

DE JURIDISCHE EISEN VAN GOED WERKGEVERSCHAP

Melissa Driehuis



Naam: Melissa Driehuis

Voorletters: M.

Studentnummer: 401390

Juni 2024 te Groningen



De juridische eisen van goed werkgeverschap

Een onderzoek naar de eisen van goed werkgeverschap in de arbeidsmarktregio Groningen.

Naam: Melissa Driehuis

Voorletters: M.

Studentnummer: 401390

Opleiding: Master Toegepast Recht

Onderwijsinstelling: Hanzehogeschool Groningen

Afstudeerbegeleider: Erzsi Meerstra-de Haan

Afstudeerorganisatie: Lectoraat Human Capital, Lector Regionale Arbeidsmarkt

Opdrachtgever: Arjen Edzes

Juni 2024 te Groningen

Samenvatting

Goed werkgeverschap is een open norm vastgelegd in artikel 611 van Boek 7 van het Burgerlijk Wetboek. In dit artikel staat aangegeven dat de werkgever en de werknemer verplicht zijn om zich als goed werkgever en goed werknemer te gedragen. Open normen kunnen worden ingevuld door de rechter afhankelijk van de specifieke omstandigheden van een zaak. Binnen het goed werkgeverschap zijn beginselen opgesteld, namelijk: zorgvuldigheidsbeginsel, zuiverheid van oogmerk, motiveringsbeginsel, vertrouwensbeginsel, evenredigheidsbeginsel en gelijkheidsbeginsel.

Het zorgvuldigheidsbeginsel houdt in dat een besluit van een werkgever zo min mogelijk schade dient te veroorzaken bij de betreffende werknemers. Een werkgever heeft een onderzoeksplicht, dit houdt in dat hij bij het nemen van een besluit kennis moet vergaren. De werkgever heeft ook een hoorplicht, een werknemer heeft het recht om gehoord te worden en zich te verweren. Bij het nemen van besluiten dient de werkgever een belangenafweging te maken en te voldoen aan de informatieplicht. Bij het wijzigen van regelingen of arbeidsvoorwaarden moet de werkgever werknemers direct informeren over veranderingen en de gevolgen daarvan. Bij besluiten dient de werkgever ook de correcte procedure te volgen. Een andere plicht van de werkgever is de waarschuwingsplicht, hij dient een werknemer eerst te waarschuwen voordat hij overgaat tot het nemen van maatregelen. Als laatste is de werkgever in het kader van het zorgvuldigheidsbeginsel verantwoordelijk voor de sfeer op de werkplek van zijn werknemers.

Het beginsel van zuiverheid van oogmerk houdt in dat bevoegdheden moeten worden uitgeoefend in overeenstemming met het doel waarvoor ze zijn gegeven. Hieronder valt dat er geen misbruik gemaakt mag worden van bevoegdheden en procedures. Het motiveringsbeginsel houdt in dat een besluit gebaseerd is op een kenbare motivering die op feitelijk juiste gronden berust en het besluit kan dragen. Het vertrouwensbeginsel ziet erop dat gewekte verwachtingen niet mogen worden beschaamd. Het evenredigheidsbeginsel houdt in dat nadelige gevolgen van een besluit voor de werknemer niet onevenredig mogen zijn in verhouding tot de doelen die met het besluit worden nagestreefd. Het gelijkheidsbeginsel betekent dat gelijke gevallen gelijk moeten worden behandeld en ongelijke gevallen naar onevenredigheid ongelijk. Hieronder valt ook dat werknemers gelijke beloning behoren te ontvangen voor gelijke arbeid.

Naast de eisen uit de beginselen zijn er ook nog aanvullende eisen. Een werkgever heeft een zorgplicht ten opzichte van zijn werknemers. Daarnaast dient hij klachten van werknemers serieus te nemen, te zorgen voor voldoende werkgelegenheid en te voldoen aan het transparantiebeginsel.

In het werkveld kijken werkgevers en werknemers in de sectoren ICT en zorg verschillend naar goed werkgeverschap. Werkgevers in de zorgsector beschrijven goed werkgeverschap voornamelijk als het inspelen op verzuim en het tevreden houden van werknemers. Werkgevers in de ICT-sector zien goed werkgeverschap als het inspelen op sociale veiligheid en gezondheid. Alle werkgevers hebben aangegeven bereid te zijn om aanpassingen te maken in hun werkgeverschap, indien dit nodig blijkt te zijn. Hierbij lopen zij tegen verschillende knelpunten aan, zoals weerstand, bezuinigingen en tijd. Werknemers in de zorgsector zien goed werkgeverschap als het meenemen van werknemers in beslissingen of veranderingen, een goede werksfeer en een werkgever die zich aanpast. Werknemers in de ICT-sector beschouwen goed werkgeverschap als een omgeving die ontwikkelingsmogelijkheden biedt en een veilige werksfeer biedt.

Voorwoord

Geachte lezer,

Met genoegen presenteer ik u dit onderzoek naar de juridische eisen van goed werkgeverschap gericht op de arbeidsmarktregio Groningen, met een focus op de sectoren ICT en zorg.

Dit onderzoek is uitgevoerd als onderdeel van de Master Toegepast Recht aan de Hanzehogeschool Groningen. Opdrachtgever van dit onderzoek is Arjen Edzes van het Lectoraat Human Capital, Lector Regionale Arbeidsmarkt. Met dit onderzoek voltooi ik mijn opleiding en heb ik mijn expertise op het gebied van arbeidsrecht kunnen vergroten.

Dit onderzoek zou niet mogelijk zijn geweest zonder de medewerking van het projectteam goed werkgeverschap, werkgevers, werknemers en docenten aan de Hanzehogeschool Groningen. Hun bijdragen en visies hebben veel toegevoegde waarde gehad voor dit onderzoek. Ik ben door alle partijen met veel enthousiasme geholpen en hier ben ik zeer dankbaar voor.

Daarnaast wil ik ook mijn opdrachtgever Arjen Edzes bedanken voor de mogelijkheid om dit onderzoek uit te voeren en zijn steun gedurende het proces. Ook wil ik mijn afstudeerbegeleider Erzsi Meerstra-de Haan bedanken voor haar fijne begeleiding.

Het is mijn hoop dat dit onderzoek een waardevolle bijdrage zal leveren aan de bewustwording en de bevordering van goed werkgeverschap in de arbeidsmarktregio Groningen.

Met vriendelijke groet,

Melissa Driehuis

10 juni 2024

te Groningen

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 – Beschrijving vraagstuk opdrachtgever	8
Hoofdstuk 2 – Context- en stakeholdersanalyse	10
2.1 Contextanalyse	10
2.1.1 Demografisch.....	10
2.1.2 Economisch.....	11
2.1.3 Sociaal-Cultureel.....	12
2.1.4 Technologisch	12
2.1.5 Ecologisch	13
2.1.6 Politiek-Juridisch	13
2.2 Stakeholderanalyse.....	14
2.2.1 Stap 1: Identificeer stakeholders	14
2.2.2 Stap 4: Bepaal stakeholdersaanpak.....	16
2.2.3 Conclusie	16
Hoofdstuk 3 – Doelstelling, centrale onderzoeksvraag en deelvragen	17
3.1 Doelstelling.....	17
3.2 Centrale onderzoeksvraag	17
3.3 Deelvragen.....	17
Hoofdstuk 4 – Methodologische verantwoording.....	18
4.1 Theoretisch onderzoek	18
4.2 Praktijkonderzoek	19
4.3 Het beroepsproduct	21
Hoofdstuk 5 – De juridische eisen van goed werkgeverschap	22
5.1 Wat is goed werkgeverschap?	22
5.2 Een open norm	22
5.3 De beginselen van goed werkgeverschap	23
5.4 Het zorgvuldigheidsbeginsel.....	23
5.4.1 Verzamelen van kennis	23
5.4.2 Overleg met werknemer	24
5.4.3 Belangenafweging	24
5.4.4 Werknemers informeren	24
5.4.5 De correcte procedure.....	25
5.4.6 Waarschuwing	25
5.4.7 Werksfeer	25
5.5 Zuiverheid van oogmerk.....	26
5.5.1 Misbruik van bevoegdheden	26

5.5.2 Misbruik van procedures	26
5.6 Het motiveringsbeginsel	27
5.6.1 De motivering	27
5.7 Het vertrouwensbeginsel	28
5.8 Het evenredigheidsbeginsel	29
5.9 Het gelijkheidsbeginsel	30
5.9.1 Beloning	30
5.10 Aanvullende eisen	31
5.10.1 Zorgplicht	31
5.10.2 Klachtrecht, recht op arbeid en transparantie	32
5.11 Conclusie	32
Hoofdstuk 6 - Goed werkgeverschap in het werkveld	34
6.1 Het bewustzijn van goed werkgeverschap bij werkgevers	34
6.1.1 Zorgsector	34
6.1.2 ICT-sector	35
6.1.3 Vergelijking sectoren	36
6.2 Aanpassingen in werkgeverschap	36
6.2.1 Zorgsector	37
6.2.2 ICT-Sector	37
6.2.3 Vergelijking sectoren	37
6.3 Het belang van goed werkgeverschap bij werknemers	37
6.3.1 Zorgsector	38
6.3.2 ICT-sector	38
6.3.3 Vergelijking sectoren	39
6.4 De checklist	39
6.4.1 Werkgevers	40
6.4.2 Werknemers	41
Hoofdstuk 7 – Analyse en conclusie	42
Hoofdstuk 8 – Evaluatie kwaliteit en bruikbaarheid van het beroepsproduct	44
8.1 Kwaliteit	44
8.2 Bruikbaarheid	44
Hoofdstuk 9 – Reflectie m.b.t. de bruikbaarheid en doorwerking van het beroepsproduct in een bredere context	46
9.1 Bredere context	46
9.2 Relevantie, bruikbaarheid en toepasbaarheid	46
Hoofdstuk 10 – Literatuurlijst	48

Bijlage 1 – Uitgebreide context- en stakeholdersanalyse	51
Bijlage 2 – Vragenlijst interviews	64
Vragen werkgevers	64
Vragen werknemers en werkzoekenden	64
Bijlage 3 – Beroepsproduct.....	66
Versie 1	66
Versie 2	67

Hoofdstuk 1 – Beschrijving vraagstuk opdrachtgever

De opdrachtgever van dit onderzoek is Arjen Edzes. Hij is werkzaam als Lector Regionale Arbeidsmarkt bij het Lectoraat Human Capital, Lector Regionale Arbeidsmarkt. Het lectoraat werkt aan urgente personele vraagstukken in de regio Noord-Nederland. De kernwerkzaamheden van het lectoraat zijn het verrichten van praktijkgericht onderzoek, het verzamelen van kennis, maatschappelijke thema's in het onderwijs plaatsen en netwerken. De maatschappelijke thema's waaraan gewerkt wordt zijn: goed werkgeverschap, onbenut arbeidspotentieel, mensen met een uitkering naar de arbeidsmarkt brengen, matchingprocessen op de arbeidsmarkt, loopbanen in beeld brengen en braindrain. Door samen te werken met opleidingsinstellingen worden deze onderwerpen in het onderwijs geplaatst, dit onderzoek is hier een voorbeeld van.

In de arbeidsmarktregio Groningen heeft men te maken met krapte. Er zijn namelijk meer vacatures dan dat er werkzoekenden zijn. In verschillende sectoren lukt het werkgevers niet om geschikt personeel te vinden en om het personeel te behouden. Het projectteam goed werkgeverschap wil goed werkgeverschap gaan bevorderen. Het projectteam bestaat uit de Lector Regionale Arbeidsmarkt, FNV Noord, VNO-NCW MKB Noord, UWV en provincie Groningen. Dit onderzoek vormt een eerste stap binnen het project.

Rondom het onderwerp goed werkgeverschap wordt in de arbeidsmarktregio Groningen een meerjarig project ingericht om goed werkgeverschap te bevorderen. Dit om grote personeelstekorten in de krimpende regio te verminderen. Er is meer aandacht nodig om werknemers beter te kunnen motiveren, ontwikkelen en behouden. Een manier waarop goed werkgeverschap eventueel bevorderd kan worden is doormiddel van een kwaliteitskeurmerk of een certificaat welke aan werkgevers die voldoen aan de eisen van goed werkgeverschap kan worden uitgereikt. De vraag is waarop een werkgever beoordeeld moet worden en wat voor bruikbaar en helder instrument daarvoor gehanteerd kan worden. Om invulling te geven aan het instrument moet er antwoord worden gegeven op de vraag: 'Welke juridische eisen zijn gebonden aan goed werkgeverschap?'

De vragen van de opdrachtgever zijn: 'Wat is goed werkgeverschap?' 'Wat is juridisch gezien een Goed Werkgever?' In dit onderzoek gaat er onderzocht worden wat de juridische eisen van goed werkgeverschap zijn. De juridische eisen die voortkomen uit het onderzoek zullen worden vormgegeven door middel van een checklist. Deze zal naar buiten worden gebracht door het projectteam goed werkgeverschap om werkgevers te informeren over goed werkgeverschap en om bewustwording te creëren.

Goed werkgeverschap is geregeld in artikel 611 van Boek 7 van het Burgerlijk Wetboek. In dit artikel staat dat een werkgever en een werknemer verplicht zijn zich als een goed werkgever en een goed werknemer te gedragen. De verplichtingen van beide partijen spiegelen elkaar. Wat de goede werkgever mag eisen moet de goede werknemer doen en zo ook andersom.¹ Binnen dit onderzoeksrapport wordt er enkel aandacht besteed aan goed werkgeverschap, goed werknemerschap wordt buiten beschouwing gelaten.

Dit onderzoeksrapport bestaat uit negen hoofdstukken. Dit hoofdstuk wordt opgevolgd door hoofdstuk 2, in dit hoofdstuk wordt de context van het vraagstuk behandeld en worden de stakeholders weergegeven. Hoofdstuk 3 ziet op de doelstelling en onderzoeksvragen die uit het vraagstuk van de opdrachtgever zijn afgeleid. Hoofdstuk 4 betreft de methodologische verantwoording waarbij er ingegaan wordt op aspecten die hebben bijgedragen aan het vormgeven van dit onderzoek. Hoofdstuk 5 betreft het theoretisch onderzoek, in dit hoofdstuk wordt er gekeken

¹ Heerma van Voss 1999, p. 17.

naar de juridische eisen van goed werkgeverschap. In hoofdstuk 6 wordt goed werkgeverschap onderzocht bij werkgevers en werknemers, daarnaast wordt er gekeken naar hun visie op het beroepsproduct. Hoofdstuk 7 betreft een analyse en een conclusie van het theoretisch en praktijkonderzoek. In hoofdstuk 8 is de bruikbaarheid en kwaliteit van het beroepsproduct beschreven en hoofdstuk 9 betreft een reflectie op de bruikbaarheid en doorwerking van het beroepsproduct in een bredere context. Tenslotte is in hoofdstuk 10 de literatuurlijst terug te vinden.

Binnen het onderzoeksrapport worden de begrippen organisatie en werkgever gehanteerd. Een organisatie is elke vorm van menselijke samenwerking voor een gemeenschappelijk doel. Met dit begrip wordt ook een bedrijf of onderneming bedoeld.² Een werkgever biedt werk aan werknemers, een werkgever is vaak een organisatie. In dit onderzoek zullen deze begrippen naast elkaar worden gehanteerd.

² Marcus & van Dam 2023, p. 18.

Hoofdstuk 2 – Context- en stakeholdersanalyse

Dit onderzoek vindt plaats in twee verschillende sectoren, namelijk de zorgsector en de ICT-sector. Er is gekozen voor deze twee sectoren om een duidelijk beeld te vormen van de verschillen in goed werkgeverschap. Dit heeft als doel om een zo duidelijk mogelijk beeld te krijgen van goed werkgeverschap in het werkveld en om een compleet beroepsproduct af te leveren. Er wordt gekeken naar twee verschillende sectoren om te kijken of de antwoorden op de vragen variëren binnen de verschillende sectoren. Dit geeft een breder beeld van goed werkgeverschap dan wanneer er naar één sector gekeken wordt. Deze contextanalyse ziet dan ook op deze twee sectoren. Een uitgebreidere versie van deze context- en stakeholdersanalyse is te vinden in bijlage 1, hierin is gekeken naar Nederland en specifiek de arbeidsmarktregio Groningen. In deze contextanalyse wordt ingegaan op de trends in algemene zin, aangevuld met specifieke trends in de genoemde sectoren.

2.1 Contextanalyse

De contextanalyse dient om de omgeving waarin het vraagstuk zich afspeelt in kaart te brengen. De analyse biedt een overzicht van de trends die zich voordoen in de samenleving en die invloed hebben op het vraagstuk. De context wordt geanalyseerd aan de hand van de DESTEP-analyse.

2.1.1 Demografisch

Demografische factoren zien op veranderingen die zich voordoen in de omvang en de structuur van de bevolking en op veranderingen in de bevolkingsconcentraties.³

Samenstelling van de bevolking

Op 1 januari 2022 had 17,5 procent van de bevolking in provincie Groningen een migratieachtergrond. De meeste Groningers met een migratieachtergrond wonen in de gemeente Groningen, namelijk 25,9 procent.⁴ De afgelopen 40 jaar is het aantal hoogopgeleiden in Nederland toegenomen. Het aandeel hoogopgeleiden groeide sneller voor vrouwen dan voor mannen. Hoogopgeleiden zijn het vaakst werkzaam in de volgende werkgebieden: bedrijfseconomisch en administratief, zorg en welzijn, pedagogisch en technisch. Dit vloeit voort uit de studiekeuze die men maakt.⁵ Binnen de zorgsector werken er over het algemeen meer vrouwen dan mannen. Daarnaast is er een grote groep 55-plussers actief binnen deze sector.⁶ De ICT-sector wordt gedomineerd door de leeftijdsgroep tot 45 jaar. Er zijn weinig ouderen werkzaam in deze sector. Binnen de ICT is meer dan de helft van de werkenden hoog opgeleid, namelijk 65 procent. Er zijn aanzienlijk meer mannen dan vrouwen werkzaam in de ICT sector, namelijk 83 procent tegenover 17 procent.⁷ Er zijn dus twee grote verschillen binnen deze sectoren. In de zorgsector werken meer vrouwen dan mannen, terwijl in de ICT sector er juist meer mannen werkzaam zijn. Daarnaast ligt de gemiddelde leeftijd in de zorgsector een stuk hoger dan die in de ICT sector.

Vergrijzing en ontgroening

Nederland kampt met vergrijzing. Gemeenten vergrijzen doordat jongeren wegtrekken voor werk of opleiding. In de provincie Groningen is er naast vergrijzing ook sprake van ontgroening. Ontgroening houdt in dat het aandeel kinderen en jongeren in de totale bevolking afneemt, terwijl er een toename is van 65-plussers. Door deze ontgroening en vergrijzing zijn er steeds minder werkenden

³ ten Berge & Oteman 2021, p. 56.

⁴ Kooistra 2022.

⁵ van der Mooren & de Vries 2022.

⁶ Langenberg e.a. 2023.

⁷ Taghavi 2023, p. 5.

ten opzichte van het aantal niet-werkenden. Bovendien komen er door de ontgroening steeds minder werkenden bij.⁸

Groei van de bevolking

In Groningen kent men sinds 2018 een toename van de bevolking. De toename van de bevolking is te danken aan migratie. Tegelijkertijd is er sprake van een natuurlijke bevolkingskrimp, waarbij er meer mensen overlijden dan dat er geboren worden.⁹ De bevolking groeit echter niet genoeg om de krapte op de arbeidsmarkt op te lossen (zie hiervoor 3.1.2).

2.1.2 Economisch

Economische factoren zien op beleid en ontwikkelingen die invloed gaan hebben of hebben gehad op de koopkracht.¹⁰ Deze factoren bepalen in belangrijke mate het succes van de organisatie.¹¹

Economische groei

De economie van de provincie Groningen is in het tweede kwartaal van 2023 met 13 procent gekrompen ten opzichte van 2022. De oorzaak hiervan is de afbouw van de gaswinning.¹² Het uurloon in de zorgsector is toegenomen met 28 procent. Het gemiddelde uurloon bedraagt iets boven het gemiddelde. 35 procent van de werknemers is tevreden met het uurloon.¹³ Voor de ICT-sector is het lastiger om een weergave te maken van hun uurloon, aangezien dit niet in een CAO is opgenomen.

Arbeidsmarkt

De arbeidsmarktregio Groningen kent een krappe markt. Een krappe arbeidsmarkt houdt in dat er meer vacatures zijn dan dat er werkzoekenden zijn.¹⁴ Vanaf dit jaar 2024 zal het groeitempo van de werkgelegenheid afnemen. Een oorzaak hiervan is het tekort aan personeel.¹⁵ In 2022 waren er 1,6 miljoen werknemers en zelfstandigen werkzaam in de zorgsector. Deze sector is de grootste werkverschaffer van Nederland. Sinds het derde kwartaal van 2021 is er sprake van een uitstroom van werknemers, deze uitstroom is sterk toegenomen sinds halverwege 2021. De helft van de uitgestroomde werknemers ging naar een andere bedrijfstak, gingen werken als zelfstandige, kregen een uitkering of andere uitstroom uit werk. In het laatste kwartaal van 2022 was één op de zeven openstaande vacatures in de zorgsector. Binnen deze sector was de hoeveelheid vacatures het grootst.¹⁶ De hoge uitstroom in de zorgsector is te verklaren door de hoge werkdruk die werknemers ervaren (hierover meer in 3.1.3).

In het eerste kwartaal van 2023 werkten er 39 procent meer ICT-professionals in Nederland dan voor de coronapandemie. ICT is de sterkst groeiende beroepsgroep en zal dit naar verwachting de komende jaren ook blijven. Er is een grote vraag naar ICT-personeel, voornamelijk vacatures op hoger niveau blijven open staan. De arbeidsmarkt is zich sinds de coronapandemie meer digitaal gaan organiseren, er heeft veel digitalisering plaatsgevonden binnen organisaties. Dit maakt dat de vraag naar ICT-personeel groeide. Sinds 2018 is er al sprake van een zeer krappe arbeidsmarkt voor de ICT sector, deze krapte neemt alleen maar toe. In het tweede kwartaal van 2022 had het aantal ICT-vacatures een hoogtepunt bereikt.¹⁷

⁸ Kooistra 2022.

⁹ Kooistra 2022.

¹⁰ ten Berge & Oteman 2021, p. 57.

¹¹ Marcus & van Dam 2023, p. 84.

¹² 'Groningse economie krimpt door afbouw gaswinning', cbs.nl.

¹³ Langenberg e.a. 2023.

¹⁴ Oosterveld 2023, p. 2.

¹⁵ Oosterveld 2023, p. 2.

¹⁶ Langenberg e.a. 2023.

¹⁷ Taghavi 2023, p. 1-3.

2.1.3 Sociaal-Cultureel

Sociaal-culturele factoren zien op veranderingen die zich voor doen in het normen- en waardenpatroon van een samenleving.¹⁸ In de samenleving is er een grote behoefte om invloed uit te oefenen op organisaties.¹⁹

Ethische aspecten

Nederlandse burgers geven aan dat discriminatie en kansengelijkheid tot één van de grootste problemen in Nederland hoort. Ondanks de toenemende diversiteit in de samenleving, is deze nog niet terug te zien op de werkvloer.²⁰

Verkomstandigheden

Werknemers hebben basisbehoeften in hun werk. Het vervullen van deze behoeften is belangrijk om ervoor te kunnen zorgen dat werknemers goed presteren. Werknemers hebben als eerst de behoefte om ergens bij te horen. Als tweede hebben zij de behoefte om zich competent te voelen en als derde hebben zij de behoefte aan autonomie. Ten slotte is er de behoefte om iets bij te dragen.²¹ De werkdruk binnen zorgsector is op verschillende vlakken bovengemiddeld. 48 procent van de medewerkers geeft aan vaak of altijd heel veel te moeten werken. Er is sprake van hoge taakeisen (werkdruk) en werknemers ervaren de werksituatie als stressvol. 22 procent van de werknemers heeft last van werk gerelateerde psychische vermoeidheidsklachten. De zorg sector kent een hoger ziekteverzuim dan andere sectoren, namelijk 7,9 procent.²² Dit verklaart waarom de zorgsector een hoge uitstroom van werknemers kent.

Deeltijd werken

48 procent van de werkenden in Nederland werkt in deeltijd (35 uur per week of minder). 70 procent van de vrouwen werkt in deeltijd en 28 procent van de mannen. Veel jongeren en 65-plussers werken deeltijd. Banen in sectoren met hoge percentages deeltijdwerkers worden vaak ingevuld door vrouwen.²³ Bijna driekwart van de werknemers in de zorgsector werkt deeltijd, relatief veel werkenden hebben een werkweek van 20 tot 35 uur.²⁴ In het eerste kwartaal van 2023 werkte 76 procent van de ICT'ers voltijd. Het aandeel voltijd werkenden is binnen deze sector juist hoog.²⁵ Hoofdrekenen om deeltijd te gaan werken zijn zorgtaken en het volgen van een opleiding of scholing.²⁶

2.1.4 Technologisch

Technologische factoren zien op technologische veranderingen en vernieuwingen die leiden tot nieuwe producten en productieprocessen.²⁷

¹⁸ ten Berge & Oteman 2021, p. 59.

¹⁹ Marcus & van Dam 2023, p. 93.

²⁰ Thijssen 2023.

²¹ 'De basisbehoeften van elke werknemer', arboportaal.nl.

²² Langenberg e.a. 2023.

²³ 'Wie werken het vaakst in deeltijd?', cbs.nl

²⁴ Langenberg e.a. 2023.

²⁵ Taghavi 2031, p. 5.

²⁶ van Smoorenburg 2023.

²⁷ ten Berge & Oteman 2021, p. 60.

Werkervaringen

Huidige werknemers hebben verschillende ervaringen met de technologische ontwikkelingen. Een deel vindt dat hun werk makkelijker wordt, een deel ervaart geen verandering en een klein deel vindt het werk juist moeilijker worden.²⁸

Er is een snelle ontwikkeling en toepassing van nieuwe technologie. Machines kunnen zelf nadenken, opdrachten van mensen uitvoeren en meer digitale informatie beschikken. Deze ontwikkelingen zorgen voor kansen en risico's voor de arbeidsveiligheid.²⁹ Werkgevers geven aan dat functies gaan veranderen door digitalisering, automatisering en robotisering. Zij verwachten ook dat banen gaan verdwijnen door de ontwikkeling. Er ontstaat meer vraag naar ICT'ers.³⁰ In de zorgsector worden afspraken steeds vaker online gemaakt, medische gegevens worden vaker online bekeken, en er wordt meer gebruikgemaakt van online diensten zoals consulten en herhaalrecepten.³¹

2.1.5 Ecologisch

Ecologische factoren zien op ontwikkelingen in natuur en milieu.³² Een schone leefomgeving en een gezond klimaat zijn belangrijke elementen voor een gezonde economie.³³

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent voor organisaties dat zij keuzes maken die rekening houden met mens, milieu en maatschappij. Dit kan een organisatie op verschillende manieren doen, bijvoorbeeld door goed te zorgen voor werknemers of door het gebouw te verduurzamen. Een organisatie komt er door maatschappelijk verantwoord ondernemen achter op welke partijen de organisatie positieve of negatieve invloed heeft. Een organisatie komt er zo achter wat hun verbeterpunten zijn.³⁴ De rijksoverheid stimuleert andere organisaties bij hun maatschappelijk verantwoord ondernemen.³⁵

Impact klimaatverandering

Het klimaat blijft veranderen. Natuurlijke en menselijke invloeden zijn hier oorzaken van. De gemiddelde temperatuur is de afgelopen 130 jaar met 1 graad gestegen en de zeespiegel is met 20 centimeter gestegen. Deze klimaatverandering heeft grote gevolgen voor mens, natuur en milieu. Deze klimaatverandering kan nadelige gevolgen hebben voor de gezondheid van mensen. Zij kunnen luchtwegproblemen krijgen door luchtvervuiling of kunnen meer allergieën krijgen. Veranderingen in temperatuur, vochtigheid en neerslag kunnen ruimte bieden voor meer infectieziekten.³⁶

2.1.6 Politiek-Juridisch

Politiek-juridische factoren zien op de houding van de politiek ten opzichte van een organisatie.³⁷ Vanuit politieke verantwoordelijkheid kan de overheid het economische leven sturen. Het gaat hierbij om de invloed die de overheid uitoefent op de arbeidsmarkt, economische groei, inkomen en meer.³⁸

²⁸ 'Werk van bijna helft werknemers gemakkelijker door nieuwe technologie', cbs.nl.

²⁹ 'Technologische ontwikkelingen', arboportaal.nl.

³⁰ van Brakel 2022.

³¹ 'Nederlander steeds vaker online voor medische diensten', cbs.nl.

³² ten Berge & Oteman 2021, p. 59.

³³ Marcus & van Dam 2023, p. 72.

³⁴ Kallendorf 2023.

³⁵ 'Rijksoverheid stimuleert maatschappelijk verantwoord ondernemen', rijksoverheid.nl.

³⁶ 'Klimaatverandering en gevolgen', rijksoverheid.nl.

³⁷ ten Berge & Oteman 2021, p. 57.

³⁸ Marcus & van Dam 2023, p. 88.

Wijzigingen

Per 1 januari 2024 is het verplichte minimumuurloon ingevoerd en is het minimumloon omhoog gegaan. Verdere veranderingen zijn: gewijzigde uitkeringsbedragen, stijging AOW-leeftijd, verhoging reiskostenvergoeding, stijging basistarief inkomstenbelasting, verhoging arbeidskorting, pensioenopbouw vanaf 18 jaar, verandering transitievergoeding, meer inkomstenbelasting expats en verhoging wettelijke rente.³⁹

Rijksoverheid

Het SCP geeft aan dat 28 procent van de Nederlandse bevolking (financieel) kwetsbaar is. Kwetsbare mensen hebben meerdere problemen tegelijk en weinig hulpbronnen, bijvoorbeeld schulden of niet zelfstandig een huishouden kunnen doen⁴⁰. De aard van werk veranderd door digitalisering, robotisering en globalisering. Dit brengt onvoorspelbaarheid en biedt kansen. De rijksoverheid wil een aantal grote hervormingen in de arbeidsmarkt doorvoeren. Het doel van de hervormingen is de bestaanszekerheid van lage en middeninkomens te versterken en de lasten te verlagen.⁴¹

2.2 Stakeholderanalyse

In de stakeholdersanalyse komt naar voren welke stakeholders betrokken zijn bij het vraagstuk, op welke manier zij betrokken zijn, wat hun belangen zijn, welke invloed en macht zij hebben en wat de onderlinge relaties zijn tussen de verschillende stakeholders. De overige stappen zijn terug te vinden in bijlage 1. Om invulling te geven aan deze stakeholdersanalyse hebben er stakeholdergesprekken plaatsgevonden. In deze gesprekken is er gesproken met de leden van het projectteam, aangezien zij de belangrijkste stakeholders zijn. In totaal hebben er vijf gesprekken plaatsgevonden, waarbij is onderzocht wat de belangen zijn van de stakeholders binnen dit onderzoek.

2.2.1 Stap 1: Identificeer stakeholders

Een overzicht van de verschillende stakeholders die betrokken zijn bij het vraagstuk en hun belangen.

Stakeholders	Belangen
Werkgevers	Werkgevers hebben belang bij een goed imago. Het is van belang dat mensen vriendelijk over de organisatie spreken. Het moet voor werknemers aantrekkelijk zijn om bij een werkgever te werken. Opdrachtgevers willen ook samenwerken met een 'goede werkgever', een keurmerk kan hierbij helpen. Er is een belang bij tevreden werknemers. Werknemers die fitter zijn en een hoger welzijn hebben zijn productiever op de werkvloer en bieden een efficiënter werkproces. Werkgevers hebben dan minder te maken met ziekte. Tevreden werknemers binden zich meer aan een organisatie.
Werknemers	Werknemers hebben belang bij werk waarbij zij hun basisbehoeften hebben. Het is voor hun belangrijk om bestaanszekerheid te hebben, sociaal contact met collega's en zingeving. Indien het werk niet goed geregeld is worden mensen ongelukkig en kan dit leiden tot klachten, zoals ziek worden. Geluk in het werk is belangrijk. Werk speelt een grote rol in het leven en hier hoort een positieve impact bij. Er is behoefte aan meer harmonie en minder problemen.
FNV (regio Noord)	Het FNV heeft belang bij meer balans tussen de machtsverhouding tussen werknemers en werkgevers. Zij willen graag de positie van werknemers verbeteren. Een bijvangst is dat de arbeidsmarkt beter gaat

³⁹ 'Wat verandert er voor u in 2024?', rijksoverheid.nl.

⁴⁰ 'Mensen in kwetsbare situaties', scp.nl.

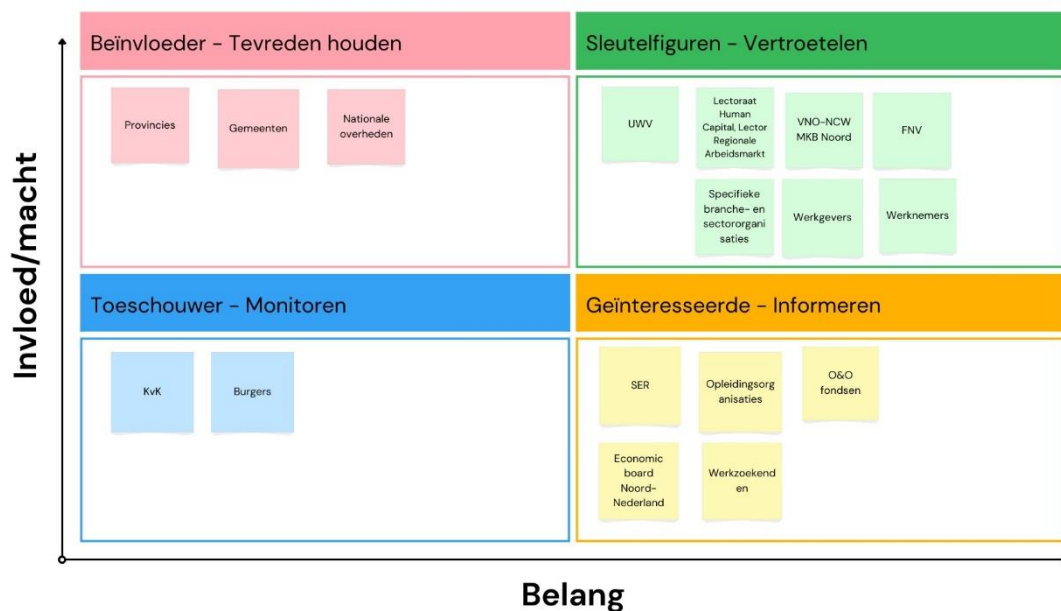
⁴¹ 'Arbeidsmarkt en inkomen', rijksoverheid.nl.

	lopen. Ze willen graag dat mensen het langer blijven volhouden op hun werk en minder snel uitvallen.
VNO-NCW MKB Noord	Hebben belang bij het waarborgen van de belangen van werkgevers. Er is belang bij beter en sneller personeel werven. Het imago van werkgevers kan positief versterkt worden. Er is belang bij meer economisch gewin en een hogere omzet, dit kan door voldoende geschikt personeel te hebben en door personeel te behouden.
Lectoraat Human Capital, Lector Regionale Arbeidsmarkt	Het belang van de opdrachtgever ziet op het zoeken naar werkende interventies om goed werkgeverschap te kunnen bevorderen. Zij willen helderheid krijgen in wat goed werkgeverschap is. Uiteindelijk willen zij de processen op de arbeidsmarkt helpen, zoals het werven en behouden van werknemers. Het hoofdbelang is om inzicht te krijgen in goed werkgeverschap en daarna is het belang om de krapte op de arbeidsmarkt op te lossen.
Specifieke branche- en sectororganisaties	Specifieke branche- en sectororganisaties hebben een vergelijkbaar belang als de werkgeverorganisatie VNO-NCW, aangezien zij opkomen voor werkgevers in een specifieke branche. Zij hebben belang bij het in staat worden om goed personeel te werven en personeel aan zich te binden. Goed werkgeverschap heeft ook invloed op welzijn en geluk van werknemers, dit kan de arbeidsproductiviteit en inzetbaarheid ten goede komen.
Opleidings- en ontwikkelingsfondsen	O&O fondsen hebben belang bij ontwikkeling en scholing van werknemers. Een onderdeel van goed werkgeverschap is de ontwikkeling en scholing van werknemers. Deze fondsen zijn bedoelt om hierin te investeren.
UWV	Het belang van het UWV is om preventief te opereren en zo werkloosheid te voorkomen. Verder vindt het UWV het belangrijk om de samenwerking tussen publieke en private belangenorganisaties te versterken. Zij wil door middel van hun expertise bijdragen aan het project.
Opleidingsorganisaties	Opleidingsorganisaties hebben belang bij goede werkplekken voor hun studenten. Zij zijn een belangrijke leverancier van arbeidskrachten en willen ervoor zorgen dat hun studenten goed terecht komen. Zij hebben belang bij het betrokken blijven bij de ontwikkeling en scholing van studenten en personeel.
Werkzoekenden	Werkzoekenden hebben belang bij een werkgever waar zij voor een langere periode kunnen werken en zich kunnen blijven ontwikkelen.
Sociaal Economische Raad Noord-Nederland	De SER vertegenwoordigd alle werkgever- en werknemersorganisaties. Zij hebben belang bij betere regionale economische groei, innovatie in bedrijven en een brede welvaart in de regio.
Economic Board Noord-Nederland	De Economic Board Noord Nederland heeft het zelfde belang als de SER. Dit is ook een vergadering met werkgever- en werknemersorganisaties, provincies, gemeenten en expert deskundigen.
Provincies	Provincies (met name provincie Groningen) hebben belang bij een goede arbeidsmarkt. Het is van belang dat zij een beeld hebben bij wat goed werkgeverschap is. Er gaat gekeken worden of zij de arbeidsmarkt ruimte willen geven of stimuleren. Wellicht dat zij een “goed werkgever” positief willen stimuleren. Daarnaast is de provincie ook een werkgever.
Gemeenten	Gemeenten (met namen gemeente Groningen) hebben hetzelfde belang als benoemd bij de provincies. Ook de gemeente is een werkgever.
Nationale overheden	Indien het project betreffende goed werkgeverschap succesvolle impact heeft in Noord Nederland, dan hebben overige nationale overheden

	belang bij het project. Zij kunnen dit overnemen en gaan implementeren in hun eigen risico.
Burgers	Groot deel van de burgers werkt in verhouding met een werkgever. Zij komen direct of indirect in aanmerking met goed werkgeverschap. Zij hebben belang bij een arbeidsmarkt met goede werkgevers, zowel voor henzelf als voor hun partner of familie.
Kamer van Koophandel	De KvK biedt ondersteuning voor ondernemerschap en zelfstandigen. Zij hebben belang bij het organiseren van werkgevers en te informeren over hoe je een goede ondernemer bent. Zij hebben ook belang bij de uitkomsten van het onderzoek in hun adviserende en dienstverlenende sfeer.

2.2.2 Stap 4: Bepaal stakeholdersaanpak

Een overzicht van de rollen van de stakeholders binnen de stakeholdersaanpak van het onderzoek.



2.2.3 Conclusie

Het meeste belang bij het onderzoek naar de juridische eisen van goed werkgeverschap zit bij de FNV, Werknemers, VNO-NCW MKB Noord en werkgevers. FNV en VNO-NCW MKB Noord zitten samen met UWV en provincie Groningen in het projectteam goed werkgeverschap. Er is veel belang bij “goede werkgevers” en het stimuleren van de arbeidsmarkt. Kansen voor de stakeholders zijn het aantrekkelijker maken van werkgevers voor werknemers en het kunnen onderscheiden van werkgevers. Zo is de kans groter dat een werkgever meer werknemers aantrekt en ze ook kan behouden. Uit de stakeholdergesprekken is gebleken dat er ook risico's zitten aan het bevorderen van goed werkgeverschap. Het kan gebeuren dat bedrijven uitgesloten worden door het goed werkgeverschap, doordat zij een andere insteek geven aan het werkgeverschap. Dit is volgens de leden van het projectteam niet de bedoeling. Daarnaast is het niet de bedoeling dat betrokken organisaties een betere concurrentie positie krijgen door de kennis en toepassing van het goed werkgeverschap. De kennis moet over alle werkgevers in de betreffende sectoren worden verdeeld, zodat iedereen dezelfde kennis heeft.

Hoofdstuk 3 – Doelstelling, centrale onderzoeksvraag en deelvragen

Dit hoofdstuk biedt een overzicht van de doelstelling van het onderzoek, de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen. De doelstelling dient om het doel van de opdrachtgever van dit onderzoek te bereiken. Daarnaast geeft de doelstelling aan wat er nodig is om de doelstelling te behalen. De centrale onderzoeksvraag geeft de doelstelling weer in een vraag en de deelvragen zijn een uiteenzetting hiervan. Door de deelvragen afzonderlijk te beantwoorden kan er een antwoord worden geformuleerd op de centrale onderzoeksvraag en daarmee kan de doelstelling worden behaald en een beroepsproduct tot stand worden gebracht.

3.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het opleveren van een checklist voor het Lectoraat Human Capital, lector regionale arbeidsmarkt inzake de juridische eisen van goed werkgeverschap. Daarbij is de checklist gebaseerd op een analyse van artikel 611, Boek 7 van het Burgerlijk Wetboek, jurisprudentie, actuele vakliteratuur, een praktijkonderzoek naar goed werkgeverschap bij werkgevers, werknemers en werkzoekenden en het testen van het beroepsproduct.

3.2 Centrale onderzoeksvraag

Wat zijn de inhoudelijke juridische eisen van goed werkgeverschap op basis van artikel 611, Boek 7 van het Burgerlijk Wetboek, jurisprudentie en actuele vakliteratuur en hoe verhouden deze eisen zich tot goed werkgeverschap in de praktijk?

3.3 Deelvragen

1. Wat zijn de inhoudelijke juridische eisen van goed werkgeverschap die in de checklist worden verwerkt op basis van artikel 611, Boek 7 van het Burgerlijk Wetboek, jurisprudentie en actuele vakliteratuur?
2. In hoeverre zijn werkgevers bewust van het belang van goed werkgeverschap?
3. Zijn werkgevers bereid om hun werkgeverschap aan te passen en kunnen zij de eventuele aanpassingen organiseren?
4. In hoeverre vinden werknemers goed werkgeverschap belangrijk bij het zoeken van een baan?
5. Vinden werkgevers, werknemers de checklist compleet en wat is voor hun het belangrijkste?

Hoofdstuk 4 – Methodologische verantwoording

Binnen dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een onderzoekstrategie. Deze onderzoekstrategie betreft de analytische strategie aangevuld met de functionele strategie. Vanuit de analytische strategie is er gekeken naar theoretisch bewijs en empirische waarnemingen. Hierbij wordt er verder gebouwd op wat in het verleden al bewezen is.⁴² In de theorie is er onderzoek gedaan naar de juridische eisen van goed werkgeverschap en in de praktijk is onderzocht hoe werkgevers en werknemers kijken naar goed werkgeverschap. Vanuit de functionele strategie is er gekeken naar hoe eventuele gebruikers het beroepsproduct ervaren⁴³. Daarnaast is in het praktijkonderzoek ook onderzocht wat werkgevers en werknemers van het beroepsproduct vinden.

Binnen het onderzoek is er gekozen om het onderzoek af te bakenen naar twee sectoren, namelijk de zorgsector en ICT-sector. Er is gekozen voor deze sectoren, omdat er binnen deze sectoren een onderscheid is tussen een publieke en private sector, competitief en niet competitief. Daarnaast speelt in deze sectoren het vraagstuk het meeste aangezien er binnen deze sectoren veel vraag is naar werknemers. Door een vergelijking in sectoren te maken wordt er duidelijk hoe verschillend er naar goed werkgeverschap gekeken wordt, dit brengt een extra element van verdieping aan in dit onderzoek.

4.1 Theoretisch onderzoek

Binnen het theoretisch onderzoek is er vakliteratuur en jurisprudentie geraadpleegd. De basis van het theoretisch onderzoek is afkomstig uit het preadvies van G.J.J. Heerma van Voss, goed werkgeverschap als bron van vernieuwing van het arbeidsrecht uit 1999. Dit preadvies heeft de grond gelegd voor de verdere ontwikkeling van het goed werkgeverschap. G.J.J. Heerma van Voss is de grondlegger van de beginselen van goed werkgeverschap. G.J.J. Heerma van Voss is hoogleraar sociaal recht aan de universiteit Leiden en staatsraad bij de Raad van State. Latere literatuur betreffende goed werkgeverschap bouwt verder op deze beginselen. Ook de rechter maakt gebruik van de beginselen van goed werkgeverschap.

Naast het preadvies van G.J.J. Heerma van Voss is ook zijn bijdrage over goed werkgeverschap in de Asser serie geraadpleegd. Hierin gaat hij verder op het goed werkgeverschap en de beginselen van goed werkgeverschap. Een bron die vaak is geraadpleegd is de monografieën van sociaal recht, hieronder vallen verschillende boeken. Deze boeken gaan in op verschillende aspecten van het sociaal recht en daarmee het arbeidsrecht. Doordat de verschillende boeken ingaan op aspecten van het arbeidsrecht, komt goed werkgeverschap hier ook in terug. Goed werkgeverschap speelt een rol in verschillende aspecten van het arbeidsrecht. De boeken zijn gebruikt om aanvullende eisen en voorbeelden te vinden van de beginselen van goed werkgeverschap.

Naast de stukken van Heerma van Voss en monografieën sociaal recht is ook Tekst & Commentaar geraadpleegd. Tekst & Commentaar biedt een uitgebreide uitleg van wettelijke teksten, wat erbij helpt om het artikel van goed werkgeverschap beter te begrijpen. Tekst & Commentaar wordt goed bijgehouden, waardoor het een actuele bron is. De bron biedt een goede basis om verder onderzoek te doen. Verder is er gebruik gemaakt van het handboek Arbeidsrechtelijke Themata. Dit handboek richt zich volledig op het arbeidsrecht en geeft hier diepgaande informatie bij. Goed werkgeverschap komt dan ook regelmatig terug in het boek. Daarnaast is het boek geschreven door experts op het gebied van arbeidsrecht. Dezelfde argumenten gaan op voor het boek Arbeidsrecht. Als laatste bron is er gebruik gemaakt van het tijdschrift Recht & Praktijk. Dit tijdschrift gaat in op praktijkgerichte voorbeelden. Het tijdschrift is geraadpleegd om een beter beeld te krijgen van goed werkgeverschap.

⁴² Blom & van Lanen 2021, p. 94.

⁴³ Blom & van Lanen 2021, p. 111.

Binnen het theoretisch onderzoek van dit onderzoeksrapport zijn de beginselen van goed werkgeverschap van G.J.J. Heerma van Voss gebruikt als uitgangspunt. Hiervoor is gekozen omdat andere literatuur deze beginselen ook als uitgangspunt hebben genomen. De bron is afkomstig uit 1999, wat al 25 jaar geleden is. Dit maakt dat er veel nieuwe ontwikkelingen zijn geweest binnen het goed werkgeverschap. In recentere literatuur zijn deze ontwikkelingen uitgewerkt.

De basis van dit onderzoek is gelegd met de beginselen van goed werkgeverschap. Deze basis is vervolgens aangevuld met recentere ontwikkelingen in de literatuur en rechtspraak. Als laatste is er onderzoek gedaan naar de beginselen van goed werkgeverschap in recente uitspraken door de rechter. Op deze manier kon duidelijk worden dat de beginselen uit 1999 nog steeds actueel zijn. Een bron uit 1999 kan namelijk het risico hebben dat deze is niet meer bij de tijd is. Door te onderzoeken of recente jurisprudentie gebruik maakt van de beginselen kan worden vastgesteld dat de eisen nog actueel zijn. Door de vele ontwikkelingen in het arbeidsrecht is het goed denkbaar dat de eisen door de jaren heen zullen veranderen.

Vanuit de beginselen van goed werkgeverschap, literatuur en jurisprudentie kunnen eisen van goed werkgeverschap worden geformuleerd. In het onderzoek zijn per eis een aantal voorbeelden opgenomen. Doordat goed werkgeverschap een open norm is kunnen er heel veel specifieke voorbeelden worden genoemd en zijn er veel verschillende zaken geweest over een specifieke eis. Om het onderzoek goed af te bakenen is er gekozen om een selectie van voorbeelden op te nemen die het beste een beeld geven bij de eisen.

Binnen het onderzoek zijn er betrouwbare bronnen gebruikt en is er kritisch gekeken naar de informatie en de opbouw van het onderzoek. Deze aspecten dragen bij aan de kwaliteit van dit onderzoek. Een andere kwaliteit van het onderzoek is dat het een verkenning is van de open norm goed werkgeverschap. De norm kan lastig te begrijpen zijn en dit onderzoek geeft hier een beter inzicht in.

4.2 Praktijkonderzoek

Het praktijkonderzoek bestaat uit vier deelvragen, zoals aangegeven in hoofdstuk drie. Om deze deelvragen te beantwoorden zijn er in totaal vijftien interviews afgenomen met werkgevers en werknemers binnen de zorgsector en de ICT-sector. Hieronder een overzicht van de verdeling van de interviews:

Werkgevers ICT-sector	3 interviews
Werkgevers zorgsector	5 interviews
Werknemers ICT-sector	4 interviews
Werknemers zorgsector	3 interviews

Het doel was om drie interviews per categorie af te nemen, doordat er meer reacties kwamen om deel te nemen aan het onderzoek zijn er meer interviews afgenomen. Dit was bevorderlijk om een nieuwe versie van het beroepsproduct te testen en om meer inzichten te vergaren. Voor de interviews is een vragenlijst aangehouden (bijlage 2). De interviews hebben afwisselend fysiek en digitaal plaatsgevonden. Tijdens de interviews zijn dezelfde basisvragen gesteld, zodat de antwoorden met elkaar vergeleken konden worden en er een duidelijk antwoord op de deelvragen kon worden geformuleerd. De interviews met werkgevers duurden gemiddeld 35 minuten en de interviews met werknemers duurden gemiddeld 15 minuten.

Het doel was om drie interviews binnen de verschillende sectoren af te nemen. Er is gekozen voor drie werkgevers en drie werknemers per sector om een beeld te vormen van het werkveld. Het

praktijkonderzoek is ter verkenning van de invulling van de open norm van goed werkgeverschap onder werkgevers en werknemers. De keuze voor drie werkgevers en werknemers per sector is gemaakt na een afweging wat haalbaar is binnen de tijd die beschikbaar is voor dit onderzoek en wat genoeg is om een invulling te geven aan de norm. Alle interviews die meer zijn afgenomen zijn voordelig voor de diepgang van het praktijkonderzoek. Er is gesproken met directeuren, HR-medewerkers en juristen.

Er is gekozen om interviews af te nemen, zodat er meer diepgang in de gesprekken aangebracht kon worden. Daarnaast waren interviews het snelste te organiseren in de tijd die beschikbaar was voor dit onderzoek. Er is overwogen om enquêtes af te nemen, maar dit zou lastiger te organiseren zijn geweest. Over het algemeen gaat er meer tijd zitten in het voorbereiden, afnemen en verwerken van enquêtes, daarnaast heb je hierbij niet de mogelijkheid om door te vragen. De keuze om interviews af te nemen heeft bijgedragen aan de kwaliteit van het onderzoek.

Om ICT-werkgevers te benaderen is er gebruik gemaakt van het uitgebreide netwerk van de opdrachtgever, waarbij contacten zijn gelegd met partijen binnen de ICT-sector. Voor de benadering van zorgwerkgevers is een meer gerichte aanpak gehanteerd, waarbij instellingen zijn benaderd via doelgerichte e-mails. Voor het benaderen van werknemers is er een beroep gedaan op de medewerking van werkgevers. Hun is gevraagd of zij werknemers in dienst hadden die daar minder dan een jaar werkten. Deze werknemers zijn benaderd door de werkgevers om deel te nemen aan dit onderzoek. Vervolgens zijn er interviews ingepland met de werknemers die bereid waren om deel te nemen. Het verassende enthousiasme van zowel werkgevers als werknemers om deel te nemen aan dit onderzoek was opmerkelijk en heeft bijgedragen aan een vlotte afname van alle interviews binnen een kort tijdbestek.

Er waren geen criteria voor welke werkgevers binnen deze sectoren deel konden nemen aan dit onderzoek. Elke invulling van goed werkgeverschap is waardevol. Voor de werknemers die deelnamen aan het onderzoek waren er wel criteria. Werkgevers werden gevraagd om werknemers te benaderen die korter dan een jaar bij de organisatie werkten. Deze werknemers hebben nog recent een zoektocht naar een nieuwe werkgever erop zitten en zijn actief bezig geweest met wat zij belangrijk vinden in een werkgever.

Als eerste zijn de interviews afgenomen met de werkgevers. Bij de werkgevers is onderzocht in hoeverre zij bewust zijn van het belang van goed werkgeverschap, of zij bereid zijn om hun werkgeverschap aan te passen en wat zij vinden van de checklist. Vervolgens zijn er interviews met werknemers afgenomen. Het was belangrijk dat de werknemers recent bij een organisatie zijn komen werken, zodat er een goed beeld gevormd kon worden van hun zoektocht naar een nieuwe werkgever. Bij de werknemers is onderzocht waar zij rekening mee houden bij het zoeken van een nieuwe baan en wat zij van de checklist vinden. De bevindingen hieromtrent hebben er aan bijgedragen dat de checklist aangepast kon worden en dat er steeds een nieuwe versie voorgelegd kon worden bij de opvolgende interviews.

Na het voeren van de interviews zijn deze getranscribeerd. Alle interviews zijn uitgewerkt in hetzelfde document om een overzichtelijk geheel te hebben. Na het afronden en transcriberen van alle interviews is er per vraag gekeken naar de verschillende antwoorden. In de antwoorden zijn thema's geïdentificeerd die vaker terug kwamen bij de geïnterviewden. Daarnaast is er gekeken naar de verschillen in de antwoorden. Alle antwoorden zijn meegenomen in de uitwerking van de deelvragen. Hier is bewust voor gekozen, doordat er maar een beperkt aantal werkgevers en werknemers zijn geïnterviewd. Hiermee kan dan ook geen goede afspiegeling worden gemaakt van de volledige sectoren. Elk stuk informatie kan relevant zijn en de opdrachtgever verder helpen in zijn vraagstuk.

4.3 Het beroepsproduct

Het beroepsproduct betreft een checklist met daarin de juridische eisen van goed werkgeverschap. In de checklist is een onderscheid gemaakt in drie categorieën, namelijk rechten en plichten, bedrijfsvoering en besluitvorming. Er is gekozen om een onderscheid te maken, zodat het niet een lange lijst werd. Er is gekeken of de eisen gecategoriseerd konden worden, naar aanleiding hiervan zijn de drie benoemde categorieën gebruikt.

Op deze checklist bevindt zich een QR-code welke verwijst naar een website. Op deze website worden de eisen nader toegelicht en worden er voorbeelden gegeven. De checklist heeft verschillende feedbackloops doorlopen om te komen tot het eindresultaat. In de interviews met werkgevers is de checklist uitgebreid besproken en is feedback genoteerd. Daarnaast is er ook gekeken naar de bruikbaarheid van de checklist. Vervolgens is de checklist voorgelegd aan werknemers om te kijken of deze begrijpelijk is en wat zij hiervan belangrijk vinden in een werkgever.

De opdrachtgever en afstudeerbegeleider van dit onderzoek hebben de checklist en bijbehorende website ook meerdere malen van feedback voorzien. Als laatste is het product besproken in een inspiratie-CoL met het projectteam goed werkgeverschap. Bij de inspiratie-CoL werd de bruikbaarheid en doorwerking van het beroepsproduct in een bredere context besproken. Het beroepsproduct heeft zoveel mogelijk feedback ontvangen, zodat er een versie is ontstaan waar veel partijen tevreden mee zijn.

Doormiddel van dit onderzoek heeft er een vertaalslag van theoretische informatie naar een praktisch instrument plaatsgevonden waar de opdrachtgever van dit onderzoek mee aan de slag kan gaan.

Hoofdstuk 5 – De juridische eisen van goed werkgeverschap

Binnen dit hoofdstuk wordt de volgende vraag beantwoord: ‘Wat zijn de inhoudelijke juridische eisen van goed werkgeverschap die in de checklist worden verwerkt op basis van artikel 611, Boek 7 van het Burgerlijk Wetboek, jurisprudentie en actuele vakliteratuur?’. Dit hoofdstuk vangt aan met een uitleg over goed werkgeverschap en vervolgens worden er eisen besproken die zijn afgeleid uit de literatuur en jurisprudentie. Deze eisen worden uitgelegd en voorzien van actuele uitspraken.

5.1 Wat is goed werkgeverschap?

Goed werkgeverschap is een open norm welke is vastgelegd in artikel 611 van Boek 7 van het Burgerlijk Wetboek. Het artikel luidt als volgt: “De werkgever en de werknemer zijn verplicht zich als een goed werkgever en een goed werknemer te gedragen.”

Dit artikel heeft zowel een aanvullende als een beperkende werking. Een aanvullende werking houdt in dat aan de overeenkomst niet alleen gevolgen zijn verbonden die partijen zijn overeengekomen, maar ook gevolgen die voortvloeien uit de wet, gewoonte of redelijkheid en billijkheid. Een beperkende werking betekent dat een regel die tussen werkgever en werknemer krachtens de wet, gewoonte of rechtshandeling geldt, niet van toepassing is wanneer dit in de gegeven omstandigheden naar de maatstaf van redelijkheid en billijkheid onredelijk is.⁴⁴ In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de redelijkheid en billijkheid.

De norm van goed werkgeverschap kan op drie manieren worden gebruikt:⁴⁵

- De norm kan worden gebruikt als een toetsingsmaatstaf voor het beoordelen van het handelen van de werkgever.
- De norm kan worden gebruikt om arbeidsrechtelijke onderwerpen te reguleren die nog geen of onvoldoende regeling hebben in de wet of cao.
- Het speelt een rol bij veranderingen in de relatie tussen werkgever en werknemer. Deze relatie kan bijvoorbeeld van goed naar slecht veranderen.

5.2 Een open norm

Binnen het privaatrecht worden open normen vaak gebruikt. De invulling van open normen kunnen worden aangepast aan de specifieke omstandigheden van een zaak door de rechter. Dit betekent dat de interpretatie van deze normen van geval tot geval kan verschillen.⁴⁶

Goed werkgeverschap is een open norm binnen het arbeidsrecht. Open normen hebben als doel het recht actueel te houden binnen een samenleving die steeds maar verandert. Vele verschillende problemen kunnen onder een open norm worden geschaard. Het biedt de mogelijkheid om af te wijken van onredelijke wettelijke of contractuele regels. Open normen kennen reflexwerking; normen die normaal gesproken niet direct van toepassing zijn op de verhouding tussen werkgever en werknemer kunnen door de norm goed werkgeverschap wel van toepassing zijn.⁴⁷

Een ander voorbeeld van een open norm is de redelijkheid en billijkheid binnen het verbintenissenrecht, terug te vinden in artikelen 2 en 248 van Boek 6 van het Burgerlijk Wetboek. De norm van goed werkgeverschap is in feite een herhaling van de redelijkheid en billijkheid. Het verschil ligt in het feit dat goed werkgeverschap zich richt tegen de gemiddelde werkgever, terwijl redelijkheid en billijkheid betrekking heeft op wat partijen individueel van elkaar mogen verwachten bij het

⁴⁴ Heerma van Voss 1999, p. 19-22.

⁴⁵ Heerma van Voss 1999, p. 34-35.

⁴⁶ Hage 2017, par. 4.5.3.1.

⁴⁷ Heerma van Voss 1999, p. 6-9.

sluiten van een overeenkomst. Een herhaling van deze norm wordt nuttig geacht, aangezien de regeling van de arbeidsovereenkomst veel omvattend is. Partijen beperken zich bij een arbeidsrechtelijk geschil vaak tot de kennisname van de titel betreffende de arbeidsovereenkomst.⁴⁸ Daarnaast is het herhalen van de norm ook waardevol om specifiek de veranderingen en ontwikkelingen in het arbeidsrecht bij te houden.⁴⁹

5.3 De beginselen van goed werkgeverschap

Binnen het bestuursrecht zijn beginselen van behoorlijk bestuur geformuleerd, die bijdragen aan het inventariseren van de normen van behoorlijke besluitvorming. G.J.J. Heerma van Voss heeft dit ook gedaan voor de norm van goed werkgeverschap.⁵⁰ Het Parallel Entry arrest bevestigt dit, in dit arrest wordt vastgesteld dat de beginselen van behoorlijk bestuur doorwerken op het goed werkgeverschap.⁵¹ Deze beginselen zijn:

- het zorgvuldigheidsbeginsel;
- zuiverheid van oogmerk;
- het motiveringsbeginsel;
- het vertrouwensbeginsel;
- het evenredigheidsbeginsel;
- het gelijkheidsbeginsel.

In de volgende paragrafen wordt ingegaan op deze beginselen van goed werkgeverschap. Het gebruik van deze beginselen betekent niet dat dit een exclusieve invulling is van de norm. Er zal ook worden ingegaan op aanvullende eisen.

5.4 Het zorgvuldigheidsbeginsel

Het eerste beginsel van goed werkgeverschap is het zorgvuldigheidsbeginsel. Dit beginsel houdt in dat een besluit van een werkgever zo min mogelijk schade dient te veroorzaken bij de betreffende werknemers.⁵² Er zijn verschillende eisen die voortvloeien uit het zorgvuldigheidsbeginsel, hieronder zijn deze uitgewerkt.

5.4.1 Verzamelen van kennis

Ten eerste heeft een werkgever een onderzoeksplicht. Deze plicht houdt in dat de werkgever bij het nemen van besluiten die betrekking hebben op een werknemer kennis moet vergaren. Dit omvat het verzamelen van informatie over relevante feiten en verschillende belangen. Het doel van dit onderzoek is om te beoordelen of het besluit leidt tot onduidelijkheid of verschillende conclusies. Bij het nemen van besluiten moet de werkgever zich houden aan de geldende procedures binnen de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn procedures met betrekking tot functioneringsgesprekken en begeleiding.⁵³

De onderzoeksplicht houdt ook in dat een werkgever onderzoek moet doen naar de gevaren binnen de organisatie. Dit omvat het onderzoeken van gebruikte machines en geproduceerde stoffen en het identificeren van de gevaren die hieraan verbonden zijn. De werkgever dient de risico's hiervan grondig te onderzoeken en deze tijdig te communiceren aan zijn werknemers.⁵⁴ Het is namelijk de

⁴⁸ Heerma van Voss 1999, p. 13-14.

⁴⁹ Tekst & Commentaar Burgerlijk Wetboek, art. 7:611 BW.

⁵⁰ Heerma van Voss 1999, p. 37.

⁵¹ HR 30 januari 2004, ECLI:NL:HR:2004:AM2312.

⁵² Heerma van Voss 1999, p. 40.

⁵³ Heerma van Voss 1999, p. 40-42.

⁵⁴ Alt 2017, par. 9.5.4.

verantwoordelijkheid van de werkgever om de veiligheid van zijn werknemers te waarborgen. De verplichtingen met betrekking tot veiligheid en gezondheid zijn vastgelegd in de Arbeidsomstandighedenwet.⁵⁵

In een uitspraak van de rechtbank Den Haag wordt de onderzoeksplicht van de werkgever ook benadrukt. Uit de uitspraak blijkt dat van een werkgever mag worden verwacht dat hij onderzoek doet naar de achterliggende oorzaken van wangedrag van een werknemer, vooral wanneer de werkgever een zero-tolerancebeleid hanteert. De rechter heeft geoordeeld dat de werkgever een andere ontslaggrond of een mildere maatregel had moeten overwegen die meer recht deed aan de situatie van de werknemer. De conclusie van de rechter was dat de werkgever in strijd handelde met zowel het zorgvuldigheidsbeginsel als het motiveringsbeginsel.⁵⁶

5.4.2 Overleg met werknemer

Ten tweede heeft de werkgever een hoorplicht, wat inhoudt dat de werknemer het recht heeft om gehoord te worden en zich te verweren. Dit geldt bijvoorbeeld bij een schorsing, wijziging van werkzaamheden, ingrijpende overplaatsing of non-actiestelling. Zoals eerder aangegeven, dient de werkgever de juiste procedure te volgen. Hierbij is het belangrijk dat de werkgever in overleg gaat met werknemers die getroffen worden door een besluit. Op deze manier krijgt de werknemer de gelegenheid om eventuele verwijten te weerleggen en bezwaar aan te tekenen.⁵⁷ Een voorbeeld hiervan is wanneer een werknemer gewetensbezwaren heeft tegen de bedongen arbeid. In dat geval heeft de werknemer recht op andere passende arbeid, tenzij dit redelijkerwijs niet van de werkgever kan worden verwacht.⁵⁸

5.4.3 Belangenafweging

Ten derde moet de werkgever een belangenafweging maken bij besluiten, waarbij de belangen van zowel de werkgever als de werknemer worden afgewogen.⁵⁹ Een voorbeeld hiervan is wanneer een functie wordt gewijzigd; dan moeten de persoonlijke bezwaren van de werknemer worden meegenomen in de belangenafweging.⁶⁰ Een ander voorbeeld is dat de werkgever zich moet inspannen om een combinatie tussen werk en ouderschap mogelijk te maken voor zijn werknemers.⁶¹ Een werknemer hoeft geen arbeid te verrichten op zijn of haar godsdienstige of levensbeschouwelijke feest- en rustdagen, tenzij dit niet anders kan in het belang van de onderneming. De werkgever mag geen inbreuk maken op de persoonlijke levenssfeer van de werknemer, tenzij dit niet anders kan in het belang van de onderneming. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer er sprake is van een ernstig verstoorde arbeidsrelatie. Bij deze voorbeelden komt kijken dat de werkgever de werknemer verlof moet verlenen zonder verlies van loon voor dringende activiteiten die hij niet buiten werktijd kan uitvoeren.⁶²

5.4.4 Werknemers informeren

Ten vierde moet een werkgever voldoen aan de informatieplicht. Bij het wijzigen van regelingen of arbeidsvoorwaarden moet de werkgever werknemers direct informeren over de veranderingen en de gevolgen daarvan voor de werknemer. Naast dat dit een aspect is van goed werkgeverschap, is de

⁵⁵ Heerma van Voss 1999, p. 96-97.

⁵⁶ RBDHA 20 mei 2022, ECLI:NL:RBDHA:2022:11509.

⁵⁷ Heerma van Voss 1999, p. 42-44.

⁵⁸ Heerma van Voss 1999, p. 117.

⁵⁹ Heerma van Voss 1999, p. 49.

⁶⁰ Heerma van Voss 1999, p. 148.

⁶¹ Heerma van Voss 1999, p. 116.

⁶² Heerma van Voss 1999, p. 111-117.

informatieplicht terug te vinden in artikel 655 van Boek 7 van het Burgerlijk Wetboek.⁶³ Op basis van deze informatieplicht mag van een werkgever worden verwacht dat hij een discretionaire regeling of arbeidsvoorwaarde duidelijk omschrijft, afbakent en kenbaar maakt aan zijn werknemers.⁶⁴ Een voorbeeld van de informatieplicht is dat de werkgever secundaire arbeidsvoorwaarden en een ongevallenverzekering onder de aandacht van zijn werknemers brengt.⁶⁵

De informatieplicht komt ook naar voren in verschillende uitspraken, in een uitspraak van het gerechtshof Arnhem-Leeuwarden. In deze uitspraak gaat het over het opzeggen van een arbeidsovereenkomst gedurende de proeftijd. De werkgever heeft in strijd gehandeld met goed werkgeverschap door niet te voldoen aan de informatieplicht. Hij had de werknemer niet voldoende op de hoogte gesteld van de proeftijd en de duur van de arbeidsovereenkomst.⁶⁶ In een uitspraak van de rechtbank Midden-Nederland. In deze zaak paste de werkgever de bonusregeling aan zonder de werknemer hierover vooraf te informeren of te consulteren. De werkgever handelde in strijd met het zorgvuldigheids-, vertrouwens-, motiverings- en evenredigheidsbeginsel. Door niet eerst een voorstel te doen aan de werknemer betreffende de aanpassing van de bonusregeling, handelde de werkgever niet als een goed werkgever.⁶⁷

5.4.5 De correcte procedure

Ten vijfde moet de werkgever de correcte procedures volgen. In sommige gevallen kan het nodig zijn om een structurele aanpassing door te voeren binnen het personeelsbestand. Vanuit goed werkgeverschap en goed werknemerschap zullen de partijen in onderling overleg moeten treden om het eens te worden over het aanpassen van de arbeidsovereenkomst.⁶⁸ Een voorbeeld hiervan is het doorvoeren van een roosterwijziging, waarbij de werkgever moet overleggen met zijn werknemers en een overgangsregeling in acht moet nemen.⁶⁹

5.4.6 Waarschuwing

Ten zesde heeft de werkgever een waarschuwingsplicht. Dit betekent dat wanneer een werknemer wangedrag vertoont of onvoldoende presteert, hij eerst een waarschuwing moet krijgen voordat de werkgever overgaat tot het nemen van maatregelen.⁷⁰

5.4.7 Werksfeer

Ten slotte is een werkgever verantwoordelijk voor de sfeer op de werkplek van zijn werknemers. Er wordt van hem verwacht dat hij al het nodige onderneemt om verbeteringen aan te brengen waar mogelijk.⁷¹ De werkgever moet ervoor zorgen dat de werknemer geen last heeft van seksuele intimidatie in verband met het werk.⁷² Via goed werkgeverschap kunnen grondrechten van toepassing zijn zonder dat er verwezen wordt naar wets- en verdragsartikelen. Hierbij spelen het verbod op discriminatie, de vrijheid van godsdienst, de vakverenigingsvrijheid, de bescherming van de persoonlijke levenssfeer en de lichamelijke integriteit een rol. Er mag niet gediscrimineerd worden op basis van geslacht, nationaliteit, seksuele gerichtheid, leeftijd of vakbondsledenmaatschap.⁷³ Een

⁶³ Heerma van Voss 2020, par. 304.

⁶⁴ Houweling e.a. 2020, p. 153.

⁶⁵ Heerma van Voss 1999, p. 99.

⁶⁶ GHARL 23 november 2021, ECLI:NL:GHARL:2021:10842.

⁶⁷ RBMNE 13 december 2023, ECLI:NL:RBMNE:2023:6876.

⁶⁸ Beltzer & Hoogeveen 2015, par. 2.2.4.

⁶⁹ Roozendaal 2011, par. 3.6.2.

⁷⁰ Heerma van Voss 1999, p. 46.

⁷¹ Heerma van Voss 1999, p. 47.

⁷² Heerma van Voss 1999, p. 116.

⁷³ Heerma van Voss 1999, p. 107-113.

werknemer kan via goed werkgeverschap ook verzoeken elders in de onderneming te worden tewerkgesteld.⁷⁴

5.5 Zuiverheid van oogmerk

Het beginsel van zuiverheid van oogmerk houdt in dat bevoegdheden moeten worden uitgeoefend in overeenstemming met het doel waarvoor ze zijn gegeven.⁷⁵ Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen misbruik van bevoegdheid en misbruik van procedure.

5.5.1 Misbruik van bevoegdheden

Misbruik van bevoegdheid is terug te vinden in artikel 13 van Boek 3 van het Burgerlijk Wetboek. Dit artikel bepaalt dat degene aan wie een bevoegdheid toekomt, deze niet kan inroepen voor zover hij deze bevoegdheid misbruikt. Bij misbruik van bevoegdheid gaat het om het gebruik maken van 'mazen in de wet' om de bedoeling van de wet te omzeilen. Een belangrijk voorbeeld van misbruik van bevoegdheid is de draaideurconstructie.⁷⁶ De draaideurconstructie houdt in dat een werknemer afwisselend direct in dienst was van een werkgever en als uitzendkracht via een uitzendbureau hetzelfde werk deed. In het tweede geval heeft de werkgever de rol van inlener.⁷⁷

Een ander voorbeeld van misbruik van bevoegdheid doet zich voor wanneer een werkgever op grond van de arbeidsovereenkomst bevoegd is om deze eenzijdig te wijzigen. Dit mag echter geen grote achteruitgang van de arbeidsvoorwaarden tot gevolg hebben. Het is vereist dat er een zwaarwegende reden is voor de wijziging.⁷⁸ In het geval er geen eenzijdig wijzigingsbeding is opgenomen, kan er een beroep worden gedaan op goed werkgeverschap.⁷⁹

5.5.2 Misbruik van procedures

Een werkgever kan ook misbruik maken van procedures. In procedures kunnen manipulaties van partijen worden beschouwd als het in strijd handelen met goed werkgeverschap.⁸⁰

Het eerste voorbeeld van misbruik van procedure betreft het gebruik van de proeftijd. Een proeftijd mag alleen worden gebruikt overeenkomstig haar doel. De proeftijd biedt partijen de gelegenheid om zich gedurende een beperkte periode op de hoogte te stellen van elkaar en van de geschiktheid van de werknemer voor de arbeid.⁸¹ Opzegging van de arbeidsovereenkomst tijdens de proeftijd vereist geen redelijke grond en kan niet ongedaan worden gemaakt, behalve in gevallen van discriminatie of strijd met goed werkgeverschap. Het is in strijd met goed werkgeverschap wanneer de overeenkomst wordt opgezegd omdat de werknemer weigert van werkplek te veranderen, of wanneer de werknemer tijdens de proeftijd slechts één uur tewerk is gesteld.⁸² Een arbeidsovereenkomst met een zieke werknemer kan in principe gedurende de proeftijd worden opgezegd, maar dit wordt vaak beschouwd als strijdig met goed werkgeverschap.⁸³

Het tweede voorbeeld van misbruik van procedure betreft het geval waarin een werkgever een aanbod doet voor een gewijzigde of nieuwe functie. Hij moet deze duidelijk omschrijven, overleg

⁷⁴ Heerma van Voss 1999, p. 101.

⁷⁵ Heerma van Voss 1999, p. 50.

⁷⁶ Heerma van Voss 1999, p. 51.

⁷⁷ Heerma van Voss 2020, par. 339.

⁷⁸ Heerma van Voss 1999, p. 148.

⁷⁹ Koot-van der Putte 2015, par. 4.1.1.

⁸⁰ Heerma van Voss 1999, p. 56.

⁸¹ Heerma van Voss 1999, p. 117.

⁸² Heerma van Voss 2020, par. 423.

⁸³ Houweling e.a. 2020, p. 441.

plegen, voorzieningen treffen als er sprake is van toenemende reistijd, en de werknemer de gelegenheid geven om de wijziging voor te bereiden.⁸⁴ In het geval de werkgever overgaat tot ontslag van de werknemer, dient hij in redelijkheid tot dit besluit te zijn gekomen en mag de werkgever geen schuld hebben aan de situatie. Dit betekent dat wanneer een werknemer wordt ontslagen wegens slecht functioneren, de werknemer eerder aangesproken had moeten worden op zijn functioneren of dat de werkgever zich had moeten inspannen om verbetering te bewerkstelligen.⁸⁵ Indien er sprake is van ontslag dient de werkgever de regels van ontslagbescherming te volgen.⁸⁶

Uit een conclusie van het parket bij de Hoge Raad blijkt dat de redelijkheidstoets bij ontslag wordt ingekleurd door het goed werkgeverschap. De werknemer beweert dat de werkgever in strijd heeft gehandeld met het beginsel van zuiverheid van oogmerk bij zijn ontslag op staande voet. De werknemer stelt dat de werkgever een ontslaggrond heeft gecreëerd om van de werknemer af te komen. Het parket sluit niet uit dat dit in strijd is met het beginsel van zuiverheid van oogmerk.⁸⁷

5.6 Het motiveringsbeginsel

Een besluit moet gebaseerd zijn op een kenbare motivering die op feitelijk juiste gronden berust en het besluit kan dragen.⁸⁸ Bij het motiveringsbeginsel wordt er gekeken naar: de aanwezigheid van een kenbare motivering, een feitelijk juiste grondslag en een draagkrachtige motivering.

5.6.1 De motivering

Een besluit dient een kenbare motivering te hebben. Dit houdt in dat een ingrijpend besluit voorzien moet zijn van een opgave van redenen door de grond duidelijk kenbaar te maken, kan de werknemer eventuele onjuistheden aantonen of aangeven dat de grond onredelijk is. De opgegeven reden mag niet vaag en onbegrijpelijk zijn.⁸⁹

Een voorbeeld van een kenbare motivering is te vinden in de verplichting van de werkgever om de werknemer werk te verschaffen. Een werkgever mag dit alleen weigeren als hij hiervoor een goede reden heeft die verband houdt met de persoon van de werknemer of de organisatie van de onderneming. Een ander voorbeeld komt voort uit de verplichting van de werkgever om schriftelijk te reageren op klachten. Deze reactie dient goed gemotiveerd te zijn, omdat de werknemer niet mag worden benadeeld in zijn positie in de onderneming vanwege het feit dat hij een klacht heeft ingediend.⁹⁰

Een derde voorbeeld is gelegen in de vrijheid van de werkgever om jaarlijks te bepalen aan wie en welke bonussen hij uitkeert. Goed werkgeverschap vereist dat de werkgever niet willekeurig mag handelen in deze kwestie. Dit betekent dat als de werkgever gedurende meerdere jaren een bonus heeft uitgekeerd, hij eventuele wijzigingen hiervan met goede gronden en op een redelijke wijze kenbaar moet maken.⁹¹ Als de werkgever niet voldoende motiveert waarom hij geen bonus of gratificatie uitkeert, kan dit ook in strijd zijn met het gelijkheidsbeginsel.⁹²

In een conclusie van de Procureur-Generaal heeft een werkgever de toegekende bonus van een werknemer gematigd. Het hof heeft de zaak behandeld aan de hand van de beginselen van goed

⁸⁴ Knipschild & Ridder 2018, par. 4.2.3.

⁸⁵ Alt 2017, par. 12.5.5.

⁸⁶ Rayer 2014, par. 9.4.2.6.

⁸⁷ PHR 13 november 2011, ECLI:NL:PHR:2020:1080.

⁸⁸ Heerma van Voss 1999, p. 57.

⁸⁹ Heerma van Voss 1999, p. 57-58.

⁹⁰ Heerma van Voss 1999, p. 116-117.

⁹¹ Houweling e.a. 2020, p. 187.

⁹² Houweling e.a. 2020, p. 190.

werkgeverschap, namelijk het zorgvuldigheidsbeginsel en het motiveringsbeginsel. Zij hebben de volgende vragen gesteld: 'zijn er duidelijke criteria voor de matiging?' en 'is het besluit tot matiging voldoende onderbouwd?'⁹³

Naast een kenbare motivering dient er ook een feitelijke juiste grondslag te zijn voor een besluit van een werkgever. Deze feitelijke grondslag ontbreekt als de aangevoerde reden niet de werkelijke is, dit heet ook wel een valse reden.⁹⁴ Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer een werkgever weigert in te stemmen met een verzoek om de arbeidsuren aan te passen zonder een redelijke grondslag daarvoor te hebben.⁹⁵

Als laatste dient er ook een draagkrachtige motivering te zijn voor besluiten van werkgevers. In sommige gevallen heeft een aangevoerde reden van een werkgever namelijk niet genoeg gewicht om een besluit te kunnen dragen.⁹⁶ Bij een besluit moet de werkgever concreet, duidelijk en ruim van tevoren aankondigen dat hij een beleidswijziging gaat doorvoeren.⁹⁷ Een voorbeeld van een draagkrachtige motivering is te vinden in het besluit van de werkgever om aan de werknemer een andere taak op te dragen. Deze taak moet binnen de functieomschrijving van de werknemer vallen en er moet een gewichtige reden zijn voor de wijziging.⁹⁸ Een ander voorbeeld is dat de werkgever een deeltijdverzoek altijd in overweging moet nemen en deze bij afwijzing goed moet motiveren. De werkgever moet een belangenafweging maken in het voordeel van de werknemer, of met een compromis komen.⁹⁹

Een redelijke grond is vereist voor het schorsen van een werknemer, deze redelijke grond is gebaseerd op het tekortschieten van de werknemer. Een besluit tot schorsing of non-actiefstelling moet voldoen aan goed werkgeverschap. Dit betekent dat een schorsing deugdelijk gemotiveerd moet worden, waarbij de motivering gebaseerd is op het ernstig tekortschieten van de werknemer. Daarnaast moet de werknemer gehoord worden en moet de maatregel in verhouding staan tot het tekortschieten van de werknemer.¹⁰⁰

Een ander voorbeeld waarbij een redelijke grond vereist is, is wanneer de werkgever de werknemer de mogelijkheid ontnemt om de overeengekomen arbeid te verrichten. Deze grond moet voldoende zwaar wegen in verhouding tot het zwaarwegende belang van de werknemer. Alleen als de werkgever gegronde redenen kan aantonen, zoals wangedrag of gebrek aan werk, kan dit gerechtvaardigd zijn.¹⁰¹ Dit principe wordt ook ondersteund door een uitspraak van de rechtbank Rotterdam.¹⁰²

5.7 Het vertrouwensbeginsel

Het vertrouwensbeginsel houdt in dat gewekte verwachtingen niet mogen worden beschaamd. Rechten waarvan de werknemer redelijkerwijs dacht deze te bezitten, moeten indien mogelijk worden gerespecteerd. De werkgever kan verwachtingen op verschillende manieren wekken:¹⁰³

- het geven van inlichtingen;
- het gedogen van een situatie;

⁹³ PHR 17 februari 2023, ECLI:NL:PHR:2023:317.

⁹⁴ Heerma van Voss 1999, p. 58.

⁹⁵ Heerma van Voss 1999, p. 116.

⁹⁶ Heerma van Voss 1999, p. 59.

⁹⁷ Houweling e.a. 2020, p. 190.

⁹⁸ Heerma van Voss 1999, p. 148.

⁹⁹ Roozendaal 2011, par. 4.6.1.

¹⁰⁰ Heerma van Voss 2020, par. 224.

¹⁰¹ Tekst & Commentaar Burgerlijk Wetboek, art. 7:611 BW.

¹⁰² RBROT 12 februari 2020, ECLI:NL:RBROT:2020:1150.

¹⁰³ Heerma van Voss 1999, p. 60-62.

- het doen van toezeggingen;
- het maken van afspraken;
- de inhoud van andere besluiten.

In een uitspraak van de rechtbank Amsterdam wordt benadrukt dat voor een geslaagd beroep op het vertrouwensbeginsel vereist is dat de betrokkene aannemelijk maakt dat van de zijde van de werkgever toezeggingen zijn gedaan, uitlatingen zijn gedaan, of gedragingen zijn verricht waaruit de werknemer kon en mocht afleiden hoe de werkgever een bevoegdheid zou uitoefenen.¹⁰⁴

Verder heeft het gerechtshof Den Haag geoordeeld dat wanneer een werknemer niet in staat wordt gesteld om aan de voorwaarde in een studiekostenbeding te voldoen, goed werkgeverschap zich verzet tegen het terugvorderen van de studiekosten.¹⁰⁵ In gevallen waar een werknemer erop mocht vertrouwen dat de werkgever geen beroep zou doen op het studiekostenbeding, zorgt goed werkgeverschap ervoor dat de werkgever geen succesvol beroep kan doen op het beding. Dit zijn gevallen waarin de werknemer er terecht op mocht vertrouwen dat de werkgever geen beroep zou doen op het studiekosten beding, de opleiding verplicht was en er geen sprake was van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd.¹⁰⁶

5.8 Het evenredigheidsbeginsel

Het evenredigheidsbeginsel houdt in dat de nadelige gevolgen van een besluit voor de werknemer niet onevenredig mogen zijn in verhouding tot de doelen die met het besluit worden nagestreefd. Dit beginsel is afgeleid uit artikel 4 van Boek 3 van het Burgerlijk Wetboek. Een voorbeeld hiervan is dat ontslag op staande voet evenredig moet zijn met het verwijtbare gedrag van de werknemer.¹⁰⁷ Een ander voorbeeld is dat een nieuwe taak van een werknemer op hetzelfde niveau als de oude functie moet liggen, tenzij de werkgever kan aantonen dat zo'n functie niet beschikbaar is. Als er sprake is van een verlaging van functie, moeten er zwaarwegende redenen worden aangedragen, omdat dit één van de zwaarste maatregelen is naast ontslag.¹⁰⁸

In het arrest Van der Lely/Taxi Hofman is bepaald dat een werknemer over het algemeen positief moet instemmen met redelijke voorstellen van de werkgever welke verband houden met het wijzigen werkomstandigheden.

Dit wordt ook wel het Taxi Hofmancriterium genoemd. Dit criterium wordt verder uitgewerkt in het Stoof/Mammoet arrest.¹⁰⁹ In het arrest Stoof/Mammoet heeft de Hoge Raad overwegingen gegeven met betrekking tot de Taxi Hofman-leer. Hier werd overwogen dat bij het hanteren van de maatstaf de nadruk niet enkel moet worden gelegd op wat van de werknemer mag worden verwacht. Bij het beantwoorden van de vraag welke gevolgen een eenzijdige wijziging van de arbeidsovereenkomst heeft, dient er onderzocht te worden of de werkgever daarin als goed werkgever handelt en of het een redelijk voorstel is. Hierbij dienen alle omstandigheden van het geval bekeken te worden, zoals de aard van de gewijzigde omstandigheden, de aard en ingrijpendheid van het voorstel, het belang van de werkgever en de organisatie, de positie van de werknemer en zijn belang bij het ongewijzigd laten van de arbeidsovereenkomst.¹¹⁰ Het voorstel van de werkgever moet dus voldoen aan het goed werkgeverschap.¹¹¹

¹⁰⁴ RBAMS 25 mei 2021, ECLI:NL:RBAMS:2021:2710.

¹⁰⁵ GHSGR 29 september 2006, ECLI:NL:GHSGR:2006:AZ0581.

¹⁰⁶ Houweling e.a. 2020, p. 232.

¹⁰⁷ Heerma van Voss 1999, p. 65-66.

¹⁰⁸ Heerma van Voss 1999, p. 148.

¹⁰⁹ Beltzer & Hoogeveen 2015, par. 6.5.

¹¹⁰ HR 11 juli 2008, ECLI:NL:HR:2008:BD1847, Heerma van Voss 2020, par. 72.

¹¹¹ Houweling e.a. 2020, p. 320.

De rechtbank Noord-Holland heeft in een uitspraak aangegeven dat een werkgever bij het opleggen van een straf gehouden is aan het zorgvuldigheids-, evenredigheids- en gelijkheidsbeginsel. Bij het opleggen van een straf dient de werkgever te kiezen voor een minder heftige sanctie die beter past bij de persoonlijke omstandigheden van de werknemer. Dit duidt namelijk op goed werkgeverschap.¹¹²

5.9 Het gelijkheidsbeginsel

Gelijke gevallen dienen gelijk te worden behandeld en ongelijke gevallen naar evenredigheid ongelijk. Dit komt tot uiting in het verbod op discriminatie, waarbij bepaalde criteria niet mogen worden gebruikt om onderscheid te maken.¹¹³

Gelijke gevallen dienen gelijk te worden behandeld wanneer er bijvoorbeeld sprake is van een pool met oproepkrachten. Een goed werkgever verdeelt de oproepen evenredig over de oproepkrachten.¹¹⁴ Dit principe geldt ook bij het verlengen van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd. De verlenging mag niet plaatsvinden als dit leidt tot ongelijke behandeling of in strijd is met goed werkgeverschap. Een werkgever handelt in strijd met deze norm als hij op willekeurige gronden een contract verlengt, terwijl anderen in dezelfde situatie worden geweigerd. Goed werkgeverschap heeft hierin post-contractuele werking. De rechter kan beoordelen of er gegronde redenen zijn voor het beëindigen van de arbeidsrelatie.¹¹⁵

5.9.1 Beloning

Een belangrijke eis binnen het gelijkheidsbeginsel is het ontvangen van een gelijke beloning voor gelijke arbeid.¹¹⁶ Hierop bestaat echter één uitzondering, namelijk een objectieve rechtvaardigingsgrond die ongelijke beloning toestaat.¹¹⁷

In het Agfa/Schoolderman arrest is geoordeeld dat de werkgever verplicht is om een werknemer op gelijke wijze te belonen als andere werknemers. Werknemers hebben namelijk recht op een billijke beloning. De arbeidsverhouding van de werknemer dient op één lijn gesteld te worden met die van andere collega's.¹¹⁸ Werknemers die een contract voor bepaalde tijd hebben, dienen op dezelfde manier gehonoreerd te worden als werknemers met een contract voor onbepaalde tijd.¹¹⁹

Een bonus- of gratificatieregeling kan door de werkgever vrij worden bepaald, mits dit binnen de grenzen van goed werkgeverschap valt. Hierbij mag de werkgever zich niet schuldig maken aan willekeur.¹²⁰ Ongelijke gevallen mogen daarnaast ook ongelijk worden beloond. Ook hier mag de werkgever niet met willekeur handelen. Dit blijkt uit het Agfa/Schoolderman en het Parallel Entry arrest. Ongelijke beloning voor gelijke arbeid dient beoordeeld te worden aan de hand van het goed werkgeverschap. Ongelijke beloning is dus toegestaan indien het voldoet aan de redelijkheid en billijkheid.¹²¹

¹¹² RBNHO 3 november 2023, ECLI:NL:RBNHO:2023:11667.

¹¹³ Heerma van Voss 1999, p. 67-68.

¹¹⁴ Heerma van Voss 2020, par. 30.

¹¹⁵ Heerma van Voss 2020, par. 331.

¹¹⁶ Heerma van Voss 1999, p. 69.

¹¹⁷ Heerma van Voss 2020, par. 89.

¹¹⁸ HR 8 april 1994, ECLI:NL:HR:1994:ZC1322 en Houweling e.a. 2020, p. 247.

¹¹⁹ Tekst & Commentaar Burgerlijk Wetboek, art. 7:611 BW.

¹²⁰ Houweling e.a. 2020, p. 189.

¹²¹ Beltzer & Hoogeveen 2015, par. 6.10.5.

In een uitspraak van de rechtbank Zeeland-West-Brabant komt ook het gelijkheidsbeginsel aan de orde. Uit deze uitspraak blijkt dat voor een succesvol beroep op het gelijkheidsbeginsel het nodig is dat een collega in vergelijkbare omstandigheden naar aanleiding van dezelfde procedure in de betreffende functie is geplaatst. Gelijke arbeid dient hier ook onder gelijke omstandigheden op gelijke wijze te worden beloond.¹²²

5.10 Aanvullende eisen

Er zijn ook juridische eisen van goed werkgeverschap die buiten de algemene beginselen vallen. Deze zijn onderverdeeld in de onderwerpen: zorgplicht, klachtrecht, recht op arbeid en transparantie.

5.10.1 Zorgplicht

Uit goed werkgeverschap vloeit voort dat de werkgever een zorgplicht heeft ten opzichte van zijn werknemers. Deze zorgplicht geldt zelfs na het beëindigen van de arbeidsovereenkomst.¹²³ Dit betekent dat er sprake is van nawerkend goed werkgeverschap. Dit houdt in dat een werkgever verplichtingen kan hebben tegenover een ex-werknemer, zoals het voorzien in maatregelen die betrekking hebben op het inkomen van de werknemer na het eindigen van de arbeidsovereenkomst.¹²⁴ De werkgever kan bijvoorbeeld verplicht zijn om een vergoeding te betalen bij dienstverbanden die langer hebben geduurd dan twee jaar.¹²⁵ Een ander voorbeeld van nawerkend goed werkgeverschap is het verstrekken van een referentie over een (oud-)werknemer. Ook hierbij dient de werkgever zich te houden aan de normen van goed werkgeverschap.¹²⁶

De zorgplicht houdt ook in dat een werkgever verplicht is om schade te vergoeden die is ontstaan bij ongevallen buiten de werksfeer. Dit omvat ook ongevallen die tijdens werkgerelateerde personeelsactiviteiten zijn ontstaan en die in aanmerking kunnen komen voor schadevergoeding op grond van goed werkgeverschap. Het is aan de werkgever om het risico op een ongeval tot een minimum te beperken, bijvoorbeeld door het aanbieden van een verzekering en het waarschuwen voor eventuele risico's. Daarnaast is het verplicht voor de werkgever om te zorgen voor een goede verzekering tegen letselschade voor werknemers die binnen de uitvoering van hun werk een motorvoertuig besturen.¹²⁷ Kortom, op grond van goed werkgeverschap kan een werkgever aansprakelijk worden gesteld voor schade die een werknemer heeft geleden bij een ongeval in de privésfeer of bij een verkeersongeval.¹²⁸ De zorgplicht strekt ook uit tot activiteiten die door de werkgever worden georganiseerd; de werkgever dient te voorkomen dat hierbij schade ontstaat.¹²⁹

In een uitspraak van de rechtbank Den Haag wordt de zorgplicht van de werkgever bevestigd. Uit deze uitspraak blijkt dat een werkgever aansprakelijk is voor de schade van een werknemer als gevolg van een verkeersongeval. Een goed werkgever zorgt voor een behoorlijke verzekering tegen het risico van een verkeersongeval tijdens werktijd. Deze uitspraak bouwt voort op het KLM/De Kuijer arrest. Indien een werkgever de verzekeringsplicht niet nakomt en er is sprake van een verkeersongeval van de werknemer tijdens het uitvoeren van zijn werkzaamheden, dan is de werkgever aansprakelijk voor de geleden schade die anders gedekt zou worden door een verzekering.¹³⁰

¹²² RBZWB 4 december 2019, ECLI:NL:RBZWB:2019:5574.

¹²³ Heerma van Voss 2020, par. 409.

¹²⁴ Gerlach 2022, par. 2.4.6.

¹²⁵ Knipschild & Ridder 2018, par. 4.2.3.

¹²⁶ Heerma van Voss 2020, par. 246a.

¹²⁷ Heerma van Voss 2020, par. 262-263.

¹²⁸ Houweling e.a. 2020, p. 352.

¹²⁹ Alt 2017, par 9.9.4.

¹³⁰ RBDHA 13 juni 2023, ECLI:NL:RBDHA:2023:21256.

Een goed werkgever dient in het kader van de zorgplicht werknemers in staat te stellen om scholing te volgen die noodzakelijk is voor hun functie, waarbij de werkgever de kosten draagt. In het kader van goed werkgeverschap kan het ook zijn dat de werkgever ruimte biedt aan werknemers om een opleiding te volgen die niet zo zeer in het belang van de werkgever is. Dit betreft scholing die erop gericht is om werknemers in staat te stellen zich inzetbaar te houden op de arbeidsmarkt.¹³¹ Er is sprake van strijd met goed werkgeverschap wanneer een werkgever heeft nagelaten om tijdens de arbeidsrelatie te investeren in de vaardigheden van de werknemer of geen passend werk aanbiedt bij overtolligheid.¹³²

5.10.2 Klachtrecht, recht op arbeid en transparantie

Een goed werkgever dient klachten van zijn werknemers serieus te nemen. De manier waarop dit wordt gedaan, is afhankelijk van de arbeidsverhoudingen en de cultuur binnen de organisatie, vooral wanneer er geen formele klachtenregeling is.¹³³

Op grond van artikel 19 van de Grondwet heeft de regering de taak ervoor te zorgen dat er voldoende werkgelegenheid is. Binnen goed werkgeverschap betekent dit dat een werknemer recht heeft op feitelijke tewerkstelling in het kader van een arbeidsovereenkomst.¹³⁴ In dit kader treft een goed werkgever re-integratiemaatregelen voor zieke werknemers. Na hervatting van de werknemer kan de werkgever meezoeken naar mogelijkheden om de arbeidsomstandigheden aan te passen, waardoor de kans op hernieuwde arbeidsongeschikt wordt verminderd.¹³⁵ Verder dient een arbeidsongeschikte werknemer die passende arbeid wil verrichten voor de oorspronkelijke overeengekomen werktijden daartoe te worden toegelaten. De werkgever is op grond van goed werkgeverschap verplicht om de werknemer in staat te stellen om het werk te verrichten dat hij kan doen.¹³⁶

Het transparantiebeginsel dient te worden toegevoegd aan de beginselen van goed werkgeverschap. Dit beginsel omvat het verstrekken van informatie en de plicht om werknemers te informeren. Uit het transparantiebeginsel volgt dat van de werkgever kan worden geëist dat overwerk afgebakend en gepreciseerd wordt, en dat hij zo veel mogelijk van tevoren aangeeft wanneer de werknemer nodig is en welke vergoeding hij voor het overwerk zal ontvangen. Verder vallen onder het transparantiebeginsel: het verbod van verrassing, het gebod van begrijpelijkheid, het verbod van misleiding en het gebod van bepaaldheid.¹³⁷

5.11 Conclusie

Goed werkgeverschap is een open norm in de wet die kan worden onderverdeeld in verschillende beginselen. Deze eisen kunnen worden gegroepeerd in drie categorieën, namelijk rechten en plichten, bedrijfsvoering en besluitvorming. Uit deze beginselen van goed werkgeverschap en uit verder onderzoek kunnen de volgende eisen worden afgeleid:

Rechten en plichten

- De werkgever dient te zorgen voor een veilige werksfeer.
- Gelijke gevallen dienen gelijk te worden behandeld.
- Werknemers krijgen dezelfde beloning voor dezelfde arbeid.
- Werknemers hebben recht op arbeid.
- Klachten van werknemers worden serieus genomen.

¹³¹ Monografieën Sociaal Recht nr. 56, par. 9.2.2.

¹³² Zekić 2014, par. 3.4.

¹³³ Treep 2015, p. 71.

¹³⁴ Tekst & Commentaar Burgerlijk Wetboek, art. 7:611 BW.

¹³⁵ Diebels 2014, par. 6.7 en 6.7.7.

¹³⁶ Tekst & Commentaar Burgerlijk Wetboek, art. 7:611 BW.

¹³⁷ de Laat 2016, par. 7.4, 8.7.6 en 12.3.

- Gewekte verwachtingen aan een werknemer mogen niet worden beschaamd.

Bedrijfsvoering

- Een werknemer dient gewaarschuwd te worden wanneer er maatregelen worden genomen.
- Er wordt geen misbruik gemaakt van bevoegdheden.
- Er wordt geen misbruik gemaakt van procedures.
- Een werkgever houdt zich aan de zorgplicht voor zijn werknemers.
- Een werkgever is transparant bij beslissingen voor werknemers.

Besluitvorming

- Een besluit dient zo min mogelijk schade te veroorzaken voor de werknemer.
- Er dient bij belangrijke besluiten kennis verzameld te worden.
- Bij het nemen van een besluit dient een overleg met de werknemer plaats te vinden.
- Bij een besluit wordt een belangenafweging gemaakt.
- Werknemers worden geïnformeerd over de gevolgen van besluiten.
- De correcte procedure wordt gevolgd bij het nemen van besluiten.
- Een besluit dient gemotiveerd te worden op de juiste gronden en dient draagkrachtig te zijn.
- Nadelige gevolgen van een besluit moeten in verhouding staan tot het doel van een besluit.

De verschillende beginselen komen nog steeds veelvuldig voor in hedendaagse rechtspraak en geven daarmee invulling aan goed werkgeverschap. Hierdoor kunnen veel eisen onder de open norm worden geschaard, die met de tijd kunnen evolueren en indien nodig weer aangepast kunnen worden. Uit de rechtspraak blijkt ook dat de beginselen veel met elkaar in verhouding staan en elkaar op sommige gebieden enigszins overlappen. De rechter gaat in zijn uitspraken vaak in op meerdere beginselen van goed werkgeverschap, doordat deze vaak gezamenlijk een rol spelen bij het maken van een besluit. Zo moet een werkgever zich bij een besluit houden aan alle beginselen en komt het in een uitspraak voor dat een werkgever in strijd handelt met het zorgvuldigheids-, vertrouwens-, motiverings- en evenredigheidsbeginsel. Het kan voorkomen dat een werkgever een werknemer niet informeert, hoort of het besluit motiveert, dan is er overlap in de verschillende beginselen en is de conclusie van de rechter dat de werkgever in strijd handelt met het goed werkgeverschap.

Hoofdstuk 6 - Goed werkgeverschap in het werkveld

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de volgende vragen:

- In hoeverre zijn werkgevers bewust van het belang van goed werkgeverschap?
- Zijn werkgevers bereid om hun werkgeverschap aan te passen en kunnen zij de eventuele aanpassingen organiseren?
- In hoeverre vinden werknemers goed werkgeverschap belangrijk bij het zoeken van een baan?
- Vinden werkgevers en werknemers de checklist compleet en wat is voor hun het belangrijkste?

Om de deelvragen te kunnen beantwoorden zijn er vijftien interviews afgenomen. In totaal zijn er drie interviews afgenomen met ICT werkgevers, vijf interviews met zorgwerkgevers, vier interviews met ICT werknemers en drie met zorgwerknemers. De ICT organisaties zijn grootschalige ondernemingen in heel Nederland, waarvan twee ook internationale vestigingen hebben. De zorgorganisaties zijn allemaal enkel actief in Noord-Nederland op verschillende gebieden. De resultaten uit dit hoofdstuk komen voort uit antwoorden van werkgevers en werknemers.

6.1 Het bewustzijn van goed werkgeverschap bij werkgevers

Er is onderzocht hoe de werkgevers in de twee sectoren kijken naar goed werkgeverschap. Er wordt hierbij ingegaan op ontwikkelingen die zij hebben gezien en het bewust zijn van goed werkgeverschap. Dit is onderzocht door het voeren van interviews met werkgevers in deze sectoren.

6.1.1 Zorgsector

Goed werkgeverschap

Uit de interviews kwam naar voren dat het inspelen op verzuim en het tevreden houden van werknemers erg belangrijk is. In de zorgsector is er veel verzuim, wat maakt dat de werkgevers hier actief mee bezig zijn. Het tevreden houden van werknemers kan ervoor zorgen dat er een lager ziekteverzuim is en dan met name ziekteverzuim wat gelinkt is aan arbeidsomstandigheden. Als werkgever in de zorgsector ben je erg afhankelijk van je personeel. Dit maakt dat het belangrijk is voor werkgevers om goed voor hun personeel te zorgen. Werkgevers zien dat zorgpersoneel erg goed blijkt te zijn in het zorgen voor anderen, maar minder goed in het zorgen voor henzelf. Als werkgever moet je dit dus goed in de gaten houden.

Goed werkgeverschap is voor een meerderheid van de werkgevers ook het preventief handelen ten opzichte van werknemers en verzuim. Een voorbeeld hiervan is door er voor te zorgen dat je werknemers fit blijven en daarmee minder snel ziek worden. Ook wordt het belangrijk geacht om goed te anticiperen op je werknemers, zodat je tijdig in gesprek kan gaan met elkaar. Zo kun je er achter komen of ze ziek zijn of dat er misschien privé iets aan de hand is. Door hier tijdig met werknemers over in gesprek te gaan kun je als werkgever je werknemers helpen en ziekteverzuim beperken. Goede communicatie is voor de geïnterviewde werkgevers een belangrijk onderdeel van goed werkgeverschap. Een ander begrip wat vaak naar voren kwam is duurzame inzetbaarheid. Dat is waar werkgevers naar streven en hoe zij goed werkgeverschap indelen.

In het kader van duurzame inzetbaarheid hebben werkgevers verschillende stappen ondernomen. Zo heeft een werkgever een stresscoach in dienst genomen om te zorgen dat er minder stress is onder werknemers. Er is binnen deze organisatie een hoge werkdruk, doordat cliënten later in hun ziekteproces binnen stromen. Dit maakt dat het werk voor de werknemers steeds zwaarder wordt. Zodra er gemerkt wordt dat een werknemer het zwaar heeft probeert de werkgever tijdig met haar in gesprek te gaan om te kijken hoe ze als werkgever hierbij kan helpen.

Er waren nog een aantal onderdelen van goed werkgeverschap die minder naar voren kwamen in de interviews. Het zorgen voor een prettig werkklimaat waar werknemers zich veilig voelen en niet gepest worden is hier één van. Verder kwam ontwikkeling van werknemers, omgang met werknemers, goede arbeidsomstandigheden, beloning en balans tussen werk en privé ter sprake.

De ontwikkeling van goed werkgeverschap

Uit de interviews kwam naar voren dat door de jaren heen er meer noodzaak is ontstaan om met goed werkgeverschap bezig te gaan. Vroeger waren werkgevers hier niet echt bewust mee bezig. Je wordt als werkgever ook meer gedwongen om iets aan je werkgeverschap te doen, aangezien je bezig moet met het behouden van personeel en het voorkomen van verzuim. Vroeger werd dit uitgesteld, doordat de noodzaak er toen minder was. Een werkgever geeft aan dat je met de krapte op de huidige arbeidsmarkt wel aanpassingen moet gaan doen in je werkgeverschap en je dit niet meer kan uitstellen. Vroeger werd er op het moment dat er iets aan de hand was pas heel hard gewerkt om het op te lossen. Nu wordt er meer preventief gehandeld.

Een andere ontwikkeling die naar voren kwam is te zien in de verwachtingen tussen werkgever en werknemer. Voorheen was het soms onduidelijk wat er werd verwacht van de werknemer en andersom. Zo is er bij een werkgever een onboarding event gekomen. Hiermee worden werknemers warm welkom geheten in de organisatie en worden de verwachtingen over en weer aan elkaar duidelijk gemaakt. Honderd dagen later vindt er een gesprek met de werknemer plaats om te kijken of de verwachtingen zijn nagekomen. Dit is een voorbeeld van het proactief handelen ten opzichte van de werknemer. Er wordt steeds beter samengewerkt tussen werkgever en werknemer.

Juridisch goed werkgeverschap

Het verschilt erg per werkgever of zij al bekend waren met de juridische kant van goed werkgeverschap. Zo werd er aangegeven dat ze er niet bewust van waren, maar dat bij kennisname van de checklist het kwartje viel. De losse aspecten waren wel bekend maar er was niet bij stil gestaan dat dit juridisch goed werkgeverschap was. Anderen waren wel bekend met juridisch goed werkgeverschap, doordat ze hier in de praktijk tegenaan gelopen zijn. In de gevallen dat de werkgever niet bekend was met juridisch goed werkgeverschap waren ze wel bekend met het arbeidsrecht.

6.1.2 ICT-sector

Goed werkgeverschap

Twee grote onderdelen die naar voren kwamen bij de interviews met werkgevers in de ICT-sector zijn sociale veiligheid en gezondheid. Binnen goed werkgeverschap vinden werkgevers het belangrijk dat hun werknemers een vertrouwde omgeving hebben waarin zij kunnen praten over het ervaren van sociale onveiligheid of grens overschrijdend gedrag. Hierbij speelt ook dat werknemers tevreden zijn, een tevreden werknemer wordt net zo belangrijk beschouwd als een tevreden klant. Dit kan behaald worden wanneer een werknemer zich veilig voelt en zich goed op zijn plek voelt.

Een ander onderdeel is de gezondheid van de werknemers. Het wordt belangrijk gevonden om goed te zorgen voor je werknemers. De vitaliteit van werknemers staat hoog op het lijstje van de werkgevers. Het is niet de bedoeling om minder weerbare werknemers op te jagen, waardoor zij verzuimd raken. Hier hebben beide partijen geen belang bij. Ook hier valt duurzame inzetbaarheid onder goed werkgeverschap voor de werkgevers. Het is voor hen belangrijk om in te spelen op de zorgen van werknemers.

Een werkgever gaf ook aan dat de ontwikkeling van medewerkers onder goed werkgeverschap viel. Hieronder valt het aanbieden van goede opleidingen en het laten zien van korte carrièrepaden. Zowel werkgevers als werknemers hebben baat bij deze ontwikkeling.

Ontwikkeling van goed werkgeverschap

De werkgevers in de ICT-sector hebben allemaal erg verschillende ontwikkelingen binnen het goed werkgeverschap meegemaakt in de afgelopen twintig jaar. Zo is er bij de één meer aandacht gekomen voor diversiteit en inclusiviteit en bij de ander een verandering in de verhouding tussen privé en werk. Een werkgever in de ICT-sector gaf aan dat er ongeveer twintig jaar geleden over het algemeen meer mannen in de ICT-sector werkten dan vrouwen. Ongeveer tien jaar geleden was de verandering vooral gericht op meer vrouwen, maar deze is verschoven naar inclusiviteit van iedereen. Het is belangrijk dat iedereen zich thuis voelt op de werkvloer.

Een andere werkgever gaf aan dat er ook een verschuiving heeft plaats gevonden in de verhouding werk en privé. Het is belangrijker geworden voor werknemers om dit meer gescheiden te houden. Vroeger was de baan echt van negen tot vijf, aangezien je de computer niet mee naar huis kon nemen, terwijl je die nu overal mee naar toe kan nemen. De grens tussen werk en privé neemt hierdoor af, terwijl werknemers dit wel belangrijk vinden. Hier moet je als werkgever goed op inspelen.

Ontwikkelingen die ook naar voren kwamen is het bevorderen van sociale veiligheid door bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon aan te stellen. Dit werkte in de praktijk bij een organisatie nog niet heel goed, doordat niet iedereen deze durfde te bezoeken. De werkgever is hier nog verder mee bezig om dit te bevorderen, aangezien het iets is wat erg belangrijk wordt gevonden. Verder zie je ook een verschil in de wensen van de werknemers over de verschillende generaties. Iemand van twintig heeft andere wensen dan iemand van zestig, de werkgever dient hier ook goed op in te spelen.

Juridisch goed werkgeverschap

Veel werkgevers geven aan dat ze niet zo zeer stil hebben gestaan bij het juridische aspect van goed werkgeverschap. Bij het bestuderen van de checklist kwam hier duidelijkheid over en werd het ook wel logisch wat de juridische kant is van goed werkgeverschap. Werkgevers beseffen dat ze wel in aanraking komen met het juridisch goed werkgeverschap, maar hebben er niet bij stil gestaan dat dit juridisch was. Zij hebben vaak juristen die zich hier mee bezig houden.

6.1.3 Vergelijking sectoren

Werkgevers in de zorgsector beschrijven goed werkgeverschap voornamelijk als het inspelen op verzuim en het tevreden houden van werknemers. Zij geven aan veel te maken te hebben met verzuim, dit onderwerp kwam ook veel terug in de interviews. Zo zien zij goed werkgeverschap ook als het preventief handelen ten opzichte van werknemers en verzuim. Zij zijn erg bezig met het fit houden van hun personeel. Duurzame inzetbaarheid is een belangrijk begrip binnen goed werkgeverschap. Een ontwikkeling die binnen de zorgsector veel naar voren kwam is de groeiende noodzaak om bezig te gaan met goed werkgeverschap. Het is erg verschillend bij de werkgevers of zij bekend waren met juridisch goed werkgeverschap.

Werkgevers in de ICT-sector zien goed werkgeverschap als het inspelen op sociale veiligheid en gezondheid. Zij vinden het belangrijk om goed te zorgen voor hun werknemers. Binnen de ICT-sector zijn er juist hele verschillende ontwikkelingen binnen het goed werkgeverschap. Zo zien zij ontwikkelingen in de diversiteit en inclusiviteit, verhouding tussen werk en privé en sociale veiligheid. De werkgevers waren over het algemeen nog niet heel bekend met juridisch goed werkgeverschap.

6.2 Aanpassingen in werkgeverschap

Er is onderzocht of de werkgevers in de twee sectoren bereid zijn om hun werkgeverschap aan te passen. Daarnaast is er onderzocht of het wel mogelijk is om eventuele aanpassingen te organiseren of dat hier knelpunten in zitten. Per sector zijn er verschillende werkgevers geïnterviewd.

6.2.1 Zorgsector

Werkgevers in de zorgsector geven massaal aan dat ze bereid zijn om aanpassingen te maken in hun werkgeverschap indien dit nodig blijkt te zijn. Dit is bijvoorbeeld wanneer blijkt uit de checklist dat zij iets niet goed doen of wanneer een andere omstandigheid hiervoor zorgt. Er zijn echter wel een aantal knelpunten die hierbij naar voren komen.

Het eerste knelpunt wat naar voren kwam is het verschil in generaties. In de zorg werken veel verschillende generaties nauw met elkaar samen, maar elke generatie heeft ook andere behoeftes. Een aanpassing in het werkgeverschap moet in dit kader goed worden afgewogen omdat de aanpassing niet voor iedere generatie het gewenste effect behaalt. Het tweede knelpunt wat naar voren kwam is dat medewerkers niet willen meewerken aan veranderingen. Zo kun je wel aanpassingen maken in beleidsstukken en bijvoorbeeld trainingen over grensoverschrijdend gedrag geven, maar werknemers blijken vaak toch hun eigen manier van werken voort te zetten, aldus een werkgever. Ook kan er weerstand ontstaan bij de werknemers, doordat ze niet mee willen werken aan veranderingen. Dit komt ook doordat er veel veranderd in binnen de zorgsector, dit kan lastig zijn voor werknemers.

Een laatste knelpunt ziet op bezuinigingen die gedaan worden vanuit de overheid. Hierdoor kun je als werkgever binnen de zorgsector niet bieden aan werknemers en cliënten wat je zou willen. Het geld om veranderingen door te voeren of om een nieuwe regeling te implementeren is er niet.

6.2.2 ICT-Sector

De geïnterviewde werkgevers in de ICT-sector geven ook allemaal aan dat zij bereid zijn om hun goed werkgeverschap aan te passen. Zij zien namelijk allemaal in dat er een grote noodzaak is om personeel te behouden en te werven. Er zijn echter wel een aantal knelpunten die hierin naar voren komen. Het grootste knelpunt wat naar voren komt is tijd.

In grote bedrijven kan het lastig zijn om aanpassingen te bewerkstelligen. De organisatie is onderdeel van meerdere bedrijven met een hoofdkantoor dat in het buitenland is gevestigd. Als organisatie heb je dan met groepsbeleid te maken, indien jij als werkgever een verandering door wil voeren dan moet dit eerst hogerop besproken worden en overlegd worden met andere bedrijven. Daarnaast kosten nieuwe ontwikkelingen ook geld, waar goedkeuring voor is vereist. Dit maakt dat er veel tijd overheen kan gaan voordat de verandering kan worden ingevoerd. Daarnaast speelt verschillende wetgeving ook een rol, de bedrijven zijn namelijk in verschillende landen gevestigd. Het hoofdkantoor is niet heel bekend met de Nederlandse wetgeving wat goedkeuring in het algemeen in de weg kan staan.

6.2.3 Vergelijking sectoren

Zowel werkgevers in de zorgsector als de ICT-sector geven massaal aan dat zij bereid zijn om aanpassingen te maken in hun werkgeverschap indien dit nodig blijkt. Er is hierin wel een verschil te zien in de knelpunten waar de werkgevers hierbij tegenaan lopen. Zo lopen werkgevers in de zorgsector aan tegen verschillende generaties, werknemers die niet mee willen werken aan veranderingen en bezuinigingen door de overheid. Werkgevers in de ICT-sector lopen aan tegen tijd. Zij zijn vaak onderdeel van een veel grotere onderneming, waarvan het hoofdkantoor in het buitenland is gevestigd. Dit maakt dat er veel tijd over een aanpassing heen gaat, doordat het door veel lagen goedgekeurd moet worden.

6.3 Het belang van goed werkgeverschap bij werknemers

Er is onderzoek gedaan naar het belang van goed werkgeverschap bij werknemers. Er is hierbij gekeken naar wat zij belangrijk vinden bij een zoektocht naar een baan en naar wat belangrijk is om

bij een werkgever te blijven werken. Ook hier zijn er interviews gehouden met werknemers in de zorgsector en de ICT-sector.

6.3.1 Zorgsector

Goed werkgeverschap

Werknemers hebben afwisselende invullingen van goed werkgeverschap. Onder goed werkgeverschap wordt verstaan dat je als werknemer wordt meegenomen in beslissingen of veranderingen in de organisatie. Er werd aangegeven dat een goed werkgever zorgt voor een goede werksfeer waarin je je als werknemer kan ontplooiën en waarin je het naar je zin hebt. Een onderdeel wat vaker naar voren kwam is goede communicatie. Van een goed werkgever wordt verwacht dat je doet wat je zegt en zegt wat je doet.

Als laatste werd als goed werkgeverschap benoemd dat een werkgever het gevoel geeft dat je er als werknemer toe doet en dat de werkgever zich aanpast aan zijn werknemers. De werkgever kijkt daarbij naar de behoeften en verlangens van zijn werknemers.

De zoektocht naar een baan

Bij het zoeken naar een baan wordt er als eerst gekeken naar functiebeschrijving, locatie en salaris. Er kwam naar voren dat salaris niet de belangrijkste factor is, maar dat het wel mee weegt in het geval je minder gaat verdienen. Het is belangrijk dat de vacature goed aan sluit op de wensen en kennis van de werknemer. Voor alle werknemers is sfeer, cultuur en werkplezier het aller belangrijkste in hun zoektocht naar een baan. Werknemers geven aan dat ze bij sollicitatiegesprekken aftasten wat de sfeer is en of ze een fijn gevoel krijgen bij de werkgever.

Er wordt gekeken naar hoe de organisatie bekend staat, wat de organisatie doet, of het is aangesloten bij een CAO en of er pensioen is geregeld. Diversiteit binnen een team en een organisatie wordt ook belangrijk gevonden. Het aller belangrijkste blijft de sfeer, de rest is voor alle geïnterviewde werknemers in de zorgsector secundair.

Behoud van werknemers

Werknemers hebben aangegeven wat ervoor kan zorgen dat zij niet meer bij een werkgever willen werken. Een factor om bij een werkgever weg te gaan is wanneer blijkt dat er toch een slechte sfeer is op de werkvloer, werknemers zijn dan snel bereid om op zoek te gaan naar een nieuwe baan. Een andere factor is een werkgever die zijn afspraken niet nakomt of een werkgever die slecht bereikbaar is. Een laatste factor om ontslag te nemen is wanneer de werknemer zich niet gehoord voelt en er geen samenwerking is tussen werknemer en werkgever.

6.3.2 ICT-sector

Goed werkgeverschap

Onder goed werkgeverschap valt voor werknemers in de ICT-sector dat er een omgeving is die je kansen biedt en die met je mee denkt over waar je heen wilt en hier ook mogelijkheden in biedt. Hierin zijn opleidingen en doorgroeimogelijkheden belangrijk. Wat veel genoemd werd als goed werkgeverschap is een veilig gevoel. Het is aan de werkgever om een omgeving te creëren waarin werknemers zich veilig voelen. Een goed werkgever zorgt goed voor zijn werknemers en houdt goed rekening met persoonlijke omstandigheden. Wanneer er iets in je persoonlijke levenssfeer gebeurt is er behoefte aan een werkgever die begrip toont voor de situatie. Ook kwam naar voren dat een goed werkgever ruimte geeft voor flexibiliteit en vertrouwen toont in zijn werknemers. Als laatste kwamen goede arbeidsvoorwaarden en passende beloning naar voren.

De zoektocht naar een baan

Bij het zoeken van een nieuwe baan kijken werknemers als eerst naar de functie en of deze bij de werknemer past. Er wordt ook gekeken naar salaris, vakantiedagen, flexibele werktijden, mogelijkheid tot thuiswerken, vergoedingen en verdere secundaire arbeidsvoorwaarden. Twee aspecten sprongen eruit bij de werknemers in de ICT-sector. Zo vinden zij het erg belangrijk dat er een mogelijkheid is tot doorgroeien en volgen van opleidingen, daarnaast komen sfeer en cultuur weer veel naar voren. De werknemers hebben behoefte aan een open en rustige sfeer en een fijne cultuur. Werknemers willen zich niet opgejaagd voelen en stellen zichzelf de vraag of ze zichzelf binnen de organisatie zien werken. Het is belangrijk dat ze een goede klik voelen met collega's. Eén werknemer kijkt ook naar de transparantie van de werkgever en of je wordt meegenomen in de besluitvorming.

Behoud van werknemers

Werknemers hebben aangegeven wat ervoor kan zorgen dat zij niet meer bij een werkgever willen werken. Salaris is een reden voor werknemers om ontslag te nemen. Zodra je geen marktconform salaris verdient ga je snel verder kijken. Binnen de ICT-sector is het verschil soms ook erg groot tussen werkgevers, wat de keuze een stukje gemakkelijker maakt. Loon is niet persé de belangrijkste factor. Wat als aller belangrijkste naar voren kwam is de manier waarop de werkgever met de werknemer omgaat. Een werkgever die geen inlevingsvermogen heeft in de persoonlijke situatie van de werknemer en alleen maar bezig is met cijfers kan zorgen voor vertrek van de werknemer. Een werkgever die veel stress oplegt of een werkgever die zijn werknemers niet waardeert kunnen ook redenen zijn voor ontslag.

Andere redenen om eventueel op zoek te gaan naar een nieuwe werkgever zijn: geen transparantie in de besluitvorming, het niet betrekken van werknemers, geen innovatieve omgeving, gebrek aan diversiteit, problemen rondom verlof, lange reistijd, weinig vrijheid en niet thuis kunnen werken. Deze redenen werden door verschillende werknemers aangehaald, deze lijken persoonsgebonden te zijn.

6.3.3 Vergelijking sectoren

Werknemers in de zorgsector zien als goed werkgeverschap dat je als werknemer wordt meegenomen in de beslissingen of veranderingen, een goede werksfeer en een werkgever die zich aanpast. Bij een zoektocht naar een nieuwe baan kijken zij eerst naar dingen als functiebeschrijving, locatie en salaris. Ze geven wel aan dat salaris niet het belangrijkste is. Het belangrijkste in hun zoektocht is sfeer, cultuur en werkplezier. De grootste reden om ontslag te nemen bij een werkgever is wanneer blijkt dat er toch een slechte werksfeer is binnen de organisatie.

Werknemers in de ICT-sector zien als goed werkgeverschap dat er een omgeving is die je kansen biedt om je te ontwikkelen en door te groeien. Daarnaast zien zij ook als goed werkgeverschap dat er een prettig en veilig gevoel wordt gecreëerd. Bij het zoeken van een nieuwe baan kijken zij ook eerst naar de functie, salaris en andere secundaire arbeidsvoorwaarden. Het belangrijkste vinden zij dat er een mogelijkheid is om door te groeien en om opleidingen te volgen. Ook sfeer en cultuur vinden zij belangrijk. Ook zij geven aan dat loon niet de belangrijkste factor is bij een werkgever, maar het kan wel een reden voor ontslag zijn, indien dit niet marktconform is. De manier waarop een werkgever met een werknemer omgaat kan ook een reden zijn om ontslag te nemen.

6.4 De checklist

Als beroepsproduct is er een checklist opgesteld met daarin de juridische eisen van goed werkgeverschap. Aanvullend bij de checklist zit een website met aanvullende informatie en voorbeelden. Deze checklist is voorgelegd aan werkgevers en werknemers. Gedurende het proces zijn er verschillende versies opgesteld van het product aan de hand van ontvangen feedback. De

verschillende versies zijn terug te vinden in bijlage 3. In deze paragraaf wordt de feedback van de geïnterviewden uitgewerkt.

6.4.1 Werkgevers

Bij de werkgevers is er onderzocht of de checklist duidelijk is, wat zij belangrijk vinden en of er aanpassingen nodig zijn.

Zorgsector

De eerste versie van de checklist kreeg als feedback dat hij erg concreet is en dat er voorbeelden nodig zijn om de eisen goed te begrijpen. In deze eerste versie zat al een QR-code waarin de eisen waren uitgelegd en waarin voorbeelden stonden gegeven. Dit bleek niet duidelijk te zijn, waardoor deze QR-code niet werd gescand. In de tweede versie is de QR-code duidelijker weergegeven. De tweede versie kreeg dan ook niet meer de feedback dat er behoefte was aan context en voorbeelden. De eerste versie kreeg ook veel als feedback dat sommige eisen te juridisch waren beschreven. Het transparantiebeginsel, de hoorplicht en het uitoefenen van bevoegdheden overeenkomstig het doel waarvoor ze zijn gegeven werden als moeilijk ervaren. In de tweede versie zijn deze herschreven en is er in de interviews aangegeven dat alle eisen duidelijk leesbaar waren.

Veel werkgevers gaven aan dat een prettige werksfeer aangaf dat het gaat om gezelligheid en dat een veilige werksfeer beter past bij de uitleg die erbij hoort. Het was voor sommige werkgevers onduidelijk over wat voor soort besluiten het gaat in de checklist. Om deze reden heeft de tweede versie een inleiding waarin staat aangegeven dat de checklist van toepassing is op de verhouding tussen werkgever en werknemer. Daarnaast was de checklist te lang om prettig alles te doorlezen, er werd aangegeven dat een clustering van eisen kan bijdragen aan de leesbaarheid.

Veel werkgevers gaven aan dat ze het eens zijn met alle eisen van de checklist en het ook wel vrij logisch vonden dat een goed werkgever aan deze eisen moet voldoen. Werkgevers denken dat de checklist goed kan helpen bij grotere besluiten die worden genomen en dat het goed kan helpen om bewustwording te creëren in organisaties. Het wordt fijn bevonden om een lijstje af te vinken en er op die manier achter te komen waar knelpunten liggen. Zo zouden ze een goed beeld kunnen vormen van wat er nog gedaan moet worden.

Een paar eisen werden als erg belangrijk ondervonden door de werkgevers in de zorgsector. Zo vinden zij het belangrijk dat er zo min mogelijk schade wordt veroorzaakt bij de werknemer. Daarnaast worden de veilige werksfeer en de zorgplicht als erg belangrijke eisen aangemerkt.

ICT-sector

Ook werkgevers in de ICT-sector gaven aan dat zij context en voorbeelden missen in de eerste versie van de checklist. Het was hun ook niet duidelijk dat deze te vinden waren door de QR-code te scannen. Het gebruik van juridisch jargon kwam ook hier aan de orde, het gebruik van juridisch jargon zorgde ervoor dat sommige eisen onduidelijk waren.

Veel feedback komt overeen met de feedback van de werkgevers in de zorgsector, zo kwam ook hier naar voren dat het niet duidelijk is dat de eisen van toepassing zijn op de verhouding tussen de werkgever en werknemer. Ook werd een prettige werksfeer geïnterpreteerd als een gezellige werksfeer. Als laatste werd er ook gesuggereerd om de eisen te clusteren om het beter leesbaar te maken.

De tweede versie kreeg veelal positieve feedback, deze was goed leesbaar, duidelijk, overzichtelijk en mooi vormgegeven. Ook hier waren de werkgevers het eens met de eisen en vonden ze ook best vanzelfsprekend voor een goed werkgever. Zij vinden de checklist een goede manier om de eisen over

te brengen aan anderen en zouden deze neerleggen bij de juridische afdeling, zodat zij een check kunnen doen. Werkgevers in de ICT-sector hebben aangegeven een veilige werksfeer erg belangrijk te vinden.

6.4.2 Werknemers

Bij de werknemers is er onderzocht of de checklist begrijpelijk is, wat zij belangrijk vinden en of er punten ontbreken. Aanvullingen op de checklist zijn opgenomen op de website onder het kopje werkveld.

Zorgsector

De werknemers in de zorgsector hebben aangegeven dat de checklist begrijpelijk is, hier waren geen aanmerkingen over. Belangrijke eisen uit de checklist zijn voor werknemers dat gelijke gevallen gelijk worden behandeld en dat er een gelijke beloning is. Ook de veilige werksfeer werd hier veel benoemd. Dit blijkt een erg belangrijke eis te zijn voor werknemers.

Een aanvulling die naar voren kwam is dat er bij functioneringsgesprekken het initiatief neergelegd werd bij de werknemer. Dit zou de werknemer graag meer andersom zien, zodat je als werknemer een beter beeld kan vormen van wat je beter kan doen.

ICT-sector

Werknemers in de ICT-sector hebben ook geen aanmerkingen op de begrijpelijkheid van de checklist. Dezelfde eisen werden als belangrijkste aangemerkt, namelijk de veilige werksfeer en de gelijke behandeling. Een werknemer had voorbeelden in haar omgeving waarbij een veilige werksfeer ontbreekt en dat er geen ruimte is om fouten te maken. In een veilige werksfeer kan je als werknemer goed functioneren, bij het ontbreken van een veilige werksfeer zullen werknemers snel ontslag nemen. Dit geldt ook voor het ontbreken van een gelijke behandeling.

Aanvullingen op de checklist die naar voren kwamen zijn het duidelijk regelen van verlof, persoonlijke behandeling en opleidingsmogelijkheden. Werknemers vinden het belangrijk dat een werkgever mee denkt bij het aanvragen van verlof. Het is belangrijk voor werknemers hoe een werkgever omgaat met een werknemer. Bij niet goed functioneren willen zij graag dat de werkgever kijkt naar de achterliggende persoonlijke reden en kijkt hoe hij hier een werknemer in kan helpen. Als laatste vinden werknemers het belangrijk dat je de vrijheid krijgt om opleidingen te volgen.

Hoofdstuk 7 – Analyse en conclusie

In dit onderzoeksrapport is er onderzoek gedaan naar de juridische eisen van goed werkgeverschap in de arbeidsmarktregio Groningen. Hierbij stond de volgende vraag centraal: “Wat zijn de inhoudelijke juridische eisen van goed werkgeverschap op basis van artikel 611, Boek 7 van het Burgerlijk Wetboek, jurisprudentie en actuele vakliteratuur en hoe verhouden deze eisen zich tot goed werkgeverschap in de praktijk?”

Wat zijn de inhoudelijke juridische eisen van goed werkgeverschap die in de checklist worden verwerkt op basis van artikel 611, Boek 7 van het Burgerlijk Wetboek, jurisprudentie en actuele vakliteratuur?

Om te kijken wat de juridische eisen zijn moet er eerst gekeken worden naar wat goed werkgeverschap is. Goed werkgeverschap is een open norm in de wet die kan worden onderverdeeld in verschillende beginselen, namelijk: zorgvuldigheidsbeginsel, zuiverheid van oogmerk, motiveringsbeginsel, vertrouwensbeginsel, evenredigheidsbeginsel en gelijkheidsbeginsel. Er zijn eisen die afgeleid zijn uit deze beginselen en er zijn aanvullende eisen afkomstig uit de literatuur en jurisprudentie. Deze eisen kunnen worden gecategoriseerd in drie onderdelen, namelijk rechten en plichten, bedrijfsvoering en besluitvorming. De eisen luiden als volgt:

Rechten en plichten

- De werkgever dient te zorgen voor een veilige werksfeer.
- Gelijke gevallen dienen gelijk te worden behandeld.
- Werknemers krijgen dezelfde beloning voor dezelfde arbeid.
- Werknemers hebben recht op arbeid.
- Klachten van werknemers worden serieus genomen.
- Gewekte verwachtingen aan een werknemer mogen niet worden beschaamd.

Bedrijfsvoering

- Een werknemer dient gewaarschuwd te worden wanneer er maatregelen worden genomen.
- Er wordt geen misbruik gemaakt van bevoegdheden.
- Er wordt geen misbruik gemaakt van procedures.
- Een werkgever houdt zich aan de zorgplicht voor zijn werknemers.
- Een werkgever is transparant bij beslissingen voor werknemers.

Besluitvorming

- Een besluit dient zo min mogelijk schade te veroorzaken voor de werknemer.
- Er dient bij belangrijke besluiten kennis verzameld te worden.
- Bij het nemen van een besluit dient een overleg met de werknemer plaats te vinden.
- Bij een besluit wordt een belangenafweging gemaakt.
- Werknemers worden geïnformeerd over de gevolgen van besluiten.
- De correcte procedure wordt gevolgd bij het nemen van besluiten.
- Een besluit dient gemotiveerd te worden op de juiste gronden en dient draagkrachtig te zijn.
- Nadelige gevolgen van een besluit moeten in verhouding staan tot het doel van een besluit.

In hoeverre zijn werkgevers bewust van het belang van goed werkgeverschap?

Werkgevers in de zorgsector beschrijven goed werkgeverschap voornamelijk als het inspelen op verzuim en het tevreden houden van werknemers. In deze sector hebben werkgevers veel te maken met verzuim van werknemers. Werkgevers in de ICT-sector zien goed werkgeverschap daarentegen als het inspelen op sociale veiligheid en gezondheid. Zij vinden het belangrijk om goed te zorgen voor hun werknemers. Er wordt door werkgevers in de sectoren anders gekeken naar goed werkgeverschap.

Zijn werkgevers bereid om hun werkgeverschap aan te passen en kunnen zij de eventuele aanpassingen organiseren?

Zowel werkgevers in de zorgsector als de ICT-sector geven massaal aan dat zij bereid zijn om aanpassingen te maken in hun werkgeverschap indien dit nodig blijkt. Dit is bijvoorbeeld wanneer blijkt uit de checklist dat zij iets niet goed doen of wanneer een andere omstandigheid hiervoor zorgt. Er zijn hierbij wel een aantal knelpunten. Werkgevers in de zorgsector lopen aan tegen verschillende generaties, werknemers die niet mee willen werken aan veranderingen en bezuinigingen door de overheid. Werkgevers in de ICT-sector lopen aan tegen tijd. Er gaat vaak veel tijd over een aanpassing heen, doordat het door veel lagen goedgekeurd moet worden.

In hoeverre vinden werknemers goed werkgeverschap belangrijk bij het zoeken van een baan?

Werknemers in de zorgsector zien als goed werkgeverschap dat je als werknemer wordt meegenomen in de beslissingen of veranderingen, een goede werksfeer en een werkgever die zich aanpast. Werknemers in de ICT-sector zien als goed werkgeverschap dat er een omgeving is die je kansen biedt om je te ontwikkelen en door te groeien en dat er een prettig en veilig gevoel wordt gecreëerd.

Werkgevers kunnen meer rekening houden met wat werknemers belangrijk vinden. Een werknemer heeft een informele blik op goed werkgeverschap, zij zijn erg gericht op de sfeer en de cultuur binnen een organisatie. De werkgevers kijken meer vanuit een eigen belang naar goed werkgeverschap. Zij kijken voornamelijk naar wat zij kunnen doen om ervoor te zorgen dat werknemers niet uitvallen. Door in te spelen op wat werknemers belangrijk vinden kunnen zij dit ook bereiken.

Vinden werkgevers, werknemers de checklist compleet en wat is voor hun het belangrijkste?

De eisen afkomstig uit dit onderzoek zijn verwerkt in een checklist, welke voorgelegd is aan de werkgevers en werknemers. De grootste feedback die hier naar voren kwam is dat er context en voorbeelden nodig zijn om de eisen beter te begrijpen en dat er teveel juridisch jargon werd gebruikt. Er werd door de werkgevers aangegeven dat zij het eens zijn met alle eisen en zij deze ook vrij logisch vonden. De tweede versie van de checklist werd erg goed ontvangen, hier was dan ook weinig feedback op. Werknemers en werknemers vinden de veilige werksfeer de belangrijkste eis op de checklist. Werkgevers hebben aangegeven graag aan de slag te willen met het product.

Hoofdstuk 8 – Evaluatie kwaliteit en bruikbaarheid van het beroepsproduct

8.1 Kwaliteit

Het beroepsproduct is een checklist met daarin de juridische eisen van goed werkgeverschap en een website met uitleg en voorbeelden bij de eisen (bijlage 3). De juridische eisen uit de checklist zijn afkomstig uit het theoretisch onderzoek van dit onderzoeksrapport. De eisen zijn afkomstig uit literatuur en jurisprudentie. Binnen het theoretisch onderzoek is er gebruik gemaakt van betrouwbare bronnen en recente jurisprudentie. Dit maakt dat de kwaliteit van de eisen goed is.

De taal in de checklist is duidelijk en begrijpelijk geformuleerd, zodat het goed te begrijpen is voor de werkgevers. De eisen zijn ruim geformuleerd, zodat deze op alle werkgevers in de zorgsector en ICT-sector toepasselijk zijn. Dit kan wel leiden tot onduidelijkheid of verkeerde interpretaties. Om onduidelijkheid te voorkomen is de website aan de checklist toegevoegd, met daarin uitleg en voorbeelden bij de eisen. Er is hierbij gekozen voor voorbeelden van situaties die in verschillende organisaties kunnen voorkomen.

Naast dat de checklist duidelijk en begrijpelijk is, is de checklist ook compleet en actueel. De checklist bevat alle juridische eisen van goed werkgeverschap afkomstig uit het theoretisch onderzoek. In het theoretisch onderzoek is er ook gekeken of de gevonden eisen nog actueel zijn door te kijken naar recente jurisprudentie op deze gebieden.

Uit de interviews bleek dat overzichtelijkheid een belangrijk onderdeel was. Door de eisen te verdelen in drie categorieën is het makkelijker om alle eisen goed te lezen. Alle eisen onder elkaar zorgde ervoor dat de laatste niet goed gelezen werden. Overzicht is erg belangrijk om alle eisen goed te kunnen lezen. Er is bewust gekozen voor deze volgorde van het beroepsproduct. Rechten en plichten bleken het belangrijkste voor werkgevers, door deze eerst te behandelen wordt sneller hun interesse gewekt. De eisen onderling kennen geen volgorde, aangezien er niet een eis zwaarder weegt dan een andere eis. Een werkgever dient te voldoen aan alle eisen.

De checklist kan gebruikt worden door werkgevers in de arbeidsmarktregio Groningen in de sectoren zorg en ICT. Doordat de normen globaal zijn verwoord kunnen de eisen van toepassing zijn op verschillende situaties. Dit komt de kwaliteit van het product ten goede, doordat er geen eisen irrelevant zullen zijn voor werkgevers en alles toepasselijk zijn. Bij te specifieke eisen zou de checklist niet meer relevant zijn voor een grotere groep.

8.2 Bruikbaarheid

De bruikbaarheid van het beroepsproduct is getest tijdens de interviews met werkgevers en werknemers. De eerste versie van de checklist zorgde voor veel vragen bij werkgevers. Er was behoefte aan uitleg, voorbeelden en begrijpelijker taal. Daarnaast werd aangegeven dat de eisen vrij voor de hand liggen en dat ze denken dat iedere werkgever zou zeggen dat ze hier aan voldoen, doordat de eisen zo globaal zijn geformuleerd. Deze globale formulering is behouden, maar er is duidelijker gemaakt dat er voorbeelden zijn. Op deze manier kon het doel van de globale formulering behouden blijven, namelijk het van toepassing zijn op alle werkgevers in de benoemde sectoren en kon er meer duidelijkheid gecreëerd worden bij de eisen. De tweede versie kreeg al veel positievere reacties. Werkgevers gaven aan dat zij deze graag willen gebruiken om bijvoorbeeld er naast te houden wanneer zij een groot besluit gaan maken.

Het beroepsproduct kan het beste gebruikt worden als een tool voor werkgevers om bij langs te gaan wanneer zij dit nodig hebben. Op deze manier kunnen zij zelf kritisch beoordelen aan welke punten zij voldoen en waar nog aanpassingen in nodig zijn. Daarnaast kan het ook tijd besparen in het besluitproces, doordat zij weten waar ze aan moeten voldoen. Zoals een werkgever aangaf kan het dienen als een hulpmiddel bij het maken van grote besluiten, zodat zij geen onderdeel overslaan. Op deze manier kan het beroepsproduct ook meerdere keren worden gebruikt en blijft een werkgever voldoen aan de juridische eisen van goed werkgeverschap.

Zoals al eerder aangegeven kan het zijn dat de eisen veranderen in de loop van de tijd. Het is mogelijk dat de checklist aangepast moet worden met de tijd. Het is raadzaam om de checklist te herzien bij veranderingen in het arbeidsrecht. Doordat het recht alsmaar veranderd is het belangrijk om de checklist bij de tijd te houden.

Het beroepsproduct kan het doel blijven dienen waar het voor is ingestoken, namelijk het informeren van werkgevers en het creëren van bewustwording omtrent goed werkgeverschap. De eisen in de checklist zullen vragen oproepen bij werkgevers, waardoor zij bewust opzoek zullen gaan naar de antwoorden op de bijbehorende website.

Een andere insteek voor het beroepsproduct kan zijn om werkgevers te beoordelen op hun werkgeverschap. Dit kan echter vrij lastig worden om te organiseren. Werkgevers zullen in dat geval snel de eisen afvinken om een goede beoordeling te krijgen. Om werkgevers te laten beoordelen op basis van de eisen zal ook lastig worden, doordat het brede eisen zijn. Er zal heel goed moeten worden gekeken naar hoe getoetst kan worden.

Hoofdstuk 9 – Reflectie m.b.t. de bruikbaarheid en doorwerking van het beroepsproduct in een bredere context

In dit hoofdstuk wordt er gekeken naar de bruikbaarheid en doorwerking van het beroepsproduct in een bredere context. Om dit te onderzoeken is er een inspiratie-CoL georganiseerd met de opdrachtgever en andere professionals tijdens een bijeenkomst van het projectteam goed werkgeverschap. Hierbij is er ook gekeken naar in hoeverre zij het beroepsproduct relevant, bruikbaar en toepasbaar vinden voor henzelf en eventuele andere eindgebruikers. Het beroepsproduct betreft een checklist met eisen van goed werkgeverschap en een website met uitleg en voorbeelden bij deze eisen.

9.1 Bredere context

Het onderzoek is gericht op de ICT-sector en de zorgsector, aangezien hier de grootste krapte is op de arbeidsmarkt. Tijdens de inspiratie-CoL is er gekeken naar andere sectoren om het beroepsproduct te gebruiken. Vrijwel alle sectoren hebben in mindere mate ook last van krapte op de arbeidsmarkt. Daarnaast staat goed werkgeverschap los van de krapte, het is belangrijk om goed werkgever te zijn ongeacht de situatie op de arbeidsmarkt. Dit maakt dat het beroepsproduct in alle sectoren geïntroduceerd kan worden. De eisen zijn afgeleid uit een globaal theoretisch onderzoek, welke toepasbaar is op alle werkgevers. Op de website staat een onderdeel genaamd “werkveld”, dit onderdeel is wel volledig gericht op de ICT-sector en zorgsector. Dit zal dan aangepast en uitgebreid moeten worden om het toepasbaar te krijgen op andere sectoren.

Het doel van de checklist is om werkgevers te informeren en inspireren op het gebied van goed werkgeverschap. De checklist dient dan als een handreiking aan werkgevers. In een bredere context zal de checklist ook een grondlegger kunnen zijn van een keurmerk. Een handreiking kan een positief effect hebben door werkgevers te stimuleren om een transitie te maken. Een keurmerk is in eerste instantie nog lastig te bewerkstelligen, aangezien er veel bij komt kijken. Er moet bepaald worden of je een “goed werkgever” bent alleen wanneer je aan alle eisen voldoet of aan een bepaald minimum aantal eisen. Daarnaast is het lastig om te bepalen wanneer je voldoet aan een eis. De rechter is degene die het laatste woord heeft op het gebied van goed werkgeverschap. Werkgevers zullen zelf snel zeggen dat ze aan een eis voldoen, er moet gekeken worden hoe ze dit gaan testen. Dit idee wordt dan ook later bewerkstelligd. Het idee van een keurmerk is in de bredere context geplaatst door het projectteam goed werkgeverschap, aangezien dit nu nog niet te realiseren is.

9.2 Relevantie, bruikbaarheid en toepasbaarheid

De deelnemers van de inspiratie-CoL hebben aangegeven dat het beroepsproduct goed aanspreekt en een duidelijk beeld geeft van het juridisch goed werkgeverschap. De checklist is kort en krachtig en wordt fijn aangevuld met meer informatie op de website. Op deze manier worden de globale eisen goed uitgediept. Om met de checklist aan de gang te kunnen gaan willen partijen deze uitbreiden met niet juridische eisen van goed werkgeverschap. Hier doen zij zelf onderzoek naar.

Het uiteindelijke doel van het projectteam is om een beweging te starten bij werkgevers naar goed werkgeverschap. Het kost tijd om deze beweging op gang te brengen, dit is niet iets wat van de één op andere dag bewerkstelligd kan worden. Dit is dan ook de reden om ervoor te kiezen om de checklist met eigen aanvullingen uit te brengen als handreiking en later over te gaan op een keurmerk. De checklist kan de beweging op gang brengen, zodat werkgevers verbeteringen doorvoeren. Na enkele jaren kan er dan voor gekozen worden om er een keurmerk aan te hangen. Het projectteam is bezig met werkpakketen, een onderdeel van een werkpakket wordt deze checklist. Het idee kwam naar boven om werkgevers en werknemers beide de checklist te laten invullen om te kijken hoe partijen naar werkgeverschap kijken. Hier zijn de deelnemers het nog niet over uit.

Bij de deelnemers kwam de vraag naar boven wat de juridische eisen zijn van goed werknemerschap. Dit gaan ze wellicht nog onderzoeken, om een verband te kunnen vormen met goed werkgeverschap.

In conclusie zijn het projectteam en andere professionals erg enthousiast over het beroepsproduct en zijn ze druk bezig met plannen die er aan bijdragen om de krapte op de arbeidsmarkt te verkleinen.

Hoofdstuk 10 – Literatuurlijst

Alt 2017

H.J.W. Alt, *Monografieën Sociaal Recht nr. 71, Stelplecht en bewijslast in het nieuwe arbeidsrecht*, Deventer: Wolters Kluwer 2017 (online).

Beltzer & Hoogeveen 2015

R.M. Beltzer & E.M. Hoogeveen, *Monografieën Sociaal Recht nr.31, Arbeidsrechtelijke aspecten van reorganisatie*, Deventer: Wolters Kluwer 2015 (online).

ten Berge & Oteman 2021

L. ten Berge & M. Oteman, *Inleiding Organiseatiekunde*, Bussum: Uitgeverij Coutinho 2021.

Blom & van Lanen 2021

H. Blom & B. van Lanen, *Strategisch ontwerpen*, Bussum: Uitgeverij Coutinho 2021.

van Brakel 2022

K van Brakel, 'Invloed van technologische ontwikkelingen', *werk.nl*, 13 juni 2022.

Diebels 2014

G.A. Diebels, *Monografieën Sociaal Recht nr. 66, Re-integratie zieke werknemer*, Deventer: Wolters Kluwer 2014 (online).

Gerlach 2022

V. Gerlach, *Monografieën Sociaal Recht nr. 83, De ex-werknemer*, Deventer: Wolters Kluwer 2022 (online).

Hage 2017

C.A. Hage, *Recht & Praktijk nr. CA17, Handhaving van privaatrecht door toezichthouders*, Deventer: Wolters Kluwer 2017 (online).

Heerma van Voss 1999

G.J.J. Heerma van Voss, *Goed werkgeverschap als bron van vernieuwing van het arbeidsrecht*. (oratie Universiteit Leiden; Vereniging Voor Arbeidsrecht Nr. 29) Leiden (Nederland): Leiden University 1999.

Heerma van Voss 2020

G.J.J. Heerma van Voss, *Mr. C. Assers Handleiding tot de beoefening van het Nederlands Burgerlijk Recht. 7. Bijzondere overeenkomsten. Deel V. Arbeidsovereenkomst*, Deventer: Wolters Kluwer 2020 (online).

Houweling e.a. 2020

A.R. Houweling e.a., *Loonstra & Zondag. Arbeidsrechtelijke thema's*, Den Haag: Boom Juridisch 2020 (online).

Kallendorf 2023

D. Kallendorf, 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen: waar begin je?' *kvk.nl*, 9 mei 2023.

Knipschild & Ridder 2018

E. Knipschild & T. Ridder, *Monografieën Sociaal Recht nr. 72, De Wet werk en zekerheid*, Deventer: Wolters Kluwer 2018 (online).

Kooistra 2022

M. Kooistra, 'Bevolking', sociaalplanbureaugroningen.nl, 2022.

Koot- van der Putte 2015

E. Koot- van der Putte, *Monografieën Sociaal Recht nr. 42, Collectieve arbeidsvoorwaarden en individuele contractsvrijheid*, Deventer: Wolters Kluwer 2015 (online).

de Laat 2016

J.J.M. de Laat, *Monografieën Sociaal Recht nr. 70, Naar zwarte, grijze en blauwe lijsten in het arbeidsrecht*, Deventer: Wolters Kluwer 2016 (online).

Langenberg e.a. 2023

H. Langenberg e.a., 'Arbeidsmarktprofiel van zorg en welzijn in 2022', cbs.nl, 21 november 2023.

Marcus & van Dam 2023

J. Marcus & N. van Dam, *Handboek organisatie en management: een praktijkgerichte benadering*, Groningen: Noordhoff Uitgevers 2023.

Monografieën Sociaal Recht nr. 56

Auteur onbekend, *Monografieën Sociaal Recht nr. 56, Inkomensbescherming levensloopactiviteiten*, Deventer: Wolters Kluwer 2012 (online).

van der Mooren & de Vries 2022

F. van der Mooren & R. de Vries, 'Steeds meer hoogopgeleiden in Nederland: wat voor beroep hebben ze?', cbs.nl, 18 oktober 2022.

Oosterveld 2023

E. Oosterveld, *Regionale Arbeidsmarktprognose 2023-2024*, Groningen: UWV 2023.

Rayer 2014

C.W.G. Rayer, *Monografieën Sociaal Recht nr. 61, Wetgeving en beleid voor flexibele arbeid*, Deventer: Wolters Kluwer 2014 (online).

Roozendaal 2011

W.L. Roozendaal, *Monografieën Sociaal Recht nr. 54, Werk en privé*, Deventer: Wolters Kluwer 2011 (online).

van Smoorenburg 2023

M. van Smoorenburg, 'In Nederland willen weinig deeltijdwerkers meer uren werken', werk.nl, 5 april 2023.

Taghavi 2023

A. Taghavi, *ICT in Beeld*, Amsterdam: UWV 2023.

Thijssen 2023

L. Thijssen, 'Hoe denken werkgevers over diversiteit, inclusie en discriminatie?', digitaal.scp.nl, 27 juni 2023.

Treep 2015

M. Treep, *Arbeidsrecht*, Den Haag: Boom Juridisch 2015.

Verhulp, in: T&C Burgerlijk Wetboek

Verhulp, commentaar op art. 7:611 BW, Tekst & Commentaar Burgerlijk Wetboek, Deventer: Wolters Kluwer (online).

Zekić 2014

N. Zekić, *Monografieën Sociaal Recht nr. 65, Werkzekerheid in het arbeidsrecht*, Deventer: Wolters Kluwer 2014 (online).

Bijlage 1 – Uitgebreide context- en stakeholdersanalyse

3.1 Contextanalyse

De contextanalyse dient om de omgeving waarin het vraagstuk speelt in kaart te brengen. De analyse biedt een overzicht van de trends die zich voordoen in de samenleving en die invloed hebben op het vraagstuk. De context wordt geanalyseerd aan de hand van de DESTEP-analyse.

3.1.1 Demografisch

Demografische factoren zien op veranderingen die zich voordoen in de omvang en de structuur van de bevolking en op veranderingen in de bevolkingsconcentraties.¹³⁸

Samenstelling van de bevolking

Op 1 januari 2022 had 17,5 procent van de bevolking in Groningen een migratieachtergrond. Dit is lager dan het Nederlandse gemiddelde van 25,2 procent. Veel Groningers met een migratieachtergrond wonen in de steden. In de gemeente Groningen heeft namelijk 25,9 procent van de inwoners een migratieachtergrond, terwijl dit percentage in de gemeente Westerkwartier slechts 7,8 procent bedraagt.¹³⁹

De afgelopen 40 jaar is het aantal hoogopgeleiden in Nederland toegenomen. Over het algemeen zijn jongere leeftijdsgroepen hoger opgeleid dan oudere generaties. Het aandeel hoogopgeleiden groeide sneller voor vrouwen dan voor mannen. Hoogopgeleiden zijn het vaakst werkzaam in de volgende werkgebieden: bedrijfseconomisch en administratief, zorg en welzijn, pedagogisch en technisch.¹⁴⁰ De meeste hoogopgeleiden wonen in en rondom universiteitsgebieden en in gebieden waar veel specialistisch werk is, zoals het noordelijke deel van de Randstad.¹⁴¹ Veel hoogopgeleiden vertrekken uit de provincie Groningen en trekken naar de Randstad. Groningen heeft daarom een campagne opgezet om hoogopgeleiden die in Groningen hebben gewoond, gewerkt of gestudeerd terug te halen.¹⁴²

Leeftijdsopbouw en geslacht

Gemiddeld zijn inwoners van Nederland 42,4 jaar oud.¹⁴³ In de bevolkingspiramide van Nederland is een duidelijke verschuiving te zien: mensen worden steeds ouder en er zijn steeds minder jongeren. Er worden minder kinderen geboren en de levensverwachting stijgt. In Nederland worden er jaarlijks meer jongens dan meisjes geboren. Mannen overlijden echter gemiddeld op een jongere leeftijd dan vrouwen. Tot ongeveer veertig jaar is er een klein mannenoverschot en daarna wordt de verhouding nagenoeg gelijk. Rond de zestig jaar slaat het om en is er sprake van een vrouwenoverschot.¹⁴⁴

Vergrijzing en ontgroening

Nederland kampt met vergrijzing. Per 1 januari 2023 is 20,2 procent van de bevolking 65 jaar of ouder. In 1990 was dit percentage nog 12,8 procent. Gemeenten vergrijzen doordat jongeren wegtrekken voor werk of opleiding. Daardoor blijven er meer ouderen over en worden er minder kinderen geboren. Het aandeel van oudere leeftijdsgroepen wordt daardoor groter, wat resulteert in een stijging van de gemiddelde leeftijd van de bevolking. In 2023 was de grijze druk 34 procent, wat

¹³⁸ ten Berge & Oteman 2021, p. 56.

¹³⁹ Kooistra 2022.

¹⁴⁰ van der Mooren & de Vries 2022.

¹⁴¹ 'Waar wonen de meeste hoogopgeleiden?', cbs.nl.

¹⁴² Redactie Groningen 2023.

¹⁴³ 'Leeftijdsverdeling', cbs.nl.

¹⁴⁴ 'Bevolkingspiramide', cbs.nl.

betekent dat er op elke 65-plusser 3 mensen in de werkzame leeftijd (20 tot 65 jaar) zijn. De verwachting is dat dit in de komende jaren toe zal nemen tot bijna 50 procent.¹⁴⁵

In de provincie Groningen is er naast vergrijzing ook sprake van ontgroening. Ontgroening houdt in dat het aandeel kinderen en jongeren in de totale bevolking afneemt, terwijl er een toename is van 65-plussers. In het jaar 2020 waren er voor het laatst meer jongeren dan ouderen in de provincie, en deze trend lijkt zich voort te zetten. Door deze ontgroening en vergrijzing zijn er steeds minder werkenden ten opzichte van het aantal niet-werkenden. Bovendien komen er door de ontgroening steeds minder werkenden bij, wat leidt tot een stijging van de demografische druk.¹⁴⁶

Groei van de bevolking

De Nederlandse bevolking is in 2023 met zo'n 140 duizend inwoners gegroeid tot een totaal van 17,9 miljoen inwoners. De bevolkingsgroei was minder snel dan in 2022. Deze groei in 2023 is voornamelijk toe te schrijven aan buitenlandse migratie, aangezien er meer mensen zijn overleden dan dat er geboren zijn. In 2023 kwamen er minder immigranten naar Nederland vergeleken met 2022. Ongeveer 165 duizend kinderen zijn in 2023 geboren, wat bijna 3 duizend minder is dan in 2022. Het vruchtbaarheidscijfer in Nederland daalt sinds 2010 en zat in 2023 op gemiddeld 1,43 kinderen per vrouw. De sterfte bleef daarentegen vrij hoog. Het aantal overledenen waren er ongeveer 169 duizend.¹⁴⁷ Veel migratie vond plaats vanwege de oorlog in Oekraïne. Bijna de helft van de migranten kwam naar Nederland om gebruik te maken van de richtlijn voor tijdelijke bescherming vanwege de situatie in Oekraïne. Van de overige migranten is 65 procent kennismigrant en 35 procent gezinsmigrant.¹⁴⁸

In Groningen kent men sinds 2018 een toename van de bevolking. Het aantal inwoners van de provincie is in 2021 gestegen met een percentage van 0,6 procent. Ook in Groningen is de toename van de bevolking te danken aan migratie. Tegelijkertijd is er sprake van een natuurlijke bevolkingskrimp, waarbij er meer mensen overlijden dan dat er geboren worden. Gezien de ontgroening en vergrijzing in Groningen, wordt verwacht dat deze trend zich de komende jaren zal voortzetten.¹⁴⁹

Invloed demografische factoren op vraagstuk

De samenstelling van de bevolking heeft doorwerking op de arbeidsmarkt. Verschillende bevolkingsgroepen nemen verschillende soorten banen in. Het vertrekken van veel hoogopgeleiden is negatief voor de arbeidsmarkt, aangezien zij op deze manier geen vacatures kunnen vullen. Migrant kunnen bijvoorbeeld wel vacatures vullen. Vergrijzing en ontgroening zorgen ervoor dat er veel gepensioneerd zijn die niet ingezet kunnen worden op de arbeidsmarkt. Het minder snel groeien van de bevolking zorgt er voor dat er minder jongeren op de arbeidsmarkt toetreden en er wederom vacatures open blijven.

3.1.2 Economisch

Economische factoren zien op beleid en ontwikkelingen die invloed gaan hebben op koopkracht.¹⁵⁰ Deze factoren bepalen in belangrijke mate het succes van de organisatie.¹⁵¹

¹⁴⁵ 'Ouderen', cbs.nl.

¹⁴⁶ Kooistra 2022.

¹⁴⁷ 'Bevolking in 2023 minder sterk gegroeid dan een jaar eerder', cbs.nl

¹⁴⁸ 'Toename aantal immigranten in 2022 vooral door oorlog Oekraïne', cbs.nl.

¹⁴⁹ Kooistra 2022.

¹⁵⁰ ten Berge & Oteman 2021, p. 57.

¹⁵¹ Marcus & van Dam 2023, p. 84.

Koopkracht, minimumloon en werkloosheid

In 2024 wordt door het kabinet een koopkrachtgroei van 1,7 procent verwacht, dankzij de stijgende lonen.¹⁵² Het minimumuurloon bedraagt per 1 januari 2024 € 13,27.¹⁵³ De werkloosheid ligt op 3,6 procent, wat aanzienlijk laag is, gezien het feit dat de werkloosheid gedurende de afgelopen 20 jaar gemiddeld 6 procent bedroeg.¹⁵⁴

Economische groei

De economische groei nam de afgelopen kwartalen af. Dit is te wijten aan de hoge energieprijzen, inflatie en onzekerheden op internationale markten. De economische groei in Nederland groeit volgens het CPB nog met 1,4 procent in 2024.¹⁵⁵

De economie van de Provincie Groningen is in het tweede kwartaal van 2023 met 13 procent gekrompen ten opzichte van 2022. De oorzaak hiervan is de afbouw van de gaswinning. Deze aanzienlijke krimp in Groningen wijkt af van de rest van Nederland, waarin slechts kleine verschillen te zien zijn. Als er gekeken wordt naar kleinere regio's valt het op dat in de meeste regio's de economie licht kromp of groeide, namelijk tussen de -1 procent en 1 procent.¹⁵⁶ De gemeente Groningen wil actiever haar rol als economische motor versterken. Dit wil zij doen door ondernemerschap te bevorderen en ervoor te zorgen dat nog meer mensen delen in economische vooruitgang. De provincie wil hierbij nauw samenwerken met buurgemeenten, provincies, ondernemers en kennisinstellingen.¹⁵⁷

Arbeidsmarkt

De arbeidsmarktregio Groningen kent een krappe markt. Een krappe arbeidsmarkt houdt in dat er meer vacatures zijn dan dat er werkzoekenden zijn. De werkgelegenheid heeft zich de afgelopen jaren vrij positief ontwikkeld. Het aantal werknemersbanen is in de arbeidsmarktregio Groningen sinds 2020 met 21.500 gestegen.¹⁵⁸ Er komen dagelijks 75.000 mensen naar de stad Groningen om te werken. Er zijn in totaal 200.00 banen binnen de gemeentegrenzen. Groningen is het economische hart van Noord-Nederland.¹⁵⁹

Vanaf dit jaar 2024 zal het groeitempo van de werkgelegenheid afnemen. Een oorzaak hiervan is het tekort aan personeel. Iedereen die beschikbaar is op de arbeidsmarkt wordt al bijna volledig ingezet. Dit maakt dat er op de arbeidsmarkt nauwelijks ruimte is voor verdere groei. De grote personeelstekorten zorgen ervoor dat bedrijven in gaan zetten op automatisering, robotisering en andere manieren om de arbeidsproductiviteit te laten toenemen. Er kan ingezet worden op automatiseren, maar ook op alternatieven, zoals: breder zoeken naar kandidaten, stimuleren van de inzet van 55-plussers, deeltijdwerkers, arbeidsmigranten en ontmoedigden. Dit kan helpen bij het verminderen van de krapte.¹⁶⁰

Invloed economische factoren op vraagstuk

Er is weinig werkloosheid in Nederland, dit betekent dat er weinig werkzoekenden zijn om de vele vacatures op te vullen. De krappe arbeidsmarkt is de onderliggende reden voor het vraagstuk. Het grote tekort aan personeel zorgt ervoor dat er gekeken wordt welke opties er nog zijn.

¹⁵² 'Economische ontwikkelingen 2024', rijksoverheid.nl.

¹⁵³ 'Bedragen minimumloon 2024', rijksoverheid.nl.

¹⁵⁴ 'Economische ontwikkelingen 2024', rijksoverheid.nl.

¹⁵⁵ Oosterveld 2023, p. 2.

¹⁵⁶ 'Groningse economie krimpt door afbouw gaswinning', cbs.nl.

¹⁵⁷ 'Economisch profiel en beleid', gemeente.groningen.nl.

¹⁵⁸ Oosterveld 2023, p. 2.

¹⁵⁹ 'Economisch profiel en beleid', gemeente.groningen.nl.

¹⁶⁰ Oosterveld 2023, p. 2.

3.1.3 Sociaal-Cultureel

Sociaal-culturele factoren zien op veranderingen die zich voor doen in het normen- en waardenpatroon van een samenleving.¹⁶¹ In de samenleving is er een grote behoefte om invloed uit te oefenen op organisaties.¹⁶²

Milieuverantwoordelijkheid

Nederlanders kwalificeren klimaat en milieu als één van de grootste problemen van Nederland. Steeds meer mensen raken ervan overtuigd dat de mens klimaatverandering veroorzaakt. Een ruime meerderheid van de burgers is bezorgd over de gevolgen daarvan. Veel mensen storen zich dan ook weleens aan anderen die geen rekening lijken te houden met duurzaamheid. Er is steeds minder begrip voor onduurzaam gedrag. Er is sprake van een verschuiving in de sociale norm.¹⁶³ In de provincie Groningen is er onder de bewoners de wens voor een provincie met aandacht voor klimaat en milieu, waar zorg is voor behoud van landschap en waar gewerkt wordt aan verduurzaming.¹⁶⁴

Ethische aspecten

Nederlandse burgers geven aan dat discriminatie en kansengelijkheid ook tot één van de grootste problemen in Nederland hoort. Ook al kent de samenleving steeds meer diversiteit, is dit niet terug te zien op de werkvloer. Aan verschillende werkgevers werd de vraag gesteld hoeveel prioriteit zij geven in het personeelsbeleid aan verschillende vormen van diversiteit en inclusiviteit. Een grote meerderheid gaf aan dat zij het belangrijk vinden om een inclusieve werkcultuur te bevorderen.¹⁶⁵

Bedrijven en organisaties kunnen beter presteren wanneer zij mensen in dienst hebben met verschillende etnische en culturele achtergronden. Hiervoor is het belangrijk dat leidinggevendenden goed kunnen omgaan met verschillende achtergronden. Voordelen van culturele verschillen op de werkvloer zijn: hogere omzet, betere overlevingskansen, meer vernieuwing, meer creativiteit, meer oplossingsgerichtheid, betere positie op de arbeidsmarkt, meer tevreden en loyale werknemers en het hebben van een beter imago.¹⁶⁶

Werkomstandigheden

Werknemers hebben basisbehoeften in hun werk. Het vervullen van deze behoeften is belangrijk om ervoor te kunnen zorgen dat werknemers goed presteren. Werknemers hebben als eerst de behoefte om ergens bij te horen. Als tweede hebben zij de behoefte om zich competent te voelen en als derde hebben zij de behoefte aan autonomie. Ten slotte is er de behoefte om iets bij te dragen.¹⁶⁷

Eén van de twintig Nederlanders zijn in 2022 van baan gewisseld, 60 procent van hen werkte korter dan twee jaar bij hun vorige baan. Werknemers kunnen gebonden worden door: goede primaire arbeidsvoorwaarden, groene en sociale arbeidsvoorwaarden, persoonlijke extra's, maatschappelijk verantwoord ondernemen, om- of bijscholing, mogelijkheden om gezond en fit te blijven, flexibiliteit en eerder de mogelijkheid tot een vast contract. Verder is het belangrijk dat medewerkers goed ingewerkt worden, er veilige en gezonde arbeidsomstandigheden zijn, er een coach of vertrouwenspersoon is, er werkplezier is, zij verantwoordelijkheid en vrijheid krijgen, er regelmatig

¹⁶¹ ten Berge & Oteman 2021, p. 59.

¹⁶² Marcus & van Dam 2023, p. 93.

¹⁶³ Verbeek-Oudijk e.a. 2023, p. 93 t/m 96.

¹⁶⁴ 'Groningers willen provincie met aandacht voor klimaat en milieu', provinciegroningen.nl.

¹⁶⁵ Thijssen 2023.

¹⁶⁶ 'Culturele diversiteit op de werkvloer', rijksoverheid.nl.

¹⁶⁷ 'De basisbehoeften van elke werknemer', arboportaal.nl.

gesprekken worden gevoerd, er een fijne cultuur is en er complimenten worden gegeven en waardering wordt geuit.¹⁶⁸

Deeltijd werken

48 procent van de werkenden in Nederland werkt in deeltijd (35 uur per week of minder). 70 procent van de vrouwen werkt in deeltijd en 28 procent van de mannen. Veel jongeren en 65-plussers werken deeltijd.¹⁶⁹ In de jaren na het behalen van een diploma gaan vrouwen vaker deeltijd werken dan mannen. Vrouwen die wel beginnen met een voltijdbaan stappen vaker over op een deeltijdbaan. Dit gebeurt vaak wanneer ze gaan samenwonen en al helemaal wanneer ze een kind krijgen. Er is hierin geen onderscheid op basis van opleidingsniveau en is ook ongeacht samenwonen, alleen staand of thuiswonend. De grootste groep die deeltijd gaat werken is wel de samenwonende vrouw die kinderen heeft. De keuze voor een deeltijdbaan gaat samen met het krijgen van het eerste kind. Een klein deel van de mannen neemt dezelfde stap, de meeste blijven voltijd werken. 4 op de 10 partners zouden de taken het liefst gelijk verdelen. De verdeling is de laatste jaren al gelijkier geworden, maar het is nog steeds vrij traditioneel. In werkelijkheid geven maar 1 op de 10 ouders met kinderen aan dat zij zorgtaken en werk gelijk hebben verdeeld.¹⁷⁰

Invloed sociaal-culturele factoren op vraagstuk

Steeds meer mensen zijn bezig met klimaat en milieu en zullen het ook belangrijk vinden dat een werkgever zich hiermee bezig houdt. Verder vinden Nederlandse burgers discriminatie en kansengelijkheid belangrijk. Onder werkgevers wordt dit onderwerp steeds belangrijker. Werknemers hebben basisbehoeften en zullen opzoek gaan naar een werkgever waar deze behoeften worden vervuld. In Nederland is er sprake van een vrij traditionele verdeling van werk en zorgtaken tussen partners. Door de verdeling gelijkier te krijgen of af te stappen van deze traditie zullen wellicht meer vrouwen voltijd gaan werken.

3.1.4 Technologisch

Technologische factoren zien op technologische veranderingen en vernieuwingen die leiden tot nieuwe producten en productieprocessen.¹⁷¹

Werkervaringen

Huidige werknemers hebben verschillende ervaringen met de technologische ontwikkelingen. Een deel vindt dat hun werk makkelijker wordt, een deel ervaart geen verandering en een klein deel vindt het werk juist moeilijker worden. Jonge werknemers vinden in tegenstelling tot oudere werknemers dat de technologische veranderingen hun werk makkelijker maken. Ongeveer 90 procent van alle werknemers maakt gebruik van technologie. De technologie maakt het makkelijker om meer informatie te verwerken en om meer werk te kunnen doen in dezelfde tijd. Een kleiner deel vindt dat er meer toezicht of controle op het werk is, of dat het werk mentaal zwaarder wordt.¹⁷²

Arbeidsmarkt

Er is een snelle ontwikkeling en toepassing van nieuwe technologie. Machines kunnen zelf nadenken, opdrachten van mensen uitvoeren en meer digitale informatie beschikken. Deze ontwikkelingen zorgen voor kansen en risico's voor de arbeidsveiligheid. Ontwikkelingen die invloed hebben op de arbeidsveiligheid zijn: digitalisering, AI, 3D printen, robotisering, machine learning, NBIC-convergentie, sensoren en drones, slimme persoonlijke bescherming en nanotechnologie. Deze technologische ontwikkelingen bieden nieuwe uitdagingen waaraan werknemers zich moeten

¹⁶⁸ Riphagen 2023.

¹⁶⁹ 'Wie werken het vaakst in deeltijd?', cbs.nl

¹⁷⁰ 'Vrouwen werken meteen na afstuderen al vaker in deeltijd dan mannen', cbs.nl.

¹⁷¹ ten Berge & Oteman 2021, p. 60.

¹⁷² 'Werk van bijna helft werknemers gemakkelijker door nieuwe technologie', cbs.nl.

aanpassen en kunnen een selectie banen overbodig maken.¹⁷³ Werkgevers geven aan dat functies gaan veranderen door digitalisering, automatisering en robotisering. Zij verwachten ook dat banen gaan verdwijnen door de ontwikkeling. Er ontstaat meer vraag naar ICT'ers.¹⁷⁴

De technologische ontwikkelingen hebben voor een grote toename in de materiële welvaart van Nederland gezorgd. Door nieuwe technologische ontwikkelingen verdwijnen er taken voor werknemers en ontstaan er ook een hoop nieuwe taken. De verdeling is niet gelijk verdeeld over verschillende arbeidsgroepen, veel routinematige taken verdwijnen. De overheid speelt een rol in het stimuleren van deze ontwikkelingen, maar moet ervoor zorgen dat er een balans is in de investeringen in het kader van de belasting op arbeid en kapitaal.¹⁷⁵

Invloed technologische factoren op vraagstuk

Jonge werknemers geven aan dat zij meer werk kunnen doen in kortere tijd door de komst van technologie. Dit maakt dat er minder werknemers nodig zijn voor dezelfde hoeveelheid werk. Technologische ontwikkelingen bieden nieuwe uitdagingen en kunnen banen overbodig maken.

3.1.5 Ecologisch

Ecologische factoren zien op ontwikkelingen zien op natuur en milieu.¹⁷⁶ Een schone leefomgeving en een gezond klimaat zijn belangrijke elementen voor een gezonde economie.¹⁷⁷

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent voor organisaties dat zij keuzes maken die rekening houden met mens, milieu en maatschappij.¹⁷⁸ De rijksoverheid stimuleert organisaties bij hun maatschappelijk verantwoord ondernemen. De rijksoverheid deelt een prijs uit, koopt zelf duurzaam in en heeft een nationale kennis- en netwerkorganisatie opgericht.¹⁷⁹

Klimaat en duurzaamheid

De provincie Groningen wil graag koploper zijn op het gebied van energietransitie. Zij willen projecten stimuleren en faciliteren die bijdragen aan de transitie naar volledige duurzame energiebronnen.¹⁸⁰ Ongeveer twee derde van de Groningers is ongerust over klimaatverandering. Een grote meerderheid vindt het belangrijk om zelf een bijdrage te leveren aan een milieubewustere samenleving.¹⁸¹

Impact klimaatverandering

Het klimaat blijft veranderen. Natuurlijke en menselijke invloeden zijn hier oorzaken van. De gemiddelde temperatuur is de afgelopen 130 jaar met 1 graad gestegen en de zeespiegel is met 20 centimeter gestegen. Deze klimaatverandering heeft grote gevolgen voor mens, natuur en milieu. Deze klimaatverandering kan nadelige gevolgen hebben voor de gezondheid van mensen. Zij kunnen luchtwegproblemen krijgen door luchtvervuiling of kunnen meer allergieën krijgen. Veranderingen in temperatuur, vochtigheid en neerslag kunnen ruimte bieden voor meer infectieziekten.¹⁸²

¹⁷³ 'Technologische ontwikkelingen', arboportaal.nl.

¹⁷⁴ van Brakel 2022.

¹⁷⁵ Jongen e.a. 2023, p. 2.

¹⁷⁶ ten Berge & Oteman 2021, p. 59.

¹⁷⁷ Marcus & van Dam 2023, p. 72.

¹⁷⁸ Kallendorf 2023.

¹⁷⁹ 'Rijksoverheid stimuleert maatschappelijk verantwoord ondernemen', rijksoverheid.nl.

¹⁸⁰ 'Energietransitie', provinciegroningen.nl.

¹⁸¹ de Haan 2020.

¹⁸² 'Klimaatverandering en gevolgen', rijksoverheid.nl.

Invloed ecologische factoren op vraagstuk

Maatschappelijk verantwoord ondernemen en de energietransitie worden steeds belangrijker en kan werkgevers onderscheiden. Klimaatverandering kan impact hebben op de gezondheid van mensen en dus ook op de gezondheid van werknemers. Werkgevers hebben baat bij een goede gezondheid van hun werknemers.

3.1.6 Politiek-Juridisch

Politiek-juridische factoren zien op de houding van de politiek ten opzichte van een organisatie.¹⁸³ Vanuit politieke verantwoordelijkheid kan de overheid het economische leven sturen.¹⁸⁴

Wijzigingen

Per 1 januari 2024 is het verplichte minimumuurloon ingevoerd en is het minimumloon omhoog gegaan. Verdere veranderingen zijn: gewijzigde uitkeringsbedragen, stijging AOW-leeftijd, verhoging reiskostenvergoeding, stijging basistarief inkomstenbelasting, verhoging arbeidskorting, pensioenopbouw vanaf 18 jaar, verandering transitievergoeding, meer inkomstenbelasting expats en verhoging wettelijke rente.¹⁸⁵

Rijksoverheid

Het SCP geeft aan dat 28 procent van de Nederlandse bevolking kwetsbaar is. De aard van werk veranderd door digitalisering, robotisering en globalisering. Dit brengt onvoorspelbaarheid en biedt kansen. De rijksoverheid wil een aantal grote hervormingen in de arbeidsmarkt doorvoeren. Het doel van de hervormingen is de bestaanszekerheid van lage en middeninkomens te versterken en de lasten te verlagen.¹⁸⁶ Om de ongelijkheden op de arbeidsmarkt weg te nemen zijn er verschillende plannen: passende contractvorm, meer wendbaarheid voor ondernemers, altijd uitzicht op nieuw werk, meer zekerheid voor werkenden en voorkomen van schijnzelfstandigheid. De Eerste en Tweede kamer moeten nog over deze plannen beslissen.¹⁸⁷

De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft een pakket met maatregelen voor de arbeidsmarkt naar de Tweede Kamer gestuurd. Dit pakket ziet op meer zekerheid voor mensen over hun inkomen en rooster en dat zelfstandigen beter beschermd zijn bij een tegenslag. Door deze maatregelen wordt goed werkgeverschap aantrekkelijker en kunnen bedrijven makkelijker inspelen op veranderingen in hun omgeving. Voor structureel werk is een (vast) contract het uitgangspunt, ze willen nulurencontracten gaan verbieden. Voor zelfstandigen willen ze een verplichte, betaalbare arbeidsongeschiktheidsverzekering.¹⁸⁸

Invloed politiek-juridische factoren op vraagstuk

Het is voor werkgevers van belang om op de hoogte te blijven van wijzigingen en hierin mee te gaan. De overheid is druk bezig met hun invloed op de arbeidsmarkt en zijn aan het kijken wat ze kunnen doen om de arbeidsmarkt te verbeteren. Zo wordt er door hun ook gekeken naar goed werkgeverschap.

¹⁸³ ten Berge & Oteman 2021, p. 57.

¹⁸⁴ Marcus & van Dam 2023, p. 88.

¹⁸⁵ 'Wat verandert er voor u in 2024?', rijksoverheid.nl.

¹⁸⁶ 'Arbeidsmarkt en inkomen', rijksoverheid.nl.

¹⁸⁷ 'Hervormingen arbeidsmarkt', rijksoverheid.nl.

¹⁸⁸ 'Meer evenwicht op de arbeidsmarkt', rijksoverheid.nl.

3.1.7 Conclusies

Kansen

Alles wat een bijdrage kan leveren aan het oplossen van de krapte op de arbeidsmarkt kan aangemerkt worden als een kans. De toename van migranten kan ervoor zorgen dat zij ingezet kunnen worden op in de arbeidsmarktregio Groningen. Werkgevers kunnen inspelen op trends als klimaat & milieu, discriminatie & kansengelijkheid en basisbehoeften. In stakeholdersgesprekken kwam ook naar voren dat cultuur en sfeer belangrijk zijn om werknemers te behouden en daarmee een snelle uitstroom te beperken.

Technologische ontwikkelingen kunnen een positieve bijdrage hebben aan het tekort van werknemers. In de stakeholdersgesprekken kwam ook ter sprake dat automatisering en AI deels oplossingen zijn voor het probleem. Aandacht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en de energietransitie zijn ook belangrijke aandachtspunten. Uit de stakeholdersgesprekken bleek verder dat een ongewenste uitstroom van werknemers verminderd kan worden door goed werk en dat dat verschillende oplossingen voor het probleem een positieve bijdrage kan leveren aan de economie.

Risico's

Een risico staat het oplossen van de krapte op de arbeidsmarkt in de weg. Indien hoogopgeleiden weg blijven trekken uit de arbeidsmarkt regio Groningen kan dit blijven bijdragen aan de krapte. Verder zijn vergrijzing en ontgroening grote problemen van de krappe arbeidsmarkt. Uit stakeholdersgesprekken bleek dat de huidige arbeidsmarkt lijdt tot burn-out klachten, waardoor weer mensen uitvallen. Klimaatverandering gaat een rol spelen in de gezondheid van mensen, waardoor zij vaker ziek worden. Dit is ook nadelig voor de werkgevers, aangezien zij belang hebben bij gezonde werknemers.

3.2 Stakeholderanalyse

In de stakeholdersanalyse komt naar voren welke stakeholders betrokken zijn bij het vraagstuk, op welke manier ze betrokken zijn, wat hun belangen zijn, welke invloed en macht ze hebben en wat de onderlinge relaties zijn tussen de verschillende stakeholders.

3.2.1 Stap 1: Identificeer stakeholders

Een overzicht van de verschillende stakeholders die betrokken zijn bij het vraagstuk en hun belangen.

Stakeholders	Belangen
Werkgevers	Werkgevers hebben belang bij een goed imago. Het is van belang dat mensen vriendelijk over de organisatie spreken. Het moet voor werknemers aantrekkelijk zijn om bij een werkgever te werken. Opdrachtgevers willen ook samenwerken met een 'goede werkgever', een keurmerk kan hierbij helpen. Er is een belang bij tevreden werknemers. Werknemers die fitter zijn en een hoger welzijn hebben zijn productiever op de werkvloer en bieden een efficiënter werkproces. Werkgevers hebben dan minder te maken met ziekte. Tevreden werknemers binden zich meer aan een organisatie.
Werknemers	Werknemers hebben belang bij werk waarbij zij hun basisbehoeften hebben. Het is voor hun belangrijk om bestaanszekerheid te hebben, sociaal contact met collega's en zingeving. Indien het werk niet goed geregeld is worden mensen ongelukkig en kan dit lijden tot klachten, zoals ziek worden. Geluk in het werk is belangrijk. Werk speelt een grote rol in het leven en hier hoort een positieve impact bij. Er is behoefte aan meer harmonie en minder problemen.

FNV (regio Noord)	Het FNV heeft belang bij meer balans tussen de machtsverhouding tussen werknemers en werkgevers. Zij willen graag de positie van werknemers verbeteren. Een bijvangst is dat de arbeidsmarkt beter gaat lopen. Ze willen graag dat mensen het langer blijven volhouden op hun werk en minder snel uitvallen.
VNO-NCW MKB Noord	Hebben belang bij het waarborgen van de belangen van werkgevers. Er is belang bij beter en sneller personeel werven. Het imago van werkgevers kan positief versterkt worden. Er is belang bij meer economisch gewin en een hogere omzet, dit kan door voldoende geschikt personeel te hebben en door personeel te behouden.
Lectoraat Human Capital, Lector Regionale Arbeidsmarkt	Het belang van de opdrachtgever ziet op het zoeken naar werkende interventies om goed werkgeverschap te kunnen bevorderen. Zij willen helderheid krijgen in wat goed werkgeverschap is. Uiteindelijk willen zij de processen op de arbeidsmarkt helpen, zoals het werven en behouden van werknemers. Het hoofdbelang is om inzicht te krijgen in goed werkgeverschap en daarna is het belang om de krapte op de arbeidsmarkt op te lossen.
Specifieke branche- en sectororganisaties	Specifieke branche- en sectororganisaties hebben een vergelijkbaar belang als de werkgeverorganisatie VNO-NCW, aangezien zij opkomen voor werkgevers in een specifieke branche. Zij hebben belang bij het in staat worden om goed personeel te werven en personeel aan zich te binden. Goed werkgeverschap heeft ook invloed op welzijn en geluk van werknemers, dit kan de arbeidsproductiviteit en inzetbaarheid ten goede komen.
Opleidings- en ontwikkelingsfondsen	O&O fondsen hebben belang bij ontwikkeling en scholing van werknemers. Een onderdeel van goed werkgeverschap is de ontwikkeling en scholing van werknemers. Deze fondsen zijn bedoelt om hierin te investeren.
UWV	Het belang van het UWV is om preventief te opereren en zo werkloosheid te voorkomen. Verder vindt het UWV het belangrijk om de samenwerking tussen publieke en private belangen organisaties te versterken. Zij wil door middel van hun expertise bijdragen aan het project.
Opleidingsorganisaties	Opleidingsorganisaties hebben belang bij goede werkplekken voor hun studenten. Zij zijn een belangrijke leverancier van arbeidskrachten en willen ervoor zorgen dat hun studenten goed terecht komen. Zij hebben belang bij het betrokken blijven bij de ontwikkeling en scholing van studenten en personeel.
Werkzoekenden	Werkzoekenden hebben belang bij een werkgever waar zij voor een langere periode kunnen werken en zich kunnen blijven ontwikkelen.
Sociaal Economische Raad Noord-Nederland	De SER vertegenwoordigt alle werkgever- en werknemersorganisaties. Zij hebben belang bij betere regionale economische groei, innovatie in bedrijven en een brede welvaart in de regio.
Economic Board Noord-Nederland	De Economic Board Noord Nederland heeft het zelfde belang als de SER. Dit is ook een vergadering met werkgever- en werknemersorganisaties, provincies, gemeenten en expert deskundigen.
Provincies	Provincies (met name provincie Groningen) hebben belang bij een goede arbeidsmarkt. Het is van belang dat zij een beeld hebben bij wat goed werkgeverschap is. Er gaat gekeken worden of zij de arbeidsmarkt ruimte willen geven of stimuleren. Wellicht dat zij een “goed werkgever” positief willen stimuleren. Daarnaast is de provincie ook een werkgever.

Gemeenten	Gemeenten (met namen gemeente Groningen) hebben hetzelfde belang als benoemd bij de provincies. Ook de gemeente is een werkgever.
Nationale overheden	Indien het project betreffende goed werkgeverschap succesvolle impact heeft in Noord Nederland, dan hebben overige nationale overheden belang bij het project. Zij kunnen dit overnemen en gaan implementeren in hun eigen risico.
Burgers	Groot deel van de burgers werkt in verhouding met een werkgever. Zij komen direct of indirect in aanmerking met goed werkgeverschap. Zij hebben belang bij een arbeidsmarkt met goede werkgevers voor hun zelf, hun partner of familie.
Kamer van Koophandel	De KvK biedt ondersteuning voor ondernemerschap en zelfstandigen. Zij hebben belang bij het organiseren van werkgevers en te informeren over hoe je een goede ondernemer bent. Zij hebben ook belang bij de uitkomsten van het onderzoek in hun adviserende en dienstverlenende sfeer.

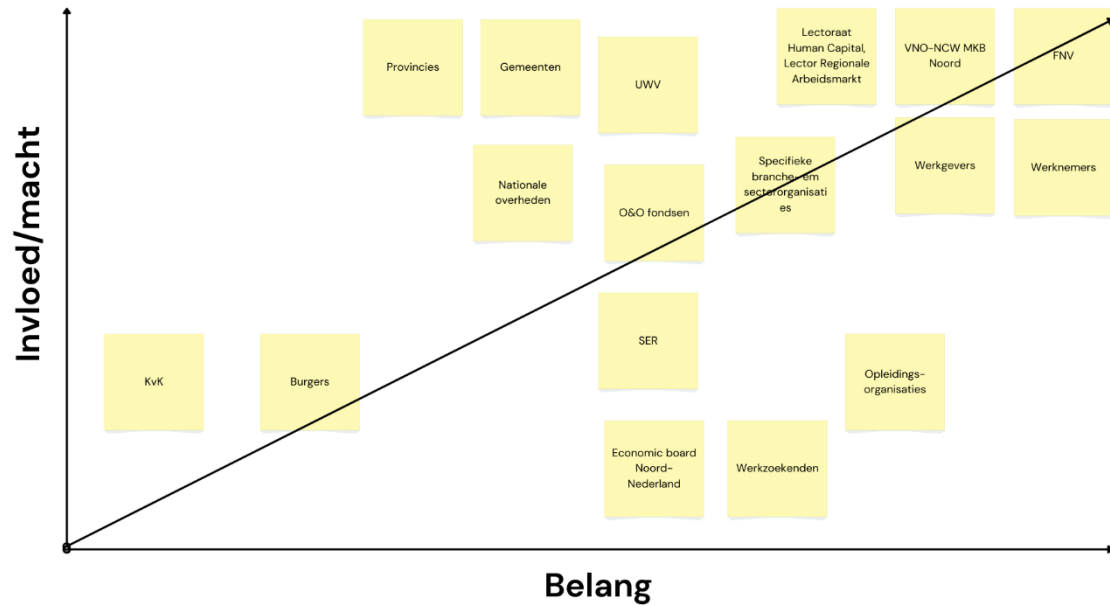
3.2.2 Stap 2: Categoriseer stakeholders

Een overzicht van de manier waarop de stakeholders betrokken zijn bij het vraagstuk en hun mate van invloed.

Stakeholders	Primair Heeft direct invloed op projectaanpak of resultaat	Secundair Heeft indirect invloed op projectaanpak of resultaat
Interne stakeholder Bij het project betrokken vanuit de eigen organisatie	FNV	Provincies
	VNO-NCW MKB Noord	Gemeenten
	UWV	
	Lectoraat Human Capital, lector regionale arbeidsmarkt	
Externe stakeholder Bij het project betrokken externe partij	Werknemers	Werkzoekenden
	Werkgevers	Nationale overheden
	Specifieke branche- en sectororganisaties	Opleidingsorganisaties
		O&O fondsen
		SER
		Economic board Noord Nederland
Interface stakeholder Niet bij het project betrokken partij, die wel een legitiem belang heeft	Burgers	KVK

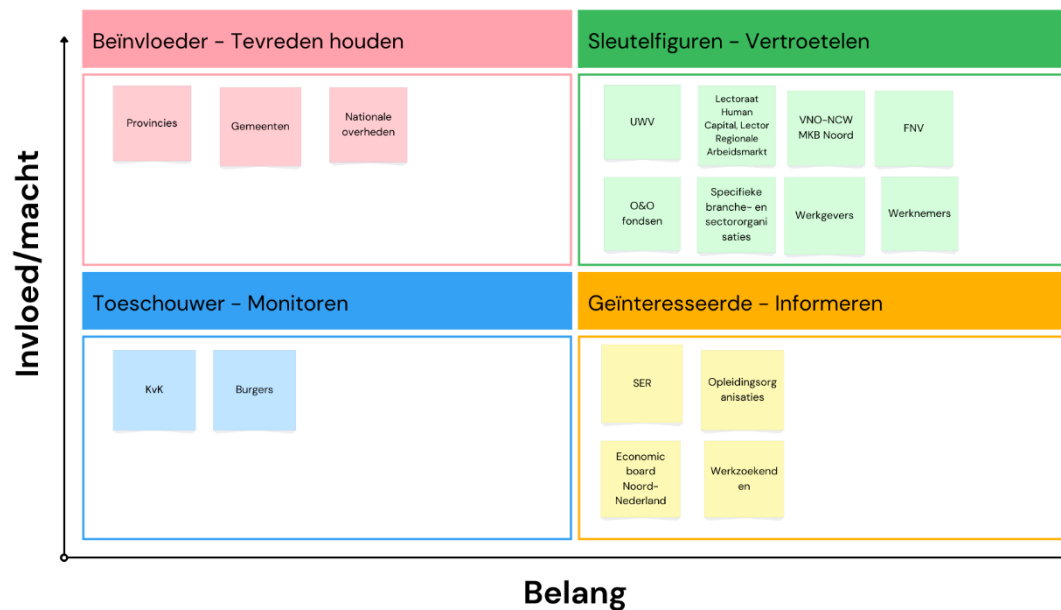
3.2.3 Stap 3: Prioriteer stakeholders

Een overzicht van de mate van invloed/macht en belang bij het vraagstuk.



3.2.4 Stap 4: Bepaal stakeholdersaanpak

Een overzicht van de rollen van de stakeholders binnen de stakeholdersaanpak van het onderzoek.



3.2.5 Stap 5: Bepaal relaties tussen stakeholders

Een overzicht van de verhouding tussen de stakeholders binnen het vraagstuk.



3.2.6 Conclusie

Het meeste belang bij het onderzoek naar de juridische eisen van goed werkgeverschap zit bij de FNV, Werknemers, VNO-NCW MKB Noord en werkgevers. FNV en VNO-NCW MKB Noord zitten in het projectteam goed werkgeverschap. Er is veel belang bij “goede werkgevers” en het stimuleren van de arbeidsmarkt. Kansen voor de stakeholders zijn het aantrekkelijker maken van werkgevers voor werknemers en het kunnen onderscheiden van werkgevers. Zo is de kans groter dat een werkgever meer werknemers aantrekt en ze ook kan behouden. Uit de stakeholdergesprekken is gebleken dat er ook risico’s zitten aan het bevorderen van goed werkgeverschap. Het kan gebeuren dat bedrijven uitgesloten worden door het goed werkgeverschap, doordat zij een andere insteek geven aan het werkgeverschap. Dit is niet de bedoeling. Daarnaast is het niet de bedoeling dat betrokken organisaties een betere concurrentie positie krijgen door de kennis en toepassing van het goed werkgeverschap.

3.2.7 Plan stakeholdersmanagement

Uit de stakeholdersanalyse is in stap 4 de stakeholdersaanpak ontstaan. Deze aanpak zal aangehouden worden binnen de stakeholdermanagement. De sleutelfiguren spelen een belangrijke rol binnen het onderzoek, aangezien zij veel invloed/macht en belang hebben. Binnen het projectteam goed werkgeverschap bevinden zich FNV, VNO-NCW MKB Noord, Lectoraat Human Capital, Lector Regionale Arbeidsmarkt, UWV en Provincie Groningen. Op de provincie Groningen na zijn al deze partijen sleutelfiguren. Met deze stakeholders zal regelmatig contact worden gehouden betreffende het praktijkonderzoek en het beroepsproduct. Met Lectoraat Human Capital, Lector Regionale Arbeidsmarkt zal het vaakst contact onderhouden worden, gezien dit de opdrachtgever is van het vraagstuk. Het is van belang dat partijen betrokken zijn bij het totstandkomen van het beroepsproduct, aangezien zij ermee aan de slag zullen gaan. In het kader van de context- en stakeholdersanalyse is er kennis gemaakt met de leden van het projectteam goed werkgeverschap om hun belangen in kaart te kunnen brengen en vervolg afspraken te maken. Partijen hebben aangegeven betrokken te willen blijven en deel te willen nemen aan facetten van dit onderzoek.

Literatuurlijst context- en stakeholdersanalyse

ten Berge & Oteman 2021

L. ten Berge & M. Oteman, *Inleiding Organisatiekunde*, Bussum: Uitgeverij Coutinho 2021.

van Brakel 2022

K van Brakel, 'Invloed van technologische ontwikkelingen', werk.nl, 13 juni 2022.

de Haan 2020

F. de Haan, 'Milieubewuste samenleving', sociaalplanbureaugroningen.nl, 2020.

Jongen e.a. 2023

E. Jongen e.a., *Technologie, de arbeidsmarkt en de rol van beleid*, Utrecht: CPB 2023.

Kallendorf 2023

D. Kallendorf, 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen: waar begin je?' kvk.nl, 9 mei 2023.

Kooistra 2022

M. Kooistra, 'Bevolking', sociaalplanbureaugroningen.nl, 2022.

Marcus & van Dam 2023

J. Marcus & N. van Dam, *Handboek organisatie en management: een praktijkgerichte benadering*, Groningen: Noordhoff Uitgevers 2023.

van der Mooren & de Vries 2022

F. van der Mooren & R. de Vries, 'Steeds meer hoogopgeleiden in Nederland: wat voor beroep hebben ze?', cbs.nl, 18 oktober 2022.

Oosterveld 2023

E. Oosterveld, *Regionale Arbeidsmarktprognose 2023-2024*, Groningen: UWV 2023.

Redactie Groningen 2023

Redactie Groningen, 'Groningen roept oud-stadsgenoten op terug te komen in strijd tegen personeelstekort: 'Misvatting dat kansen hier beperkt zijn'', ad.nl, 4 april 2023.

Riphagen 2023

E. Riphagen, 'Zo blijven je medewerkers bij je', kvk.nl, 31 mei 2023.

Thijssen 2023

L. Thijssen, 'Hoe denken werkgevers over diversiteit, inclusie en discriminatie?', digitaal.scp.nl, 27 juni 2023.

Verbeek-Oudijk e.a. 2023

D. Verbeek-Oudijk e.a., *Sociale en Culturele Ontwikkelingen*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau 2023.

Bijlage 2 – Vragenlijst interviews

Vragen werkgevers

Is het goed als ik opnames maak?

In hoeverre zijn werkgevers bewust van het belang van goed werkgeverschap?

1. Wat betekent goed werkgeverschap voor u?
 - a. Hoe is dit veranderd in de loop van de tijd?
 - b. Wat houdt het in?
 - c. Hoe zit het binnen de organisatie?
 - d. Hoe kan dat dan?
2. Bent u bekend met juridisch goed werkgeverschap?
3. Hoe houdt u zich als werkgever bezig met goed werkgeverschap?
4. Wat is voor u het belang van goed werkgeverschap?

Zijn werkgevers bereid om hun werkgeverschap aan te passen en kunnen zij de eventuele aanpassingen organiseren?

1. Bent u bereid om uw werkgeverschap aan te passen?
2. Zijn er mogelijkheden om het werkgeverschap aan te passen?
 - a. Is hier de ruimte voor?
3. Is er noodzaak om aanpassingen te maken?
4. Staat u open voor een tool om u hierbij te helpen?
5. Is het haalbaar om aanpassingen te doen?
6. Zijn er knelpunten in het kunnen doen van aanpassingen?

Vinden werkgevers, werknemers en werkzoekenden de checklist compleet en wat is voor hun het belangrijkste?

1. Sluit de checklist aan op jullie dagelijkse praktijk?
2. Wat is uw eerste indruk van de checklist?
3. Heeft u aanvullingen of aanpassingen waardoor de checklist beter aan zou sluiten?
4. Vind u de checklist behulpzaam?
5. Zou u deze gebruiken?
6. Is het begrijpelijk? Staan er onduidelijkheden in?
7. Welk punt is voor u het belangrijkste?

Overige:

1. Is het mogelijk om met een groep werknemers in gesprek te gaan over goed werkgeverschap?

Vragen werknemers en werkzoekenden

Vinden werkgevers, werknemers en werkzoekenden de checklist compleet en wat is voor hun het belangrijkste?

1. Ontbreken er punten op de checklist?
2. Vind u de checklist behulpzaam?
3. Zou u deze gebruiken?
4. Is het begrijpelijk? Staan er onduidelijkheden in?
5. Welk punt is voor u het belangrijkste?

In hoeverre vinden werknemers en werkzoekenden goed werkgeverschap belangrijk bij het zoeken van een baan?

1. Is goed werkgeverschap iets waar u mee bezig bent bij het zoeken van werk?

2. Waar kijkt u naar bij het zoeken van werk?
3. Wat is belangrijk voor het blijven werken in een organisatie?
4. Wat zijn dealbrekers in een werkgever?

Bijlage 3 – Beroepsproduct

Versie 1



☒ De juridische eisen van ☒

GOED WERKGEVERSCHAP



- ☐ EEN BESLUIT DIENT ZO MIN MOGELIJK SCHADE TE VEROOZAKEN VOOR DE WERKNEMER.
- ☐ ER DIENT BIJ BELANGRIJKE BESLISSINGEN KENNIS VERZAMELD TE WORDEN .
- ☐ BIJ HET NEMEN VAN EEN BESLISSING DIENT ER VOLDAAN TE ZIJN AAN DE HOORPLICHT.
- ☐ EEN WERKNEMER DIENT GEWAARSCHUWD TE WORDEN WANNEER ER MAATREGELEN WORDEN GENOMEN.
- ☐ DE WERKGEVER DIENT TE ZORGEN VOOR EEN VEILIGE WERKSFEER.
- ☐ BIJ EEN BESLUIT WORDT EEN BELANGENAFWEGING GEMAAKT.
- ☐ WERKNEMERS WORDEN GEÏNFORMEERD OVER DE GEVOLGEN VAN BESLISSINGEN.
- ☐ DE CORRECTE PROCEDURE WORDT GEVOLGD BIJ HET NEMEN VAN BESLISSINGEN.
- ☐ BEVOEGDHEDEN WORDEN UITGEOEFEND OVEREENKOMSTIG MET HET DOEL WAAR ZE VOOR ZIJN GEGEVEN.
- ☐ ER WORDT GEEN MISBRUIK GEMAAKT VAN BEVOEGDHEDEN.
- ☐ ER WORDT GEEN MISBRUIK GEMAAKT VAN PROCEDURES.
- ☐ EEN BESLUIT DIENT GEMOTIVEERD TE WORDEN OP DE JUISTE GRONDEN EN DIENT DRAAGKRACHTIG TE ZIJN.
- ☐ GEWEKTE VERWACHTINGEN AAN EEN WERKNEMER MOGEN NIET WORDEN BESCHAAMD.
- ☐ NADELIGE GEVOLGEN VAN EEN BESLUIT MOGEN NIET ONEVENREDIG ZIJN MET HET DOEL VAN EEN BESLUIT.
- ☐ GELIJKE GEVALLEN DIENEN GELIJK TE WORDEN BEHANDELD.
- ☐ WERKNEMERS KRIJGEN DEZELFDE BELONING VOOR DEZELFDE ARBEID.
- ☐ EEN WERKGEVER HOUDT ZICH AAN DE ZORGPLICHT VOOR ZIJN WERKNEMERS.
- ☐ KLACHTEN VAN WERKNEMERS WORDEN SERIEUS GENOMEN.
- ☐ WERKNEMERS HEBBEN RECHT OP ARBEID.
- ☐ EEN WERKGEVER IS TRANSPARANT BIJ BESLISSINGEN VOOR WERKNEMERS.

Scan voor meer informatie!



GEMAAKT DOOR MELISSA DRIEHUIS



De juridische eisen van GOED WERKGEVERSCHAP



Goed werkgeverschap is een open norm vastgelegd in artikel 611 van Boek 7 van het Burgerlijk Wetboek. In dit artikel is bepaald dat de werkgever en de werknemer verplicht zijn zich als goed werkgever en goed werknemer te gedragen. Deze checklist gaat in op de juridische eisen van goed werkgeverschap. Dit is van toepassing op de verhouding tussen werkgever en werknemer.

RECHTEN EN PLICHTEN

- ☐ De werkgever dient te zorgen voor een veilige werksfeer.
- ☐ Gelijke gevallen dienen gelijk te worden behandeld.
- ☐ Werknemers krijgen dezelfde beloning voor dezelfde arbeid.
- ☐ Werknemers hebben recht op arbeid.
- ☐ Klachten van werknemers worden serieus genomen.
- ☐ Gewekte verwachtingen aan een werknemer mogen niet worden beschaamd.

BEDRIJFSVOERING

- ☐ Een werknemer dient gewaarschuwd te worden wanneer er maatregelen worden genomen.
- ☐ Er wordt geen misbruik gemaakt van bevoegdheden.
- ☐ Er wordt geen misbruik gemaakt van procedures.
- ☐ Een werkgever houdt zich aan de zorgplicht voor zijn werknemers.
- ☐ Een werkgever is transparant bij beslissingen voor werknemers.

BESLUITVORMING

Dit betreft besluiten die betrekking hebben op werknemers.

- ☐ Een besluit dient zo min mogelijk schade te veroorzaken voor de werknemer.
- ☐ Er dient bij belangrijke besluiten kennis verzameld te worden.
- ☐ Bij het nemen van een besluit dient een overleg met de werknemer plaats te vinden.
- ☐ Bij een besluit wordt een belangenafweging gemaakt.
- ☐ Werknemers worden geïnformeerd over de gevolgen van besluiten.
- ☐ De correcte procedure wordt gevolgd bij het nemen van besluiten.
- ☐ Een besluit dient gemotiveerd te worden op de juiste gronden en dient draagkrachtig te zijn.
- ☐ Nadelige gevolgen van een besluit moeten in verhouding staan tot het doel van een besluit.

Voor voorbeelden en meer
informatie, scan hier!



GEMAAKT DOOR MELISSA DRIEHUIS