## Theorie : Omgeving

Bedrijven zijn geen gesloten systemen. Men heeft te maken met omgevingsfactoren. Deze beïnvloeden het bedrijf. Het is goed om deze te herkennen en weten hoe hier op in te spelen.

De omgevingsfactoren hebben effecten op je doelstelling en daarmee ook op het functioneren en handelen van het personeel.

Er wordt onderscheid gemaakt in :

* Directe omgevingsfactoren
* Indirecte omgevingsfactoren

Directe omgeving

Als bedrijf heb je maken met partijen die :

* Belang hebben bij jouw voortbestaan, en;
* Zijn door jou te beïnvloeden.

Denk hierbij aan leveranciers, personeel, klanten, vermogensverschaffers en overheid(gemeente ).

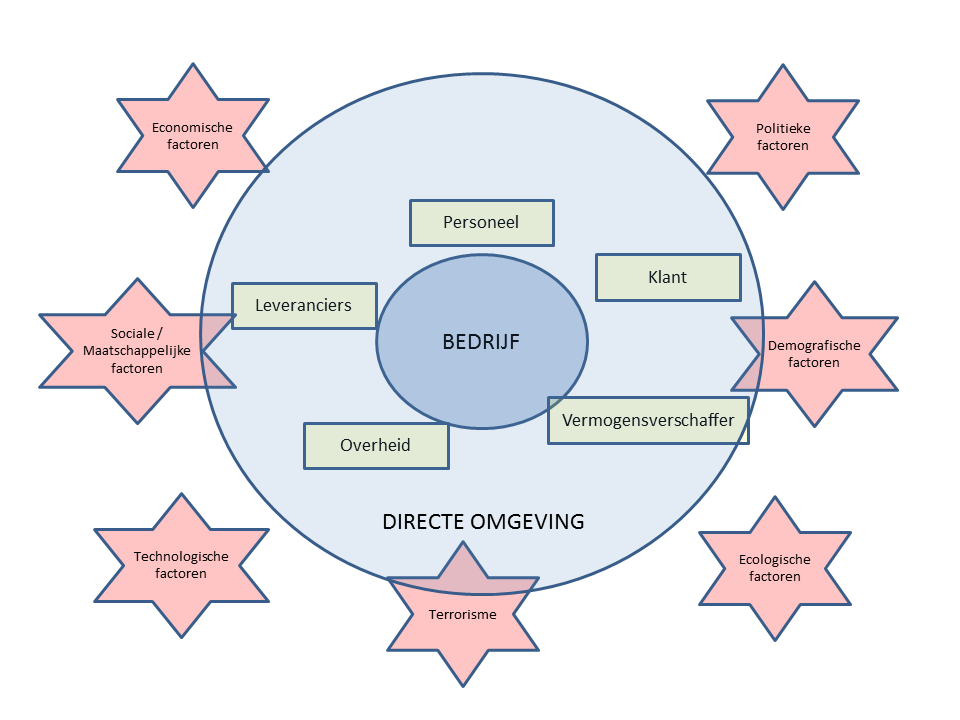
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Belanghebbende | Doel / belang | Te beïnvloeden |
| Leverancier | Zorgen voor voldoende afname en correcte betaling | Contract met voorwaarden |
| Klant | Goed product ( of dienst ) tegen juiste prijs | Reclame en/of afspraken |
| Personeel | Prettig en uitdagend werk met carrièrekansen tegen betaling | Inspelen op wensen |
| Vermogensverschaffer | Rendement op geïnvesteerd vermogen. | Optimaal rendement |
| Overheid  (gemeente) | Werkgelegenheid en belastinginkomsten | Samenwerken en subsidies |

Indirecte omgeving

Als bedrijf heb je ook te maken met zaken die op je afkomen en niet of nauwelijks door jou zijn te beïnvloeden. De effecten kunnen wel groot zijn.

Denk hierbij aan :

|  |  |
| --- | --- |
| Omgevingsfactor | Voorbeeld |
| Demografische ontwikkelingen | Vergrijzing |
| Economische ontwikkelingen | Inflatie, loonontwikkelingen, crisis |
| (Sociaal) Maatschappelijke ontwikkelingen | Wetgeving , trends in maatschappij (criminaliteit, schadevergoedingen) / terrorisme |
| Technologische ontwikkelingen | Nieuwe (ict) technologie |
| Ecologische ontwikkelingen | Milieuaspecten |
| Sociale ontwikkelingen | Verandering opleidingsniveau, arbeidsmoraal, armoede vraagstukken ) |
| Politieke factoren | Welke coalitie, verkiezingen |

Afbeelding 1 : directe en indirecte omgeving

De omgeving van je bedrijf wordt dus bepaald door allerlei factoren, zowel directe als indirecte omgevingsfactoren. Het is belangrijk zicht te hebben op deze ontwikkelingen. Deze raken immers de beleidskeuzes die je als bedrijf moet maken. Een bedrijf functioneert daarmee in een dynamische (veelheid van ontwikkelingen) of stabiele omgeving. Daarnaast heb je te maken met complexe producten of diensten ( verschillende behoefte en/of doelgroepen of simpele producten en diensten. Het zijn uiteraard uitersten. Het is wel goed om een inschatting te maken wat er op je afkomt en het in ieder geval met elkaar hier over te hebben.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| OMGEVING | Dynamisch | Stabiel |
| Complex |  |  |
| Simpel |  |  |

Afbeelding 2 : Omgeving

**WETGEVING**

*Als leidinggevende heb je te maken met diverse elementen vanuit de wetgeving. Je bent uiteraard geen jurist. Enige achtergrond is wel relevant. Let hierbij op dat de wetgeving snel verandert. De tip is om de veranderingen wel bij te houden. Let daarbij er ook op dat je als je iets niet weet, geen toezeggingen gaat doen. Raadpleeg je eigen HRM afdeling.*

*Enkele zaken:*

* *Arbeidsrecht, algemeen.*
* *Arbeidsovereenkomst.*
* *Arbeidsinspectie.*
* *Concurrentiebeding en boetebeding*
* *Proeftijd*
* *Ouderschapsverlof*
* *Collectieve arbeidsovereenkomst*
* *Contracten*
* *Ziekte / reintegratie*

**Arbeidsrecht.**

Het arbeidsrecht heeft betrekking op de arbeidsverhouding tussen de werknemers en de werkgever. Het is van toepassing als twee partijen een arbeidsovereenkomst ( zie hieronder ) zijn aangegaan. Het arbeidsrecht is ontstaan, omdat de verhouding tussen werkgever en werknemer niet altijd gelijkwaardig is. Vandaar dat in de wet de werknemer beschermd wordt tegen de positie van de werkgever. Je moet dan denken aan loonbescherming ( minimumloon ), aantal vakantiedagen en ontslagrecht.

Het arbeidsrecht is een onderdeel van het Nieuw Burgerlijk Wetboek. Daarnaast is er nog wetgeving op het gebied van bijvoorbeeld “Gelijke behandeling”. De basis van het arbeidsrecht is goed werkgeverschap. Een belangrijk onderdeel hiervan is de individuele en collectieve arbeidsovereenkomst.

Het arbeidsrecht valt onder het privaatrecht. Bij privaatrecht gaat om de regels tussen personen onderling. Publiekrecht betreft de regels tussen overheid en burger. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het strafrecht.

Er is sprake van een arbeidsovereenkomst als de ene partij zich verbindt om in dienst van de andere partij tegen loon gedurende een zekere tijd arbeid te verrichten.

Volgens de wetgeving is er sprake van een ***arbeidsovereenkomst*** als:

* de werknemer moet zelf het werk verrichten,
* er moet een gezagsverhouding zijn,
* de werknemer ontvangt loon, (er is immers een reële economische waarde, stage valt hier niet onder)
* de werknemer is in dienst bij de werkgever.

Er is sprake van een arbeidsrelatie als je minimaal 20 uur in 3 maanden voor iemand werkt. De arbeidsovereenkomst kan mondeling of schriftelijk. Uiteraard is het aan te bevelen deze schriftelijk vast te leggen.

In de wet is o.a. geregeld:

* lengte van de arbeidstijd
* rusttijden.
* verboden (zoals kinderarbeid).
* speciale instructies/voorschriften.
* concurrentiebeding.
* goed werkgeverschap.
* ontslagverbod.

De controle op het naleven van de wet ligt bij de ***arbeidsinspectie*.**

Als werknemer heb je te maken met: de Grondwet, het Nieuw Burgerlijk Wetboek (arbeidsrecht), de CAO en de individuele arbeidsovereenkomst. De onderlinge verhouding is als volgt:

Grondwet

Nieuw Burgerlijk Wetboek, met arbeidsrecht

CAO

Individuele arbeidsovereenkomst

Afbeelding 3 : Verhouding Grondwet - arbeidsovereenkomst

De arbeidsovereenkomst kan niet in strijd zijn met de CAO, de CAO niet met het arbeidsrecht en uiteraard het arbeidsrecht niet met de Grondwet.

In een **arbeidsovereenkomst** is opgenomen:

* duur van het contract ( bepaald of onbepaald ),
* de omvang van het contract ( meestal in uren per week ),
* salaris ( met de periode, bijvoorbeeld per maand of 4 weken ),
* vakantiedagen,
* afspraken rondom zaken als atv, scholing, ed of een verwijzing naar de betreffende CAO,
* overige afspraken tussen werkgever en werknemer, bijvoorbeeld op het gebied van extra vergoeding voor scholing, kinderopvang, vervoer, ed.

**Proeftijd**

De proeftijd is 2 maanden. Bij korter dienstverband kan deze korter zijn, maar zeker niet langer dan 2 maanden. (een dienstverband van 2 jaar of korter zal een proeftijd van 1 maand kennen). Een proeftijd langer dan wettelijk toegestaan is ongeldig en dus nietig. In de periode van de proeftijd kunnen zowel de werkgever als de werknemer zonder reden(en) de overeenkomst beëindigen.

In de overeenkomst kunnen ook andere afspraken gemaakt worden met eventuele sancties. Er zijn twee soorten bedingen te noemen:

* + - Concurrentiebeding: Hierin staat opgenomen dat de werknemer na afloop van een dienstverband voor een bepaalde periode niet bij een concurrent (of in dezelfde branche) gaat werken. Dit beding moet schriftelijk zijn vastgelegd en kan alleen met een meerderjarige.
    - Boetebeding: Er kunnen ook andere afspraken worden gemaakt. De werknemer kan op kosten van de werkgever een cursus volgen, maar zal deze deels moeten terug betalen als hij binnen een bepaalde tijd ontslag neemt.

**Ouderschapsverlof**

De werknemer ( man/vrouw ) heeft recht op ouderschapsverlof om zijn/haar kind te verzorgen. Er zijn afsprakent.a.v. de duur, ed in de wet opgenomen. In veel cao’s zijn hierover aparte afspraken gemaakt. Belangrijk hierbij is dat er geen ontslag[[1]](#footnote-1) kan worden gegeven als iemand ouderschapsverlof heeft.

**Collectieve arbeidsovereenkomst ( cao )**

De arbeidsovereenkomst past binnen de kaders van de CAO. Een CAO is een Collectieve arbeidsovereenkomst voor een bepaalde branche of voor een ( meestal groot ) bedrijf. Deze is afgesproken tussen de werkgever ( of werkgeversorganisatie ) en alle werknemers (werknemersorganisatie). Hoe meer in de CAO bepaald is, hoe minder ruimte in de individuele arbeidsovereenkomst. In een enkele branche is nog geen sprake van een CAO.

In de CAO staat o.a. geregeld:

* Salaris en overige regelingen,
* Afspraken over scholing,
* Afspraken over verlof,
* Afspraken over VUT,
* Afspraken over werktijden, overwerk, ed.

**Soorten contracten**

De soorten contracten die kunnen worden afgesproken zijn:

* + - 1. contract voor onbepaalde tijd : de medewerker is ( eventueel na proeftijd ) in vaste dienst.

2. contract voor bepaalde tijd: de medewerker is voor een bepaalde periode in dienst. Dit wordt ook wel eens gebruikt als een soort langere proeftijd. Hoewel je niet direct van iemand af kan, is er wel zekerheid dat je aan het eind van de contracttijd van de betreffende persoon er geen verlenging hoeft plaats te vinden.

3. nul urencontracten: de medewerker is als oproepkracht beschikbaar.

1. overige: er zijn nog andere soorten contracten denkbaar, zoals flexcontracten of contracten op basis van freelance.

Let op de wetgeving m.b.t. het in vaste dienst treden van werknemers. Denk hierbij aan het maximaal aantal malen dat contracten kunnen worden verlengd, maximale duur van tijdelijke contracten, ed. Zo zijn er ook regels m.b.t. de opbouw van rechten van de werknemers als met regelmaat op bepaalde tijd wordt gewerkt.

**OPZEGTERMIJN**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Arbeidsovereenkomst (duur) | Voor werkgever | Voor werknemer |
| Tot 5 jaar | 1 maand | 1 maand |
| 5 tot 10 jaar | 2 maanden | 1 maand |
| 10 tot 15 jaar | 3 maanden | 1 maand |
| Meer dan 15 jaar | 4 maanden | 1 maand |

**Ziekte**

Zieke werknemers en hoe hiermee om te gaan is een training op zich. Over ziekte is veel te zeggen. Waar mensen werken, kan uiteraard ziekte voorkomen. Dat is voor zowel de werknemer als voor de werkgever niet leuk. De werkgever heeft kosten :

* + - doorbetalen zieke werknemer terwijl er geen arbeid wordt verricht
    - extra belasting voor andere werknemers ( druk )
    - wellicht problemen met klanten omdat afspraken niet nagekomen kunnen worden.

Het Burgerlijk Wetboek bepaalt dat werknemers die ziek zijn, tenminste 70% van hun loon doorbetaald moeten krijgen. Werkgevers zijn verplicht om maximaal twee jaar het loon door te betalen. Hiervoor geldt :

* Het eerste jaar – Werkgevers betalen minimaal 70% van het loon door. Het loon mag niet onder het minimumloon uitkomen.
* Het tweede jaar – Werkgevers betalen minimaal 70% van het loon door. Het loon mag wel onder het minimumloon uitkomen.

Echt verzuim of…………????

Iedereen kent het gevoel wel of de medewerker nu wel echt ziek is of niet. Het vreemde is dat een ziektebeeld dat zichtbaar is ( lichamelijk of geestelijk ) geaccepteerd wordt, terwijl er ook een gebied is waar twijfel over het “echte” ziek zijn is. In het eerste geval spreken van **wit verzuim**, in het tweede geval van **grijs verzuim**.

Tot slot is niet uit te sluiten dat de medewerker niet ziek is, maar zich wel ziek meldt. In dit geval is er sprake van **zwart verzuim**.

Het blijft lastig om dit soort zaken goed vast te stellen. In alle gevallen moet de ziekte serieus worden genomen. De medewerker die het slecht naar zijn zin heeft, is wellicht eerder geneigd zich ziek te melden. Ook zo’n signaal moet serieus worden genomen.

De vraag is vooral hoe je omgaat met de ziekmelding. In de powerpoints wordt al ingegaan op de verzuimdrempels. Daar ben je zelf onderdeel van. Een ziekmelding wil niet zeggen dat iemand niet kan komen werken. Eigenlijk doet de zieke werknemer een verzoek tot ziekteverlof. Het is aan de organisatie na te denken hoe hiermee om te gaan. Let op, het is geen ontkennen van ziek zijn. Het is de vraag hoe je er mee om wilt gaan.

Reïntegratie

Onder reïntegratie wordt verstaan: de arbeidsongeschikte ( zieke ) werknemer zo snel mogelijk, zo volledig mogelijk en zo gezond mogelijk terug naar het werk te krijgen. Hierbij zijn de volgende opties:

* + - terug naar eigen functie ( al dan niet aangepast ),
    - andere functie bij dezelfde werkgever,
    - andere werkgever.

Inhoudelijk betekent dit dat van de werkgever de volgende zaken mogen worden verwacht:

* + - goede probleemanalyse met duidelijk advies.
    - Goed verzuimbeleid. Hierboven is de procedure al beschreven. Hoe eerder iemand weer aan het werk kan, hoe beter en sneller zijn herstel kan worden gerealiseerd ( uiteraard zonder onverantwoorde risico's ).
    - actief handelen, bijvoorbeeld door te kijken naar arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en/of de inhoud van het werk.
    - goede communicatie met de bedrijfsarts.
    - onderzoeken van mogelijkheden binnen eigen bedrijf. Hierbij geldt ander en/of beter of aangepast werk.
    - mogelijkheden onderzoeken bij andere werkgever.
    - aanpassingen op het werk ( ander bureau/stoel, werktijden, ed ).
    - aanbieden van stresstraining, bijscholing, timemanagement, ed.
    - begeleiden naar ander werk middels omscholing, beroepskeuzeadvies, bemiddeling, ed.
    - medewerker die niet meewerkt onder druk zetten, bijvoorbeeld ( dreigen ) met stopzetten loondoorbetaling, ( dreigen ) aanvragen ontslagvergunning.

Het reïntegratieverslag wordt getoetst op:

* + - adequate probleemanalyse
    - adequaat plan van aanpak ( uitvoering, evaluatie en bijstelling ), inclusief afgesproken advies en tijdsfasering. Zie hieronder.

Nog enkele algemene tips:

1. Zorg dat je zo snel mogelijk weet wat de werknemer heeft.
2. Zoek zo snel mogelijk passend werk. Hoe langer iemand thuis zit, hoe groter de kans dat hij langdurig arbeidsongeschikt is..
3. Start direct met een dossier. Eventuele sanctiemogelijkheden naar de werknemer zijn alleen mogelijk met een goede dossieropbouw.
4. De arbo-dienst is de specialist op dit gebied. Maak gebruik van hun kennis/diensten.
5. Leg de verantwoordelijkheid voor de zieke werknemer bij de lijnfunctionaris. Hij kent de werknemer het beste. De afdeling personeelszaken kan daarbij ondersteunen. Dit betekent dus ook dat het duidelijk is wie de verantwoordelijkheid heeft voor de zieke werknemer.
6. Conflicten zijn geen redenen voor een WIA-aanvraag. Als de ziekte voorkomt uit conflicten, zal je deze zelf moeten oplossen. Zie ook het onderdeel conflicthantering.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Zowel de werkgever als de zieke werknemer zijn verantwoordelijk voor de re-integratie. Beiden moeten er alles aan doen om de werknemer zo snel mogelijk weer aan het werk te krijgen. De ondersteuning hierbij is door een gecertificeerd verzuimbedrijf. Dat kan een ARBO dienst zijn of een ander bedrijf als er maar een bedrijfsarts bij aangesloten is.

**Reintegratietraject**

Er zijn afspraken ( wet Verbetering Poortwachter ) over de reintegratie. Naast het belang dat er direct contact wordt gelegd met de zieke werknemer zijn er een aantal belangrijke data in het gehele proces:

* **Week 6** - Binnen zes weken moet er een probleemanalyse zijn. Hierin staat waarom de werknemer niet meer kan werken, wat zijn mogelijkheden tot herstel zijn en wanneer hij het werk weer denkt te kunnen hervatten.
* **Week 8** - Binnen acht weken stelt de werkgever samen met de werknemer een Plan van Aanpak op. In dit plan wordt beschreven wat beide partijen gaan doen om de werknemer weer aan het werk te krijgen. Het Plan van Aanpak is gebaseerd op de probleemanalyse.
* **Week 42** – Melding bij UWV en vervolg afspraken over acties die ondernomen moeten worden voor het tweede ziekte jaar .

**Kort EN frequent ziekteverzuim**

Misschien is kort en frequent ziekteverzuim nog wel het meest kostbaar en vervelend. Er is niet een eenduidige definitie van kort verzuim, maar het gaat om een paar dagen. Dat hoeft niet erg te zijn, maar juist in combinatie met regelmaat, is er een probleem. Het is vaak een signaal dat er iets aan de hand is. Denk hierbij aan:

* Onvrede over het werk ( eentonig ) i.c.m. beloning
* Werkdruk ( in ieder geval gevoel )
* Sfeer is niet goed ( onderlinge relaties, spanning met leidinggevende )
* Persoonlijke omstandigheden ( thuis, gezondheid )
* ARBO gerelateerd
* ……………………….

**Wat kan je doen tegen kort ziekteverzuim?**[[2]](#footnote-2)

* Ga gesprek aan met de medewerker. Dat is bij ziekmelding sowieso raadzaam, maar als iemand zich vaak kort ziek meldt is een gesprek nodig om te achterhalen wat er aan de hand is.
* Een gesprek met de medewerker waarin je aangeeft dat er rechten en plichten zijn. Er zijn situaties waarin het niet te rechtvaardige is dat iemand ziek is ( en doorbetaald wordt ). Denk aan ziek zijn van een kind. Er zijn ook andere verlofmogelijkheden. Tijdens zo’n gesprek kan je ingaan op :
  + - De feiten, je moet weten hoe vaak iemand en hoe lang zich ziek heeft gemeld. Dus niet vanuit een onderbuik gevoel”, maar daadwerkelijke cijfers.
    - Bespreek de gevolgen. Dus geef aan waarom het vervelend is.
    - Achterhaal de oorzaak.
    - Neem het probleem niet over. Dat wil zeggen dat je eerst vraag aan de medewerker wat hij zelf gaat doen aan het verzuim. Vervolgens bepaal je of hij daarbij ondersteuning nodig heeft.
    - Maak concrete afspraken en kom hierop terug.
* Ziekmelden / drempel verhogen. Soms gaat ziekmelden te makkelijk. De cultuur in de organisatie versterkt dat nog.
* Wachtdagen. In cao zijn hier afspraken over gemaakt.
* Controle. Je kan als werkgever altijd een spoed controle of versneld oproepen inzetten.
* Neem in ieder geval direct contact op bij ziekmelding, informeer de bedrijfsarts. Volg de afspraken zoals in bedrijf zijn vastgesteld.

1. M.u.v. omstandigheden die leiden tot ontslag op staande voet. [↑](#footnote-ref-1)
2. Afdeling HRM kan wellicht overzichten geven van duur ziekteverzuim per werknemer. [↑](#footnote-ref-2)