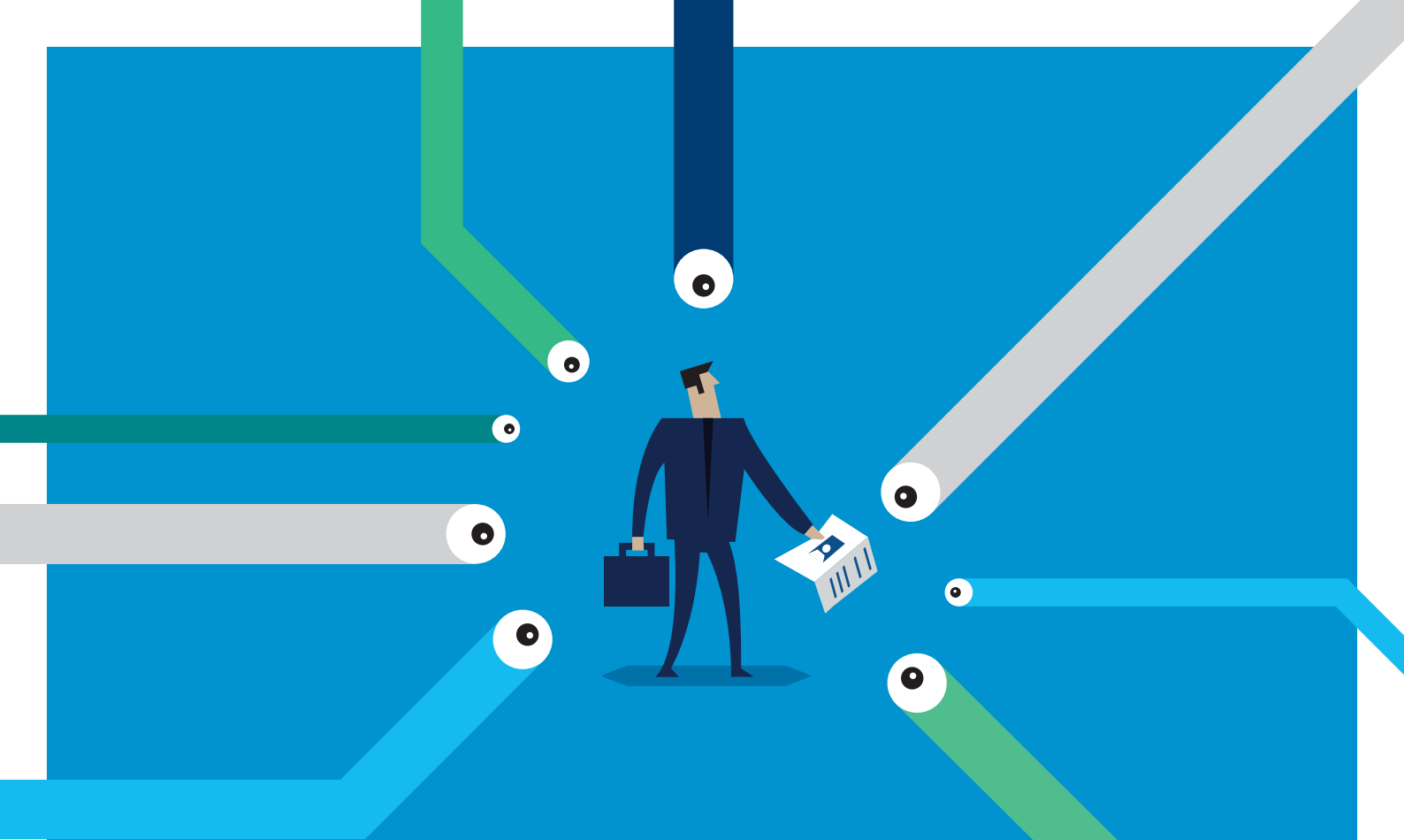




Een knellend probleem: privacy versus goed werkgeverschap

*Leg in UAVG vast welke gegevens voor
welk doel wél mogen worden verwerkt*

Werkgevers komen in de knel door de beperkingen die zij door de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) op basis van de privacywetgeving krijgen opgelegd wanneer het gaat om de verwerking van de (gezondheids)gegevens van medewerkers. MKB-Nederland en VNO-NCW ontvangen in toenemende mate signalen van bedrijven dat de uitvoering van arbeidsmarktbeleid, sociale zekerheid en arbowetgeving in de praktijk botst met de interpretatie van de regels door toezichthouder AP. Dat leidt ertoe dat zij op het ene vlak niet (goed) kunnen doen wat moet of nodig is, omdat regels op het andere vlak daar haaks op staan. En daar zijn werkgevers noch werknemers bij gebaat. De ondernemersorganisaties en hun leden bepleiten daarom dat de Uitvoeringswet Algemene Verordening Gegevensbescherming (UAVG) een meer gespecificeerde wettelijke basis biedt om gezondheidsgegevens te kunnen gebruiken voor processen in de sociale zekerheid en het arbeidsmarktbeleid.

Evenwichtige arbeidsmarkt

Werkgevers en werknemers werken samen aan een evenwichtige arbeidsmarkt, met als doel: zoveel mogelijk mensen aan het werk, in goede en gezonde omstandigheden. Een goed functionerende arbeidsmarkt is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van overheid en sociale partners. Dat heeft door de jaren heen geleid tot een groot aantal gezamenlijke ambities, afspraken en wetten. Denk aan het 100.000 Banenplan om mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen, aan van werk-naar-werk trajecten, preventie, verzuimbegeleiding en re-integratietrajecten. En denk bijvoorbeeld aan de Wajong en de Wet verbetering poortwachter.

Om uitvoering te kunnen geven aan al die afspraken en ambities, moeten persoonlijke gegevens worden verwerkt. Dat is onontkoombaar. Werkgevers en ondersteunende partijen (zoals UWV, SZW, intermediairs, arbodiensten, re-integratie-bedrijven, bemiddelaars), moeten de relevante gegevens mogen verwerken en uitwisselen om mensen (weer) aan het werk te krijgen of te houden.



In toenemende mate echter blijkt de privacywetgeving – de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) en straks de AVG – een barrière. Er ontstaan situaties waarbij werkgevers en werknemers knel zitten tussen wat enerzijds nodig is – bijvoorbeeld om de re-integratie van een zieke werknemer goed te laten verlopen – en anderzijds wat niet mag op grond van de privacy. Vaak is met recht sprake van een catch 22, een paradoxale situatie waarin het onmogelijk is om een gewenste uitkomst op het ene vlak te bereiken doordat de ‘regels’ op een ander vlak dat vanwege tegenstrijdigheden niet toelaten.

Nee, tenzij

Het probleem zit ‘m erin dat de Wbp/AVG ‘nee, tenzij’ wetgeving is als het gaat om bijzondere gegevens, waaronder de gegevens over de gezondheid van medewerkers. Dat wil zeggen: als niet wettelijk is geregeld dat voor een bepaald doel bepaalde gegevens mogen verwerkt, dan mag het niet. Bij wet bestaat weliswaar een aantal uitzonderingen voor werkgevers om – onder voorwaarden – juist deze gegevens wel te kunnen verwerken, maar deze lijken niet specifiek genoeg op de situatie afgestemd, waardoor de AP ruimte krijgt om alsnog de verwerking te verbieden. MKB-Nederland en VNO-NCW zijn van mening dat wanneer de wetgever bepaalde maatschappelijke doelen stelt, de wet ook moet voorzien in de concrete, rechtstreekse rechtsgrond voor gegevensverwerking. Dat is nu vaak niet het geval.

De minister heeft gekozen voor een beleidsneutrale implementatie van de Uitvoeringswet AVG. De ondernemersorganisatie constateert dat dat te mager is. Zij wijzen op overweging 4 in de AVG waarin wordt gesteld dat bescherming van persoonsgegevens moet worden afgewogen tegen andere belangen die in de samenleving een rol spelen, zoals het terugdringen en voorkomen van ziekteverzuim en het aan het werk helpen van mensen met een arbeidsbeperking. Die belangenafweging dient de wetgever in de ogen van de ondernemingsorganisaties nadrukkelijk vast te leggen.

Hogere kosten, langer verzuim

Het ontbreken van nadere duiding leidt ertoe dat het oordeel over wat wel of niet is toegestaan in het kader van arbeidsmarkt- en verzuimbeleid, terechtkomt op het bordje van de toezichthouder, de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). En die oordeelt, bij het ontbreken van scherp gedefinieerde wettelijke regels, al snel dat een werkgever iets niet mag. Bij de re-integratie van zieke medewerkers moet bijvoorbeeld al snel de bedrijfsarts worden ingeschakeld. In de eerste periode volstrekt onnodig, want werkgever en werknemer zijn over het algemeen prima in staat onderling afspraken te maken zonder te spreken over diagnose of behandeling. De huidige interpretatie door de AP leidt tot medicalisering van het proces (want verplicht langs de bedrijfsarts) en daarmee tot hogere kosten voor de werkgever en onnodig langer verzuim door de werknemer. De AP geeft met haar uitspraken en beleidsregels op een groot aantal punten een te enge inkleuring aan de wet. Daarmee doet de toezichthouder aan *soft law making*, die het uitvoeren van onder meer sociale zekerheidswetgeving en veiligheids- en gezondheidsbeleid bemoeilijkt.

De Autoriteit Persoonsgegevens oordeelt al snel dat iets niet mag



Wettelijke verantwoordelijkheid

De ondernemingsorganisaties onderschrijven het uitgangspunt dat zieke werknemers recht hebben op privacy en de ruimte krijgen om aan hun herstel te werken, maar als er aanwijzingen zijn dat langdurige uitval dreigt, dan moet de werkgever de ruimte krijgen om zijn wettelijke verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Het nemen van die verantwoordelijkheid gaat onvermijdelijk gepaard met de verwerking van soms zeer gevoelige gegevens. De AVG stelt strenge voorwaarden waar werkgevers zich alsdan aan moeten houden, zoals de eisen van behoorlijkheid, transparantie, proportionaliteit, vertrouwelijkheid en beveiliging. Op misbruik van gegevens staan bovendien zeer hoge boetes. Het toezicht daarop is aan de AP, maar de belangenafweging tussen arbeidsmarkt- en verzuimbeleid enerzijds en privacy anderzijds is aan de wetgever.

Voorbeelden

Niet vragen

1. De werkgever is vanaf de eerste ziekmelding verantwoordelijk voor de re-integratie van een zieke werknemer. Beiden weten vaak in eerste instantie niet of het om lang- of kortdurend verzuim zal gaan, en de Wet verbetering poortwachter gaat ervan uit dat werknemer en werkgever samen de re-integratie vormgeven, zonder medicalisering door een traject via de bedrijfsarts (die moet pas na zes weken worden ingeschakeld).

Directe actie is dan ook gewenst, want de statistiek wijst uit dat hoe langer een werknemer thuis zit, des te groter de kans dat re-integratie mislukt. Werkgever en werknemer moeten vanaf het eerste moment samen zorgen voor een tijdige en adequate verzuim- en re-integratieaanpak als de werknemer ziek wordt. Het is hierbij van belang om zo snel mogelijk met elkaar in gesprek te gaan over mogelijkheden, werk en omstandigheden.

De AP heeft in haar beleidsregels echter aangegeven dat de werkgever niet naar 'functionele mogelijkheden en beperkingen' mag vragen; dat is hooguit aan de bedrijfsarts. Maar die komt op dit moment nog helemaal niet in beeld. De AP stelt dat vragen of iemand nog kan zitten, staan, of zich kan concentreren dus uit den boze is. Dat is op zijn minst onhandig, aangezien de werkgever wordt geacht aanpassingen te doen aan de werkplek en de werkzaamheden van de re-integrerende medewerker. Het gaat hier om praktische en wezenlijke informatie in het kader van re-integratie, nadrukkelijk niet om diagnose- of behandelingengegevens. De interpretatie van de AP heeft tot gevolg dat werkgever en werknemer met veel in de mond moeten praten en het goede gesprek over mogelijkheden, werk en omstandigheden een hoog kunstmatig karakter krijgt. Dat is onnodig beperkend, gaat voorbij aan de menselijke maat en draagt niet bij aan optimaal herstel en re-integratie.

Aanwezigheid niet noteren

2. Voor werkgevers is het nodig om de (beperkte) aanwezigheid van een werknemer te noteren om de bedrijfsvoering in te richten. Ook de verzuimverzekeraar heeft gegevens nodig om de uitkering aan te kunnen passen. De AP stelt zich echter op de positie dat alleen een bedrijfsarts een uitspraak kan doen over een arbeidsongeschiktheidspercentage, en dat zonder tussenkomst van zo'n arts een werkgever niets mag documenteren over de aanwezigheid van een re-integrerende persoon.

Niet registreren en verwerken

3. In het geval van een ziekteperiode langer dan zes weken, komt de bedrijfsarts in beeld. Aan de hand van diens analyse moet door werkgever en werknemer altijd een Plan van Aanpak worden gemaakt. De werkgever zal actief moeten volgen of de werknemer voldoende meewerkt aan de re-integratie, inclusief bijvoorbeeld cursussen, behandeling, training, mediation of andere interventies. Werkt de medewerker onvoldoende mee en spreekt de werkgever hem daar niet op aan, dan krijgt de werkgever daarvan uiteindelijk de rekening gepresenteerd: hij kan dan een boete ('loonsanctie') van het UWV krijgen opgelegd. De AP heeft echter bepaald dat de werkgever niet mag registreren welke interventies zijn voorgesteld. Ook mag hij de voortgang niet monitoren om de vinger aan de pols te houden.

4. Voor het herstel van een zieke werknemer kan het noodzakelijk (of zelfs wettelijk verplicht) zijn om de re-integratie te laten plaatsvinden in het bedrijf van een andere werkgever (de zogenoemde re-integratie via het tweede spoor). Laatstgenoemde onderneming is dan formeel niet de werkgever van de zieke werknemer, maar moet wel bepaalde gezondheidsgegevens kunnen verwerken om het herstel te kunnen bevorderen. Hiervoor bestaat echter nog geen wettelijke basis. Dat leidt tot de situatie waarin de laatstgenoemde onderneming – die op dat moment het meest bepalend is voor de gezondheid – herstel niet optimaal kan bevorderen. En het leidt tot onzekerheid over een mogelijke loonsanctie bij de feitelijke werkgever.

Niet administreren

5. Wanneer een werkgever in het kader van re-integratie een werknemer behandeling door een fysiotherapeut, psycholoog of coach aanbiedt, dan mag hij de rekening niet in zijn administratie opnemen, aldus de AP. Want ook hier gaat het om gezondheidsgegevens. Hoewel de Wet Marktordening Gezondheidszorg zorgverleners juist verplicht om de behandeling op de factuur te zetten, verbiedt de AP vervolgens het verwerken van facturen door werkgevers omdat er bijvoorbeeld een DBC-code (code Diagnose Behandel Combinatie) op staat. Dit resulteert in de onmogelijkheid van de werkgever om de werknemer optimaal te begeleiden en mogelijk tot een conflict met de accountant omdat de boekhouding niet op orde is.

Niet meten

6. Werkgevers willen graag weten hoe het met hun medewerkers gaat. Of zij zich goed voelen, nog lekker op hun plek zitten, hun werk kunnen combineren met hun privé-situatie. Door informatie over gezondheid (denk bijvoorbeeld aan stress), motivatie en de werk-privébalans te meten, kan de werkgever verder bouwen aan een zo goed mogelijke werkomgeving en personeelsbeleid. Een voor werkgevers en werknemers ontwikkelde app die deze factoren – geheel anoniem – in kaart brengt, kan volgens de restrictieve uitleg die de AP geeft aan de wet echter niet door de beugel.

Niet vastleggen

7. Werkgevers willen mede in het kader van het 100.000 banenplan (Participatiewet) mensen aannemen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bij de werving en selectie willen potentiële werkgevers graag weten of zij in aanmerking komen voor loondispensatie dan wel loonkostensubsidie. Dit staat echter alleen in de zogeheten doelgroepverklaring. Een bemiddelaar (zoals uitzendbureau of re-integratiebedrijf) kan deze verklaring in de wervings- en selectiefase niet opvragen bij het UWV. Alleen de werkzoekende kan deze in de wervingsfase aan de (potentieel) werkgever of intermediair geven, maar ook dan mogen zij relevante gegevens uit die verklaring niet vastleggen. Dat zorgt ervoor dat het proces van werving en selectie onnodig gefrustreerd wordt, want werkgevers willen graag op een zo vroeg mogelijk moment in de werving en selectie duidelijkheid hebben over de regeling waarop zij eventueel een beroep kunnen doen.

8. Ook mag een bemiddelaar niet verwerken welk soort aandoening de persoon heeft, terwijl dat voor plaatsing juist heel belangrijk kan zijn. Iemand met een autistische stoornis voor wie een rustige werkplek van belang is, kan

niet op een drukke calldesk worden geplaatst. Omdat er geen wettelijke basis is om deze gegevens te verwerken, beperkt dat de mogelijkheden om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt optimaal bij relevante partijen te plaatsen.

Niet testen

9. Bedrijven die met het oog op de veiligheid en gezondheid van medewerkers een alcohol- en drugsbeleid willen voeren, ondervinden daarbij hinder van de opstelling van de AP. De Arbeidsomstandighedenwet en het Burgerlijk Wetboek verplichten werkgevers (en staan het hen toe) om veiligheids- en gezondheidsmaatregelen te nemen voor werknemers en de goede orde in de onderneming. Ook zijn er soms zwaarwegende belangen voor anderen, bijvoorbeeld de veiligheid van direct omwonenden van een chemische fabriek en de continuïteit van de stroomvoorziening voor de samenleving. Toch rechtvaardigt dit volgens de AP testen op alcohol en drugs niet. Crux in de argumentatie van AP is dat wettelijk niet expliciet is bepaald dat gezondheidsgegevens (alcohol-, drugs-, en medicijncontroles) mogen worden verwerkt. De AP limiteert het inzetten van dergelijke testen daarom tot daar waar deze grond vinden in een specifieke bevoegdheid in de wet, zoals in de Luchtvaartwet of in de Spoorwegwet, zonder te kijken naar andere verplichtingen van werkgevers of het brede algemene belang. Dit beperkt werkgevers om veiligheids- en gezondheidsmaatregelen te nemen voor werknemers, de goede orde in de onderneming te handhaven en tegemoet te komen aan andere zwaarwegende belangen.

Het gaat bij bovenstaande problemen kortweg om het voldoen aan verplichtingen op basis van de Wet verbetering poortwachter, uitvoering geven aan de Participatiewet, het voorkomen van maatschappelijke schade, het uitvoeren van de Arbowet en een positieve bijdrage leveren aan een inclusieve arbeidsmarkt en onderneming.

Wat vragen wij?

De genoemde problemen zijn als volgt op te lossen:

1. We vragen de Tweede Kamer om de behandeling van de UAVG aan te grijpen om nader te beschrijven welke gegevens ten minste onder welke condities mogen worden gebruikt voor welke processen in de sociale zekerheid. Dan staat niet langer de toezichthouder aan het roer van de beoordeling van gegevensverwerking in het kader van onder andere arbobeleid en sociale zekerheid, maar de wetgever. Dat zou kunnen door bijvoorbeeld de Algemene Maatregel van Bestuur (AMVB) onder artikel 30 lid 6 te benutten.

2. Voor de mogelijkheid om alcohol- en drugstesten uit te voeren zal aan de UAVG onder artikel 30 een lid moeten worden toegevoegd.

3. Voor het vervolg vragen we de wetgever – wanneer deze in sociale-, arbo- of andere wetgeving bepaalde maatschappelijke doelen stelt – ervoor te zorgen dat de wet dan ook voorziet in een specifieke rechtsgrond voor gegevensverwerking. Gebeurt dat niet, dan voelt de Autoriteit Persoonsgegevens zich bevoegd en zal die zich – bij het ontbreken van zo'n wettelijke grond – al snel op het standpunt stellen dat die gegevens niet gebruikt mogen worden, of in ieder geval de scope enorm beperken. De AP wordt op die manier een beperkende *soft law maker* en dat kan niet de bedoeling zijn.

‘Onmogelijke spagaat’

HRM-manager van een bedrijf in de olie-, gas- en chemiebranche:

“Onze klanten voeren op de *plants* waar onze mensen werken spontane alcohol- en drugstesten uit. Zij verwachten van ons dat wij dat (ook) doen. We zijn dat aan het opzetten, goed onderbouwd en met instemming van onze ondernemingsraad. Maar de nieuwe privacywet rijdt ons in de wielen. De uitvoeringswet AVG biedt voor continuering hiervan geen of onvoldoende grondslag. We mogen die controles straks namelijk niet meer uitvoeren en we mogen geen gegevens hieromtrent vastleggen.

We begrijpen best dat de integriteit van mensen niet onnodig moet worden aangetast – want dat is de achterliggende reden dat dit straks niet meer mag. Maar het is wat anders als de algemene veiligheid in het geding is! Wat denk je dat er gebeurt als bijvoorbeeld in de Botlek een dronken persoon in een live procesinstallatie een fout maakt en er een giftige gaswolk ontstaat, of een zware explosie plaatsvindt waarbij giftige stoffen vrijkomen? Dan zijn de gevolgen zowel voor de medewerkers als ook voor omwonenden niet te overzien. In de rest van de wereld zijn alcohol- en drugstesten op dit soort procesinstallaties niet voor niets de normaalste zaak. Het zijn dan ook internationale klanten die dit van ons eisen.

We willen die testen niet uitvoeren om medewerkers te pesten. We willen dit omdat het gewoon nodig is, om het risico op ernstige ongelukken zoveel mogelijk te beperken.

Eerder is gebleken dat een aanzienlijk percentage van de mensen bij dit soort spontane controles, positief testte op alcohol en/of drugs. Alcohol en drugs zijn anno 2018 een steeds groter wordend maatschappelijk probleem. Jongere generaties zien een pilletje tijdens bijvoorbeeld een dance feest niet als drugsgebruik en realiseren zich niet hoe lang dat spul nog in hun bloed blijft zitten. Hetzelfde geldt voor mensen die op een zondagmiddag of -avond teveel gedronken hebben en denken dat ze maandagochtend wel weer nuchter zijn. Levensgevaarlijk als je over de gevolgen nadenkt die dit kan hebben.

Wij gaan zorgvuldig met deze testen om. Bij een eerste positieve uitkomst wordt de toegang tot de *plant* ontzegd en gaan we met de medewerker in gesprek. Hoe heeft dit kunnen gebeuren, is er een achterliggend probleem, kunnen wij daar door interventie iets aan veranderen. Pas bij herhaling volgen zwaardere maatregelen die oplopen tot en met ontslag.

Wij komen in een onmogelijke spagaat terecht als er in de wet geen grondslag komt voor het uitvoeren van dergelijke preventieve controles. Wij moeten kunnen voldoen aan onze verplichting voor veiligheid op de werkplek. Niet alleen in het belang van onze eigen medewerkers, maar ook voor de klantmedewerkers en niet in de laatste plaats zeker ook voor de woonomgeving.”

een groot deel van hun tijd door op het werk. Als er dan iets aan de hand is, dan zie je dat als werkgever al snel en dan wil je iets kunnen doen. Ik heb een medewerker gehad die te veel dronk. Dat is niet iets wat je snel aan je werkgever wil vertellen, dat wil je eerder ontkennen, maar ik merkte het natuurlijk wel. Als zo iemand naar de bedrijfsarts gaat, krijg ik daar als werkgever niets over teruggekoppeld, tenzij de medewerker dat zelf wil. Ik kan formeel dus ook niets doen. Zo dans je een beetje om elkaar heen, terwijl je het probleem graag open op tafel wilt hebben zodat je er samen ook iets aan kan doen. Je wil juist voorkomen dat een situatie verder uit de hand loopt.

Privacy is belangrijk, maar we moeten niet doorslaan in het afschermen van gegevens die juist relevant zijn. Er kwam hier een keer een medewerker binnen die via een re-integratietraject was voorgedragen. Op grond van de privacyregels mocht ik niet weten wat er met diegene aan de hand was. Bleek ze smetvrees te hebben, terwijl ze hier voor een schoonmaakfunctie kwam. Dan denk je toch echt: waar gaat het mis.

Als werkgever willen we het graag goed doen; voor het bedrijf én voor onze mensen. Bij ons in het bedrijf is het ziekteverzuim altijd heel laag geweest. Dat willen we ook graag zo houden. Maar stel ons daartoe wel in de gelegenheid en beperk ons niet waar dat helemaal niet nodig is.”



‘Onnodige medicalisering’

Petra van de Goorbergh, directeur OVAL (re-integratiebedrijven, arbodiensten):

“Op grond van de interpretatie van de huidige wetgeving door de Autoriteit Persoonsgegevens kun je als werkgever gedurende de eerste zes weken ziekte niet met de werknemer het gesprek voeren over wat hij of zij eventueel nog wel kan, wat zijn mogelijkheden of beperkingen zijn. ‘Wat is je eigen inschatting wanneer je je werk weer kunt oppakken, deels of volledig? Zou je nog iets kunnen betekenen voor het bedrijf? Bijvoorbeeld door aangepaste taken die passen bij je situatie van dit moment? Heb je daar ideeën over?’ Dat zijn vragen die niet door de werkgever mogen worden gesteld.

Hiervoor moet je een bedrijfsarts inschakelen, want die mag dat als enige wel vragen en vastleggen. Dat betekent een onnodige medicalisering van het proces en bovendien zijn er niet genoeg bedrijfsartsen. Er is nu al een tekort. Het gevolg is dat het langer duurt voordat mensen terugkeren naar het werk. Het belemmert dus een goede verzuimbegeleiding en re-integratie.

Het doel van de Wet verbetering poortwachter is dat werkgever en werknemer samen werken aan een spoedige en succesvolle re-integratie. Dat is niet alleen in het belang van de werkgever, maar ook van de werknemer. Waar de wet niet geheel duidelijk is of niet nadrukkelijk bepaalt wat wel en niet mag, vult de AP die ruimte in met beleidsregels, op basis van eigen interpretaties. De AP kijkt daarbij uitsluitend naar de privacy van de werknemer en houdt geen rekening met rechten en plichten van werkgever en

werknemer op basis van de Wet verbetering poortwachter. De AP is niet gevoelig voor argumenten dat haar opstelling een negatief effect heeft op een goede uitvoering van de verzuimbegeleiding en re-integratie of tot enorme administratieve lasten leidt.

De privacyregels maken ook bemiddeling en begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking moeilijker. Je mag als werkgever, zonder tussenkomst van de bedrijfsarts, niet vragen wat iemand wel en niet kan. De werkgever hoeft niet het medisch dossier in te zien, maar voor iemands functioneren is het wel goed om te weten wat diegene wel of niet aankan. Als iemand bijvoorbeeld een autistische stoornis heeft, is het goed om te weten wat voor hem of haar vervelend is, of hoe het beste daarmee kan worden omgegaan. Als werkgever mag je dat niet vastleggen. Dat is bizar. Zoiets moet natuurlijk niet het hele bedrijf door, maar je moet de begeleiding wel aan iemand kunnen overdragen, zonder dat de persoon om wie het gaat elke keer opnieuw moet vertellen wat er aan de hand is.

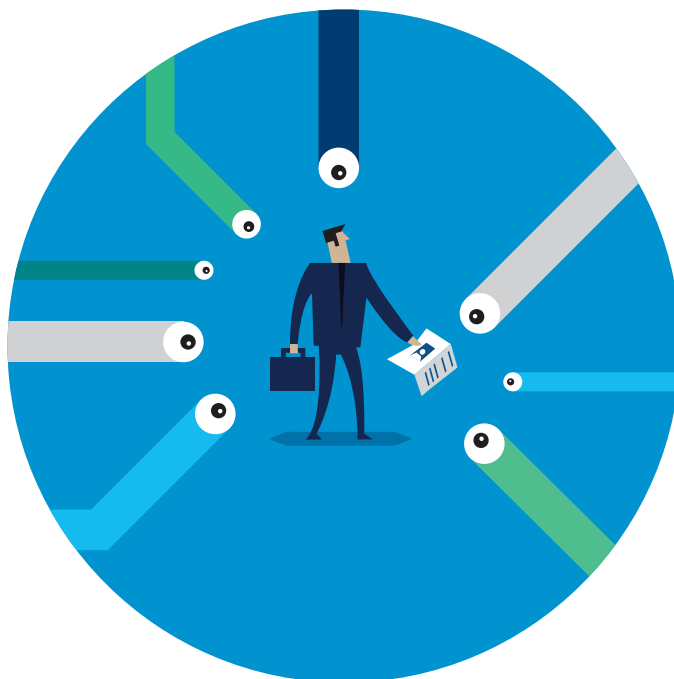
De UAVG verandert niets aan deze praktijk, maar de AP kan op grond van die wet wel hoge boetes opleggen. Ik merk dat werkgevers en dienstverleners daardoor heel alert zijn, maar ook steeds meer in een kramp raken. Dat laatste is een slechte zaak. Op dit soort punten moet voor eens en altijd duidelijkheid komen. Het ministerie van SZW is daarbij aan zet.”

‘Niet doorslaan’

Joep Ebben, eigenaar Intratuin Malden, Nuenen en Elst:

“De afgelopen jaren zijn veel verantwoordelijkheden waar het gaat om verzuim van personeel doorgeschoven naar de werkgever en dat begrijp ik over het algemeen best. Maar de tools, de mogelijkheden die je daarbij hebt om interventie te plegen, worden met de nieuwe privacyregels wel erg beperkt. Daar is de werkgever niet bij gebaat, maar de werknemer ook niet. Ik denk dat we het hele proces van ziekte en re-integratie op deze manier onnodig verlengen, waardoor medewerkers dus ook langer thuis zitten dan noodzakelijk is.

Het belang en het welzijn van medewerkers zijn duidelijk, ook voor mij als werkgever uiteraard. Mensen brengen



VNO NCW



**Dit pamflet is een uitgave van MKB-Nederland en VNO-NCW
maart, 2018**

Vormgeving: tovision bv, Sassenheim

MKB-Nederland en VNO-NCW

Postbus 93002
2509 AA Den Haag
tel: 070 349 09 09
www.mkb.nl
www.vno-ncw.nl



Twitter:

@MKBNL
@VNONCW



Facebook:

@NLMKB
@VNONCW



Instagram:

@MKBNL



LinkedIn:

@MKB-Nederland
@VNO-NCW