



Panteia

Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM



Uitzendkrachten en pestgedrag op de werkvloer

**Een verkennend onderzoek naar
oorzaken en maatregelen**

Sonja van der Kemp

Zoetermeer, 15 maart 2018

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia. Panteia does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Aanleiding	5
1.2	Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen	5
1.3	Onderzoeksmethode	6
2	Uitgangspunten	7
2.1	Definitie pestgedrag en risicofactoren	7
2.2	Maatregelen om pesten te voorkomen	8
2.3	Vóórkomen van pestgedrag	8
2.4	Specifieke situatie van uitzendkrachten	10
3	Inzichten uit de casestudies	12
3.1	Positie van uitzendkrachten in bedrijven	12
3.2	Ervaringen van uitzendkrachten met pestgedrag	15
3.3	Beleid ten aanzien van pestgedrag	17
4	Conclusies en aanbevelingen	20
	Bijlagen	25
Bijlage 1	Overzicht interviews	25



1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In Nederland heeft 1 op de 6 werknemers (16%) last van intern ongewenst gedrag (ongewenste seksuele aandacht, intimidatie, lichamelijk geweld en/of pesten) op het werk.¹ Circa 1 op de 13 werknemers (8%) heeft ervaring(en) met pestgedrag door leidinggevende of collega's. Uitzendkrachten zijn relatief vaak slachtoffer van pesten door leidinggevende of collega's (10%), ten opzichte van mensen met een vast (8%) of tijdelijk (7%) contract en oproepkrachten (6%).²

Met pesten bedoelen we hier:

*Herhaald ongewenst negatief gedrag, waartegen iemand niet in staat is zich te verdedigen. Dit kan (een combinatie van) verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag zijn.*³

Pesten kan letterlijk ziekmakend zijn. Bij 1 op de 3 gepeste medewerkers heeft pesten geleid tot burn-out klachten. Naast ziekteverzuim, met alle financiële gevolgen van dien, leidt pesten ook tot een slechte sfeer op het werk en verminderde betrokkenheid van werknemers⁴. Pesten komt in alle sectoren voor. Pesten is één van de stressoren die zorgen voor psychosociale arbeidsbelasting (PSA) bij werknemers. In 2015 is een meerjarige campagne gestart door het ministerie van SZW om het thema pesten aan de kaak te stellen. In 2016 richtte de campagne zich op ongewenste omgangsvormen op het werk.

Vanuit het ministerie van SZW worden werkgevers gestimuleerd en gefaciliteerd om preventieve maatregelen te nemen tegen ongewenst gedrag, waaronder pesten. Daarnaast bevordert het ministerie van SZW dat werknemers bij iemand terecht kunnen wanneer zij hiermee te maken krijgen. Omdat uitzendkrachten vaker dan andere werknemers het slachtoffer zijn van pesten, wil het ministerie van SZW graag zicht krijgen op maatregelen die genomen kunnen worden om te bevorderen dat uitzendkrachten beter beschermd worden tegen pesten op het werk.

1.2 Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen

Dit onderzoek richt zich op uitzendkrachten omdat zij relatief vaak slachtoffer zijn van pesten op het werk. Doel van het onderzoek is om praktische handvatten voor beleid te bieden om uitzendkrachten te behoeden voor pesten op het werk, en als zij toch gepest worden, dit te signaleren en aan te pakken.

Daarmee moet het onderzoek inzicht verschaffen in:

- Mogelijke oorzaken van het feit dat uitzendkrachten vaker gepest worden;
- Op welke wijze uitzendkrachten beter beschermd kunnen worden tegen pesten;
- Maatregelen die genomen kunnen worden ter preventie van pesten en ter bescherming van uitzendkrachten wanneer zij gepest worden.

¹ Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2015: methodologie en globale resultaten. TNO, 2016. Het betreft ervaringen met ongewenst gedrag in de 12 maanden voorafgaand aan het invullen van de enquête.

² Agressie op het werk. TNO, 2016.

³ Definitie TNO zoals opgenomen in de 'Wegwijzer pesten'.

⁴ Kamerbrief d.d. 25-9-2016 van Ministerie van SZW aan Tweede Kamer inzake integrale aanpak pesten.



De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

Welke maatregelen zijn er nodig om te stimuleren dat uitzendkrachten beter beschermd worden tegen pesten op het werk?

Voor de beantwoording van de hoofdvraag hanteren we de volgende deelvragen:

1. Wat zijn verklaringen voor het feit dat uitzendkrachten vaker slachtoffer zijn van pesten op het werk dan andere werknemers?
2. Op welke manier besteden werkgevers (inleners en uitleners) aandacht aan uitzendkrachten waar het gaat om pesten, zowel preventief als reactief? Welke maatregelen zijn er al genomen? Welke knelpunten ervaren zij hierbij?
3. Welke maatregelen zouden werkgevers (inleners en uitleners) aanvullend kunnen nemen om uitzendkrachten te beschermen tegen pesten of om hen te begeleiden wanneer zij toch gepest worden?
 - a. Zijn er apart op de doelgroep toegesneden maatregelen/instrumenten nodig?
 - b. Zo ja, om welke maatregelen/instrumenten gaat het dan?
 - c. Hoe kunnen werkgevers gestimuleerd en gefaciliteerd worden om aanvullende maatregelen te nemen?

1.3 Onderzoeksmethode

Het onderzoek bestond uit de volgende stappen:

- **Literatuuronderzoek:** Doel was zicht te krijgen op de problematiek van pesten op het werk in het algemeen en voor uitzendkrachten in het bijzonder, en maatregelen die mogelijk zijn om pesten op het werk tegen te gaan.
- **Interviews met de sociale partners in de uitzendbranche:** Aanvullende op de deskresearch heeft het onderzoeksteam interviews gehouden met de sociale partners in de uitzendbranche om een beeld te krijgen van mogelijke oorzaken van en maatregelen tegen pesten. Een overzicht van de personen die zijn geraadpleegd is opgenomen in bijlage 1. De informatie uit het literatuuronderzoek en de interviews vormden de basis voor de vragenlijsten voor de casestudies.
- **Casestudies bij bedrijven die uitzendkrachten inzetten:** De kern van het onderzoek bestond uit zes casestudies bij bedrijven die met uitzendkrachten werken. Doel van de casestudies was zicht te krijgen op de positie van uitzendkrachten in de organisatie, de ervaringen met pestgedrag en het gevoerde beleid gericht op het tegengaan van pesten. De werving van bedrijven voor de casestudies is verlopen via het netwerk van Panteia en via uitzendbureaus.

De bereidheid om mee te werken aan het onderzoek was in het algemeen niet hoog. Daarbij speelde waarschijnlijk een rol dat veel bedrijven het gevoel hebben dat het onderwerp pesten bij hen niet of nauwelijks speelt. Ook is het mogelijk dat bedrijven niet met het onderwerp willen worden geassocieerd.

Per organisatie is gesproken met vier tot zes personen, waaronder in ieder geval twee uitzendkrachten⁵ per bedrijf. Daarnaast is gesproken met een HR-functionaris, leidinggevende, vertrouwenspersoon en/of medewerker van het uitzendbureau. Aangezien de vragenlijst van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) in het Nederlands is opgesteld, zullen de cijfers van de NEA betrekking hebben op werknemers die de Nederlandse taal beheersen. In de werving is daar rekening mee gehouden. Vijf van de zes bedrijven in de casestudies werken uitsluitend of overwegend met uitzendkrachten die de Nederlandse taal goed beheersen. Een geanonimiseerd overzicht van de deelnemende bedrijven en geïnterviewde medewerkers is opgenomen in bijlage 1.

⁵ Van de in totaal 12 uitzendkrachten waren er twee sinds kort in vaste dienst bij de organisatie.

2 Uitgangspunten

In dit hoofdstuk beschrijven we ten eerste de definitie van pestgedrag en de algemene risicofactoren die daarbij een rol spelen. Daarna gaan we in op de mogelijke aanpak van pesten. Ten slotte gaan we in op de specifieke situatie van uitzendkrachten in relatie tot pestgedrag.

2.1 Definitie pestgedrag en risicofactoren

Ten eerste beschrijven we kort wat pestgedrag is en welke risicofactoren daarbij in het algemeen een rol spelen.

Wat is pestgedrag?

Volgens de Wegwijzer Pesten van TNO is er sprake van pesten bij herhaald ongewenst negatief gedrag waartegen iemand niet in staat is zich te verdedigen. Voorbeelden van pestgedrag zijn:

- Organisatorische maatregelen (zoals zinloze taken, opzettelijk verkeerde beoordeling vanuit management)
- Sociale isolatie (zoals negeren, buitensluiten, niet groeten)
- Inbreuk op privacy (zoals imiteren, belachelijk maken, grapjes over privéleven)
- Agressief gedrag (zoals schreeuwen, vloeken, intimidatie, fysieke agressie)
- Roddelen
- Attitudes aanvallen

Pestgedrag kan direct gericht zijn tegen de persoon (zoals steeds kleinerende en vernederende opmerkingen maken, voortdurend kritiek geven, fysiek aanvallen of bedreigen met geweld). Maar het kan ook meer achter de rug om plaatsvinden (zoals iemand isoleren, buitensluiten en negeren of roddelen, het verspreiden van kwaadaardige geruchten, leugens en valse beschuldigingen).

Risicofactoren

Een samenspel van factoren (zowel organisatie- als persoonsfactoren) kan het risico op pesten op het werk vergroten. Risicofactoren vanuit organisaties zijn:

- Hoge werkdruk
- Te weinig werk (verveling)
- Weinig controle over het werk (de inhoud, volgorde van taken, de werkwijze)
- Onduidelijkheden over rollen, taken en verantwoordelijkheden
- Agressie door externen
- Bepaalde organisatiecultuur (tolereren of zelfs belonen van pestgedrag)
- Sterk hiërarchische organisatiestructuur
- Mannelijke dominantie
- Gebrekkige communicatie
- Slecht georganiseerde werkprocessen
- Organisatieveranderingen
- Veranderingen in het management
- Andere samenstelling van werkgroepen en teams
- Sterke mate van bureaucratie



Het gaat vooral om zaken die zorgen voor onduidelijkheid, onzekerheid, gevoelens van onrechtvaardigheid, ontevredenheid en frustratie. Belangrijke processen bij het ontstaan van pestgedrag zijn groepsvorming (en daarbij afwijking van de groepsnorm) en competitie om taken, functies, privileges, bijvoorbeeld door een reorganisatie.⁶

2.2 Maatregelen om pesten te voorkomen

In de Wegwijzer pesten van TNO worden de volgende adviezen gegeven voor de aanpak van pesten door de werkgever:

- Zorg voor een goed werkklimaat: een veilige sfeer, zodat de werknemers hun problemen (durven) aangeven. Zorg voor gezonde groepsprocessen. Bespreek met je medewerkers hoe je elkaar op een goede manier feedback kunt geven en oefen dit met elkaar.
- Neem vragen over pestgedrag op in bijvoorbeeld het medewerkertevredenheids-onderzoek zodat zichtbaar(der) wordt in hoeverre pesten voorkomt in je organisatie.

De integrale aanpak pesten van het ministerie richt zich o.a. op:⁷

- Het versterken van het integrale beleid van organisaties: organisaties dienen factoren die kunnen leiden tot psychosociale arbeidsbelasting (PSA) mee te nemen in de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E).
- Het stimuleren en faciliteren van leidinggevenden: Om leidinggevenden (en HR-adviseurs) te ondersteunen wordt materiaal ter beschikking gesteld om pestgedrag bespreekbaar te maken, zoals korte filmpjes die als intro op werkoverleg te gebruiken zijn. De website www.duurzameinzetbaarheid.nl bevat kennis over dit thema.
- Het stimuleren en faciliteren van ondernemingsraden, preventiemedewerkers en arbodeskundigen: Door middel van netwerkvorming en kennisuitwisseling.
- Bevorderen dat werknemers bij iemand terecht kunnen: Aandachtspunt daarin is de beschikbaarheid en toegankelijkheid van een vertrouwenspersoon.

2.3 Vóórkomen van pestgedrag

Het rapport 'Agressie op het werk' (TNO) uit 2016 geeft een beeld van de ervaren mate van pesten op het werk naar achtergrondkenmerken. Eén op de tien uitzendkrachten (10%) zegt in de voorgaande 12 maanden te maken gehad te hebben met pesten door collega's of leidinggevende.

De cijfers in tabel 1 zijn gebaseerd op de NEA 2014. De gegevens zijn verzameld door middel van een internetvragenlijst in combinatie met een schriftelijke vragenlijst in de Nederlandse taal. De doelpopulatie van de NEA bestaat uit alle werknemers van 15 tot en met 74 jaar die in Nederland werken.⁸

⁶ Wegwijzer pesten TNO

⁷ Kamerbrief integrale aanpak pesten, 25 september 2016 (kamerstuk 25 883, nr. 279).

⁸ Alle personen met de volgende eigenschappen komen in het steekproefkader: 1. is volgens de Polisadministratie een werknemer, 2. is minimaal 15 jaar en maximaal 74 jaar, 3. is geregistreerd als ingezetene in de Basisregistratie Personen (BRP) en 4. behoort tot een particulier huishouden.

tabel 1 Percentage medewerkers dat in de afgelopen 12 maanden ervaring heeft gehad met pesten door collega's of leidinggevende, uitgesplitst naar baankenmerken en persoonlijke kenmerken (NEA 2014)⁹

Dienstverband	
Vast	8%
Tijdelijk	7%
Uitzendkracht	10%
Oproepkracht/invalkracht	6%
Omvang werkweek	
Minder dan 12 uur	5%
12-19 uur	7%
20-34 uur	7%
Meer dan 34 uur	9%
Geslacht	
Man	8%
Vrouw	7%
Leeftijd	
15-25 jaar	6%
25-55 jaar	8%
55-75 jaar	7%
Opleiding	
Laag (<=VBO)	8%
Midden (HAVO-MBO)	9%
Hoog (HBO-WO)	6%
Herkomst¹⁰	
Autochtoon	7%
Westerse allochtoon	9%
Niet-westerse allochtoon	11%

Ervaringen met pesten komen relatief vaak (>9%) voor in de sectoren: meubelindustrie, metaalindustrie, waterdistributie, autohandel, aardolieverwerking en auto-industrie en groothandel. Relatief weinig ervaringen met pesten (<6%) worden gerapporteerd in de energiedistributie, elektrische industrie, dienstverlening, onderwijs, accountancy, financiële instellingen en ICT-dienstverlening.

Cijfers op basis van de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA 2016) wijzen uit dat 1 op de 20 werkgevers agressie op de werkvloer als belangrijk arbeidsrisico ziet. De verschillen tussen sectoren zijn groot. De aandacht voor agressie is het grootst bij de overheid. In deze sector ervaart bijna de helft van de werkgevers (46%) agressie als belangrijk arbeidsrisico. Ook in de gezondheidszorg zien relatief veel werkgevers

⁹ Agressie op het werk. TNO, 2016.

¹⁰ Deze indeling is gebaseerd op achtergrondgegevens van het CBS. Een allochtoon is gedefinieerd als een persoon van wie ten minste één ouder in het buitenland is geboren. Aangezien de NEA-vragenlijst in de Nederlandse taal is opgesteld, zullen dit doorgaans personen zijn die de Nederlandse taal goed beheersen.



(17%) agressie als belangrijk arbeidsrisico op de werkvloer. Niet bekend is in hoeverre pesten daarbinnen een specifiek aandachtspunt is voor werkgevers.

2.4 Specifieke situatie van uitzendkrachten

Over specifieke oorzaken van en maatregelen tegen pestgedrag gericht op uitzendkrachten is in de literatuur weinig bekend.

In het kader van dit onderzoek hebben we gesproken met de sociale partners in de uitzendbranche. Doel was om te verkennen op welke punten uitzendkrachten verschillen van werknemers met een vast dienstverband, en hoe dit samenhangt met de kans om gepest te worden en/of de mogelijkheid en bereidheid om ongewenst gedrag te melden of aan te pakken.

De verschillen tussen uitzendkrachten en vaste werknemers die in de interviews werden benoemd zijn als volgt samen te vatten:

- De tijdelijkheid van het dienstverband
- De mate waarin de werknemer in staat en bereid is problemen aan te kaarten
- (De kennis over) beschikbare ondersteuning
- Steun van collega's en leidinggevende
- De rol van het uitzendbureau

Deze factoren hangen ten dele met elkaar samen. De sociale partners benoemen bovendien dat er verschillen zijn tussen lager opgeleide en hoger opgeleide uitzendkrachten. Bij hoger opgeleide werknemers is de inwisselbaarheid van werknemers doorgaans kleiner. Tegelijkertijd kan bij deze groep juist een rol spelen dat ze er teveel bovenuit springen, waardoor er sprake is van jaloezie of competitie.

Hieronder worden de algemene factoren nader toegelicht.

Tijdelijkheid van het dienstverband

De sociale partners benoemen dat uitzendkrachten vaak korte contracten krijgen en de kans op een vast contract klein is, terwijl veel uitzendkrachten wel graag een vast contract zouden willen. Daarbij zijn uitzendkrachten voor de inlenende werkgever vaak makkelijk inwisselbaar.

Deze situatie brengt voor de uitzendkrachten onzekerheid met zich mee. Bovendien is er door de tijdelijkheid van het dienstverband voor vaste medewerkers minder reden een relatie aan te gaan met de uitzendkracht(en). Daarmee is er meer kans op uitsluiting door andere werknemers. Tegelijkertijd hebben de uitzendkrachten een informatieachterstand in kennis over het werk, waarmee ze afhankelijk zijn van anderen. Daar kunnen collega's misbruik van maken. Bovendien durven uitzendkrachten minder snel te klagen over de situatie, omdat ze bang zijn dat dat hun kansen op (vast) werk negatief beïnvloedt.

De mate waarin de werknemer in staat en bereid is problemen aan te kaarten

Uitzendkrachten zijn deels een kwetsbare groep. Een deel van de uitzendkrachten heeft minder goede sociale vaardigheden, en zijn schuw en/of niet mondig. De uitzendkrachten hebben in het bedrijf vaak ook een ondergeschikte en afhankelijke positie. Ook komt het voor dat men de Nederlandse taal niet beheerst. Buitenlandse uitzendkrachten bevinden zich in het bijzonder in een afhankelijke positie.

Het gevolg hiervan is enerzijds dat de medewerkers zelf problemen niet snel zullen aankaarten en anderzijds dat de medewerkers ook moeilijk bereikbaar zijn voor leidinggevenden of anderen die informatie of ondersteuning willen bieden.

(Kennis over) beschikbare ondersteuning

Er is bij uitzendkrachten sprake van een gebrek aan kennis over de arboinfrastructuur. Uitzendkrachten hebben bovendien niet altijd toegang tot een vertrouwenspersoon of bedrijfsarts, ook niet in bedrijven waar reguliere werknemers die toegang wel hebben.

Het gevolg hiervan kan zijn dat uitzendkrachten niet goed weten waar ze hulp of ondersteuning kunnen krijgen bij ongewenste situaties. Dit kan een aanzienlijke drempel zijn voor het melden van ervaringen met pesten.

Steun van collega's en leidinggevenden

Ten slotte benoemen de sociale partners dat uitzendkrachten relatief weinig steun krijgen van collega's en leidinggevenden. Vaste medewerkers zijn geneigd afstand te houden tot de uitzendkrachten en leidinggevenden voelen zich minder verantwoordelijk voor de uitzendkrachten. Er wordt onvoldoende geïnvesteerd in begeleiding.

Het gevolg hiervan kan zijn dat het voor uitzendkrachten lastig is om steun te vinden bij problemen op de werkvloer.

De rol van het uitzendbureau

Verschillende respondenten denken dat uitzendbureaus geen veelvuldig contact hebben met de uitzendkrachten die voor hen werken. Ze vinden dat het uitzendbureau een grotere rol zou kunnen spelen in de begeleiding en het signaleren van problemen. Er zou meer geïnvesteerd kunnen worden in de vertrouwensband.

Daarnaast noemen sommigen dat uitzendbureaus doorgaans weinig aandacht hebben voor de psychosociale arbeidsbelasting bij het inlenende bedrijf. Uitzendkrachten worden hier onvoldoende over geïnformeerd. Voor de uitzendkracht zou duidelijk moeten zijn bij wie hij of zij terecht kan bij ervaringen met pesten of ander ongewenst gedrag.



3 Inzichten uit de casestudies

Doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in de positie van uitzendkrachten in bedrijven en ervaringen met pestgedrag in de praktijk, om daaruit tot aanbevelingen te komen over het tegengaan van pesten van uitzendkrachten. Dit beeld van de praktijk hebben we gekregen door het bezoeken van zes bedrijven die werken met uitzendkrachten, in verschillende branches (logistiek, productiebedrijven, overheid, verzekeringen). Het opleidingsniveau van de uitzendkrachten in deze bedrijven varieert van geen opleidingsvereiste (ongeschoold werk), tot MBO of HBO.

In dit hoofdstuk beschrijven we achtereenvolgens de positie van uitzendkrachten in de betreffende bedrijven, de ervaringen met pestgedrag en het beleid ten aanzien van pestgedrag.

3.1 Positie van uitzendkrachten in bedrijven

In deze paragraaf gaan we in op de wijze waarop uitzendkrachten ingezet worden binnen bedrijven: de redenen voor inzet, de wijze waarop ze geïnformeerd worden over het werk, de verschillen in behandeling tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten en de contacten met het uitzendbureau.

Redenen voor inzet uitzendkrachten

Voor alle bedrijven in de casestudies is flexibiliteit de belangrijkste reden voor de inzet van uitzendkrachten. Men moet in kunnen spelen op fluctuaties in behoefte aan producten en/of diensten van de organisaties. In sommige organisaties zijn er vaste periodes in het jaar dat er (veel) meer werk moet worden uitgevoerd en dus uitzendkrachten worden aangetrokken. Het deel van de medewerkers in de organisatie dat als uitzendkracht werkt varieert tussen circa 5% en 50%.

In de meeste bedrijven zijn in de afgelopen jaren niet of nauwelijks vaste contracten aangeboden aan uitzendkrachten. Vooral voor lager geschoolde functies komt dit weinig voor. Wel noemen verschillende bedrijven een recente ontwikkeling dat het moeilijker wordt om goede uitzendkrachten aan te trekken en te behouden. Voor één bedrijf was dit aanleiding om in één keer een grote groep laaggeschoolde werknemers een vast contract te bieden.

Inwerkprocedure

De inwerkprocedure bestaat in alle geraadpleegde organisaties in ieder geval uit informatie over de veiligheid en uitleg over de concrete werkzaamheden. De uitleg over het werk wordt gegeven door een daarvoor aangewezen collega. Soms is er daarnaast een introductiebijeenkomst, rondleiding of voorstelronde.

Als kanttekening bij het inwerken op de concrete werkzaamheden noemen enkele teamleiders en uitzendkrachten dat de 'inwerkers' niet altijd over de juiste vaardigheden beschikken voor het inwerken van uitzendkrachten. Ze zijn goed in hun werkzaamheden, maar niet altijd geschikt voor het inwerken. Ook moet het inwerken vaak in een drukke periode plaatsvinden.

De informatie over de veiligheid wordt soms door het inlenende bedrijf gegeven, en soms door het uitzendbureau. Sommige bedrijven geven informatie op papier, of hebben een inwerkboekje met een checklist. Anderen geven alleen mondelinge

informatie. Eén bedrijf noemt dat er in de informatie voor uitzendkrachten expliciet aandacht is voor de aanwezigheid van vertrouwenspersonen in het bedrijf.

De uitzendkrachten zelf hebben geen informatie gemist toen ze in dienst zijn getreden. Ze weten dat de teamleider hun eerste aanspreekpunt is als ze tegen problemen aanlopen. Daarnaast kan men veelal terecht bij het uitzendbureau, al verschilt de mate van contact met het uitzendbureau aanzienlijk tussen de geïnterviewde uitzendkrachten.

Verschillen in behandeling tussen uitzendkrachten vaste medewerkers

In deze paragraaf beschrijven we de mate waarin inlenende bedrijven verschil maken tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers. De toegang tot ondersteuning op het vlak van ongewenst gedrag komt aan de orde in paragraaf 3.3.

- Werkzaamheden: Uitzendkrachten doen over het algemeen binnen de afdeling waar zij werken hetzelfde werk als de vaste medewerkers. Vaste krachten en uitzendkrachten werken dus ook met elkaar samen. Hogere posities binnen de organisatie worden vaker vervuld door vaste medewerkers, maar in sommige organisaties kunnen uitzendkrachten die daar talent voor hebben ook doorstromen naar hogere functies. In één organisatie werd genoemd dat een fysiek zware functie alleen door uitzendkrachten wordt vervuld.

Uitzendkracht:

"Iedereen moet even hard werken, iedereen moet alles doen."

- Teambijeenkomsten: In de geraadpleegde bedrijven worden uitzendkrachten altijd betrokken bij teamoverleg en 'dagstarts'. Ook voor bedrijfsfeesten of teamuitjes worden uitzendkrachten (waar dat van toepassing is) uitgenodigd.
- Geschenken van de werkgever: Als het gaat om geschenken van de werkgever, zoals een kerstpakket of een attentie met Sinterklaas, kiezen veel van de geraadpleegde bedrijven ervoor geen onderscheid te maken tussen uitzendkrachten en vaste krachten. Bij één organisatie krijgen de uitzendkrachten wel een kleiner kerstpakket en bij een andere organisatie wordt een kerstpakket door het uitzendbureau geregeld.

HR-manager:

"Met 5 december was er vanuit het hoofdkantoor een presentje voor alleen de vaste medewerkers. Daar zijn we vanuit de locatie tegenin gegaan en we hebben gezorgd dat de uitzendkrachten dit ook kregen."

- Bedrijfskleding: Bij het verstrekken van bedrijfskleding wordt er in de meeste organisaties wel een verschil gemaakt tussen uitzendkrachten en vaste krachten. De uitzendkrachten krijgen geen of minder bedrijfskleding, of van mindere kwaliteit. Een teamleider noemt als voorbeeld dat uitzendkrachten de eerste 3 maanden schoenen van het uitzendbureau krijgen, die van mindere kwaliteit zijn. Na 3 maanden krijgt men schoenen van het inlenende bedrijf. In een ander bedrijf krijgen vaste medewerkers gehoorbescherming op maat, terwijl uitzendkrachten algemene gehoorbescherming krijgen.
- Opleidingen: Ook waar het gaat om opleidingen zijn er verschillen tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers. Vaste medewerkers krijgen doorgaans



meer mogelijkheden om opleidingen te volgen. In een productiebedrijf volgen uitzendkrachten bijvoorbeeld niet de KAM¹¹-cursus die andere werknemers wel volgen. Ook worden ze niet altijd meegenomen in functioneringsgesprekken.

- Inzet, planning en vrije dagen: Ten slotte zijn er verschillen in de wijze waarop medewerkers worden ingepland. In bedrijven waar in ploegendienst wordt gewerkt, is de planning van werktijden voor uitzendkrachten vaak minder gunstig dan voor de vaste werknemers. Vaste werknemers hebben een vast rooster met vaste diensten en een vaste indeling. Ook kunnen uitzendkrachten naar huis worden gestuurd als er te weinig werk is. Zoals verschillende uitzendkrachten het zelf benoemen: *"Van een uitzendkracht wordt meer flexibiliteit verwacht."* Daarnaast hebben sommigen het idee dat de leidinggevende toch eerder de kant van de vaste medewerkers kiest. *"Vaste medewerkers daar moeten ze nog lang mee vooruit, uitzendkrachten is een komen en gaan."*

Teamleider:

"Als het rustiger is, worden uitzendkrachten wel eerder naar huis gestuurd dan vaste krachten. Maar dat gebeurt niet vaak. En zeker als het mensen zijn waar we mee verder willen, proberen we ze toch voldoende uren te geven om ze te behouden."

Uitzendkracht:

"Van flexkrachten wordt meer verwacht dan van de vaste medewerkers. De druk wordt bij de uitzendkrachten neergelegd. (...) Je bent met alles constant flex, er wordt gemeten met twee maten."

Uitzendkracht:

"Je krijgt wel snel het idee: voor jou tien anderen. Je moet presteren, in de groep passen, niet te vaak je mond opentrekken. Uitzendkrachten komen en gaan, ze zijn als nummers in de werkomgeving. Dat is het grote verschil met vaste medewerkers."

Desalniettemin zijn de ervaringen van de uitzendkrachten met de manier waarop ze in de organisatie worden behandeld redelijk positief. Daarbij spelen een goed contact met de leidinggevende (zich gehoord voelen) en weinig verschil in behandeling van uitzendkrachten en vaste krachten een belangrijke rol. De leidinggevende kan eventuele verschillen die er zijn ook uitleggen en daarmee onvrede voorkomen of wegnemen.

De HR-medewerkers van bedrijven geven ten dele wel aan dat ze zich ervan bewust zijn dat het belangrijk is dat uitzendkrachten het gevoel hebben dat ze erbij horen, dat ze geen tweederangs werknemers zijn. Tegelijkertijd vraagt het wel steeds alertheid bij ontwikkelingen in het bedrijf.

HR-manager:

"Enige tijd geleden is in het bedrijf een nieuw systeem ingevoerd waarbij medewerkers zelf kunnen 'meeroosteren', door zich in te schrijven op diensten. Aanvankelijk was dat alleen voor de vaste medewerkers. Het gevolg hiervan was dat de 'gaatjes' overbleven voor de uitzendkrachten. Zij voelden zich daardoor tweederangs werknemers. Toen dit gesignaleerd werd is het systeem veranderd."

¹¹ KAM staat voor Kwaliteit, Arbo, Milieu

Sommige respondenten noemen verschillen die samenhangen met een verschil in cao's. Een voorbeeld is dat vaste medewerkers een feestdag doorbetaald krijgen, terwijl voor uitzendkrachten de betaling afhankelijk is van het aantal gewerkte uren in de voorgaande periode. Een ander voorbeeld is dat ambtenaren vrij krijgen op 5 mei, terwijl de uitzendkrachten een vrije dag moeten opnemen.

Rol van en contacten met het uitzendbureau

Uit de casestudies valt op dat in veel gevallen volgens de HR-functionarissen en teamleiders de contacten met het uitzendbureau vrij beperkt zijn, en vooral betrekking hebben op praktische zaken (planning etc.). Bij drie bedrijven is het uitzendbureau 'inhouse', wat wil zeggen dat één of meerdere medewerkers van het uitzendbureau op locatie aanwezig zijn. Dat kan een paar dagen per week zijn of elke dag.

Bij één bedrijf is er structureel overleg tussen het (inhouse) uitzendbureau en de afzonderlijke teamleiders. Elke teamleider heeft één keer per drie weken overleg met het uitzendbureau.

De mate waarin de uitzendkrachten contact hebben met het uitzendbureau verschilt aanzienlijk tussen medewerkers, ook tussen medewerkers die bij dezelfde organisatie werken. De mate van contact is niet automatisch groter als het uitzendbureau inhouse aanwezig is in het bedrijf. De uitzendkrachten hebben vooral contact over praktische zaken zoals vakantie, planning en verzuim.

Een deel van de uitzendkrachten heeft wel het gevoel bij problemen bij het uitzendbureau terecht te kunnen. Het helpt daarbij als het uitzendbureau nadrukkelijk benoemt dat dat mogelijk is. Daarnaast is het afhankelijk van de medewerker bij het uitzendbureau. Sommige uitzendkrachten noemen dat het uitzendbureau proactiever zou kunnen zijn in het leggen van contact en meer zou kunnen vragen hoe het gaat op de werkvloer.

Uitzendkracht:

"Ik heb weinig contact met het uitzendbureau. Ze zijn slecht bereikbaar, er zijn geen gesprekken. Ik zou problemen niet met hen bespreken. Er zou meer een band gevormd mogen worden, zodat je het gevoel hebt dat je ze kunt bellen en erover kunt praten. Bij <eerdere werkgever> had ik wel een goede contactpersoon, die het gevoel gaf 'ze staan achter mij'."

Uitzendkracht:

"Ik ga alleen naar het uitzendbureau voor vakanties en ziekte. Ik weet wel dat ik bij het uitzendbureau terecht kan als er iets aan de hand is. Daar heb ik wel eens een brief over gekregen. Maar zover is het nooit gekomen."

3.2 Ervaringen van uitzendkrachten met pestgedrag

In de casestudies is gesproken met 12 (voormalige) uitzendkrachten over hun eigen ervaringen met gepest worden: in de huidige functie, in eerdere functies en bij collega's. Drie uitzendkrachten noemen voorbeelden van pestgedrag in de huidige functie, en de helft van de uitzendkrachten kan (daarnaast) voorbeelden noemen uit een eerdere functie of van een collega.



De vormen van pesten die de uitzendkrachten noemen zijn:

- Roddelen, achter de rug om onaardige dingen zeggen
- Buitensluiten
- Kleineren, 'fouten zoeken'
- Kwaadspreken
- Vervelende klusjes krijgen
- Vervelende opmerkingen

In de onderstaande kaders volgen enkele voorbeelden van de situaties waarin dit gedrag plaatsvindt.

Een uitzendkracht moest ingewerkt worden op een nieuwe afdeling, en werd daarvoor gekoppeld aan een vaste medewerker. Door die medewerker werd de uitzendkracht 'dag in dag uit afgebrand'. De collega sprak erg denigrerend tegen de uitzendkracht. De uitzendkracht heeft het aanvankelijk geaccepteerd omdat deze aan het leren was. Na een tijd ging het collega's ook opvallen en die spraken de uitzendkracht erop aan. Toen de uitzendkracht op het punt stond naar de leidinggevende te stappen, ontplofte de collega en begon tegen de uitzendkracht te schreeuwen. Dit was aanleiding voor de leidinggevende om met beiden te praten. Het is toen goed uitgesproken en er zijn afspraken gemaakt voor het vervolg. De uitzendkracht is blij zich gehoord te voelen door de leidinggevende.

Een uitzendkracht vindt het fijn om alleen te lunchen. De collega's vinden dat vreemd en maken achter de rug van de uitzendkracht vervelende opmerkingen. De uitzendkracht geeft aan ermee om te kunnen gaan, en heeft daarom geen steun gezocht. In de loop der tijd is het verbeterd. De uitzendkracht zou het wel kunnen bespreken met de leidinggevende en verwacht ook dat die actie zou ondernemen.

Toen de uitzendkracht net begon bij het bedrijf, voelde een collega zich volgens de uitzendkracht bedreigd door de nieuweling. De collega ging naar fouten zoeken zodat de uitzendkracht weggestuurd zou worden. Er kwamen ook opmerkingen als 'jij bent de laatste dus jij mag hier gaan vegén'. De uitzendkracht heeft wel weerwoord gegeven, maar heeft geen hulp gevraagd aan de leidinggevende. De medewerker ging op een gegeven moment meer mensen zwart maken, en is overgeplaatst naar een andere afdeling. Toen het gedrag aan het licht kwam, heeft de teamleider direct actie ondernomen.

De uitzendkrachten zelf en hun leidinggevendens zien een aantal oorzaken of aanleidingen voor dit pestgedrag:

- Vaste werknemers zien de uitzendkracht als concurrentie en hebben geen positieve houding ten opzichte van uitzendkrachten.¹² Dit geldt vooral in bedrijven met veel uitzendkrachten en een relatief kleine, oudere groep vaste medewerkers. Sommigen ervaren dat geprobeerd werd hen 'eruit te werken' door negatieve uitlatingen over het werk en het zoeken van fouten, ofwel door vervelende klusjes door de uitzendkracht te laten doen.
- De werknemers die de uitzendkrachten moeten inwerken hebben daar niet altijd de juiste competenties voor.
- Werknemers die niet voldoen aan de groepsnorm (door bijvoorbeeld apart te lunchen, niet dezelfde taal te spreken) hebben het relatief moeilijk. Er worden dan snel opmerkingen achter de rug gemaakt (roddelen).

¹² In dit onderzoek is niet gesproken met de vaste medewerkers. Het betreft de ervaring van uitzendkrachten én hun leidinggevendens.

Degenen die zich over het pestgedrag hebben uitgesproken tegen de werkgever voelen zich meestal wel gesteund door de leidinggevende. Sommigen benoemen ervaringen in andere bedrijven waar na de melding niets werd gedaan, wat dan meestal leidde tot een vertrek van de uitzendkracht naar een andere werkgever.

De geraadpleegde HR-functionarissen en afdelingshoofden/leidinggevenden kennen vrijwel geen voorbeelden van pestgedrag op de werkvloer, en ze noemen maar één voorval van pestgedrag dat werd ervaren door een uitzendkracht. Dat duidt erop dat situaties die wel als pesten worden ervaren zelden worden besproken met de leidinggevende, en al helemaal niet bij de HR-afdeling bekend worden.

Factoren die uitzendkrachten kwetsbaarder kunnen maken voor pesten zijn volgens HR-functionarissen:

- dat uitzendkrachten door vaste medewerkers worden ervaren als concurrentie en de vaste medewerkers zich daardoor niet coöperatief opstellen,
- dat uitzendkrachten meer afhankelijk zijn van anderen doordat ze minder kennis hebben van het werk en de organisatie,
- dat uitzendkrachten zichzelf 'als meer voordoen dan ze zijn' en daarmee weerstand oproepen bij de vaste werknemers.

3.3 **Beleid ten aanzien van pestgedrag**

We maken onderscheid tussen beleid dat specifiek gericht is op ongewenst gedrag en/of pesten en beleid dat niet specifiek is, maar volgens betrokkenen wel bijdraagt aan het voorkomen van pestgedrag. Geen van de bedrijven heeft specifiek beleid rond pestgedrag gericht op uitzendkrachten.

Specifiek beleid

In alle geraadpleegde bedrijven is er een vertrouwenspersoon of vertrouwenscommissie waar werknemers terecht kunnen bij problemen rond ongewenst gedrag.

Bij de drie kleinere bedrijven in de casestudies (<500 medewerkers) geven de HR-medewerkers aan dat de aanwezigheid van de vertrouwenspersoon of vertrouwenscommissie niet onder de aandacht wordt gebracht van uitzendkrachten. Zij zijn van mening dat uitzendkrachten daarvoor bij de leidinggevende terecht kunnen en anders bij het uitzendbureau. In deze bedrijven is de HR-functionaris tevens vertrouwenspersoon. Er is, naast de aanwezigheid van de vertrouwenspersoon, geen specifiek beleid gericht op het tegengaan van ongewenst gedrag.

De grotere bedrijven brengen de vertrouwenspersoon wel nadrukkelijk onder de aandacht van al het personeel, en laten weten dat de vertrouwenspersonen ook voor uitzendkrachten toegankelijk zijn. In deze bedrijven zijn meerdere vertrouwenspersonen werkzaam, die daarvoor zijn getraind en onderdeel uitmaken van een netwerk van vertrouwenspersonen binnen het bedrijf. De bedrijven communiceren op verschillende manieren over de vertrouwenspersonen (via intranet, nieuwsbrief etc.). In één bedrijf is in het afgelopen jaar formeel vastgelegd dat uitzendkrachten ook toegang hebben tot de preventieve faciliteiten (zoals vertrouwenspersoon en bedrijfsarts).

De bekendheid van de vertrouwenspersonen bij de uitzendkrachten is niet groot. Maar ook degenen die wel bekend zijn met het bestaan van de vertrouwenspersoon, zeggen



daar niet snel naartoe te zullen gaan. Het eerste aanspreekpunt is namelijk de leidinggevende en veelal heeft men er vertrouwen in dat die het probleem aan zal pakken.

Suggesties die medewerkers geven voor het beter bekend maken van de vertrouwenspersonen liggen op het vlak van meer persoonlijk contact, door bijvoorbeeld aan te sluiten bij het teamoverleg of het in de rol van coach meer op de afdeling rondlopen.

Eén van de grote bedrijven benoemt daarnaast dat in het medewerkersonderzoek wordt gevraagd naar ervaringen met pesten. Uitzendkrachten worden betrokken in dit onderzoek. Ook wordt het onderwerp pesten in de RI&E meegenomen. Dit geeft inzicht in de afdelingen waar deze ervaringen vooral voorkomen. Dit jaar wordt een verdiepende vragenlijst op het terrein van PSA afgenomen.

Een ander bedrijf is bezig met het opzetten van een campagne gericht op het tegengaan van pesten, via intranet en workshops. Ook wordt een workshop ontwikkeld over pesten.

Niet specifiek beleid

De kleinere bedrijven nemen weinig andere maatregelen die kunnen bijdragen aan het voorkomen van pestgedrag op het werk. Bij één bedrijf noemt de teamleider dat de dagstarts (waar met alle medewerkers wordt gesproken over hoe het gaat) een positieve invloed hebben op het wij-gevoel. Bij een ander bedrijf noemt de teamleider dat hij ook als taak heeft om mensen te binden en daardoor ook aandacht moet hebben voor de sociale kant. De leidinggevende is degene die medewerkers op hun gedrag aanspreekt en problemen tussen medewerkers oplost. Deze leidinggevende geeft wel aan dat niet alle leidinggevendenden in het bedrijf even goed die rol kunnen vervullen.

Bij een van de bedrijven geeft het afdelingshoofd aan dat het bedrijf meer uitleg zou kunnen geven aan de leidinggevendenden over hoe je onderlinge problemen tussen werknemers signaleert en welke medewerkers je het beste aan elkaar kunt koppelen voor het inwerken. Verder is er ook behoefte aan een duidelijke lijn over hoe het bedrijf wil dat mensen met elkaar omgaan.

Een uitzendkracht noemt als positief punt van het bedrijf dat op verschillende momenten aan uitzendkrachten wordt verteld dat ze met problemen naar iedereen toe kunnen.

HR-functionaris:

Het arbobeleid is vooral gericht op veiligheid, nauwelijks op PSA. Er zijn geen signalen dat het speelt, dus is er ook geen aanleiding voor.

In de grotere bedrijven geven leidinggevendenden en HR-functionarissen de volgende voorbeelden van beleid dat bijdraagt aan het tegengaan en signaleren van pestgedrag:

- Het houden van bilateraal overleg tussen de teamleider en alle uitzendkrachten. In dit overleg is ook ruimte voor de sociale aspecten. De uitzendkrachten waarderen dit, en ervaren daardoor ook meer mogelijkheden om lastige situaties aan te kaarten. Ze denken vooral dat dit voor meer introverte collega's behulpzaam kan zijn.
- Dat medewerkers worden betrokken bij teamuitjes en plenaire sessies, die het gevoel van trots op de organisatie en daarmee de motivatie versterken.
- Dat in de bedrijfsprincipes mensen centraal worden gesteld, waarvoor een traject van cultuurverandering is ingezet (met een lean-programma). Dit heeft geleid tot

- betere omgangsvormen binnen de organisatie. Teamleiders krijgen standaard trainingen in het voeren van moeilijke gesprekken en verzuimbegeleidingstrainingen.
- Een open communicatie en gelijke behandeling van vaste en tijdelijke medewerkers.

Behoeften van uitzendkrachten en leidinggevenden

De uitzendkrachten zelf ervaren steun van de leidinggevende als belangrijkste factor bij het voorkomen en aanpakken van pestgedrag. Het benaderen van een vertrouwenspersoon zien de uitzendkrachten niet als een logische stap, ook niet als bekend is dat er een vertrouwenspersoon in de organisatie aanwezig is. Na de leidinggevende zal de uitzendkracht doorgaans naar het uitzendbureau gaan, ofwel voor steun om het ongewenste gedrag aan te pakken ofwel voor overplaatsing naar een ander bedrijf. Het is voor uitzendkrachten van belang dat de leidinggevende het gevoel geeft dat problemen bespreekbaar zijn en aangepakt worden. Daarnaast noemen uitzendkrachten als aandachtspunt dat de leidinggevende ook goed moet luisteren naar de uitzendkrachten, en niet alleen naar de vaste medewerkers. Daarnaast vinden uitzendkrachten het belangrijk dat ze niet anders behandeld worden dan andere werknemers.

De teamleiders benoemen een belangrijke rol voor de direct leidinggevenden in het sturen op omgangsvormen en onderlinge communicatie bij het voorkomen of aanpakken van ongewenst gedrag. Ook de sfeer op de afdeling is daarbij van belang.

Afdelingshoofd:

"Als leidinggevende moet je er heel duidelijk in zijn en bovenop zitten: hoe gaan we op de werkvloer met elkaar om, wat tolereren we wel en wat niet."



4 Conclusies en aanbevelingen

Uitzendkrachten zijn relatief vaak slachtoffer van pesten door leidinggevende of collega's (10%), ten opzichte van mensen met een vast (8%) of tijdelijk (7%) contract en oproepkrachten (6%). Omdat uitzendkrachten vaker dan andere werknemers het slachtoffer zijn van pesten, wil het ministerie van SZW graag zicht krijgen op maatregelen die genomen kunnen worden om te bevorderen dat uitzendkrachten beter beschermd worden tegen pesten op het werk.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

Welke maatregelen zijn er nodig om te stimuleren dat uitzendkrachten beter beschermd worden tegen pesten op het werk?

De bijbehorende deelvragen zijn:

1. Wat zijn verklaringen voor het feit dat uitzendkrachten vaker slachtoffer zijn van pesten op het werk dan andere werknemers?
2. Op welke manier besteden werkgevers (inleners en uitleners) aandacht aan uitzendkrachten waar het gaat om pesten, zowel preventief als reactief? Welke maatregelen zijn er al genomen? Welke knelpunten ervaren zij hierbij?
3. Welke maatregelen zouden werkgevers (inleners en uitleners) aanvullend kunnen nemen om uitzendkrachten te beschermen tegen pesten of om hen te begeleiden wanneer zij toch gepest worden?
 - Zijn er apart op de doelgroep toegesneden maatregelen/instrumenten nodig?
 - Zo ja, om welke maatregelen/instrumenten gaat het dan?
 - Hoe kunnen werkgevers gestimuleerd en gefaciliteerd worden om aanvullende maatregelen te nemen?

Om een antwoord te vinden op deze vragen is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd, door middel van casestudies bij zes bedrijven die werken met uitzendkrachten. Per organisatie is gesproken met vier tot zes personen, waaronder in ieder geval twee uitzendkrachten per bedrijf. Daarnaast is gesproken met een HR-functionaris, leidinggevende, vertrouwenspersoon en/of medewerker van het uitzendbureau.

In dit hoofdstuk beantwoorden we de onderzoeksvragen op basis van de bevindingen uit de casestudies.

1. Wat zijn verklaringen voor het feit dat uitzendkrachten vaker slachtoffer zijn van pesten op het werk dan andere werknemers?

In de casestudies zien we de volgende factoren die uitzendkrachten kwetsbaar kunnen maken voor pestgedrag:

- Het nieuw binnenkomen binnen een organisatie, waardoor er sprake is van een informatieachterstand en afhankelijkheid van anderen. Pestgedrag blijkt bijvoorbeeld voor te komen in inwerksituaties. De werknemers die uitzendkrachten moeten inwerken hebben daar niet altijd de juiste competenties voor. Tegelijkertijd komt het voor dat de uitzendkrachten als een bedreiging worden gezien door de groep die hen moet inwerken.
- Weerstand bij vaste medewerkers die de uitzendkrachten ervaren als concurrentie. Zij kunnen pestgedrag inzetten om de uitzendkrachten dwars te zitten. In de casestudies speelde dit vooral bij bedrijven met veel uitzendkrachten en een

relatief kleine, oudere groep vaste medewerkers. Het gaat dan bijvoorbeeld om kleineren, roddelen of vervelende taken toebedelen.

- Uitzendkrachten zijn terughoudend in het klagen over vaste medewerkers, omdat ze verwachten dat de leidinggevende partij zal kiezen voor de vaste medewerker. Uitzendkrachten hebben bovendien het gevoel dat ze makkelijk vervangbaar zijn en durven daarom minder snel hun beklag te doen.

Het 'wij-zij-gevoel' dat in een aantal bedrijven speelt tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten, is ook aanwezig als het bedrijf er naar streeft zo min mogelijk verschil te maken tussen werknemers.

2. Op welke manier besteden werkgevers (inleners en uitleners) aandacht aan uitzendkrachten waar het gaat om pesten, zowel preventief als reactief? Welke maatregelen zijn er al genomen? Welke knelpunten ervaren zij hierbij?

De gesprekken met uitzendkrachten bevestigen het beeld dat er pestgedrag wordt ervaren op de werkvloer. De werkgevers ervaren echter nauwelijks knelpunten als het gaat om pestgedrag in het algemeen, en voor uitzendkrachten in het bijzonder. De HR-functionarissen en leidinggevenden ervaren in veel gevallen dat het probleem nauwelijks speelt in hun organisatie of afdeling.

In alle geraadpleegde bedrijven is er een vertrouwenspersoon of vertrouwenscommissie waar werknemers terecht kunnen bij problemen rond ongewenst gedrag. Deze is echter niet in alle bedrijven toegankelijk voor uitzendkrachten. Vooral de kleinere bedrijven¹³ (<500 werknemers) vertrouwen erop dat uitzendkrachten bij het uitzendbureau terecht kunnen als zij problemen ervaren.

De bekendheid van de vertrouwenspersonen bij de uitzendkrachten is niet groot. Maar ook degenen die wel bekend zijn met het bestaan van de vertrouwenspersoon, zeggen daar niet snel naartoe te zullen gaan. Het eerste aanspreekpunt is de leidinggevende en veelal heeft men er vertrouwen in dat die het probleem aan zal pakken. Maar ook bij de leidinggevende wordt pestgedrag niet snel gemeld.

Kleinere bedrijven (<500 werknemers) hebben naast de vertrouwenspersoon geen beleid gericht op het voorkomen, signaleren of aanpakken van pestgedrag. Daar ziet men geen aanleiding toe. Wel hebben leidinggevenden aandacht voor het creëren van een wij-gevoel (door bijvoorbeeld dagstarts) en zijn zij doorgaans aanspreekbaar voor uitzendkrachten als er zich problemen voordoen.

Bij de grotere bedrijven in de steekproef vinden meer activiteiten plaats specifiek gericht op het tegengaan van pesten, zoals aandacht in het medewerkersonderzoek en de RI&E en het opzetten van een campagne tegen pesten. Daarbinnen zijn geen aparte maatregelen gericht op uitzendkrachten.

Deze grotere bedrijven geven de volgende voorbeelden van meer algemeen beleid dat bijdraagt aan het tegengaan en signaleren van pestgedrag:

- Het houden van bilateraal overleg tussen de teamleider en alle uitzendkrachten. In dit overleg is ook ruimte voor de sociale aspecten. De uitzendkrachten waarderen dit, en ervaren daardoor ook meer mogelijkheden om lastige situaties aan te kaarten. Ze denken vooral dat dit voor meer introverte collega's behulpzaam kan zijn.

¹³ Met kleinere bedrijven wordt hier bedoeld: de kleinere bedrijven in de steekproef van dit onderzoek. Zie bijlage 1 voor een overzicht van de bedrijfstypen in dit onderzoek.



- Dat medewerkers worden betrokken bij teamuitjes en plenaire sessies, die het gevoel van trots op de organisatie en daarmee de motivatie versterken.
- Dat in de bedrijfsprincipes mensen centraal worden gesteld, waarvoor een traject van cultuurverandering is ingezet (met een lean-programma). Dit heeft geleid tot betere omgangsvormen binnen de organisatie. Teamleiders krijgen standaard trainingen in het voeren van moeilijke gesprekken en verzuimtrainingen.
- Een open communicatie met en gelijke behandeling van vaste en tijdelijke medewerkers.

De uitzendbureaus hebben in de geraadpleegde bedrijven in de huidige situatie geen expliciete rol in het voorkomen, signaleren of aanpakken van pestgedrag op de werkvloer. Gezien de terughoudendheid van uitzendkrachten om ervaringen met pesten te melden, in combinatie met het vaak beperkte contact tussen de uitzendkrachten en het uitzendbureau, zullen dergelijke signalen doorgaans het uitzendbureau niet bereiken. Bij 'inhouse' aanwezigheid van het uitzendbureau in het inlenende bedrijf, lijkt de kans groter dat het uitzendbureau signalen opvangt van ongewenst gedrag, omdat er meer persoonlijk contact is tussen het uitzendbureau en de uitzendkrachten.

3. Welke maatregelen zouden werkgevers (inleners en uitleners) aanvullend kunnen nemen om uitzendkrachten te beschermen tegen pesten of om hen te begeleiden wanneer zij toch gepest worden?

- a. Zijn er apart op de doelgroep toegesneden maatregelen/instrumenten nodig?**
- b. Zo ja, om welke maatregelen/instrumenten gaat het dan?**
- c. Hoe kunnen werkgevers gestimuleerd en gefaciliteerd worden om aanvullende maatregelen te nemen?**

De maatregelen die kunnen bijdragen aan het voorkomen van pestgedrag op de werkvloer in het algemeen, zijn evenzeer van toepassing op uitzendkrachten. Sterker nog, gezien de onzekere positie van uitzendkrachten in organisaties en het grote verloop, is de rol van de leidinggevende in het creëren van een goed werkklimaat binnen organisaties die (veel) met uitzendkrachten werken, nog belangrijker dan in andere organisaties. De vaardigheden van de leidinggevende zijn van belang bij zowel het voorkomen als het signaleren en aanpakken van pestgedrag. Tegelijkertijd moet niet vergeten worden dat ook de leidinggevende degene kan zijn die pestgedrag vertoont en andere bronnen van steun bij pestgedrag wenselijk zijn.

Op dit moment besteden bedrijven doorgaans weinig aandacht aan het tegengaan van pesten en zijn de maatregelen die ze wel nemen (zoals het aanstellen van een vertrouwenspersoon) niet altijd toegankelijk voor uitzendkrachten. Hier is zowel voor vaste werknemers als voor uitzendkrachten dus verbetering mogelijk.

We signaleren op basis van de casestudies dat HR-medewerkers en leidinggevendenden maar in beperkte mate zicht hebben op de ervaringen met pesten in de eigen organisatie. Het is daarom van belang dat werkgevers actief onderzoeken in hoeverre pesten binnen hun organisatie voorkomt. Bedrijven zouden bijvoorbeeld meer inzicht kunnen krijgen in ervaringen met pestgedrag binnen het bedrijf door vragen hierover mee te nemen in het medewerkersonderzoek en/of risico-inventarisatie.

Onderstaand benoemen we een aantal onderwerpen, waar op basis van de casestudies de indruk ontstaat dat dit sterker speelt voor uitzendkrachten dan voor reguliere werknemers.

Wie signaleert pestgedrag?

Uitzendkrachten blijken terughoudend te zijn om ervaringen met pestgedrag te bespreken met anderen. (NB We weten niet of dit verschilt van vaste medewerkers.) Om signalen van pestgedrag in een vroeg stadium te kunnen oppikken om daar snel op te kunnen ingrijpen zou het zinvol kunnen zijn als bedrijven *vaker gericht aan uitzendkrachten (en reguliere werknemers) vragen hoe het men hen gaat*, hoe ze in de groep liggen, of ze goed zijn ingewerkt etc. Dit lijkt de meest eenvoudige en effectieve manier om pestgedrag te voorkomen en te signaleren. Leidinggevenden hebben een sleutelpositie als het gaat om het signaleren en aanpakken van pestgedrag. Bedrijven kunnen leidinggevenden hierin steunen door hen te informeren over het belang hiervan, hen ruimte te bieden voor deze gesprekken en te trainen in vaardigheden die hiervoor nodig zijn (zoals gesprekstechnieken). Ook is het ondersteunend als het bedrijf het welzijn van het personeel onderdeel maakt van de bedrijfsprincipes.

Het uitzendbureau kan ook informeren naar het welzijn van de uitzendkrachten, maar dat zal naar verwachting vooral iets opleveren als er sprake is van persoonlijk contact en er een band wordt opgebouwd. Als het uitzendbureau signalen krijgt van ongewenst gedrag is het van belang dat zij, als de uitzendkracht daar akkoord mee is, dit bespreken met de teamleider van de inlener. Hiervoor is het van belang dat zij elkaar goed weten te vinden. Ook zou overleg tussen de vertrouwenspersoon van de inlener en het uitzendbureau zinvol kunnen zijn om het belang van de uitzendkrachten onder de aandacht te brengen, van elkaar te weten wat ieders rol is en eventuele zorgen te bespreken. Dit geldt zeker als het uitzendbureau 'inhouse' in het bedrijf aanwezig is.

Bedrijven hebben weinig zicht op de mate waarin pestgedrag voorkomt in het bedrijf. Het meenemen van het onderwerp in een medewerkersonderzoek kan beter inzichtelijk maken in hoeverre pesten door werknemers in het bedrijf wordt ervaren. Essentieel is dan wel dat ook uitzendkrachten in dit onderzoek worden meegenomen.

Is het inwerken goed geregeld?

Uit de casestudies komen bovendien signalen dat het inwerken een situatie kan zijn waarin pestgedrag plaatsvindt. Dit is weliswaar niet uniek voor uitzendkrachten, maar uitzendkrachten zullen wel vaker dan vaste werknemers ingewerkt moeten worden in nieuwe werkzaamheden of een nieuwe afdeling. Voor hen is het daarom extra van belang dat de inwerker beschikt over de juiste vaardigheden en houding voor deze taak. Uit de casestudies is niet gebleken dat werkgevers zich expliciet bewust zijn van dit belang. Aangezien uitzendkrachten vaak worden ingezet in piekperiodes is het niet ondenkbaar dat de inwerkers op die momenten zelf al een hoge werkdruk ervaren.

Inlenende werkgevers die uitzendkrachten in piekperiodes inzetten, zouden het inwerkproces kunnen verbeteren door een strategie te bepalen voor het inwerken, zodat bijvoorbeeld op tijd wordt gestart en de juiste medewerkers worden ingezet. Ook kan men het inwerkproces monitoren en zo eventuele knelpunten vroegtijdig signaleren. Het uitzendbureau kan het belang hiervan benadrukken richting inleners.

Hoe voorkom je ongelijke behandeling?

Op grond van de casestudies kunnen we niet vaststellen of een ongelijke behandeling van uitzendkrachten en vaste medewerkers een oorzaak is van pestgedrag op de werkvloer.



Uit de literatuur is wel bekend dat in het algemeen belangrijke processen bij het ontstaan van pestgedrag groepsvorming (en daarbij afwijking van de groepsnorm) en competitie om taken, functies en privileges zijn. Op grond hiervan kan worden verondersteld dat het onnodig vergroten van verschillen tussen uitzendkrachten en vaste medewerkers kan bijdragen aan (meer) pestgedrag.

Inlenende werkgevers lijken zich steeds meer bewust te worden van het belang van gelijke behandeling, maar kunnen daar nog meer op gewezen worden. In de praktijk blijken situaties van ongelijke behandeling eenvoudig te kunnen ontstaan door maatregelen die vanuit een andere doelstelling worden genomen. Blijvende aandacht hiervoor is dan ook van belang. Leidinggevenden en HR-functionarissen kunnen deze situaties signaleren en aanpakken. De leidinggevende kan eventuele (onvermijdelijke) verschillen die er zijn ook uitleggen en daarmee onvrede voorkomen of wegnemen. Het uitzendbureau kan het belang hiervan benadrukken richting inlenende werkgevers.

Is de vertrouwenspersoon voor iedereen toegankelijk?

Op basis van de casestudies zien we dat de vertrouwenspersoon in bedrijven weinig tot geen rol speelt voor de uitzendkrachten. De vertrouwenspersoon is niet altijd toegankelijk voor uitzendkrachten, maar ook als dat wel het geval is, lijkt er zelden door een uitzendkracht hulp te worden gezocht bij de vertrouwenspersoon.

Desalniettemin zou het goed zijn als ook in kleinere bedrijven uitzendkrachten worden geïnformeerd over de aanwezigheid en taken van een vertrouwenspersoon en de vertrouwenspersoon bovendien (laagdrempelig) toegankelijk is voor de uitzendkrachten. Niet in de laatste plaats omdat de leidinggevende ook degene kan zijn die het pestgedrag vertoont of niet bereid kan zijn om te zoeken naar een oplossing en de medewerker in die situatie ergens anders terecht moet kunnen. Dit kan ook een vertrouwenspersoon of contactpersoon van het uitzendbureau zijn. In alle gevallen is heldere communicatie over de mogelijkheden voor ondersteuning richting de uitzendkrachten van belang. De drempel voor het benaderen van de vertrouwenspersoon zou mogelijk verlaagd kunnen worden door persoonlijk contact. Te denken valt aan het af en toe bijwonen van teamoverleggen door de vertrouwenspersoon.

Rol van het uitzendbureau

Het uitzendbureau is samen met de inlenende werkgever verantwoordelijk voor de gezondheid en veiligheid van de uitzendkracht. We zien vanuit dit onderzoek verschillende aanknopingspunten voor een betere invulling van deze verantwoordelijkheid door het uitzendbureau als het gaat om pestgedrag op de werkvloer. Het uitzendbureau kan er ten eerste voor zorgen dat er bij de inlenende bedrijven blijvend aandacht gevraagd wordt voor bovenstaande punten. Het uitzendbureau kan nadrukkelijk naar uitzendkrachten communiceren dat zij bij problemen bij het uitzendbureau terecht kunnen. Bovendien zou het goed zijn als het uitzendbureau actiever navraag doet bij uitzendkrachten of het inlenende bedrijf hier op de juiste wijze invulling aan geeft. Persoonlijk contact met de uitzendkrachten en daarmee het investeren in de vertrouwensband zal naar verwachting helpen om daar meer zicht op te krijgen.

Het uitzendbureau en de inlenende organisaties zouden signalen van ongewenst gedrag bovendien (met toestemming of geanonimiseerd) meer kunnen delen, om zo ongewenste situaties sneller te kunnen adresseren. Om dit mogelijk te maken is contact tussen leidinggevende(n) en uitzendbureau of vertrouwenspersoon en uitzendbureau gewenst.

Bijlagen

Bijlage 1 Overzicht interviews

Overzicht interviews casestudies

De casestudies bestonden uit interviews met in totaal 26 medewerkers van zes organisaties. Twaalf van deze medewerkers waren zelf werkzaam als uitzendkracht.

<i>Type organisatie</i>	<i>Aantal medewerkers (locatie)</i>	<i>Gesproken met</i>
1 Logistiek bedrijf	325	HR manager Teamleider Uitzendkracht (man) Uitzendkracht (man)
2 Productiebedrijf	300	HR functionaris Afdelingshoofd Uitzendkracht (man) Uitzendkracht (man)
3 Overheid	7.000	Projectleider personeelsbeleid Afdelingsmanager Uitzendkracht (vrouw) Uitzendkracht (vrouw)
4 Logistiek bedrijf	250-300	HR functionaris Teamleider Vaste medewerker – voorheen uitzendkracht (vrouw) Uitzendkracht (man)
5 Verzekeringsbedrijf	2.000	HR adviseur Teamleider Uitzendkracht (man) Uitzendkracht (vrouw)
6 Productiebedrijf	2.000	HR manager Vertrouwenspersoon Teammanager Uitzendkracht (vrouw) Uitzendkracht (vrouw) Medewerker uitzendbureau (inhouse)



Overzicht interviews stakeholders

	Organisatie	Naam	Functie
1	VCP	Amerik Klapwijk	Beleidsmedewerker
2	FNV	Renske Jurriens Erik Pentenga	Beleidsadviseur veilig en gezond werken Sectorbestuurder FNV Flex, bestuurder STAF
3	CNV	Leon de Jong	Beleidsmedewerker
4	CNV	Marten Jukema	Vakbondsbestuurder, Bestuurder STAF
5	Stichting Arbo Flexbranche (STAF)	Francis Minnema	Adviseur sociale zekerheid ABU en manager projectorganisatie STAF
6	Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU)	Maurice Rojer	Manager juridische zaken en adjunct-directeur ABU, en secretaris STAF