

HOFFMANN TIPS

Themanummer voor Woningcorporaties | oktober 2018

**Anonieme beschuldigingen
met een verrassende afloop**

Skiptracing: vind de onvindbare

**Leg tijdens een crisis snel de
focus op crisiscommunicatie**

Bereid om het tij te keren

**Van situationeel bewustzijn
tot bruikbare intelligentie**

**Phishing mail met
schokkend resultaat,
tijd voor actie**

**Het belang van procedure-
regels bij integriteits-
schendingen**

**Veiligheid zie je niet,
maar voel je.**

WONINGCORPORATIES



Fraude aangepakt! En nu...?

Hoffmann heeft een goede naam op het gebied van fraudeaanpak. Wie is immers niet bekend met onze slogan 'Vertrouwen is goed, Hoffmann is beter.' Organisaties bellen naar Hoffmann als zij een probleem hebben op het gebied van fraude. Bij een gerechtvaardigd belang voert Hoffmann gedegen onderzoek uit, wordt het incident afgehandeld en gaan onze medewerkers weer naar de volgende organisatie met een volgend probleem. Toch bekruipt onze medewerkers vaak het gevoel dat er juist nog een slag te slaan valt aan de preventieve kant. Om organisaties te helpen met het voorkomen van incidenten, investeren we als Hoffmann in preventie.

Om een concreet voorbeeld te geven: in een fraudezaak sporen wij de dader voor u op. Maar vaak is de vraag 'waarom gebeurt dit nou?' niet het meest relevant voor het arbeidsrechtelijke of strafrechtelijke traject. En als we weg zijn, doen uw medewerkers waarschijnlijk nog steeds wat ze altijd al deden. De context is namelijk niet veranderd. Daarmee ligt het gevaar van herhaling levensgroot op de loer. Uw markt met veel meer vraag dan aanbod zorgt immers voor kwetsbaarheden in uw organisatie.

Daarom word ik ook zo enthousiast als ik het verhaal van Woonpunt (pagina 4) lees. Een organisatie die een laag dieper durfde te gaan. Niet alleen de vervelende incidenten afhandelen, maar samen zoeken naar structurele oplossingen voor de dagelijkse praktijk. Daar gaat het uiteindelijk om! Onze psychologen keken binnen deze organisatie naar het menselijk gedrag en

bevroegen medewerkers daarover. Waardoor ontstaat dat gat tussen gewenst gedrag en gedrag in de praktijk? Zo'n onderzoek naar de dieperliggende oorzaken van menselijk gedrag levert verrassende inzichten op.

Heeft uw organisatie wel regels gemaakt, maar worden ze niet toegepast? Dan is dat al reden genoeg om aan de slag te gaan met de integriteit en (informatie) beveiliging in uw organisatie. Kijk maar naar het high profile-bedrijf dat als test een *phishing mail* rondstuurde (pagina 6), en naar de resultaten van die test. Ik hoop dat deze voorbeelden en andere informatie in deze special u inspireren om ook met ons aan de slag te gaan. Veel leesplezier!

Martijn van de Beek

Anonieme beschuldigingen met een verrassende afloop

Twee opzichters van een woningcorporatie worden beschuldigd van het ontvangen van contant geld en zelfs chantage van aannemers en onderaannemers. De beschuldigingen komen binnen via een anonieme e-mail aan het bedrijf. Hoffmann wordt ingeschakeld om te onderzoeken of de inhoud van de e-mail op waarheid berust, mede omdat er ook al andere signalen bekend waren die in deze richting wezen. Na uitgebreid onderzoek en gesprekken met verschillende partijen is niet met zekerheid vast te stellen of de beschuldigingen kloppen. Het dossier wordt gesloten.

Dossier heropend, nieuw doel

Maar dan volgt enige tijd later wederom een anonieme e-mail waarin wordt gesteld dat er toch echt van alles aan de hand is. In combinatie met een aantal andere signalen wordt Hoffmann opnieuw ingeschakeld. Er wordt onder andere gestart met een digitaal onderzoek om een aantal feiten te achterhalen. Het pad leidt naar één van de aannemers die werkt voor de woningcorporatie.

Gesprekken vol frustratie

Twee ervaren rechercheurs gaan het gesprek aan met de twee directeurs van het aannemersbedrijf. Zij vertellen veel over beide opzichters van de woningcorporatie, waaruit o.a. blijkt dat ze continue werden tegengewerkt. Er werd ook gechanteed, een voorbeeld hiervan is dat de opzichters hun onderaannemers dwongen om hun

prijzen te tonen. Om vervolgens tegen deze onderaannemers te vertellen dat er heel veel aan hen werd verdiend. Daardoor zijn er een aantal onderaannemers vertrokken bij het aannemersbedrijf. Facturen voor meerwerk werden gewoon niet betaald ondanks gemaakte afspraken.

Ondanks alles wat ze vertellen ontkennen beide directeurs dat zij de anonieme e-mails hebben verstuurd. Maar dat kan niet kloppen gezien het vaststaat dat de e-mail vanuit hun aannemersbedrijf is verstuurd.

De ontknoping volgt

Twee dagen later volgt een tweede gesprek met dezelfde directeurs waarin nieuwe inzichten worden gepresenteerd. Ook de directeur van de woningcorporatie is er dit keer bij. En al snel bekent één van beiden dat hij degene is die de e-mails heeft verstuurd. De andere directeur wist daar niks van. De frustratie liep hoog op door alle tegenwerking die hij continue ervoer. Er mocht nog geen dubbeltje worden verdiend en daarbij zag hij onderaannemers vertrekken door de chantage.

De samenwerking is uiteraard per direct stop gezet.



Skiptracing: vind de onvindbare

Naar schatting zijn er in Nederland ongeveer 400.000 personen waarvan niet duidelijk is waar zij verblijven. Deze personen zijn niet of moeilijk traceerbaar. Bijvoorbeeld na een woningontruiming. Deze groep wordt opgenomen in de Basisadministratie personen als Vertrokken Onbekend Waarheen (V.O.W.).

Wanneer onduidelijk is waar een persoon zich bevindt en er geen relevante contactgegevens bekend zijn, is het zeer lastig om tot een positief incassoresultaat te komen. Hiervoor is informatie over de persoon nodig. Het achterhalen van deze informatie is niet eenvoudig en erg arbeidsintensief, wat vraagt om een specialistische aanpak.

Wat houdt skiptracing in

Skip heeft betrekking op de persoon die we zoeken en tracing op het proces hoe we de persoon weten te vinden. De informatie uit de gerechtsdeurwaarders database combineren we met openbare data en andere data van derden. Na uitgebreid onderzoek vinden we ruim 70% van de debiteuren. De uitkomsten worden vastgelegd in een rapportage, waarna de kansen op een positief incassoresultaat enorm worden vergroot.

Soms is een aanvullend onderzoek nodig en dan worden de rechercheurs van Hoffmann Bedrijfsrecherche ingeschakeld.

Uiteraard worden alle werkzaamheden uitgevoerd conform de eisen die worden gesteld in de Algemene Verordening Gegevensbescherming (General Data

Protection Regulation) en worden de werkzaamheden uitgevoerd conform de gerechtsdeurwaarderswet.

De stappen in het proces:

1. Analyseren van de beschikbare data van de woningcorporatie
2. Toevoegen van de beschikbare data van de Gerechtsdeurwaarder
3. Deskresearch: zoektocht naar de debiteur
4. Openbare registers raadplegen, zoals KvK, Kadaster
5. Optioneel: onderzoek op locatie door de deurwaarder
6. Indien nodig: internationale data toevoegen
7. Optioneel: onderzoek door Hoffmann Bedrijfsrecherche

- En nadat we de persoon hebben gevonden:
8. Communiceren met de debiteur
 9. Incasseren



BIJDRAGE VAN ONZE PARTNER PARCIVAL, DOOR PIETER JONGKIND

Leg tijdens een crisis snel de focus op crisiscommunicatie

Is een crisis voor een woningcorporatie anders dan een crisis die een bank, chemische fabriek of een ziekenhuis kan treffen? Nee, niet als we kijken naar de processen die binnen crisisteam plaatsvinden. Daar rijst altijd de vraag: hoe komen we snel weer in control? En hoe gaan we om met de verschillende stakeholders? Bij elke crisis, ongeacht de aard van de organisatie, is crisiscommunicatie een essentieel proces. Het kan de uitkomst van een crisis maken of breken.

Toch zijn er bijzondere aandachtspunten wanneer een crisis organisaties in woningbouw en vastgoed treft. De aard, doelstellingen en belangen lopen immers soms sterk uiteen. Het betreft verenigingen, corporaties, stichtingen maar ook organisaties in de vrije sector. Het kan gaan om huur, hergebruik van monumentaal vastgoed of maatschappelijke voorzieningen als een apotheek onder een appartementencomplex. Ligging en locaties zijn eveneens van groot belang. De dreigingen zijn uiteenlopend van aard, onvoorstelbaar en onvoorspelbaar: brand ten gevolge van drugsteelt of xtc-labs, explosies door handgranaten in winkelcentra, asbestvondsten, maar ook fraude en handel in

voorkennis. Uiteraard mondt niet ieder incident uit in een crisis. Als een voorval of situatie een ernstige bedreiging vormt voor het leven van mensen of het voortbestaan van een organisatie of het milieu, dan spreken we van een crisis. Die situatie vraagt om urgente maatregelen en kritische besluiten, onder hoge druk, in chaos en verwarring.

In die fase, ook wel *'the golden hour'* genoemd, verdient het aanbeveling te werken met een strak besluitvormingsmodel. Sterk leiderschap en het gedegen vastleggen van besluiten in een crisisvergadering helpen u om weer snel in een fase van consolidatie te komen. Wat kunt u doen om voorbereid te zijn op een eventuele crisis:

1. Maak een risico-inventarisatie en -profiel. Tref vervolgens voorzienbare maatregelen.
2. Zorg voor een praktisch crisisplan dat aansluit op dat van uw Veiligheidsregio.
3. Zorg voor een getraind crisisteam.

Ons advies: leg tijdens een crisis snel de focus op crisiscommunicatie.





‘Medewerkers zijn geschrokken. Ze zijn nog niet los van het verleden.’

Bereid om het tij te keren

Eerder dit jaar kwam Woonpunt een paar keer vervelend in het nieuws, met medewerkers die werden ontslagen vanwege niet-integer handelen. In één geval was zelfs sprake van fraude. Tijd om eens goed naar onszelf te kijken. Hoffmann helpt ons daarbij.

Hoffmann is een gerenommeerd recherchebureau dat door bedrijven en organisaties wordt ingehuurd om fraude op te sporen. Maar de organisatie kent sinds enkele jaren een aparte tak die zich bezighoudt met het voorkomen van ongewenst gedrag. Daarbij maakt ze gebruik van een methodiek die verder gaat dan alleen bewustwording creëren. Hoffmann stuurt op gedrag. De ondernemingsraad van Woonpunt was nauw betrokken bij de selectie van Hoffmann als partij en bij de voorbereiding. OR-voorzitter George Verstraaten interviewde Inge Wetzter, sociaal psychologe bij Hoffmann. Zij coördineert het traject.

George: ‘Je hebt nu een aantal groepsgesprekken gevoerd. Wat is je indruk van Woonpunt?’

Inge: ‘Woonpunt is door een lastige tijd gegaan. Dat merk ik aan iedereen. Bij medewerkers merk ik dat ze geschrokken zijn, dat ze nog niet los zijn van het verleden. Dat is ook niet zo gek, want er waren natuurlijk wel wat incidenten achter elkaar. Het bestuur wil graag met een schone lei beginnen en daarvoor is dit traject belangrijk. Ik proef een enorme bereidheid om het tij te keren.’

George: ‘Eén van de dingen die ik me afvraag – ook als leidinggevende binnen Woonpunt – is hoe je ervoor zorgt dat mensen niet meer over elkaar praten, maar met elkaar. Dat ze elkaar durven aan te spreken.’

Inge: ‘We beginnen in dit traject met afspreken wat het gewenste gedrag is. In dit voorbeeld is dat: we spreken elkaar aan, en we staan open voor feedback van anderen. Dan zijn vervolgvragen die ik met medewerkers probeer te beantwoorden: wat heeft je tot nu tegengehouden om dat gedrag te laten zien? Wist je niet dat dit van je verwacht werd? Denk je dat je er geen belang bij hebt? Of durf je niet omdat je vervelende gevolgen verwacht? Op basis van het antwoord kijken we naar mogelijke oplossingen. Die kunnen op drie vlakken liggen: de mens, de organisatie of de techniek.’

George: ‘Je noemt vervelende gevolgen. Iedereen kent die verhalen van klokkenluiders die werden ontslagen en uiteindelijk financieel geruïneerd eindigen in een stacaravan. Hoe kun je medewerkers dan vertellen dat ze zaken moeten melden die niet in de haak zijn?’

Inge: ‘Een klokkenluider is een apart geval. Dan is er

sprake van ernstige misstanden die door de organisatie worden vermoed. Dat zijn hele zware gevallen. Waar je het bij Woonpunt over hebt, is iets anders. Als je een prettige, veilige werkomgeving creëert, en mensen willen iets aankaarten en kunnen dat ook, dan heb je het niet over klokkenluiden, maar over elkaar aanspreken.'

'Als je een prettige, veilige werkomgeving creëert, dan heb je het niet over klokkenluiden, maar over elkaar aanspreken.'

George: 'Jullie zeggen: bewustwording is niet genoeg. Waarom niet?'

Inge: 'Bewustwording kan alleen een oplossing zijn als bewustwording ook het probleem is. Voorbeeld: iedereen weet dat je niet mag appen achter het stuur, en toch doen mensen het. Dan kun je wel billboards langs de weg zetten, maar de vraag is of het helpt. Als mensen niet het gewenste gedrag vertonen, kan het zijn dat ze het niet willen, niet weten hoe het wel moet of dat de gelegenheid zich voordoet om over de schreef te gaan. In dit geval ligt het niet aan weten, maar aan willen en gelegenheid: je wil toch zien wie je dat appje gestuurd heeft en het is makkelijk om even die telefoon te pakken. Een oplossing zou bijvoorbeeld een ingebouwde techniek kunnen zijn waardoor telefoons niet werken als de bestuurder rijdt. Bewustwording is niet de knop waaraan je moet draaien in dit geval. Je moet het gewenste gedrag als het ware afdwingen, zorgen dat het niet anders kan.'

George: 'Dat heeft bij roken ook gewerkt.'

Inge: 'Precies. Bij roken hebben bewustwordingscampagnes heel langs niks uitgehaald. Mensen wisten heus wel dat je van roken dood kon gaan. Die foto op het pakje doet niks. Hoesje erover en klaar. Wat wel helpt, is dat je nergens meer mag roken, dat je op een hoekje moet gaan staan. Roken was ooit stoer, nu is het sociaal minder geaccepteerd. Dat doet iets met je motivatie: je wil geen roker meer zijn, je wil daar niet bij horen.'

George: 'Is er een voorbeeld waarbij bewustwording wel voldoende is?'

Inge: 'Ik heb me onlangs laten registreren als stamceldonor. Ik wist niet dat ik daar alleen een beetje wangslimvlies voor hoefde af te staan. Dat is alles! Misschien kan ik er ooit een leven mee redden. Heel veel mensen weten niet hoe simpel het is. Als mensen zich daarvan bewust waren, van hoe klein die moeite is en hoeveel je ermee kunt bereiken, zouden er misschien meer donoren zijn.'

George: 'Bij Woonpunt werken tweehonderd mensen. Die hebben allemaal een andere opvatting over wat wel

en niet door de beugel kan. De één vindt dat ie best een privékopietje mag maken, de ander durft daar niet eens aan te denken. Hoe kom je dan tot één gedeeld idee daarover?'

Inge: 'Wij praten altijd met een doorsnede uit de organisatie. Meestal ontstaat dan toch al snel een rode draad. Om dat kopietje als voorbeeld te nemen: dat is inderdaad typisch iets waarover je zou kunnen discussiëren. Er zijn bedrijven bij wie zelfs dat al strikt verboden is. De vraag is dan: zijn er regels die het gewenste gedrag voorschrijven en worden die nageleefd? Zo nee, waarom dan niet? En zo kom je weer op die praktische oplossing die het juiste gedrag moet stimuleren.'

'Je ziet trouwens wel vaak dat er verschillen zijn tussen functiegroepen. Dat is ook logisch, want de issues bij een inkoopafdeling zijn heel anders dan bij een verhuurafdeling of bij monteurs. Je kunt bijvoorbeeld voor de hele organisatie afspreken dat je respectvol met elkaar en met klanten omgaat. Maar de knelpunten die dat verhinderen, die mensen ervan weerhouden om respectvol te zijn, die kunnen per groep verschillen.'

George: 'Je zegt net dat er in die gesprekken snel een rode draad ontstaat. Is dat niet omdat mensen sociaal wenselijke antwoorden geven?'

Inge: 'Dat is niet mijn ervaring. Mensen vinden het prettig als ze mogen meepraten, als ze gehoord worden. Zij mogen zelf aangeven wat zij het gewenste gedrag vinden. Ze mogen ook zelf meedenken over de oplossingen. Wij adviseren in de breedte: we geven verschillende opties op het gebied van mens, organisatie en techniek. De medewerkers denken in selecte teams na over hoe die maatregelen het beste zouden kunnen werken bij Woonpunt.'

'Mensen vinden het prettig als ze mogen meepraten, als ze gehoord worden.'

George: 'Ik vroeg me inderdaad al af hoe dat straks gaat met de borging. Hoe zorg je er nou voor dat er na dit intensieve traject straks niet een dikke nota wordt opgeleverd die in een lade verdwijnt?'

Inge: 'Allereerst door geen nota te schrijven. Serieus: jullie krijgen van ons per team een overzicht van gewenste gedragingen, de knelpunten die dat gedrag zouden kunnen bemoeilijken en de oplossingen voor die knelpunten. Nietje erdoor en dat is het. Het belangrijkste is dat we die oplossingen implementeren, samen met medewerkers. Die moeten zorgen voor structurele gedragsveranderingen binnen de organisatie en voor een constante aandacht voor dit thema. Als het gewenste gedrag in de praktijk zichtbaar wordt, als je ziet dat er beweging is, dan is het traject succesvol.'

Dit artikel is met toestemming overgenomen uit het online magazine van Woonpunt, editie september 2018.

Van Situational Awareness tot bruikbare intelligence

Business Forensics biedt al sinds 1998 kennis en software voor het monitoren en beheersen van compliance- en integriteitsrisico's, waaronder financieel-economische criminaliteitsrisico's. Veranderingen in de wereld van vandaag, gebeuren steeds sneller. De mate waarin organisaties zich kunnen aanpassen aan verandering, bepaalt hun bestaan.

Dit geldt ook voor het gebied van operationele en financiële criminaliteitsrisico's; de aard van het werk voor de monitoring-analist, de fraude-onderzoeker enzovoort verandert. Traditionele instrumenten voor monitoring en onderzoek - en methoden - moeten worden aangevuld met modernere varianten. Omdat de moderne fraudeur ook moderne technologie toepast op hun huidige manier van werken, heeft elke manager op C-niveau behoefte aan een continu, waarheidsgetrouw en transparant beeld van wat er hier en nu in zijn organisatie gebeurt. Niet alleen om opkomende risico's te identificeren en onnodige kosten te verminderen, maar ook om de integriteit van hun bedrijf en, indien nodig, hun klanten te beschermen.

Met door de toenemende hoeveelheden gegevens die worden verwerkt, de toenemende impact van alternatieve feiten of "fake nieuws" en de toenemende regeldruk, is een transparante en waarheidsgetrouwe kijk op "wat hier en nu gebeurt" gemakkelijker gezegd dan gedaan.

Business Forensics biedt in samenwerking met Hoffmann niet alleen die transparante visie, maar we



helpen onze klanten ook om effectief te reageren op nieuwe risico's en bedreigingen, waaronder integriteitsrisico's en cyberbedreigingen. Omdat wij de gebruikers middels onze software de mogelijkheid bieden om voortdurend van hun ervaringen te leren, merken onze klanten dat ze steeds proactiever kunnen reageren op de veranderingen waarmee ze worden geconfronteerd.

Laten we naar de situatie kijken op de foto hierboven: er is duidelijk een anomalie tussen de vrouwen en de rest van de menigte. Maar welke van de twee is de dreiging en welke loopt risico? En op basis van welke informatie kunt u die beoordeling maken? En misschien nog belangrijker, welke actie kunt u ondernemen om misschien in te grijpen en voorkomen dat deze situatie zich later opnieuw voordoet?

"Information is worth nothing if you don't get any wiser"



Phishing mail met schokkend resultaat, tijd voor actie

Tegenwoordig is het al bijna geen nieuws meer wanneer er een cyberaanval plaatsvindt. De media schrijft massaal over bedrijven die zijn gehackt en helemaal als er dan ook gevoelige informatie wordt gelekt. Een high profile bedrijf werd getriggerd door de berichten en wilde een dergelijke aanval voor zijn.

Mens/gedrag aanpak spreekt aan

Dit bedrijf schreef meerdere cybersecurity bedrijven aan om een voorstel uit te brengen voor een onderzoek naar de informatiebeveiliging. Na evaluatie van de voorstellen sprak de aanpak à la Hoffmann hen het meeste aan. Waar dit bedrijf vooral dacht aan technische optimalisaties liet Hoffmann zien dat de mens een cruciale rol speelt in het geheel. Er werd gestart met een nulmeting waarbij een phishing mail werd uitgezet onder de medewerkers. Het resultaat heeft de ogen van de directie geopend. Na het versturen van een e-mail aan 275 medewerkers hebben 98 van hen op de link geklikt en de speciaal opgezette website bezocht. Van deze groep hebben 81 medewerkers hun gebruikersnaam en wachtwoord ingevuld. Dan kan de firewall nog zo goed geconfigureerd zijn, duidelijk was dat hier een grote slag te maken was op het mensenvlak.

Workshop cyberveilig werken

Wat volgde was een workshop waarbij één van onze sociaal psychologen de medewerkers mee nam in de wereld van cyberveilig werken. Kreten als 'dat overkomt mij echt niet' kwamen niet aan bod aangezien de resultaten overduidelijk lieten zien dat een groot deel van de medewerkers het wel overkwam. Zaken zoals bijvoorbeeld sterke wachtwoorden kwamen aan bod, een wachtwoord van 5 karakters is binnen 0,4 seconde te kraken, een wachtwoord van 7 karakters gaat naar 42 minuten, een wachtwoord van 9 karakters kan zelfs een half jaar overheen gaan. Veel eyeopeners voor de medewerkers waar ze mee aan de slag konden.

Over een half jaar zal er opnieuw een meting worden gedaan. En dan gaan we er van uit dat de resultaten aanzienlijk verbeterd zijn.

Het belang van procedureregels bij integriteitsschendingen

Integriteit is ook in de sector van de woningcorporaties een actueel thema. Integer handelen hoort “vanzelfsprekend” te zijn, zo staat op de website van de eigen vereniging van toezichthouders. In dat kader zijn onder meer gedrags- en integriteitscodes tot stand gekomen. Deze stellen regels over wat van medewerkers wordt verwacht, bijvoorbeeld ten aanzien van nevenwerkzaamheden en het voorkomen van belangenverstrengeling. Dergelijke regels zijn onmisbaar, want ze stellen grenzen. Daar begint het mee.

In dit stuk wil ik echter niet de rol van de medewerker, maar die van de werkgever belichten. Ook op de werkgever rusten verplichtingen. Discussies in de rechtszaal (meestal in het kader van ontslagzaken) gaan dikwijls daarover. De werkgever moet zich nog weleens verdedigen, en dat is vaak onnodig.

Bij evident ernstig niet integer handelen, zoals aantoonbare fraude, is het duidelijk wat de werkgever mag doen: ontslag op staande voet verlenen. In beginsel heeft de werknemer dan geen recht op een vergoeding. Maar lang niet altijd kan worden vastgesteld dat er sprake is van niet integer handelen. Soms heeft de werknemer alleen de schijn tegen. Soms maken een lang dienstverband en/of een gedoogcultuur streng ingrijpen lastiger. Er kan dan beter gekozen worden voor een ontbindingsverzoek bij de kantonrechter. Daarmee worden kostbare procedures voorkomen.

“Maar lang niet altijd kan worden vastgesteld dat er sprake is van niet integer handelen”

Los van de ontslagroute, zijn de zorgvuldigheidsnormen die de werkgever zelf in acht moet nemen belangrijk. Vooral in het grijze gebied kunnen deze normen bepalend zijn. Als het niet integer handelen van de werknemer niet voldoende aantoonbaar is en de werkgever heeft zelf een steek laten vallen, kan dit een probleem worden. U, als werkgever, wilt dat natuurlijk voorkomen.

De zorgvuldigheidsnormen staan niet in de wet beschreven. Wel staat in artikel 7:611 van het Burgerlijk Wetboek dat de werkgever zich moet gedragen als een “goed werkgever”. Dat is een erg breed begrip. Over de reikwijdte van dit artikel is veelvuldig geprocedeerd. Er zijn veel rechterlijke uitspraken, waaruit enkele richtlijnen kunnen worden afgeleid. Deze houden onder meer in dat de werkgever eerst de nodige kennis verzamelt omtrent de relevante feiten en de af te wegen belangen. Neem als werkgever dus niet zonder meer een integriteitsrapport over, maar doe dat kritisch.

De werknemer moet verder de gelegenheid krijgen zich tegen eventuele verwijten te verweren. Toen een woningbouwvereniging dat eens niet deed, kreeg het opgestelde integriteitsrapport daardoor maar “een beperkte waarde”, aldus de kantonrechter in een ontslagzaak van enkele jaren geleden. In deze zaak kreeg de werknemer uiteindelijk een forse vergoeding.

Er zijn nog meer zorgvuldigheidsnormen, zoals:

- de werkgever zal in de regel eerst moeten waarschuwen, voordat ontslag mag volgen;
- verder moet de werkgever bevoegdheden uitoefenen, overeenkomstig het doel waarvoor deze zijn gegeven;
- de werkgever dient besluiten te voorzien van een duidelijke motivering, die op feiten is gebaseerd;
- de werkgever mag door hem gewekte verwachtingen niet beschamen;
- als de werkgever een disciplinaire maatregel neemt, moet deze evenredig zijn aan het verwijt dat de werknemer wordt gemaakt;
- de werkgever moet werknemers in gelijke gevallen gelijk behandelen.

Het is werkgevers aan te bevelen om het eigen handelen te toetsen aan deze normen. Door in strijd te handelen met deze normen, ontstaat namelijk het risico dat ontslag helemaal niet mogelijk is of dat de werknemer recht heeft op een vergoeding. En vaak kunnen deze risico's zeer goed voorkomen dan wel beperkt worden.

De moraal van dit verhaal: het is noodzakelijk om vast te leggen wat van de medewerker wordt verwacht, maar leg vooral ook vast wat de werkgever moet doen (en nalaten). Zorg dus voor adequate 'procedureregels omtrent (vermoedens van) integriteitsschendingen'.

Veiligheid zie je niet, maar voel je.

Vrijheid is niet altijd vanzelfsprekend. Sommige mensen lopen meer risico dan anderen. Niet alleen bekende Nederlanders, maar ook een medewerker van een woningcorporatie of de bestuurder. Een afpersing, fysieke bedreiging, voorbeelden genoeg. Vaak gaat het om incidenten die de media niet halen. Van vervelende anonieme telefoontjes of een dreigbrief, tot en met fysieke dreiging bij uw voordeur.

De laatste jaren zien we bij Hoffmann een flinke toename aan bedreigingen bij woningbouwverenigingen of woningcorporaties. Huurders worden om diverse redenen uit hun woning gezet en reageren hun woede af op medewerkers of bestuurders van woningbouwcorporaties. De bedreigingen zijn divers, via de telefoon, social media of verbaal of zelfs fysiek.

We zien in de praktijk dat er voor de medewerkers een duidelijke procedure opgesteld is hoe te handelen in geval van bedreigingen. Maar op directieniveau ontbreekt dit vaak. Hoffmann heeft veel ervaring op het gebied van persoonlijke beveiliging en levert regelmatig advies bij incidenten, zoals afpersingen. Er zijn verschillende diensten die preventief bijdragen aan het voorkomen van vervelende incidenten rondom een bedreigd persoon. Hierbij is de filosofie van Hoffmann dat de maatregelen gebaseerd dienen te zijn op reële risico's en dat deze maatregelen zoveel als mogelijk effectief zijn, zonder dat ze teveel inbreuk hebben op de privacy van de bestuurder en zijn familie.

Alledaagse vragen en oplossingen:

- Q** Is de fysieke beveiliging van de werkomgeving en de woning voldoende voor de betreffende situatie?
A Een controle door onze experts geeft de bevestiging.
- Q** Weet de familie wat hen te doen staat?
A Door middel van family counseling vergroten we bij hen de kennis om juist te handelen en het bewustzijn.
- Q** In hoeverre bent u zichtbaar?
A Uitgebreide deskresearch brengt aan het licht welke (ongewenste) persoonlijke en privé informatie openbaar is.
- Q** In hoeverre zijn de familieleden zichtbaar?
A Observatie door Hoffmann geeft het inzicht hoe zij zich bewegen en waar eventuele risico's zitten.
- Q** Is het online netwerk en de privé computer betrouwbaar?
A Onze eigen – ethical - hackers controleren het privénetwerk op eventuele lekken.
- Q** Is er een verhoogd risico?
A Dan voeren we periodiek risicoanalyses uit en houden we nauw contact met de politie over de veiligheidssituatie.

Mocht er toch een calamiteit voordoen dan is Hoffmann 24 uur per dag, zeven dagen in de week bereikbaar. Van sporenanalyse en ondersteuning bij recherche-onderzoek tot en met het contact met de politie. Van de installatie van extra beveiligingsmaatregelen waaronder bijvoorbeeld de inzet van noodknoppen tot en met persoonsbeveiliging van iedereen in de directe omgeving.

Hoffmann-Tips voor bedrijfsleven en publieke sector is een periodieke uitgave van



Bezoekadres: Luidsprekerstraat 10, 1322 AX ALMERE
Postadres: Postbus 60090, 1320 AB ALMERE
Telefoon: 088 - 298 6600, fax: (036) 52 33 033
info@hoffmann.nl - www.hoffmann.nl

Overname van artikelen is uitsluitend toegestaan met volledige bronvermelding. Elke mogelijke gelijkenis van wat in de Hoffmann-Tips wordt beschreven met bestaande gebeurtenissen en/of personen berust op louter toeval.



Wie snel op de hoogte wil zijn van het laatste Hoffmann-nieuws, volgt HoffmannBV op twitter.

*Vertrouwen is goed,
Hoffmann is beter*