

## De integere en weerbare werkvloer

**Toolkit HRM**

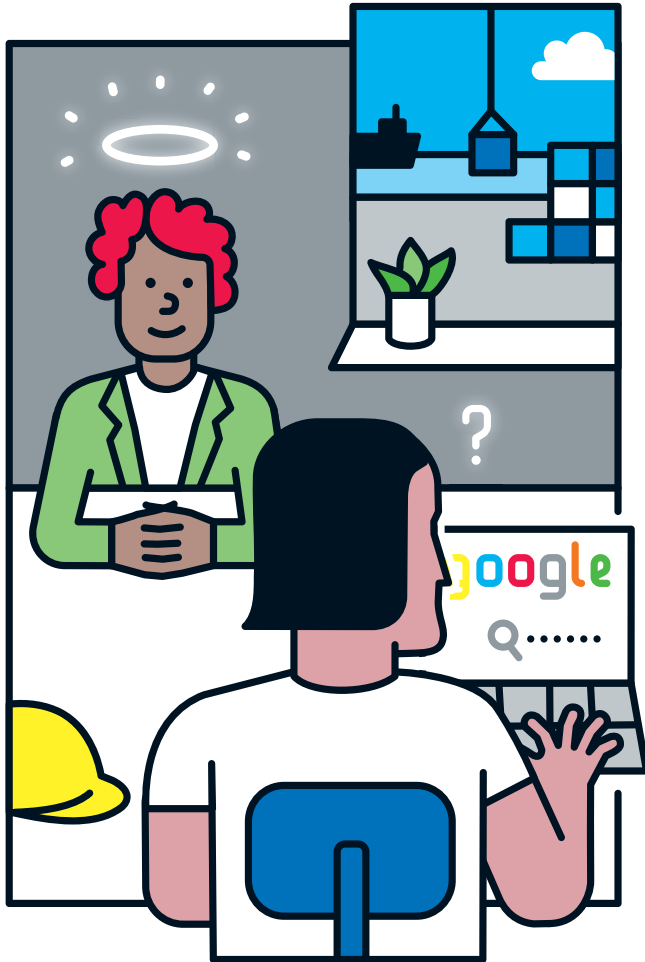
## Inhoud

1	Aan de poort: werving & selectie	3
2	Een vliegende start: introductie	10
3	Integer en weerbaar op de werkvloer	14
4	Altijd in gesprek	19
5	Uit dienst	24
6	Meer weten?	24

Deze toolkit biedt een handreiking voor HRM in het werken aan een integere en weerbare werkvloer met medewerkers die de verleidingen van ondermijnende criminaliteit kunnen weerstaan. Het bevat concrete handvatten om, vanaf de werving en selectie, introductie en gedurende de loopbaan tot en met het exitgesprek, de organisatie integer te houden. Dit doel geldt voor de eigen werknemers, maar net zo goed voor de uitzendkrachten en bijvoorbeeld de inzet van freelancers.

Uitzendorganisaties kunnen deze toolkit zelf uiteraard ook benutten, net als leidinggevenden al dan niet in samenwerking met HRM.

Het streven is HRM een handzaam overzicht te bieden van aandachtspunten, bekend en minder bekend, dat hopelijk leidt tot het regelmatig bespreekbaar maken van de integere en weerbare werkvloer en hoe je daar gezamenlijk in op kan trekken.



## Aan de poort: werving & selectie

Integer personeel begint aan de poort. Een goed beeld krijgen van de nieuwe werknemer is de eerste stap om de organisatie 'schoon' te houden.

Dat begint al bij de werving. De vacaturetekst kan direct en indirect een signaal geven dat integriteit belangrijk is in de organisatie en dat de sollicitant op haar of zijn integer handelen beoordeeld wordt. Dit kan ook een doeltreffend effect hebben op diegene die bij voorbaat al met de verkeerde intenties solliciteert. De communicatie via de website over het imago van het bedrijf geeft hetzelfde signaal af: in deze organisatie vinden wij eerlijkheid, professionaliteit en integriteit belangrijk. En natuurlijk geeft HRM zelf ook het goede voorbeeld door afspraken na te komen, transparantie en vertrouwelijke informatie op de juiste wijze te respecteren.

### Wat staat er in de vacature?

Noem integriteit expliciet in de beschrijving van de organisatie en de vacature, minder expliciet kan ook door competenties te benoemen zoals discipline, accepteert gezag en kent de grenzen van de eigen verantwoordelijkheid.

## Vraag om:

- Een CV met daarin opgenomen referenties, inclusief contactgegevens; de volgende zin toe: Medewerker wordt tewerkgesteld op een haventerminal in de zeehavens van Vlissingen/Borsele/Terneuzen of Moerdijk (doorhalen wat niet van toepassing is).
- Kopieën van belangrijke diploma's voor de functie (eventueel gewaarmerkt); De medewerker heeft toegang (al dan beperkt) tot containers / kwetsbare ladingen. Hoog risico op verboden middelen transport en heling.
- Vermeld dat het originele diploma getoond moet worden in het selectiegesprek;
- Vraag om een VOG en voeg in de aanvraag

Een en ander moet uiteraard geen barrières opwerpen in een al krappe arbeidsmarkt! Vermelden dat een integriteitstest onderdeel kan uitmaken van het gesprek kan ook al een effect hebben.

Overweeg of een proefperiode van een paar dagen met een afsluitende toets of beoordeling een optie is, om de geschiktheid definitief te bepalen. Optie? Neem dit dan ook op in de vacature. Uiteraard is de wettelijke proeftijd er ook, gebruik die periode goed om iemand te observeren.

## Wie solliciteert er eigenlijk?

De sollicitaties komen binnen. Dan is het natuurlijk zaak na te gaan hoe er met de vacature en de daarin gestelde eisen is omgegaan, maar je kunt ook andere dingen doen:

- Kom meer te weten over de sollicitant en zijn/haar netwerk via openbare bronnen zoals Google en Social Media. In de NVP sollicitatiecode staat dat er wel gebruik mag worden gemaakt van openbare bronnen, maar dat dit wel aan de sollicitant bekend moet worden gemaakt en transparant moet worden gehanteerd;
- Neem contact op met de opgegeven referenties, bij voorkeur met allemaal, en in ieder geval met diegene die onderaan staat en doe dit voordat je de kandidaat uitnodigt;
- Bekijk de opbouw van het CV, wees alert op veel wisselingen of gaten;
- Probeer de motivatie goed te doorgronden, waarom wil iemand bij jullie werken en let op opvallende zaken, bijvoorbeeld als een sollicitant erg ver weg woont, of iemand wil wel 'erg graag' hier werken, of de sollicitatie is onlogisch gezien het carrièreverloop, of de opleidingsachtergrond;
- Doe een check op het Waarschuwingsregister Logistieke Sector (zie blz. 9).

Als een sollicitant belt met vragen over de functie, is het goed om ook altijd nog duidelijk te verwijzen naar de gestelde eisen in de vacature. Hiermee wordt ook voor iemand die wellicht een andere of snellere route probeert te bewandelen direct helder dat er niet van de procedure wordt afgeweken. Dat laatste is overigens ook een goed integriteitssignaal naar een potentiële nieuwe werknemer die wel met de juiste intenties solliciteert.

### Het selectiegesprek

6

Uiteraard vraag je in het gesprek om de documenten die vermeld zijn in de vacaturetekst en ga je in op de sollicitatie, het CV en de opgenomen referenties. Als je referenties hebt gecheckt, meld dit dan in het kader van transparantie, tegelijk maak je hiermee duidelijk dat je ook iets doet met referenties. Voer het gesprek met twee personen en spreek een rol-verdeling af, als de één een vraag stelt, kan de ander op non-verbaal gedrag letten bijvoorbeeld. Benoem ook non-verbaal gedrag dat je opmerkt, bijvoorbeeld als iemand onrustig is.



### Om goed grip te krijgen op wie er voor je zit, kun je:

- Tijdens het gesprek vragen welke integriteitsaspecten in het werk voor deze persoon belangrijk zijn of voor deze functie. Dit kun je doen door naar praktijkvoorbeelden te vragen in vorige banen, eventueel met de STAR methode. Een vraag kan zijn; beschrijf een voorbeeld in je vorige functie waarin je voor een integriteitsdilemma kwam te staan, hoe heb je toen gehandeld. Vraag bijvoorbeeld ook wat iemand doet als hij of zij situaties signaleert die afwijken van de standaard, of wat iemand doet als bepaalde regels onduidelijk zijn of hoe men omgaat met werkdruk, houdt iemand zich dan nog aan de voorgeschreven procedures van de organisatie;
- Vragen naar waarden en normen in het algemeen, en meer specifiek bijvoorbeeld ten aanzien van eerlijkheid, professionaliteit en loyaliteit. Ook hier kun je een dilemma benoemen of bijvoorbeeld vragen om voorbeelden te geven wat de sollicitant denkt dat integer gedrag in deze functie is;
- Vragen aan de sollicitant waar hij of zij de grenzen legt. Bijvoorbeeld kun je vragen naar tenenkrommende situaties in vorige functies zoals beslissingen in de organisatie. Als je daar op door vraagt, krijg je meer beeld van welke normen en waarden de sollicitant in het werk belangrijk vindt;
- Vraag naar een origineel ID (geen kopie);
- Vraag naar iemands achtergrond, gezinssituatie, opleiding, etc. Probeer grip te krijgen op wie er tegenover je zit. Overigens niet alleen nu, maar vooral ook straks!

7

## Voorbeelden van praktische dilemma's om vragen over te stellen:

- Als een goede collega je vraagt om even voor hem in te loggen en iets op te zoeken, omdat hij de verkeerde gegevens heeft opgeschreven, doe je dat dan? Of een vriend vraagt of je een collega volgende week even een lift wil geven even een lift wil geven het terrein op, omdat zijn auto stuk is, zou je dat doen? Natuurlijk wil je weten hoe iemand op deze vragen reageert of wat er zou moeten gebeuren, tegelijk heb je gelijk de gelegenheid de potentiële nieuwe werknemer direct bewust en weerbaar te maken door hem/haar te wijzen op mogelijke risico's en signalen. Doel is overigens niet een oordeel te krijgen over de integriteit van de sollicitant, maar ontdekken of de persoon met jou in dialoog gaat over het dilemma en op welke manier;
- Stel voor dat deze persoon na dit gesprek direct even met een andere collega spreekt, laat in ieder geval minimaal nog één collega met de sollicitant in gesprek gaan;
- Volg je gevoel, je onderbuik en bespreek een mogelijk dilemma daarin altijd met je collega of de betrokken leidinggevende.



Een screening is te overwegen, zeker voor posities in het bedrijf waar integriteit echt van belang is. Er is nog geen specifieke screening voor havenpersoneel beschikbaar. Het kan de moeite waard zijn om dit in het HRM-netwerk in samenwerking met de politie en een screeningsexpert te onderzoeken.

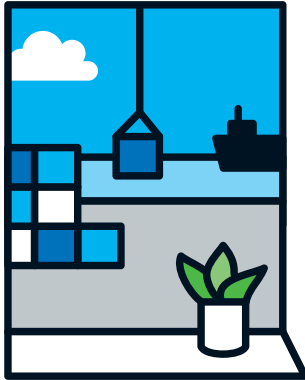
*Het Waarschuwingsregister Logistieke Sector is een initiatief van ACN, EVO, FENEX en TLN. Werknemers in de logistieke sector die integriteitsschendingen hebben begaan, kunnen hier worden geregistreerd. En het register kan dus*

*worden geraadpleegd. Het register voldoet aan de wettelijke vereisten en de eisen van het College Bescherming persoonsgegevens (CPB), er worden correcte bewaartermijnen gehanteerd.*

<https://www.tln.nl/verdieping-thema-criminaliteit-wls/>

# Een vliegende start: introductie

Als de nieuwe werknemer start is het van belang om direct in een startgesprek, of in ieder geval zo snel als mogelijk daarna, een introductie te doen. Dit kan in groepsverband of individueel. Integriteit en weerbaarheid zijn belangrijke onderdelen van deze introductie.



Door dit te doen, voorkom je dat iemand kwetsbaar is of signalen niet goed herkent. Bovendien is het weer een goede gelegenheid om de nieuwe collega beter te leren kennen.

## Een warm welkom

In de introductie kun je:

- de actuele gedragscode uitreiken en bespreken;
- toelichten hoe de organisatie aankijkt tegen integriteit en weerbaarheid en wat er gebeurt met schendingen, ondersteund met voorbeelden;
- toelichten waarom de organisatie geen van integriteit afwijkend gedrag toestaat en welke sancties bestaan;
- de meldprocedure/klokkenluidersprocedure toelichten;
- verwijzen naar de leidinggevende en/of de vertrouwenspersoon als je als medewerker ergens over in gesprek wil of iets wil melden;

*Blijf op de hoogte van de laatste ontwikkelingen ten aanzien van de Wet Bescherming Klokkenluiders en hoe je hier als organisatie aan voldoet:*

<https://www.wetbeschermingklokkenluiders.nl/voor-werkgevers>

*Er is ook een handige checklist beschikbaar voor de meldregeling:*

<https://www.huisvoorklokkenluiders.nl/integriteit-bevorderen/documenten/brochures/2021/10/29/aanpassingen-voor-uw-meldregeling>

- aangeven welke hulp- en steun de werknemer kan krijgen en hoe, en in welke gevallen;
- aangeven waarom het bedrijf investeert in het geven van een training;
- vertrouwen uitspreken dat de nieuwe medewerker als teamlid de integriteit en het imago van het bedrijf en de haven versterkt.

11

## Training: Bewust en weerbaar maken van de nieuwe medewerker

In een training draait het primair om herkenning van malafide praktijken en bewustwording. Wat is ondermijnende criminaliteit en waarom word je hiertoe verleid? Wat kun je vervolgens doen als dit zo is, dan wel omdat je het om je heen ziet, of omdat je zelf betrokken raakt of benaderd wordt? Bij wie kun je dan terecht en/of melden?

In de bewustwording laat je medewerkers oefenen in het herkennen van signalen. Tegelijkertijd is het essentieel om te

leren hoe ze kunnen voorkomen dat ze interessant zijn voor criminelen en dat hun doel is te chanteren. Het is hierin ook belangrijk om medewerkers vaardigheden te trainen als zij toch in een verleidelijke situatie komen, bijvoorbeeld door de inzet van trainingsacteurs.

Belangrijk is: draai er niet omheen. Laat heel expliciet zien wat de collega kan doen om signalen te herkennen van ondermijnende criminaliteit, en wat zij kunnen doen als ze iets zien, of merken, of zelf benaderd worden. En natuurlijk: wat kun je doen om dit te voorkomen? Hiermee laat je direct merken dat je dit als leidinggevende en organisatie serieus neemt en open je het gesprek hierover. \*

Maak dit dus vanaf dag één bespreekbaar, maar blijf er ook over in gesprek. Regel een actieve rol van de leidinggevende hierin in de komende evaluatie- of functioneringsgesprekken, geef heel jonge medewerkers eventueel een mentor en ga als HRM-adviseur mee naar gesprekken.

Een verdieping hierop kan ingaan op integer gedrag en dilemma's waar je voor kan komen te staan en hoe je hierin een afgewogen oordeel kunt maken. Dit kan bijvoorbeeld door een verhaal van een spijtoptant te verbeelden, voor welke dilemma's kwam hij of zij te staan en wat zou jij dan doen?

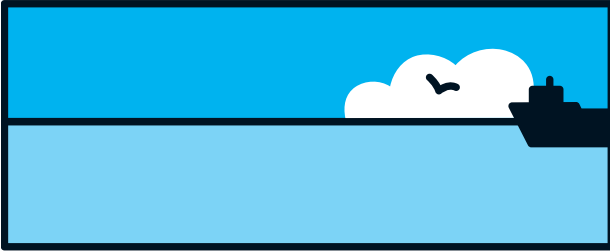
Laat de medewerkers daarna met elkaar in gesprek gaan over dilemma's in het werk en begeleid het gesprek zo dat ze van elkaar gaan onderzoeken waarom oordelen van elkaar verschillen. Welk gevoel speelt hierbij? Op welke ervaringen is dat gevoel gebaseerd? Welke opvattingen zitten daaronder?

## Voorbeelden van dilemma's:

- Iemand vraagt of je de poort even kan openen, omdat de eigen pas nog thuis ligt: **doe je dit?**
- Een collega wijzigt zonder overleg een planning, maar de wijziging is niet logisch: **wat doe je?**
- Een collega vraagt je om iets op te zoeken in het systeem, terwijl deze collega deze gegevens helemaal niet nodig heeft: **zeg je dit?**
- Een collega heeft ineens veel dure spullen: **meld je dit?**
- Je voelt je niet thuis in de cultuur van je team/ploeg/afdeling: **bespreek je dit met de leidinggevende of HRM-adviseur?**

\* Op de website [www.veiligezeehavens.nl](http://www.veiligezeehavens.nl) vind je heel veel tools om te laten zien aan collega's of samen over in gesprek te gaan.





## Integer en weerbaar op de werkvloer

- 14 Ongeacht de functie die iemand bekleedt, kan men interessant zijn voor criminelen. Dit geldt ook voor uitzendkrachten, betrek hen daarom goed bij je organisatie, alsof het je eigen werknemers zijn. Laat ze weten dat integer functioneren een competentie is bij alle bedrijven in de logistiek en dus een aanbeveling bij volgende sollicitaties.

Uiteraard zijn er naast specifieke functies, ook in het algemeen processen en taken in de organisatie aan te wijzen, die extra kwetsbaar zijn. Of een werknemer heeft bijvoorbeeld toegang tot bepaalde informatie die voor criminelen interessant kan zijn.

Bespreek als HRM regelmatig de 'kwetsbare' werknemers en observeer. Laat een werknemer zich bijvoorbeeld gemakkelijk

van zijn koers afleiden en reageert hij bij tegenslag ad-hoc of houdt de werknemer juist van structuur en beheersing van zijn situatie, een raakt deze bij tegenslag juist niet van gauw van zijn stuk?

Stimuleer werknemers om bij te houden in welke situaties zij onduidelijkheid of afwijkingen ervaren met betrekking tot regelgeving en procedures en hoe zij dat eventueel oplossen. Het loont om hier goed zicht op te hebben en daar interventies op te plegen. Hieronder nog een aantal andere voorbeelden.

### Functiescheiding

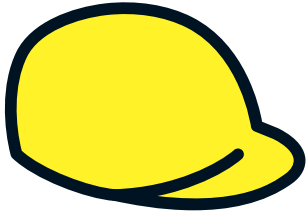
Uitgangspunt is dat verantwoordelijkheid nooit te veel bij één medewerker moet komen te liggen, dat is een mogelijk risico, een oplossing hiervoor is functiescheiding:

15

- kwetsbare taken of processen worden niet door één medewerker uitgevoerd maar, opgeknipt in deeltaken die verschillende personen uitvoeren;
- het vier-ogen principe toepassen;
- als de functietaken niet opknipbaar zijn, laat taken of processen in teamverband uitvoeren.

### Functieroulatie

Een ander risico is een medewerker die lange tijd een kwetsbare functie, taak of proces uitoefent. Functieroulatie kan helpen voorkomen dat een medewerker een integriteitsrisico loopt. Als meerdere medewerkers



eenzelfde functie bekleden, is rouleren mogelijk. Hiermee komen deze medewerkers bijvoorbeeld met andere delen van de organisatie en andere interne- en externe

contacten in aanraking, waardoor een ongewenste binding of 'bekend staan' in deze functie, kan worden voorkomen.

Als een functie heel specifiek is, is dit lastig. Onderzoek dan in samenspraak met de leidinggevende welke verplaatsingen deze medewerker in de organisatie kan maken.

### **Roulatie in ploegen/teams of ploeg/teamleiders**

Criminaliteit kun je leren. Sociale binding met collega's en culturen en ploegen in teams kunnen iemand ontvankelijk maken voor crimineel gedrag, dan wel omdat dit normaal wordt gevonden, dan wel omdat je er toe wordt verleid, of beide. Culturen van stilzwijgen kunnen hier een rol in spelen, net als het geaccepteerd (willen) worden in een ploeg of team.

Vaste ploegen of teams bevorderen weliswaar de sociale binding, aan de andere kant kan het verkeerd gedrag in de hand werken en/of in stand houden. Het rouleren in teams en ploegen kan hierin een oplossing bieden. Maar, dit kan ook leiden tot onvrede bij de werknemer. Een andere suggestie is dan het periodiek rouleren van de ploeg- of teamleiders. Hierdoor kunnen ook zij als collega's overigens weer van elkaar leren en samen werken.

FuncTieroulatie, functiescheiding en roulatie in teams/ploegen zijn preventieve maatregelen vanuit een structuurbenadering. Het is daarnaast ook goed om vanuit een cultuurbenadering frequente uitwisseling tussen mensen te organiseren over allerlei thema's en dus ook integriteit. Teams die goed passen, kunnen intact blijven, als er maar wel gesprek is over hoe

dingen gedaan worden, wat er wordt bereikt, geleerd en welke kansen en bedreigingen er zijn. Een andere manier om hetzelfde effect te krijgen.

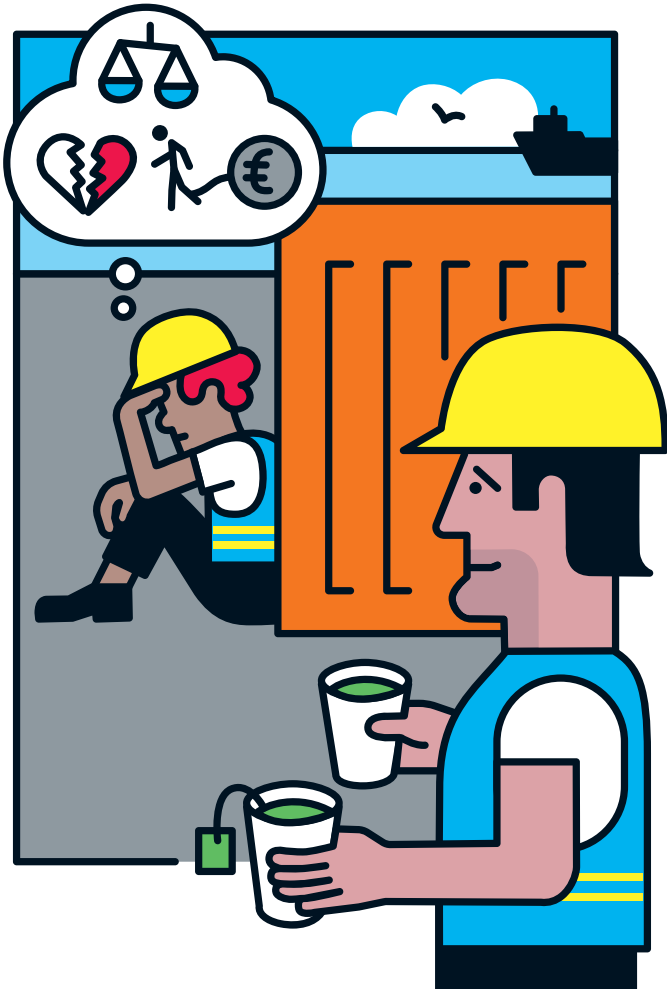


### **Risicofuncties**

HRM kan met de leidinggevenden op basis van praktijkvoorbeelden functies indelen in laag, middel en hoog risicogehalte. Dat is een leerproces en geeft een groeiend inzicht waar

de risico's liggen. Ken je de risico's, dan is het ook mogelijk preventieve maatregelen te treffen.

Tot slot, reageer altijd bij afwijkingen: geef direct feedback als iemand van een bepaalde procedure afwijkt, dus direct volgend op het waargenomen gedrag, beschrijvend zonder oordeel, wees zo specifiek mogelijk en ga altijd na of de werknemer de feedback heeft begrepen.



## Altijd in gesprek

Niemand mag hier alleen in staan.

Benaderd worden, zien dat een collega de fout in gaat, insluipers op het terrein, een arrestatie van een collega, het heeft heel veel invloed op medewerkers. De kranten staan vol met verhalen, medewerkers worden met hun werk in de haven en de drugsmokkel geconfronteerd door hun omgeving. Dit laat niemand koud.

Aandacht geven, er als leidinggevende of collega's altijd zijn. Voor medewerkers is het belangrijk dat de organisatie er altijd is en in gesprek is en blijft met de werknemers over deze problematiek. Zorg ervoor dat de collega's weten dat zij er niet alleen voor staan. Maak als leidinggevende of mentor dit onderwerp continu bespreekbaar en blijf altijd in gesprek en alert.

### **Integriteit en weerbaarheid nieuwe focus in HRM-beleid**

Maak de weerbaarheid en integriteit een vast onderdeel van het HRM-beleid en geef het een structurele plek in de werkoverleggen, functioneringsgesprekken en toolboxmeetings. \*

Door het gesprek te voeren, al is het maar in de koffie of lunchpauze of op de werkplek, weten medewerkers dat dit echt aandacht krijgt. Tegelijk biedt het de leidinggevende en HRM een kans om goed grip te houden op het sentiment

en eventuele signalen op te pikken dat de integriteit wordt bedreigd. Doe dit ook met uitzendkrachten. Let erop dat er op afdelingen geen subcultuur ontstaat met nieuwe informele leiders en verleidelijke alternatieve beloningen.

Organiseer als HRM leergesprekken over risico-inventarisaties, dilemmaonderzoek en omgaan met lastige situaties. Bouw een institutioneel moreel geheugen (archief) op van voorkomende dilemma's en oplossingen. Bied informatie van buiten de organisatie over nieuwe ontwikkelingen. Nodig de wijkagent een keer uit om aan te geven hoe belangrijk integer handelen is en hoe je kan voorkomen dat je betrokken raakt of waar en hoe je kan melden.

### Ken je werknemer

Blijf als leidinggevende en HRM gedurende de carrière in nauw contact met werknemers, weet hoe het met hen gaat, niet alleen op het werk, maar ook bijvoorbeeld in de thuissituatie. Wees alert op frequent verzuim, bijvoorbeeld als iemand elke maand wel een keer op maandag ziek is. Bied ruimte voor het persoonlijk gesprek. Verdiep je in achtergronden waarom mensen niet-integer gedrag vertonen of hiertoe verleid kunnen worden.

Een belangrijke reden voor werknemers om de verkeerde kant op te gaan, zijn schulden. Schulden door scheidingen, verslavingen of buiten de schuld van de werknemer. Als werknemers weten dat zij hulp kunnen krijgen en hoe, kan dit veel betekenen; er is dus een betere oplossing. Als werkgever kun je goed letten op signalen die schulden kunnen veroorzaken, bijvoorbeeld een scheiding, een overlijden of

mantelzorg. Of signalen dat er al schulden zijn, bijvoorbeeld geld willen lenen of om voorschotten vragen en vragen om extra uren.

Maak de financiële situatie en geldzorgen bespreekbaar in functioneringsgesprekken en biedt hulp. Denk aan:

- het overnemen van de schuld door de organisatie;
- samen werken aan een plan om de schuld terug te betalen;
- de mogelijkheid bieden om extra te werken;
- doorverwijzen naar schuldhulpverlening.



Promoot de vertrouwenspersoon of bedrijfsmaatschappelijk werker bij wie een medewerker en eventueel partner terecht kunnen, als zij (privé) problemen hebben.

### Als het toch mis gaat

Als een medewerker toch in de fout is gegaan is het belangrijk om als organisatie altijd op te treden. Bijna altijd weten collega's dat er iets is. In zo'n geval: wees duidelijk en transparant en leg uit wat het beleid is en wat de organisatie



doet om de zaak op te lossen. Niet communiceren creëert onrust en daar is niemand bij gebaat. Bovendien kan daarmee het signaal worden afgegeven dat het voorval wordt afgeschermd, omwille van de reputatie van de organisatie. Samen uitspreken dat dit niet is wat we willen, is een beter signaal.

Zorg dus dat de (directe) omgeving van een persoon waar wordt ingegrepen exact weet wat er is gebeurd, welke norm is overschreden en welke maatregel is getroffen. Daarmee stel je de norm helder en geeft dat medewerkers met dezelfde normen direct rust, zij kunnen door met hun werk. Als deze informatie er niet is, worden medewerkers onzeker en bewegen ze zo min mogelijk omdat ze niet weten welk risico ze lopen. Dan creëer je dus juist een gesloten cultuur, terwijl een open cultuur nodig is om een integere cultuur te creëren.

Geef ook en vooral aandacht aan de betrokken medewerker en zijn of haar partner en gezin. Sancties of ontslag zijn zware maatregelen en verdienen nazorg en begeleiding.

*Op de website [www.veiligezeehavens.nl](http://www.veiligezeehavens.nl) is een drieluik over integriteit opgenomen, hierin wordt ingegaan op oorzaken van niet-integer gedrag en ook wat je kan doen als organisatie om dit te voorkomen. Hier zijn ook werkvormen opgenomen om toe te passen in werkoverleggen of toolboxmeetings.*

# Uit dienst

Als de werknemer uit dienst gaat, is het een goed moment om zicht te krijgen op verbeterpunten voor de organisatie, ook ten aanzien van dit thema.

## Een aantal tips:

- voer altijd, met iedereen een exitgesprek;
- vraag naar de reden voor het vertrek en vraag door, vaak zit er meer achter dan alleen 'het hogere salaris';
- vraag expliciet naar zwakheden in de organisatie en verbeterpunten ook in relatie tot weerbaarheid van de werknemer of integriteitsaspecten;
- de verwachting is dat een werknemer vanwege het aanstaande vertrek zich vrijer voelt om open te spreken, dus vraag hierop goed door;
- bedenk dat een voormalig medewerker ook een ambassadeur kan zijn van het bedrijf.

## Meer weten?

Op de website [www.veiligezeehavens.nl](http://www.veiligezeehavens.nl) kun je je abonneren op de nieuwsbrief, dan ben je altijd op de hoogte van nieuwe producten en ontwikkelingen. Op deze website vind je onder het tabblad 'Aan de slag' alle producten die HRM ondersteunen in het bereiken van de integrale en weerbare werkvloer.