

* VAKBLAD OVER MENS, WERK EN INKOMEN

advisie

31^e JAARGANG | FEBRUARI 2009 | NUMMER 1 *



Verslaving | Alcohol op de werkvloer

→ Van den Ende - De Cremer
over ontplooiing van talent

→ Omnizorg reïntegreert
daklozen en verslaafden

→ Gebrek aan communicatie
en kennis nekt reïntegratie

***NVVA**
Nederlandse Vereniging
van Arbeidsdeskundigen

Freestyle™ toetsenbord

De nieuwe ergonomische norm



Freestyle Solo: Comfort.

Freestyle™



Freestyle VIP: Keuze



Freestyle Incline: Stijl

Het nieuwe **Freestyle** ergonomisch toetsenbord is een doorbraak op ergonomisch gebied. Comfort, keuzevrijheid en ergonomie gaan nu samen. Het Freestyle toetsenbord is ontwikkeld in samenwerking met ergonomen en bewegingswetenschappers en wordt nu al de nieuwe norm in ergonomisch werken genoemd.

BACKshop
healthy computing

Bel voor meer informatie of kom langs voor een demonstratie in onze showroom: 's Gravelandseweg 248, 3125 BK Schiedam | T 010 470 26 11 of kijk op de website: www.backshop.nl

Weer aan de slag na een burn-out

Monica Kjellman en Lena Hammarbäck

• praktische handleiding voor de werknemer

Paperback, 56 pagina's

ISBN 978 90 313 4652 3

Prijs € 17,00

www.bsl.nl



Weer aan de slag na een burn-out beschrijft hoe je met een gestructureerde aanpak van je situatie er weer blijvend bovenop kunt komen. Het geeft je inzicht in de verschillende fasen van je genezingsproces en biedt per fase een uitgebreid overzicht van wat jij en ook anderen voor jouw re-integratie kunnen doen. Het leert je bijvoorbeeld wanneer het belangrijk is gas terug te nemen en wanneer je juist wel in actie moet komen.

 **Bohn Stafleu van Loghum & U**
PRAKTISCH PARTNERS

Verkrijgbaar bij boekhandel en op www.bsl.nl

Arbeidsre-integratie na een burn-out

Monica Kjellman en Lena Hammarbäck

• Praktische handleiding voor de werkgever

Paperback, 56 pagina's

ISBN 978 90 313 4653 0

Prijs € 17,00

www.bsl.nl



Arbeidsre-integratie na een burn-out geeft een helder en gestructureerd overzicht van de verschillende fasen van het re-integratieproces, waaronder de herstelfase en de zo belangrijke 'oplaadfase'. Aan de hand van een praktijkgeval rondom twee denkbeeldige werknemers wordt stap voor stap antwoord gegeven op vragen als: hoe moet ik contact opnemen met de uitgevallen werknemer? Hoe stellen we gezamenlijk een plan van aanpak op met het oog op de werkhervatting? Hoe ziet die werkhervatting er eigenlijk uit?

Dit boek biedt een pragmatische en grondige aanpak en maakt dieper gelegen oorzaken van een burn-out bespreekbaar. Het vormt een waardevolle leidraad voor het begeleiden van een individueel re-integratieproces.

 **Bohn Stafleu van Loghum & U**
PRAKTISCH PARTNERS

Verkrijgbaar bij boekhandel en op www.bsl.nl

Colofon

31e jaargang nummer 1
Februari 2009

AD Visie is een uitgave van Bohn Stafleu van Loghum, onderdeel van Springer Uitgeverij.
AD Visie is het tijdschrift van de beroepsvereniging NVvA en verschijnt zeven maal per jaar. Leden zijn werkzaam bij UWV, ondernemingen, verzekeringsmaatschappijen, re-integratiebedrijven en adviesbureau, of als zelfstandig arbeidsdeskundige.

Hoofredacteur → Karel Bootsman

Redactie → Charlotte Boersma, Gera van der Jagt, Richard Kieft en Henk Sieben

Eindredactie → Axioma: Diederik Wieman, diederik.wieman@axioma.nl; Colette van Bommel, colette.vanbommel@axioma.nl

Aan dit nummer werkten mee →

Hans van der Holst, Hans Kamps, Sanne de Roever, Tessy van Rossum, Esther Schoenmakers, Carol de Vries-van Hulten, Armand ten Voorde en Sijmen van Wijk

Fotografie → Getty Images, iStock, Hans Oostrum, Pim Ras, Leo Vogelzang, NFP Photography

Vormgeving → Axioma Communicatie. Axioma is een handelsnaam van Springer Uitgeverij b.v.

Uitgever → Peter Gijsbers

Advertenties

Bohn Stafleu van Loghum, Frank van der Walt
Postbus 246, 3990 GA Houten
Telefoon: 030-6383838, Fax: 030-6383839
E-mail: media.marketing@bsl.nl

Abonnementen

Leden en donateurs van de NVvA ontvangen AD Visie gratis. Voor wijzigingen in het abonnement of in het verenigingslidmaatschap kan contact worden opgenomen met het NVvA-secretariaat: APPR bv, Postbus 5135, 1410 AC Naarden
Telefoon: 035-6943150, Fax: 035-6943150
E-mail: nvva@arbeidsdeskundigen.nl
Internet: www.arbeidsdeskundigen.nl

Niet-leden kunnen voor een abonnement contact opnemen met:

Bohn Stafleu van Loghum, afdeling klantenservice
Postbus 246, 3990 GA Houten
Telefoon: 6383736, Fax: 030-6383999
Zie ook www.bsl.nl

Abonnementsprijzen

Jaarabonnement tijdschrift (incl. verzend- & administratiekosten): € 84,-. Prijswijzigingen voorbehouden. Voor buitenlandse abonnees geldt een toeslag op deze prijzen. Niet hiervoor genoemde prijzen op aanvraag of via www.bsl.nl. Het abonnement kan op elk gewenst moment ingaan en wordt automatisch verlengd, tenzij 2 maanden voor de vervaldatum schriftelijk is opgezegd.

Adreswijzigingen

Bij een wijziging van de tenaamstelling en/of het adres, verzoeken wij u de adresdrager met de gewijzigde gegevens op te sturen naar de afdeling Klantenservice (adres zie Abonnementen).

Leveringsvoorwaarden

Levering en diensten geschieden volgens de voorwaarden van Springer Uitgeverij, gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel onder dossiernummer 32107635 op 1 januari 2008. De voorwaarden zijn in te zien op www.bsl.nl, of worden de koper op diens verzoek toegezonden.

Het overnemen en vermenigvuldigen van artikelen en berichten uit dit tijdschrift is slechts geoorloofd met bronvermelding en met schriftelijke toestemming van de uitgever. Op alle bijdragen in deze uitgave zijn de standaard publicatievoorwaarden van Bohn Stafleu van Loghum van toepassing (zie www.bsl.nl/auteurs).

© Bohn Stafleu van Loghum, 2009

ISSN 1382-7162

Coverstory | De strijd tegen alcohol



6 Alcohol op de werkvloer is steeds vaker aan de orde van de dag. Toch is het voor een werkgever of arbeidsdeskundige moeilijk iemand hier op aan te spreken. Wat is de juiste aanpak? De confrontatie aangaan, een werknemer direct de laan uit sturen of juist professionele hulp zoeken? Een eenduidig plan met duidelijke regels lijkt de beste oplossing.

Achtergrond | Van clochard tot rechtschapen werknemer

16 Een complex met de allure van dure stadsappartementen in het centrum van Apeldoorn is het unieke onderkomen van daklozen en verslaafden die een tweede kans krijgen. Omnizorg is een initiatief van verschillende partijen die samenwerken aan normalisatie, rehabilitatie en resocialisatie van de onderkant van de samenleving.



Actueel | Ontplooiing van talent maakt gelukkig



24 Talent is een ruwe diamant die door aandacht, vertrouwen en stimulans kan gaan schitteren. Vanaf het prille begin thuis, via school naar de maatschappij: ouders, docenten en werkgevers kunnen niet alert genoeg zijn om het vlammetje van talent brandend te houden. Een tweegesprek tussen hoogleraar gedragsethiek David De Cremer en mediamagnaat Joop van den Ende.



En verder...

Kort nieuws

Recensie 'Wat elke professional over verslaving moet weten'

Fatma Koşer Kaya: "Het proces kan nog veel efficiënter"

Arbeidsongeschiktheidbeoordeling onder de loep

Nieuwe NVvA-bestuursleden stellen zich voor

4

9

10

12

18



Wat is een verslaving eigenlijk? Volgens Wikipedia (dat kan een verslaving op zich zijn) is verslaving een toestand waarin je fysiek en/of mentaal van een gewoonte of stof afhankelijk bent, en dat dit ten koste gaat van de meeste andere activiteiten. Daar heb ik geen last van. Ik doe andere activiteiten er gewoon naast. Daardoor lijkt het ook geen verslaving. Het leven gaat gewoon door. Een biertje drinken en pinda's eten gaat prima samen. En wat dacht u van speculaasbrokken en koffiedrinken? Of werken, schrijven en kranten lezen. Ik ben verslaafd aan *avondmijmeren*, maar wissel dat af met telefoneren. Als ik twee dagen niet gelopen of geschaatst heb, word ik sikkeneurig. De derde dag ga ik wel sporten en hoeft er niets voor te wijken, wel rek ik de dag wat op. Later eten, later mijmeren, maar wel op dezelfde tijd naar bed. Geen minuut vroeger of later, al sinds jaar en dag. Televisie- en internetverslaving ken ik niet. Dat komt omdat ik niet goed weet waar ik het mee moet combineren en dan lijkt het dus wel echt een verslaving. Ook de mobiele telefonie of eigenlijk het mobiele telefoontoestel heeft mij niet in de greep. Met mij kan u rustig een gesprek voeren zonder dat op mijn geopende rechterhand zo'n indringend monster ligt waar ik m'n ogen en oren niet vanaf kan houden. Wat ik moet bekennen is m'n jongste, maar zeer hardnekkige verslaving. De crisis. Het houdt me zodanig bezig dat de sportpagina in de krant op het tweede plan komt. Teletekst en praatprogramma's verdringen mijn andere activiteiten naar de achtergrond. En ik wil het eigenlijk niet. Net als vroeger toen ik in Amsterdam woonde en altijd naar de krakersrellen ging kijken. Ik ben geen held, dus stond ik vier straten verderop in weghenouding te kijken. Maar ik was er wel bij. Ik ben een positief ingesteld mens, maar ik kan het niet laten om waar dan ook de crisis ter sprake te brengen. Niet als doemdenker, maar om te weten wat anderen er van vinden, hoe ze ermee omgaan. Het enige antwoord wat ik tot januari doorgaans kreeg, was 'mwooh'. Ik had echt het idee dat ik er als enige mee bezig was, nou ja samen met voormalig minister van Financiën Onno Ruding. Die heeft gezegd dat hij er bijna elke dag aan denkt dat er een forse inflatie komt. Als dat geen verslaving is, elke dag! Nu heeft iedereen het erover. Ik wil het wel weer eens over iets anders hebben, maar dat gaat bijna niet. En dat allemaal door de verslaafden aan mammon, die de beurs lieten ploffen en de bank tot een slaapbank maakten.

Karel Bootsman

Internet helpt alcoholist

Zelfhulpprogramma's op internet, zoals de website *Minderdrinken.nl*, kunnen een goed middel zijn om alcoholverslaafden te helpen. Dat is de belangrijkste conclusie in het proefschrift van Heleen Riper, wetenschappelijk medewerker bij het Trimbos-instituut. Uit de promotiestudie voor de VU Amsterdam blijkt dat een flink aantal probleemdrinkers erin slaagt om – zonder therapeutische begeleiding – bovenmatig alcoholgebruik in te perken. Het gaat hierbij om de grote groep lichte probleemdrinkers en niet de kleinere groep alcoholverslaafden. "Via digitale kanalen wordt een nieuwe, zeer grote groep probleemdrinkers bereikt. De drempel voor de reguliere hulpverlening is voor hen te hoog, internethulpverlening neemt die zo goed als helemaal weg", concludeert Riper.

Ook de Teleac-serie 'Minder drinken? Doe het zelf!' lijkt effectief te zijn. In haar proefschrift schrijft Riper dat de deelnemers na afloop van de tv-serie allemaal aanzienlijk minder dronken. Bovendien werd een laagopgeleide groep mensen bereikt, die vaak buiten beeld blijft van het reguliere zorgaanbod en die ook moeilijk te bereiken is via de internethulpverlening. Om het bereik van interventies verder te vergroten, pleit Riper voor meer aandacht voor getrapte zorg. "Uit de meta-analyse blijkt dat advies op maat effectief is. Vanwege kosteneffectiviteitsoverwegingen, het geringe effect van massamediale campagnes en de toegankelijkheid van nieuwe digitale interventies, moet daarom meer ruimte komen voor dit type interventie."

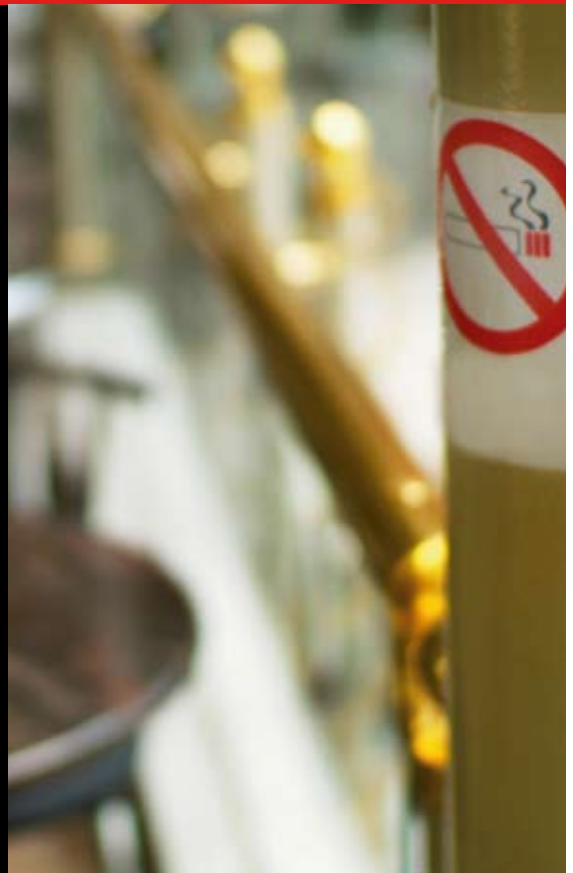


Astma- en COPD-patiënten ongerust over naleving rookverbod

Een derde van de niet-rokers met luchtwegklachten maakt zich zorgen over de recente onrust rond het rookverbod. Het verbod biedt hen de vrijheid net als ieder ander een café of restaurant te bezoeken.

De eerste maanden na de invoering van het rookverbod in de horeca, leken de horeca-ondernemers het rookverbod te respecteren. Alleen buiten stonden nog asbakken op de tafels. Sinds enkele maanden klaagt de horeca over een teruglopende omzet en staan in veel cafés de asbakken ook binnen weer op de tafels. Bijna een derde van de mensen die last hebben van rook of meerooken – bijvoorbeeld astma- of COPD-patiënten – is hierdoor ongerust of het rookverbod wel gehandhaafd blijft. Dit blijkt uit onderzoek van het NIVEL (Nederlands instituut voor onderzoek van de gezondheidszorg) dat werd gesubsidieerd door het Astma Fonds.

Er zijn ongeveer een miljoen mensen met astma en COPD in Nederland. Naleving van het rookverbod heeft voor deze mensen directe gevolgen voor hun gezondheid. In januari 2008 was bijna tachtig procent enthousiast over de komst van het rookverbod en in november voelde bijna veertig procent zich vrijer ook een café of restaurant te kunnen bezoeken. In de eerste maanden na de invoering van het rookverbod leidde dit echter nog niet tot een toename van horecabezoek door mensen met luchtwegklachten, het horecabezoek van deze groep bleef stabiel.



De arbeidsparticipatie moet omhoog

Het kabinet wil zoveel mogelijk mensen (langer) aan het werk houden en personen die nu nog niet meedoen op de arbeidsmarkt stimuleren aan de slag te gaan. Langer doorwerken wordt financieel aantrekkelijker, alleenstaande ouders worden gestimuleerd te gaan leren en voor Wajongers trekt de regering dit jaar 45 miljoen euro uit voor extra begeleiding en ondersteuning naar werk. Om de arbeidsparticipatie te stimuleren, gaf het kabinet onder meer toestemming voor de fusie van CWI en UWV tot WERKbedrijf. De nieuwe organisatie gaat nauwer samenwerken met gemeenten en geïntegreerde dienstverlening aanbieden aan al haar cliënten. Dit jaar komen er bovendien 97 locaties voor werk en inko-

men (LWI's). Het UWV en de gemeenten helpen daarin samen mensen aan werk. Regionale samenwerking is daarvoor van essentieel belang, daarom wordt geïnvesteerd in de totstandkoming van regionale netwerken tussen werkgevers (organisaties), onderwijsinstellingen, gemeenten en UWV. Verder wil het kabinet alleenstaande ouders met een uitkering in staat stellen de zorg voor kinderen te combineren met scholing en hen tegelijkertijd stimuleren naar een zo goed mogelijke startpositie op de arbeidsmarkt. Alleenstaande ouders in de bijstand met kinderen jonger dan vijf jaar moeten straks scholing volgen of een stage om hun vaardigheden te onderhouden als ze vrijgesteld willen worden van de sollicitatieplicht. Ouderen kunnen en willen vaak werken,

maar staan nog te veel langs de kant of stoppen eerder met werken. Het kabinet verwacht van werknemers dat ze investeren in hun inzetbaarheid, stimuleert hen langer door te werken en verwacht van werkgevers een mentaliteitsverandering ten opzichte van oudere werknemers. De regering neemt verschillende maatregelen om de arbeidsparticipatie van ouderen te stimuleren, zoals een doorwerkbonus, een latere ingangsdatum van de AOW en premiekorting voor werkgevers. Mensen met een beperking willen en kunnen vaak gewoon participeren op de arbeidsmarkt. Toch staan velen nog onnodig langs de kant. In de Wajong komt ook de nadruk te liggen op werk. Wie kan werken, krijgt hulp bij het vinden van een baan.

Verslaving | De strijd tegen alcohol

TEKST Colette van Bommel | Axioma

Alcohol op de werkvloer is steeds vaker aan de orde van de dag. Toch is het voor een werkgever of arbeidsdeskundige moeilijk iemand hier op aan te spreken. Wat is de juiste aanpak?

De confrontatie aangaan, een werknemer direct de laan uit sturen of juist professionele hulp zoeken? Een eenduidig plan met duidelijke regels lijkt de beste oplossing.

8x signalering van alcoholproblemen

- Verstoorde werkrelaties
 - Verzuim
- Afwezigheid tijdens werk
 - Afwijkend werkpatroon
- Algemene afgenomen efficiëntie
 - Verlies concentratievermogen
 - Uiterlijke kenmerken
 - Ongevallen



Een wijntje of een biertje drinken we allemaal wel eens. Geen probleem, maar op het moment dat de alcohol de regie overneemt, is dit uiteraard een heel ander verhaal. Alcoholisten zijn er zeer bedreven in hun problemen te verbloemen, maar dat het gebruik van alcohol directe gevolgen heeft op het functioneren, is algemeen bekend. Overmatig drinkende werknemers verzuimen twee tot zes keer meer dan normaal en dragen vaak zelfbedachte excuses aan, waarvan migraine en griep de lijst aanvoeren. Daarnaast zijn verslaafden vaak lichtgeraakt, bekritisieren ze het werk van collega's en verspreiden ze roddels. Ook een afwijkend werkpatroon, het niet tijdig kunnen afronden van opdrachten, concentratieverlies en een herhaalde afwezigheid van de werkplek zijn signalen die erop kunnen duiden dat een werknemer een alcoholprobleem heeft.

stap die gezet moet worden. Hierbij is het volgens Piscaer van essentieel belang dat het probleem vanuit het sociale perspectief wordt benaderd en niet vanuit een medische hoek. "Door er een medisch probleem van te maken, begeef je je als werkgever op glad ijs. Het is moeilijker om hier sancties aan te verbinden, terwijl dit bij het disfunctioneren van een werknemer eenvoudiger is. Alcoholisten moet je bovendien geen medisch etiket opplakken. Het gaat hier zonder twijfel om een sociaal probleem. Vergelijk het maar met roken. Pas als iemand longkanker krijgt, wordt het een medisch probleem." Uit het confrontatiegesprek moet vervolgens een plan voortvloeien waarin duidelijk wordt aangegeven wat de consequenties zijn bij het blijvend disfunctioneren van de werknemer. Treedt er geen verbetering op, dan zal het uiteindelijk

"Alcoholisten moet je geen medisch etiket opplakken, het is zonder twijfel een sociaal probleem"

Strak houden Het herkennen van een medewerker met een alcoholprobleem is stap één, maar het probleem op de juiste manier bespreekbaar maken, is een heel ander verhaal. Bedrijfsarts Peter Piscaer, die in zijn werk al vele werknemers ontmoette die de fles niet konden laten staan, heeft hier veel ervaring mee. "Alcoholverslaafden zijn net kleine kinderen die je erg strak moet houden. Ze zijn er heel sterk in om haarscheurtjes in gemaakte afspraken te vinden en deze openingen optimaal te benutten. Als werkgever moet je nooit de verantwoordelijkheid uit handen nemen van de verslaafde, want daarmee legaliseer je zijn drinkgedrag." Hij onderstreept dit aan de hand van een voorbeeld van een projectleider in de bouw. "Deze man verrichtte prima werk, maar door privéomstandigheden zocht hij een uitvlucht in alcohol. Steeds vaker verzuimde hij. De werknemer werd hierop door zijn baas aangesproken, maar de werkgever hanteerde de softe benadering. De man beloofde keer op keer beterschap, maar bleef zoals verwacht in herhaling vallen. Uiteindelijk is het dienstverband van deze man dan toch verbroken."

In herhaling Bagatelliseren van het drinkgedrag en veel gesprekken vol goede bedoelingen zijn niet de manier om de problemen aan te pakken. Integendeel. Een confrontatiegesprek waarin de werknemer op zijn disfunctioneren wordt gewezen, is de eerste

leiden tot het ontslag. "Voor een succesvolle reïntegratie is het erg belangrijk dat het plan slechts op één manier uit te leggen is. Is dit niet het geval dan zullen alcoholisten in herhaling blijven vallen."

Blaastest Een eenduidig beleid voor het omgaan met alcohol en drugs op de werkvloer hebben ze bij bloemen- en plantenveiling FloraHolland. Hier werd anderhalf jaar geleden in overleg met de ondernemingsraad een protocol opgesteld om te zorgen voor een snelle en effectieve aanpak van de alcohol- en drugsproblematiek. Daarnaast is het protocol ook gericht op de gezondheid, welzijn en veiligheid van de werknemers in de veiling. "Leidinggevend stonden machteloos tegenover medewerkers met een alcoholprobleem. Als een medewerker ontkende bleef het vermoeden bestaan, maar werd er geen actie ondernomen. Het was niet duidelijk hoe in zo'n geval te handelen. In de cao werd hier slechts beknopt aandacht aan besteed. Ontslaan leek de enige optie, terwijl juridisch gezien dat niet zo simpel is", licht Tecla Aerts het belang van het protocol toe. De arbeidsdeskundige van FloraHolland geeft aan dat sinds de komst van het reglement de regels en consequenties rondom alcoholgebruik voor iedereen duidelijk en inzichtelijk zijn. In de cao en het protocol is vastgelegd dat tijdens de uitvoering van werkzaamheden geen alcohol genuttigd mag





worden. Bij aanvang van de werkzaamheden mag het alcoholpromillage in het bloed niet hoger zijn dan 0,5 (conform Wegenverkeerswet) en mogen werknemers tijdens het werk niet in het bezit zijn van alcohol. Aerts geeft aan dat het beleid in eerste instantie is gericht op signalering en het bespreekbaar maken van de problematiek. "Als de leidinggevende een zwaarwegend vermoeden heeft van alcoholgebruik heeft hij de bevoegdheid een alcoholtest uit te laten voeren door de bedrijfsbeveiliging. Een medewerker heeft het recht om te weigeren, maar in dat geval volgen er direct maatregelen." De arbeidsdeskundige doelt hiermee op het feit dat de werknemer in dit geval naar huis wordt gestuurd, waarbij de niet-gewerkte uren als vakantie-uren worden aange-merkt. Dan volgt het waarschuwings- en sanctiebeleid.

Professionele hulp Op een eerste overtreding volgt een officiële waarschuwing. De desbetreffende werknemer krijgt een aantekening in zijn dossier en een confrontatiegesprek met zijn directe leidinggevende en een HRM-adviseur. In dit gesprek wordt de medewerker gewezen op de regels en gevolgen bij het niet nakomen daarvan. Hij ontvangt de afspraken op schrift en een getekend exemplaar komt in zijn dossier te zitten. "Als er

sprake is van een verslaving dan ontvangt de arbodienst een kopie van het verslag", vertelt Aerts. Gaat een medewerker binnen een jaar wederom in de fout en overtreedt hij de regels van het protocol, dan volgt een laatste waarschuwing. Bovendien wordt de arbodienst direct ingeschakeld, omdat er dan waarschijnlijk sprake is van een verslavingsprobleem. De medewerker wordt nadrukkelijk gewezen op de mogelijkheid van een hulpverleningstraject. Op een eventuele derde overtreding volgt een schorsing en ontslagaanzegging.

Het alcoholprotocol van FloraHolland is nu een jaar actief en de eerste evaluaties zijn achter de rug. Aerts: "Het protocol verschaft veel duidelijkheid en wordt door zowel de werkgever als de werknemers als zeer positief ervaren." Dat een dergelijk protocol geen overbodige luxe is, blijkt wel uit het feit dat het afgelopen jaar alleen al op de vestiging in Naaldwijk tien keer een alcoholtest is uitgevoerd. Bij de helft van deze groep lag het alcoholpromillage in het bloed hoger dan 0,5. "Er zijn al medewerkers ontslagen naar aanleiding van het protocol, maar er zijn ook werknemers die met professionele hulp de fles aan de kant hebben geschoven. We hebben bijvoorbeeld al een collega succesvol kunnen reintegreren. Hij is clean aan zijn nieuwe functie begonnen en dat gaat nog altijd erg goed." ←

Feiten & cijfers

- Een half miljoen werkende mannen (12,1%) heeft ernstige problemen met alcohol. Dit is bijna één op de acht werkende mannen.
- Ruim 3% van de werkende vrouwen heeft ernstige problemen met alcohol.
- Van de beroepsbevolking drinkt 21% excessief. Voor mannen: twintig glazen of meer per week of minstens eens per week zes glazen of meer. Voor vrouwen: veertien glazen of meer per week of minstens eens per week vier glazen of meer.
- Meer dan 40% drinkt wel eens alcohol onder of aansluitend op werktijd.
- Van de werkenden is 4% wel eens onder invloed van alcohol op het werk.

- De bedrijfssectoren horeca, bouwnijverheid, landbouw, visserij en cultuur en overige dienstverlening kennen het hoogste alcoholgebruik.

BRON: WWW.DEHOOP.ORG.

- In 2001 kostte alcoholmisbruik de maatschappij 2,6 miljard euro. De kosten bestaan uit verslavingszorg (68 miljoen euro), ziekenhuisopname en huisartsenhulp (115 miljoen euro), verzuim/ziekte/werkloosheid en uitkeringen (1.554 miljoen euro), misdrijven en overtredingen (841 miljoen euro).

BRON: WWW.ALCOHOLINFO.NL

boek | Wat elke professional over verslaving moet weten

TEKST Henk Sieben | arbeidsdeskundige Tactus Verslavingszorg

‘Verslaving komt onder de bevolking veel voor, zeker als we ons realiseren dat miljoenen mensen in Nederland verslaafd zijn aan het roken van sigaretten. Daarnaast is een omvangrijke groep verslaafd aan alcohol of maakt daar (geregeld) misbruik van.’ Zo begint het boek ‘Wat elke professional over verslaving moet weten’.

In tachtig bladzijden wordt beknopt weergegeven welke verslavende middelen er bestaan en wat de werking ervan is. Er wordt ingegaan op het gebruik op zich en de kenmerken van psychoactieve stoffen. Maar ook de risico's en de ongewenste effecten van verslavende middelen worden besproken. Hoewel het boek voor een deel gericht is op de behandeling van mensen met verslavingsproblematiek, is het vooral een boek dat de kennis over de werking van verslavende middelen wil vergroten. Het kan dan ook prima voor het hogeragogisch onderwijs gebruikt worden. Behalve dat het boek gericht is op kennisvermeerdering staan er ook verwijzingen in naar andere handboeken, websites en nuttige adressen. Het kan als een handboek worden beschouwd en als naslagwerk gebruikt.

De schrijver gaat ook uitgebreid in op het begrip afhankelijkheid, een fenomeen dat vaak wordt onderschat en onderkend. Het komt nogal eens voor dat een reïntegratietraject belemmerd wordt door een terugval in middelengebruik. Kennis van dit onderwerp kan de reïntegratie of de arbeidsdeskundige helpen om de cliënt beter te begeleiden bij zijn reïntegratieproces. Uiteindelijk gaat het er om dat de cliënt zijn succes behaalt waarbij het soms vallen is, maar vooral weer opstaan! Een wenselijk resultaat wordt soms pas na een lange weg en hard werken bereikt. Behalve persoonlijk leed is er ook aanzienlijke maatschappelijke schade ten gevolge van overmatig middelengebruik. Denk maar aan het ziekteverzuim, lichamelijk letsel en de auto-ongelukken in het week-

end. De overheid heeft dan ook een aantal maatregelen genomen waarmee ze proberen het middelengebruik terug te dringen. Deze zijn in een aantal wetten vastgelegd, waaronder de Wet op de Geneesmiddelenvoorziening. Overmatig middelengebruik is een probleem waar ook de arbeidsdeskundige in zijn dagelijkse praktijk mee te maken heeft, problemen die op professionele wijze aangepakt dienen te worden. Daarom is kennis op dit gebied onontbeerlijk. De schrijver heeft zijn best gedaan om zo beknopt mogelijk weer te geven waar het bij middel-misbruik om gaat. Daarnaast geeft hij de lezer inzicht in een aantal behandelmethodieken. Al met al een boek dat het lezen zeker waard is. ←

WAT ELKE PROFESSIONAL OVER VERSLAVING MOET WETEN.

GESCHREVEN DOOR DR. JAAP VAN DER STEL, EEN SCHRIJVER DIE AL VELE PUBLICATIES OP HET GEBIED VAN VERSLAVINGS- EN GEZONDHEIDSZORG OP ZIJN NAAM HEEFT STAAN. EEN UITGAVE VAN BOHN STAFLEU EN VAN LOGHUM. ISBN: 978 90 313 5169 5



Toen Fatma Koşer Kaya vier jaar geleden voor D66 in de Tweede Kamer kwam, werd er nauwelijks gesproken over de eenloketgedachte. Alhoewel er langzaam verbetering komt in de situatie, vindt ze dat het nog lang niet optimaal gaat. “De keten kan veel korter. En instanties moeten veel minder met zichzelf bezig zijn en meer met de cliënt.”

Fatma Koşer Kaya over de eenloketgedachte | “Het proces kan nog veel efficiënter”

TEKST Diederik Wieman | Axioma

In 2002 werd de wet Suwi (Structuur Uitvoering Werk en Inkomen) ingevoerd met als doel een efficiëntere en klantvriendelijke uitvoering van de sociale zekerheid en arbeidsvoorziening. Uitgangspunten zijn: de cliënt staat centraal, taken die zich niet lenen voor concurrentie worden publiekelijk uitgevoerd (met name de beoordeling van het recht op een uitkering) en taken die zich daar wel voor lenen, worden privaat uitgevoerd (met name reïntegratie). De wet leidde tot een vermindering van het beroep op de uitkeringen, lagere uitvoeringskosten en minder administratieve lasten voor werkgevers.

Is ook de kwaliteit van de uitvoering dankzij de wet Suwi gestegen?

“Ik vind dat er nog te veel instanties zijn die zich er mee bezighouden. En dat ze bovendien niet helemaal het hoe en waarom snappen. Ze zijn te veel met zichzelf bezig en te weinig met de cliënt. Het proces kan nog veel efficiënter. D66 was destijds ook voorstander van de wet Suwi, maar je moet ook durven veranderen. Leren van fouten en daar op een goede manier mee omgaan.”

Hoe ziet D66 dan de oplossing?

“Het is nu te versnipperd. Bij het zoeken naar werk en het beoordelen van zieken zal

er altijd een publieke taak zijn. Want er blijven altijd mensen die gewoon een extra beetje bescherming of hulp nodig hebben. Maar ik vind dat die publieke taak zo dicht mogelijk bij de mensen moet staan en dus bij de gemeentes moet worden ondergebracht. Mensen zien dan sneller wat er gebeurt, en er is een betere controle. Met de Wet werk en bijstand (Wwb) is aangetoond dat dat inderdaad effectiever werkt.”

Heeft de eenloketgedachte nog onvoldoende vorm gekregen?

“Je hebt één loket nodig waar bepaald wordt wat je niet en wel kunt, en wat je daarvoor nodig hebt. Toen ik nog jurist bij de FNV was, heb ik zo vaak schrijnende gevallen meegemaakt. Gevallen waarin ogenschijnlijk niets gebeurt en waarin je mensen verder ziet afglijden. Na zes maanden van het UWV naar het reïntegratiebedrijf en vervolgens naar een uitkeringssituatie. Zo'n circus doodt mensen. De eerlijkheid gebiedt mij te zeggen dat het intussen wel iets verbeterd

is. Gek genoeg grijpt minister Donner nu de kredietcrisis aan om maatregelen te nemen die al lang nodig waren wat mij betreft. Zo worden er mobiliteitscentra ingericht, die ervoor moeten zorgen dat mensen die worden ontslagen snel naar een andere baan worden geleid. Het samengaan van UWV en CWI is een belangrijke stap. Ook de verplichting om werklozen en arbeidsongeschikten om te scholen of te begeleiden. Ik wist niet wat ik hoorde, toen ik minister Donner dat hoorde zeggen. Had dit niet al vele jaren de praktijk moeten zijn?”

Worden de mogelijkheden niet voldoende benut?

“Het gaat erom mensen optimaal te helpen. Stel dat iemand postbode wil worden, maar de opleiding daartoe wordt niet vergoed. Tegelijkertijd moet hij zich wel beschikbaar houden voor werk. Waarom? Ik ken zelfs voorbeelden waarin het mensen verboden werd een cursus te volgen onder dreiging van stopzetting van de uitkering. En dat gebeurt af en toe nog steeds. Je hebt regels nodig, maar je moet niet alleen met je hoofd denken, maar ook met je hart. Als iemand ziek wordt en de arbeidsdeskundige bepaalt dat hij geschikt is om te werken, maar niet in de eigen functie. Wat dan? Je moet wat

“Moet je iemand dwingen om heel vervelend werk te gaan doen?”



mr. F. (Fatma) Koşer Kaya [40]

Fatma Koşer Kaya werd in Turkije geboren. Ze kwam op haar zesde jaar naar Nederland. Na haar rechtenstudie in Tilburg, waarin onder meer mensenrechten centraal stonden, werd zij advocaat. Later werd Fatma procesjurist bij de FNV. Mede daardoor is zij zeer deskundig op het gebied van het arbeidsrecht. In september 2004 kwam Fatma tussentijds in de Tweede Kamer, waar zij zich onder meer inzet voor de bevordering van een zo groot mogelijke arbeidsparticipatie. Zo pleit zij voor betere mogelijkheden voor om- en bijscholing.

“Uitzendbureau werkt effectiever dan welk reïntegratiebureau ook”

anders gaan doen. Maar moet je dan iemand dwingen om heel vervelend werk te gaan doen, als er ook nog andere, meer passende banen voor die persoon zijn? Wat er dan gebeurt, is dat mensen verder wegzakken in hun ellende in plaats van dat ze zich beter gaan voelen.”

Als het om reïntegratie gaat, bent u voorstander van nauwere samenwerking met uitzendbureaus. Waarom?

“Uitzendorganisaties doen over het algemeen goed werk. Er is natuurlijk altijd wel iets op aan te merken, maar feit is dat tachtig procent van de mensen die via een uitzendbureau aan de slag gaat uiteindelijk een vaste baan krijgt. Ze zijn effectiever dan welk reïntegratiebedrijf ook. Waarom laat je daarom uitzendbureaus geen bemiddelaar zijn? Ze hebben veel knowhow van de arbeidsmarkt en onderhouden nauwe contacten met bedrijven. Als je niet met beide benen in de arbeidsmarkt staat, kun je er geld tegenaan gooien wat je wilt, maar dat zal geen resultaat hebben.”

Hoe kijkt D66 aan tegen de Wajong problematiek?

“Als je kijkt naar de sterke groei van het aantal Wajonggerechtigden zijn er twee conclusies mogelijk: of er zijn in Nederland heel veel gehandicapte of chronisch zieke jongeren of jongeren draaien te gemakkelijk de Wajong in. Ik denk dat dat laatste het geval is. Je ziet dat jongeren met wat meer afstand tot de arbeidsmarkt al snel een Wajong-uitkering krijgen. Wat ik ook zie, is dat heel veel jongeren met een Wajong-uitkering graag willen werken.”

Waarom gebeurt dat dan niet?

“Een Wajonggerechtigde heeft veel hulp nodig om op eigen kracht binnen te komen. Als ze eenmaal werk hebben, is er altijd een kans dat het niet lukt. We moeten daarom de drempel laag houden, omdat er altijd een mogelijkheid moet zijn dat jongeren vanuit een werksituatie weer terug kunnen vallen op hun Wajong-uitkering. Werkgevers moeten we ook de verzekering geven dat ze niet de

klos zijn wanneer een Wajonggerechtigde uitvalt. Een ander probleem is dat werken met een Wajong-uitkering te weinig loont.”

Maakt de recessie het moeilijker voor werklozen en arbeidsongeschikten om aan passend werk te komen? De kranten staan bol van werktijdverkortingen en massaontslagen.

“We gaan inderdaad een moeilijke periode tegemoet. De vraag daarbij is hoe lang en hoe diep de recessie zal zijn. Aan de andere kant mag de kredietcrisis ons niet blind maken voor wat we in de toekomst nodig hebben. We worden met z'n allen steeds ouder. Willen we hetzelfde niveau aan sociale dienstverlening en inkomen houden en onze jongeren niet dag en nacht laten werken, dan hebben we echt iedereen nodig. Alleen al in de zorg zijn 500.000 extra mensen nodig. Als het gaat om een evenwichtige verdeling van werk, zorg en vrije tijd, dan moeten we iedereen benutten die beschikbaar is.” ←

Arbeidsongeschiktheidsbeoordeling |

“We leggen mensen langs een maatschappelijke

TEKST Hans Schipper | bezwaarbeidsdeskundige UWV



In dit artikel laat Hans Schipper, bezwaarbeidsdeskundige bij UWV, zijn licht schijnen op de arbeidsongeschiktheidsbeoordeling waaraan sinds 1993 flink is gesleuteld. Wat is de betekenis van de theoretische schatting? Bepaalt de arbeidsdeskundige of iemand kan werken of hanteert hij een meetlat voor het recht op uitkering? Is deze uiteenzetting over de rol van de arbeidsdeskundige een koude douche of een frisse blik?

“Buiten extreme situaties zoals slavernij of dwangarbeid is het moeilijk om met zekerheid vast te stellen of iemand werkelijk wél of niet kan werken. In een meer humane samenleving wordt ziek melden daarom ook wel een persoonlijke keuze genoemd. Er is ondanks de beïnvloeding van verzuimbegeleiding een zekere beslisruimte als je je niet lekker voelt. Bij de arbeids(on)geschiktheidsbeoordeling ligt dat anders. Niet de persoon zelf, maar de verzekeringsarts en arbeidsdeskundige bepalen in overleg of iemand nog gangbare arbeid kan verrichten. Toen er in Nederland bijna een miljoen geheel of gedeeltelijke arbeidsongeschikten waren, begon het maatschappelijke ongeloof over de arbeidsongeschiktheidsbeoordeling toe te slaan. Dat kan niet kloppen. Iedereen had wel een buurman of een andere bekende die als twijfelachtig voorbeeld kon worden aangevoerd. Bovendien werd het te duur voor de BV Nederland. Politiek is dat vertaald in geknutsel aan de arbeidsongeschiktheidscriteria. Van gemiddeld 5 x 10 arbeidsplaatsen naar

gemiddeld 3 x 10, zijn nu slechts 3 x 3 passende arbeidsplaatsen voldoende om arbeidsgeschiktheid vast te stellen. De eerste sleutelpartij in 1993 (TBA) leek even té succesvol. Er kwamen zoveel arbeidsongeschikten op de bijstand af, dat dit criterium voor de oudere WAO'ers niet is toegepast. Bij de uitvoering van het laatste ‘aangescherpt schattingsbesluit’ werd dezelfde beweging gemaakt. Nu is het aantal arbeidsongeschikten kennelijk aanvaardbaar en hoeven we met de wet WIA in de hand alleen nog de toegangspoort van uitkeringenland zo goed mogelijk te bewaken.”

Gewijzigd oordeel “Het UWV is de laatste jaren geregeld vanuit de politiek gecompimenteerd met het succesvol terugdringen van het beroep op arbeidsongeschiktheidsuitkeringen. Dat compliment is terecht. De medewerkers van UWV die jaren geleden tegen talloze mensen hebben gezegd dat zij volledig arbeidsongeschikt zijn, brengen enkele tot tientallen jaren later de boodschap tegen dezelfde mensen dat ze (toch) wél kunnen werken. Niet omdat deze mensen beter zijn geworden, maar omdat de maatschappelijke opvatting over arbeidsongeschiktheid is gewijzigd. Dat was voor de betrokken verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen geen makkelijke boodschap. Het resultaat is wel een politiek aanvaardbaar aantal arbeidsongeschikten. De hiervoor geschetste

meetlat”

historische ontwikkeling laat iets zien over de inhoud van het werk van de arbeidsdeskundige. Deze bepaalt kennelijk niet of iemand kan werken. De arbeidsdeskundige bepaalt het recht op uitkering op grond van de geldende maatschappelijke opvatting. De arbeidsongeschiktheidbeoordeling lijkt een soort spel. De verzekeringsarts honoreert de klachten door het geven van een aantal beperkingen. De verzekeringsarts heeft circa veertig gedefinieerde punten om persoonlijk en sociaal functioneren in kaart te brengen en ruim 55 punten om de fysieke belastbaarheid aan te geven. De arbeidsdeskundige weet in de meeste gevallen met behulp van een geautomatiseerd systeem toch nog wel een aantal functievoorbeelden te vinden die passen binnen de aangegeven mogelijkheden en beperkingen. De hoogst betalende passende functies moeten worden gekozen. De beoordelingssystematiek ziet er op het eerste gezicht goed uit, maar als je naar de uitkomst kijkt, komen wel erg vaak dezelfde licht zittende productiefuncties of eenvoudige kantoorfuncties uit het systeem rollen.”

Realiteitswaarde “Als bovendien de meetlat steeds kan worden gewijzigd, wat is dan de realiteitswaarde van de uitkomst van ons werk? Bij de vaststelling van wat iemand nog wél kan, worden gegevens gebruikt van echte, in Nederland voorkomende functies. Dat zegt nog niets over de realiteitswaarde van de zogeheten arbeidsmogelijkhedenlijst voor de betreffende persoon. Als mensen écht zouden zijn aangewezen op dit soort functies, zijn de feitelijke kansen op werk heel beperkt. Een arbeidsdeskundige met feeling voor wat er op de arbeidsmarkt gebeurt, weet dat het onwaarschijnlijk is dat de ‘geschatte klant’ ooit door een werkgever op zo’n schaars voorkomende functie zal worden aangenomen. Overkwalificatie is bij een sollicitatie net zo’n belemmering als het niet beschikken over de juiste affiniteiten en vaardigheden. Dit soort elementen blijft nadrukkelijk buiten beschouwing in het wettelijk kader waarin de beoordeling plaatsvindt. In de meeste gevallen wordt met een theoretische schatting maximaal aan nemelijk gemaakt dat iemand in staat zou moeten zijn tot het verrichten van bepaalde soorten arbeid. Als wij de uitkomst van de beoordeling van het recht op uitkering presenteren als werkelijke arbeidsmogelijkheden, ontstaat niet het beeld dat de arbeidsdeskundige de expert is op het gebied van mens, werk en inkomen.

Niet voor niets worden wij van tijd tot tijd om de oren geslagen met de loempiavellenvouwer of de bonsaibomenknipper.”

De meetlat voorbij “De werkelijke arbeidsmogelijkheden liggen doorgaans heel anders. Het komt bijvoorbeeld regelmatig voor dat mensen ongeveer weer het werk gaan doen waarvoor zij formeel arbeidsongeschikt zijn verklaard. Iedere beperking kan blijkbaar ook een uitdaging zijn. Als je echt wilt en je omgeving werkt mee dan blijkt er veel meer te kunnen dan met welke meetlat dan ook is vast te stellen. Beter passende functies kunnen we vaak niet duiden. Of vanwege de loonwaarde, of vanwege functiebelasting op punten waarop iemand beperkt is. Onder invloed van de rechtspraak moeten we de meetlat op een bijna rigide manier hanteren. Wellicht heeft er iets geschort aan ons eigen besef over wat wij beoordelen. Als je een vervelende boodschap moet brengen wil je graag een goed verhaal. ‘Dit werk kunt u nog doen’ en ‘Daar kunt u zoveel mee verdienen’ klinkt redelijk, maar dekt niet de werkelijkheid van onze klant. Als we wél bereid zijn om te beseffen dat we mensen langs een maatschappelijk bepaalde meetlat leggen, vraagt dit een andere uitleg. We kunnen niet meer zeggen dat iemand dus volledig arbeidsgeschikt of -ongeschikt is. We kunnen hooguit aangeven welk recht op uitkering er is na het hanteren van de meetlat.”

Hoe nu verder “De expertise van de arbeidsdeskundige ligt volgens mij in het zo helder mogelijk omgaan met de fictie en werkelijkheid van de theoretische schatting. Van belang is het zo eenduidig mogelijk hanteren van de meetlat. Daarnaast is uitleg over de waarde en de betrekkelijkheid van de meetlat noodzakelijk. Ook het richting geven aan ‘hoe nu verder’ vraagt een grote mate van professionaliteit. Voor het bepalen en stimuleren van werkelijke arbeidsmogelijkheden is er zonder meer talent in onze beroepsgroep aanwezig. Talent gebaseerd op ervaring en gezond verstand. Het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC) zou deze praktische kennis en kunde voor methodiekvorming in kaart kunnen brengen. Bij het ontwikkelen van zo’n methodiek kunnen elementen van de theoretische schatting bruikbaar zijn. Het is beter om dit te onderkennen dan de vergissing te begaan de uitkomst van de theoretische schatting te verkopen als werkelijke arbeidsmogelijkheden.” ←

BESCHREVEN IS DE ROL VAN DE ARBEIDSDSKUNDIGE BIJ UWV. OMDAT HEEL VEEL ARBEIDSDSKUNDIGEN VAN BUITEN UWV HEBBEN GEASSISTEERD BIJ DE HERBEOORDELINGSMETHODIEKEN VAN DE AFGELOPEN JAREN, ZOU HET OVERGROTE DEEL VAN DE BEROEPSGROEP ZICH DOOR DEZE UITEENZETTING AANGESPROKEN KUNNEN VOELEN.

Interview | Betrokkenheid is meerwaarde

TEKST Armand ten Voorde | Ravestein & Zwart

De NVvA is naar buiten toe het gezicht voor alle arbeidsdeskundigen. Naar binnen toe versterkt de vereniging de onderlinge samenhang. En dat is een groot goed, meent Charles Raasveld, voorzitter van het Platform AOV & Letselschade. Maar naast een gemeenschappelijke basis kennen de verschillende groepen arbeidsdeskundigen vaak een heel andere beroepsuitoefening. En daar komen de Platforms om de hoek kijken.



Charles Raasveld oefent zijn werk als arbeidsdeskundige uit bij De Amersfoortse. Hij is als sectormanager van de arbeidsdeskundige dienst vooral bezig met het 'verkoop' van de arbeidsdeskundigen; het wijzen op hun toegevoegde waarde. Hij doet dit bij zowel verzekeringsintermediairs als bij cliënten. Met deze laatste groep heeft de AOV (Arbeidsongeschiktheidsverzekering) en Letselschade-arbeidsdeskundige het meest te maken. Het gaat dan om zowel zelfstandig ondernemers, verzuimende werknemers als cliënten die door derden letsel hebben opgelopen en worden bijgestaan vanuit aansprakelijkheidsaspecten, arbeidsongevallenverzekeringen, verzuimverzekeringen, WGA/WIA-dekkingen en vaak ook nog pensioen.

Bevlogenheid Zijn al die verzekeringen nu het enige dat de AOV- en Letselschade-arbeidsdeskundige onderscheidt van zijn collega's? En wat is er zo kenmerkend voor deze groep arbeidsdeskundigen? Bevlogenheid bij het werk is volgens Raasveld een hot item bij verzekeraars. Volgens hem is dat bij de UWV-collega's anders, omdat zij met wat afstandelijker en steeds veranderende overheidsregels werken. Maar er is meer: "Het grote verschil is dat wij het hele traject in handen krijgen. Van het moment dat iemand uitvalt tot aan het moment dat die persoon

zo maximaal mogelijk gereïntegreerd is." Bij UWV is dit traject vaak opgeknipt: diverse mensen zijn verantwoordelijk voor verschillende onderdelen van het reïntegratietraject. "Vooral die overdrachtsmomenten geven een verwatering van het uiteindelijke resultaat. Dat neemt overigens niet weg dat de AOV- en Letselschade-arbeidsdeskundige geen andere specialisten mag inzetten. Maar hij houdt wel altijd de controle."

Inlevingsvermogen Doel van het Platform AOV & Letselschade is om een eenduidige visie op het werk te creëren en het niveau van de arbeidsdeskundige op peil te houden. Hoe ontwikkelt het vak zich en welke competenties zijn hiervoor nodig? De verschillende thema-avonden moeten de arbeidsdeskundigen enthousiast maken over deze ontwikkelingen en ze stimuleren door middel van seminar of training tot competentieontwikkeling. Raasveld: "Het gaat niet langer om het schatten van de mate van arbeidsongeschik-

heid, maar om het maximaal bedienen van de cliënt. Je moet een goed inlevingsvermogen hebben: waarom valt iemand uit en hoe krijg je hem snel en duurzaam weer aan het werk? Een vertrouwensband en echt in contact zijn met de klant is daarbij noodzakelijk. Die betrokkenheid is je meerwaarde! Je moet flexibel zijn, communicatief, maar ook ondernemersgericht. Het draait tenslotte om een win-winsituatie, voor zowel de klant als de verzekeraar. Voor beiden staan financiële belangen op het spel. Kortom, de AOV- en Letselschade-arbeidsdeskundige is een professional die zich commercieel bewust gedraagt en commerciële mogelijkheden moet zien. Als je je blijft ontwikkelen en beschikt over de juiste competenties, liggen er veel kansen en laat je als professional steeds je meerwaarde zien."

Aanjager De arbeidsdeskundigen bij verzekeraars hebben volgens Raasveld bij wijze van spreken de portemonnee op zak. Wat is er nodig om tot een goed eindresultaat te

Binnen de NVvA zijn vier landelijke Platforms actief: AOV & Letselschade, Bedrijven & Arbodiensten, UWV en Zelfstandigen. De platforms organiseren thematische bijeenkomsten met als doel vakgenoten te ontmoeten en specifieke kennis te vergaren en te delen. In een serie artikelen in AD Visie stellen we de Platforms aan u voor. Deze keer: het Platform AOV & Letselschade.

column | Regeren is reïntegreren

komen? “Het terugtrekken van de overheid in de laatste jaren heeft voor verzekeraars meer werk gebracht. Vooral op het gebied van verzuim, dat niet langer het primaat is van artsen alleen. Hoe eerder de expertise van een arbeidsdeskundige wordt ingezet bij verzuim, hoe beter dat is voor alle partijen. Een vroege samenwerking tussen de arbeidsdeskundige, arts, personeelsfunctionaris en cliënt is belangrijk voor een snelle terugkeer naar het werk. De arbeidsdeskundige is de aanjager van dit traject en houdt een ieder bij de les.”

Bindende factor Over de verhouding Platform en NVvA is Raasveld duidelijk, maar genuanceerd. “De platformstructuur an sich is niet slecht. Je weet dat je met je eigen clubje goed bezig bent en tegemoet kunt komen aan de wensen en regels van een specifieke groep arbeidsdeskundigen.” Hij wijst erop dat de NVvA ook zo is ontstaan, uit allemaal losse groepjes. Maar ondanks dat de verschillende manieren waarop het beroep van arbeidsdeskundigen wordt beoefend uit elkaar gegroeid is, blijft de basis hetzelfde: je geeft advies hoe iemand te reïntegreren. “Dat moeten we goed beseffen, er zijn nog steeds veel overeenkomsten. De NVvA is nodig om ons beroep voor het voetlicht te brengen. Hoe meer leden zich gaan inzetten voor de vereniging, hoe beter wij op de kaart komen te staan. Naar binnen toe is de vereniging nodig om meer samenhang te bewerkstelligen. Met het besluit tot invoeren van competentie management bij de laatste ALV staat een mooie verandering voor de deur. Arbeidsdeskundigen worden uitgedaagd of ‘verleid’ zich als professionals verder te ontwikkelen. Daarmee zal de vereniging nog meer haar toegevoegde waarde kunnen laten zien.” ←

Gouden tijden breken aan voor ondernemers in de reïntegratiebranche. Alle seinen staan op groen: als het meezit neemt de werkloosheid misschien wel toe tot een half miljoen. En het aantal jonggehandicapten met een uitkering zal ongetwijfeld verder stijgen. De klanten staan te dringen. Het product is ‘hot’. De branche zal bloeien.

Hoewel? Er is één probleem: de werkgevers willen niet meewerken. De angsthazen durven geen nieuw personeel aan te nemen en dumpen zelfs massaal mensen in de werktijdverkorting en de WW. Dat levert wel klanten op, maar geen afnemers. Natuurlijk, op lange termijn zijn er veel nieuwe werknemers nodig om al die babyboomers te vervangen die het voor gezien houden. Daar koop je nu niets voor. Op de lange termijn is iedereen dood: ook de reïntegratiebranche. Op de korte termijn moeten mensen aan het werk, dat er helaas niet is.



Gelukkig is er een list bedacht, dit keer door de FNV en de Stichting Natuur en Milieu. Die list heet banenpools. Alle werklozen kunnen liefdevol in de pool worden opgenomen die uit WW-premies wordt gefinancierd en door de werkgevers wordt aangevuld. Met dat geld laten we alle banenpoolers vervolgens woningen isoleren. Dat is wel het failliet van alle isolatiebedrijven, maar die kunnen hun medewerkers weer aan de pool aanbieden. Zo blijven we bezig. Als alle woningen lekker warm zijn, verzinnen we wel een andere klus. Totdat de crisis voorbij is. En dan? Dan is er nog steeds een te kort aan vakmensen. Ze zijn er nu niet, maar dan ook niet.

Dan zijn de mobiliteitscentra nuttiger waarin werklozen in dienst van zo'n centrum komen. Daar worden ze begeleid naar schaars nieuw werk in andere sectoren of gedetacheerd om tijdelijke klussen op te knappen. En als ze niets te doen hebben, worden ze geschoold. Kunnen ze ook na de crisis blijven werken. Prima idee natuurlijk, maar dan moeten we wel leren van de ervaringen uit de vorige eeuw. Toen bleek de mobiliteit van de medewerkers niet altijd even groot. Het idee om over sectorgrenzen heen te kijken, werkte eerder remmend dan stimulerend. En de schoolbaarheid bleek kleiner dan gedacht. Het gevolg? De centra/pools kregen te maken met een aanzienlijke leegloop die niet langer te financieren bleek. Einde pools!

Maar laten we het maar proberen, lerend van de lessen uit het verleden. Er is behoefte aan nieuwe instrumenten om mensen aan het werk te helpen en te houden en niets is nog te gek. Daarom nog een wild idee: misschien moeten we juist in tijden van nood investeren in de reïntegratiebranche. En niet – nu het nodig is – juist de stekker eruit trekken. Want regeren is reïntegreren.

Hans Kamps, voorzitter van de Algemene Bond Uitzendondernemingen, de MOGroep Jeugdzorg en kroonlid van de SER.

Omnizorg | Van clochard tot rechtschapen werknemer

TEKST Colette van Bommel | Axioma

Een complex met de allure van dure stadsappartementen in het centrum van Apeldoorn is het unieke onderkomen van daklozen en verslaafden die een tweede kans krijgen. Omnizorg is een initiatief van verschillende partijen die samenwerken aan normalisatie, rehabilitatie en resocialisatie van de onderkant van de samenleving.

Zonder een stabiele plek om te leven en te slapen, komt het maatschappelijke functioneren en welbevinden van mensen in het gedrang. Eenmaal op straat is het risico van verder afglijden naar de absolute marge van de samenleving bijzonder groot. Ook in Nederland, waar het poldermodel voor iedereen lijkt te zorgen, belanden mensen op straat. Het is absoluut een misvatting te denken dat alleen de lagere sociale klasse een risicogroep vormt. Onder zwervers bevinden zich mensen uit alle lagen van de bevolking. Door een bizarre speling van het lot kan iedereen in de goot belanden. Hoeveel daklozen ons land telt is moeilijk te zeggen, omdat deze groep lastig te registreren is. Uit een schatting van het Sociaal Cultureel Planbureau blijkt dat Nederland ruim 100.000 daklozen telt. Apeldoorn is een van de 43 gemeenten in Nederland waar dak- en thuislozen zich wel kunnen registreren, waardoor ze recht krijgen op een uitkering. De stad kent circa 300 dak- en thuislozen en ruim 500 harddrugverslaafden. Deze kwetsbare groep zorgde steeds meer voor overlast, waardoor de gemeente Apeldoorn op

zoek ging naar een structurele oplossing. Dak- en thuislozen, verslaafden en mensen met psychiatrische klachten vormen een groep in onze samenleving die geen sociaal netwerk hebben en vaak letterlijk en figuurlijk alleen op de wereld staan. Het gemeentebestuur ziet het als hun zorgplicht om deze inwoners een permanente woonvorm met begeleiding te geven. De plannen werden in 2000 ontvouwd en begin september 2008 was het dan eindelijk zover. De deuren van Omnizorg gingen wijd open.

Een warm thuis Op een A1-locatie in hartje Apeldoorn staat het markante gebouw van Omnizorg. De gemeente wilde, samen met de drie zorginstellingen die in de stichting Omnizorg participeren (Tactus Verslavingszorg, IrisZorg en RIBW Oost-Veluwe), bewust een signaal afgeven door het pand in het kloppende hart van Apeldoorn te laten bouwen en niet te kiezen voor een alternatief ver buiten de stadskern. "Integratie binnen de samenleving is erg belangrijk", vertelt Frans Wouters, bedrijfsleider van Omnizorg. "We willen deze groep niet wegstoppen, ze mogen gezien worden. Bovendien helpt het niet om ze te isoleren. Ook deze groep is op zoek naar gezelligheid. We hopen juist dat de locatie in de binnenstad een positieve werking op ze heeft."

Ook de architecten hadden een eenduidig doel voor ogen bij de ontwikkeling van het gebouw. Transparantie was het credo. Een goed voorbeeld hiervan is het vele glaswerk en de binnenplaats. Zorgverleners kunnen zo goed in de gaten houden wat er precies gebeurt en of de bewoners niet over de schreef gaan. Om daklozen en verslaafden een warm thuis te geven, is veel gewerkt met kleur. Deze kleuren staan symbool voor de diversiteit van de bewoners. Kleuren die niet alleen het interieur verwarmen, maar ook het exterieur. Felgekleurde luiken zorgen ervoor dat het gebouw direct in het oog springt, maar bieden zowel omwonenden als de Omnizorg-bewoners extra privacy.



Omnizorg in vogelvlucht • Stationsstraat 30, Apeldoorn • Opdrachtgever gemeente Apeldoorn • Initiatiefnemers zijn Tactus RIBW Oost-Veluwe (rijksinstelling voor begeleid wonen) • Bouwkosten circa 8 miljoen euro • Opening op 8 september 2008 • Tot (stapelbedden) • Drie kamers voor vier personen (12 plaatsen) • Tien kamers voor twee personen (20 plaatsen) • 22 eenpersoons



Back on track De zorgverleners van Omnizorg staan klaar voor iedereen die aan lager wal is geraakt. Binnen de muren van deze zorginstelling zijn alle ingrediënten aanwezig om de ontspoorde medemens weer op het juiste pad te krijgen. Een essentieel onderdeel hiervan is de reïntegratie op de arbeidsmarkt. De bedrijfsleider legt uit dat de bewoners in het zogenaamde Omniplaza begeleid aan het werk kunnen om uiteindelijk weer op eigen benen te kunnen staan. “Met alleen woonruimte en zorg ben je er namelijk nog niet. Het is belangrijk voor deze groep iets om handen te hebben om niet weer in oude patronen te vervallen.” Omniplaza is de verzamelnaam voor de werkvoorzieningen op de begane grond. Een cadeaushop, wasserette en een fietsenwerkplaats bieden op maat gesneden arbeidsplaatsen. Daarnaast helpt ook het uitzendbureau in Omniplaza bewoners aan werk en vond de veegploeg hier zijn thuisbasis. Aangezien Omnizorg pas onlangs zijn deuren opende, zijn er nog geen echte succesverhalen te melden. Wel geeft Wouters aan het grootste compliment al op zak te hebben. “Bewoners die in Omniplaza direct contact hebben met overige stedelingen krijgen eerst een metamorfose. Bij de medewerkster van de cadeaushop is dit zo succesvol verlopen dat we van klanten horen dat ze niet te herkennen is als een Omnizorg-cliënt.”

Softe aanpak overboord Binnen Omnizorg wijst alles erop dat de hulpverleners erin gaan slagen om zelfs het ‘gootje’ van de

samenleving weer aan de slag te krijgen. Om bewoners te stimuleren, is er een fraai beloningssysteem uitgekend. Bewoners doorlopen een wooncarrière. Nieuwkomers beginnen op de begane grond en vinden onderdak in één van de twee slaapzalen met allebei tien stapelbedden. Presteren ze goed op het werk of bij het afkicken van drugs of alcohol, dan maken ze ‘promotie’. De eerste woonlaag wacht, waar de slaapruides kleiner en knusser worden. Goed gedrag leidt uiteindelijk tot een van de eenpersoons ‘penthouses’ op de bovenste verdieping. De wooncarrière werkt, maar over het straffen van bewoners wordt nog flink gesteggeld. De bedrijfsleider is van mening dat de softe aanpak in Nederland moet verdwijnen. “Bewoners moeten verantwoordelijk gesteld worden voor hun eigen daden. Hierin moeten ze uiteraard goed begeleid worden. Het moet onze uitdaging zijn om samen met de cliënten doelen te stellen die ze kunnen overzien.” Wel plaatst hij direct een kanttekening. “Als Omnizorg-bewoners zich misdragen, betekent dit niet dat we ze de toegang ontzeggen. We zijn ideologisch ingesteld, iedereen heeft recht op hulp.”

Realistische kijk Het ultieme doel van Omnizorg is de uitstroom van bewoners. Omnizorg zoekt, het liefst samen met de bewoner, naar een goede woon- of verblijfplaats. Dat dit doorgaans een lange weg is en voor velen zelfs een onbegaanbare, weten ze bij Omnizorg als geen ander. “We zijn realistisch. Bewoners moeten binnen drie tot vijf jaar Omnizorg verlaten, anders hebben we het niet goed gedaan. Blijven ze langer zitten, dan gaan ze in veel gevallen hospitaliseren”, aldus Wouters. Hij doelt hiermee op het feit dat bewoners kiezen voor de weg van de minste weerstand. Omnizorg wordt in dit geval een soort hotel waar ze profiteren van een dak boven hun hoofd, een warme maaltijd en ontspanning. Ondenkbaar als het aan Wouters ligt, want alles binnen Omnizorg is gericht op uitstroom. “Waar onze bewoners over tien jaar staan? Ik zou hier graag een antwoord op geven, maar ik heb eerlijk gezegd geen idee”, geeft Wouters toe. “Een aantal vervalt ongetwijfeld in oude patronen, grijpt naar de drank, drugs of wordt suïcidaal. Maar hopelijk weten de meesten hun leven weer op het juiste spoor te brengen.” ←

(specialist op het gebied van de verslavingszorg), IrisZorg (instelling voor verslavingszorg en maatschappelijke opvang) en
ale oppervlakte 5000 m² • Verblijfplaatsen 85 bedden verdeeld over verschillende kamers • Twee kamers met 20 slaapplekken
kamers • Er is een vrouwenvleugel met één zespersoonskamer en twee tweepersoonskamers • Omnizorg telt vijftig medewerkers

Tijden veranderen. De NVvA ook. Zo namen Karel Bootsman en Jan Wieman tijdens de Algemene Ledenvergadering van 26 november 2008 afscheid van het NVvA-bestuur. Bets van Leeuwenkamp en André Fenneman volgen hen op. Tijd dus voor een kennismakingsgesprek...

Nieuwe NVvA-bestuursleden stellen zich voor

'De arbeidsdeskundige is een unieke soort'

TEKST Tessy van Rossum | Ravestein & Zwart

Een koude vrijdagochtend in december. Het UWV-kantoor in Nijmegen is de locatie voor een gesprek met de nieuwbakken NVvA-bestuursleden Bets van Leeuwenkamp en André Fenneman. Enthousiast vertellen ze over hun toetreding tot het bestuur, hun plannen voor de NVvA en hun ideeën over het arbeidsdeskundige beroep, Beroeps Competentie Document (BCD) en Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC).

BETS VAN LEEUWENKAMP: "EEN ARBEIDS-
DESKUNDIGE KIJKT NAAR MOGELIJKHEDEN
IN PLAATS VAN ONMOGELIJKHEDEN"



Kunnen jullie je kort voorstellen aan de NVvA-leden?

Van Leeuwenkamp: "Ik ben sinds 1999 arbeidsdeskundige. Op dit moment heb ik een eigen bedrijf in arbeidsdeskundige dienstverlening: MODUS Werkzaken."

Fenneman: "Ook ik ben sinds 1999 arbeidsdeskundige. We kwamen er pas geleden zelfs achter dat we van bijna dezelfde lichte arbeidsdeskundigen zijn. Ik werk bij UWV als centrale staf arbeidsdeskundige."

Jullie zijn op 26 november toegetreden tot het bestuur van de NVvA.

Wat is jullie functie en waarom hebben jullie deze stap gemaakt?

Van Leeuwenkamp: "Ik volg Karel Bootsman op en ga dus ook zijn communicatieportefeuille overnemen. Dat betekent ook dat ik verantwoordelijk word voor AD Visie en het e-zine. Het eerste half jaar doe ik dit wel nog onder begeleiding van Karel."

Fenneman: "Afgelopen augustus ben ik begonnen met een nieuwe functie bij UWV. Ik houd me nu bezig met kwaliteitsaspecten voor arbeidsdeskundigen. Hiervoor reis ik het hele land door. Ik ben vooral bezig met de

professionalisering van de inhoud en kwaliteit van het vak. En dat is natuurlijk heel goed te koppelen aan mijn taak binnen het NVvA-bestuur. Ik volg Jan Wieman op en zit daarom namens UWV in het bestuur. Dat is een mooie combinatie. Ik kan me nu op verschillende podia profileren met de inhoudelijke kant van het arbeidsdeskundige vak."

Van Leeuwenkamp: "Ik ben het met André eens: inhoud is heel belangrijk. Er is dan ook nog veel werk aan de winkel op communicatievlak als het gaat om profileren en positioneren. Het Beroeps Competentie Document en het AKC dragen hier gelukkig enorm aan bij. Maar de vraag blijft natuurlijk hoe we leden hier actief bij kunnen betrekken."

Wat willen jullie als bestuurslid bereiken?

Fenneman: "Wat UWV betreft, zou het mijn ideale plaatje zijn dat in de toekomst iedereen lid is van de NVvA. Van de 1.200 UWV-arbeidsdeskundigen zijn op dit moment 800 lid van de vereniging. Daar zou verandering in moeten komen. Verder hoop ik dat we de beroepsgroep actiever op de kaart kunnen zetten. Dat is een kwaliteitsslag die we met z'n allen moeten maken. Het gaat om verdieping."

Van Leeuwenkamp: "Ik zou de communicatie verder willen verbeteren. Er zijn de afgelopen jaren veel slagen gemaakt, maar we moeten hier scherp op zijn én blijven. Verder zou ik de zelfstandig gevestigde arbeidsdeskundige meer bij de NVvA willen betrekken. Deze groep gunt zich vaak te weinig tijd om hierin te investeren. Ik kan het weten, want ik ben zelf zelfstandige. Maar er liggen voor de NVvA veel kansen bij zelfstandigen. Zij kunnen autonoom en zelfstandig hun vak uitdragen."

Hoe kijken jullie aan tegen de NVvA en de ontwikkelingen die de vereniging de laatste jaren heeft doorgemaakt?

Fenneman: "De NVvA heeft zich veel sterker op de kaart gezet en dat is prima. Wel zou ik graag zien dat de onderlinge binding sterker wordt. Er is onder arbeidsdeskundigen natuurlijk een groot verschil in achtergronden. De arbeidsdeskundige kan letterlijk overal vandaan komen. Maar we moeten ons wel bevinden in de arbeidsmarkt en de verzuimwereld profileren. Daar moeten we actiever in zijn. De arbeidsdeskundige moet als bruggenbouwer tussen verschillende disciplines worden beschouwd. Verbindingen leggen, daar zijn we heel goed in!"

Van Leeuwenkamp: "Het gaat bij mensen die uitvallen vaak om méér dan alleen ziek zijn. Een hoop nulletjes maakt immers een één. Nu is het zo dat iemand die uitvalt meteen bij de bedrijfsarts langsgaat, terwijl de oorzaak niet heel specifiek medisch hoeft te zijn. Waarom sturen we zo iemand niet eerst langs de arbeidsdeskundige? Natuurlijk wil ik de

rol van de arts niet uitvlakken, maar ik vind ook dat we niet alles moeten medicaliseren. Als arbeidsdeskundigen kunnen we ons op dit punt beter profileren."

Wat is jullie mening over de driehoek mens-werk-inkomen?

Van Leeuwenkamp: "Het arbeidsdeskundige beroep is maatschappelijk relevant. De arbeidsdeskundige is een unieke soort. We kunnen op een bijzondere manier verbindingen leggen op het gebied van de driehoek mens-werk-inkomen én op het gebied van belasting-belastbaarheid. Bij de reïntegratie van iemand die ziek is, is vaak maar een deel van de klachten toe te schrijven aan een medisch patroon. De arbeidsdeskundige is hierin essentieel. Die kijkt naar mogelijkheden in plaats van onmogelijkheden."

Hoe staan jullie tegenover het Beroeps Competentie Document en het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum?

Fenneman: "Ik ben heel erg blij met al deze nieuwe ontwikkelingen. Hoe we de borging van de kwaliteit op dit moment hebben geregeld, is eigenlijk niet meer van deze tijd. Het BCD prikkelt arbeidsdeskundigen om in te zoomen op hun eigen kwaliteiten en verdere ontwikkeling. Ook worden ze aangezet tot nadenken over hun toekomst als arbeidsdeskundige en wat ze moeten doen om vooruit te komen. Dit nieuwe, zelfreinigende en zelf-reflecterende vermogen draagt bij aan de vernieuwing van het vak. Het AKC is ook een gouden kans."

Van Leeuwenkamp: "Dat ben ik helemaal met André eens. Het is natuurlijk geweldig om vanuit de praktijk wetenschappelijk onderbouwde instrumenten te ontwikkelen."

Fenneman: "Als UWV-arbeidsdeskundigen mopperen we best veel op onze werkgever. Maar die stelt ondertussen wel een grote som geld ter beschikking voor de verwetenschappelijking van het arbeidsdeskundige vak. En dat mag wel eens worden genoemd."

Van Leeuwenkamp: "Het BCD en AKC zetten de arbeidsdeskundige aan tot nadenken, over zichzelf en de eigen positie." ←

ANDRÉ FENNEMAN: "VERBINDINGEN LEGGEN, DAAR ZIJN WE HEEL GOED IN"



Een regenachtige dag in de buurt van Amsterdam. Boerderij Langerlust is de locatie voor een Invitational Conference die het AKC een stap verder moet helpen bij het verwezenlijken van haar plannen.

Onderzoeksvragen voor het AKC

TEKST Tessy van Rossum | Ravestein & Zwart



Een groep van meer dan dertig arbeidsdeskundigen, onderzoekers, ketenpartners en opdrachtgevers verzamelt zich op 9 december in Boerderij Langerlust in Amsterdam Zuidoost. Onder deskundige begeleiding van twee dames van 2KNOWHOW discussiëren en brainstormen ze over mogelijke onderzoeksvragen die het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC) kan aanpakken. De bijeenkomst wordt geopend door NVvA-voorzitter Monique Klompé, die de aanwezigen in het kort bijpraat over het ontstaan, de uitgangspunten en de ontwikkelingen van het kenniscentrum. Ook benadrukt ze dat het AKC een onderzoeksplatform voor optimale participatie wil zijn. En dat samenwerking zeer belangrijk is voor het slagen van het centrum. "Samenwerking tussen arbeidsdeskundigen, ketenpartners en de wetenschap is essentieel. Vandaag proberen we daarom te komen tot een uitwisseling van praktijk en wetenschap. Hieruit kunnen we hopelijk een fors aantal bouwstenen voor het kennisprogramma destilleren." En voor wie het nog niet weet: het AKC gaat officieel van start in het eerste kwartaal 2009.

Plaatsbepaling Frans Nijhuis, bijzonder hoogleraar Psychologie van arbeid en gezondheid aan de Universiteit Maastricht en lid van de Raad van Advies van de NVvA, vertelt daarna in een korte presentatie over het ontstaan en de uitgangspunten van de eerste bouwstenen voor het kennisprogramma. In eerste instantie is getracht te komen tot een plaatsbepaling: wat is er aanwezig aan bestaand onderzoek? Dit is gebeurd aan de hand van interviews met wetenschappers en een inventarisatie van mogelijke onderzoeksvragen onder arbeidsdeskundigen, zo vertelt Nijhuis. "Een van de uitgangspunten van het AKC

is het verzamelen van geïntegreerde kennis op het gebied van werk, gezondheid en inkomen. Daarnaast richt het centrum zich op onderzoek dat zich bezighoudt met het beoordelen, ontwikkelen en benutten van arbeidsmogelijkheden. Een ander onderzoekspunt is het werk van arbeidsdeskundigen, omdat ze veelal werkzaam zijn in diverse settings." Volgens Nijhuis gaat het verder om praktijkgericht onderzoek, dat bruikbare resultaten moet opleveren. Die worden vervolgens vertaald naar de beroepsgroep, die de uitkomsten bijvoorbeeld weer mee kan nemen in nascholingsactiviteiten.

Samenwerking Na de inleidende toespraken gaat het interactieve deel van de dag van start. In eerste instantie draait het vooral om kennismaken. Om succesvolle samenwerking tussen praktijk en wetenschap tot stand te brengen, is het natuurlijk belangrijk dat de aanwezige wetenschappers een goed beeld krijgen van het werk dat arbeidsdeskundigen doen. Daarom wordt er in kleine groepjes – die steeds van samenstelling wisselen, maar waarbij telkens één wetenschapper en twee arbeidsdeskundigen aan elkaar zijn gekoppeld – gesproken over het arbeidsdeskundige beroep en het toekomstbeeld van de aanwezige arbeidsdeskundigen. Vervolgens krijgen de elf groepjes de opdracht om na te denken over vragen die arbeidsdeskundigen in de praktijk tegenkomen en deze op een flap-over te schrijven. Met een vraag of tien per vel staan er al snel honderd kwesties op papier. De vragen kennen een grote variatie. Kan een arbeidsdeskundige ook bedrijfsadviseur zijn? Welke normen past de arbeidsdeskundige toe bij beoordeling en/of reïntegratie? Wat is de beste interventie

→ Iedereen die vragen heeft waarin het AKC een rol zou kunnen spelen, kan hiermee terecht via e-mailadres akc@arbeidsdeskundigen.nl of via het onderdeel 'AKC' op de website van de NVvA: www.arbeidsdeskundigen.nl. Op de site staat ook een uitgebreid verslag van de Invitational Conference.



bij psychische beperkingen? Wat zijn de (on)mogelijkheden van arbeidsparticipatie van chronisch zieken? En ga zo maar door...

Onderzoeksvragen Tijdens de volgende ronde gaan de groepjes – door samen te discussiëren – echte onderzoeksvragen opstellen. De arbeidsdeskundigen nemen één van de uit de praktijk opgeworpen vragen als uitgangspunt en werken die samen met een wetenschapper uit tot een onderzoeksvraag. Evaluaties tussendoor leren de aanwezigen dat niet elke vraag geschikt is voor langdurig wetenschappelijk onderzoek. Maar ook kortdurend onderzoek kan door het AKC worden opgepakt, zo wordt de aanwezigen verteld. Het middagprogramma leidt uiteindelijk naar de formulering van zo'n twintig onderzoeksvragen. Enkele voorbeelden: Met welke methodes kan de arbeidsdeskundige psychische belastbaarheid objectiveren? Hoe beïnvloedt gezondheids-

beleving arbeidsparticipatie? Wat zijn goede interventiestrategieën? Hoe kun je als arbeidsdeskundige het gedrag – actief gericht op participatie – van je klant beïnvloeden? Hoe kan de bandbreedte – het aantal onterecht doorgelatenen tot de claim – in de beoordeling aan het eind van het Poortwachtertraject versmald worden? Wat is het effect van de interventie van de arbeidsdeskundige op duurzame werkhervatting na de eerste twee ziektejaren? Het zijn allemaal vragen die het AKC eventueel gaat onderzoeken.

Afsluiting De dag wordt afgesloten zoals die ook begon: Monique Klompé neemt het woord. Ze staat in eerste instantie stil bij vragen die werden gesteld over profilering en professionalisering. Klompé benadrukt dat de vraag of de arbeidsdeskundige beroepsgroep zich meer zou moeten profileren een vraag is die primair bij de NVvA ligt. "Het AKC heeft een verdieping van de professionalisering als uitgangspunt." Daarna haalt de NVvA-voorzitter nog even de AKC-bijeenkomst van 12 november aan. "De eerste brainstormdag was ervoor om met arbeidsdeskundigen onder elkaar te inventariseren wat we onderzocht willen hebben door het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum. Vandaag hebben we de wetenschap en de ketenpartners erbij betrokken en de slag naar onderzoeksvragen gemaakt. Daarmee hebben we de vragen die leven veel concreter gemaakt." Zijn alle vragen die op deze dag zijn bedacht dan over een half jaar onderzocht door het AKC? "Dat zou heel mooi zijn, maar we moeten niet vergeten dat deze Invitational Conference bedoeld is om bouwstenen voor het kenniscentrum te vergaren. De programmaraad gaat hier vervolgens mee aan de slag, het bestuur beslist. We willen wel de eerste onderzoeken voor de zomer opstarten." Tot slot bedankt Monique Klompé alle aanwezigen voor hun komst en actieve bijdrage. ←

AKC Programmadirecteur

Tjeerd Hulsman is de programmadirecteur voor de op te richten stichting AKC. Hij is zelfstandig Strategisch Adviseur en als Interim (project)manager werkzaam in de publieke en private sector. Hij was hiervoor Directeur Business Unit Sociale Zekerheid bij Achmea, Hoofddirecteur GAK Nederland en Directeur Onderzoek en Ontwikkeling van de Gemeenschappelijk Medische Dienst. Een interview met hem volgt in de volgende AD Visie.

Casus | Gebrek aan communicatie en kennis nekt reïntegratie

TEKST Carol de Vries-van Hulten | bezwaarbeidsdeskundige UWV Eindhoven

In veel bezwaarzaken speelt communicatie een grote rol. In de zin van informatieoverdracht als zaken niet goed of helder zijn weergegeven, bij het gevoel niet voldoende gehoord te zijn, maar ook als het gaat om afwezigheid en gebrek aan (wettechnische) kennis. Communicatie loopt als een rode draad door een bezwaarprocedure.



Dat communicatie een grote rol speelt bij bezwaarzaken bleek bijvoorbeeld bij een procedure die gericht was tegen een afschatting WAO en tegen het toekennen van de arbeidsgehandicapte status. De cliënt had bezwaar aangetekend tegen deze status, terwijl hij zich erg beperkt achtte en zich ook niet zo eenvoudig meer zag werken. Het bleek dat de desbetreffende man niet begrepen had wat de arbeidsgehandicapte status inhield en welke mogelijkheden dat voor hem opleverde bij reïntegratie in ander werk. Een gesprek tussen deze man en de bezwaarbeidsdeskundige nam alle

onduidelijkheden weg en leidde ertoe dat hij zijn bezwaar tegen de arbeidsgehandicapte status introk.

Vertraging door onduidelijkheid Het komt ook voor dat cliënten bezwaar aantekenen tegen het overgaan naar een individuele reïntegratieovereenkomst (IRO). Zo maakte een cliënt eens bezwaar tegen het inzetten van een IRO, omdat er bij de reïntegratie onvoldoende rekening zou worden gehouden met zijn beperkingen. En dat terwijl in het kader van een IRO juist bij uitstek maatwerk

geleverd kan worden. Het is immers de cliënt zelf die met een reïntegratiebedrijf zijn traject vormgeeft. Het bezwaar richtte zich ook tegen het feit dat er nog steeds geen concrete stappen waren gezet. Tijdens de hoorzitting bleek dat deze cliënt niet wist dat hij zelf een reïntegratiebedrijf in de arm moest nemen om een plan op te stellen. Afgezien van verborgen agenda's om de reïntegratie zo een tijd te kunnen uitstellen – wat helaas ook geregeld voorkomt – is het te betreuren dat dergelijke informatie in een bezwaarprocedure nader duidelijk gemaakt moet worden en dat dit nodeloos de reïntegratie vertraagt en belemmert.

De plank misslaan Gebrek aan cruciale informatie blijkt werkgevers ertoe te brengen een bezwaar in te dienen. Zeker in die gevallen waarin de werkgever onvoldoende beeld heeft van zijn verplichtingen richting een werknemer. Of die nu een tijdelijke aanstelling heeft of een vaste. Zo had een werkgever een bezwaar aangetekend tegen een opgelegde verhaalsanctie in het kader van de Ziektewet. De werkgever was van mening dat hij voor zijn tijdelijke medewerker geen reïntegratieverplichtingen had en zonder meer de contractduur kon uitzingen zonder reïntegratie-inspanningen te leveren. Ervan uitgaande dat de werkgever deze informatie werkelijk niet tot zijn beschikking had, kan men zich afvragen hoe de arbodienst hierin geparticipeerd heeft. Of juist niet dus. Er zijn ook werkgevers die wel op de hoogte zijn van reïntegratieverplichtingen in geval van een zieke, tijdelijke medewerker, maar die door hun eigen communicatie de plank volledig misslaan. Dit levert vervolgens ook een (verhaal)sanctie op. Zo had een werkgever een bevriende persoon in dienst genomen, die kort na aantreden arbeidsongeschikt raakte. Dat de werkgever hier niet gelukkig van werd, is enigszins te begrijpen. De werkgever was echter verbaasd dat de verhouding verslechterde na zijn eerste gesprek met de zieke medewerker, waarin hij de man vertelde dat hij te duur was en maar ontslag moest nemen. Nog verbaasder was de werkgever dat de zaak volledig escaleerde toen hij zonder andere tussenliggende acties en volstrekt zonder aankondiging het loon stopzette. Het loon stopzetten kan – als uiterst paardenmiddel – een reïntegratiemiddel zijn, maar om daar mee te beginnen? Begrijpelijk dat communicatie tussen deze werkgever en zijn medewerker dan via advocaten gaat lopen.

De bezwaarbeidsdeskundige

De bezwaarbeidsdeskundige wordt ingeschakeld in bezwaar- en beroepsprocedures waarbij een arbeidsdeskundige beoordeling plaatsvond in het primaire proces. De bekendste is de arbeidsongeschiktheidsbeoordeling, zowel op basis van functieduiding als op basis van verdiensten. Andere vormen lopen uiteen van herstelverklaringen voor het eigen werk voor de Ziektewet, via de in het kader van de Ziektewet Arborol goed- of afgekeurde reïntegratieplannen tot voorzieningen die zijn aangevraagd. Ook kan het gaan om loonsancties na een RIV-beoordeling of om opgelegde verhaalsancties in het kader van de Ziektewet. Aan de hand van onder meer dossiergegevens, het bezwaarschrift en gegevens verkregen uit een eventuele hoorzitting, beoordeelt de bezwaarbeidsdeskundige of de arbeidsdeskundige beoordeling die in bezwaar bestreden wordt, gehandhaafd kan blijven of dat er bijstelling aan de orde is. Daarbij zijn er niet alleen wettelijke kaders waarbinnen die heroverweging moet plaatsvinden, maar ook procedures vanuit UWV. Het primair gegeven arbeidsdeskundige oordeel is leidend en wordt zo goed mogelijk verdedigd.

Rechten en plichten Van een werkgever die eigenrisicodrager is, mag worden verwacht dat deze weet wat de consequenties hiervan zijn. Dat dit niet altijd het geval is, blijkt uit een zaak waarin de werkgever bezwaar had aangespannen tegen een WIA-herbeoordeling, nadat er al een WGA-uitkering in het kader van de WIA was toegekend aan een medewerker. Aan deze uitkering hing een loongerelateerde uitkering tot het jaar 2011. Een herbeoordeling die door het UWV werd verricht en zou leiden tot een verlaging van de uitkering, gaat dan pas in na het beëindigen van deze loongerelateerde uitkering. Daar was de werkgever het niet mee eens en hij diende bezwaar in. Ook was hij het niet eens met het feit dat reïntegratieresultaten bij deze werknemer te lang op zich lieten wachten, terwijl een eigen risicodrager daar zelf verantwoordelijk voor is! In bovenstaande zaken kan een bezwaarbeidsdeskundige tijdens een eventuele hoorzitting en in een rapportage duidelijk maken waar de rechten en plichten liggen en kan de noodzakelijke informatie verschaffen. ←

Talent is een ruwe diamant die door aandacht, vertrouwen en stimulans kan gaan schitteren.

Vanaf het prille begin thuis, via school naar de maatschappij: ouders, docenten en werkgevers kunnen niet alert genoeg zijn om het vlammetje van talent brandend te houden. Een tweegesprek tussen hoogleraar gedragsethiek David De Cremer en mediamagnaat Joop van den Ende.

Tweegesprek Joop van den Ende - David De Cremer | Ontplooïing van talent maakt gelukkig

TEKST | Sijmen van Wijk en Sanne de Roever | VOC Uitgevers

Ieder mens is gezegend met talent, of dat nu op artistiek, technisch, sportief of wetenschappelijk gebied is. De vraag is of we als samenleving talent voldoende kans geven om tot wasdom te komen. Ieder individu heeft recht op maximale talentontplooïing. Hoe bereik je dat? Door te beginnen aan de basis, met goed onderwijs dat talent ontdekt en stimuleert. Maar er is meer nodig. Soms komen talenten niet bovendien omdat ze niet goed begeleid worden. Omdat ze zich moeten aanpassen aan anderen. In Nederland heerst het principe van gelijkheid. Een belangrijk eerlijkheidsprincipe, stelt David De Cremer, maar het wordt te vaak als het enige principe gehanteerd. "Als je een grotere input hebt, krijg je ook meer output. Toch lijken veel mensen in Nederland het er moeilijk mee te hebben wanneer anderen hun kop boven het maaiveld uitsteken. Je mag in Nederland best goed zijn in wat je doet, maar je moet dat wel blijven doen zoals alle anderen. Mensen vergeten dat dingen ook op een heel andere manier gedaan kunnen worden. Behalve het gelijkheidsprincipe is er nog een belangrijk eerlijkheidsprincipe: dat van need. Soms moet je mensen die needs hebben meer geven. En soms moet je degenen die op

een bepaalde manier buitengewoon presteren daarbij goed ondersteunen."

De keuze van je leven Joop van den Ende is niet tegen gelijkheid, maar vindt tegelijkertijd dat het mogelijk moet zijn een uitzondering te maken voor specifieke talenten.

"Dat geldt voor alle niveaus: mbo, hbo en academisch. Op elk niveau schuilt talent dat vraagt om verdere ontwikkeling. Als studenten er op enig moment bovenuit steken, moet je dat signaal oppikken. Het gaat inmiddels de goede kant op, maar van mij zouden opleiders nog wel wat meer aandacht mogen besteden aan de zoektocht naar talent." Van den Ende wordt enigszins zenuwachtig van het feit dat veel jonge mensen helemaal niet weten wat ze willen en vervolgens een studie kiezen waarmee ze alle kanten op kunnen. "Het gaat hier wel om de keuze van je leven. Ik wist bij wijze van spreken al toen ik geboren werd wat ik wilde. Kijk ik naar mijn eigen kinderen, dan zie ik ook dat ze heel goed weten wat ze willen. Dat komt omdat ik voortdurend naar hun talent kijk. Kinderen moeten actief en niet passief hun keuze bepalen. Als je praat over het ontdekken van talent vind ik dat leraren – en dat begint al op de basis-

school – bewust en zorgvuldig naar het talent van kinderen moeten kijken. Als je later iets mag doen waarmee je je talent tot maximale ontplooïing kunt brengen, word je een gelukkiger mens."

Sociaal kapitaal Inspiratie en energie halen uit je werk; bestaat er iets mooiers? Toch weet iedere manager, arbeidsdeskundige en loopbaancoach dat een deel van de medewerkers niet onverdeeld gelukkig is met zijn of haar baan. Deze medewerkers willen iets anders, maar weten niet wat. Ze voelen zich ongeïnspireerd, missen passie. Gevolg: de loopbaan wordt een treurige sleur. Mensen hebben slechts een beperkte perceptie van wat wel en wat niet kan, merkt De Cremer. Joop van den Ende is ervan overtuigd dat het 'niet weten wat je wilt' zowel zit in de mensen zelf als in het systeem dat we met z'n allen hebben opgebouwd. "Natuurlijk zijn er mensen die van nature meer activiteiten ontplooien om ergens te komen. Die bij wijze van spreken overlopen van adrenaline. Ook mensen die dat niet hebben, zijn wel degelijk te stimuleren. Bij Stage Entertainment wordt keihard gewerkt, dat gold ook voor Endemol. Elke kans om vooruit te komen werd met beide handen



Joop van den Ende was CEO van Endemol en is president-commissaris van Stage Entertainment. In 2001 richtte hij samen met zijn echtgenote de VandenEnde Foundation op. Deze Foundation wil ontplooiingskansen bieden aan talentvolle jonge en gevestigde kunstenaars, de cultuurparticipatie bevorderen en het cultureel ondernemerschap stimuleren.

“Opleiders mogen nog wel wat meer aandacht besteden aan de zoektocht naar talent”

aangegrepen. Mensen en hun talent vormen de waarde van een organisatie. Het is aan de managers om dat tot bloei te laten komen.” Medewerkers zijn het sociaal kapitaal, erkent ook De Cremer. “En die medewerkers mogen best eens fouten maken. Elke organisatie kent tegenslagen, en daar zouden we ons beter tegen moeten wapenen. Er heerst een beeld dat alles altijd maar goed moeten blijven gaan. Maar zonder tegenslagen ontwikkelen talenten geen incasseringsvermogen en leren ze niet hoe ze met succes moeten omgaan. Dat is meteen een reden dat veel talenten het uiteindelijk niet halen. Talenten moeten niet alleen gedetecteerd worden, maar ook worden onderhouden.”

Aanleg voor ondernemerschap In plaats van de waan van de dag te omarmen, zouden we ons meer moeten focussen op het langetermijndenken, het werkelijk waardevolle perspectief. Dat geldt volgens de hoogleraar gedragsethiek zowel voor het bedrijfsleven als voor culturele instellingen en het wetenschappelijk onderzoek. “Het gaat niet om de recentste publicatie, de succesvolste voorstelling of de laatste verkoopcijfers. Het gaat om duurzaamheid.” Ook Van den Ende ziet het kortetermijndenken als een gevaar voor →

“Mensen en hun talent vormen de waarde van een organisatie”

onze moderne samenleving. “Gelukkig zijn er ook bedrijven waar de langetermijnvisie wel belangrijk is, zijn er kunstenaars en artiesten die kiezen voor verdieping en niet voor kortstondig succes. Zoals iedereen weet gaat mijn hart speciaal uit naar de cultuursector. Juist daar zou talent veel meer leidend moeten zijn. Ik vind dat de subsidiegever bij cultuurinstellingen ondernemerschap moet stimuleren. Cultureel ondernemerschap – ook een talent! – kan veel beter ontwikkeld worden. Culturele instellingen moeten hun beschikbare middelen beter inzetten om het contact met het publiek te vergroten en daardoor meer geld naar binnen te halen. Ik ben ervan overtuigd dat er met het geld dat de Nederlandse culturele sector ontvangt 20 tot 25 procent meer publieke belangstelling mogelijk is. Mits het talent voor ondernemerschap ook in deze sector serieus ontwikkeld wordt.”

Droombaan Het stimuleren van talent op het gebied van cultureel ondernemerschap is een belangrijke doelstelling van de door Joop van den Ende opgerichte VandenEnde Foundation. Dat prikkelen van talent kan op allerlei manieren. In de Verenigde Staten



Professor David De Cremer is hoogleraar gedragsethiek binnen management en organisatie aan de Rotterdam School of Management en directeur van het nieuwe Erasmus Centre of Behavioral Ethics.

halen culturele instellingen hun geld uit sponsorschap. Zowel Van den Ende als De Cremer zijn het erover eens dat het Amerikaanse systeem werkt, maar ook gevaren oplevert. Alleen maar commerciële keuzes maken om geld binnen te krijgen, is niet de juiste weg. Maar Europa en Nederland kunnen wel een stap zetten om te zorgen dat er andere geldstromen op gang komen. Van den Ende: “Ik vind dat je als kunstenaar niet mag verwachten dat de overheid alles maar financieel oplost. Of je nu meer voorstellingen wilt maken, de diepte in wilt of wilt experimenteren als kunstenaar: er is een grens aan het budget dat de overheid in kunst kan stoppen. Talent voor cultureel ondernemerschap is daarom absoluut ook een vereiste om te slagen. Juist dat talent en die vaardigheid maakt

het mogelijk om te allen tijde je artistieke onafhankelijkheid te bewaren.”

De Cremer vindt dat ook een boodschap voor de jeugd. “De jeugd moet veel vaker de krant lezen, naar het nieuws kijken.

Op basis van die kennis zien ze in dat ze samen die droombaan kunnen maken, als ze maar ondernemend zijn en hun talenten benutten.” ←

DIT ARTIKEL IS EEN BEWERKING VAN EEN INTERVIEW IN DE UITGAVE 'AMBITIE ONDER DE KAASSTOLP: TWEEGESPREKKEN OVER DE TOEKOMST VAN NEDERLAND'. VOC UITGEVERS, 2008 ISBN 978-90-79812-01-1.



Nieuw maatregelenbesluit per 1 mei 2008

TEKST Hans van der Holst | AG Claim UWV

Het nieuwe maatregelenbesluit geldt voor alle wetten die door UWV en de Sociale Verzekeringsbank (SVB) worden uitgevoerd. Het nieuwe maatregelenbesluit is van toepassing op overtredingen die zijn begaan op of na 1 mei 2008.

Het besluit is ook van toepassing op de werkgever die eigenrisicodrager WAO/WIA is. De eigenrisicodrager WAO heeft niet zelf de bevoegdheid om een maatregel op te leggen. Dat doet UWV.

De eigenrisicodrager WGA is wél bevoegd zelf maatregelen op te leggen. Het gaat voornamelijk om maatregelen met betrekking tot reïntegratie. Het besluit is gebaseerd op de Wet WIA en maakt geen onderscheid tussen UWV en de eigenrisicodrager.

Maatregelenbesluit De verplichtingen zijn naargelang hun gewicht ingedeeld in vier categorieën. Voor elke categorie geldt een standaardpercentage en een minimumduur. Afwijken is mogelijk. De korting is steeds een procentuele verlaging van het uitkeringsbedrag. De hoogte bedraagt ten minste € 25,-. Er zijn enkele bepalingen ten aanzien van recidive en de samenloop van uitkeringen.

Vier categorieën De verplichtingen zijn als volgt onderverdeeld:

1. In categorie 1 vallen de verplichtingen om binnen een bepaalde termijn uitkering aan te vragen, aangifte te doen van ziekte, inlichtingen te verstrekken, te identificeren en voorschriften op te volgen.
2. Categorie 2 heeft betrekking op voldoen aan oproepen, meewerken aan onderzoek en registratie bij CWI.
3. In categorie 3 vallen de verplichtingen rond reïntegratie en werkhervatting.
4. Categorie 4 heeft betrekking op het beperken van de risico's.

Hoogte maatregel In iedere categorie geldt een standaardpercentage met de mogelijkheid om daarbinnen af te wijken:

1. In categorie 1 geldt een percentage van 5% met een bandbreedte tussen 2% en 20%.
2. Het percentage voor categorie 2 is 10% met een bandbreedte tussen 5% en 30%.
3. In categorie 3 is het percentage 25% met een bandbreedte tussen 15% en 100%.
4. Categorie 4 is een blijvend gehele weigering. Als het niet nakomen van de verplichting de cliënt niet kan worden verweten, is de derde categorie van toepassing.

Duur maatregel Voor de duur gelden alleen ondergrenzen die variëren van 1 tot 4 maanden:

1. Categorie 1: ten minste een maand.
2. Categorie 2: ten minste twee maanden.
3. Categorie 3: ten minste vier maanden.
4. Categorie 4 leidt tot een blijvend gehele weigering van de uitkering.

Het besluit vermeldt geen bovengrenzen in de vorm van een maximum duur.

Recidive Bij herhaling, binnen twee jaar, van het niet nakomen van dezelfde verplichting wordt het percentage van de maatregel met 50% verhoogd. Ook het minimumbedrag van € 25,- wordt met de helft verhoogd en bedraagt in dat geval € 37,50.

Samenloop Bij het niet nakomen van meer dan één verplichting op grond van één wet en als dit voortkomt uit één oorzaak, dan wordt slechts één maatregel opgelegd. Bij het overtreden van verplichtingen uit verschillende categorieën wordt de maatregel uit de hoogste categorie opgelegd. Bij samenloop van het niet nakomen van verplichtingen uit verschillende oorzaken of op grond van verschillende wetten, worden ook verschillende maatregelen opgelegd. ←

Naar een betere zorg voor zieke werknemers

Afstemmen van behandeling en werkhervatting

dr. J.W.J. van der Gulden en dr. A.P. Nauta

- **reeks Trends in bedrijfs- en verzekeringsgeneeskunde**

Paperback, 136 pagina's

ISBN 978 90 313 5289 0

Prijs € 25,00

www.bsl.nl



Naar een betere zorg voor zieke werknemers gaat in op de noodzaak om de behandeling van werknemers met gezondheidsproblemen en de verzuimbegeleiding beter op elkaar af te stemmen en om relevante informatie te delen.

Dit boek levert informatie en inzichten waardoor de samenwerking rond beoordeling, behandeling en begeleiding van werknemers met gezondheidsklachten kan verbeteren. Het heeft daartoe een praktische insteek. Zo zijn er hoofdstukken waarin we drie paramedische disciplines en de eerstelijnspsycholoog beter leren kennen: professionals met wie de bedrijfs- en verzekeringsarts vaak in contact komt. Ook zijn er hoofdstukken waarin concrete en leerzame samenwerkingsprojecten worden beschreven. Daarnaast bevat dit boek enkele hoofdstukken met nieuwe kennis en relevante theorievorming, goed toe te passen in de dagelijkse praktijk.



Bohn Stafleu van Loghum & U

PRAKTISCH PARTNERS