

Verwachtingenmanagement (mindset werknemer), bij doorwerken bij eigen werkgever in gecreëerd werk terwijl arbeidtoekomst in spoor 2 ligt

Opbouw casus		Pagina
Vignet	Korte samenvatting, kennis- en leervragen en zoektermen	2-3
Hoofdstuk 1	Samenvatting van de oorspronkelijke cases	4-8
Hoofdstuk 2	Commentaar en reflectie van de arbeidsdeskundigen op de aanpak in de oorspronkelijke cases	9-13
Hoofdstuk 3	Antwoorden op de kennis- en leervragen door commentatoren	14-17
Gehanteerde bronnen		18-20

Kennis- en leervragen voor commentatoren

1. Welke methodieken kunnen worden ingezet om te zorgen voor de juiste mindset bij een werknemer, zodat deze zich volledig kan richten op het vinden van passend betaald werk bij een andere werkgever? Graag aangeven of er evidence voor de effectiviteit van de methodiek is.
2. Aan welke criteria moet de arbeidsdeskundige zich houden om – in overeenstemming met de eisen van de Wet verbetering Poortwachter (WvP) – de keuze te onderbouwen om spoor 1 te verlaten en zich volledig te richten op spoor 2? Is daarvoor (wetenschappelijke) onderbouwing?

Samenstelling casusgroep	
Naam	Werkveld/werkgever
Marjolein de Haan	UWV SMZ
Maarten van der Aart	UWV SMZ
Johan Post	UWV SMZ
Datum afronding casus	November 2016

Arbeidsdeskundige Voorbeeldcasuïstiek



Arbeidsdeskundig Kennis Centrum

VIGNET

Titel casus

Werknemer werkt als gevolg van een ineffectieve mindset door in spoor 1, terwijl zijn arbeidstoekomst in spoor 2 ligt.

Korte situatieschets

Een autotechnicus valt als gevolg van medische beperkingen uit voor zijn eigen, fysiek belastende werk. Na 1 jaar ziekte stelt de arbeidsdeskundige vast dat bij de eigen werkgever geen passend werk aanwezig is. De werkgever zet vervolgens een spoor 2-traject in, terwijl de werknemer blijft doorwerken in hand- en spandiensten. UWV legt uiteindelijk een loondoorbetalings sanctie op, omdat spoor 2 geen adequate invulling heeft gekregen en er geen passende werkherlevingsmogelijkheden meer zijn in spoor 1.

Trefwoorden

Mindset werknemer, doorwerken in spoor 1, tweesporenbeleid werkgever, re-integratie-inspanningen werkgever.

Onderzoeksvraag in de oorspronkelijke casus

Zijn de re-integratie-inspanningen van de werkgever voldoende volgens de Wet verbetering Poortwachter (WvP)?

Conclusie van arbeidsdeskundige van UWV in casus

De inspanningen van de werkgever zijn onvoldoende, omdat deze de werknemer heeft laten doorwerken in niet passend werk in het eigen bedrijf, zonder perspectief op betaald werk. De werkgever heeft de re-integratie in spoor 2 niet adequaat gemonitord; de sollicitatieactiviteiten van de werknemer zijn nihil.

Kennis- en leervragen

1. Welke methodieken kunnen worden ingezet om te zorgen voor de juiste mindset bij een werknemer, zodat deze zich volledig kan richten op het vinden van passend betaald werk bij een andere werkgever? Graag aangeven of er evidence voor de effectiviteit van de methodiek is.
2. Aan welke criteria moet de arbeidsdeskundige zich houden om – in overeenstemming met de eisen van de Wet verbetering Poortwachter (WvP) – de keuze te onderbouwen om spoor 1 te verlaten en zich volledig te richten op spoor 2? Is daarvoor (wetenschappelijke) onderbouwing?

Ingeschakelde commentator

- Dr. Shirley Oomens, lector Arbeidsdeskundigheid HAN
- Dr. Saar Langelaan, arbeidspsycholoog, Thabor Training

Gehanteerde bronnen

Zie bijlage 1.

Arbeidsdeskundige Voorbeeldcasuïstiek



Arbeidsdeskundig Kennis Centrum

Domeinen waarvoor relevant

Werkgever, werknemer, arbodienst, re-integratiebedrijven/verzuimadviesbureaus, private verzuimverzekeraar.

Fasen in levenscyclus arbeid & gezondheid waarvoor relevant

Verzuimreductie, uitvoering WvP, eerste spoor WvP, tweede spoor WvP, langdurige arbeidsongeschiktheid.

Arbeidsdeskundige Voorbeeldcasuïstiek



Arbeidsdeskundig Kennis Centrum

1. SAMENVATTING RAPPORTAGE CASUS

1.1 Onderzoekskader/aanleiding onderzoek

Beoordeling re-integratie-inspanningen van de werkgever voorafgaand aan aanvraag WIA.

Een autotechnicus valt als gevolg van medische beperkingen uit voor zijn eigen, fysiek belastende werk. Na 1 jaar ziekte stelt de arbeidsdeskundige vast dat bij de eigen werkgever geen passend werk aanwezig is. De werkgever zet vervolgens een spoor 2-traject in, terwijl de werknemer blijft doorwerken door allerlei hand- en spandiensten uit te voeren.

1.2 Onderzoeksvraag

Zijn de re-integratie-inspanningen van de werkgever voldoende volgens de Wet verbetering Poortwachter (WvP)?

1.3 Onderzoek/uitgevoerde onderzoeksactiviteiten arbeidsdeskundige

- Telefonische opvraag bij werkgever van spoor 2-documenten.
- Telefonische gesprekken met werkgever en werknemer.
- Overleg met de verzekeringsarts, voor en na spreekuuronderzoek door de verzekeringsarts in het kader van de beoordeling van de inspanningen van de werkgever.
- Telefonische uitleg loonsanctie aan werkgever.

1.4 Visie werknemer

De werknemer vertelt dat hij van mening is dat er bij zijn eigen werkgever betaald en passend werk voor hem is, namelijk het werk dat hij tijdens zijn ziekte is blijven doen. Deze door de werkgever genoemde hand- en spandiensten bestaan volgens de werknemer o.a. uit de volgende taken: chauffeurswerkzaamheden (met een auto klanten wegbrengen), olie peilen en/of bijvullen, een auto door de wasstraat halen en een koplamp vervangen. De werknemer vertelt dat hij daarmee zijn collega-monteurs ontlast. Hij doet dit (uitgezonderd de perioden dat hij daar medisch niet toe in staat was) 4-5 uur per dag. Daarna is zijn concentratie weg, hij is dan 'gewoon moe'. De werknemer is het eens met de conclusie van de arbeidsdeskundige en de werkgever dat hij zijn eigen werk niet meer kan doen. Daarin moet hij onder meer te zware lasten verplaatsen en ook te veel/te lang aaneengesloten boven armhoogte werken.

Aanvankelijk was de werknemer niet tevreden over de begeleiding door het re-integratiebedrijf in spoor 2. Na een wisseling van re-integratieconsulent ervaart hij de begeleiding wel als voldoende.

De werknemer is – zoals in de voortgangsrapportage van het re-integratiebureau staat vermeld – langs geweest bij een taxibedrijf voor personenvervoer. Daar was alleen ruimte op een rolstoelbus. Het verplaatsen van klanten in een rolstoel is echter lichamelijk te inspannend voor de werknemer.

De werknemer heeft de door de werkgever opgestelde eindevaluatie niet willen ondertekenen. Dit omdat hierin staat dat er bij de eigen werkgever geen passend werk voor hem is en ook omdat er

Arbeidsdeskundige Voorbeeldcasuïstiek



Arbeidsdeskundig Kennis Centrum

staat dat hij meerdere sollicitatiebrieven verstuurd zou hebben. Volgens de werknemer klopt dit niet, omdat hij feitelijk nog niet 1 brief geschreven heeft. Hij is wel bij een aantal werkgevers langs geweest.

Als het aan de werknemer ligt, blijft hij bij zijn eigen werkgever de huidige hand- en spandiensten uitvoeren. Hij heeft ook geen concrete andere ideeën over wat voor werk hij bij een andere werkgever zou kunnen doen.

1.5 Visie leidinggevende/werkgever

De werkgever vertelt dat de door de werknemer genoemde chauffeurswerkzaamheden onder de zogenaamde hikerfunctie vallen. Binnen deze functie moeten medewerkers ook kunnen meehelpen in de groenvoorziening en bij de op- en afbouw van evenementen. Dit is fysiek te zwaar voor de werknemer. De hikerfunctie wordt uitgevoerd door oproepkrachten. Daar komt nog bij dat de werkgever de hikerfunctie binnenkort zeer waarschijnlijk gaat outsourcen. Ook de overige door de werknemer verrichtte hand- en spandiensten ziet de werkgever niet als een structurele baan. De werkgever merkt in dit verband op dat zij al een werknemer met een WGA-uitkering heeft herplaatst in een aangepaste functie in de binnendienst.

De werkgever vertelt niet te weten dat de inzet van een spoor 2-traject niet gecombineerd kan worden met doorwerken in spoor 1. Volgens de werkgever heeft de direct leidinggevende bovendien geregeld aan de werknemer verteld dat zijn hand- en spandiensten niet tot een betaalde baan bij de eigen werkgever zullen leiden. Ook had de werknemer alle vrijheid om eerder van zijn werk weg te gaan als zijn spoor 2-activiteiten daarom zouden vragen.

1.6 Omschrijving van de beperkingen en mogelijkheden

Volgens de bedrijfsarts is de werknemer aangewezen op fysiek niet te belastende arbeid. Hij is beperkt belastbaar voor werken in koude, voor frequent buigen (niet meer dan ongeveer 4 uur verspreid over de werkdag), voor het hanteren van lasten zwaarder dan ongeveer 10 kg(f), voor duurbelasting in trappenlopen, geknield of gehurkt actief zijn en gebogen en/of getordeerd actief zijn. De bedrijfsarts geeft geen urenbeperking, maar stelt wel vast dat de werknemer in de dagelijks bij eigen werkgever verrichtte hand- en spandiensten maximaal 4-5 uur per dag en 20 uur per week kan werken.

De verzekeringsarts kan zich op basis van eigen spreekuuronderzoek vinden in de door de bedrijfsarts vastgestelde belastbaarheid. De verzekeringsarts stelt aanvullend een medische urenbeperking vast van maximaal 4 uur per dag en 20 uur per week.

1.7 Resultaten overig onderzoek door arbeidsdeskundige

Vooropleiding werknemer

De werknemer heeft na het basisonderwijs de LTS-metaal gevolgd en met een diploma afgerond.

Arbeidsdeskundige Voorbeeldcasuïstiek



Arbeidsdeskundig Kennis Centrum

Vaardigheden: hij spreekt Engels en Duits, is in het bezit van het rijbewijs A en BE en beschikt over basale computervaardigheden.

Arbeidsverleden

De werknemer heeft vanaf 1992 bij 3 opeenvolgende automobielbedrijven als automonteur/autotechnicus gewerkt en is sinds 7 jaar werkzaam bij de huidige werkgever, fulltime (40 uur per week). Bij de werkgever zijn bijna 400 medewerkers werkzaam, verspreid over 17 vestigingen in 2 provincies.

Eigen werk

Het eigen werk van de werknemer is de functie van autotechnicus. Het werk bestaat uit het verrichten van alle voorkomende werkzaamheden/reparaties/onderhoud en periodieke Apk-keuringen aan personenauto's. De belasting in het eigen werk kenmerkt zich voornamelijk door belasting in het dynamisch handelen en de statische houdingen.

De werkbelasting in het eigen werk overschrijdt de door de bedrijfsarts vastgestelde belastbaarheid op het gebied van:

- frequent buigen;
- duwen en trekken;
- tillen en dragen/frequent zware lasten hanteren;
- duurbelasting in geknield of gehurkt actief zijn;
- duurbelasting in gebogen en/of getordeerd actief zijn;
- aantal te werken uren per dag en per week.

1.8 Beschouwing en visie van arbeidsdeskundige

Uit de beoordeling van het re-integratieverslag blijkt dat na 1 jaar ziekte op basis van extern arbeidsdeskundig onderzoek is vastgesteld dat de werknemer niet geschikt is voor eigen of enig ander duurzaam passend betaald werk bij de huidige werkgever (spoor 1). Volgens de casusgroep is deze conclusie inzichtelijk en plausibel beargumenteerd. Er zijn dus geen passende werkherovatingmogelijkheden meer bij de eigen werkgever, spoor 1 dient als afgerond beschouwd te worden.

De werkgever koopt een spoor 2-traject in, maar laat de werknemer gelijktijdig doorwerken in hand- en spandiensten in het eigen bedrijf, voor 4-5 uur per dag en 20 uur per week. Op voorhand was volgens de werkgever al duidelijk dat deze hand- en spandiensten voor de werknemer niet tot een passend en duurzaam betaald baanaanbod zal leiden (zie ook de 1^{ste} alinea van paragraaf 1.5).

De verzekeringsarts heeft vastgesteld dat de werknemer medisch gezien maximaal 4 uur per dag en 20 uur per week kan werken in passend werk.

De werknemer heeft in spoor 2 nauwelijks tot geen sollicitatie-activiteiten ondernomen. Deels omdat hij daar na 4-5 uur per dag werken geen energie meer voor had, deels omdat hij het hele tweede ziektejaar is blijven hopen dat hij bij de eigen werkgever in dienst zou kunnen blijven door

Arbeidsdeskundige Voorbeeldcasuïstiek



Arbeidsdeskundig Kennis Centrum

continuering van de hand- en spandiensten. De werknemer ziet deze hand- en spandiensten bovendien als een volwaardige/loonwaardige functie.

De werkgever voert aan dat de werknemer alle vrijheid heeft gekregen om de hand- en spandiensten op het werk te onderbreken voor spoor 2-activiteiten, maar hier:

- heeft de werknemer geen gebruik van gemaakt (bij adequate monitoring had de werkgever tijdiger moeten interveniëren);
- had de werkgever (bij adequaat contact met de werknemer) moeten inzien dat de werknemer hierdoor steeds is blijven hopen dat hij bij de eigen werkgever zou kunnen blijven werken.

Aan de werkgever is tijdens de poortwachertoets uitgelegd dat het laten doorwerken van de werknemer in spoor 1 – bij gebleken ongeschiktheid daartoe – zich niet verhoudt met de vereiste re-integratie-inspanningen in het kader van de Wet verbetering Poortwachter. De enige uitzondering hierop is dat een werknemer zich – tijdens het spoor 2-traject – bij de eigen werkgever gericht vaardigheden eigen kan maken, die zijn kansen op het vinden van passend betaald werk bij een andere werkgever aantoonbaar doen toenemen. Ook kan er sprake zijn van een proefplaatsing bij de eigen werkgever, voor maximaal 4-6 weken. Wel moet dan daarna duidelijk zijn of deze andere functie duurzaam passend is en ook daadwerkelijk betaald wordt aangeboden. Is dat niet het geval, dan moet de proefplaatsing direct worden beëindigd (zie bijlage 1, bron a).

Doordat de werknemer is blijven doorwerken in spoor 1 is er bij hem ook geen juiste mindset ontstaan om zich te richten op het vinden van passend betaald werk bij een andere werkgever: de werknemer is blijven hopen op in dienst blijven bij de eigen werkgever. Hij claimt feitelijk ook de door hem uitgevoerde taken bij de eigen werkgever te willen voortzetten. Dit kan deels (naast de verminderde energetische belastbaarheid) verklaren waarom het nimmer is gekomen tot een adequate invulling van het spoor 2-traject.

1.9 Conclusies arbeidsdeskundige

De werkgever heeft de re-integratie-inspanningen niet conform de WvP aangepakt. Hij heeft de werknemer het hele tweede ziektejaar laten werken in hand- en spandiensten die niet hebben bijgedragen aan zijn inzetbaarheid in passende arbeid bij een andere werkgever. Dit heeft geleid tot ongunstige condities voor een effectieve inzet van spoor 2:

- De medisch gezien maximale verdien capaciteit/beschikbaarheid voor passende arbeid (namelijk 4 uur per dag en 20 uur per week) is volledig ingezet tijdens de hand- en spandiensten, waardoor de werknemer geen energie meer had om tijd te besteden aan spoor 2-activiteiten.
- Bij de werknemer is niet de juiste mindset ontstaan, namelijk het besef dat er voor hem bij de eigen werkgever geen arbeidstoekomst meer is en dat hij zich vanaf de start van het tweede ziektejaar volledig had moeten richten op het vinden van passend betaald werk bij een andere werkgever (zie bijlage 1, bron b).

1.10 Advies en vervolgstappen arbeidsdeskundige

Arbeidsdeskundige Voorbeeldcasuïstiek



Arbeidsdeskundig Kennis Centrum

De werkgever dient alsnog een adequaat spoor 2-traject op te zetten, waarvan het doel is dat de werknemer een duurzaam passende betaalde baan vindt bij een andere werkgever, waarin hij zijn resterende verdien capaciteit (voor maximaal 20 uur per week) zo optimaal mogelijk benut.

2 ANALYSE CASUS door casusgroep t.b.v. BEOORDELING COMMENTATOREN

2.1 Samenvatting probleemdefiniëring/context voor de vragen aan de commentator

Is een werknemer ziek, dan moet de werkgever het loon maximaal 104 weken doorbetalen. Na 104 weken heeft de zieke werknemer mogelijk recht op een WIA-uitkering.

In de Wet verbetering Poortwachter staat dat de werkgever er in redelijkheid en billijkheid (zie bijlage 1, bron c) alles aan moet doen om de werknemer te laten terugkeren in eigen of ander werk. Dit worden de re-integratie inspanningen genoemd en die kunnen ook gericht zijn op werk bij een andere werkgever. Deze activiteiten moeten voorkomen dat de werknemer in de WIA terechtkomt. Als de werkgever niet genoeg aan re-integratie doet, kan UWV na een onderzoek besluiten dat de werkgever ook na 104 weken nog eens voor maximaal 52 weken het loon moet doorbetalen, totdat de vereiste re-integratie-inspanningen hebben plaatsgevonden (zie bijlage 1, bron d).

Uit de beoordeling van het re-integratieverslag blijkt dat na 1 jaar ziekte al is vastgesteld dat de werknemer niet geschikt is voor eigen of enig ander passend betaald werk bij de huidige werkgever. Er zijn dus geen passende werkherlevingsmogelijkheden meer in spoor 1.

De werkgever koopt daarop een spoor 2-traject in, maar laat de werknemer gelijktijdig doorwerken in hand- en spandiensten in het eigen bedrijf, voor 4-5 uur per dag en 20 uur per week. Volgens de werkgever was op voorhand al duidelijk dat deze hand- en spandiensten voor de werknemer niet tot een betaald baanaanbod zouden leiden.

De werknemer is van mening dat er bij zijn eigen werkgever betaald en passend werk voor hem is, namelijk het werk dat hij tijdens zijn ziekte is blijven doen.

De arbeidsdeskundige vraagt zich af hoe een werkgever moet handelen om een werknemer voldoende inspanningen te laten verrichten voor een adequaat spoor 2. Daarnaast vraagt de arbeidsdeskundige zich af hoe de mindset van de werknemer beïnvloed had kunnen worden, hetzij door de werkgever, hetzij door het re-integratiebureau.

2.2 Mogelijke eerste gedachten voor oplossingsrichtingen

Deze casus is interessant, omdat het bij de beoordeling van de re-integratie-inspanningen van de werkgever wel vaker voorkomt dat er na 1 jaar ziekte voor een zogenaamd tweesporenbeleid wordt gekozen. UWV beoordeelt deze inspanningen achteraf zowel wél als niet als adequaat. Dit roept de vraag op wat op dit vlak dan bepalende succesfactoren of kritiepunten zijn?

In deze casus heeft de werkgever op het eerste gezicht de nodige re-integratie-instrumenten ingezet:

- een extern arbeidsdeskundig onderzoek naar passende arbeidsmogelijkheden in spoor 1 dan wel in spoor 2;
- de inzet van een extern re-integratiebureau om de werknemer te ondersteunen in het vinden van ander passend betaald werk bij een andere werkgever;
- het aanbieden van hand- en spandiensten in het eigen bedrijf.

We kunnen hier dus zeker spreken van een tweesporenbeleid.

Arbeidsdeskundige Voorbeeldcasuïstiek



Arbeidsdeskundig Kennis Centrum

Volgens de casusgroep heeft het in deze casus ontbroken aan adequate communicatie en effectief gestuurd verwachtingenmanagement.

Tweesporenbeleid

De casusgroep weet uit eigen ervaring dat werknemers het vaak belangrijk vinden dat ze niet thuis komen te zitten. Ook als duidelijk is dat blijvende beperkingen een terugkeer in eigen of ander werk bij de eigen werkgever onmogelijk maken. Veelgehoorde argumenten zijn het (gaan) missen van arbeidsritme, structuur in de dag en week, behoud van de sociale contacten op het werk, het niet gaan 'verleren' van vaardigheden en bekwaamheden, dat je niet 24 uur per dag/7 dagen per week met solliciteren bezig kunt zijn en dat een nieuwe werkgever niet zit te wachten op een werknemer die een substantiële periode niet meer heeft gewerkt. Ook is er vaak hoop dat de belastbaarheid nog zal toenemen. Ook hopen werknemer dat – door bij de eigen werkgever aan de slag te blijven – het uiteindelijk toch mogelijk is daar in dienst te blijven.

Bij de werkgever kunnen factoren meespelen als empathie voor de werknemer vanuit (soms in jarenlang dienstverband) opgebouwde onderlinge band en het niet willen/durven aanzeggen van slecht nieuws (geen toekomst bij eigen werkgever).

Bij de uitwerking van deze casus heeft de casusgroep gericht doorggevraagd bij een aantal werkgevers over de belangen zij hebben bij het laten doorwerken van de werknemer in het eigen bedrijf in eigen werk, aangepaste of soms zelf gecreëerde taken (bijvoorbeeld het rondbrengen van flyers door een thuishulp). Zo heeft een werkgever een stukadoor met blijvende rugbeperkingen voor 20 van de 37 contracturen, naast het volgen van een spoor 2-traject, laten doorwerken als stukadoor. Wat kan hiervan de reden zijn? De werknemer werkt dan immers door in voor hem als duurzaam niet-passend vastgestelde arbeid, dus ten koste van zijn gezondheid!

Een andere werkgever heeft verteld dat de bedrijfsarts zijn werknemer voor 60% arbeidsongeschikt heeft verklaard voor het eigen werk. De verzekeraar van de werkgever volgt dit percentage in het uitbetalen, voor de overige 40% volgt geen schadeloosstelling, waardoor de werkgever – bij doorwerken van de werknemer - in ieder geval de verrichtte arbeid gecompenseerd krijgt. Ook in een gevraagde verklaring van een extern arbeidsdeskundig advies (*“tegen doorwerken in ander werk bij de eigen werkgever, ook al zal dit niet duurzaam worden aangeboden, bestaat geen bezwaar zolang dit de inspanningen in spoor 2 niet in de weg staat”*) werd als antwoord gegeven dat de werkgever zodoende 'nog iets voor zijn geld terug krijgt'. De werkgever kan dus een financieel belang hebben bij het laten doorwerken van de zieke werknemer in het eigen bedrijf, ook al is vastgesteld dat hier geen duurzaamheid in zit of dat het aangeboden werk tijdelijk is en na 104 weken ziekte niet zal worden aangeboden.

Wat als onderscheidende factor opvalt in het wel of niet als voldoende beoordelen van de re-integratie-inspanningen van de werkgever (ook uit jurisprudentie van de Centrale Raad van Beroep) is of de werknemer gedurende zijn re-integratie steeds door de werkgever goed is geïnformeerd dat

Arbeidsdeskundige Voorbeeldcasuïstiek



Arbeidsdeskundig Kennis Centrum

de focus/de juiste mindset op een arbeidstoekomst bij een andere werkgever moet worden gehouden.

De Wet verbetering Poortwachter geeft duidelijkheid. De eerstejaars evaluatie van het Plan van Aanpak geldt als belangrijk moment om de balans op te maken en een duidelijke keuze te maken tussen re-integratie in spoor 1 óf spoor 2. Wel moet de werknemer op dat moment belastbaar zijn voor re-integratie naar passende, regulier loonvormende arbeid, in de regel uiterlijk rond 1 jaar ziekte. Wanneer ter voorbereiding op deze eerstejaars evaluatie vanuit verricht objectief arbeidsdeskundig onderzoek duidelijk is geworden dat er geen passende herplaatsingsmogelijkheden zijn in spoor 1, moet de volledige focus worden gericht op spoor 2.

Als er in een later stadium/na de gemaakte keuze voor spoor 2 een passende vacature in spoor 1 ontstaat, moet de werkgever deze alsnog aanbieden aan de werknemer. Zo'n vacature kan bijvoorbeeld ontstaan als het bedrijf de werkzaamheden uitbreidt of als een personeelslid een andere baan aanneemt.

Werkgevers reageren vaak met onbegrip als ze (vaak met de beste bedoelingen) de werknemer aan het werk hebben gehouden, maar aan het einde van de ziekteperiode toch met een loondoorbetalings sanctie worden geconfronteerd. Deze loondoorbetalings sanctie kan alleen worden opgelegd in het kader van de beoordeling van het re-integratieverslag. De bijbehorende documenten dienen ingestuurd te worden bij de aanvraag WIA. Na ontvangst van de zogenaamde 42^{ste} week melding van doorlopende ziekte, wordt de werknemer door UWV na 1 jaar en 7 maanden doorlopende ziekte schriftelijk geïnformeerd dat hij een WIA-aanvraag kan indienen – dus dat het re-integratieverslag moet worden ingestuurd (uiterlijk 11 weken vóór de laatste dag van de ziekteperiode). Dit is de reden dat UWV vaak pas in een laat stadium van de re-integratie een oordeel afgeeft.

Dit kán natuurlijk wel eerder, namelijk gedurende de volledige periode van ziekte (en ook daarna, zolang er een dienstverband is, maar dit is voor deze casus niet relevant) en wel door middel van het aanvragen van een Deskundigenoordeel bij UWV. Dit kan zowel door de werkgever als de werknemer worden gedaan. In relatie tot deze casuïstiek kan de werkgever bijvoorbeeld vragen: 'Doet mijn werknemer genoeg om weer aan het werk te komen?'. De werknemer kan vragen: 'Doet mijn werkgever genoeg om mij weer aan het werk te helpen?'. Een andere optie is de gerichte vraag 'Is het door werkgever/werknemer aangedragen werk (concreet voorstel) passend?'. Als werkgever en/of werknemer dit instrument tijdig benutten, geeft UWV een oordeel af over de tot dan toe verrichtte re-integratie-inspanningen. Daarmee kan worden voorkomen dat er een koers wordt ingezet die in later stadium door UWV als onvoldoende wordt beoordeeld.

Bij relatief kleine organisaties met weinig differentiatie in te onderscheiden functies ziet een werknemer vaak sneller in dat er geen arbeidsmogelijkheden meer zijn bij de eigen werkgever. Gaat het om een grotere werkgever, met functies die duidelijk van elkaar verschillen op het gebied van taken en belasting in het werk, dan zal een werknemer eerder verwachten dat er wel passend betaald werk is bij de eigen werkgever. Het is belangrijk dat dit objectief en voor de werknemer

Arbeidsdeskundige Voorbeeldcasuïstiek



Arbeidsdeskundig Kennis Centrum

inzichtelijk wordt uitgezocht. Als er geen passende herplaatsingsmogelijkheden zijn, kan het voor de verwerking en acceptatie nodig zijn om de keuze voor spoor 2 formeel vast te leggen (dus met ondertekening door werknemer en werkgever). Hiermee krijgt dit besluit een officieel karakter. Dit kan de werknemer helpen om zijn mindset volledig te richten op het vinden van ander passend betaald werk bij een andere werkgever.

In onderstaande situaties acht de casusgroep het denkbaar dat een werknemer – bij het ontbreken van duurzaam arbeidsperspectief in spoor 1 – toch tijdens het tweede ziektejaar (een bepaalde periode) blijft doorwerken bij de eigen werkgever:

- In geval van terugkeer na langdurige volledige arbeidsongeschiktheid weer arbeidsritme opdoen. Dit gebeurt dan enkel op basis van een door de bedrijfsarts aan te geven tijdcontingent opbouwschema met een van tevoren aangegeven einddoel (dus: opbouwend in tijd en/of in uren, tijdelijk om de belastbaarheid in passende arbeid te vergroten en eindigend als de werknemer weer naar zijn functionele beperkingen optimaal beschikbaar is voor passend betaald werk). Met andere woorden: dit dient puur en alleen om de werknemer werkfit te maken voor de nieuwe werkgever.
- De werknemer doet gerichte, nieuwe vaardigheden op die hij bij een toekomstige werkgever kan inzetten, bijvoorbeeld bij omscholing of als tijdelijke werkervaringsplek. Hier is het werken aan nieuwe vaardigheden en bekwaamheden dus een middel dat bijdraagt aan de realisatie van het uiteindelijke doel (passende werkhervatting bij een andere werkgever in ander werk). Voorbeeld is een met blijvende lichamelijke beperkingen uitgevallen timmerman, die op de ontwerpafdeling van de eigen werkgever de ruimte krijgt om het praktijkgedeelte van de opleiding Autocad te oefenen (natuurlijk wanneer de werkgever zelf hiertoe geen passende vacature/formatieruimte heeft).

Het is aan te raden om werkgever en werknemer van tevoren documentatie te laten ondertekenen, waarin is uitgewerkt wat het doorwerken in spoor 1 bijdraagt aan plaatsing in spoor 2 (te denken valt aan opleiding, opbouw in arbeidsritme of werkervaring in een andere functie). Om duidelijkheid te scheppen voor de werknemer zou het ook kunnen helpen als de werkgever – in geval van tijdelijk doorwerken in spoor 1 en natuurlijk wanneer de grootte van de organisatie dit toelaat – een duidelijk onderscheid maakt in formele rollen. Bijvoorbeeld de leidinggevende die puur als begeleider/coach fungeert en de P&O-medewerker/vertegenwoordiger van de brancheorganisatie als functionaris die in regelmatige voortgangsgesprekken controleert en bewaakt dat er voortgang is in spoor 2 (zo nodig tijdig interveeiert) en op die manier zorgt voor een continue mindset bij de werknemer dat zijn arbeidstoekomst buiten de eigen werkgever ligt.

2.3 Kennis- en leervragen

Ter nadere onderbouwing van de genoemde overwegingen/mogelijke oplossingsrichtingen zijn de volgende kennis- en leervragen geformuleerd.

1. Welke methodieken kunnen worden ingezet om te zorgen voor de juiste mindset bij een werknemer, zodat deze zich volledig kan richten op het vinden van passend betaald werk bij een andere werkgever? Graag aangeven of er evidence voor de effectiviteit van de methodiek is.

Arbeidsdeskundige Voorbeeldcasuïstiek



Arbeidsdeskundig Kennis Centrum

2. Aan welke criteria moet de arbeidsdeskundige zich houden om – in overeenstemming met de eisen van de Wet verbetering Poortwachter (WvP) – de keuze te onderbouwen om spoor 1 te verlaten en zich volledig te richten op spoor 2? Is daarvoor (wetenschappelijke) onderbouwing?

3 ANTWOORDEN OP KENNIS- EN LEERVragen DOOR COMMENTATOREN.

3.1 Antwoorden van de commentator op de kennis-/ en leervragen.

Vraag 1

Welke methodieken kunnen worden ingezet om te zorgen voor de juiste mindset bij een werknemer, zodat deze zich volledig kan richten op het vinden van passend betaald werk bij een andere werkgever? Graag aangeven of er evidence voor de effectiviteit van de methodiek is.

Er zijn geen specifieke interventies ontwikkeld om de mindset van werknemers te veranderen bij het vinden van werk in spoor 2. In de wetenschappelijke literatuur naar zoekgedrag van (langdurig) werklozen wordt echter wel een aantal interventies genoemd die effectief zijn voor werkzoekgedrag.

Een meta-analyse naar interventies gericht op het versterken van effectief zoekgedrag van Liu, Huang en Wang (2014)¹ laat zien dat het inzetten van interventies in zijn algemeenheid zin heeft (dus bijdraagt aan de kans op werk) en dat effectieve interventies zowel gericht zijn op het versterken van vaardigheden als op het versterken van motivatie.

Bekende en veel gebruikte methodieken (interventies) die erop zijn gericht om een mindset te veranderen zijn:

- Motiverende gespreksvoering.
- Oplossingsgerichte gespreksvoering.
- LDO-training.
- JOBS/ SKILLS training.

Deze methodieken zijn niet specifiek ontwikkeld om iemand zodanig te sturen dat hij zich gaat richten op het vinden van passend betaald werk bij een andere werkgever, maar kunnen daar wel goed voor worden ingezet.

Motiverende gespreksvoering

Motiverende gespreksvoering is een methode om mensen voor te bereiden op verandering (Miller & Rollnick, 2002). Het op gang brengen van gedragsverandering bij cliënten is het doel. De methode is oorspronkelijk ontwikkeld voor mensen met verslavingsproblemen, maar wordt inmiddels voor allerlei doelgroepen toegepast, veelal binnen de sociale sector. Motiverende gespreksvoering bouwt voort op theorieën uit de psychologie, zoals onder andere die van Prochaska en DiClemente.

De aanpak van motiverende gespreksvoering bestaat uit twee fasen. In de eerste fase staat het ontwikkelen van de motivatie van de cliënt om te veranderen centraal. Dit wordt gedaan met behulp van verschillende gesprekstechnieken. Er is in deze fase vooral aandacht voor het verkennen van de ambivalentie van de cliënt (die aan de ene kant wel maar tegelijk ook níet wil veranderen) en het uitlokken van taal gericht op verandering bij de cliënt. Als de motivatie genoeg is ontwikkeld, gaat de

¹ Liu, S., Huang, J.L. & Wang, M. (2014) Effectiveness of Job Search Interventions: A meta-Analytic Review. Psychological Bulletin, 140, 4: 1009-1041.

Arbeidsdeskundige Voorbeeldcasuïstiek



Arbeidsdeskundig Kennis Centrum

hulpverlener over naar de tweede fase. De tweede fase richt zich op het versterken van de betrokkenheid bij veranderingen en op het ontwikkelen van een plan om de verandering te realiseren. De cliënt wordt door het stellen van vragen gestimuleerd zijn of haar eigen wensen en plannen te bedenken. Een van de belangrijkste elementen is de coöperatieve aard van de relatie tussen hulpverlener en cliënt. Binnen de Scan Werkvermogen Werkzoekenden² van het AKC is motiverende gespreksvoering een essentieel onderdeel.

Oplossingsgerichte gespreksvoering

Oplossingsgerichte gespreksvoering is een doelgerichte en waarderende methode die wordt ingezet bij individuele gesprekken, intervisie, (team)coaching en verzuimmanagement. De methode is door De Shazer en Berg ontwikkeld in het Brief Family Therapy Center (BFTC) in Milwaukee (VS), met als motto: 'Doe meer van wat je doet, als het probleem er (even) niet is'. Uniek aan deze methode is dat er weinig tijd wordt besteedt aan het analyseren van het probleem; de oplossing staat centraal. Oplossingsgericht werken is voor de meeste therapeuten en hulpverleners een eyeopener. Voordeel van deze methode is dat hij kortdurend en resultaatgericht is (zie ook het stuk van Cora Bartelink, Nederlands Jeugdinstituut). Net als bij motiverende gespreksvoering worden er twee fasen onderscheiden.

Fase 1: Probleemfase

Waar veel therapieën/gespreksmethoden gericht zijn op de probleemanalyse (d.w.z. het omschrijven van problemen en het onderzoeken van de oorzaken van die problemen) is de oplossingsgerichte methodiek gericht op het met veel empathie erkennen van het probleem van de cliënt. Daarna staat coping centraal en vraagt de coach bijvoorbeeld: 'Wat heeft geholpen?', 'Hoe heeft u dat volgehouden?'. In plaats van zich te verdiepen in het probleem, verdiept de oplossingsgerichte coach zich in mogelijke oplossingen, krachten, coping en hulpbronnen uit het verleden.

Fase 2: Oplossingsfase

In de oplossingsfase richt de coach zich op het einddoel dat de cliënt wil bereiken. Vervolgens spoort de coach, samen met de cliënt, mogelijke tussendoelen op. Kenmerkend in deze fase is feedback en vragen als: 'Wat zou je graag willen?' en 'Hoe ga je dat bereiken?'. Uniek is de wondervraag, waarmee de cliënt op een ander spoor wordt gezet. Door uitzonderingen op het probleem te benoemen – wat gaat er wél goed – krijgt de coach zicht op waar de cliënt meer van wil. Uitgangspunt is dat de cliënt onbewust al (het begin van) de oplossing met zich mee draagt. De coach ondersteunt slechts om de oplossing dichterbij te brengen.

Oplossingsgericht coachen is goed te combineren met andere vormen van (psycho)therapie, zoals gedragstherapie, mindfulness, EFT, EMDR en inzichtgevende gespreksvoering. Hiermee kan de therapeut aansluiten bij wat de cliënt anders wil én aansluiten bij een passende of aansprekende methode. Samenvattend is oplossingsgerichte therapie en oplossingsgericht werken een respectvolle, efficiënte en vriendelijke benadering (zie bijlage 1, bron e). Meer informatie:

www.oplossingsgerichte-therapie.nl/oplossingsgerichte-therapie

² AKC Cahier 10 (www.arbeidsdeskundigen.nl/akc)

Arbeidsdeskundige Voorbeeldcasuïstiek



Arbeidsdeskundig Kennis Centrum

LDO-training³

LDO-training staat voor Leerdoel Georiënteerde Interventie. Gera Noordzij valideert deze interventie in haar proefschrift en toont aan dat werkzoekenden met een leerdoeloriëntatie (focus op verbetering van competenties en vaardigheden) beter om kunnen gaan met negatieve ervaringen, zich meer bewust zijn van alternatieve (zoek)strategieën, meer plannen hebben om werk te zoeken en een hogere self-efficacy hebben in vergelijking met mensen met een prestatiefocus (gericht op het demonstreren van competenties en vaardigheden). Effectieve re-integratie omvat meer dan alleen het gedrag van de werkzoekende/werknemer. Volgens Noordzij moet de professional die de werkherhvatting begeleidt zich dan ook richten op leren (verwerven vaardigheden, competenties) i.p.v. presteren (nieuwe baan) en de werkomgeving.

JOBS/ SKILLS Training

Een evidence-based groepsinterventie om mensen te activeren in het zoeken en vinden van werk is de JOBS-training. De training duurt vijf aaneengesloten dagdelen en bevordert primair het geloof in het eigen kunnen (competentiebeleving) en het probleemoplossend vermogen van deelnemers. Daarnaast worden vaardigheden versterkt die deelnemers nodig hebben bij het zoeken, vinden en behouden van werk. JOBS valt met een aantal andere interventies onder de SKILLS-methodiek. Deze methodiek is oorspronkelijk afkomstig uit Michigan en is in Nederland doorontwikkeld bij TNO. Kern van de JOBS/ SKILLS-methodiek is het versterken van het vertrouwen in het eigen kunnen en het veranderen van de perceptie die deelnemers hebben van hun belemmeringen. Door de verandering in mindset die zij tijdens en na de training ervaren, worden deelnemers effectiever, creatiever en actiever bij het zoeken naar werk. De overtuiging zelf het leven in de hand te kunnen nemen, vergroot de kans dat mensen dit ook werkelijk doen.

Wetenschappelijk onderzoek door TNO Arbeid heeft de effectiviteit van JOBS bevestigd. Deelnemers aan het JOBS-programma blijken niet alleen eerder een baan te vinden; de baan die zij vinden, is ook kwalitatief beter dan die van werkzoekenden die geen JOBS-training hebben gedaan. Bovendien vinden zij beter betaald werk en hebben zij minder gezondheidsklachten. Tot slot zijn deelnemers van de JOBS training meer tevreden met de begeleiding die ze ontvangen (Caplan et al. (1989); Vinokur, Van Ryn, Gramlich & Price (1991); Vuori, Silvonen, Vinokur & Price (2002); Brenninkmeijer, & Blonk (2012)). Deelnemers aan SKILLS-trainingen activeren en re-integreren sneller en duurzamer dan werkzoekenden die geen SKILLS-training volgen. In een studie onder langdurig werklozen (WWB) bleek dat deelnemers die een SKILLS-groepstraining ontvingen meer tevreden waren met de begeleiding én vaker binnen 6 maanden een baan vonden (26%) dan deelnemers die een persoonlijk re-integratie budget ontvingen (9%) of reguliere begeleiding (11%) (Brenninkmeijer & Blonk (2012)). Ook re-integratie-professionals zelf zijn enthousiast over SKILLS, omdat ze minder hoeven te trekken aan hun cliënten. SKILLS-deelnemers zijn actiever in hun re-integratieproces: zij nemen hierin meer eigen initiatief en verantwoordelijkheid. Daarmee biedt SKILLS een oplossing voor een moeilijkheid waar veel klantmanagers mee geconfronteerd worden: 'Hoe krijg ik die – schijnbaar – ongemotiveerde klant in beweging?' (zie bijlage 1, bron g).

³ Van Hooft & Noordzij (2009); Noordzij (2013); zie bijlage 1, bron f.

Arbeidsdeskundige Voorbeeldcasuïstiek



Arbeidsdeskundig Kennis Centrum

Meer informatie is te vinden in het document 'Overzicht aanbod Zelfsturingsinterventies (TNO, 2011) en www.interventiesnaarwerk.nl/interventies-zoeken.

Vraag 2

Aan welke criteria moet de arbeidsdeskundige zich houden om – in overeenstemming met de eisen van de Wet verbetering Poortwachter (WvP) – de keuze te onderbouwen om spoor 1 te verlaten en zich volledig te richten op spoor 2? Is daarvoor (wetenschappelijke) onderbouwing?

De belangrijkste criteria zijn:⁴

1. gebrek aan beschikbaarheid van passend werk;
2. slechte gezondheid en een slechte prognose voor herstel en toekomstige werkhervatting in eigen werk of ander werk bij de werkgever;
3. omvang organisatie: kleinere bedrijven hebben over het algemeen minder differentiatie in functies, maar ook minder tijd en capaciteit voor begeleiding;
4. problematische verhouding tussen werkgever en werknemer (arbeidsconflict);
5. het is mogelijk om bij een duidelijke prognose – waarbij er geen zicht is op herstel van noodzakelijk arbeidsvermogen – al vroegtijdig een traject in spoor 2 in gang te zetten, zelfs al na de eerste probleemanalyse bij zes weken. In ieder geval is het zaak om spoor 2 te overwegen vanaf 1 jaar ziekteverzuim (Miedema & Engels (2015), p. 52).

Onderzoek naar re-integratie van zieke werknemers van Piek et al. (2008) laat zien dat werkgevers en werknemers over het algemeen (te) lang vasthouden aan re-integratie in spoor 1. Re-integratie in spoor 2 wordt vaak pas ingezet als re-integratie in spoor 1 definitief is gestopt. Maar dit belemmert succes in spoor 2. Het is voor het starten van spoor 2 niet noodzakelijk de een- of tweejarige verzuimperiode af te wachten; wel is het noodzakelijk dat diagnose en prognose adequaat zijn vastgesteld en dat belastbaarheid en resterend arbeidsvermogen goed in kaart zijn gebracht (Miedema & Engels 2015).

3.2 Reactie van de casusgroep op de antwoorden van de commentator:

Vraag 2, ad 4 (problematische verhouding tussen werkgever en werknemer (arbeidsconflict)): dit kan alleen als er sprake is van een blijvend verstoorde arbeidsrelatie, vastgesteld ook na de inzet van mediation (zie STECR werkwijzer Arbeidsconflicten). Een arbeidsconflict op zich, zonder de inzet van mediation, is geen reden om spoor 1 te verlaten.

⁴ Piek, Van Vuuren, Fekke Ybema, Joling & Huijs (2008).

Bijlage 1

Gehanteerde bronnen en verwijzingen naar literatuur, richtlijnen en jurisprudentie

- a) STECR Werkwijzer Arbeidstherapie versie 1, dec 2007. ISBN 9789031351466.
AKC Cahier 10 Scan Werk Vermogen Werkzoekende, www.arbeidsdeskundigen.nl/akc.
AKC Cahier 14 Methodisch vaststellen van secundaire factoren bij re-integratie, www.arbeidsdeskundigen.nl/akc.
- b) In de Beleidsregels beoordelingskader poortwachter (Stcrt. 2006/224) is als uitgangspunt genomen dat als aan het eind van het 1^{ste} ziektejaar blijkt dat de re-integratie in het eigen bedrijf nog geen resultaten heeft opgeleverd, mag worden verwacht dat de werkgever en de werknemer voorbereidingen starten met het oog op re-integratie bij een andere werkgever (spoor 2). Re-integratie-activiteiten in spoor 2 kunnen slechts achterwege blijven als er nog concreet perspectief bestaat op hervatting in het eigen bedrijf.
'In zijn uitspraak van 18-11-2009 (LJN: BK3717) heeft de Raad geoordeeld dat de Beleidsregels in beginsel niet in strijd komen met de artikelen 65 en 25 lid 9 Wet WIA en dat zij aansluiten bij artikel 7:658a BW. Daarbij heeft de Centrale Raad van Beroep in aanmerking genomen dat blijkens de wetsgeschiedenis ook aan artikel 7:658a lid 1 BW ten grondslag ligt dat de re-integratie bij een andere werkgever moet worden bevorderd als niet te verwachten is dat de werknemer binnen een redelijke termijn het werk bij de eigen werkgever kan hervatten.'
(TK 2000-2001, 27 678, nr. 13, pag. 3)
- (...) 'In dit verband wijst de Raad er nog op dat werkgever en werknemer in afwijking van de Beleidsregels beoordelingskader poortwachter geen eerstejaars evaluatie hebben opgemaakt, terwijl juist dit in die Beleidsregels als een belangrijk moment wordt aangemerkt, het zgn. opschud-moment, waarop in elk geval activiteiten via het 2^{de} spoor in gang moeten worden gezet.'
(CRvB 29-09-2010, nr. 08/6983 WIA (LJN: BN8678).
- c) Voorbeelden van hetgeen in 'redelijkheid en billijkheid' niet van een werkgever kan worden verwacht zijn o.a.:
- Van een werkgever kan niet worden verlangd dat hij een werknemer ontslaat ten gunste van de zieke werknemer (Kantonrechter Rotterdam, 23 juli 2014, Jurisprudentie Arbeidsrecht 2014, 216), RIV-toets in de praktijk, Werkwijzer voor arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen van UWV; maart 2011.
 - CRvB 18-3-2015, nr. 13-1823 WIA (ECLI:NL:CRVB:2015:852: 'Het UWV heeft onderkend dat o.g.v. het – t.t.v. het bestreden besluit geldende – Besluit beleidsregels ontslagtaak UWV 2010 (Stcrt. 2009/19010) van een werkgever wordt verlangd dat hij (slechts) nagaat of in zijn bedrijf vacatures zijn die voor een gedeeltelijk arbeidsongeschikte werknemer passend zijn of passend zijn te maken, voordat hij toestemming krijgt om de arbeidsovereenkomst met die werknemer op te zeggen. De opvatting van het UWV moet zo worden begrepen dat het op

Arbeidsdeskundige Voorbeeldcasuïstiek



Arbeidsdeskundig Kennis Centrum

de weg van werkgeefster had gelegen om inzicht te geven in het al dan niet aanwezig zijn van uitzendkrachten in haar bedrijf en een antwoord te geven op de vraag of door een uitzendkracht een functie werd bezet die voor werknemer geschikt zou zijn.'

- Van een werkgever wordt (mits voldoende onderbouwd) niet gevergd om voor een zieke werknemer een nieuwe functie te creëren: bijv. *CRvB 18-3-2015, nr. 13-1823 WIA*
 - *ECLI:NL:CRVB:2015:852*: 'De Raad volgt de rechtbank in haar oordeel dat de werkgeefster voldoende aannemelijk heeft gemaakt dat van haar in redelijkheid niet kan worden verwacht dat zij voor werknemer een functie creëert.'
- d) De juridische grondslag voor deze poortwachertoets is te vinden in de artikelen 658a en 660a van boek 7 van het Burgerlijk Wetboek en in artikelen 6, 25, 28, 29 en 30 van de wet WIA.
- e) Nederlandse sites en andere informatie over motiverende gespreksvoering:
- Academie voor Motivatie & Gedragsverandering: www.academieng.nl/zorg/motivational-interviewing.
 - Movisie: www.movisie.nl/esi/motiverende-gespreksvoering.
 - Miller & Rollnick (Ekklesia, 2005, NL editie), *Motiverende gespreksvoering*. ISBN 9789075569391.
 - Prochaska, J.O., & DiClemente, C.C. (1982). Transtheoretical therapy: Toward a more integrative model of change (19) 3 *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 276-288
- f) LDO-training (Leerdoel Georiënteerde Interventie)
- Hooft, Van E.A. & Noordzij, G. (2009). The effects of goal orientation on job search and reemployment: a field experiment among unemployed job seekers. *Journal of Applied Psychology*, 94, 6, 1581-1590.
 - Noordzij, G. (2013). *Motivating and counseling the unemployed* (proefschrift). Ridderkerk: Ridderkerk BV.
- g) Andere referenties m.b.t. JOBS/SKILLS
- Brenninkmeijer, V., van Houwelingen, A., Blonk, R. W. B., & Van Yperen, N. W. (2006). Geloof in eigen kunnen: Het effect van JOBS, een groepsinterventie voor werklozen. *Gedrag & Organisatie*, 19, 97-112.
 - Brenninkmeijer, V., & Blonk, R.W.B. (2012). The Effectiveness of the JOBS Program among the Long-Term Unemployed: A Randomized Experiment. *Health Promotion International*. 27, 220-229.
 - Caplan, R. D., Vinokur, A. D., Price, R. H. and Van Ryn, M. (1989) Job seeking, reemployment, and mental health: A randomized field experiment in coping with job loss. *Journal of Applied Psychology*, 74, 759-769.
 - Vinokur, A.D, Van Ryn, M., Gramlich, E.M. and Price, R.H. (1991) Long-term follow-up and benefit-cost analysis of the JOBS Program: A preventive intervention for the unemployed. *Journal of Applied Psychology*, 76, 213-219.

Arbeidsdeskundige Voorbeeldcasuïstiek



Arbeidsdeskundig Kennis Centrum

- Vuori, J., Silvonen, J., Vinokur, A.D. and Price, R.H. (2002) The työhön job search program in Finland: Benefits for the unemployed with risk of depression or discouragement. Journal of Occupational Health Psychology, 7, 5-19.