

Bronvermelding

TNO Arbeid



Vooral minder mannen in WAO

Het grote aantal arbeidsongeschikten baart velen zorgen. In 2001 kwam de commissie-Donner met plannen om de instroom in de WAO te verminderen. In het regeerakkoord zijn enkele voorstellen daarvan overgenomen. Wat zijn de consequenties en is het effect voor mannen en vrouwen gelijk? TNO Arbeid analyseerde de maatregelen en concludeerde dat de gevolgen stevig zijn, zowel voor mannen als voor vrouwen.

De voorstellen van de commissie-Donner zijn ingrijpend. De maatregel die misschien wel het meest de publiciteit haalde, is dat in de toekomst alleen nog volledig arbeidsongeschikten een WAO-uitkering krijgen. Gaan de kabinetsplannen door, dan moet iemand – net als bij de WW – een bepaalde periode gewerkt hebben, bijvoorbeeld minimaal in vier van de afgelopen vijf jaar. De commissie-Donner en de regering willen de WAO reserveren voor mensen die absoluut nooit meer kunnen werken, de zogenoemde ‘echte’ arbeidsongeschikten. De criteria daarvoor zijn nog niet precies bekend, maar wordt deze nieuwe maatregel strikt toegepast, dan kunnen bijvoorbeeld mensen met psychische problemen alleen nog een beroep op de WAO doen, als ze persoonlijk en sociaal niet meer functioneren. Volgens eerdere berekeningen van het Centraal Planbureau (CPB) valt dan vijftig procent van de psychisch zieken buiten de WAO.

De commissie-Donner onderbouwde haar voorstellen cijfermatig, maar maakte geen onderscheid tussen mannen en vrouwen. Voor een Emancipatie-effectrapportage (EER) in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid deed TNO Arbeid dat wel. De onderzoekers projecteerden de voorstellen van Donner op gegevens over de periode 1999-2000 van het Landelijk instituut voor sociale verzekeringen (Lisv).

Consequenties

Met de huidige WAO-wetgeving kan iemand die bijvoorbeeld voor 35 of 50 procent arbeidsongeschikt is, toch een uitkering ontvangen. Dit komt onder mannen vaker voor dan onder vrouwen. TNO Arbeid berekende dat als de gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid helemaal zou verdwijnen de mannelijke instroom in 2000 met 45 procent en de vrouwelijke met 33 procent gedaald zou zijn. In het regeerakkoord is opgenomen

Inhoud

Vooral minder mannen in WAO	pag. 1
De bouw innoveert, als het geld oplevert	pag. 2
Maatschappelijk verantwoord ondernemen vraagt om innovatieve managementsystemen	pag. 4
Kennis zoekt gebruiker	pag. 5
Vuistregels voor minder werkdruk en meer efficiëntie	pag. 6
Praat met elkaar over je loopbaan	pag. 7
Voor u geselecteerd	pag. 8

dat iemand een bepaalde periode gewerkt moet hebben, wil hij een beroep op de WAO kunnen doen. De commissie-Donner noemt in haar rapport deze beleidsoptie ook, maar maakt geen cijfermatige analyse. Als het arbeidsverleden in de periode 1999-2000 een criterium zou zijn geweest, dan zouden volgens de berekeningen van TNO Arbeid in die twee jaar 15 procent minder mannen en 18 procent minder vrouwen ingestroomd zijn. Donner becijferde wel dat de WAO-instroom 8 procent lager zou zijn, als de wachttijd van één naar twee jaar zou gaan. Is de WAO alleen bestemd voor ‘echte’ arbeidsongeschikten, dan daalt de instroom enorm. In totaal zou in de

Stappen in Donner	WAO-instroomreductie			Stappen in EER
	Donner*	EER**		
	totaal	man	vrouw	
1. afschaffing laagste ao-klasse	37%	45%	33%	1. afschaffing laagste ao-klasse
2. herstelde volledig ao'en binnen één jaar niet in WAO	45%			
3. alleen GDBM in WAO	55%	63%	54%	2. indien FIS geraadpleegd, geen WAO
		71%	65%	3. helft van de psychisch zieken is niet duurzaam en vermijdbaar ao
4. strengste invulling	67%	73%	67%	4. 10% van de 'niet-psychisch zieken' is niet duurzaam en niet vermijdbaar ao.

* Bron: eigen berekening op basis van Rapport van de Commissie Donner
 **Bron: eigen berekeningen op basis van Lisv-gegevens

Effect van de invulling van een nieuw ao-criterium op de WAO-instroom volgens de emancipatie-effectrapportage (EER) en de commissie Donner (cumulatieve effecten)

periode 1999-2000 bijna 70 procent geen WAO meer ontvangen. In absolute cijfers zouden dan niet alleen alle 33.000 gedeeltelijk arbeidsongeschikten geen uitkering krijgen, maar ook nog 32.000 van de 63.000 volledig arbeidsongeschikten.

Kijken we naar het aandeel mannen en vrouwen, dan is de daling respectievelijk 73 en 67 procent. De onder-

zoekers hadden een groter percentage vrouwen verwacht, omdat deze categorie vaker met psychische problemen in de WAO komt. Maar omdat het aantal mannen dat niet geheel arbeidsongeschikt is, zoveel hoger is, vormen zij toch het overgrote merendeel. Blijft de vraag of de maatregelen van Donner ook uit te voeren zijn. Alleen bij de selectie van de 'echte' arbeids-

ongeschikten betwijfelen de onderzoekers dat. Gezien de commotie die de voorstellen teweeg hebben gebracht, zijn ook beide andere maatregelen nog lang niet door de Tweede Kamer.

Volume-effecten van enkele WAO-voorstellen

Auteur Jan Besseling in TBV 11, nr. 10(2003), p. 295-300.

De bouw innoveert, als het geld oplevert

Werken in de bouw is lichamelijk zwaar. Daarom zijn er verschillende methodes bedacht om de fysieke belasting te verlichten. Veel aannemers gaan met die innovaties aan de slag, maar waarom gaat dat bij anderen veel moeizamer? Uit onderzoek blijkt dat een gunstige kosten-batenverhouding de meesten over de drempel helpt.

Niemand zal het ontkennen: bouwvakkers doen zwaar werk. Daarom zijn er de afgelopen decennia niet alleen gereedschappen en machines ontworpen om hun fysieke belasting te reduceren, maar heeft men ook de

organisatie van het werk aangepakt, bijvoorbeeld door materialen niet meer handmatig te vervoeren. Uit de literatuur is bekend dat bouwbedrijven deze verbeteringen dikwijls moeizaam invoeren. Dat is jammer, want bouw-



Voorbeeld van een innovatie met succesvolle invoering; de zelf egaliserende vloei vloer. De vloei vloer wordt naar het werk gepompt. De werknemer rechts verricht de laatste afwerking.



Voorbeeld van een innovatie met 'beperkte invoering'; een bestratings-machine voor de stratenmaker. De machine pakt pakketten stenen of banden en plaatst ze machinaal in verband. (Foto: D. Vader)



Voorbeeld van een innovatie met 'beperkte invoering'; de Drillfix voor de betonstaalvloer. De Drillfix wikkelt de draad automatisch om de kruising van de staaldraden. (Foto: P. Bos)

vakkers en hun werkgevers hebben er alleen maar baat bij dat het werk aangenamer wordt en door te innoveren kan de bouw zijn imago als moderne bedrijfstak waar het ook voor jongeren prettig werken is, prachtig oppoetsen. Het is dus van groot belang te weten waarom sommige vernieuwingen geaccepteerd en toegepast worden en andere niet.

Opleiding cruciaal

Senter, TU Delft en TNO Arbeid selecteerden twaalf beroepen in de bouw waar veel ziekteverzuim door klachten aan ledematen en rug voorkomt. Zij onderzochten waarom tweënzestig innovaties die de afgelopen jaren speciaal voor deze beroepen zijn geïntroduceerd, al dan niet werden ingevoerd.

TNO Arbeid concludeert dat aannemers er eerst van overtuigd moeten zijn dat een innovatie bruikbaar is. Ook moet een nieuw product, technisch gezien, uitstekend functioneren en de productie verhogen. Vooral dat laatste is erg belangrijk. Ondernemers in de bouw maken bij een innovatie een kosten-batenanalyse. Valt die gunstig uit, dan is dat misschien wel dé voorwaarde om een noviteit te accepteren.

Aannemers vinden het vaak best lastig om vernieuwingen in te voeren.

Het brengt soms heel wat organisatorische rompslomp met zich mee. Dat weerhoudt ze dikwijls. Het onderzoek laat zien dat men in de bouw niet altijd bekend is met de tweënzestig vernieuwingen die onder de loep zijn genomen. TNO Arbeid pleit er dan ook voor om leerling-bouwvakkers al tijdens hun opleiding met nieuwe technische snufjes kennis te laten maken.

Arbeidsomstandigheden in de bouw: Factoren die de adoptie van innovaties ter verbetering van arbeidsomstandigheden op de bouwplaats beïnvloeden

Auteurs A.M. de Jong, P. Vink, J.H.T.H. Andriessen en W.F. Schaefer in *Tijdschrift voor Ergonomie* 28(2003), nr. 2, p. 4-10.



Voorbeeld van een innovatie met succesvolle invoering; de 6-voetstang voor de opperman voor mechanisch transport van bakstenen. Deze tang is te gebruiken met een kraan of een verreiker waarmee happen van 200 bakstenen op de metselplek worden geplaatst.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen vraagt om innovatieve managementsystemen

Rationeel doordachte managementsystemen hebben hun waarde meer dan bewezen. Ze benadrukken kwaliteit en hebben die ook geleverd. Toch kennen ze hun beperkingen. Er is te weinig aandacht voor waarden en ethische kwesties. Het maatschappelijk verantwoord ondernemen leidt tot een debat over de uitgangspunten van de bedrijfsstrategie: zijn het wel de juiste dingen die we nastreven? Hoe kunnen beide bedrijfsprincipes elkaar aanvullen?

Het laatste decennium van de twintigste eeuw was de tijd van managementsystemen. Met dit type besturingsmodel, waarvan ISO 9000 een voorbeeld is, streefden bedrijven naar betere kwaliteit, grotere efficiency en een hogere toegevoegde waarde per product. De nadruk op kwaliteit beperkte zich niet tot de bedrijfsvoering. Ondernemingen voelden zich ook verantwoordelijk voor het milieu en de gezondheid van hun werknemers. Rationaliteit en controle voerden de boventoon wat in het adagium 'doe de dingen goed' treffend tot uiting komt.

De eenentwintigste eeuw kende een omslag. De fixatie op het rationeel handelen betekende een gebrek aan aandacht voor de menselijke kant van het ondernemerschap. Het maatschappelijk verantwoord ondernemen legt bij de bedrijfsstrategie meer nadruk op menselijke waarden en ethische kwesties. Vanuit dit perspectief 'doe de juiste dingen' kent een probleem meer oplossingen en niet één rationeel beredeneerd antwoord dat per definitie het beste is. Deze invalshoek vereist veel communicatie over de missie van een onderneming,

zowel met medewerkers als met externe stakeholders.

Continu leren

Hoewel het uitgangspunt van beide businessprincipes anders is, sluiten ze elkaar zeker niet uit. Het rationele karakter van 'doe dingen direct goed' impliceert continue monitoring van implementaties om problemen tijdig te voorkomen of om ze op te lossen. Het maatschappelijk verantwoord ondernemen kan veel baat hebben bij deze doordachte manier van werken. Beide besturingsmodellen hebben te maken met een wereld die in verandering is. Nieuwe technologieën, globalisering waardoor andere concurrenten een rol op de markt spelen, en medewerkers die nieuwe ideeën introduceren, vragen continu om verbeteringen en innovaties. Ondernemingen zijn zo gedwongen zich in te stellen op permanente educatie. Ook waarden zijn aan verandering onderhevig wat voor het maatschappelijk ondernemen een extra probleem is, omdat deze niet door de top van een bedrijf aan de lagere echelons opgelegd kunnen worden. De waarden van de onderneming zijn uitgangs-

punten die met alle betrokkenen, zowel intern als extern, gedeeld worden.

Beide bedrijfsprincipes zijn van belang. Het is te verwachten dat het maatschappelijk verantwoord ondernemen de aanzet geeft tot een nieuwe generatie managementsystemen waarin waarden én rationeel handelen beide een plaats vinden.

From Management Systems to Corporate Social Responsibility

Auteur Gerard Zwetsloot, in Journal of Business Ethics 44, p 201-207, speciale editie over CSR.

Kennis zoekt gebruiker

Bij welke instantie moet ik aankloppen als ik deskundig advies nodig heb? Een veelgehoorde vraag, want producent en consument van kennis blijken elkaar meer dan eens mis te lopen.

Een goed werkende kennisinfrastructuur is de oplossing.

Een bedrijf heeft iemand in dienst die aan de schildersziekte OPS lijdt. Onder welke condities kan hij weer aan de slag? In een workshop van TNO Arbeid over de arbokennisinfrastructuur in Nederland moesten alle deskundigen het antwoord op deze vraag schuldig blijven. Ook kon niemand vertellen wie het dan wél zou moeten weten. Dit voorbeeld is geen uitzondering. Mensen die arbo-informatie zoeken weten dikwijls niet waar ze die kunnen vinden. Vice versa bereiken de zogenoemde kenniscentra de beoogde doelgroepen niet.

Schillenmodel

De oplossing om de kloof te overbrug-

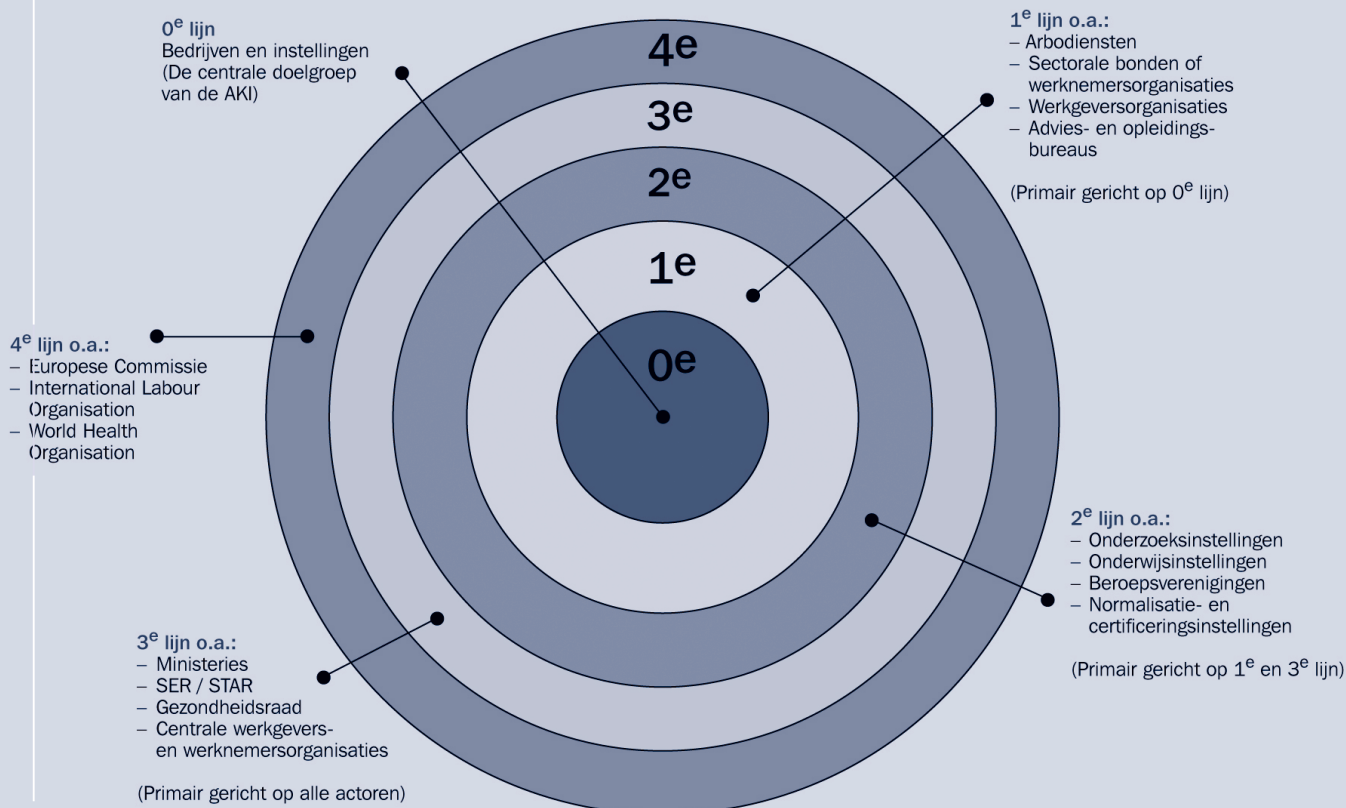
gen lijkt eenvoudig. Zet de betrokken deskundigen en gebruikers fysiek bij elkaar en laat ze over concrete vragen nadenken. De partijen zullen er dan niet alleen achter komen welke informatie een bepaalde maatschappelijke sector nodig heeft, maar ook welke kennis beschikbaar is. Bovendien leren ze elkaar kennen.

Maar de werkelijkheid is complex en een duwtje in de rug is dan ook geen luxe. Daarom maakte TNO Arbeid een hulpmiddel, een analysemodel. Dit zogenoemde 'schillenmodel' bestaat uit een kern, namelijk organisaties die om bepaalde informatie verlegen zitten. Adviseurs, bijvoorbeeld de arbodiensten, vormen de laag daar-

omheen en informeren degenen die om informatie vragen. Onderzoeksinstituten vormen de volgende laag en zorgen voor de meer fundamentele kennis. Weer daaromheen zitten ministeries en adviesraden die onderzoek initiëren en financieren. Uiteindelijk moet deze schillen samen een goed geoliede infrastructuur vormen waarin producenten en consumenten van arbokennis elkaar ontmoeten. Om te toetsen of dit werkelijk gebeurt, stelt TNO Arbeid voor de infrastructuur regelmatig in een workshop te evalueren. Want uiteindelijk gaat het erom dat kennis terechtkomt op de plaats waar ze gebruikt wordt.

Al kennis genomen van kennisinfrastructuren?

Auteurs Jan Michiel Meeuwssen, Henja Treur en Sonja Nossent in *Mens (en) Werk* (2003), p. 8-10.



Vuistregels voor minder werkdruk en meer efficiëntie

In een goed geoliede arbeidsorganisatie is de werkdruk acceptabel. Maar er komt een hoop deskundigheid bij kijken vóór het zover is. ZO'IST helpt.

Bij VROM maakte men zich zorgen over de werkdruk van het personeel. Het ministerie realiseerde zich terdege dat werkdruk alles te maken heeft met de manier waarop de organisatie is ingericht. Werken we wel efficiënt, hebben onze medewerkers duidelijke taken en loopt de communicatie zoals we dat graag zien? vroeg het management zich af. Voorwaar, geen simpele opgave om dergelijke vragen te beantwoorden.

Het ministerie gebruikte daarvoor de methode ZO'IST van TNO Arbeid. ZO'IST staat voor Zelf-Onderzoek Instrument SToringen en is gebaseerd op de Aanpak Normtijden en de Aanpak Werkdruk van TNO Arbeid die beide hun waarde in private en publieke organisaties bewezen hebben. ZO'IST combineert beide methoden en is bij uitstek ontworpen om een complexe organisatie in kaart te brengen en de bottlenecks daarin boven water te krijgen.

Vuistregels

ZO'IST kent VUIST-regels. Regels hebben pas effect in de juiste context. Wil je met succes met het instrument aan de slag, dan moet er een duidelijke aanleiding zijn en iedereen in de organisatie moet het erover eens zijn dat actie gewenst is. ZO'IST vereist commitment, ook om de uitkomsten van het onderzoek in de praktijk te brengen. Zijn aan beide voorwaarden voldaan, dan is er een stevige basis.

De vijf letters van VUIST symboliseren elk een fase. De V staat voor 'voorbereiding'. Welk onderdeel van de orga-

nisatie gaan we analyseren, wat zijn daar de normen en hoe meten we de gang van zaken? Met andere woorden, de onderzoekers beschrijven de activiteiten en de relaties ertussen.

De U betekent 'uitvoering': de gegevens worden verzameld. Bij VROM bijvoorbeeld noteerden de medewerkers enkele weken nauwkeurig hun werkelijk gemaakte uren en in interviews werd dieper doorggevraagd naar de werkpraktijk en eventuele problemen daarmee.

In fase I – 'inzicht' – krijgen de medewerkers informatie over de oorzaken van de discrepantie tussen geplande en gemaakte uren. De onderzoeksgegevens dienen ook om vast te stellen of de werkdruk te hoog is en of de werkprocessen efficiënt op elkaar zijn afgestemd.

Is dat gebeurd, dan gaan de onderzoekers naar de S van 'slim organiseren'. Ze kijken niet naar het gedrag van individuele medewerkers, maar naar de organisatie als geheel en de functies en taken erin. Zijn die wel met elkaar in harmonie en verlopen de interacties zoals ze bedoeld zijn? In overleg met de betrokkenen bekijken de onderzoekers hoe knelpunten in de werkorganisatie verholpen kunnen worden.

Tot slot komt ZO'IST toe aan de fase waar het allemaal om begonnen is: het 'toepassen' van de onderzoeksresultaten. Schematisch zetten de onderzoekers in fase T de knelpunten, storingsbronnen en mogelijke oplossingen op een rij. Dat kunnen taken zijn die geen logische samenhang

hebben, een te grote afhankelijkheid van de toeleveranciers van werk, of een gebrek aan middelen om het werk doelmatig uit te voeren. Belangrijk is dat ZO'IST aanwijst waar de knelpunten in de werkorganisatie liggen. Over gedrag van individuen doet de methode geen uitspraken.

ZO'IST is bruikbaar in elke organisatie met complexe en moeilijk te observeren werkprocessen. Zoals bij VROM waar men nu aanknopingspunten heeft om werkdruk en inefficiëntie aan te pakken.

Aanpak werkdruk en inefficiëntie door bestrijding van storingen bij moeilijk kwantificeerbare werkprocessen

Auteurs Joost Clarenbeek, Steven Dhondt en Peter Oeij, in Methoden, technieken en analyses 70 (2003), p. 601-616.

Praat met elkaar over je loopbaan

Gezonde en goed inzetbare werknemers zijn belangrijk voor onze economie. Dit is het credo van het kabinet, en werkgevers- en werknemersorganisaties onderstrepen dat. Zij staan daar echter niet alleen in. Ook werknemers willen zich graag ontplooiën, onder andere door in hun werk hun competenties goed te benutten. Maar tussen intentie en werkelijkheid gaapt soms een diepe kloof.

Het begrip employability of inzetbaarheid is inmiddels bij iedere P&O'er ingeburgerd. Maar onderzoek onder abonnees van de Gids voor personeelsmanagement laat zien dat nogal wat werkgevers het bij mooie woorden laten. Vooral grote, financieel draagkrachtige organisaties in sectoren met goede CAO-afspraken kennen een goed human resource management met de nodige aandacht voor employability.

De onderzoekers zijn nogal somber: als iemand ziek wordt voor langere tijd en terugkeer in de eigen functie is niet meer mogelijk (ongeacht de reden), dan is het lastig om die persoon te reintegreren in een andere functie, in ander werk of bij een andere werkgever.

Motieven

Werkgevers weten dat employability belangrijk is. Immers, door allerlei overheidsmaatregelen en niet in de laatste plaats door financiële prikkels zijn ze gedwongen om bijvoorbeeld een goed verzuimbeleid te voeren. Toch hebben ze ook andere motieven. 'Mijn baas wil goed voor ons zorgen', zegt driekwart van de respondenten en met name in de commerciële dienstverlening en industrie hebben ze flexibele arbeidskrachten hard nodig.

Daarom wordt dikwijls de mogelijkheid geboden om minder uren te maken en andere taken naast het eigenlijke werk te doen. Meer dan

driekwart van de geënquêteerden zegt dat hun werkgever aandacht voor mobiliteit binnen de organisatie heeft, bijvoorbeeld door vacatures intern bekend te maken. Maar wil iemand elders aan de slag, dan moet hij toch zelf initiatief nemen. Slechts een derde van de respondenten kan daarvoor bij een loopbaanadviseur aankloppen.

Kinderopvang

De onderzoekers concluderen dat werkgevers nog onvoldoende oog voor de belangen van hun medewerkers hebben. Een kwart van de medewerkers kan geen gebruik maken van een of andere regeling omtrent kinderopvang bij de werkgever. Maar 3,4

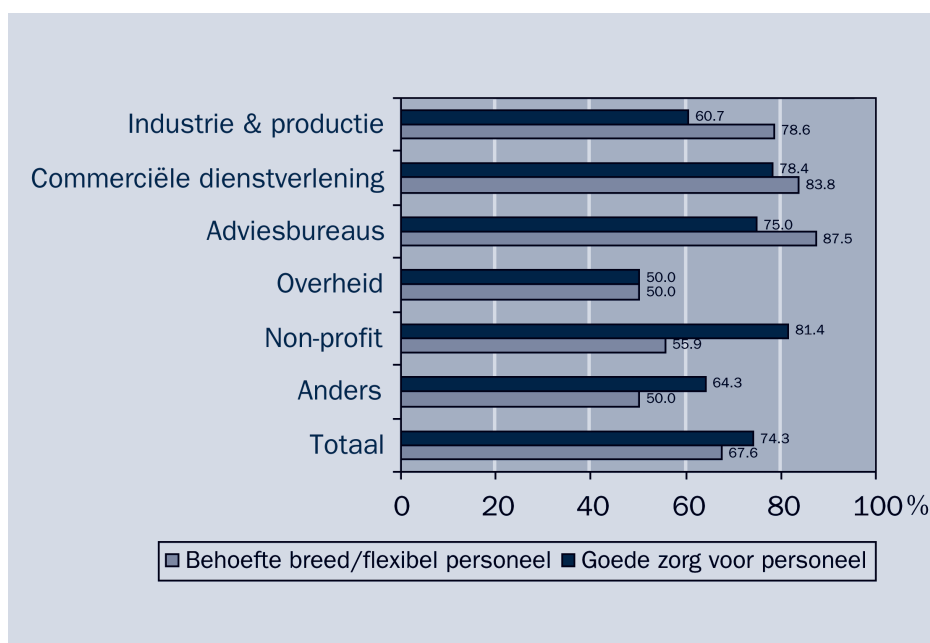
procent van de werkgevers heeft een eigen bedrijfsopvang, 27,7 procent koopt een kindplaats voor zijn medewerkers en 45,9 procent betaalt mee aan een door de medewerker zelf geregelde opvang.

Goed gesprek

Functioneringsgesprekken zijn een geschikt middel om erachter te komen wat medewerkers willen. Maar slechts in één van de vier functioneringsgesprekken bij de overheid en in de non-profitsector staat employability op de agenda, in het bedrijfsleven is dat iets beter: 50 procent. Veel geënquêteerden betreuren dat en geven het advies om direct als iemand in dienst treedt dit onderwerp aan de orde te stellen. Werkgever én werknemer hebben daar baat bij.

Arbeid en gezondheid

Auteurs Erik Jan van Dalen en Rob Gründemann in het Jaarboek *Personeelsmanagement 2004* Kluwer, Hoofdstuk 7, p. 173-182.



Twee belangrijkste motieven voor inzetbaarheidsbeleid, naar sector

Voor u geselecteerd

Blonk, R.W.B., Nieuwenhuijsen, K.,
Boer, A.G.E.M de
**The Depression Anxiety Stress
Scales (DASS), detecting anxiety disorder and depression in employees absent from work because of mental health problems**

In: Occupational and environmental medicine 60(2003), no. 1 suppl., p. i77-i82.

.....

Blonk, R.W.B., Klink, J.J.L. van der,
Schene, A.H., Dijk, F.J.H. van
Reducing long term sickness absence by an activating intervention in adjustment disorders, a cluster randomised controlled design

In: Occupational and environmental medicine 60(2003), no. 6, p. 429-437.

.....

Boer, W.E.L. de, Besseling, J.J.M.,
Fermin, B.M.F.
Donner versus Veldkamp, Uitvoeren schattingsbesluit of ondersteunen van het reïntegratieproces bij geleidelijke werkhervatting?

In: Tijdschrift voor bedrijfs- en verzekeringsgeneeskunde 11(2003), nr. 6, p. 173-178.

.....

Groot, M.D. de, Voorbij, A.I.M.,
Molenbroek, J.F.M.
Het gebruik van antropometrische gegevens bij het opstellen van normen voor kantoorstoelen

In: Tijdschrift voor ergonomie 28(2003), nr. 4, p. 4-12.

.....

Gründemann, R., Smulders, P.
Wetgeving op het gebied van arbeid en gezondheid

In: De psychologie van arbeid en gezondheid(2003), p. 403-414.

Heuvel, S.G. van den, Hildebrandt, V.H.,
Boshuizen, H.C., Bongers, P.M.,
Blatter, B.M.

Sporten, type werk, arbeidsverzuim en welbevinden : resultaten van een 3-jarige follow-up studie

In: Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen 81(2003), nr. 5, p. 256-264.

.....

Nauta, A., Molleman, E., Buunk, B.P.
Oorzaken en gevolgen van sociale vergelijkingsgedachten in taakgroepen

In: Gedrag en organisatie 16(2003), nr. 1, p. 59-79.

.....

Putten, D.J. van, Vroome, E.M.M. de
Werkgebonden risicofactoren van ziekteverzuim en huisarts- en specialistenbezoek

In: Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen 81(2003), nr. 3, p. 127-134.

.....

Vries, S. de
Culturele diversiteit: manage it: niet alleen problemen maar ook kansen door diversiteit op de werkvloer

In: HR Rendement(2003), nr. 8/9, p. 28-29.

.....

Vuuren, T. van, Smulders, P., Smit, A.A.
Gender differences in absence culture: an exploratory study

In: New organizational challenges for human service work (2003), p. 175-190.

TNO Arbeid is een dienstverlenende organisatie voor bedrijfsleven en overheid die kennis ontwikkelt en toepast inzake complexe arbeidsvraagstukken. Met als uitgangspunt een optimale inzet van mensen, houden we ons bezig met innovatie van arbeid, organisatie en technologie, bevordering van arbeidsparticipatie en versterking van arbeidsomstandighedenbeleid. Samen met haar klanten vertaalt TNO Arbeid nieuwe kennis in praktische toepassingen.

Coördinator

Peter Smulders

Eindredactie

Inge Beckers

Teksten

Paul Troost

Vormgeving en opmaak

Option One, Amsterdam

Drukwerk

PlantijnCasparie, Heerhugowaard

Uitgave

TNO Arbeid
Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94
info@arbeid.tno.nl

ISSN 1570-7431

Copyright

Gehele of gedeeltelijke overname van teksten uit deze nieuwsbrief van TNO Arbeid is mogelijk onder bronvermelding. De redactie stelt toezending van de gepubliceerde artikelen op prijs.

Kijk voor uitgebreide informatie op onze website www.arbeid.tno.nl.