

## Activering en reïntegratie, augustus 2004

### Empowerment, product of missie?

Jan de Koning

De wet “Werk en Bijstand” legt de regie over het reïntegratietraject in handen van de cliënt. Letterlijk zegt de wetgever: *“Het is daarom van belang de cliënt nauw te betrekken bij de totstandkoming van reïntegratiedienstverlening”*. De noodprocedure IRO (Individuele Reïntegratie Overeenkomst) biedt WW-ers of WAO-ers de mogelijkheid om zelf de regie te verkrijgen over hun eigen reïntegratietraject. Wat betekent dit ‘zelf regie nemen’ voor de cliënt? Wat betekent het voor de dienstverlener? En hoe pakken we de invoering van het ‘eigen-regie-principe’ aan in de huidige begeleidings- en bemiddelingssystematiek? Een groot stuk van het antwoord op deze vragen ligt bij empowerment! Wat is ‘empowerment’? Kunnen we ‘empowerment’ leren, kunnen we het ‘erbij doen’ of moet het roer om?

#### Het zes-componenten model

In het EQUAL project VrijBaan<sup>1</sup> staat het begrip ‘Empowerment’ centraal. Empowerment, innerlijk leiderschap of zelfsturing, biedt een individu vertrouwen in de eigen vaardigheden om een bepaald doel te bereiken en geeft die persoon het gevoel invloed uit te kunnen oefenen op het eigen (ontwikkelings)proces. Aan de hand van literatuurgegevens en een aantal diepte-interviews bij reïntegratiecliënten en begeleiders<sup>1</sup> hebben wij binnen VrijBaan de rol van empowerment in het reïntegratieproces nader onderzocht. Het begrip empowerment, zoals in de literatuur beschreven, is daarmee verder toegespitst en aangevuld met enkele specifieke elementen.

*‘Het zat ‘em in mijn rug, hè... Ik kon het op den duur niet meer harden van de pijn. En uiteindelijk mocht ik niet meer achter het stuur van de dokter. Hoe graag ik ook wilde, het ging echt niet meer, zelfs niet met de zwaarste dosis pijnstillers.’ Aan het woord is Joep, afgekeurd als buschauffeur en tien jaar in de WAO. De bus, de passagiers, zijn collega’s, het werk was zijn lust en zijn leven. De WAO een zwart gat. ‘Wat stelt je leven zonder baan nog voor, alles bij elkaar genomen? Ik werd één brok chagrijn, zelfs een pilsje in de buurtkroeg zag ik niet meer zitten. Ik ging ook weg bij de voetbalclub. Ja, en zo gaandeweg merk je dat je een hoop vrienden verloren hebt. Ik verveelde me kapot achter de geraniums. Ik kon niks en ik wilde niks; alleen s’avonds als het donker was en niemand me zag, ging ik er soms wel eens uit.’*

Empowerment is een dynamisch gegeven. Het kan sterk variëren van periode tot periode, zelfs van dag tot dag. Iemand die net te horen heeft gekregen dat hij zijn geliefde baan als buschauffeur moet opgeven vanwege rugklachten zal niet zeggen dat hij de volledige regie heeft over zijn leven. Hij is slachtoffer, getroffen door het noodlot en heeft het gevoel dat hij voor de rest van zijn leven afhankelijk zal zijn van anderen. In het empowermentmodel, dat binnen VrijBaan is ontwikkeld, spelen zes persoonlijke componenten een grote rol:

*Vertrouwen in eigen kunnen.* Iemand met een sterke empowerment heeft vertrouwen in eigen kunnen. Hij of zij kent zijn competenties, heeft een positief gevoel van eigenwaarde, en het lef om daar voor uit te komen. Bij iemand die al een aantal jaren in de WAO of in een rolstoel zit, kan die eigenwaarde een flinke deuk hebben opgelopen. Veel reïntegratiecliënten durven het dan ook niet (meer) aan om een eigen keuze te maken. Zij verlaten zich graag op de adviezen van ‘deskundigen’ die immers het beste weten wat goed voor hen is. ‘Ik wacht wel af en laat het over me heen komen.’

*Regisseur van je eigen leven.* Een grote mate van empowerment betekent zelfbeschikking. Je bepaalt zelf wat je wel en niet doet. Je hebt een toekomstvisie, een droom of een realistisch doel en daar ga je

<sup>1</sup> B. van Lierop et al. Tussenrapportage VrijBaan, iRv(03)14-03/0400470210055

voor. Je weet dat het haalbaar is wat je wilt, want je hebt een goed idee van wat je kunt. Voor iemand met een burn-out valt dit vermogen om zelf de regie te voeren praktisch volledig weg. De structuur in het werk en de orde van een dagelijkse planning zijn verdwenen, terwijl de druk van 'het zelf moeten doen' onverminderd blijft of toeneemt. Om dan opnieuw een zekere mate van zelfbeschikking te bereiken is een langdurig en moeizaam proces. Bijna alle reïntegratiecliënten krijgen in hun traject te maken met een gebrek aan zelfbeschikking, variërend van: "Ik weet niet wat ik wil", "ik kan niet kiezen", tot "ik vind het allemaal wel best, dus zeg maar wat ik moet doen".

*Betekenis en zingeving.* Iemand met een sterke empowerment heeft het gevoel dat zijn keuzes zinvol zijn en bijdragen aan zijn persoonlijke ontwikkeling of doelstellingen. Wie tevreden is met de keuzes die hij gemaakt heeft, kan gemotiveerder doorzetten als het tegen zit. Maar als je op een beroepsopleiding zit of een cursus moet volgen die je eigenlijk niet ziet zitten, is de kans groot dat je voortijdig afhaakt of een nieuwe baan zo ver en lang mogelijk voor je uit blijft schuiven. Aan de andere kant kun je te maken krijgen met (onbewuste of bewuste) weerstand of niet accepteren van een nieuwe kijk, er is geen openheid voor nieuwe ideeën of mogelijkheden. 'Wat schiet ik er eigenlijk mee op, al die moeite om te reïntegreren, dus waarom zou ik?'

*Grip op de situatie.* Het besef dat de eigen beslissingen en keuzes een impact hebben, dat wil zeggen een daadwerkelijk effect op het eigen leven, is een belangrijke component van empowerment. Je

*'In het begin zag ik die omscholing echt niet zitten hoor. Maar ja, mijn vrouw kreeg het ervan op haar zenuwen om mij steeds in huis te hebben. En ik eigenlijk ook. Dus om maar iets te doen te hebben ben ik die opleiding gaan volgen.' Beetje bij beetje groeide bij Joep de motivatie om een nieuwe uitdaging aan te gaan: een opleiding in de financieel administratieve sector. De eerste tijd viel dat zwaar. Een strak dagritme, concentratie op de studie, zelfstandig werken, samenwerken met collega-studenten, het viel allemaal niet mee. 'Man, ik heb dikwijls gedacht: dat red ik nooit, ik kan het gewoon niet, en wie neemt er nou straks een omgeschoolde kneus in dienst? Maar ja, als je A hebt gezegd, moet je ook B durven te zeggen. En langzaam maar zeker kreeg ik toch de smaak te pakken. Toen kwam dat idee om voor mezelf iets te beginnen. Ja, en nadat ik dat besluit genomen had, ging het verder als een speer.' Zijn vrouw knikt, glimlacht en schenkt nog eens in.*

realiseert je dat je met je beslissingen je eigen ontwikkeling controleert, bestuurt, en vorm geeft. Wie zich laat leiden door regeltjes en bureaucratie realiseert slechts een beperkte impact op zijn leven. Reïntegratiecliënten geven vaak aan veel te weinig controle te hebben over hun traject. De vraag daarbij blijft steeds of hieraan een gebrek aan impact ten grondslag ligt, of dat dit het gevolg is van de bemoeizucht, de betutteling vanuit de omgeving. Het gevoel voortdurend van het kastje naar de muur te worden gestuurd en gevangen te zitten in een bureaucratisch systeem is er niet minder terecht om. Maar wie de touwtjes in handen te heeft, voelt zich meer verantwoordelijk, wil sneller vooruit ("al zitten daar de echte lastpakken bij, die de hulpverlener het bloed onder de nagels vandaan kunnen halen").

*Groepsoriëntatie.* Bij empowerment is er een sterke wisselwerking met de omgeving. Iemand met een grote mate van empowerment realiseert zich, dat hij in een maatschappelijke context functioneert, dat zijn gedrag effect heeft op anderen. Aan de ene kant weet hij zijn eigen rol in zijn omgeving naar waarde te schatten en gaat er niet a-priori van uit dat de omgeving zich volledig aan moet passen aan zijn situatie. Anderzijds komt de maatschappelijke component van empowerment tot uiting in de vaardigheid om hulp en advies te vragen aan vertrouwenspersonen, zoals ouders, partner, vrienden of professionals. Weten dat je hulp nodig hebt, die hulp vragen en daarbij je onafhankelijkheid behouden kan emotioneel en psychisch een zware belasting vormen. Advies vragen betekent tegelijk, dat je in staat moet zijn om daar iets mee te doen. Klakkeloos overnemen, naast je neerleggen, of gebruiken om richting te geven aan je eigen keuzeprocess zijn de opties.

*Zelfbeeld.* Een sterke empowerment houdt een positief zelfbeeld in. Je bent in staat om redelijk objectief je eigen situatie onder ogen te zien. Je hebt daarnaast het gevoel dat je er mag zijn, je voelt je gerespecteerd om wie je bent. Je hebt je eigen beperkingen geaccepteerd en je bent je bewust dat er meer is in je leven dan je eigen handicap. Een reëel inzicht in eigen mogelijkheden en

onmogelijkheden is niet altijd gemakkelijk. Zowel overschatting, bijvoorbeeld van intellectuele capaciteiten, als onderschatting, van bijvoorbeeld fysieke mogelijkheden, komen voor.

### Empowerment gespiegeld.

Aan de hand van de zes componenten van empowerment hebben wij in het VrijBaanproject een meetinstrument ontwikkeld. Dit instrument, een lijst met ca 60 vragen, houdt iemand een spiegel voor over de sterkte of mate van empowerment. Deze spiegel zal altijd een momentopname zijn, waarbij de subjectieve beleving van de persoon die de test maakt, voorop staat. In de testfase, die momenteel nog loopt, wordt het instrument bij 400 tot 600 personen afgenomen. Deze experimentele fase is bedoeld om de algemene bruikbaarheid en validiteit van het instrument te testen. Verder kijken wij naar de toepasbaarheid voor specifieke doelgroepen. Aan de hand van de analyses zullen wij meer inzicht krijgen in de samenhang tussen de persoonlijke componenten van empowerment en in de interpretatie van de individuele score.

Enkele vragen uit de empowerment test	Helemaal niet van toepassing					Helemaal van toepassing				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Als mij gevraagd wordt wat ik wil, weet ik het antwoord meestal onmiddellijk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ik blijf liever thuis dan dat ik het risico loop op te vallen door het feit dat ik niet werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ik vind het moeilijk om ergens hulp voor te vragen als je iets niet kan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Ik geef snel op.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ik vind dat de mensen je eenvoudig de kans niet geven om te laten zien wat je kan en wat je waard bent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Het is voor mij makkelijk om vast te houden aan mijn plannen en mijn doel te bereiken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. De laatste tijd pieker ik nogal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Ik weet precies wat ik wel en niet kan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Voor het versterken van de diverse componenten van empowerment hebben wij meer dan 120 oefeningen en trainingsmodules verzameld. Op grond van de resultaten van de zelfbeoordelijst kan de cliënt in overleg met zijn trainer/begeleider een gerichte keuze maken uit specifieke trainingen op een bepaald niveau en gericht op versterking van een bepaald aspect. Elke component heeft enkele deelaspecten. Zo zijn er binnen de component 'competentie' trainingsmodules die gericht zijn op het ontdekken, op het versterken, en op het overbrengen of presenteren van de eigen vaardigheden. Binnen de component 'groepsoriëntatie' vind je modules op gebied van samenwerking, communiceren, ervaringsuitwisseling en ontwikkeling van inzicht in het eigen gedrag.

Het testresultaat brengt niet alleen de trainingsbehoefte van de cliënt in beeld, maar ook de aandachtspunten voor training en begeleiding door de ondersteunende professionals (trainers, docenten en trajectbegeleiders) komen naar voren. Bij de samenstelling van het individuele trainingspakket kan de trainer rekening houden met de individuele factoren van de cliënt zoals fysieke en cognitieve mogelijkheden, de logische samenhang en afwisseling tussen de modules. Afhankelijk van de individuele behoefte bestaat de mogelijkheid voor individuele werkvormen of een groepsgewijze aanpak. Vooral de mogelijkheid om te concentreren op een of enkele zeer specifieke aspecten, levert een grote meerwaarde op bij de versterking van het 'innerlijk leiderschap'.

*'De eerste jaren heb ik maar wat aangemodderd. Ik wist niet wat ik eigenlijk wilde en had ook nergens zin in. Daar kwam nog bij dat iedereen zich met me ging bemoeien. De één zei dat ik de rest van mijn leven rustig thuis kon blijven. Je geld krijg je toch wel zei hij. Ik was nota bene net 40. Iemand anders wist me te vertellen dat ik **moest** solliciteren, omdat ik anders in de bijstand zou komen. En dan die instanties! Man ik heb me wat afgelopen, van het kastje naar de muur en terug. Uiteindelijk kwam ik bij een goede case manager. Dat was de eerste die me niet vertelde wat ik allemaal moest.'* Joep heeft het allemaal nog helder voor de geest en kijkt mij vol zelfvertrouwen aan. *'Die gaf me tenminste de kans om mijn verhaal te vertellen. En wat wil je nou eigenlijk zelf? Vroeg hij dan. Ga maar eens kijken bij dit en dat bedrijf; en dan nam hij me mee om ergens te kijken. Die man heeft me aan het denken gezet. Ook bracht hij me in contact met iemand die met een dwarslaesie in een rolstoel zat. Die man had nu zijn eigen wijnhandel en reisde stad en land af voor zijn bedrijf. Dat vond ik helemaal te gek. Nee, dat liet me niet meer los. En zo ben ik aan de slag gegaan.'*

### **De omgevingscomponent.**

Binnen het VrijBaan-project hebben we meer grip gekregen op empowerment. Aan de andere kant realiseren wij ons, dat we te maken hebben met een complex en dynamisch samenspel van eigenschappen, attitudes en vaardigheden binnen één persoon. Het concept laat zich moeilijk vangen in een generiek model. Empowerment komt tot uiting in verschillende componenten die je ieder op zich of in samenhang kunt versterken door training of oefening. Daarmee streef je ernaar, beter in staat te zijn sturing te geven aan je eigen leven en aan je reïntegratieproces in het bijzonder.

Het verhaal van de buschauffeur laat zien dat ook de omgeving bij empowerment een cruciale rol speelt. Het VrijBaan-onderzoek naar de persoonlijke componenten van empowerment leverde een eerste verkenning van vier omgevingsfactoren<sup>2</sup>: persoonlijke benadering of steun, informatie, het systeem en de professionele dienstverlening. Zij kunnen zowel een positieve, empowerment-versterkende, uitwerking hebben, als een negatieve, demotiverende of 'ontkrachtende' invloed. Wat een 'empowerende omgeving' is en hoe deze te realiseren, blijft een actueel thema voor de toekomst.

*Steun.* Hierin spelen interacties met de sociale omgeving de hoofdrol, dat wil zeggen: gesprekken, adviezen, en omgang met kennissen, vrienden, familie, professionals, docenten, coaches en/of ambtenaren. Een positieve invloed, stimulerend voor iemands empowerment, heeft vooral te maken met vertrouwen. Het vertrouwen dat de omgeving heeft in de cliënt is van belang voor de ontwikkeling van het zelfvertrouwen. Het komt tot uiting in het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid, het serieus nemen van plannen en ideeën (of van het gebrek daaraan), en het in een realistische perspectief plaatsen van irreële plannen, houdingen en verwachtingen. Toch ervaren zeer veel cliënten in een reïntegratietraject de goed bedoelde 'steun' van hun sociale omgeving als zeer demotiverend. Blijkbaar is 'steun' een zeer smal pad door een moeras van ontmoediging en frustraties. 'Van de één *moet* ik dit; de ander zegt weer dat ik zus *moet*, en een derde komt met: 'En waarom heb je dat niet zo gedaan?'

*Informatie.* Bij de afwegingen tussen diverse opties is informatie nodig. Sterker nog, het is een essentiële voorwaarde. In de beleving van reïntegratiecliënten is informatie vaak niet gemakkelijk toegankelijk, moeilijk te krijgen en onbegrijpelijk. Vanuit het perspectief van de begeleider, de persoon of organisatie die de informatie verstrekt is het meestal volstrekt onduidelijk en onbegrepen, waarom deze niet aansluit bij de doelgroep. Blijkbaar vooronderstellen we bij onze informatievoorziening voortdurend bepaalde kennis en realiseren ons onvoldoende dat ogenschijnlijke tegenstrijdigheden of onvolledige boodschappen tot volstreekte verwarring kunnen leiden. 'De één zegt dit, de ander dat, maar ik heb het zó gelezen. En nu snap ik er helemaal niets meer van, nou ze kunnen me wat, ik vertrouw ze voor geen meter meer!'. In veel gevallen leidt onduidelijke of onvolledige informatie tot een bevestiging, zelfs versterking van de slachtofferrol. Het 'ze doen maar' en het 'hoe kan ik nou als

<sup>2</sup> B. van Lierop et al. Tussenrapportage VrijBaan, iRv(03)14-03/0400470210055

ik niet eens goed geïnformeerd wordt' is een signaal dat de versterking van empowerment ernstig belemmerd is.

*Begeleiding.* De stijl van begeleiding door reïntegratieprofessionals tijdens het traject heeft een grote invloed op de ontwikkeling van empowerment. Het is de vraag of je wel van één begeleidende benadering kunt spreken. De ondersteuning van iemands zelfsturend vermogen vraagt nu eens een zeer duidelijk en stellig optreden, terwijl op een later tijdstip dezelfde persoon juist beter af is met een grote mate van onduidelijkheid in de benadering. 'Zoek dat nu maar eens zelf uit en kom maar terug als je het weet.' Open staan voor en serieus nemen van de behoeften van de cliënt vergt een grote vaardigheid en inschattingsvermogen. Wat een cliënt aangeeft als behoefte is niet altijd wat hij bedoelt en omgekeerd, wat iemand bedoelt kan op verschillende manieren tot uiting komen. Klakkeloos meegaan in de wensen van de cliënt is niet persé in diens eigen belang. Een grote zelfstandigheid en activiteit verwachten op een moment dat dit nog niet aan de orde is werkt juist inactiverend en frustrerend. Gedetailleerd voorschrijven van wat iemand moet doen als hij heel goed in staat is om dat zelf uit te maken, komt al snel over als betutteling.

*Het systeem.* Hoewel het systeem zegt dat 'reïntegratie in handen moet liggen van de reïntegratiecliënt' houdt datzelfde systeem over het algemeen geen rekening met de ontwikkelingsfase waarin iemand zich bevindt. Tussen de verschillende spelers, waaronder de overheid, arbeidsintegratiecentra, uitvoerings- en opleidingsinstellingen, bestaat onvoldoende afstemming en samenwerking. Het aantal mogelijke loketten waarmee je als reïntegratiecliënt te maken kunt krijgen, is wisselend en biedt een uitermate kleurrijk, maar onoverzichtelijk palet. Het grote aantal instanties levert een evenredige hoeveelheid regels en bureaucratie op. Daarmee gepaard gaat een grote variëteit in persoonlijke benaderingen, variërend van een paternalistisch 'wij maken wel uit wat goed voor je is' tot het softe 'wij begrijpen wel hoe je je voelt, maar...'. De afhankelijkheid van het systeem blijft daarmee voortbestaan, de kans op het maken van zelfstandige eigen keuzes neemt af.

### **Integrale empowerende aanpak**

Personen die voor langere tijd zijn uitgesloten van de arbeidsmarkt hebben een grote behoefte aan structurele versterking van hun empowerment. De professionals in het reïntegratietraject onderschatten de ernst en omvang van deze behoefte. Ook de betekenis van empowerment als een belangrijke succesfactor voor reïntegratie en het creëren van de juiste randvoorwaarden krijgen te weinig aandacht. Daarmee ontbreekt het aan een institutioneel kader waarbinnen versterking van empowerment een gemeenschappelijk uitgangspunt is.

Om de participatie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt te vergroten is een grotere zelfwerkzaamheid nodig. Empowerment is de motor voor deze zelfwerkzaamheid en zou vanuit twee invalshoeken aangepakt moeten worden. Vanuit het individuele perspectief is versterking nodig om iemand beter in staat te stellen de regie over zijn (re)integratietraject in eigen hand te nemen. Vanuit het omgevingsperspectief is een '*empowerende omgeving*' nodig als randvoorwaarde.

Het succes van het reïntegratietraject staat of valt bij de ondersteuning en begeleiding bij moeilijke keuzes, het volgen van een opleiding, de terugkeer in het arbeidsproces. Dit vergt een integrale benadering vanuit dezelfde uitgangspunten, vanuit dezelfde missie: een empowerende aanpak.

Na twee jaar studeerde Joep af als administratiebeheerder. Met lof. Breed lachend zat hij tijdens de diploma-uitreiking in de zaal. Zelfverzekerd, met een nieuw netwerk aan contacten, vol nieuwe ideeën en genoeg plannen om die te realiseren. Joep had al snel zijn zaakjes voor elkaar. 'Ik wilde mijn onafhankelijkheid houden, geen baas meer boven me, dan maar wat meer risico's.' Hij ging aan de slag als zelfstandig ondernemer en zette zijn eigen administratiekantoor op. En met succes. Zijn eigen conclusie: 'Ik tel weer mee en daar geniet ik elke dag van.'

---

<sup>i</sup> VrijBaan wordt mede gefinancierd door EQUAL/ESF, de Start Foundation en REA College Nederland.

De partners zijn:

Hoensbroeck Centrum voor Arbeidsperspectief

iRv Kenniscentrum voor Revalidatie en Handicap

Werkenrode Arbeidsintegratie

Sonneheerdt Opleiding & Arbeid

Heliomare arbeidsintegratie

Chronisch Zieken en Gehandicapten Raad Nederland

Algemene Nederlandse Gehandicapten Organisatie

Werkgroep Integratie Gehandicapten

**Contact:**

*Frans Nijhuis projectleider*

*Tessa Zaeyen, projectmanager*

*Edith Kremer, secretariaat*

*Hoensbroeck Centrum voor Arbeidsperspectief*

*Zandbergsweg 111*

*Postbus 88*

*6432 CC Hoensbroek*

*tel: +31(0)45 528 3002*

*e-mail: [tzaeyen@werkenrode.nl](mailto:tzaeyen@werkenrode.nl)*

**[www.vrijbaan.nl](http://www.vrijbaan.nl)**

Jan de Koning is projectmonitor en coördinator PR en disseminatie