

Elk contact kan het verschil maken

Cliëntgerichte dienstverlening
in de arbeidsdeskundige praktijk

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en
verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit
moment cliëntgericht?
- 4 Hoe betrek je de ervaringskennis en
behoefte van cliënten in gesprekken?
- 5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

Colofon

Elk contact kan het verschil maken

Cliëntgerichte dienstverlening in de arbeidsdeskundige praktijk

E. (Emma) Vossen, *senior onderzoeker*, Lectoraat Arbeidsdeskundigheid HAN

P.C.J. (Shirley) Oomens, *bijzonder lector Arbeidsdeskundigheid*, Lectoraat Arbeidsdeskundigheid HAN

L. (Lineke) van Hal, *bijzonder lector Beroepsvorming professionals publiek sociaal domein*, Zuyd Hogeschool

M. (Mechteld) Lengkeek, *docent-onderzoeker*, Lectoraat Arbeidsdeskundigheid, Lectoraat Human Capital Innovations, Learning & Development in Organisations, HAN

I. (Ilonka) Eekhoudt, *arbeidsdeskundig onderzoeker (zzp)*

m.m.v. onderzoeksbureau Meetellen Amsterdam

Met dank aan alle arbeidsdeskundigen, cliënten en ervaringsdeskundigen die hebben bijgedragen aan dit onderzoek en de ontwikkeling van de praktijkproducten. Tevens dank aan Basten Simmelink van Studio Vloeistof en Bente en Kaya van bureau B302 van de Academie IT en Mediadesign van HAN University of Applied Sciences voor hun bijdrage aan de ontwikkeling van de praktijkproducten.

© September 2025

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?
- 4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?
- 5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

Voorwoord

Dit onderzoek naar cliëntgerichte dienstverlening heeft als doel de kwaliteit van dienstverlening en de waarde daarvan voor de client te verhogen. Het cliëntperspectief is één van de strategische pijlers van het AKC. We willen professionals met onze kennisproducten stimuleren om de behoefte van en de impact voor de cliënt centraal te stellen.

Elke arbeidsdeskundige zet zich in om cliëntgericht te handelen. Tegelijkertijd is er sprake van complexiteit in de rol en opdracht van de arbeidsdeskundige en is er een vorm van afhankelijkheid in de relatie voor de cliënt. Dit maakt het ingewikkeld.

Ik hoop dat de inzichten, tips en tools die resultaat zijn van dit onderzoek arbeidsdeskundigen ondersteunen bij het cliëntgericht handelen en hen stimuleren om steeds bewust stil te staan en te reflecteren op de eigen houding en te toetsen bij de cliënt of zij zich gezien en gehoord voelen.

Marianne Holleman
Directeur AKC

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 **Introductie**
- 2 **Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?**
- 3 **Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?**
- 4 **Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?**
- 5 **Conclusie en discussie**

Literatuur

Bijlagen

Samenvatting

Aanleiding en doelstelling: cliëntperspectief centraler stellen

In dit project over cliëntgerichte dienstverlening is onderzocht hoe het arbeidsdeskundig handelen in gesprekken meer afgestemd kan worden op de ervaringskennis, situatie en behoeften van cliënten. Met als doel om de kwaliteit van de arbeidsdeskundige dienstverlening en de waarde ervan voor de cliënt te verhogen. Het centraler stellen van het cliëntperspectief is zowel voor het AKC, de NVvA als het UWV een speerpunt voor de arbeidsdeskundige dienstverlening. Dit streven sluit aan op ontwikkelingen om 'de menselijke maat' terug te brengen in het sociale zekerheidsstelsel en meer maatwerk te leveren. Het integreren van het cliëntperspectief is daarnaast onderdeel van het evidence-based werken door arbeidsdeskundigen. Toch zijn de kennis en ervaringen van cliënten nog geen gelijkwaardige kennisbron, naast wetenschappelijke kennis en professionele expertise.

Een ontwerpgerichte onderzoeksbenadering met meerdere onderzoeksmethoden

In deze studie is allereerst onderzocht wat de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten in het contact met arbeidsdeskundigen zijn, en hoe cliëntgerichte dienstverlening in de arbeidsdeskundige praktijk eruitziet. Dit is gedaan via verschillende onderzoeksmethoden: een kleinschalige literatuurstudie, een analyse van klachten tegen arbeidsdeskundigen, observaties van gesprekken en interviews met arbeidsdeskundigen en hun cliënten, en duidingssessies met arbeids- en ervaringsdeskundigen. De resultaten zijn geanalyseerd aan de hand van het theoretisch kader van Menger¹, waarbij cliëntgerichtheid geoperationaliseerd is aan de hand van de vier kenmerken van de werkalliantie in een (semi)gedwongen kader: vertrouwen, richting en kader, binding, en stroefheid. De opgedane inzichten hebben geleid tot een overzicht van gedragingen, vaardigheden en houdingen van arbeidsdeskundigen die cliëntgerichtheid kunnen bevorderen. Vervolgens zijn de inzichten samen met belanghebbenden uit de praktijk via spiegelbijeenkomsten en werksessies gevalideerd en vertaald naar de praktijkproducten 'Gezien & Gehoord'. Zowel de opgedane inzichten als de praktijkproducten moeten bijdragen aan een meer systematische aansluiting op en weging van het cliëntenperspectief in het arbeidsdeskundig handelen.

Cliëntgerichte dienstverlening in de arbeidsdeskundige praktijk

Het onderzoek laat zien dat cliëntgerichte dienstverlening binnen de arbeidsdeskundige praktijk inhoudt dat cliënten zich gezien en gehoord voelen, waarbij empathie, oprechtheid, onbevooroordeeld zijn en gelijkwaardigheid belangrijke aspecten zijn. Daarnaast betekent cliëntgerichtheid in de arbeids-

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?
- 4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?
- 5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

¹ Menger, 2018.

deskundige praktijk dat cliënten goed geïnformeerd worden over het wettelijk kader, bijvoorbeeld over rechten, plichten, verwachtingen en de rol en taak van de arbeidsdeskundige. Daarbij hoort onlosmakelijk het vinden van een goede balans tussen maatwerk en de uitvoering van wettelijke kaders. Dit blijkt makkelijker in casussen die ‘soepel’ verlopen, terwijl in casussen waarbij er volgens de arbeidsdeskundigen weinig openheid of weerstand is bij de cliënt, de wettelijke kaders sterker bepalen hoe er gehandeld wordt, ten koste van de cliëntgerichtheid.

Het belang van richting en kader, vertrouwen, binding en openheid

Richting en kader, vertrouwen, binding en openheid lijken bepalend voor het bereiken van het doel van de arbeidsdeskundige dienstverlening, ook in een eenmalig gesprek. Zo blijkt het voor cliënten in gesprekken belangrijk dat de focus op de rol, taak en het (proces van het komen tot een) advies van de arbeidsdeskundige (*richting en kader*) in balans is met het zich gezien en gehoord voelen (*binding*). Daarbij speelt openheid een grote rol: het gevoel gezien en gehoord te zijn kan bij cliënten zorgen voor *openheid* over hun situatie, hetgeen arbeidsdeskundigen helpt bij het vervullen van hun opdracht. Maar ook openheid vanuit de arbeidsdeskundige over de eigen rol en opdracht, en over zichzelf als persoon, kan cliënten *vertrouwen* geven in de arbeidsdeskundige. Het is daarbij wel essentieel om het belang, de verwachtingen en de mogelijke gevolgen van openheid te bespreken.

Inbedding in het arbeidsdeskundig handelen

Cliëntgerichte dienstverlening is een integraal onderdeel van het handelen van arbeidsdeskundigen en niet iets wat aanvullend is of ‘erbij komt’. Alhoewel cliëntgerichte dienstverlening niet letterlijk is opgenomen in de gedragscode voor arbeidsdeskundigen, kan deze vorm van dienstverlening gezien worden als een praktische uitoefening van kernwaarden uit deze gedragscode. Dit onderzoek heeft bijgedragen aan het concretiseren van vooral de kernwaarden ‘deskundigheid’ en ‘gelijkwaardigheid’. Ook de informatieplicht uit de gedragscode komt terug in cliëntgerichte dienstverlening.

Cliëntgerichte dienstverlening gestalte geven

Cliëntgerichte dienstverlening ontstaat in interactie tussen arbeidsdeskundige en cliënt. Het is in het hele dienstverleningsproces van belang om af te stemmen op de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten, vanaf het eerste contactmoment met de cliënt (bijvoorbeeld een brief of telefoontje) tot ná het gesprek, ook als er sprake is van een kortdurende werkrelatie tussen cliënt en arbeidsdeskundige. Cliëntgerichte dienstverlening vraagt om voortdurende oefening en reflectie, bijvoorbeeld in onderwijs en Onderlinge Toetsingsbijeenkomsten, en door evaluatie van gesprekken met cliënten. Het in dit onderzoek ontwikkelde [Gespreksskompas](#) en de [Handreiking ‘Gezien & Gehoord’](#) kunnen arbeidsdeskundigen ondersteunen in hun cliëntgericht handelen.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?
- 4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?
- 5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

1 Introductie

1.1 Inleiding en onderzoeksvragen

De Nederlandse Vereniging van Arbeidsdeskundigen (NVvA) en het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC) hebben als gezamenlijke doelstelling om het ‘evidence-based handelen’ van arbeidsdeskundigen te vergroten. Evidence-based handelen binnen de arbeidsdeskundige praktijk houdt in dat arbeidsdeskundigen niet alleen gebruikmaken van wetenschappelijke kennis en van de eigen praktijkervaringen en kennis, maar ook van de ervaringen, behoeften en voorkeuren van cliënten.² Het afstemmen van het arbeidsdeskundig handelen op de ervaringskennis en behoeften van cliënten is een complex vraagstuk. Dit rapport geeft de resultaten weer van het onderzoek *Samen werken aan cliëntgerichte dienstverlening*, dat in opdracht van het AKC is uitgevoerd van 1 mei 2023 tot 1 juli 2025 door onderzoekers van het Lectoraat Arbeidsdeskundigheid van HAN University of Applied Sciences (HAN) en Zuyd Hogeschool, in samenwerking met onderzoeksbureau Meetellen Amsterdam. Tijdens de looptijd van het project heeft een adviescommissie (zie [bijlage 1](#)) op vier momenten meegedacht en geadviseerd over de kwaliteit van het onderzoek en het valideren en dissemineren van de onderzoeksbevindingen.

Het doel van dit onderzoek, zoals verwoord in de onderzoeksoproep van AKC, is ‘de waarde van de arbeidsdeskundige dienstverlening voor de cliënt te verhogen en daarmee kwaliteit toe te voegen, [door] het centraler stellen van het cliëntperspectief en diens ervaringsdeskundigheid.’³ Daarbij hebben we de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *Hoe kan het arbeidsdeskundig handelen in gesprekken afgestemd worden op de ervaringskennis, situatie en behoeften van cliënten?*

Deze vraag hebben we beantwoord aan de hand van vier deelvragen:

- 1 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten in het contact met arbeidsdeskundigen?
- 2 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten op een effectieve manier in het gesprek tussen arbeidsdeskundigen en cliënten?
- 3 Hoe kan het arbeidsdeskundig handelen vanuit de verschillende rollen en domeinen afgestemd worden op deze inzichten?
- 4 Wat zijn aangrijpingspunten voor de borging van het integreren van het cliëntperspectief in het arbeidsdeskundig handelen?

² Hulsman, z.d.

³ AKC, z.d.-a.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

- 1.1 Inleiding en onderzoeksvragen
- 1.2 Achtergrond
- 1.3 Analytisch kader: de werkalliantie in een (semi)gedwongen kader
 - 1.3.1 Werkalliantie in de arbeidsdeskundige praktijk
 - 1.3.2 Leeswijzer

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

Focus van het onderzoek

In dit onderzoek hebben we aandacht besteed aan de verschillende domeinen en rollen waarin arbeidsdeskundigen werkzaam zijn, omdat deze diversiteit mogelijk van invloed is op de (waargenomen) mogelijkheden om het cliëntperspectief te betrekken in de dienstverlening. Daarnaast kan de verscheidenheid aan rollen ook invloed hebben op welke mogelijkheden cliënten zelf ervaren om betrokken te worden in het arbeidsdeskundig handelen. Vanwege een ander lopend onderzoek ten tijde van de start van dit project zijn – op verzoek van het AKC – arbeidsdeskundigen werkzaam bij het UWV niet meegenomen in de praktijkobservaties en interviews, om overbelasting te voorkomen. In andere fases van het onderzoek is het perspectief van de UWV-arbeidsdeskundigen zoveel mogelijk meegenomen.

1.2 Achtergrond

Het centraler stellen van het perspectief van de cliënt is een speerpunt voor de arbeidsdeskundige dienstverlening.⁴ Dit is een trend die ook binnen de bredere context van werk en inkomen zichtbaar is.⁵ Het betrekken van het cliëntperspectief leidt tot meer tevredenheid, betrokkenheid en draagvlak voor beslissingen bij cliënten, alsook tot betere re-integratiekansen.⁶ Tevens past deze ontwikkeling binnen het breder gedragen pleidooi voor het terugbrengen van ‘de menselijke maat’ in het sociale zekerheidsstelsel⁷ en de hieraan gerelateerde arbeidsgerichte zorg⁸ en re-integratiedienstverlening.⁹ De ervaringskennis van cliënten is echter veelal nog geen gelijkwaardige kennisbron in het professioneel handelen, naast wetenschappelijke kennis en professionele expertise. In die zin is er sprake van onevenwichtig gebruik en ongelijke waardering van verschillende bronnen van kennis, oftewel ‘epistemic injustice’.¹⁰ ‘Epistemic justice’ impliceert juist dat verschillende soorten kennis – en dus ook ervaringskennis – gelijke waardering krijgen en in gelijke mate gebruikt worden bij het nemen van beslissingen.

Aansluiten bij het cliëntperspectief in arbeidsdeskundige dienstverlening vraagt van professionals dat zij responsief zijn voor wat ertoe doet voor de cliënten die dienstverlening ontvangen.¹¹ Dat betekent dat er in de dienstverlening waarde toegekend moet worden aan de ervaringskennis van cliënten en dat professionals vanuit gelijkwaardigheid werken, zoals ook in de gedragscode voor arbeidsdeskundigen is opgenomen.¹² Daarnaast moeten zij stimuleren dat cliënten hun ervaringskennis kunnen en willen

⁴ Nederlandse Vereniging van Arbeidsdeskundigen, z.d; Van Woerkom e.a., 2023.

⁵ Otten e.a., 2019.

⁶ Vooijs e.a., 2021.

⁷ Hirsch Ballin e.a., 2021.

⁸ Van der Burg-Vermeulen, 2021.

⁹ UWV, 2022.

¹⁰ Moes e.a., 2020; Thomas e.a., 2020.

¹¹ Van Hal & Lengkeek 2021; Oomens & Vossen, 2021.

¹² SRA, 2023; Bakker-Klein, 2019; Elwyn e.a., 2017; Van Hal & Lengkeek, 2021.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

- 1.1 Inleiding en onderzoeksvragen
- 1.2 Achtergrond
- 1.3 Analytisch kader: de werkalliantie in een (semi)gedwongen kader
 - 1.3.1 Werkalliantie in de arbeidsdeskundige praktijk
 - 1.3.2 Leeswijzer

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

delen.¹³ Cliënten ervaren echter veelal een afhankelijkheid in de werkrelatie met professionals, waardoor zij zich kwetsbaar kunnen voelen en daardoor minder vrij zijn om hun ervaringen en behoeften te delen. Ook eerdere negatieve ervaringen met instanties en professionals kunnen van invloed zijn op het vertrouwen om ervaringskennis in te brengen.¹⁴ Tevens blijken cliënten niet altijd even goed in staat te zijn om een actieve rol te nemen in geval van ziekte en arbeidsongeschiktheid door lagere doenvermogens.¹⁵ Daarnaast moeten mensen die (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt zijn geraakt of langere tijd uit het arbeidsproces zijn, zich in het re-integratieproces op een nieuwe manier gaan verhouden tot hun eigen ervaren mogelijkheden en (gezondheids)beperkingen, hun zelfbeeld en de maatschappij waarin ze geacht worden te participeren.¹⁶ Dit betekent dat zij vaak niet direct hun wensen, behoeften en verwachtingen paraat hebben en dat deze in de loop van het traject kunnen veranderen.

1.3 Analytisch kader: de werkalliantie in een (semi)gedwongen kader

Het gesprek met cliënten is een van de belangrijkste ‘instrumenten’ die arbeidsdeskundigen als dienstverlener tot hun beschikking hebben. Hun wijze van gesprekvoering is dus in grote mate bepalend voor de kwaliteit van de dienstverlening en de ruimte en responsiviteit die er is voor het centraler stellen van het cliëntperspectief. Dat laatste definiëren we in dit onderzoek als ‘cliëntgerichte dienstverlening’. In de wetenschappelijke literatuur bestaat echter nog geen consensus over wat cliëntgerichtheid (of patiënt- of persoonsgerichtheid) precies inhoudt.¹⁷ We zijn daarom op zoek gegaan naar een analytisch kader dat ons helpt om de inhoud van *cliëntgerichte* dienstverlening door arbeidsdeskundigen beter te begrijpen.

Omdat cliëntgerichte dienstverlening gaat over de relatie tussen de arbeidsdeskundige en zijn of haar cliënt, maken we gebruik van de literatuur over ‘werkalliantie’.¹⁸ De werkalliantie kan gedefinieerd worden als ‘de kwaliteit van de samenwerking tussen cliënt en [professional], gebaseerd op een positieve en emotionele band, overeenstemming over [...] doelen en consensus over taken.’¹⁹ De werkalliantie betreft dus een bewuste en doelgerichte samenwerking tussen cliënt en professional en bestaat uit drie elementen: doelalliantie, taakalliantie en persoonlijke alliantie. Met doel- en taakalliantie wordt bedoeld dat professional en cliënt overeenstemming hebben over respectievelijk het doel en de aanpak van de samenwerking. Deze gezamenlijke doel- en taakgerichtheid draagt

¹³ RVZ, 2013.

¹⁴ Van Hal & Lengkeek, 2022.

¹⁵ WRR, 2017.

¹⁶ Van Hal e.a., 2012; Ruijters, 2024.

¹⁷ Langberg e.a., 2019; Sturgiss e.a., 2022.

¹⁸ Bordin, 1979; Langberg, e.a., 2019. In hun systematische review laten Langberg en collega’s zien dat de therapeutische alliantie een van de belangrijkste dimensies van patiëntgerichte zorg is. Sommigen spreken zelfs liever van ‘relatiegerichte zorg’.

¹⁹ Henskens e.a., 2019; Horvath e.a., 2011.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

- 1.1 Inleiding en onderzoeksvragen
- 1.2 Achtergrond
- 1.3 Analytisch kader: de werkalliantie in een (semi)gedwongen kader
 - 1.3.1 Werkalliantie in de arbeidsdeskundige praktijk
 - 1.3.2 Leeswijzer

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

mogelijk bij aan het succes van de samenwerking via het beïnvloeden (managen) van verwachtingen. De persoonlijke alliantie gaat over wederzijdse binding en betreft de kwaliteit van de relatie tussen de professional en de cliënt. Hierbij zorgen zorgzaamheid, attentheid, echtheid en empathie waarschijnlijk voor positieve uitkomsten van de samenwerking.²⁰

Het belang van de werkalliantie voor het behalen van het doel van de samenwerking is inmiddels wetenschappelijk aangetoond.²¹ Een sterkere werkalliantie leidt tot een beter resultaat, bijvoorbeeld van psychotherapie²², loopbaanbegeleiding²³, werkgerelateerde coaching²⁴, ambulante gezinshulp²⁵ en reclasseringstrajecten.²⁶ Minder bekend is nog welke factoren van de werkalliantie precies bijdragen aan deze positieve resultaten, met name in andere contexten dan de therapeutische setting.²⁷ Afstemmen op de cliënt (maatwerk) in de werkalliantie lijkt in ieder geval belangrijk voor effectieve dienstverlening.²⁸

1.3.1 Werkalliantie in de arbeidsdeskundige praktijk

Het begrip werkalliantie wordt vooral toegepast in situaties waarbij sprake is van vrijwilligheid, zoals meestal het geval is in een therapeutische setting. In de arbeidsdeskundige praktijk is echter sprake van een werkalliantie 'in een (semi)gedwongen kader'.²⁹ De samenwerkingsrelatie tussen arbeidsdeskundige en cliënt vloeit namelijk voort uit wetgeving als de Wet Verbetering Poortwachter (WVP), de Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA) en andere wetten rondom arbeidsongeschiktheid (bijvoorbeeld Wajong en de Ziektewet), of uit verzekeringssituaties (bijvoorbeeld letselschade). De arbeidsdeskundige die werkzaam is in deze context heeft als opdracht om de re-integratie van (tijdelijk) arbeidsongeschikte burgers te bevorderen en daarbij te voldoen aan wet- en regelgeving. Gedwongenheid betekent dus niet per definitie onvrijwilligheid of het ontbreken van motivatie, maar verwijst naar het verplichtende kader waarin de relatie plaatsvindt.

Volgens Anneke Menger³⁰ hebben werkallianties binnen een (semi)gedwongen kader specifieke kenmerken ten opzichte van 'vrijwillige' allianties. Zo is een beginsituatie van overeenstemming over doelen en taken niet vanzelfsprekend. Ook lijkt de driedeling in doel-, taak- en persoonlijke alliantie niet dekkend voor de dynamiek van deze allianties, omdat hierin communicatie over het wettelijk

²⁰ Bordin, 1979; Menger, 2018; Wampold & Flückiger, 2023.

²¹ Pijnenburg, 2010.

²² Horvath e.a., 2011; Wampold & Flückiger, 2023.

²³ Whiston e.a., 2016.

²⁴ Grassman & Schermuly, 2020.

²⁵ De Greef, 2019.

²⁶ Menger, 2018.

²⁷ De Greef, 2019; Grassman & Schermuly, 2020; Menger, 2018; Whiston e.a., 2016.

²⁸ Van Hal & Lengkeek, 2021; Wampold & Imel, 2015.

²⁹ Menger, 2018; Henskens e.a., 2019.

³⁰ Menger, 2018.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

- 1.1 Inleiding en onderzoeksvragen
- 1.2 Achtergrond
- 1.3 Analytisch kader: de werkalliantie in een (semi)gedwongen kader
 - 1.3.1 Werkalliantie in de arbeidsdeskundige praktijk
 - 1.3.2 Leeswijzer

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

kader ontbreekt alsook eventuele reacties van cliënten (en tegenreacties van professionals) op de gedwongenheid van dat kader. Op basis van haar onderzoek binnen de reclassering maakt Menger dan ook onderscheid tussen vier elementen, waarin de oorspronkelijke doel-, taak- en persoonlijke alliantie niet expliciet genoemd worden maar wel herkenbaar terugkomen: (1) vertrouwen, (2) richting en kader, (3) binding en (4) stroefheid. Het ervaren van vertrouwen en binding blijkt de werkalliantie te versterken, terwijl stroefheid in de onderlinge interactie (bijvoorbeeld door gevoelens van dwang, neerbuigend gedrag of een eenzijdige focus op het naleven van regels) de werkalliantie verstoort. Duidelijkheid over doelen, taken en kader blijkt gepaard te gaan met een formelere houding van professionals, waarbij de kans op verstoringen in de werkrelatie alleen verkleind wordt als er sprake is van vertrouwen. Hierbij moet worden opgemerkt dat de werkalliantie uiteraard ook beïnvloed wordt door andere factoren, zoals kenmerken van de context, de professional, de cliënt en het wettelijk traject.

De elementen van vertrouwen, richting en kader, binding en stroefheid gebruiken we in dit project als analytisch kader om de werkalliantie tussen arbeidsdeskundige en cliënt, die plaatsvindt binnen een wettelijke context, te duiden. In onderstaande figuur 1 hebben we deze elementen nader toegelicht. We nemen daarbij ook de reactie van de arbeidsdeskundige op stroefheid (*contra reactance*³¹) mee in het onderzoek. Dit begrip maakt feitelijk geen onderdeel uit van de werkalliantie, omdat het alleen betrekking heeft op de professional en niet op de relatie. Maar het is mogelijk wel van invloed op ervaringen met de dienstverlening.

1 Vertrouwen:

- a Vanuit de cliënt: de mate waarin de cliënt zich vrijelijk kan uiten in het contact, vertrouwen heeft in de inzet van de arbeidsdeskundige en vertrouwen ervaart van de arbeidsdeskundige.
- b Vanuit de arbeidsdeskundige: diens inschatting van de mate waarin de cliënt zich vrijelijk durft te uiten en vertrouwen heeft in en vertrouwen ervaart van de arbeidsdeskundige.

2 Richting en kader:

- a Vanuit de cliënt: de mate waarin er bij de cliënt duidelijkheid is over de doelen en taken van de arbeidsdeskundige dienstverlening (richting; vgl. doel- en taakalliantie) en over het kader waarin deze dienstverlening plaatsvindt.
- b Vanuit de arbeidsdeskundige: diens inschatting van de mate waarin de doelen, taken en het kader duidelijk zijn voor de cliënt.

³¹ Menger, 2018.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

- 1.1 Inleiding en onderzoeksvragen
- 1.2 Achtergrond
- 1.3 Analytisch kader: de werkalliantie in een (semi)gedwongen kader
 - 1.3.1 Werkalliantie in de arbeidsdeskundige praktijk
 - 1.3.2 Leeswijzer

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

- c Ook gaat het hier over de mate waarin arbeidsdeskundige en cliënt denken dat zij het eens zijn over doelen en taken (vgl. gezamenlijke doel- en taakgerichtheid).

3 Binding:

- a Vanuit de cliënt: de mate waarin de cliënt binding ervaart in de relatie met de arbeidsdeskundige en zich als persoon gerespecteerd en ondersteund voelt.
- b Vanuit de arbeidsdeskundige: de mate waarin hij zelf vindt dat hij goed luistert en ondersteunend en enthousiasmerend is in het contact.
- c Ook gaat het hier over de mate waarin arbeidsdeskundige en cliënt denken dat zij het eens zijn over de mate van binding (vgl. wederzijdse binding).

4 Stroefheid:

- a Vanuit de cliënt: een negatieve beleving van de onderlinge interactie, bijvoorbeeld door ervaren dwang, neerbuigend gedrag of een eenzijdige focus op regels met weinig aandacht voor binding. Deze negatieve beleving leidt tot gevoelens van reactance, hetgeen tot uiting komt in relationeel verzet. Bij een soepel contact kan dit zich uiten tegen 'het systeem', bij een stroef contact tegen de arbeidsdeskundige.
- b Vanuit de arbeidsdeskundige: diens inschatting van signalen bij de cliënt die wijzen op een negatieve beleving van de interactie en op reactance.

Het volgende begrip maakt feitelijk geen onderdeel uit van de werkalliantie, omdat het alleen betrekking heeft op de professional. Toch nemen we het begrip mee in dit project, omdat het mogelijk wel van invloed is op ervaringen met de dienstverlening.

- 5 **Contra reactance:** verwijst naar signalen bij de arbeidsdeskundige die kunnen duiden op energie- of regieverlies, als emotionele respons op de interactie met de betrokken cliënt.

Figuur 1 | Elementen van de werkalliantie tussen arbeidsdeskundige en cliënt in een gedwongen kader³²

1.3.2 Leeswijzer

De onderzoeksvragen van dit project zijn met verschillende methoden beantwoord. Eerst hebben we onderzocht wat de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten zijn in het contact met arbeidsdeskundigen (onderzoeksvraag 1). Dit hebben we gedaan op basis van een kleinschalige literatuurstudie en een analyse van klachten tegen arbeidsdeskundigen. De resultaten hiervan worden beschreven in [hoofdstuk 2](#) van deze rapportage. Daarna is door middel van observaties van gesprekken en interviews met arbeidsdeskundigen en cliënten onderzocht hoe er op dit moment cliëntgericht

³² Menger, 2018.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

- 1.1 Inleiding en onderzoeksvragen
- 1.2 Achtergrond
- 1.3 Analytisch kader: de werkalliantie in een (semi)gedwongen kader
 - 1.3.1 Werkalliantie in de arbeidsdeskundige praktijk
 - 1.3.2 Leeswijzer

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

gewerkt wordt. De bevindingen van de observaties en interviews zijn in duidingssessies met arbeids- en ervaringsdeskundigen gevalideerd en aangevuld (**hoofdstuk 3**). Hierdoor konden we een specifiek antwoord geven op onderzoeksvraag 1 en een eerste antwoord op de vraag hoe het cliëntperspectief op een effectieve manier in het gesprek tussen arbeidsdeskundigen en cliënten betrokken kan worden (onderzoeksvraag 2). Onderzoeksvragen 2 tot en met 4 hebben we (verder) beantwoord via verschillende bijeenkomsten met arbeids- en ervaringsdeskundigen: spiegelbijeenkomsten, een werksessie en een rondetafelgesprek. Op basis van deze bijeenkomsten hebben we een praktijkproduct ontwikkeld dat arbeidsdeskundigen kan ondersteunen om cliëntgericht te werken, zodat dit geborgd wordt in het arbeidsdeskundig handelen. Dit wordt beschreven in **hoofdstuk 4**. In het afsluitende **hoofdstuk 5** volgen ten slotte een conclusie, discussie en aanbevelingen voor praktijk en onderzoek. De gebruikte methoden per onderzoeksvraag zijn weergegeven in tabel 1.

Tabel 1 | Methoden per onderzoeksvraag van het project *Samen werken aan cliëntgerichte dienstverlening*

Onderzoeksvraag 1 (hoofdstuk 2)	■ Kleinschalige literatuurstudie ■ Klachtenanalyse
Onderzoeksvraag 1 en 2 (hoofdstuk 3)	■ Observaties van gesprekken en aansluitend interviews met arbeidsdeskundigen en cliënten ■ Duidingssessie met arbeidsdeskundigen ■ Duidingssessie met ervaringsdeskundigen
Onderzoeksvraag 2, 3, 4 (hoofdstuk 4)	■ Spiegelbijeenkomsten met arbeids- en ervaringsdeskundigen, vertegenwoordigers ■ Werksessie met arbeidsdeskundigen en vertegenwoordigers ■ Rondetafelgesprek met arbeids- en ervaringsdeskundigen, vertegenwoordigers ■ Ontwikkeling van praktijkproducten

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

- 1.1 Inleiding en onderzoeksvragen
- 1.2 Achtergrond
- 1.3 Analytisch kader: de werkalliantie in een (semi)gedwongen kader
 - 1.3.1 Werkalliantie in de arbeidsdeskundige praktijk
 - 1.3.2 Leeswijzer

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

In dit onderzoek hebben we ons eerst gericht op het beantwoorden van de vraag: *Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten in het contact met arbeidsdeskundigen?* Dit hebben we gedaan door middel van een kleinschalige literatuurstudie van recente wetenschappelijke onderzoeken en door een analyse van klachten tegen arbeidsdeskundigen. Op basis van de resultaten geven we in dit hoofdstuk antwoord op de bovenstaande vraag.

2.1 Kleinschalige literatuurstudie

Er is nog weinig onderzoek gedaan naar cliëntgerichte dienstverlening binnen de arbeidsdeskundige praktijk, in het bijzonder vanuit het perspectief van de cliënt. Vanuit het AKC is de suggestie gedaan om de resultaten van twee onderzoeken³³ te betrekken in het huidige project. Wij hebben daar de resultaten van drie andere recent afgeronde onderzoeken aan toegevoegd.³⁴ De bevindingen van deze vijf onderzoeken worden hieronder kort beschreven. In [tabel 2](#) geven we een overzicht van de specifieke wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten die uit deze onderzoeken naar voren zijn gekomen, ingedeeld volgens de eerder beschreven elementen van de [werkalliantie](#).

De wensen en behoeften van cliënten zijn dynamisch en afhankelijk van de re-integratiefase

Het onderzoek van Regioplan, Centerdata en TU Delft³⁵ binnen UWV laat zien dat het ‘willen, kunnen en doen’ van mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering afhankelijk is van de situatie in het re-integratieproces waarin zij zich bevinden. Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het kennisprogramma ‘Onbeperkt aan het werk’. De onderzoekers hebben vijf fases geïdentificeerd waarin stagnaties in het re-integratieproces – specifiek in het zoeken naar werk – kunnen optreden. Mensen kunnen stagneren in hun zoektocht naar werk doordat zij (1) een stabiel evenwicht hebben bereikt maar dat evenwicht (nog) niet bestand is tegen tegenslagen, (2) geen zicht hebben op hun beperkingen en mogelijkheden door een onduidelijk en onvoorspelbaar ziektebeeld, (3) weinig zicht hebben op mogelijkheden om te werken gegeven hun arbeidsbeperking, (4) de stap naar (nieuw) werk niet durven zetten of de kansen daarvoor niet krijgen, en (5) snel willen of moeten re-integreren en daardoor niet de tijd nemen of krijgen om het re-integratieproces zo te doorlopen dat zij met nieuwe tegenslag kunnen omgaan. Deze fases zijn dynamisch en daarmee **verschillen ook de behoeftes en wensen van cliënten per fase**. Bijvoorbeeld het ervaren van zekerheid in blijvende (financiële) ondersteuning (fase 1), zich gehoord en gezien voelen (erkenning) en ruimte krijgen om de beperkingen te accepteren (fase 2), meer

³³ Van Arkel e.a., 2023; Hagendijk e.a., 2025, 2024a, 2024b, 2023.

³⁴ Bennenbroek e.a., 2021; Carlier e.a., 2025; Vooijs e.a., 2021, 2023.

³⁵ Van Arkel e.a., 2023.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

2 **Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?**

2.1 Kleinschalige literatuurstudie

2.1.1 Conclusie literatuurstudie

2.2 Analyse van klachten tegen arbeidsdeskundigen

2.2.1 Methode

2.2.2 Resultaten

2.2.3 Conclusie klachtenanalyse

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

mogelijkheden en variatie in aangeboden re-integratieopties (fase 3), steunende relaties, bijvoorbeeld met het UWV (fase 4) en in sommige gevallen het afremmen van de cliënt (fase 5).

Inzicht in de afwegingen van arbeidsdeskundigen kan cliëntgerichtheid bevorderen

De afwegingen die (onder anderen) arbeidsdeskundigen bij gemeenten en UWV maken in de re-integratie naar werk en de jobcoaching van mensen met een arbeidsbeperking, wordt beïnvloed door een complex web van factoren. Dat blijkt uit onderzoek bij gemeenten en UWV, uitgevoerd vanuit het kennisprogramma 'Onbeperkt aan het werk'.³⁶ Daarbij spelen cliënt- en professionalgerelateerde factoren de grootste rol: voor arbeidsdeskundigen bestaat de top 5 van factoren die hun afwegingen beïnvloeden achtereenvolgens uit (1) de belastbaarheid van de cliënt, (2) de eigen vakinhoudelijke competenties en vaardigheden, (3) de motivatie en drijfveren van de cliënt, (4) de aard van de arbeidsbeperking en (5) de persoonlijke, emotionele en sociale vaardigheden van de cliënt. De wensen en behoeften van de cliënt volgen op de twaalfde plek in de top 41 van beïnvloedende factoren. In hetzelfde onderzoek geeft een denktank van een klein aantal cliënten aan dat **hun wensen, behoeften en belangen onvoldoende worden meegenomen in het afwegingsproces** van re-integratieprofessionals. Cliënten hebben behoefte om meer meegenomen te worden in dit proces en in de impact van gemaakte keuzes. **Meer inzicht bij cliënten in de afwegingen van professionals** kan volgens de onderzoekers leiden tot (het ervaren van) een meer cliëntgerichte benadering.

Gezamenlijke besluitvorming kan bijdragen aan meer cliëntgerichtheid

In het onderzoek 'Samen beslissen: werkwijze voor Werk & Inkomen'³⁷ heeft TNO onderzocht hoe de methodiek van 'gezamenlijke besluitvorming' (*shared decision making*) wordt toegepast door re-integratieprofessionals binnen gemeenten. Hieruit blijkt dat deze professionals samen beslissen en het meenemen van het cliëntperspectief belangrijk vinden, maar uiteindelijk toch zelf de beslissing nemen.³⁸ Anderzijds geven cliënten aan behoefte te hebben aan een heuse bejegening, wat voor hen bestaat uit drie componenten: (1) **een betrokken en persoonlijke behandeling**, (2) **serieus genomen worden en als een gelijke behandeld worden**, en (3) **wederzijds vertrouwen**.³⁹ Op basis van deze inventarisatie is een werkwijze ontwikkeld die re-integratieprofessionals helpt om samen beslissen toe te passen binnen de gemeentelijke context. De evaluatie laat zien dat cliënten zich door het toepassen van samen beslissen meer gehoord voelen en meer gelijkwaardigheid, samenwerking en keuzemogelijkheden ervaren. Ze voelen dat ze **door samen te beslissen meer ruimte krijgen om hun wensen en verwachtingen uit te spreken**. Professionals halen door samen te beslissen meer voldoening en plezier uit hun werk, zien meer resultaat van hun werk, ervaren meer structuur en

³⁶ Bennenbroek e.a., 2021.

³⁷ Vooijs, e.a., 2023.

³⁸ Vooijs, e.a., 2021.

³⁹ Vooijs, e.a., 2023.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

2.1 Kleinschalige literatuurstudie

2.1.1 Conclusie literatuurstudie

2.2 Analyse van klachten tegen arbeidsdeskundigen

2.2.1 Methode

2.2.2 Resultaten

2.2.3 Conclusie klachtenanalyse

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

kwaliteit in hun gesprekken en een betere relatie met de cliënt.⁴⁰ Samen beslissen lijkt dus bij te dragen aan een meer cliëntgerichte dienstverlening.

Specifieke behoeften van cliënten met veelvoorkomende psychische klachten

In het onderzoek 'Samen beslissen met werknemers tijdens re-integratie'⁴¹ van HAN University of Applied Sciences is onderzocht of en hoe de methodiek van gezamenlijke besluitvorming toegepast kan worden door arbeidsdeskundigen bij re-integratie in de context van de WVP, specifiek bij werknemers met veelvoorkomende psychische klachten. Het onderzoek laat zien dat arbeidsdeskundigen en werknemers gezamenlijke besluitvorming belangrijk vinden, maar dat deze methodiek volgens arbeidsdeskundigen niet zomaar toegepast kan worden binnen de WVP-context. Zo maakt de aanwezigheid van wettelijke kaders en verschillende belangen dat arbeidsdeskundigen wel 'samen tot een beslissing willen komen' in het proces, maar minder mogelijkheden ervaren om samen een beslissing te nemen (als uitkomst), met name bij het arbeidsdeskundig onderzoek.

Om werknemers met psychische klachten via een keuzehulp meer regie te geven bij beslissingen in het re-integratieproces, is geïnventariseerd wat hun behoeften en ervaringen zijn in contacten met leidinggevendenden, hr-managers, arbeidsdeskundigen en andere arboprofessionals. **Werknemers hebben vooral behoefte aan (1) (emotionele) ondersteuning**, zoals begrip en (h)erkenning, vertrouwen, geen druk om zo snel mogelijk te re-integreren, begeleiding en inspraak, en aan (2) **informatie**, over rechten, plichten, verwachtingen en rollen van de diverse professionals, en over keuzemogelijkheden en de (financiële) gevolgen van keuzes. **De specifieke behoeften variëren per fase in het re-integratieproces** (direct na ziekmelding, aan de start en tijdens re-integratie, en na de re-integratie of na twee jaar ziekte).

Specifieke behoeften van cliënten met chronische hart- en vaatziekten

Ten slotte heeft Amsterdam UMC in het project 'Value@Work' waardegedreven netwerkzorg binnen de verzekeringsgeneeskunde onderzocht, specifiek bij hart- en vaatziekten. Onderdeel hiervan was een literatuurreview⁴² van kwalitatief onderzoek naar de behoeften van cliënten met chronische beperkingen in de arbeidsgerichte zorg, waaronder de arbozorg door bedrijfsartsen en arbeidsdeskundigen. Uit de analyse kwamen **vier groepen behoeften naar voren**: (1) substantiële begeleiding, (2) helderheid en continuïteit in het arbeidsgerichte zorgproces, (3) een ondersteunende houding en ondersteunend gedrag van professionals, en (4) maatwerk.

⁴⁰ Vooijs, e.a., 2023.

⁴¹ Carlier, e.a., 2025.

⁴² Hagendijk, e.a., 2024a.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

2.1 Kleinschalige literatuurstudie

2.1.1 Conclusie literatuurstudie

2.2 Analyse van klachten tegen arbeidsdeskundigen

2.2.1 Methode

2.2.2 Resultaten

2.2.3 Conclusie klachtenanalyse

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

Daarnaast zijn de specifieke behoeften in en ervaringen met arbeidsgerichte zorg van patiënten met chronische hart- en vaatziekten onderzocht. Hagendijk en collega's⁴³ ontdekten daarbij **procesgerelateerde behoeften** (zoals eigen regie en informatie over rechten en plichten) als **begeleidings- en adviesbehoeften** (bijvoorbeeld maatwerk en de afwezigheid van druk om zo snel mogelijk te re-integreren). **Deze behoeften variëren per fase in het re-integratieproces.** Tot slot vonden Hagendijk en collega's⁴⁴ dat steun en flexibiliteit vanuit de werkplek, communicatie met de cliënt en persoonsgerichtheid drie van de negen meest belangrijke werkgerelateerde uitkomsten zijn voor mensen met hart- en vaatziekten.

2.1.1 Conclusie literatuurstudie

Samenvattend laten de bovenstaande onderzoeken zien dat de wensen, behoeften en verwachtingen in contacten met professionals zoals arbeidsdeskundigen, vergelijkbaar zijn tussen cliënten in het participatiedomein (gemeenten en UWV) en werknemers in het domein van de WVP. Datzelfde lijkt te gelden tussen mensen met verschillende aandoeningen (veelvoorkomende psychische klachten, hart- en vaatziekten). Daarnaast blijkt uit de genoemde studies dat de wensen, behoeften en verwachtingen dynamisch zijn en afhankelijk van de situatie in de re-integratiefase.

Tabel 2 | Wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten in contacten met o.a. arbeidsdeskundigen per element van de werkalliantie

Element	Aspect
Vertrouwen	■ Veilige sfeer waarin de cliënt open en eerlijk kan zijn.^{A,G} ■ Ruimte krijgen om beperkingen te accepteren, geen druk ervaren om zo snel mogelijk te re-integreren.^{B,C,D,E,G} balans mogen vinden tussen privé en werk/re-integratie.^G ■ Ruimte krijgen zodat de cliënt zich uit kan drukken.^C ■ Toestaan van emoties.^{C,D} ■ Vertrouwen hebben in elkaar, zonder dat de cliënt het gevoel heeft zich te moeten verantwoorden.^{C,D,F} ■ Continuïteit in het contact en begeleiding.^{C,D,F,G} ■ Frequent contact.^{C,D,G} ■ Innemen van een onafhankelijke positie door de arbeidsdeskundige.^{D,G} ■ Als professional goed voorbereid het gesprek ingaan.^{F,G}
Richting en kader	■ Meegenomen worden in het afwegingsproces.^A ■ Transparantie in communicatie tussen professionals en de cliënt zodat duidelijk is wie welke informatie heeft.^{G,H} ■ Informatie krijgen over doel en vervolg van een gesprek (verwachtingsmanagement).^G ■ Informatie krijgen over het re-integratieproces.^{C,D,E,F,G} ■ Informatie krijgen over rechten, plichten en verwachtingen.^{C,D,E,F,G} ■ Informatie krijgen over de rollen van verschillende betrokkenen.^{A,C,D,E,F,G}

⁴³ Hagendijk, e.a., 2023, 2025.

⁴⁴ Hagendijk, e.a., 2024b.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

2 **Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?**

2.1 Kleinschalige literatuurstudie

2.1.1 Conclusie literatuurstudie

2.2 Analyse van klachten tegen arbeidsdeskundigen

2.2.1 Methode

2.2.2 Resultaten

2.2.3 Conclusie klachtenanalyse

3 **Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?**

4 **Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?**

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

Richting en kader (vervolg)	■ Informatie krijgen over (financiële) gevolgen van keuzes.^{A,D,F} ■ Informatie krijgen over re-integratiemogelijkheden en het nut van deze mogelijkheden.^{C,D} ■ Timing van krijgen van informatie passend bij re-integratiefase.^{D,F} ■ Heldere en volledige rapportage.^G ■ Mogelijkheid krijgen om persoon aan kant van de cliënt te betrekken (bijvoorbeeld hulpverlener/ behandelaar/onafhankelijk persoon).^D ■ Ondersteuning krijgen bij zoeken van alternatieve werkmogelijkheden.^G ■ Variatie in re-integratiemogelijkheden.^B ■ Re-integratiemogelijkheden die passen bij opleidingsniveau, (financiële) voorkeuren en functionele mogelijkheden.^{C,F,G} ■ Zekerheid in blijvende (financiële) ondersteuning bij het uitproberen van nieuwe wegen^B en na de re-integratie.^{F,G}
Binding	■ Gezien en gehoord zijn, oprechte interesse.^{A,B,C,D,F,G} ■ Focus op de wensen, behoeften en belangen van de cliënt in plaats van (alleen) op wetgeving, regels en sancties.^{C,D,F,G,H} flexibiliteit in het toepassen van wet- en regelgeving (maatwerk).^{D,E,F} ■ Cliënt zelf keuzes laten maken (eigen regie).^{C,D,E,G} ook als die afwijken van de voorkeur van de professional.^C ■ (H)erkenning.^{B,C,D} ■ Empathie voor de persoonlijke situatie.^{C,D,F,G} ■ Betrokkenheid en meedenkende houding van de professional.^{C,D} ■ Positieve steun, steunende relatie.^{B,C,F,H} ■ Verbinding tussen cliënt en professional.^C ■ Stimuleren dat cliënt in zichzelf gelooft en zichzelf serieus neemt.^C ■ Motiverende houding ten opzichte van de cliënt.^F ■ Indien nodig de cliënt afremmen.^{B,D} ■ Gelijkwaardigheid in het gesprek.^{C,D,F,G} ■ (Mogelijkheid tot) samen beslissen.^{C,D,F} ■ Voldoende tijd en inspanning vanuit de professional om het cliëntperspectief, de persoonlijke situatie en de doelen van de cliënt te begrijpen.^{C,F,G} ■ Face-to-facecontact.^{F,G}
Stroefheid	■ Als cliënten zich niet gehoord voelen in hun beperkingen, graven ze zich verder in en wordt het lastiger om bestaande patronen en structuren los te laten.^B ■ Cliënten delen niet alle informatie als er geen vertrouwen is in de intenties van de professional.^G ■ Na een gesprek alsnog opvragen van medische informatie leidt tot wantrouwen bij de cliënt.^{F,G} ■ Te weinig communicatie en discrepanties in informatieverschaffing geeft cliënten een gevoel van verwarring, frustratie en ontmoediging.^{F,G}

^A Bennenbroek e.a. 2020; ^B Van Arkel e.a., 2023; ^C Vooijs e.a., 2023a; ^D Carlier e.a., 2025; ^E Hagendijk e.a., 2023;

^F Hagendijk e.a., 2024a; ^G Hagendijk e.a., 2025; ^H Hagendijk e.a., 2024b.

Tabel 2 geeft een overzicht van de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten in contacten met (onder andere) arbeidsdeskundigen, zoals die in de hierboven geciteerde onderzoeken naar voren kwamen, per element van de werkaliantie: vertrouwen, richting en kader, binding en stroefheid. Omdat we gekozen hebben om eventuele negatieve ervaringen van cliënten te formuleren als wensen, behoeften en verwachtingen, heeft het element stroefheid een kleiner aandeel in de tabel. Contra reactance is weggelaten, omdat we in deze fase alleen gekeken hebben naar het perspectief van de cliënt.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

2.1 Kleinschalige literatuurstudie

2.1.1 Conclusie literatuurstudie

2.2 Analyse van klachten tegen arbeidsdeskundigen

2.2.1 Methode

2.2.2 Resultaten

2.2.3 Conclusie klachtenanalyse

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

2.2 Analyse van klachten tegen arbeidsdeskundigen

Een andere manier waarop we de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten hebben onderzocht, is door de klachten te analyseren die zijn ingediend bij de Stichting Register Arbeidsdeskundigen (SRA). De SRA behandelt klachten tegen geregistreerde arbeidsdeskundigen. Deze klachten worden eerst opgepakt door de Arbeidsdeskundig Ombudsman, via bemiddeling tussen arbeidsdeskundige en klager (cliënt). Indien de klacht niet via bemiddeling kan worden opgelost, dan zet de ombudsman de klacht door naar het Arbeidsdeskundig Tuchtcollege (AT), bestaande uit een of meer rechtsgeleerde voorzitters en twee register-arbeidsdeskundigen. Deze bepalen of de klacht als gegrond of ongegrond wordt verklaard. Mocht de cliënt (of de arbeidsdeskundige) na de uitspraak van het AT in beroep willen gaan, dan kan dit bij het Centraal Arbeidsdeskundig Tuchtcollege (CAT).

Belangrijk om te weten is dat de SRA alleen klachten over bejegening behandelt; klachten over de inhoud van het arbeidsdeskundig handelen worden niet aangenomen. Voor inhoudelijke klachten kan een cliënt terecht bij het UWV (deskundigenoordeel) of bij de arbodienst of het re-integratiebedrijf waar de arbeidsdeskundige eventueel in dienst is. In deze rapportage omschrijven we bejegening als 'de houding en het gedrag die kenmerkend zijn voor de manier waarop een professional zich verhoudt tot een cliënt, los van de methodische werkwijze die wordt gehanteerd of de problematiek die aan de orde is'.⁴⁵ Bejegening gaat dus om een *basishouding* van professionals ten opzichte van cliënten, onafhankelijk van methodieken of aandoeningen.

2.2.1 Methode

Bronnen

Voor het uitvoeren van de klachtenanalyse hebben we gebruikgemaakt van kwantitatieve informatie uit de jaarlijkse nieuwsbrieven en gegevens verkregen van de SRA, alsook van beschikbare jurisprudentie via de website van de SRA. Beschikbare jurisprudentie betreft alleen klachten die bij het (C)AT zijn voorgelegd; informatie van klachten die bij de Arbeidsdeskundig Ombudsman worden afgehandeld wordt niet geregistreerd, aangezien deze klachten nog niet officieel zijn. We zijn gestart met het bekijken van jurisprudentie over 2023 en zijn daarna teruggegaan in de jaren tot we geen nieuwe inzichten meer opdeden (2019). Dit betekent dat we in totaal 39 klachten hebben bekeken. Daarnaast hebben we zowel door het (C)AT gegrond als ongegrond verklaarde klachten onderzocht, omdat we wilden weten hoe cliënten het contact met de arbeidsdeskundige hebben *ervaren*. Dit staat los van de beoordeling van de klacht door het (C)AT.

⁴⁵ Wiersma & Van Goor, 2020.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

2.1 Kleinschalige literatuurstudie

2.1.1 Conclusie literatuurstudie

2.2 Analyse van klachten tegen arbeidsdeskundigen

2.2.1 Methode

2.2.2 Resultaten

2.2.3 Conclusie klachtenanalyse

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

De beschikbare informatie op de website van de SRA hebben we aangevuld met gesprekken (n=9) over de werkwijze bij de behandeling van klachten, de aard en de 'oplossing' van klachten. Hiertoe zijn drie gesprekken binnen de SRA gevoerd (n=3): één groepsgesprek met de Arbeidsdeskundig Ombudsman, een advocaat en een arbeidsdeskundige uit het AT, één gesprek met de ombudsman afzonderlijk en één gesprek met een arbeidsdeskundige uit het CAT. Met de ombudsman – met wie we twee keer gesproken hebben – zijn we dieper ingegaan op de klachten die via bemiddeling worden opgelost, omdat hierover geen schriftelijke informatie bestaat.

Om onze bevindingen te valideren en aan te vullen, hebben we daarnaast gesproken met klachtbehandelaars en andere sleutelpersonen die ons meer konden vertellen over de behandeling van klachten binnen arbodiensten en re-integratiebedrijven. Deze bedrijven hebben een eigen klachtenprocedure. We hebben vijf gesprekken (n=5) gevoerd: met een regiodirecteur, een teamleider en een landelijk klachtbehandelaar van een arbodienst, en met twee klachtbehandelaars van arbeidsdeskundige adviesbureaus. Pogingen om een gesprek te voeren met een klachtbehandelaar bij UWV hebben helaas niets opgeleverd. Tabel 3 geeft een totaaloverzicht van de deskundigen met wie we gesproken hebben voor de klachtenanalyse. Ten slotte hebben we aanvullend bestaande kwantitatieve data geraadpleegd: het klachtoordelenregister⁴⁶ 2023 van UWV en informatie van de Geschillencommissie Arbodiensten van OVAL (jaarverslag 2022)⁴⁷. Hierbij moet worden opgemerkt dat de klachten in beide bronnen niet (specifiek) gaan over arbeidsdeskundigen, maar betrekking kunnen hebben op alle professionals werkzaam bij UWV of bij arbodiensten aangesloten bij OVAL. Ook de gebruikte definities van bejegening verschillen van onze definitie; we gebruiken ze dan ook alleen als aanvulling op onze bevindingen.

Tabel 3 | Overzicht van gesproken deskundigen voor de klachtenanalyse

Organisatie	Persoon	Aantal
SRA	Arbeidsdeskundig ombudsman	1 (2x gesproken)
	Advocaat	1
	Arbeidsdeskundige AT	1
	Arbeidsdeskundige CAT	1
Arbodienst	Regiodirecteur	1
	Teamleider	1
	Landelijk klachtbehandelaar	1
Arbeidsdeskundige adviesbureaus (2)	Klachtbehandelaar	2
Totaal		9

⁴⁶ UWV, z.d.

⁴⁷ Geschillencommissie Arbodiensten, OVAL, 2022.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

2.1 Kleinschalige literatuurstudie

2.1.1 Conclusie literatuurstudie

2.2 Analyse van klachten tegen arbeidsdeskundigen

2.2.1 Methode

2.2.2 Resultaten

2.2.3 Conclusie klachtenanalyse

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

Analysekader

De klachten zijn door middel van deductieve thematische analyse geanalyseerd aan de hand van de elementen van de [werkalliantie](#) en de indeling in [tabel 2](#).

2.2.2 Resultaten

Aantal klachten en beoordeling door de SRA

Van 2011-2022 zijn er in totaal 220 klachten bij de Arbeidsdeskundig Ombudsman ingediend. Daarvan is twee derde via bemiddeling opgelost bij de ombudsman en daarmee niet zichtbaar in de jurisprudentie. Er zijn 72 klachten doorgezet naar het AT, waarvan ruim de helft van de klachten gegrond werd verklaard. Van de klachten bij het AT zijn er 29 voorgekomen bij het CAT, waarvan ongeveer een kwart gegrond werd verklaard. In de meeste gevallen resulteerde een gegronde klacht in een waarschuwing of een berisping en een enkele keer in een (tijdelijke) schorsing of een uitschrijving uit het register.

Het is belangrijk op te merken dat deze cijfers en de bijbehorende jurisprudentie slechts een indicatie geven van de mate van (on)tevredenheid van cliënten. Zo behandelt de SRA alleen klachten over geregistreerde arbeidsdeskundigen en worden alleen de klachten vastgelegd die bij het (C)AT zijn voorgekomen. Daarnaast is niet duidelijk hoe het aantal klachten zich verhoudt tot het totaal aantal arbeidsdeskundige handelingen dat uitgevoerd is in deze jaren. Ter indicatie: een geïnterviewde van een groot arbeidsdeskundig adviesbureau noemde een à twee klachten op een totaal van zo'n 5.000 arbeidsdeskundige onderzoeken per jaar. Bovendien lijkt het aannemelijk dat niet iedere ontevreden cliënt een klacht indient of van deze mogelijkheid op de hoogte is. Ten slotte hebben arbodiensten en re-integratiebedrijven hun eigen klachtenprocedure. We kunnen met deze analyse dus slechts indicatief iets zeggen over het aantal ingediende klachten tegen geregistreerde arbeidsdeskundigen, de aard en de beoordeling van deze klachten.

Arbeidsdeskundig domein

Klachten over bejegening blijken met name voor te komen in het domein van verzuim en re-integratie, en dan in het bijzonder bij het arbeidsdeskundig onderzoek.⁴⁸ Hierbij komt de arbeidsdeskundige vaak eenmalig, meestal aan het eind van het eerste ziektejaar, in beeld om te adviseren of de cliënt terug kan keren naar werk in de eigen functie, in een andere functie bij de eigen werkgever of anders (tijdelijk) in een functie bij een andere werkgever. Dit is voor cliënten een belangrijk moment in hun re-integratieproces, omdat ze een advies krijgen over het resterende arbeidsvermogen en de eventuele inzet van 're-integratie spoor 2' (bij een andere werkgever). De klachtbehandelaar van een

⁴⁸ Het UWV heeft een eigen klachtenprocedure, waardoor veel van deze klachten niet bij de SRA worden behandeld. Van de 39 klachten die we hebben bekeken, hebben er slechts 2 betrekking op een arbeidsdeskundige van het UWV.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

2.1 Kleinschalige literatuurstudie

2.1.1 Conclusie literatuurstudie

2.2 Analyse van klachten tegen arbeidsdeskundigen

2.2.1 Methode

2.2.2 Resultaten

2.2.3 Conclusie klachtenanalyse

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

arbeidsdeskundig adviesbureau geeft aan dat de arbeidsdeskundige dan vaak gezien wordt als ‘de bringer van slecht nieuws’: mensen zijn bang om hun baan te verliezen.

Karakterisering van klachten

Volgens de geïnterviewden hebben klachten vaak te maken met (een gebrek aan) communicatie. Klachten gaan bijvoorbeeld over de inhoud van de communicatie (zoals de rol van de arbeidsdeskundige en de aard, inhoud en het doel van de opdracht), maar ook over de manier van communiceren, het toepassen van hoor en wederhoor, en in sommige gevallen over communicatie naar derden (vertrouwelijkheid). Hieronder karakteriseren we de klachten over bejegening door arbeidsdeskundigen aan de hand van de elementen van de [werkalliantie](#).

- **Richting en kader.** Een deel van de klachten is gerelateerd aan de **complexiteit van de rol en opdracht van de arbeidsdeskundige**. De arbeidsdeskundige functioneert te midden van verschillende belangen (werknemer, werkgever, bedrijfsarts, UWV, eigen belangen) binnen het complexe kader van de WVP. Daardoor ontbreekt soms een goede afbakening van de eigen rol: wat doet een arbeidsdeskundige wel en niet, en binnen welk kader? Het is dan voor de cliënt bijvoorbeeld niet duidelijk dat de arbeidsdeskundige een onafhankelijke adviseur is, ondanks dat die wordt betaald door de werkgever. In een van de klachten noemt de werknemer de arbeidsdeskundige ‘niet onafhankelijk en vooringenomen doordat hij vaak opdrachten doet voor de betreffende werkgever’ (19/50 AT) of geeft de werknemer aan dat de arbeidsdeskundige ‘vooral de werkgever tevreden heeft willen stellen en zich partijdig, vooringenomen en intimiderend jegens [werknemer] heeft opgesteld’ (18/47 AT). In sommige gevallen is er sprake van meerdere rollen (bijvoorbeeld casemanager of loonwaarde-expert en arbeidsdeskundige) en is onvoldoende duidelijk gemaakt vanuit welke rol de arbeidsdeskundige functioneert.
- **Binding.** Een ander deel van de klachten heeft volgens de geïnterviewden te maken met een **verschil in vaardigheden en competenties van de arbeidsdeskundigen**. Zo geven de geïnterviewden aan dat sommige arbeidsdeskundigen de regels wel kennen, maar ze niet altijd goed toepassen. Daarnaast vertelden zij dat sommige arbeidsdeskundigen gesprekstechnieken missen om een goede invulling te geven aan de ‘toenaderingsverantwoordelijkheid’⁴⁹, vooral bij cliënten met psychische klachten. Met als gevolg dat er te weinig binding bestaat tussen de arbeidsdeskundige en cliënt, omdat de arbeidsdeskundige te veel handelt vanuit de rol als expert en hierdoor de cliënt tijdens het gesprek kwijtraakt. In de jurisprudentie lezen we bijvoorbeeld dat de arbeidsdeskundige volgens de werknemer ‘niet integer gehandeld heeft noch conform de fatsoensnorm’ (20/60 AT), ‘niet met respect jegens [werknemer] gehandeld’ heeft (20/65 AT), de werknemer ‘niet serieus heeft genomen’ (23/74 AT) of dat de benadering van de arbeidsdeskundige ‘niet ethisch en integer was’ (19/53 AT) of ‘zeer dwingend, belerend en vervelend was en niet van respect getuigde’ (20/62 AT).

⁴⁹ De toenaderingsverantwoordelijkheid is ‘de eigen verantwoordelijkheid om, zo lang als dat nodig is, op redelijke wijze met de cliënt in gesprek te komen en te blijven’ (SRA gedragscode, 2023).

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

2.1 Kleinschalige literatuurstudie

2.1.1 Conclusie literatuurstudie

2.2 Analyse van klachten tegen arbeidsdeskundigen

2.2.1 Methode

2.2.2 Resultaten

2.2.3 Conclusie klachtenanalyse

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

- *Vertrouwen*. De deskundigen van de arbodienst en arbeidsdeskundige adviesbureaus relateren klachten tevens aan een **slechte arbeidsrelatie tussen de werknemer en werkgever of een conflict tussen beide partijen**. In deze gevallen twijfelt de werknemer over de onafhankelijkheid van de arbeidsdeskundige: er is te weinig vertrouwen. In de klachten wordt de arbeidsdeskundige bijvoorbeeld beschreven als ‘onvoldoende onafhankelijk’ of ‘niet onpartijdig’. Zo valt in een van de klachten te lezen dat de arbeidsdeskundige volgens de werknemer ‘onvoldoende rekening heeft gehouden met de gevolgen van het [loonwaarde]rapport voor de broze relatie tussen [werknemer] en zijn werkgever’ (19/55 AT). In een andere klacht, waar sprake was van te weinig re-integratie-inspanningen door de werkgever, geeft de werknemer aan dat de arbeidsdeskundige zich ‘onvoldoende onafhankelijk tegenover [...] werkgever heeft opgesteld en zelfs met de werkgever heeft samengespannen’ (19/49 AT). In een derde situatie, waar een gerechtelijke procedure tussen werkgever en werknemer liep, heeft de arbeidsdeskundige volgens de werknemer ‘gezorgd voor een verslechtering van de relatie tussen [werknemer] en werkgever’ (20/60 AT). Hier is een duidelijke overlap te zien met het element ‘richting en kader’; de complexiteit van de rol en opdracht van de arbeidsdeskundige wordt (nog) groter als er sprake is van weinig vertrouwen door een slechte arbeidsrelatie.
- *Stroefheid*. Ten slotte zien de deskundigen klachten ontstaan als **de uitkomst van het arbeidsdeskundig onderzoek niet is wat de werknemer had gehoopt en/of verwacht**. Het gaat dan bijvoorbeeld over het advies om re-integratie spoor 2 in te zetten, terwijl de werknemer bij de eigen werkgever wil re-integreren. De arbeidsdeskundige wordt dan vaak gezien als de brenger van het slechte nieuws. In reactie op de negatief beleefde interactie komt de cliënt in relationeel verzet door een klacht in te dienen. In de klachten van werknemers komt dit tot uiting in dat er te weinig rekening is gehouden met de belangen van en gevolgen voor de werknemer. Zo heeft de arbeidsdeskundige volgens de werknemer in een van de klachten bij het continueren van re-integratie spoor 2 ‘zijn belangen niet geïnventariseerd [en] geen oog gehad voor de gevolgen voor [werknemer]’ (20/62 AT). In het hoger beroep van deze klacht wordt de ervaring van de werknemer beschreven:

‘Aangezien de behandelend arts aangegeven heeft dat ik naar verwachting op termijn gewoon weer terug kan keren in mijn eigen werkzaamheden, snap ik niet waarom er nu een tweedespoortraject moet worden opgestart. [...] Uw hele rapportage ademt de sfeer dat ik voor [werkgever] afgeschreven zou zijn. Dit is niet alleen feitelijk onjuist, maar raakt mij – als loyaal werknemer van [werkgever] – zeer. Mijn prognoses zijn immers goed en mijn doel is om weer gewoon bij [werkgever] terug te keren.’ (20/27 CAT)

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

2.1 Kleinschalige literatuurstudie

2.1.1 Conclusie literatuurstudie

2.2 Analyse van klachten tegen arbeidsdeskundigen

2.2.1 Methode

2.2.2 Resultaten

2.2.3 Conclusie klachtenanalyse

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

Uiting van klachten in de praktijk

In de praktijk blijken klachten veelal een combinatie van bovenstaande elementen van de werkalliantie, vooral van richting en kader, binding en vertrouwen. Uit de interviews kunnen we afleiden dat klachten zich uiten op drie manieren. Volgens de geïnterviewden kan het allereerst zo zijn dat **de cliënt het verhaal van de arbeidsdeskundige niet heeft begrepen** en het (daardoor) niet eens is met het uiteindelijke advies in de rapportage. De arbeidsdeskundige denkt mogelijk dat hij of zij voldoende informatie heeft gegeven (*richting en kader*), maar heeft niet gecontroleerd of de cliënt alles begrepen heeft (*binding*). De cliënt mist bijvoorbeeld informatie over de WVP of over de eigen beperkingen (de functionelemogelijkhedenlijst) om het advies te begrijpen.

Ten tweede geven de geïnterviewden aan dat **de cliënt zich mogelijk niet gezien en gehoord heeft gevoeld** door de arbeidsdeskundige. De arbeidsdeskundige besteedt juist veel tijd aan het uitleggen van de WVP (*richting en kader*), omdat hij of zij zorgvuldig wil zijn in de informatievoorziening. Door deze zakelijke focus op het proces verliest de arbeidsdeskundige tijdens het gesprek echter de *binding* met de cliënt. De cliënt is het vervolgens niet eens met het arbeidsdeskundig advies.

Een derde uiting kan volgens de geïnterviewden ontstaan als de rol van de arbeidsdeskundige niet duidelijk gecommuniceerd is door de werkgever of leidinggevende, de arbodienst of door de arbeidsdeskundige zelf (*richting en kader*). **Cliënten zijn daardoor mogelijk verrast door (de reikwijdte van) de uitkomst van het gesprek of hebben geen vertrouwen in het advies.** Zij kunnen daardoor twijfels hebben over de neutraliteit en objectiviteit van de arbeidsdeskundige (*vertrouwen*); ze hebben bijvoorbeeld het gevoel dat de arbeidsdeskundige op de hand is van de werkgever (schijn van partijdigheid). Ook kunnen cliënten het idee hebben dat de arbeidsdeskundige uitgaat van onjuiste aannames.

Klachten in breder perspectief

Bovenstaande bevindingen worden ook binnen het UWV gedaan. In het klachtoordelenregister 2023 blijkt namelijk dat bij het UWV klachten voornamelijk over bejegening gaan (17%), wat gedefinieerd wordt als 'niet gehoord gevoeld'. Een andere vaak genoemde klacht binnen de dienstverlening is dat informatie onduidelijk of onjuist is (12%). 'Geen of te weinig informatie verstrekken' komt op de 7^e plek (4,5%). Tevens worden onze bevindingen bevestigd door de geschillencommissie van OVAL. In het jaarverslag van 2022 blijkt dat klachten vooral gaan over bejegening door bedrijfsartsen (met respect behandeld worden, serieus genomen worden en onafhankelijkheid), een te formele houding waardoor cliënten zich niet begrepen voelen, en onduidelijkheid over de verschillende rollen van de diverse professionals.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

2.1 Kleinschalige literatuurstudie

2.1.1 Conclusie literatuurstudie

2.2 Analyse van klachten tegen arbeidsdeskundigen

2.2.1 Methode

2.2.2 Resultaten

2.2.3 Conclusie klachtenanalyse

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

2.2.3 Conclusie klachtenanalyse

Uit de klachtenanalyse blijkt dat klachten samenhangen met een combinatie van factoren, die te maken hebben met de complexiteit van de rol en opdracht van de arbeidsdeskundige, met externe factoren zoals de relatie tussen werkgever en werknemer, en met factoren gerelateerd aan de individuele arbeidsdeskundige en cliënt. Cliënten blijken behoefte te hebben aan informatie over de rol, taak en het (proces van het komen tot een) advies van de arbeidsdeskundige, zodanig dat er een balans is tussen geïnformeerd worden (richting en kader) en zich gezien en gehoord voelen (binding). Ook is er behoefte aan onafhankelijkheid van de arbeidsdeskundige (vertrouwen), waarin mogelijk (mede) voorzien wordt door voldoende informatie te geven (richting en kader). Stroefheid kan vervolgens ontstaan als de uitkomst van de arbeidsdeskundige dienstverlening niet is wat de cliënt gehoopt of verwacht had en is dan een uiting van relationeel verzet tegen de arbeidsdeskundige. Deze bevindingen bevestigen en concretiseren de resultaten uit de literatuurstudie.

In het kader 'Tips van de deskundigen voor een cliëntgerichte benadering en het voorkomen van klachten' hebben we de tips samengevat die de deskundigen hebben gegeven om cliëntgerichte dienstverlening te bevorderen en klachten te voorkomen.

Tips van de deskundigen voor een cliëntgerichte benadering en het voorkomen van klachten.

'Wees rolvast en dubbelcheck je aannames'⁵⁰

- 1 Ga persoonlijk met elkaar in gesprek (dus niet telefonisch of via beeldbellen).
- 2 Wees transparant over je rol als arbeidsdeskundige: wat doet een arbeidsdeskundige wel en wat niet?
- 3 Wees helder in wat het doel van het gesprek is en wat de kaders zijn.
- 4 Maak contact met de ander. Denk niet dat de ander je heeft begrepen ('blinde vlek') en dat je duidelijk bent geweest. Voor de ander is het allemaal geheel nieuw en geen dagelijkse kost.
- 5 Verifieer of je het beiden over hetzelfde hebt, vat samen en/of laat de ander samenvatten om te checken of je elkaar hebt begrepen in wat is gezegd. Anders raak je de werknemer kwijt in het gesprek.
- 6 Wees niet te zakelijk en formeel in het gesprek. Richt je niet alleen op het proces. Professionaliteit is ook aansluiten bij de ander, het menselijke aspect tonen/oppakken.
- 7 Wees je bewust van de impact van het arbeidsdeskundig onderzoek op de cliënt.
- 8 Geef de cliënt de mogelijkheid om te reageren op de rapportage, bijvoorbeeld door gebruik te maken van conceptrapportages.

⁵⁰ Sorgdrager & Blijleven, 2018.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

2.1 Kleinschalige literatuurstudie

2.1.1 Conclusie literatuurstudie

2.2 Analyse van klachten tegen arbeidsdeskundigen

2.2.1 Methode

2.2.2 Resultaten

2.2.3 Conclusie klachtenanalyse

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

Na de literatuurstudie en klachtenanalyse zijn we gaan onderzoeken hoe arbeidsdeskundigen in de praktijk op dit moment cliëntgericht werken, volgens henzelf en volgens cliënten. Dat hebben we gedaan op basis van observaties en interviews. Daarna zijn de resultaten ter validering voorgelegd in duidingssessies met arbeidsdeskundigen en ervaringsdeskundigen. Hiermee kunnen we het antwoord op de vraag *Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten in het contact met arbeidsdeskundigen?* uit **hoofdstuk 2** verder specificeren en een eerste antwoord geven op de vraag: *Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten op een effectieve manier in het gesprek tussen arbeidsdeskundigen en cliënten?*

3.1 Observaties en interviews met arbeidsdeskundigen en cliënten

3.1.1 Methode

Om een diepgaand inzicht te krijgen in de vraag hoe arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht werken, hebben we gesprekken tussen arbeidsdeskundigen en cliënten geobserveerd. Aansluitend op deze observaties zijn met beide gesprekspartners afzonderlijk diepte-interviews afgenomen, om zowel het perspectief van de cliënt als dat van de professional op het geobserveerde gesprek te duiden. Door eerst een gesprek te observeren, kan in de daaropvolgende interviews doorgevraagd worden naar concrete gesprekservaringen. Deze manier van data verzamelen levert veel 'rijkere' data op dan interviews zonder concrete context. Bovendien stelt het ons in staat om het 'natuurlijke' gedrag te observeren, zonder daarin te interveniëren. De vragen in de interviews zijn gebaseerd op de elementen van de **werkalliantie**. Ook hebben we expliciet gevraagd naar ervaringen met het afstemmen op de wensen en behoeften van de cliënt (de interviewguides zijn op te vragen bij de onderzoekers). Bij de observaties stonden dezelfde elementen centraal.

Van de observaties hebben we aantekeningen gemaakt, zodat deze tijdens de interviews gebruikt konden worden. Alle interviews zijn opgenomen en vervolgens getranscribeerd. Daarna zijn de transcripten deductief en thematisch geanalyseerd met behulp van de elementen van de werkalliantie in het (semi)gedwongen kader, door middel van het analyseprogramma ATLAS.ti.

3.1.2 Werving en deelnemers

Werving

Aanvankelijk hebben we arbeidsdeskundigen geworven via oproepen in de nieuwsbrieven en op de websites van het AKC en de NVvA, tijdens de professionaliseringsdag, op LinkedIn en via warme

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

3 **Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?**

3.1 Observaties en interviews met arbeidsdeskundigen en cliënten

3.1.1 Methode

3.1.2 Werving en deelnemers

3.1.3 Resultaten

3.2 Tussentijdse validering van de resultaten

3.3 Conclusie

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

contacten. Cliënten werden vervolgens geworven via de arbeidsdeskundige. Alhoewel we op deze manier een deel van de arbeidsdeskundigen en cliënten hebben geworven, bleven aanmeldingen achter op het beoogde aantal. Daarvoor bleken meerdere redenen te bestaan. Zo wilden sommige cliënten niet meedoen, omdat zij het gesprek met de arbeidsdeskundige al te spannend of te belastend vonden. Ook raadden belangenbehartigers van cliënten deelname af, wilden leidinggevenden niet meedoen aan de observatie (daar waar alleen een driegesprek plaatsvond) of zagen arbeidsdeskundigen op tegen de werving van cliënten. Daarnaast liepen er op dat moment veel onderzoeken onder arbeidsdeskundigen; door de korte termijn waarop arbeidsdeskundigen gesprekken planden was het voor de onderzoekers soms niet mogelijk om aan te sluiten. In een tweede wervingsronde hebben we daarom een arbeidsdeskundige ingeschakeld die via haar netwerk collega-arbeidsdeskundigen heeft geworven. Ondanks dat de bovenstaande redenen voor non-respons daarmee niet opgelost waren, bleek dit een goede wervingsstrategie.

Deelnemers

Uiteindelijk hebben negen arbeidsdeskundigen met een van hun cliënten deelgenomen aan het onderzoek (zie [tabel 4](#)). Dat betekent dat we negen observaties van gesprekken hebben gedaan en 17 interviews hebben afgenomen; één cliënt deed uiteindelijk niet mee aan het interview. Er deden vijf vrouwelijke en vier mannelijke arbeidsdeskundigen mee, werkzaam als zzp'er (2), bij een arbodienst (3) of re-integratiebedrijf (4) en met een gemiddelde werkervaring van ruim 13 jaar, variërend van 15 maanden tot 27 jaar. Van de cliënten was het merendeel vrouw (6). Zij werkten in verschillende sectoren en de meesten waren ziek vanwege psychische klachten (6). Alhoewel we streefden naar verschillende domeinen en taken, zijn alle arbeidsdeskundigen werkzaam in het kader van de WVP en ging het bij alle casussen om een arbeidsdeskundig onderzoek ten behoeve van de eerstejaarsevaluatie. Meer dan de helft van de deelnemers gaf echter aan daarnaast ook andere taken te hebben, zoals re-integratiebegeleiding en loonwaardebepalingen. Alle deelnemers hebben het toestemmingsformulier ('informed consent') ondertekend. De cliënten kregen een cadeaubon van €20 voor hun deelname; de arbeidsdeskundigen ontvingen 1 PE-punt.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 **Introductie**
- 2 **Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?**
- 3 **Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?**
 - 3.1 Observaties en interviews met arbeidsdeskundigen en cliënten
 - 3.1.1 Methode
 - 3.1.2 Werving en deelnemers
 - 3.1.3 Resultaten
 - 3.2 Tussentijdse validering van de resultaten
 - 3.3 Conclusie
- 4 **Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?**
- 5 **Conclusie en discussie**

Literatuur

Bijlagen

Tabel 4 | Overzicht van casussen

Casus	Geslacht AD*	Werkzaam bij/als	Jaren werkzaam als AD	Geslacht cliënt	Klachten	Sector	Taak AD in casus
1	♂	Re-integratiebedrijf	> 20 jaar	♂	Psychisch	Vervoer	AD onderzoek
2**	♂	Arbodienst	< 5 jaar	♂	Psychisch	Transport	AD onderzoek
3	♀	Zzp'er	10-15 jaar	♀	Fysiek	Onderwijs	AD onderzoek
4	♀	Arbodienst	< 5 jaar	♂	Psychisch	Onderwijs	AD onderzoek
5	♂	Re-integratiebedrijf	5-10 jaar	♀	Psychisch	Onderwijs	AD onderzoek
6	♀	Zzp'er	> 20 jaar	♀	Psychisch	Financieel	AD onderzoek
7	♂	Re-integratiebedrijf	10-15 jaar	♀	Fysiek	Overheid	AD onderzoek
8***	♀	Arbodienst	> 20 jaar	♀	Psychisch	Onderzoek	AD onderzoek
9	♀	Re-integratiebedrijf	5-10 jaar	♀	Fysiek en psychisch	Zorg	AD onderzoek

* AD = arbeidsdeskundig(e).

** Bij deze casus heeft de cliënt het interview voortijdig gestaakt.

*** Bij deze casus heeft de cliënt voor de observatie toch besloten niet mee te werken aan het interview.

3.1.3 Resultaten

In deze paragraaf beschrijven we de resultaten van de interviews en observaties per element van de werkalliantie: richting en kader, vertrouwen, binding en stroefheid. Daarna gaan we in op een specifieke gespreksdynamiek die naar voren kwam in de casussen. Daarnaast zijn er in de interviews specifieke gedragingen, vaardigheden en houdingen genoemd om cliëntgerichtheid te bevorderen. Deze worden niet in de lopende tekst beschreven maar zijn weergegeven in [tabel 7](#).

Richting en kader

Voor de arbeidsdeskundigen staan richting en kader centraal. Uit de interviews blijkt dat de meesten – passend binnen hun opdracht – als doel in het gesprek hebben om ‘de vier vragen’⁵¹ van het arbeidsdeskundig onderzoek te beantwoorden, vervolgstappen aan te geven en zo tot een goede rapportage te komen. Twee van de negen arbeidsdeskundigen geven daarnaast aan een passend advies te willen geven, dat cliënten verder helpt in hun re-integratie. Slechts één arbeidsdeskundige refereert niet aan de vier vragen en noemt als doel een re-integratieadvies te geven dat aansluit bij werknemer en werkgever. Het volgende citaat illustreert hoe richting en kader prioriteit hebben:

⁵¹ Het arbeidsdeskundig onderzoek geeft antwoord op: (1) kan iemand re-integreren in zijn eigen werk?; (2) kan iemand zijn eigen werk nog uitvoeren door (tijdelijke) aanpassingen in taken, werkuren of werkplek?; (3) kan iemand bij zijn eigen werkgever (tijdelijk) in ander werk re-integreren?; (4) kan iemand (tijdelijk) bij een andere werkgever re-integreren?

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

3.1 Observaties en interviews met arbeidsdeskundigen en cliënten

3.1.1 Methode

3.1.2 Werving en deelnemers

3.1.3 Resultaten

3.2 Tussentijdse validering van de resultaten

3.3 Conclusie

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

‘Als ik zijn wensen en behoeften [van de cliënt] meer in kaart had gebracht, dan hadden we het alleen maar over zijn wensen en behoeften gehad en niet over het doel van een arbeidsdeskundig onderzoek. Het doel van het arbeidsdeskundig onderzoek is primair die vier dingen onderzoeken. Dat ik daar wensen en behoeften en zo allemaal in meeneem: ja, graag.’ (AD-4)

Cliënten ervaren het gesprek met de arbeidsdeskundige als een verplichte handeling binnen hun re-integratieproces en begrijpen tot op zekere hoogte vanuit welk wettelijk kader dit gesprek plaatsvindt. Cliënten gaven bijvoorbeeld aan: ‘Het zijn dingen die moeten’ (cliënt-2), ‘Ik doe het omdat het moet’ (cliënt-5) of ‘Ik moest hier zijn [...], het is iets wat erbij hoort’ (cliënt-8). De meerderheid van de cliënten is voor aanvang op de hoogte gebracht van het doel van het arbeidsdeskundig onderzoek, door de leidinggevende, hr-manager, bedrijfsarts of de arbeidsdeskundige, of heeft zelf informatie op internet gezocht. Voor drie cliënten is het doel van het gesprek en de taak van de arbeidsdeskundige onduidelijk, soms ondanks de informatie die ze hadden. Deze onduidelijkheid leidt tot twijfels over de toegevoegde waarde van de arbeidsdeskundige, zoals de cliënt hieronder vertelde:

‘Ik wist ook niet helemaal precies wat de bedoeling was en ik heb nog steeds wel mijn vraag van “wat is de toegevoegde waarde hiervan?”. Want die meneer, die kent mij eigenlijk helemaal niet en trekt een conclusie op basis van een gesprek van een uurtje. En die conclusies kan de arboarts zelf ook trekken. Dus als het is om een second opinion of [...] een ander met andere ogen daarnaar te laten kijken, ja, dan snap ik het.’ (cliënt-5)

Volgens de meeste arbeidsdeskundigen verwachten cliënten dat ze door het gesprek duidelijkheid krijgen over de vervolgstappen in hun re-integratieproces en de termijn waarbinnen die stappen gezet worden. Dit komt overeen met de verwachtingen die cliënten benoemen. De focus op richting en kader, in het bijzonder het gestructureerd volgen van de vier vragen, biedt volgens sommige arbeidsdeskundigen deze duidelijkheid over vervolgstappen, en geeft tegelijkertijd structuur aan het gesprek zelf. Drie arbeidsdeskundigen geven aan dat hun cliënten geen verwachtingen hadden of ‘blanco’ het gesprek in gingen; voor twee cliënten was dat inderdaad het geval. Cliënten hoopten uit het gesprek te halen dat het arbeidsdeskundig advies aansluit op hun wensen en behoeften om in het eigen werk of in een andere functie te re-integreren, of eerst verder te kunnen herstellen. In twee casussen lijkt het resultaat van het gesprek niet overeen te komen met de wensen en behoeften van de cliënt, wat in één casus tot ontevredenheid leidde en in de andere casus tot stroefheid gedurende het gesprek. Hierover wijden we later in de tekst uit.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 **Introductie**
- 2 **Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?**
- 3 **Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?**
 - 3.1 Observaties en interviews met arbeidsdeskundigen en cliënten
 - 3.1.1 Methode
 - 3.1.2 Werving en deelnemers
 - 3.1.3 Resultaten
 - 3.2 Tussentijdse validering van de resultaten
 - 3.3 Conclusie
- 4 **Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?**
- 5 **Conclusie en discussie**

Literatuur

Bijlagen

Vertrouwen

Als we de arbeidsdeskundigen vragen hoe ze het gesprek met de cliënt ervaren hebben, noemen velen als eerste de mate van openheid. Volgens de arbeidsdeskundigen is een goed gesprek een open gesprek, waarin de cliënt in openheid vertelt over zijn of haar situatie: 'Persoonlijk kijk ik goed terug op het gesprek. Ik vond het een open gesprek' (AD-7). Uit de mate van openheid lijken de arbeidsdeskundigen af te leiden in hoeverre er sprake is van vertrouwen bij de cliënt:

'Ik denk [dat er] wel vertrouwen [was], omdat hij wel naar mijn idee het achterste van zijn tong liet zien en uitlegde wat er speelde. In die zin denk ik dat hij wel vertrouwen had.' (AD-2)

'Ik vond het [...] een ontspannen gesprek. De medewerker voelde zich ook wel vrij om te zeggen wat ze wilde. Ik had niet het idee dat ze iets achterhield of zo, wat je soms weleens merkt.' (AD-8)

Ook cliënten noemen openheid als ze praten over hoe zij het gesprek met de arbeidsdeskundige ervaren hebben: 'Het was gewoon een open gesprek, dus niet zo'n streng persoon die echt heel serieus is, bij wie je denkt: "oké, wat gaat er nu gebeuren?" Nee, ik vond het gewoon een fijn gesprek' (cliënt-6). Ondanks dat openheid daarmee een criterium lijkt te zijn voor vertrouwen en een positieve beoordeling van het gesprek, laten de interviews zien dat minder openheid niet per definitie wantrouwen of het hebben van een 'andere agenda' (AD-3) betekent; cliënten verschillen namelijk in hoe gemakkelijk zij over zichzelf praten, zoals de citaten op de volgende pagina illustreren:

'Ik ben heel open van mezelf, dus ik vind het niet erg om daarover te praten. Maar ik kan me wel voorstellen dat als mensen het heel heftig vinden of als je niet helemaal oké bent met je ziekte of met de manier waarop je uitvalt, dat het lastiger is. Misschien als je het niet naar je zin hebt op je werk en je valt daarom uit, dat het dan moeilijker is om te vertellen hoe de afgelopen tijd is gegaan.' (cliënt-3)

'Het gaat over mezelf. Dat vind ik sowieso al nooit zo heel fijn, om daarover te moeten praten.' (cliënt-7)

Daarnaast geven arbeidsdeskundigen aan dat het in hun rol soms lastig is om vertrouwen te krijgen van cliënten. Bijvoorbeeld door het eenmalige karakter van het arbeidsdeskundig onderzoek, door negatieve ervaringen met arbeidsdeskundigen van anderen, als de cliënt het niet eens is met het advies van de bedrijfsarts, of als de mogelijkheid van re-integratie spoor 2 nog niet eerder met de cliënt

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

3.1 Observaties en interviews met arbeidsdeskundigen en cliënten

3.1.1 Methode

3.1.2 Werving en deelnemers

3.1.3 Resultaten

3.2 Tussentijdse validering van de resultaten

3.3 Conclusie

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

is besproken en de arbeidsdeskundige de ‘boodschapper van slecht nieuws’ wordt. Ook bij een slechte relatie tussen werknemer en werkgever is het lastig om het vertrouwen van de cliënt te winnen:

‘Als er een conflict loopt met leidinggevend: dat vind ik een lastige. Dan durven [cliënten] minder open te zijn, omdat ik ook het gesprek met de leidinggevende nog eens heb. Terwijl je toch objectief bent, durven ze dan toch niet het achterste van hun tong te laten zien.’ (AD-8)

Volgens twee arbeidsdeskundigen ligt de sleutel tot vertrouwen bij oprechte nieuwsgierigheid: ‘Ik wil gewoon weten wat mensen bezighoudt, dus ik probeer vanuit mijn nieuwsgierigheid en daardoor ingaan op wat mensen vertellen, het vertrouwen te winnen’ (AD-5). Zie verder ook de samenvattende [tabel 7](#).

Binding

Waar openheid een teken van vertrouwen lijkt te zijn, laten de interviews zien dat deze openheid bevorderd kan worden door een gevoel van (ver)binding tussen arbeidsdeskundige en cliënt. Dit laten we in [tabel 5](#) per (complete) casus zien. Voor cliënten gaat binding vooral om het gevoel gezien en gehoord te zijn, begrepen en serieus genomen te worden of het hebben van een ‘persoonlijke klik’. Arbeidsdeskundigen noemen dat laatste ook wel ‘contact hebben’ en ook zij spreken over gehoord voelen: ‘Ik vind het belangrijk dat mensen zich gehoord voelen, door toch een soort van band op te bouwen in korte tijd’ (AD-2). Een cliënt gaf een voorbeeld van hoe ze zich begrepen voelde:

‘Ik had het erover dat ik graag wilde werken en dat ik nuttig wilde zijn en erbij wilde horen. Ze zei: “Is dat dan zingeving?” Toen dacht ik: ja, dat is het. Daarmee heb ik me heel begrepen gevoeld, omdat ze hem gewoon precies goed bij de kern pakt en dat ook terugkoppelt in het gesprek.’ (client-9)

Het lijkt voor cliënten makkelijker om open te spreken over hun situatie wanneer er sprake is van binding, ook voor diegenen die openheid moeilijk vinden, zoals we hierboven zagen (zie ook het citaat van cliënt-7 in [tabel 5](#)).

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 **Introductie**
- 2 **Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?**
- 3 **Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?**
 - 3.1 Observaties en interviews met arbeidsdeskundigen en cliënten
 - 3.1.1 Methode
 - 3.1.2 Werving en deelnemers
 - 3.1.3 Resultaten
 - 3.2 Tussentijdse validering van de resultaten
 - 3.3 Conclusie
- 4 **Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?**
- 5 **Conclusie en discussie**

Literatuur

Bijlagen

Tabel 5 | Openheid als teken van vertrouwen en bevordert door een gevoel van binding

Casus	Arbeidsdeskundige	Cliënt
1	Ik denk dat het op zich een redelijk open gesprek is geweest ... Ik denk dat de werknemer in ieder geval wel heeft getoond wat hem vooraan in de mond lag, maar ik denk niet dat hij in alles het achterste van zijn tong heeft laten zien. (AD-1)	Ik had verwacht dat er in het eerste gesprek met de arbeidsdeskundige <i>meer naar de persoon was gevraagd</i> . Bijvoorbeeld 'Hoe gaat het?', dat zou meer <i>vertrouwen</i> wekken. (cliënt-1)
3	Ik had het gevoel dat ik <i>goed in contact stond</i> met haar. Ja, dat het open was, dat ze ook <i>vertrouwen</i> had, dat ze ook open haar verhaal deed, dat we echt wel <i>contact hadden</i> . (AD-3)	Het is een rustige vrouw, dus ja, het voelt ook wel gelijk goed. Het voelt gelijk alsof je gewoon heel open alles kan zeggen... ja... <i>vertrouwd</i> . (cliënt-3)
4	Nee, ik heb <i>niet het idee dat hij heel veel vertrouwen in mij had</i> . Nee, daar is het gesprek niet open genoeg voor geweest. (AD-4)	Ik merkte gelijk ook dat er ... daar kan die mevrouw niks aan doen, maar dat er <i>niet echt een klik was</i> wat mij betreft ... Ik had eigenlijk gehoopt ... dat je ook jezelf een beetje inleest in hoe de situatie exact is, wat niet helemaal het geval was. Dat vond ik wel jammer. Ik merkte bij mezelf dan ook dat ik ... het gevoel had dat ik niet helemaal het achterste van mijn tong wilde laten zien . (cliënt-4)
5	Ik vond het een prettig gesprek ... Ik vind het belangrijk dat mensen gewoon hun verhaal heel goed kunnen doen . Dus dat ze goed kunnen vertellen waar ze mee zitten en wat hun dwars zit, maar ook dat je daarvoor begrip toont. Ik wil niet zeggen dat je er altijd mee eens hoeft te zijn ... Maar als je ze in ieder geval hun mening laat verkondigen en daar begrip voor toont, <i>dan heb je ze in feite veel makkelijker mee in jouw eigen verhaal</i> . (AD-5)	Ik vond het een heel prettig gesprek en ook een prettig persoon ... Ik voelde me op mijn gemak om dingen te delen en gewoon open te zijn ... Ik denk ook wel een beetje [door] <i>zijn uitstraling en de manier waarop hij dingen uitlegde</i> ... via het Inzetbaarheidsprofiel, wat mij natuurlijk wel bekend was. (cliënt-5)
6	Ik vond het een prettig gesprek. Het was een open gesprek . Ja, de medewerker was open. (AD-6)	Ik vond het een open , prima gesprek: ik kon mijn verhaal doen, ik kon mijn eigen mening geven op bepaalde vlakken. Ik voelde wel <i>dat er naar me geluisterd werd</i> en dat er werd gekeken: wat vind ik en wat vind ik belangrijk om straks weer volledig aan de slag te kunnen? (cliënt-6)
7	Dat merk je ook wel in de beantwoording van mensen en de openheid van mensen. ... In mijn beleving [was dit] ... een mooi gesprek, waarin de medewerker goed vertelde ... over haar eigen werk ... waarbij ze ook open was over het proces waardoor het nu niet lukte en ook het hele behandelstuk daaromheen. (AD-7)	Hij kent mij niet, ik ken hem niet en toch moet je het over heel veel persoonlijke, vertrouwelijke dingen hebben. Maar ... hoe hij het zei, hoe hij het bracht: het gaf mij het <i>vertrouwen</i> dat hij me hoorde, ik <i>voelde me wel gehoord</i> . <i>Ik had wel het idee dat hij me serieus nam</i> ... Ik heb wel alles gezegd , zoals ik het normaal ook tegen iemand zou zeggen die ik goed ken. (cliënt-7)
9	Ik vond dit gesprek ... wel oké. Ik kijk er met een goed gevoel op terug... In mijn beleving heb ik <i>aandacht gehad voor de medewerker, heb ik geluisterd naar haar verhaal</i> , heb ik sommige dingen wel wat door kunnen vragen ... Het was een medewerker die eigenlijk gemakkelijk uit zichzelf praatte . (AD-9)	Het is denk ik een bepaalde <i>verbinding</i> . Zij is in verbinding met mij en dat maakt dat ik open een gesprek aan kan gaan. Dat heb ik zelf als persoon altijd wel nodig. (cliënt-9)

Noot: **vetgedrukt**: relateert aan openheid; *cursief*: relateert aan vertrouwen en binding.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

3.1 Observaties en interviews met arbeidsdeskundigen en cliënten

3.1.1 Methode

3.1.2 Werving en deelnemers

3.1.3 Resultaten

3.2 Tussentijdse validering van de resultaten

3.3 Conclusie

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

Ondanks dat binding als belangrijk wordt ervaren om de openheid en het vertrouwen te krijgen om het arbeidsdeskundig onderzoek uit te voeren, geven arbeidsdeskundigen aan dat het lastig is om een balans te vinden tussen een persoonlijke aanpak en de wettelijke kaders van waaruit gewerkt dient te worden. De arbeidsdeskundigen zeggen in hun aanpak niet te formeel of serieus te willen zijn door te veel te focussen op de wet, maar juist een informele sfeer te creëren, bijvoorbeeld met humor of een grapje. Een arbeidsdeskundige noemde het zoeken van deze balans ‘hard werken’:

‘Dat is het harde werken, dat ik heel erg zoekend ben: ik wil jou zien als persoon, met alles wat je meemaakt, wat al gewoon heel verdrietig is soms, maar ik wil het ook wel doen passen in het kader van een stukje wet. [...] Hier zit je heel erg te zoeken: wat is nou verstandig, wat is wijsheid, wat is goed om te doen?’ (AD-7)

Specifieke vaardigheden, gedragingen en attitudes waarmee binding bevorderd kan worden, zijn opgenomen in [tabel 7](#).

De balans tussen wettelijke kaders en een persoonlijke aanpak: stroefheid en (contra)reactance

In de observaties en interviews is een duidelijk voorbeeld van het element ‘stroefheid’ naar voren gekomen, waarbij de cliënt weerstand ervaart tegen het systeem. Tijdens de observatie blijkt dat de cliënt zich onder druk gezet voelt om te re-integreren, terwijl hij vanwege lange wachtlijsten in de ggz pas recent gestart is met zijn behandeling en nog bezig is om te herstellen: ‘Ik ben er echt helemaal niet mee bezig [met werk], ik wil alleen maar beter worden’ (cliënt-2). Het nut van de gesprekken met verschillende arboprofessionals is voor hem dan ook niet duidelijk, want ‘ik word er helemaal niks beter van’.

In reactie op de weerstand van de cliënt richt de arbeidsdeskundige zich meer op het uitleggen van de WVP, de Ziektewet en de mogelijke financiële gevolgen als de cliënt niet re-integreert. Hierdoor ervaart de cliënt nog meer druk en weerstand:

‘Ik heb mijn leven lang geld verdiend, maar als je geld gaat kosten, dan moeten ze van je af of ze willen je aan het werk hebben ... Mijn psychische gezondheid vind ik belangrijker dan wat over een paar maanden gebeurt met mijn salaris ... Als jullie zo mensen behandelen, prima!’ (cliënt-2)

Mogelijk uit de weerstand van de cliënt zich na het gesprek met de arbeidsdeskundige door te stoppen met het aansluitende interview, als verzet of reactance: ‘Ik ben het gewoon zat nou ... Ik heb zoveel

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 **Introductie**
- 2 **Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?**
- 3 **Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?**
 - 3.1 Observaties en interviews met arbeidsdeskundigen en cliënten
 - 3.1.1 Methode
 - 3.1.2 Werving en deelnemers
 - 3.1.3 Resultaten
 - 3.2 Tussentijdse validering van de resultaten
 - 3.3 Conclusie
- 4 **Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?**
- 5 **Conclusie en discussie**

Literatuur

Bijlagen

gesprekken gevoerd.’ Alhoewel de arbeidsdeskundige tevreden is over het verloop van het gesprek, erkent hij de focus op de zakelijke kant ten koste van de binding met de cliënt:

‘Ik had misschien toch iets verder in moeten gaan op de emotie die hij ervaart. Daar ging ik nu vrij snel overheen: “Vervelend inderdaad dat je dat zo ervaart.” Toen ging ik weer naar het zakelijke: “De WVP zegt dit en dat.” Ik denk dat als ik iets langer stil had gestaan bij zijn frustratie, de dingen waar hij tegenaan liep, dat ik dan meer het gevoel had goed in contact te staan.’ (AD-2)

Deze zakelijke houding van de arbeidsdeskundige, als tegenreactie op het verzet van de cliënt (contra reactance), wordt ook door andere geïnterviewden genoemd als gesprekken niet goed verlopen. Dat gebeurt bijvoorbeeld als er volgens de arbeidsdeskundige geen openheid is of als er weerstand is, zoals in de casus hierboven, of bij het inzetten van re-integratie spoor 2:

‘Als die weerstand er is of als ik het gevoel heb “iemand vertelt niet echt, laat het achterste van zijn tong niet zien, er zit een andere agenda”; ik vind dat wel moeilijk en ik vind dat ook lastig om te bespreken. Ik denk wel dat het belangrijk is om het in zo’n gesprek te benoemen ... [maar] dat zal ik niet snel uitspreken ... Dan ga ik juist heel erg op de inhoud en op het proces zitten.’ (AD-3)

‘[Bij] spoor 2 is vaak het verhaal van: “Ja, dat wil ik helemaal niet.” Nou, dan zeg ik gewoon: “Ja, dat is leuk en aardig dat je het niet wil, maar het is gewoon wettelijk verplicht.” Want soms zit ik op de regels en soms probeer ik de mensen zodanig mee te krijgen door te zeggen: ... “Je kan spoor 2 ook gewoon als een kans zien.”’ (AD-5)

Gespreksdynamiek: het belang van ‘NIVEA’

Ten slotte noemen zowel arbeidsdeskundigen als cliënten het belang van het open en zonder oordeel voeren van gesprekken. Toch valt in sommige casussen op dat (onbewust) aannames gedaan worden, bijvoorbeeld over iemands intenties, mening, persoonlijkheid of toestand op dat moment. Dat zagen we eerder in zekere zin ook bij het afleiden van vertrouwen aan de hand van de mate van openheid. Het gaat dan bijvoorbeeld om inschattingen op basis van mimiek, stemgebruik, lichaamstaal en andere non-verbale en verbale signalen. Zoals de citaten hieronder laten zien:

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 **Introductie**
- 2 **Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?**
- 3 **Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?**
 - 3.1 Observaties en interviews met arbeidsdeskundigen en cliënten
 - 3.1.1 Methode
 - 3.1.2 Werving en deelnemers
 - 3.1.3 Resultaten
 - 3.2 Tussentijdse validering van de resultaten
 - 3.3 Conclusie
- 4 **Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?**
- 5 **Conclusie en discussie**

Literatuur

Bijlagen

‘In deze situatie was, dat kan ik me ieder geval niet herinneren, dat er echt dingen zijn geweest waarvan ik denk van: hé, hier is er een hele duidelijke mismatch tussen normen, waarden en verbale communicatie. Maar in deze situatie zag je wel aan zijn gezicht van: hé, dit vind ik niet leuk, hier moeten we het niet echt over hebben.’ (AD-1)

‘Ik zag ook wel aan haar op een gegeven moment: die wangen werden roder, ze zag er vermoeider uit. Ik zag op een gegeven moment ook wel: het is eigenlijk wel genoeg, wat neemt ze nog op [...]? Dus je moet ook wel keuzes maken in: wat bespreek ik wel of niet?’ (AD-3)

‘Ze zat er ontspannen... Ja, “ontspannen bij”... In ieder geval met een open houding. Het was niet dat ze heel gesloten was. Spanning zag ik niet in haar lijf. Ja, daaraan. Non-verbaal dus.’ (AD-3)

‘Ik weet niet of je het gezien hebt, maar hij blokkeerde helemaal. Dan ga ik op dat moment ook bepalen: heb ik voor nu voldoende informatie en kan ik daar iets mee of ga ik door... Dat had ik bij hem niet moeten doen. Dat was mijn gevoel in ieder geval.’ (AD-4)

Deze onuitgesproken interpretaties kunnen leiden tot discrepanties, die op hun beurt weer kunnen zorgen voor ontevredenheid. Twee van deze (grotere en minder grote) discrepanties hebben we in tabel 6 weergegeven. Hieruit blijkt het belang van ‘NIVEA’ als gesprekstechniek: Niet Invullen Voor Een Ander. Dat wil zeggen, geen aannames doen, maar de cliënt bevragen.

Tabel 6 | Voorbeelden van discrepanties tussen arbeidsdeskundigen en cliënten

Casus	Arbeidsdeskundige	Cliënt
1	[In het meningsverschil tussen werknemer en leidinggevende] heb ik geprobeerd om aan te geven hoe ze daarmee om zouden kunnen gaan, waarbij ze allebei een rol hebben. En daar heb ik iets gedaan wat ik meestal niet doe, namelijk eigenlijk vrij sturend aangegeven , van jij moet eigenlijk dan dat gaan doen en jij moet dat oppakken. (AD-1)	Ik ben wel argwanend geworden door het tweede gesprek met de werkgever erbij. De werkgever reageerde op voorbeelden van mij [...] door dat als commentaar te zien en daar dan weer op te reageren. [...] De arbeidsdeskundige had het doel van het gesprek moeten vasthouden en het verhaal van de werkgever moeten nuanceren. Meer sturen en het doel voor ogen houden; dus bijvoorbeeld aangeven of vragen hoe een en ander dan samen op te lossen. (cliënt-1)
5	Ik vond het een prettig gesprek. Ik hou zelf meer van een wat informelere sfeer, hè, dus het moet bij mij niet al te formeel zijn . (AD-5)	Ik had voor mezelf allerlei dingen opgeschreven en dat had met echt wel meer, heel persoonlijk, met hoe het met mij ging te maken. En [...] dat is wel aan bod gekomen, maar niet op een hele persoonlijke manier . En ergens wel, is dat ook wel goed geweest, denk ik. Weet je dat, ergens dat zakelijke , ja. (cliënt-5)

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 **Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?**
 - 3.1 Observaties en interviews met arbeidsdeskundigen en cliënten
 - 3.1.1 Methode
 - 3.1.2 Werving en deelnemers
 - 3.1.3 Resultaten
 - 3.2 Tussentijdse validering van de resultaten
 - 3.3 Conclusie
- 4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?
- 5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

3.2 Tussentijdse validering van de resultaten

In november en december 2024 hebben we de resultaten van de interviews en observaties tijdens twee duidingssessies voorgelegd aan respectievelijk een groep arbeidsdeskundigen en een groep ervaringsdeskundigen. Het doel van deze sessies was om het perspectief van professional en cliënt expliciet in het onderzoek mee te nemen, doordat arbeids- en ervaringsdeskundigen reflecteren op de resultaten, de bevindingen prioriteren en waar nodig aanvullen.

Deelnemers aan de duidingssessies

Via een warm contact heeft de duidingssessie met arbeidsdeskundigen plaats kunnen vinden tijdens een bijeenkomst van een onderlinge toetsingsgroep (OT). Hieraan namen acht arbeidsdeskundigen (twee mannen, zes vrouwen) deel. De deelnemers zijn werkzaam in diverse rollen en contexten: drie van hen zijn werkzaam bij UWV SMZ, waarvan twee tevens als zzp'er, drie zijn werkzaam bij een arbodienst, één arbeidsdeskundige heeft een eigen re-integratiebureau en één werkt als zzp'er en als hr- en verzuimadviseur. Buiten de werkzaamheden bij UWV SMZ, doen de meeste deelnemers eerstejaarsevaluaties; twee van hen hebben daarnaast een coachende rol.

De duidingssessie met ervaringsdeskundigen bestond uit zeven deelnemers (vijf mannen, twee vrouwen), één vrouwelijke ervaringsdeskundige heeft daarnaast een bijdrage geleverd door feedback te geven op het verslag. De deelnemers zijn enerzijds ervaringsdeskundig onderzoekers van Meetellen Amsterdam (vier) en anderzijds geworven via het panel van Stichting MIND (vier). De ervaringsdeskundigen hebben een toestemmingsformulier ('informed consent') ondertekend en ontvingen een cadeaubon van € 50,- voor hun deelname.

Werkwijze bij de duidingssessies

De insteek van de bijeenkomst met de arbeidsdeskundigen was een interactieve en leerzame sessie, passend bij de doelen van een OT. Omdat we wilden weten in hoeverre de elementen van de **werkalliantie** herkend werden door de arbeidsdeskundigen, hebben ze allereerst voor zichzelf op post-its opgeschreven wat zij associëren met 'binding', 'richting en kader' en 'vertrouwen'. 'Stroefheid' hebben we weggelaten omdat we deze niet duidelijk genoeg vonden zonder uitleg. Daarna hebben de arbeidsdeskundigen hun bevindingen in duo's besproken, samen gekeken wat ze belangrijk vonden en de post-its op flipovers geplakt. Vervolgens hebben we de post-its besproken en daarin ook een koppeling gemaakt naar uitleg van de theorie en de uitkomsten van het onderzoek. We zijn tot slot ingegaan op de relatie tussen openheid en vertrouwen.

De opzet van de duidingssessie met ervaringsdeskundigen was anders dan die met arbeidsdeskundigen. De deelnemende ervaringsdeskundigen hebben eerst een korte uitleg gekregen van het onderzoek en het werk van de arbeidsdeskundige. Daarna hebben we de thema's 'binding'

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

2 Wat zijn de wensen, behoeften en
verwachtingen van cliënten?

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit
moment cliëntgericht?

3.1 Observaties en interviews met
arbeidsdeskundigen en cliënten

3.1.1 Methode

3.1.2 Werving en deelnemers

3.1.3 Resultaten

3.2 Tussentijdse validering van de resultaten

3.3 Conclusie

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en
behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen



Figuur 2 | Van boven naar beneden: de inhoud van binding, vertrouwen, en richting en kader volgens arbeidsdeskundigen

en ‘openheid’ verder uitgediept, omdat de resultaten van de observaties en interviews op deze thema’s verduidelijking nodig hadden. Het thema ‘vertrouwen’ is niet afzonderlijk besproken, maar dit begrip is wel naar voren gekomen binnen de andere thema’s. Per thema hebben we citaten van zowel cliënten als arbeidsdeskundigen uit de interviews laten zien en vervolgens hebben de deelnemers op post-its antwoord gegeven op de vragen:

- Wat roept het bij je op?
- Is het herkenbaar?
- Wanneer ervaar jij binding met een professional zoals een arbeidsdeskundige?
- Wanneer ben jij open of juist niet open?
- Wat draagt eraan bij dat je open bent?

Het doel hiervan was om te achterhalen wat arbeidsdeskundigen kunnen doen (of juist laten) om cliëntgericht te werken. De post-its zijn vervolgens gezamenlijk besproken.

Resultaten van de duidingsessie met arbeidsdeskundigen

De resultaten van de duidingsessie met de arbeidsdeskundigen bevestigen onze eerdere bevindingen. Allereerst waren de deelnemers vrij unaniem over de inhoud van de elementen van de werkalliantie. Zo werd ‘binding’ omschreven als ‘gezien en gehoord worden’ en daarbij werd het vaakst empathie genoemd. ‘Vertrouwen’ werd vooral gezien als afspraken nakomen en luisteren/de cliënt serieus nemen (figuur 2). ‘Richting en kader’ gaat vooral over wat de arbeidsdeskundigen ‘verwachtingsmanagement’ noemden en bestaat met name uit het uitleggen van het wettelijk kader en de rol en opdracht van de arbeidsdeskundige. Hoe binding, vertrouwen en richting en kader volgens de deelnemers bereikt kunnen worden, hebben we aangevuld in [tabel 7](#).

Voor de arbeidsdeskundigen is richting en kader (verwachtingsmanagement) het belangrijkste in het gesprek, omdat het uiteindelijk gaat over de financiële zelfstandigheid

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 **Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?**
 - 3.1 Observaties en interviews met arbeidsdeskundigen en cliënten
 - 3.1.1 Methode
 - 3.1.2 Werving en deelnemers
 - 3.1.3 Resultaten
 - 3.2 Tussentijdse validering van de resultaten
 - 3.3 Conclusie
- 4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?
- 5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

van de cliënt. Verder gaven zij aan te streven naar een goed gesprek waarbij de cliënt zich gezien en gehoord voelt (binding), maar dat het veel moeilijker is om binnen één gesprek vertrouwen te krijgen. Met andere woorden: vertrouwen wordt ervaren als een term die te groot is voor wat haalbaar is in de arbeidsdeskundige praktijk. Daarbij is er ook nog een verschil tussen vertrouwen in de arbeidsdeskundige en vertrouwen in het systeem: cliënten kunnen wel vertrouwen hebben in de arbeidsdeskundige maar niet in het UWV of de arbodienst. Als mogelijke reden hiervoor werd genoemd dat de re-integratiedienstverlening te veel op het proces gericht is. Cliënten begrijpen daardoor niet wat er staat in de rapporten; de standaardtekst herkennen ze niet als wat er is besproken of het is confronterend. Dat onderstreept het belang van verwachttingsmanagement. Ten slotte vonden de deelnemende arbeidsdeskundigen dat openheid niet per se nodig is en ook niet over alles; informatie om de wegging te kunnen maken tussen belasting en belastbaarheid is voldoende.

Ondanks dat we stroefheid en contra reactance niet expliciet meegenomen hebben, kwamen ze wel naar voren in de duidingssessie. De bespreking van een casus waarbij een grote discrepantie bestaat tussen het aantal uren dat een zieke werknemer werkt en het advies van de bedrijfsarts, bevestigde het beeld uit de interviews dat arbeidsdeskundigen bij stroef lopende casussen een zakelijkere houding aannemen met een focus op richting en kader, ten koste van de binding met de cliënt. Er leek meer aandacht te zijn voor het voldoen aan de opdracht dan aan het achterhalen van de redenen voor deze discrepantie.

Resultaten van de duidingssessie met ervaringsdeskundigen

Waar de arbeidsdeskundigen aangaven onduidelijkheid te ervaren bij het woord 'vertrouwen', kwam dit bij de ervaringsdeskundigen naar voren bij 'binding'. Zij vroegen zich af of binding zowel belangrijk als mogelijk was, omdat cliënten meer op zoek zijn naar een uitkomst waarmee ze verder kunnen in hun proces dan naar een goede relatie met de arbeidsdeskundige. Zeker als er maar één gesprek plaatsvindt. Met andere woorden, ook hier ontstond de vraag of binding een te overkoepelende term is die niet past bij waar het hier precies om gaat: 'gezien en gehoord voelen' of een 'persoonlijke klik'. Deze klik is nodig voor een cliënt om zich open te stellen.

Niet alleen binding is volgens de ervaringsdeskundigen aan openheid gerelateerd, maar ook vertrouwen: als er een gevoel van vertrouwen is in de arbeidsdeskundige, dan durven mensen meer open te zijn, maar niet bij een gevoel van wantrouwen. Als er een open gesprek was, maar de uitkomst van het gesprek is anders dan de cliënt had verwacht, dan beschadigt dat het vertrouwen. In een van de gepresenteerde citaten interpreteert een arbeidsdeskundige de afwezigheid van openheid vanuit de cliënt als 'het hebben van een andere agenda' (wantrouwen). Dit leidde tot een emotioneel groepsgesprek met de ervaringsdeskundigen. De ervaringsdeskundigen vinden wat zij 'strategische openheid' noemen eigenlijk heel logisch, omdat iemands financiële toekomst en bestaanszekerheid afhangen van het gesprek. De belangen zijn dus groot.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 **Introductie**
- 2 **Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?**
- 3 **Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?**
 - 3.1 Observaties en interviews met arbeidsdeskundigen en cliënten
 - 3.1.1 Methode
 - 3.1.2 Werving en deelnemers
 - 3.1.3 Resultaten
 - 3.2 Tussentijdse validering van de resultaten
 - 3.3 Conclusie
- 4 **Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?**
- 5 **Conclusie en discussie**

Literatuur

Bijlagen

In tabel 7 hebben we de wensen, voorkeuren en behoeften van cliënten uit [tabel 2](#) aangevuld met de specifieke do's en don'ts die de ervaringsdeskundigen genoemd hebben.

3.3 Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we via observaties, interviews en duidingssessies meer inhoud kunnen geven aan cliëntgerichte dienstverlening in de arbeidsdeskundige praktijk. Op basis van de resultaten geven we in tabel 7 een samenvatting van de specifieke vaardigheden, gedragingen en attitudes die kunnen zorgen voor meer cliëntgerichtheid, waarbij we ook de resultaten van de literatuurstudie en klachtenanalyse hebben meegenomen (uit [tabel 2](#)). Hieruit blijkt dat de bevindingen in dit hoofdstuk die van de literatuurstudie en de klachtenanalyse bevestigen, maar ook aanvullen en specificeren.

Tabel 7 | Aspecten van cliëntgerichte dienstverlening per element van de werkalliantie

Element	Aspect
Vertrouwen en openheid	<i>Voor/aan het begin van het gesprek:</i> ■ Goed voorbereid het gesprek ingaan en bij aanvang vertellen wat je al weet en controleren of de informatie klopt.^{F,G,I} ■ Een veilige sfeer creëren waarin de cliënt open en eerlijk kan zijn.^{A,G} ■ Benoemen waarom openheid belangrijk is en wat gevolgen kunnen zijn van het delen van informatie (zie ook onder 'richting en kader').^I ■ Bevragen of iemand open wil zijn en respecteren als iemand dat op dat moment niet wil.^I ■ Bewust zijn dat openheid beïnvloed wordt door meerdere factoren: het moment, karakter, eerdere negatieve ervaringen en ervaringen van anderen, schaamte, (zelf)stigma, angst voor misbruik van kwetsbaarheid, het feit dat cliënten hun verhaal al aan veel andere professionals hebben moeten vertellen.^I ■ Vragen: waar wil je het over hebben?^I <i>Tijdens het gesprek:</i> ■ Ruimte geven aan de cliënt om beperkingen te accepteren (tijd voor herstel), geen druk geven om zo snel mogelijk te re-integreren,^{B,C,D,E,G,I} balans laten vinden tussen privé en werk/re-integratie.^G ■ Ruimte geven zodat de cliënt zich uit kan drukken^C en emoties (h)erkennen.^{C,D,I} ■ Een houding van vertrouwen, zodat de cliënt het gevoel heeft geloofd te worden en zich niet hoeft te verantwoorden, niet bagatelliseren van het verhaal van de cliënt.^{C,D,F,I} ■ Een onafhankelijke positie innemen.^{D,G} ■ Een gesprek van mens-tot-mens voeren in plaats van vanuit de rol als expert, jezelf als arbeidsdeskundige ook openstellen.^I ■ Terughoudend zijn met goedbedoelde adviezen te geven.^I <i>Na het gesprek:</i> ■ Continuïteit in het contact en begeleiding.^{C,D,F,G,I} ■ Frequent contact.^{C,D,G}

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

3.1 Observaties en interviews met arbeidsdeskundigen en cliënten

3.1.1 Methode

3.1.2 Werving en deelnemers

3.1.3 Resultaten

3.2 Tussentijdse validering van de resultaten

3.3 Conclusie

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

Richting en kader	<i>Voor het gesprek:</i> ■ De cliënt bellen om informatie te geven over het doel van het gesprek en de rol van de arbeidsdeskundige.¹ ■ Aangeven dat de cliënt iemand mee mag nemen naar het gesprek/de mogelijkheid geven om een persoon aan de kant van de cliënt te betrekken (bijvoorbeeld hulpverlener, behandelaar, onafhankelijk persoon of vertrouwenspersoon).^{9,1} <i>Tijdens het gesprek:</i> ■ Bij de start van het gesprek informatie geven over het doel en vervolg van het gesprek en verwachtingen expliciet bespreken door te vragen: wat verwacht je van het gesprek?^{6,1} ■ Informatie geven over wat er gebeurt met de informatie die de cliënt geeft, waar de informatie terechtkomt en wat de gevolgen kunnen zijn van het delen van informatie.¹ ■ Op het juiste moment (passend bij de re-integratiefase) informatie geven over het re-integratieproces, over re-integratiemogelijkheden en het nut van deze mogelijkheden, over rechten, plichten en verwachtingen, de rollen van de verschillende betrokken en de (financiële) gevolgen van keuzes.^{A,C,D,E,F,G,I} <i>Aan het eind van het gesprek/na het gesprek:</i> ■ De cliënt meenemen in het afwegingsproces.^A ■ Zorgen voor een heldere en volledige rapportage en een kopie daarvan aan de cliënt sturen; werken met een conceptrapportage waar de cliënt op kan reageren.^{6,1} ■ Transparantie geven over met welke professionals gecommuniceerd wordt over de cliënt zodat duidelijk is wie welke informatie heeft.^{6,H}
Binding - Gezien en gehoord, het hebben van een persoonlijke klik of contact	<i>Voor / aan het begin van het gesprek:</i> ■ Face-to-facecontact hebben met de cliënt.^{F,G,I} ■ Aan de cliënt vragen: hoe gaat het met je?¹ ■ Erkennen dat het gesprek spannend kan zijn.¹ ■ Open en onbevooroordeeld het gesprek in gaan.¹ <i>Tijdens het gesprek:</i> ■ Een open en onbevooroordeelde houding hebben, zowel verbaal als non-verbaal. ■ Oprechte interesse en nieuwsgierigheid tonen^{A,B,C,D,F,G,I} en dit als doel hebben in het gesprek.¹ ■ (H)erkenning,^{B,C,D} empathie en oprechte compassie tonen voor de persoonlijke situatie van de cliënt.^{C,D,F,G,I} ■ Goed en oprecht luisteren: niet achter de laptop zitten, geen afvinklijst afwerken, ruimte geven aan de cliënt om het eigen verhaal te mogen vertellen.¹ ■ Betrokkenheid tonen en een meedenkende houding hebben.^{C,D} ■ Voldoende tijd nemen en inspanningen doen om het cliëntperspectief, de persoonlijke situatie en de doelen van de cliënt te begrijpen.^{C,F,G,I} ■ Focus op de wensen, behoeften en belangen van de cliënt in plaats van (alleen) op wetgeving, regels en sancties,^{C,D,F,G,H,I} zoeken naar flexibiliteit in het toepassen van wet- en regelgeving (maatwerk)^{D,E,F,I} door te vragen: wat heb je nodig?¹ ■ De cliënt zelf keuzes laten maken (eigen regie),^{C,D,E,G} ook als die afwijken van de voorkeur van de professional^C door te vragen: wat wil je zelf?¹ ■ Gelijkwaardigheid in het gesprek met de mogelijkheid tot samen beslissen.^{C,D,F,G,I} ■ Positieve steun geven,^{B,C,F,H} een motiverende houding ten opzichte van de cliënt,^F stimuleren dat de cliënt in zichzelf gelooft en zichzelf serieus neemt,^C maar indien nodig de cliënt afremmen.^{B,D} <i>Aan het eind van het gesprek:</i> ■ Het gesprek evalueren.¹

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 **Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?**
 - 3.1 Observaties en interviews met arbeidsdeskundigen en cliënten
 - 3.1.1 Methode
 - 3.1.2 Werving en deelnemers
 - 3.1.3 Resultaten
 - 3.2 Tussentijdse validering van de resultaten
 - 3.3 Conclusie
- 4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?
- 5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

Stroefheid

- Als cliënten nog niet gestart zijn met hun hersteltraject (bijvoorbeeld in de ggz) en druk ervaren om te re-integreren, kan dat leiden tot weerstand.¹
- Als cliënten zich niet gehoord voelen in hun beperkingen, graven ze zich verder in en wordt het lastiger om bestaande patronen en structuren los te laten.⁸
- Cliënten delen niet alle informatie als er geen vertrouwen is in de intenties van de professional.⁶
- Na een gesprek alsnog medische informatie opvragen leidt tot wantrouwen bij de cliënt.^{F,G}
- Te weinig communicatie en discrepanties in informatieverschaffing geven cliënten een gevoel van verwarring, frustratie en ontmoediging.^{F,G}

^A Bennenbroek e.a., 2020; ^B Van Arkel e.a., 2023; ^C Vooijs e.a., 2023a; ^D Carlier e.a., 2025; ^E Hagendijk e.a., 2023; ^F Hagendijk e.a., 2024a; ^G Hagendijk e.a., 2025; ^H Hagendijk e.a., 2024b; ^I dit onderzoek (bron: interviews, observaties, duidingssessies).

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 **Introductie**
- 2 **Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?**
- 3 **Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?**
 - 3.1 Observaties en interviews met arbeidsdeskundigen en cliënten
 - 3.1.1 Methode
 - 3.1.2 Werving en deelnemers
 - 3.1.3 Resultaten
 - 3.2 Tussentijdse validering van de resultaten
 - 3.3 Conclusie
- 4 **Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?**
- 5 **Conclusie en discussie**

Literatuur

Bijlagen

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

Een belangrijk onderdeel van dit onderzoeksproject was achterhalen hoe arbeidsdeskundigen de ervaringskennis en behoeften van cliënten op een effectieve manier in hun gesprekken kunnen betrekken, in de verschillende rollen en domeinen waarin zij werken (onderzoeksvragen 2 en 3). Deze vragen hebben we beantwoord door de opgehaalde resultaten te bespreken in ‘spiegelgesprekken’ met arbeids- en ervaringsdeskundigen. De uitkomsten van deze gesprekken zijn in een werksessie samen met de deelnemers vertaald naar aanbevelingen en voorwaarden voor een ‘programma van eisen’. Dit programma van eisen is vervolgens door een social designer vormgegeven in een handreiking en tool voor arbeidsdeskundigen. Arbeids- en ervaringsdeskundigen hebben feedback gegeven op de concepthandreiking en -tool. Deze feedback is verwerkt in de uiteindelijke producten. In dit hoofdstuk beschrijven we hoe we tot de producten zijn gekomen.

4.1 Spiegelgesprekken

Werkwijze en deelnemers

Een ‘spiegelgesprek’ is een beproefde en krachtige feedbackmethode, afkomstig uit het zorgdomein, om urgentie en gedeeld begrip onder toehoorders te versterken en inzichten in de ervaringen en perspectieven van cliënten en professionals te geven.⁵² Spiegelgesprekken nodigen uit tot responsiviteit – perspectiefwisseling en beter begrip van de ander – en creëren een gedeeld referentiekader. Een spiegelgesprek is een intensieve methodiek, maar levert veel op aan uitwisseling van kennis, aan nieuwe inzichten en aan gedragsverandering. Dit is van waarde voor zowel de deelnemers als de onderzoekers.

In januari 2025 zijn spiegelgesprekken gehouden met zes arbeidsdeskundigen, zeven ervaringsdeskundigen en drie vertegenwoordigers van Patiëntenfederatie Nederland, van het AKC en van een arbeidsdeskundige opleiding. Om de bevindingen uit de eerdere fasen van het onderzoek te verbreiden en valideren zijn de arbeidsdeskundigen doelgericht geworven uit verschillende domeinen: twee van hen zijn werkzaam bij UWV (SMZ claimbeoordelingen en UWV WERKbedrijf), twee werken vooral in de letselschade (arbeidsdeskundige onderzoeken en re-integratiebegeleiding) en twee arbeidsdeskundigen doen arbeidsdeskundige onderzoeken in het kader van de WVP vanuit een eigen bedrijf of arbodienst. De ervaringsdeskundigen zijn geworven via een oproep via Stichting MIND, Patiëntenfederatie Nederland, de opleiding Ervaringsdeskundigheid in Zorg en Welzijn van HAN University of Applied Sciences, LinkedIn en via warme contacten. Zij hadden voornamelijk ervaring

⁵² Miedema e.a., 2015; Van Hal e.a., 2019.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

1 Introductie

2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?

3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 **Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?**

4.1 Spiegelgesprekken

4.2 Interactieve online werksessie

4.3 Ontwerpen en rondetafelgesprek

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

met het UWV en minder met de WVP. Op één arbeidsdeskundige en één ervaringsdeskundige na hadden de deelnemers nog niet eerder aan dit onderzoek meegedaan. We hebben onze bevindingen dus aan een voornamelijk nieuwe groep deelnemers kunnen toetsen. Voor hun deelname ontvingen de ervaringsdeskundigen een cadeaubon van €100 en de arbeidsdeskundigen maximaal 4 PE-punten bij deelname aan het spiegelgesprek en de werksessie.

Voor aanvang van de bijeenkomst zijn alle arbeids- en ervaringsdeskundigen gebeld om kennis te maken, de bedoeling van de spiegelgesprekken toe te lichten en bij hen te informeren wat zij (niet) wilden vertellen. De bijeenkomst zelf startte met het ondertekenen van het toestemmingsformulier ('informed consent') door de deelnemers, waarna een korte presentatie van de bevindingen uit de eerdere fasen van het onderzoek gehouden werd. Daarna volgde het eerste spiegelgesprek van zo'n anderhalf uur waarin ervaringsdeskundigen in een besloten (binnen)kring een groepsgesprek voerden over de belangrijkste thema's die uit het onderzoek naar voren kwamen, onder leiding van twee gespreksleiders uit het onderzoeksteam (zie [figuur 3](#)). De arbeidsdeskundigen en vertegenwoordigers vormden de buitenkring. In het tweede spiegelgesprek voerden de arbeidsdeskundigen een groepsgesprek en waren de ervaringsdeskundigen en vertegenwoordigers de buitenkring. Deelnemers in de buitenkring deden niet actief mee aan het gesprek, zodat zij alleen maar hoefden te luisteren en de ervaringen van de deelnemers in de binnenkring centraal stonden. Na afloop van het groepsgesprek kon de buitenkring kort reageren, zonder in discussie te gaan. Op deze manier kregen de toehoorders als het ware een spiegel voorgehouden van de deelnemers in de binnenkring.

Resultaten spiegelgesprekken

'Als het gaat om cliëntgerichte dienstverlening, dan is deze bijeenkomst een goed voorbeeld.' Dit is wat we tijdens de spiegelbijeenkomst terughoord van een ervaringsdeskundige. Zij bevestigde hiermee wat we in de observaties en interviews al zagen: het belang van verwachtingsmanagement, doordat we van tevoren, maar ook tijdens de bijeenkomst veel informatie hebben verschaft over de bedoeling, het proces en de inhoud van de bijeenkomst. Daarnaast werd het telefonisch contact vooraf erg gewaardeerd. Mogelijk heeft dit bijgedragen aan een gevoel van binding en vertrouwen.

Uit het spiegelgesprek met ervaringsdeskundigen kwam naar voren dat velen de gesprekken met arbeidsdeskundigen als overweldigend ervaren. Ze krijgen veel informatie in één keer en voelen zich soms onzeker of onbegrepen. Ze zijn er vaak niet van op de hoogte dat ze, ter ondersteuning, iemand mee kunnen nemen naar het gesprek. De afhankelijkheidsrelatie die cliënten hebben ten opzichte van arbeidsdeskundigen en instanties zoals UWV kan leiden tot spanning en angst. Begrijpelijke communicatie is van belang om meer vertrouwen te creëren: 'De arbeidsdeskundige legde vervolgstappen helder uit, dat gaf mij regie en vertrouwen.' Cliënten benadrukken het belang dat arbeidsdeskundigen echt tijd nemen om hen persoonlijk te leren kennen. Vertrouwen ontstaat

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 **Introductie**
- 2 **Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?**
- 3 **Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?**

4 **Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?**

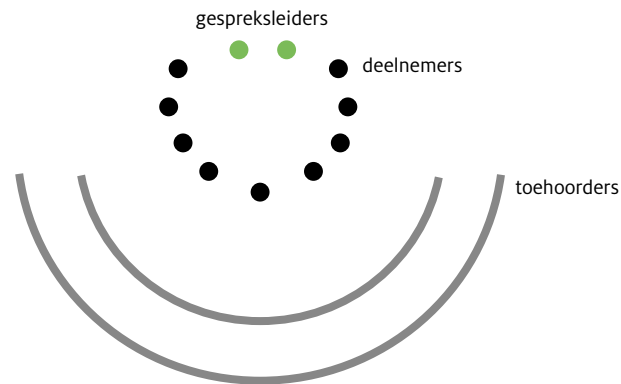
- 4.1 Spiegelgesprekken
- 4.2 Interactieve online werksessie
- 4.3 Ontwerpen en rondetafelgesprek

5 **Conclusie en discussie**

Literatuur

Bijlagen

door aandacht voor hun unieke situatie en behoeften. Een ervaringsdeskundige geeft aan: 'Neem de tijd voor mij, laat mij tot de kern komen.' Dit vraagt ook erkenning voor het (rouw)proces waar cliënten in kunnen zitten ten aanzien van baanverlies en het identiteitswerk dat het ontwikkelen van een nieuw perspectief op werk vraagt. Cliënten die geen betaald werk hebben, benoemen dat het belangrijk is dat hun maatschappelijke bijdrage gezien en gewaardeerd wordt: 'Vrijwilligerswerk is ook werk, ik wil dat dit gezien wordt.'



Figuur 3 | Een spiegelgesprek met binnenkring (deelnemers) en buitenkring (toehoorders)⁵³

Het spiegelgesprek met arbeidsdeskundigen maakte duidelijk hoe complex hun werk is. Ze opereren binnen een wettelijk kader en hebben te maken met verschillende belangen, zoals die van cliënten, werkgevers, UWV, bedrijfs- en verzekeringsartsen, verzekeraars en hun eigen belangen. Dat maakt begrijpelijke communicatie en verwachttingsmanagement extra belangrijk. Arbeidsdeskundigen benoemen dat cliëntgericht werken gemakkelijker is bij langdurige begeleiding. Bij eenmalige gesprekken is de ruimte hiervoor volgens de arbeidsdeskundigen vaak beperkt. Ook wordt het belang van het voeren van evaluatiegesprekken genoemd: deze geven inzicht in hoe cliënten het proces ervaren en bieden aanknopingspunten voor verbetering.

In beide gesprekken kwam het belang van samenwerking ter sprake in relatie tot cliëntgerichte dienstverlening. Niet alleen de samenwerking tussen arbeidsdeskundige en cliënt, maar ook de afstemming met de bedrijfs- en verzekeringsarts en werkgever (als die in beeld is) is van belang.

Naast bevestiging van de eerdere resultaten droegen de spiegelgesprekken bij aan perspectiefwisseling tussen de arbeids- en ervaringsdeskundigen. Zo vatte een arbeidsdeskundige zijn observatie van het

⁵³ Stichting Spiegelbijeekommen, z.d.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

- 4.1 Spiegelgesprekken
- 4.2 Interactieve online werksessie
- 4.3 Ontwerpen en rondetafelgesprek

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

groepsgesprek tussen ervaringsdeskundigen samen met: ‘Elk contact kan het verschil maken.’ Hiermee verwees hij naar het belang van bejegening, empathie, maatwerk en een persoonlijke benadering, en het voorkomen van het gebruik van jargon. Voor de ervaringsdeskundigen leverde het groepsgesprek tussen arbeidsdeskundigen op dat er meer duidelijkheid over en begrip is voor (de complexiteit van) het werk van de arbeidsdeskundige.

4.2 Interactieve online werksessie

Om na de spiegelgesprekken te komen tot aanbevelingen en voorwaarden voor een programma van eisen voor de tool en handreiking, hielden we een interactieve online werksessie met arbeidsdeskundigen.

Deelnemers

Elf mensen namen deel aan de werksessie: zes arbeidsdeskundigen en vijf vertegenwoordigers van arbeidsdeskundige opleidingen, het AKC en de NVvA. Dit waren voor het grootste deel deelnemers aan de spiegelgesprekken (zeven), de andere vier deelnemers waren al geworven voor de spiegelgesprekken, maar konden alleen bij de werksessie aansluiten.

Werkwijze en resultaten

Bij deze online werksessie werd gebruikgemaakt van het programma ‘Miro-board’, een digitaal whiteboard, onder begeleiding van twee medewerkers van B3o2, het ‘full-servicebureau’ binnen de Academie IT en Mediadesign van HAN University of Applied Sciences. Het verzamelen van input voor het ontwerpproces werd gedaan via ‘empathy mapping’ en ‘journey mapping’. Reflecterend op de spiegelbijeenkomsten werd ten aanzien van Empathy Mapping in groepjes antwoord gegeven op de vragen: (1) Wanneer ervaren cliënten (volgens de deelnemers) dat de dienstverlening op hen gericht is? (zie [figuur 4](#) voor de resultaten) en (2) Wanneer voelen arbeidsdeskundigen zich in staat tot cliëntgerichte dienstverlening? (zie [figuur 5](#)). Via journey mapping gaven de deelnemers mogelijkheden en randvoorwaarden aan om cliëntgerichtheid te versterken, in verschillende fasen van het contact met de cliënt: bij het voorbereiden van het gesprek, tijdens het gesprek zelf en bij het rapporteren. Maar ook breder gingen zij op zoek naar kansen en knelpunten: binnen organisaties, bij de opleidingen en de sociale zekerheid in het algemeen (zie [figuur 6](#)).

4.3 Ontwerpen en rondetafelgesprek

Ontwikkeling producten

Op basis van de inzichten uit het literatuur- en empirisch onderzoek, de spiegelgesprekken en de werksessie, heeft de designer van Studio Vloeistof samen met het onderzoeksteam in een aantal stappen een vertaling gemaakt naar een tool en handreiking voor arbeidsdeskundigen. Qua tool is

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

- 4.1 Spiegelgesprekken
- 4.2 Interactieve online werksessie
- 4.3 Ontwerpen en rondetafelgesprek

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

besloten om een *gesprekskompas* te ontwikkelen. Dit geeft zowel de cliënt als de arbeidsdeskundige regie én richting in het gesprek om aan bod te laten komen wat voor de cliënt belangrijk is in de arbeidsdeskundige praktijk. De onderwerpen ‘ervaringen’, ‘behoeften’ en ‘toekomst’ vormen de basis van het kompas en sluiten aan bij de opdracht van de arbeidsdeskundige. Deze basis hebben we aangevuld met de elementen uit het analytisch kader ([figuur 1](#)), omdat deze herkenbaar en relevant gevonden werden door arbeidsdeskundigen en cliënten en – in aangepaste vorm – goed bruikbaar bleken in de arbeidsdeskundige praktijk. ‘Richting en kader’ hebben we letterlijk overgenomen, ‘binding’ is geconcretiseerd als ‘gezien en gehoord’, voor ‘vertrouwen’ hebben we gekozen om te focussen op openheid (‘open kaart’) en ‘stroefheid’ is vertaald als ‘dit gesprek’ en gaat over metacommunicatie tussen arbeidsdeskundige en cliënt.

Het gesprekskompas gaat gepaard met een *werkblad*, dat de arbeidsdeskundige kan ondersteunen bij het gebruik van het gesprekskompas. Het werkblad bestaat uit voorbeeldvragen die de arbeidsdeskundige per element kan stellen. Deze vragen hebben we voor het grootste deel uit de literatuurstudie, de interviews en duidingssessies gehaald; sommige komen als ‘gemiste vragen’ uit het onderzoek naar Samen beslissen in re-integratie.⁵⁴ Daarnaast bevat het werkblad een strip met daarin visueel uitgelegd wat de bedoeling is van het gesprek met de arbeidsdeskundige, met tevens ruimte om aantekeningen te maken. In de ontwikkelde *handreiking* leggen we uit wat de bedoeling is van het instrument en hoe het gesprekskompas en het werkblad gebruikt kunnen worden. Omdat het eerste contact begint met een uitnodigingsbrief, hebben we ook een voorbeeldbrief opgesteld ter ondersteuning van de arbeidsdeskundige in de communicatie met de cliënt.

Feedback tijdens productontwikkeling: deelnemers en resultaten rondetafelgesprek

De producten zijn in een online rondetafelgesprek voorgelegd aan zeventien deelnemers van de spiegelgesprekken en/of de werksessie: zes arbeidsdeskundigen, zeven ervaringsdeskundigen en vier vertegenwoordigers (van Patiëntenfederatie Nederland, NVvA en twee arbeidsdeskundige opleidingen). Verdeeld over vier groepen hebben zij feedback gegeven. Allereerst gaven deelnemers terug dat zij de producten visueel aantrekkelijk, compact en bruikbaar vonden. Ook waardeerden ze de verbinding tussen cliënt en arbeidsdeskundige en de herkenning van de onderzoeksresultaten in het ontwerp. Verbeterpunten hadden betrekking op de vormgeving, zoals de gekozen kleuren, iconen, grootte van de producten, lettertype en -grootte, en op de inhoud. De belangrijkste inhoudelijke opmerkingen waren:

- De specifieke bedoeling van de producten zou explicieter terug moeten komen in de beschrijving: ze zijn ontworpen om cliëntgerichte dienstverlening te bevorderen. Deze focus werd niet overal expliciet teruggezien in de teksten.

⁵⁴ Carlier, e.a., 2025.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

- 4.1 Spiegelgesprekken
- 4.2 Interactieve online werksessie
- 4.3 Ontwerpen en rondetafelgesprek

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

- De producten lijken te veel gericht op het arbeidsdeskundig onderzoek en op cliënten met een werkgever, maar zouden bruikbaar moeten zijn in alle domeinen waarin arbeidsdeskundigen werkzaam zijn. Dit viel voornamelijk op in de strip en de voorbeeldbrief. Omdat iedereen een andere werkwijze heeft, zou de voorbeeldbrief beter vervangen kunnen worden door adviezen voor de brief in de handreiking op te nemen en de strip aan te passen.
- In de handreiking zou meer aandacht mogen zijn voor de voorbereiding die cliënten voorafgaand aan een gesprek kunnen doen.
- Om eventuele verwarring of weerstand te voorkomen, werd aangeraden de namen van sommige thema's en onderwerpen aan te passen ('onze openheid' in plaats van 'open kaart', 'jouw ervaringen', 'jouw behoeften' en 'jouw toekomst').

Op basis van de feedback zijn de producten aangepast qua lay-out en inhoud, en vervolgens besproken met de begeleidingscommissie. De eindproducten zijn te vinden in [bijlage 2](#), [bijlage 3](#) en [bijlage 4](#).

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

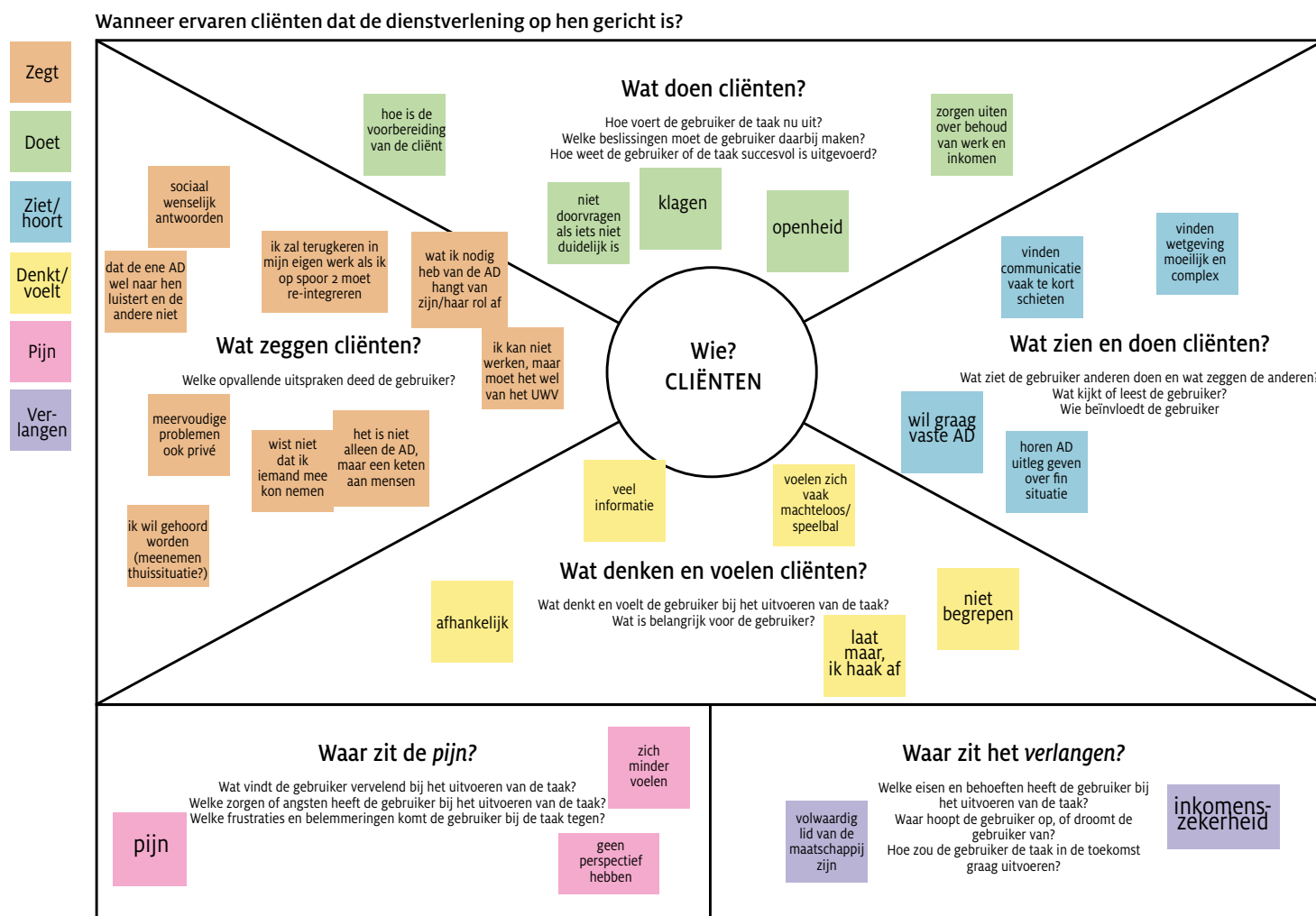
- 1 **Introductie**
- 2 **Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?**
- 3 **Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?**
- 4 **Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?**
 - 4.1 Spiegelgesprekken
 - 4.2 Interactieve online werksessie
 - 4.3 Ontwerpen en rondetafelgesprek

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

Figuur 4 | Resultaten 'empathy mapping' (1) met behulp van het Miro-board



Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

- 4.1 Spiegelgesprekken
- 4.2 Interactieve online werksessie
- 4.3 Ontwerpen en rondetafelgesprek

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

Figuur 5 | Resultaten 'empathy mapping' (2) met behulp van het Miro-board



Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?

4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

- 4.1 Spiegelgesprekken
- 4.2 Interactieve online werksessie
- 4.3 Ontwerpen en rondetafelgesprek

5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

Figuur 6 | Resultaten 'journey mapping' met behulp van het Miro-board

Doel: Breng mogelijkheden en randvoorwaarden in kaart om cliëntgerichtheid te versterken. Output: Identificeer cruciale momenten waar verbetering nodig is. Jullie taak is om samen de belangrijkste momenten in kaart te brengen en te noteren waar knelpunten of kansen voor verbetering liggen. De begeleider in jullie groep zal de post-its voor jullie plakken, zodat jullie je kunnen richten op de inhoud.

30 min.

Fase	Mogelijkheden (Wat?)			Actoren (Wie?)		Acties (Hoe?)		Acties (Hoe?)	Randvoorwaarden	Voorbeelden en ideeën	Beoogde resultaat	
Voorbereiden	Gebruik meer visuele communicatie (pv tekst).	Toon in communicatie vooraf: vriendelijk (geen waarschuwingen etc.).		AD zelf (als die direct cliënt uitnodigt).	Ook als er een administratie tussen zit, ligt er verantwoordelijkheid bij AD.	Vanuit UWV wordt cliënt via UWV uitgenodigd.	Alvast laten weten waar het gesprek over gaat, zodat mensen daar een beeld over kunnen vormen en alvast kunnen nadenken over wat ze zelf willen inbrengen/bespreken.	Veel van onze klanten zijn niet zo talig: vraagt duidelijk doel aangeven, en tip geven waar ze daar meer informatie over kunnen vinden.	Brief ondertekenen met naam (en niet geautomatiseerd), bereikbaarheid AD, duidelijk hoe er contact opgenomen kan worden.			
				Werkgever (die nodig iemand uit, arbeidsdeskundige (AD) laat weten flexibel te zijn in inplanen afspraak.			Dat mensen weten dat ze iemand mee mogen nemen en dat ze dat verslag geleegd krijgen en dat ze dat toegestuurd krijgen.	Laten weten dat mensen de afspraak mogen verzetten als het niet uitkomt. Wanneer komt jou het best uit? Bijv. twee opties bieden: ochtend of middag?	Brief laten volgen op telefonisch contact met AD.			
Gesprek	Zie competenties empathy map	Competentie om regie te houden en ruimte te geven.	Informatie doseren.			AD moet in face-to-face contact afweging maken of iemand meer richting of ruimte nodig heeft.	Tekenen: Aq met de gespreksthe-ma's, ter plekke opschrijven of tekenen wat je besproken had, en dat mee kunnen geven aan cliënt (geeft overzicht).	Aandacht voor rouw (door verlies van gezondheid, werk, financiën, status).	Als AD niet te sturend zijn. Gaat om balans: vanuit regie ruimte geven aan wat er op tafel komt.	Rapportage skills.		
	Van tevoren gespreksagenda om op terug te vallen: geeft structuur en overzicht. Maar moet niet beperkend werken voor cliënt.	Maatwerk: zo veel mogelijk aansluiten bij cliënt. Dat mensen niet het idee hebben dat ze door dezelfde mal gaan.										
	Om kunnen gaan met rouw/levend verlies: mensen verliezen hun functies, status, gezondheid (vraagt identiteitswerk) (zie proefschrift Lineke).											
Rapporteren	Zie ook wat in spiegelgesprek besproken is: omtrent concept rapportage.	Inzagerecht (is vaak goed bekend bij AD en cliënt).	Duidelijk zijn wat je adviseert en wat afspraken.				o6-nummer toevoegen hoe beoordeelbaar/AD bereikbaar is voor vragen.	Bereikbaarheid: rechtstreeks nummer; persoonlijke benadering.		Niet te veel tijd tussen gesprek en verslag, dan kunnen mensen alles teruglezen.		
Organisatie, incl. zzp	Informatie vooraf verstrekken.	Casemanager kan meer informatie geven (zit dit in de vraagstelling?); wat kan een AD?		Leidinggevend.			In een verzuimtraining meer info over het inschakelen van een AD hoe, wanneer.	Leidinggevende vroegtijdig betrekken (beeld geven, opties).	Bedrijfsartsen meer informatie leveren (over wat AD kan betekenen).	Bijv. passend werktraject Groningen (Kor). Eerder informatie ipv 800-nr.		
	Communicatie, eerder informeren over implicaties van ziek zijn.	Informatie UWV: teveel.		Bedrijfsarts.	Casemanager.		AD en bedrijfsarts en werkgever kan eerder en beter informeren over functie van AD.	Doel van het AD contact uitleggen (communicatie).		Rechtstreeks bellen met AD ipv algemeen telefoonnummer.		
Opleiden	Relatie tussen curriculum en de verschillende domeinen/rollen.	Aandacht voor mogelijkheden om dit te rollen die AD beoefent.	Meer bewustzijn.	Mentor, meelopen nadat AD-opleiding is afgerond.	AD academie.	In OT-groepen bespreken.	Ongevraagd meedenken/evalueren, reflecteren.	Meer oefening in de praktijk.	Hoor, wederhoor, gelijkwaardigheid, respect. Relaties leggen in de gedragscode.	Toegangseisen tot opleiding AD strenger? Arbeidskrapte staat dit wellicht niet toe.	Clënten aan het woord laten kan ook stimuleren; andere vormen van prikkelen.	Clientgerichte dienstverlening op zich goed verankerd in aantal zaken (gedragscode, beroepsopleiding, assessment), maar verfijnen kan. Hoe kan ik groeien als AD, gestimuleerd worden?
	Aanvullende opleiding in gespreksvoering.	Werken met feedback-tools.	Vernieuwd curriculum.	Clientgerichte dienstverlening is onderdeel van de professie, dus maakt niet uit vanuit welke rol.			In assessment adviezen meegeven.	Certificeren verplicht?	Committeren aan de gedragscode.	Nieuwsgierig zijn, willen leren.	Verdieping, ontwikkeling van jezelf (bewustwording). Daarop faciliteren.	
Certificeren								Letten jullie ook op de verschillende fases die bovenaan deze tabel staan?				
Registreren												
Sociale zekerheid	Zo simpel mogelijk.	Werken moet lonen, verschillende potjes (toeslagen) dwarsbomen dit.					Kamerbrief OCTAS: wordt niet voor een fundamentele herziening gekozen... helaas.					
	Beter aansluiten op de arbeidsmarkt.	Basisinkomen.										

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?
- 4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?
 - 4.1 Spiegelgesprekken
 - 4.2 Interactieve online werksessie
 - 4.3 Ontwerpen en rondetafelgesprek
- 5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

5 Conclusie en discussie

Doel van dit project was te onderzoeken hoe het arbeidsdeskundig handelen in gesprekken meer afgestemd kan worden op de ervaringskennis, situatie en behoeften van cliënten, om zo de waarde voor de cliënt en de kwaliteit van de arbeidsdeskundige dienstverlening te verhogen. Daartoe hebben we op basis van het theoretisch raamwerk van Menger⁵⁵ cliëntgerichtheid geoperationaliseerd aan de hand van de vier kenmerken van de werkalliantie in een (semi)gedwongen kader: vertrouwen, richting en kader, binding en stroefheid.

Via vier deelvragen hebben we antwoord gegeven op de hoofdvraag. Eerst hebben we onderzocht wat de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten zijn in het contact met arbeidsdeskundigen (deelvraag 1) en hoe het cliëntperspectief op dit moment geïntegreerd wordt (en kan worden) in het arbeidsdeskundig handelen (deelvraag 2). Daarna hebben we samen met de praktijk onderzocht hoe de opgedane inzichten verbreed kunnen worden naar de verschillende domeinen waarin arbeidsdeskundigen werkzaam zijn (deelvraag 3). Dit heeft geleid tot een overzicht van specifieke vaardigheden, gedragingen en attitudes van arbeidsdeskundigen die bijdragen aan meer cliëntgerichtheid (tabel 7). In samenwerking met ervarings- en arbeidsdeskundigen zijn deze bevindingen ten slotte vertaald naar de praktische tool en handreiking 'Gezien & Gehoord' voor arbeidsdeskundigen (deelvraag 4; bijlage 2). De inzichten en ontwikkelde producten moeten bijdragen aan een systematischere aansluiting op en weging van het cliëntenperspectief in het arbeidsdeskundig handelen.

5.1 Cliëntgerichte dienstverlening binnen de arbeidsdeskundige praktijk

Uit tabel 7 kunnen we concluderen dat cliëntgerichtheid binnen de arbeidsdeskundige praktijk onder andere inhoudt dat mensen zich gezien en gehoord voelen, waarbij empathie, oprechtheid, onbevooroordeeld zijn en gelijkwaardigheid belangrijke aspecten zijn. Deze aspecten komen overeen met de drie voorwaarden waaraan de professional probeert te voldoen volgens de grondlegger van de cliëntgerichte benadering, Carl Rogers: (1) empathie, (2) een houding van echtheid of authenticiteit, en (3) onvoorwaardelijke positieve waardering van de cliënt.⁵⁶ Met dat laatste wordt bedoeld dat 'de hulpverlener de cliënt in zijn eigen waarde laat met alles wat hij is en niet is, kan en niet kan, en dat de hulpverlener dit eigene van de cliënt respecteert.'⁵⁷ Dat betekent niet dat de professional alles accepteert, goed vindt of het overal mee eens is, maar wel dat deze de cliënt en zijn/haar mogelijk andere opvattingen respecteert. De professional streeft dus naar een goede, helpende relatie met de

⁵⁵ Menger, 2018.

⁵⁶ Rogers, 1961.

⁵⁷ Lang & Van der Molen, 2020, p. 42.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?
- 4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

- 5.1 Cliëntgerichte dienstverlening binnen de arbeidsdeskundige praktijk
- 5.2 Vertrouwen, richting en kader, binding en stroefheid in de arbeidsdeskundige werkalliantie
- 5.3 Cliëntgerichte dienstverlening in relatie tot de gedragscode
- 5.4 Aanbevelingen voor de arbeidsdeskundige praktijk
- 5.5 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Literatuur

Bijlagen

cliënt, waarin de cliënt zichzelf durft te zijn en sprake is van gelijkwaardigheid tussen professional en cliënt.⁵⁸

De in dit project gevonden kenmerken van cliëntgerichte dienstverlening komen ook sterk overeen met de principes van relationeel werken binnen de presentiebenadering (zie het kader hierna).⁵⁹ In deze benadering staat de relatie tussen professional en cliënt centraal vanuit een professionele basishouding die vertrekt vanuit de belevingswereld van de cliënt.

Kenmerken van relationeel werken volgens de presentiebenadering⁶⁰

- 1 Aansluiten bij de ander, vanuit oprechte interesse.
- 2 Openstaan voor de ander, zonder oordeel of stel je oordeel uit.
- 3 Werken vanuit de relatie, op basis van wederzijds vertrouwen.
- 4 Zich verdiepen in de leefwereld van de ander (wie is de ander nog meer?).
- 5 Verder kijken dan het eigen aandachts- of vakgebied.
- 6 Kritisch kijken naar routine en regels (maatwerk).
- 7 Tempo aanpassen aan de ander, zodat deze zich gehoord voelt.
- 8 Trouw blijven, ook als het lastig wordt (aan de ander, aan jezelf, aan waarden of een visie).

Naast deze overeenkomsten met andere benaderingen, zijn er ook kenmerken van cliëntgerichte dienstverlening die specifiek zijn voor de arbeidsdeskundige praktijk. Zo houdt cliëntgerichtheid binnen deze context ook in dat cliënten goed geïnformeerd worden over het (wettelijk) kader, zoals rechten, plichten, verwachtingen en de rol en taak van de arbeidsdeskundige. Dit werd in het onderzoek 'verwachtingsmanagement' genoemd. De complexe zoektocht naar het vinden van een goede balans tussen het bieden van maatwerk en werken vanuit het wettelijk kader is daaraan onlosmakelijk verbonden. Deze balans is makkelijker te vinden in casussen die 'soepel' verlopen, terwijl we ook hebben gezien dat in geval van stroefheid, waarbij er volgens de arbeidsdeskundigen weinig openheid of weerstand is bij de cliënt, de kaders zwaarder wegen en sterker bepalen hoe er gehandeld wordt.

5.2 Vertrouwen, richting en kader, binding en stroefheid in de arbeidsdeskundige werkalliantie

Naar ons beste weten is dit het eerste project waarin het concept van de werkalliantie is toegepast op de arbeidsdeskundige praktijk. We hebben laten zien hoe de elementen vertrouwen, richting en

⁵⁸ Lang & Van der Molen, 2020, p. 42.

⁵⁹ Baart, 2004.

⁶⁰ Stichting Presentie & Netwerk DAK, 2022.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?
- 4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?

5 Conclusie en discussie

- 5.1 Cliëntgerichte dienstverlening binnen de arbeidsdeskundige praktijk
- 5.2 Vertrouwen, richting en kader, binding en stroefheid in de arbeidsdeskundige werkalliantie
- 5.3 Cliëntgerichte dienstverlening in relatie tot de gedragscode
- 5.4 Aanbevelingen voor de arbeidsdeskundige praktijk
- 5.5 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Literatuur

Bijlagen

kader, binding en stroefheid van de werkaliantie in een (semi)gedwongen kader ook voor het werk van arbeidsdeskundigen relevant zijn. Alhoewel de arbeidsdeskundigen het creëren van binding en vertrouwen in een eenmalig gesprek als (te) veelgevraagd ervoeren, lijken deze elementen bepalend voor het bereiken van het doel van de arbeidsdeskundige dienstverlening (in richting en kader). Zo blijkt het voor cliënten in gesprekken belangrijk dat de focus op de rol, taak en het (proces van het komen tot een) advies van de arbeidsdeskundige (richting en kader) in balans is met het zich gezien en gehoord voelen (binding). Daarbij speelt ‘openheid’ een grote rol. Zo kan het gevoel gezien en gehoord te zijn bij cliënten zorgen voor openheid over hun situatie, hetgeen arbeidsdeskundigen helpt bij het vervullen van hun opdracht. Maar ook openheid vanuit de arbeidsdeskundige over de eigen rol en opdracht, en over zichzelf als persoon, kan voorzien in de behoefte van cliënten aan onafhankelijkheid van de arbeidsdeskundige (vertrouwen). Het is daarbij wel essentieel om het belang, de verwachtingen en de eventuele gevolgen van openheid expliciet te bespreken, zoals [tabel 7](#) laat zien. Stroefheid kan ten slotte ontstaan als de uitkomst van de arbeidsdeskundige dienstverlening niet is wat de cliënt gehoopt of verwacht had en kan zich uiten als relationeel verzet tegen de arbeidsdeskundige, bijvoorbeeld door het indienen van een klacht. Zowel binding, vertrouwen als wederzijdse openheid lijken dus belangrijk om de arbeidsdeskundige opdracht te vervullen. De toevoeging van openheid is een aanvulling ten opzichte van het oorspronkelijke model van de werkaliantie in een gedwongen kader.⁶¹

5.3 Cliëntgerichte dienstverlening in relatie tot de gedragscode

Cliëntgerichte dienstverlening is een integraal onderdeel van het handelen van arbeidsdeskundigen. Het is niet iets wat aanvullend is of ‘erbij komt’, maar een basishouding van waaruit de cliënt al te gemakkelijk waardige gesprekspartner benaderd wordt en er erkenning is voor de positie van de cliënt als expert van de eigen leefsituatie. Alhoewel cliëntgerichte dienstverlening niet expliciet is benoemd in de gedragscode voor arbeidsdeskundigen,⁶² kan deze vorm van dienstverlening gezien worden als een praktische uitoefening van kernwaarden uit de gedragscode. Die kernwaarden gaan over de onafhankelijke positie van de arbeidsdeskundige, over integer handelen, deskundigheid en gelijkwaardigheid. Gelijkwaardigheid verwijst naar een basishouding van waaruit de arbeidsdeskundige handelt in relatie tot anderen, die berust op welwillendheid, respect en vertrouwen.⁶³ De inzichten van dit onderzoek dragen bij aan het concretiseren van het deskundig en gelijkwaardig handelen van de arbeidsdeskundige en de gesprekstoel ‘Gezien & Gehoord’ geeft handvatten voor een praktische invulling daarvan.

⁶¹ Menger, 2018.

⁶² SRA, 2023.

⁶³ Idem.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 **Introductie**
- 2 **Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?**
- 3 **Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?**
- 4 **Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?**

5 **Conclusie en discussie**

- 5.1 Cliëntgerichte dienstverlening binnen de arbeidsdeskundige praktijk
- 5.2 Vertrouwen, richting en kader, binding en stroefheid in de arbeidsdeskundige werkaliantie
- 5.3 Cliëntgerichte dienstverlening in relatie tot de gedragscode
- 5.4 Aanbevelingen voor de arbeidsdeskundige praktijk
- 5.5 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Literatuur

Bijlagen

De in de gedragscode genoemde informatieplicht⁶⁴ benadrukt het belang van het bieden van openheid over richting en kader. De arbeidsdeskundige dient de cliënt duidelijk in te lichten, onder andere over waarom de arbeidsdeskundige is ingeschakeld en wat zijn rol en opdracht is. Het gaat er onder meer om dat de arbeidsdeskundige in begrijpelijke taal invulling geeft aan de ‘toenaderingsverantwoordelijkheid’ om op redelijke wijze met de cliënt in gesprek te komen en te blijven. Daarbij wordt in de gedragscode opgemerkt dat de timing van het geven van informatie belangrijk is, hetgeen ook ondersteund wordt vanuit dit onderzoek.

5.4 Aanbevelingen voor de arbeidsdeskundige praktijk

Cliëntgerichte dienstverlening als onderwerp binnen onderwijs en OT-bijeenkomsten

De inzichten uit dit onderzoek en de ontwikkelde gesprekstool nodigen uit om op een systematische manier het cliëntperspectief te integreren in de arbeidsdeskundige dienstverlening. Door zowel de ervaringskennis van cliënten als wetenschappelijke en professionele expertise te betrekken kan de arbeidsdeskundige tot een meer onderbouwde (evidence-based) beoordeling of advisering komen. Het doorleven van cliëntgerichte dienstverlening vraagt echter voortdurende oefening en reflectie. Inzichten uit dit rapport (zoals de vaardigheden en attitudes uit [tabel 7](#)) en de [gesprekstool ‘Gezien & Gehoord’](#) kunnen ingezet worden bij het onderwijs aan arbeidsdeskundigen. Ook kan er structureel aandacht aan besteed worden tijdens de OT-bijeenkomsten van arbeidsdeskundigen. Zowel in onderwijs als tijdens OT-bijeenkomsten kan het samen met ervaringsdeskundigen (tegen vergoeding) reflecteren op casuïstiek bijdragen aan meer bewustwording van het perspectief van de cliënt.

Cliëntgerichte dienstverlening vanaf het eerste contact met de cliënt

Cliëntgerichte dienstverlening ontstaat daarnaast in interactie met de cliënt. Dit start al bij het eerste contact – via bijvoorbeeld de uitnodigingsbrief of een telefonisch gesprek – en dus niet pas tijdens het eerste gesprek. Ook loopt cliëntgerichte dienstverlening door in de verdere afhandeling van de opdracht, zoals in de omgang met de rapportage en eventuele hoor en wederhoor. In het hele dienstverleningsproces is het dan ook van belang om af te stemmen op de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten, zoals goed bereikbaar en benaderbaar zijn. In de [handreiking ‘Gezien & Gehoord’](#) hebben we een aantal praktische tips opgenomen hoe arbeidsdeskundigen daar al voorafgaand aan het (eerste) gesprek vorm aan kunnen geven. Daarbij is ook aandacht voor de manier waarop cliënten vanaf het begin actief betrokken kunnen worden, bijvoorbeeld in de voorbereiding op een gesprek.

⁶⁴ SRA, 2023.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 **Introductie**
- 2 **Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?**
- 3 **Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?**
- 4 **Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?**

5 **Conclusie en discussie**

- 5.1 Cliëntgerichte dienstverlening binnen de arbeidsdeskundige praktijk
- 5.2 Vertrouwen, richting en kader, binding en stroefheid in de arbeidsdeskundige werkaliantie
- 5.3 Cliëntgerichte dienstverlening in relatie tot de gedragscode
- 5.4 Aanbevelingen voor de arbeidsdeskundige praktijk
- 5.5 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Literatuur

Bijlagen

Het belang van het bespreken van wederzijdse aannames en verwachtingen

Een belangrijke bevinding in dit onderzoek betreft de aannames die arbeidsdeskundigen en cliënten soms over elkaar doen. Hier wordt regelmatig aan voorbijgegaan, mogelijk onbewust of onder invloed van ervaren tijdsdruk of een (te) sterke gerichtheid op de eigen opdracht. Als (wederzijdse) verwachtingen en vooroordelen niet besproken worden, kan dat het contact tussen arbeidsdeskundige en cliënt belemmeren. Een belangrijk aspect van goede cliëntgerichte dienstverlening is dan ook het NIVEA-principe: Niet Invullen Voor Een Ander. Door vragen te stellen, de cliënt zijn of haar behoeften en ervaringen te laten expliciteren, weerstand te signaleren én te adresseren worden cliënten beter gezien en gehoord. Dit is met name belangrijk in situaties van stroefheid. Dit onderzoek liet zien dat arbeidsdeskundigen zich in gesprekken die stroever verlopen vaak meer (gaan) focussen op hun opdracht en de (wettelijke) kaders van waaruit zij handelen (richting en kader). Dit kan een negatieve weerslag hebben op het gesprek en beïnvloedt de binding die de cliënt ervaart. In dergelijke situaties is het effectiever om vanuit de geest van de kaders te handelen en te blijven investeren in de verbinding met de cliënt om zo de weerstand weg te nemen.

Het evalueren van gesprekken met de cliënt als onderdeel van cliëntgerichte dienstverlening

Ten slotte blijkt uit dit onderzoek het belang om het gesprek met de cliënt te evalueren, om zo nog beter te achterhalen wat diens wensen, behoeften en verwachtingen zijn. Het evalueren van gesprekken maakt deel uit van het evidence-based handelen, oftewel het methodisch werken op basis van meerdere kennisbronnen.⁶⁵ Ter ondersteuning hiervan hebben we in de gesprekstool 'Gezien & Gehoord' voorbeeldvragen opgenomen die zowel tijdens als aan het eind van het gesprek gesteld kunnen worden. Eventueel kan de 'Samenleerwijzer'⁶⁶ hierbij ook ondersteunen. Dit is een handreiking om op gelijkwaardige wijze in gesprek te gaan over de aard en kwaliteit van (begeleidings)gesprekken.

5.5 Aanbevelingen voor verder onderzoek

In dit project hebben we gebruikgemaakt van een ontwerpgerichte onderzoeksbenadering. Op verschillende momenten hebben we met de belanghebbenden, zoals arbeidsdeskundigen, cliënten/ervaringsdeskundigen, opleiders en andere vertegenwoordigers zoals de NVvA en het AKC, samengewerkt aan het identificeren van principes voor cliëntgerichte dienstverlening. Deze hebben we vanuit een cyclisch ontwikkelproces vertaald naar praktijkproducten. Dit heeft geleid tot eindproducten die aansluiten bij de praktijk. Hoewel we ons in de eerste fase van het onderzoek vooral hebben gericht op re-integratie binnen de WVP, hebben we de opgedane kennis gevalideerd en verbreed naar andere domeinen waarin arbeidsdeskundigen werkzaam zijn, zoals binnen het UWV en de letselschade. Daarmee hebben we praktijkproducten ontwikkeld die hopelijk aansluiting vinden

⁶⁵ Otten, e.a., 2019.

⁶⁶ Lengkeek & Van Hal, 2021.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 **Introductie**
- 2 **Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?**
- 3 **Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?**
- 4 **Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?**

5 **Conclusie en discussie**

- 5.1 Cliëntgerichte dienstverlening binnen de arbeidsdeskundige praktijk
- 5.2 Vertrouwen, richting en kader, binding en stroefheid in de arbeidsdeskundige werkalliantie
- 5.3 Cliëntgerichte dienstverlening in relatie tot de gedragscode
- 5.4 Aanbevelingen voor de arbeidsdeskundige praktijk
- 5.5 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Literatuur

Bijlagen

bij de gehele arbeidsdeskundige beroepsgroep, maar die ook passen bij de wensen, behoeften en verwachtingen van een brede groep cliënten.

In dit project stond de *ontwikkeling* van de praktijkproducten centraal. Ondanks dat we dit samen met de praktijk hebben gedaan, is het van belang te onderzoeken hoe de producten in de dagelijkse arbeidsdeskundige dienstverlening ervaren worden, in de verschillende domeinen waarin arbeidsdeskundigen werkzaam zijn. Een procesevaluatie kan daarbij inzicht geven in de implementatie van de praktijkproducten en de bevorderende en belemmerende factoren die arbeidsdeskundigen daarbij ervaren. Een effectevaluatie kan daarnaast vanuit het perspectief van zowel de arbeidsdeskundige als de cliënt inzicht geven in of deze producten daadwerkelijk bijdragen aan het ervaren van een meer cliëntgerichte dienstverlening.

Daarnaast hebben we in dit onderzoek vooral gekeken naar wat aspecten zijn van cliëntgerichte dienstverlening binnen de arbeidsdeskundige praktijk. Dat heeft geresulteerd in verschillende gedragingen, vaardigheden en houdingen (zie [tabel 7](#)). Bepalend voor gedrag en competenties zijn echter de normen en waarden, en nog een laag dieper, de identiteit van de professional.⁶⁷ Aangezien de NVvA en het AKC tot doel hebben om het evidence-based handelen, of methodisch werken op basis van meerdere kennisbronnen, te faciliteren en te stimuleren in de arbeidsdeskundig dienstverlening,⁶⁸ is het belangrijk na te gaan in hoeverre het integreren van het cliëntperspectief onderdeel is van de individuele en collectieve professionele identiteit van de arbeidsdeskundige. Deze relatie tussen professionele identiteit en cliëntgerichte dienstverlening in de arbeidsdeskundige praktijk wordt thans onderzocht in een promotieonderzoek bij het lectoraat Arbeidsdeskundigheid van HAN University of Applied Sciences.

⁶⁷ Barnhoorn, e.a., 2019; Korthagen, 2004.

⁶⁸ Hulsman, z.d.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 **Introductie**
- 2 **Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?**
- 3 **Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?**
- 4 **Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?**
- 5 **Conclusie en discussie**
- 5.1 Cliëntgerichte dienstverlening binnen de arbeidsdeskundige praktijk
- 5.2 Vertrouwen, richting en kader, binding en stroefheid in de arbeidsdeskundige werkalliantie
- 5.3 Cliëntgerichte dienstverlening in relatie tot de gedragscode
- 5.4 Aanbevelingen voor de arbeidsdeskundige praktijk
- 5.5 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Literatuur

Bijlagen

Literatuur

- AKC (z.d.-a) *Oproep onderzoeksvoorstellen. Cliëntbehoeften in contact met arbeidsdeskundigen*. AKC. Geraadpleegd op 10-7-25 via <https://www.arbeidsdeskundigen.nl/cms/public/files/2022-11/oproep-onderzoeksvoorstellen-clie-ntbehoeften-in-contact-met-arbeidsdeskundigen.pdf>
- AKC (z.d.-b). *AKC Meerjarenstrategie 2022-2026: Toekomstbestendige professional*. AKC.
- Baart, A. (2004). *Een theorie van de presentie* (3^e druk). Boom Lemma.
- Bakker-Klein, J. (2019). *Anders kijken: een zoektocht naar responsiviteit in het sociaal domein*. Erasmus University Rotterdam.
- Barnhoorn, P.C., Houtlosser, M., Ottenhoff-De Jonge, M.W., Essers, G.T.J.M., Numans, M.E., & Kramer, A.W.M. (2019). A practical framework for remediating unprofessional behavior and for developing professionalism competencies and a professional identity. *Medical Teacher*, 41(3), 303-308.
- Bennenbroek, F., Buckle, A., Drijvers, A., Kistemaker, N., Oomkens, R., Rossetti, S., ... & Wachter, M. (2021). *Afwegingen bij re-integratie en jobcoaching*. Zoetermeer: Panteia, Muzus, Zinziz.
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, research & practice*, 16(3), 252.
- Carlier, B.E., Vossen, E., Pruijssen, T., Dettalle, S., Crisson, M., & Oomens, P.C.J. (2025). *Samen beslissen met werknemers tijdens re-integratie: Verkenning van de methodiek 'gezamenlijke besluitvorming' in de context van re-integratie van werknemers met psychische klachten*. AKC Cahier 36. Geraadpleegd op 14-7-2025 via <https://www.arbeidsdeskundigen.nl/akc/kennis/akc-cahiers/document/5540>
- Elwyn, G., Durand, M.A., Song, J., Aarts, J., Barr, P.J., Berger, Z., et al. (2017). A three-talk model for shared decision making: multistage consultation process. *BMJ*, 359:j4891.
- Geschillencommissie Arbodiensten, OVAL. (2022). *Jaarverslag*. Geschillencommissie Arbodiensten, OVAL. Geraadpleegd op 11-7-2025 via <https://www.oval.nl/cms/public/files/2023-09/jaarverslag-geschillencommissie-arbodiensten-oval-2022-4-.pdf?177e3ce437>
- Graßmann, C., & Schermuly, C.C. (2020). Understanding what drives the coaching working alliance: A systematic literature review and meta-analytic examination. *International Coaching Psychology Review*, 15(2), 99-118.
- Greef, M.D. (2019). *Addressing the alliance: The parent-professional alliance in home-based parenting support: Importance and associated factors*. Radboud University: dissertation.
- Hagendijk, M.E., Zipfel, N., Melles, M., Van der Wees, P.J., Hulshof, C.T., Çölkesen, E.B., ... & Van der Burg-Vermeulen, S.J. (2025). Towards person-centred work-focused healthcare for people with cardiovascular disease: a qualitative exploration of patients' experiences and needs. *Disability and Rehabilitation*, 47(1), 194-206.
- Hagendijk, M.E., Zipfel, N., Melles, M., Van der Wees, P.J., Hulshof, C.T., Zwaan, E., ... & Hoving, J.L. (2024a). Patients' needs regarding work-focused healthcare: a qualitative evidence synthesis. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 1-19.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?
- 4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?
- 5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

- Hagendijk, M.E., Zipfel, N., Hoving, J.L., Melles, M., Van der Wees, P.J., & Van der Burg-Vermeulen, S.J. (2024b). Development of a standard set of key work-related outcomes for use in practice for patients with cardiovascular disease: a modified Delphi study. *Journal of Patient-Reported Outcomes*, 8(1), 147.
- Hagendijk, M.E., Zipfel, N., Oomen, F.J., Hoving, J.L., Van der Wees, P.J., Hulshof, C.T., & Van der Burg-Vermeulen, S.J. (2023). Work-focused healthcare from the perspective of employees living with cardiovascular disease: A patient experience journey mapping study. *BMC Public Health*, 23(1), 1765.
- Henskens, R., Menger, A., Kleijer-Kool, L., Vogel, V., Donker, A., Jungmann, N., ... & Van Doorn, L. (2019). *De werkalliantie als onderwerp van gesprek tussen cliënten en professionals*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Hirsch Ballin, E.M.H., Jaspers, T., Knottnerus, A., & Vinke, H. (2021). De toekomst van de sociale zekerheid: de menselijke maat in een solidaire samenleving. In E.M.H. Hirsch Ballin, A.P.C.M. Jaspers, J.A. Knottnerus, & H. Vinke (red.), *De toekomst van de sociale zekerheid: De menselijke maat in een solidaire samenleving*. Den Haag: Boom Juridisch (p.17-55).
- Horvath, A.O., Del Re, A.C., Flückiger, C., & Symonds, D. (2011). Alliance in individual psychotherapy. *Psychotherapy*, 48(1), 9.
- Hulsman, T. (z.d.) *Evidence-based werken door arbeidsdeskundigen: Verslag van onderzoek naar kennisgebruik en kennisbehoefte bij arbeidsdeskundigen, handreikingen voor evidence-based werken*. AKC Cahier 23. Geraadpleegd op 14-7-2025 via <https://www.arbeidsdeskundigen.nl/akc/kennis/akc-cahiers/document/5479>
- Korthagen, F. A. (2004). In search of the essence of a good teacher: Towards a more holistic approach in teacher education. *Teaching and teacher education*, 20(1), 77-97.
- Lang, G., & Van der Molen, H.T. (2020). *Psychologische gespreksvoering: Een basis voor hulpverlening* (18^e druk). Amsterdam: Boom.
- Langberg, E.M., Dyhr, L., & Davidsen, A.S. (2019). Development of the concept of patient-centredness – A systematic review. *Patient Education and Counseling*, 102(7), 1228-1236.
- Lengkeek, M. & van Hal, L. (2021). *Samenleerwijzer: een handleiding voor werken met klantfeedback in publieke dienstverlening*. Nijmegen: HAN University of Applied Sciences.
- Lengkeek, M. & van Hal, L. (2023). *Samenleerwijzer: Met elkaar in gesprek over samenwerking* (versie juni 2023). HAN University of Applied Sciences en Zuyd Hogeschool.
- Menger, A. (2018). *De werkalliantie in het gedwongen kader: Onderzocht bij het reclasseringstoezicht* (proefschrift). Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Miedema, J., Hoogenkamp, A., Van Steenderen-Koornneef, C., & Mul, M. (2015). Feedback uit de relevante buitenwereld: spiegelbijeenkomsten, de stand van zaken na vijf jaar. *Trema*, november 2015, 315-320.
- Moes, F., Houwaart, E., Delnoij, D., & Horstman, K. (2020). Questions regarding 'epistemic injustice' in knowledge-intensive policymaking: Two examples from Dutch health insurance policy. *Social Science & Medicine*, 245, 112674.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?
- 4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?
- 5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

Nederlandse Vereniging van Arbeidsdeskundigen. (z.d.). *Strategie van NVvA*. Geraadpleegd op 11-7-2025 via <https://www.arbeidsdeskundigen.nl/nvva/over-nvva/strategie-van-de-nvva>

Oomens, S., & Vossen, E. (2021). Het democratisch gebrek in de sociale zekerheid. In E.M.H. Hirsch Ballin, A.P.C.M. Jaspers, J.A. Knottnerus, & H. Vinke (red.), *De toekomst van de sociale zekerheid: De menselijke maat in een solidaire samenleving*. Den Haag: Boom Juridisch (p.249-265).

Otten, W., Vooijs, I.M., Van Kesteren, N.M.C., Boemans, S.M., Hazelzet, A.M. (2019). *Methodisch (samen) werken in het domein werk en inkomen*. Leiden: TNO.

Pijnenburg, H. (red.) (2010). *Zorgen dat het werkt: Werkzame factoren in de zorg voor jeugd*. Amsterdam/Nijmegen: SWP en Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Rogers, C.R. (1961). *On Becoming a Person. A Therapist's view on Psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.

Ruijters, M.C.P. (2024). *Arbeidsdeskundige, een macht interessant beroep*. AKC. Geraadpleegd op 14-7-2025 via <https://www.arbeidsdeskundigen.nl/akc/kennis/onderzoeksrapporten-en-artikelen/document/5508>

RVZ (2013). *De participerende patiënt*. Den Haag: Raad voor de Volksgezondheid en Zorg.

Sorgdrager, B., & Blijleven, R. (2018). *Regionaal tuchtcollege: Wees rolvast en dubbelcheck je aannames*. TBV, 26(6), 308-311.

SRA (2023). *Met recht integer: Gedragscode SRA 2023*.

Stichting Presentie & Netwerk DAK (maart 2022). *De presentiebenadering. 8 kenmerken van presentie*. Geraadpleegd op 14-7-2025 via <https://www.presentie.nl/wp-content/uploads/2022/03/Infographic-presentie-interactief-def.pdf>

Stichting Spiegelbijeenkomsten (z.d.). *Methode*. Geraadpleegd op 14-7-2025 via <https://www.stichtingspiegelbijeenkomsten.nl/methode/>

Sturgiss, E.A., Peart, A., Richard, L., Ball, L., Hunik, L., Chai, T.L., ... & Stewart, M. (2022). Who is at the centre of what? A scoping review of the conceptualisation of 'centredness' in healthcare. *BMJ open*, 12(5), e059400.

Thomas, A., Kuper, A., Chin-Yee, B., & Park, M. (2020). What is "shared" in shared decisionmaking? Philosophical perspectives, epistemic justice, and implications for health professions education. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 26(2), 409-418.

UWV (2022). *UWV Kennisagenda 2022-2025: Preventie en ruimte voor de menselijke maat*. UWV. Geraadpleegd op 11-7-2025 via <https://www.uwv.nl/assets/files/b7635c8f-2ee4-4634-afeb-bb03d889b06b/uwv-kennisagenda-2022-2025-geactualiseerd-2024.pdf>

UWV (z.d.). *Klachtoordelenregister*. UWV. Geraadpleegd op 11-7-2025 via <https://www.uwv.nl/nl/wet-open-overheid/klachtoordelenregister>

Van Arkel, T., Bleeker, Y., Cuelenaere, B., Galesloot, N., Haanstra, V., Korstjens, A., & Tromp, N. (2023). *Een wankel evenwicht: Gedrag van personen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering*. Amsterdam: Regioplan, Centerdata, TU Delft.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?
- 4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?
- 5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

- Van der Burg-Vermeulen, S. (2021). Samen de zorg voor arbeidsparticipatie en gezondheid echt veranderen. In E.M.H. Hirsch Ballin, A.P.C.M. Jaspers, J.A. Knottnerus, & H. Vinke (red.), *De toekomst van de sociale zekerheid: De menselijke maat in een solidaire samenleving*. Den Haag: Boom Juridisch (p.73-91).
- Van Hal, L., & Lengkeek, M. (2022). Groeien door samen te leren: werken met cliëntfeedback. *Toegepaste Psychologie*, 2(1), 11-18.
- Van Hal, L., Meershoek A., Nijhuis F. & Horstman K. (2012). The 'empowered client' in vocational rehabilitation: the excluding impact of inclusive strategies. *Health Care Analysis*, 20(3): 213-230.
- Van Hal, L., Tierolf, B., van Rooijen, M., & van der Hoff, M. (2019). *Een actueel perspectief op kinderen en jongeren met een chronische aandoening in Nederland: Omvang, samenstelling en participatie*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Van Woerkom, Y., Ghijsen, P., Pecasse, L., Schripsema, J., Hermus, S. (2023). *Visie op de ontwikkeling van het vakmanschap van de arbeidsdeskundige bij UWV*. UWV.
- Vooijs, I.M., Van Kesteren, N.M.C., Hazelzet, A.M., & Otten, W. (2021). Shared decision making from reintegration professionals' perspectives to support return to work: a qualitative study. *BMC Public Health*, 21:325.
- Vooijs, M., Otten, W., Teeuwen, P., Willems, N., Belgrave, E., Faresse, M. El, Grote Ganseij, K., Hammout, Z., Kusters, M., Mondeel, A., Ruiten, M., Timmerman, M., Wassen, J. (2023). *Samen beslissen: werkwijze voor Werk @ Inkomen*. TNO; gemeente Arnhem.
- Wampold, B.E., & Flückiger, C. (2023). The alliance in mental health care: conceptualization, evidence and clinical applications. *World Psychiatry*, 22(1), 25-41.
- Wampold, B.E., & Imel, Z.E. (2015). *The great psychotherapy debate. The evidence for what makes psychotherapy work. 2nd New edition*. Taylor & Francis.
- Whiston, S.C., Rossier, J., & Barón, P.M.H. (2016). The working alliance in career counseling: A systematic overview. *Journal of Career Assessment*, 24(4), 591-604.
- Wiersma, M., & Van Goor, R. (2019). *Bejegening van jongeren 16-23 jaar door jeugdprofessionals: theorie en praktijk*. Amsterdam: Hogeschool Inholland/KetJA.
- WRR (2017). *Weten is nog geen doen: Een realistisch perspectief op redzaamheid*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?
- 4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?
- 5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

Bijlagen

Bijlage 1 | Leden adviescommissie

Esther van de Pavert (UWV, NVvA, AKC/PAC)

Jannet Mulder (Scolea)

Jeannette van Zee (Patiëntenfederatie Nederland)

José van Assem (UWV, AKC/PAC)

Joseppe Greuters (ervaringsdeskundige bij MEE)

Kor Brongers (AKC/PAC, UWV, UMCG)

Marianne Holleman (AKC)

Niels van der Wal (ervaringsdeskundige bij MEE)

Tinka van Vuuren (Open Universiteit, AKC/PAC)

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?
- 4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?
- 5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

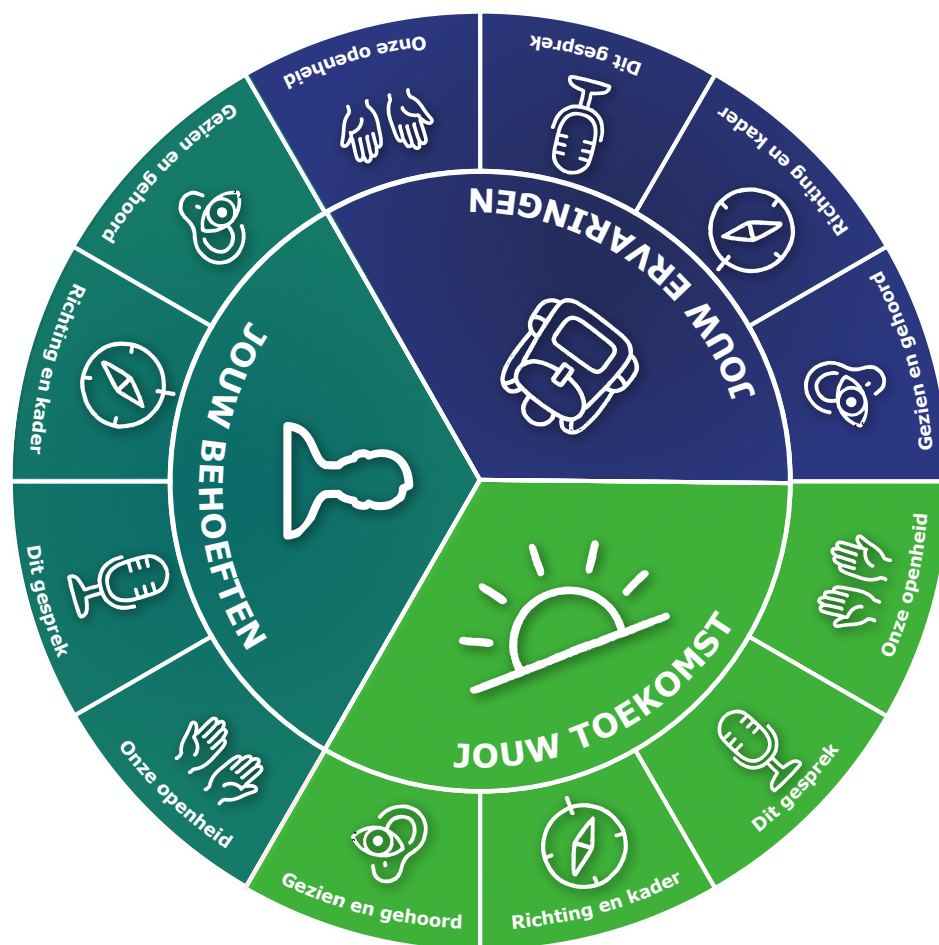
Bijlage 1 | Leden adviescommissie

Bijlage 2 | Gesprekskompas

Bijlage 3 | Werkblad 'Gezien & Gehoord'

Bijlage 4 | Handreiking 'Gezien & Gehoord'

Bijlage 2 | Gesprekskompas



Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?
- 4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?
- 5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

Bijlage 1 | Leden adviescommissie

Bijlage 2 | Gesprekskompas

Bijlage 3 | Werkblad 'Gezien & Gehoord'

Bijlage 4 | Handreiking 'Gezien & Gehoord'

Bijlage 3 | Werkblad 'Gezien & Gehoord'

VOORBEELD VRAGEN	JOUW ERVARINGEN	JOUW BEHOEFTE	JOUW TOEKOMST
 Richting en kader	 Wat zijn je verwachtingen van dit gesprek? Wat is je al bekend over het doel van dit gesprek? ...	 Waar wil je meer informatie over krijgen? Lukt het je op dit moment om (nog) meer informatie tot je te nemen? ...	 Wat kan je na dit gesprek verwachten van mij? Wil je weten wat mijn advies voor jou betekent? ...
 Gezien en gehoord	Hoe gaat het (nu) met je? Wat lukt wel al en wat nog niet? ...	Wat heb je op dit moment nodig in je proces van het zoeken of terugkeren naar werk? Hoe kan ik of iemand anders je daarbij helpen? ...	Wat wil je zelf graag bereiken in de komende tijd in je proces van het zoeken of terugkeren naar werk? Wat is voor jou haalbaar om te bereiken in de komende tijd? ...
 Onze openheid	Hoe heb je eerdere gesprekken over je re-integratieproces ervaren? Wat hielp jou wel/niet om open te kunnen spreken in deze gesprekken? ...	Waar wil je het over hebben? Wat wil je (liever niet) vertellen? ...	Wil je weten waarom je antwoorden op mijn vragen belangrijk zijn? Wil je weten wat positieve en negatieve gevolgen kunnen zijn van het delen van je informatie? ...
 Dit gesprek	Hoe ervaar je dit gesprek tot nu toe? Sluit dit gesprek aan bij wat je verwacht had? ...	Wat heb je nu nodig in dit gesprek? Waar kan ik je het beste bij helpen in dit gesprek? ...	Wat vond je van dit gesprek? Wat werkte voor jou goed in dit gesprek en wat kan beter? ...

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?
- 4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?
- 5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

Bijlage 1 | Leden adviescommissie

Bijlage 2 | Gesprekss Kompas

Bijlage 3 | Werkblad 'Gezien & Gehoord'

Bijlage 4 | Handreiking 'Gezien & Gehoord'



Ons gesprek

[illegible]

Jouw ervaringen

[illegible]

Jouw behoeften

[illegible]

Jouw toekomst

[illegible]

Bijlage 4 | Handreiking 'Gezien & Gehoord'

Bijlage 4 | Handreiking 'Gezien & Gehoord'



Gezien & Gehoord

Clëntgericht werken in de arbeidsdeskundige praktijk

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?
- 4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?
- 5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

Bijlage 1 | Leden adviescommissie

Bijlage 2 | Gesprekss Kompas

Bijlage 3 | Werkblad 'Gezien & Gehoord'

Bijlage 4 | Handreiking 'Gezien & Gehoord'

INLEIDING

Voor de kwaliteit van je professioneel handelen is het essentieel om als arbeidsdeskundige uit drie gelijkwaardige kennisbronnen te putten: wetenschappelijke kennis, praktijkkennis en ervaringskennis. Het afstemmen op de ervaringskennis, situatie en behoeften van cliënten is uitdagend. Deze Handreiking, en bijbehorend Gesprekskompas en Werkblad, zijn bedoeld om arbeidsdeskundigen ruggensteun te bieden in zowel wat besproken wordt als hoe dat besproken wordt. En hoe het gesprek door de cliënt ervaren wordt.

BEDOELING VAN 'GEZIEN & GEHOORD'

Cliëntgericht werken is een integraal onderdeel van arbeidsdeskundig handelen. Deze handreiking ondersteunt jou daarbij. Bij 'cliëntgericht werken' gaat het om het afstemmen op de ervaringskennis, situatie en behoeften van cliënten. Dit draagt bij aan dienstverlening die beter aansluit bij de cliënt en zorgt voor meer tevredenheid, wederzijdse betrokkenheid en draagvlak bij beslissingen. Hoe zorg je er zo optimaal mogelijk voor dat je als arbeidsdeskundige ruimte hiervoor creëert en dat cliënten hun ervaring(kennis) en behoeften durven, kunnen en willen delen?

ONDERZOEKSVERANTWOORDING

De Handreiking, Gesprekskompas en Werkblad zijn gebaseerd op uitgebreid onderzoek naar wat arbeidsdeskundigen én cliënten belangrijk vinden in cliëntgerichte dienstverlening. Het onderzoek omvatte een literatuurstudie, klachtenanalyse, observaties van spreekkamergesprekken, interviews, groepsgesprekken en werksessies met cliënten, arbeidsdeskundigen en opleiders. Meer hierover kun je lezen in AKC Cahier 38 "Elk contact kan het verschil maken: Cliëntgerichte dienstverlening in de arbeidsdeskundige praktijk".

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 **Introductie**
- 2 **Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?**
- 3 **Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?**
- 4 **Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?**
- 5 **Conclusie en discussie**

Literatuur

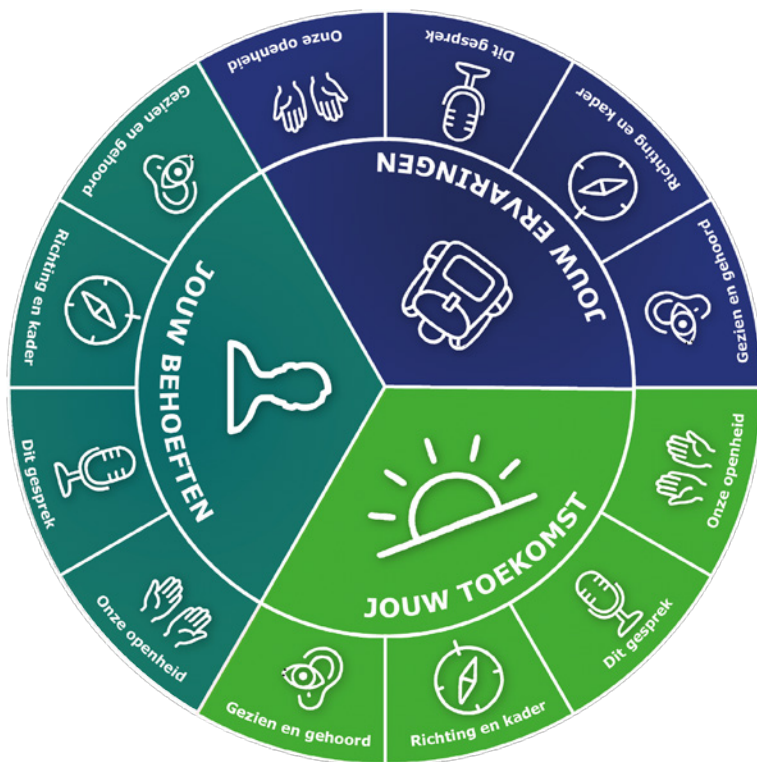
Bijlagen

Bijlage 1 | Leden adviescommissie

Bijlage 2 | Gesprekskompas

Bijlage 3 | Werkblad 'Gezien & Gehoord'

Bijlage 4 | Handreiking 'Gezien & Gehoord'



GESPREKSKOMPAS

Het Gesprekskompas is een visueel hulpmiddel dat richting geeft aan cliëntgericht werken. Het gesprekskompas geeft zowel cliënt als arbeidsdeskundige richting, structuur en handvatten in het gesprek om zicht te krijgen op wat vanuit cliëntperspectief van belang is. Aan het einde van het gesprek heb je informatie verzameld over wat iemand heeft meegemaakt, wat iemand nodig heeft, en welke wensen en toekomstmogelijkheden er zijn in relatie tot werk. De toegevoegde waarde voor de arbeidsdeskundige is dat op systematische wijze de ervaringskennis van de cliënt gewaardeerd en geïntegreerd wordt in de dienstverlening.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?
- 4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?
- 5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

Bijlage 1 | Leden adviescommissie

Bijlage 2 | Gesprekskompas

Bijlage 3 | Werkblad 'Gezien & Gehoord'

Bijlage 4 | Handreiking 'Gezien & Gehoord'

IN 'GEZIEN & GEHOORD' STAAN DE VOLGENDE ONDERWERPEN CENTRAAL:



JOUW ERVARINGEN

Het samen bespreken van eerdere ervaringen van de cliënt wat betreft werk.



JOUW BEHOEFTE

Het samen bespreken van wat de cliënt nodig heeft in relatie tot werk.



JOUW TOEKOMST

Het gezamenlijk onderzoeken van haalbare mogelijkheden voor de toekomst.

Per onderwerp staan steeds vier thema's centraal die van belang zijn bij cliëntgericht werken:



Richting en kader: bieden van duidelijkheid ten aanzien van de rol van de arbeidsdeskundige, dit gesprek, vervolgstappen in het (re-integratie)proces en wederzijdse verwachtingen.



Gezien en gehoord: aandacht hebben voor wat de cliënt nodig heeft om zich gezien en gehoord te voelen in het gesprek.



Onze openheid: bewust zijn van wat wederzijdse openheid in het gesprek bevordert of in de weg staat.



Dit gesprek: inspelen op verbale en non-verbale signalen en evalueren van het gesprek.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?
- 4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?
- 5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

Bijlage 1 | Leden adviescommissie

Bijlage 2 | Gesprekskompas

Bijlage 3 | Werkblad 'Gezien & Gehoord'

Bijlage 4 | Handreiking 'Gezien & Gehoord'

WERKBLAD

Het Werkblad is jullie praktische hulpmiddel tijdens het gesprek. Hierop staan voorbeeldvragen die jij en je cliënt kunnen gebruiken als inspiratie. Deze voorbeeldvragen gaan zowel over de inhoud als over hoe het gesprek ervaren wordt. Onderin is ruimte om aantekeningen te maken aan de hand van de drie onderwerpen. Deze aantekeningen kunnen gebruikt worden als bouwstenen voor de rapportage en als directe terugkoppeling voor de cliënt.

VOORBEELD VRAGEN	JOUW ERVARINGEN	JOUW BEHOEFTE	JOUW TOEKOMST
 Richting en kader	Wat zijn je ervaringen met dit gesprek?	Wat heb je nodig om dit gesprek te kunnen voeren?	Wat heb je nodig om dit gesprek te kunnen voeren?
 Gezien en Gehoord	Wat heb je gezien en gehoord van de cliënt?	Wat heb je nodig om dit gesprek te kunnen voeren?	Wat heb je nodig om dit gesprek te kunnen voeren?
 Openbaarheid	Wat heb je gezien en gehoord van de cliënt?	Wat heb je nodig om dit gesprek te kunnen voeren?	Wat heb je nodig om dit gesprek te kunnen voeren?
 Dit gesprek	Wat heb je gezien en gehoord van de cliënt?	Wat heb je nodig om dit gesprek te kunnen voeren?	Wat heb je nodig om dit gesprek te kunnen voeren?

Werkblad



Ons gesprek

Je bent ziekmeldend of je hebt geen werk (meer). Dit gesprek heeft als doel om samen te bekijken wat jouw mogelijkheden voor werk zijn.



We praten over jouw ervaringen en waar je tegenaan gelopen bent bij werk.

Jouw ervaringen



We bespreken wat jij nodig hebt als het om werk gaat.

Jouw behoeften



Samen onderzoeken we wat er haalbaar is en kijken we welke mogelijkheden er zijn voor de toekomst.

Jouw toekomst

Werkblad

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?
- 4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?
- 5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

Bijlage 1 | Leden adviescommissie

Bijlage 2 | Gesprekskompas

Bijlage 3 | Werkblad 'Gezien & Gehoord'

Bijlage 4 | Handreiking 'Gezien & Gehoord'

HOE 'GEZIEN & GEHOORD' TE GEBRUIKEN

1

Vorbereiding

Informeer de cliënt vooraf per brief over het Gespreksskompas. Voor inspiratie zie 'Aandachtspunten brief'.

2

Start van het gesprek

Leg het Gespreksskompas en het Werkblad op tafel. Licht kort toe wat het Gespreksskompas is en laat de cliënt bepalen waar hij of zij wil beginnen: bij Jouw Ervaringen, Jouw Behoeften of Jouw Toekomst. Maak duidelijk dat er geen 'juiste' volgorde is en dat jullie tijdens het gesprek alle drie de onderwerpen zullen bespreken.

3

Gebruik van het Werkblad

Gebruik de voorbeeldvragen op het Werkblad ter inspiratie. Maak tijdens het gesprek aantekeningen per onderwerp.

AANDACHTSPUNTEN BRIEF

De brief die de cliënt van de arbeidskundige ontvangt is een belangrijk contactmoment.

Vanuit cliëntgerichte dienstverlening zijn daarbij de volgende elementen van belang:

Informeren:

- Licht toe waarom dit gesprek met deze cliënt plaatsvindt en de rol die arbeidsdeskundige daarin heeft.

Inleven:

- Erken dat het gesprek als spannend ervaren kan worden.

Benaderbaar zijn:

- Geef aan dat en hoe de cliënt contact op kan nemen als het voorgestelde tijdstip niet uitkomt of als er vragen zijn.

Verwachtingen:

- Geef aan wat kan de cliënt van het gesprek kan verwachten. Door het doel van het gesprek en de werkwijze ('Gezien & Gehoord') te benoemen. Ter illustratie kan de 'Strip' toegevoegd worden aan de brief.

Vorbereiden:

- Nodig de cliënt uit om zich op het gesprek voor te bereiden aan de hand van voorbereidende vragen.
- Geef aan dat de cliënt iemand mee kan nemen naar het gesprek ter ondersteuning.

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?
- 4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?
- 5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

Bijlage 1 | Leden adviescommissie

Bijlage 2 | Gespreksskompas

Bijlage 3 | Werkblad 'Gezien & Gehoord'

Bijlage 4 | Handreiking 'Gezien & Gehoord'

STRIP

Deze strip kun je eventueel toevoegen aan de brief die je de cliënt voorafgaand aan het gesprek stuurt. Het geeft in vier stappen inzicht in het te voeren gesprek: Ons Gesprek; Jouw Ervaringen, Jouw Behoeften en Jouw Toekomst.



VOORBEREIDENDE VRAGEN

Een aantal van deze vragen kun je van tevoren toesturen aan de cliënt, zodat deze zich kan voorbereiden op het gesprek. Eventueel kun je ook verwijzen naar de ['Keuzehulp Re-integratie bij psychische klachten voor werkenden'](#), hierin staan veel tips ter voorbereiding, die ook bruikbaar zijn voor cliënten met andere klachten en/of beperkingen. Let wel, deze keuzehulp is gericht op werkenden met een werkgever.

Onderstaande voorbereidende vragen zijn gebaseerd op het Werkblad.

- Waar wil je het over hebben tijdens het gesprek met de arbeidsdeskundige?
- Hoe gaat het (nu) met je?
- Wat lukt al wel en wat nog niet?
- Wat heb je op dit moment nodig? En wat heb je daarbij van anderen nodig?
- Wat wil je zelf graag bereiken in de komende tijd?
- Wat wil je aan de arbeidsdeskundige vragen?

COLOFON

juni 2025

Ontwikkelaars:

Emma Vossen, Lineke van Hal, Mechteld Lengkeek, Ilonka Eekhoudt, Shirley Oomens, Bureau Meetellen

Ontwerp:

Basten Simmelink, Studio Vloeistof

Met dank aan alle arbeidsdeskundigen, cliënten en ervaringsdeskundigen die bijgedragen hebben aan de ontwikkeling van deze producten

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

- 1 Introductie
- 2 Wat zijn de wensen, behoeften en verwachtingen van cliënten?
- 3 Hoe werken arbeidsdeskundigen op dit moment cliëntgericht?
- 4 Hoe betrek je de ervaringskennis en behoeften van cliënten in gesprekken?
- 5 Conclusie en discussie

Literatuur

Bijlagen

Bijlage 1 | Leden adviescommissie

Bijlage 2 | Gesprekss Kompas

Bijlage 3 | Werkblad 'Gezien & Gehoord'

Bijlage 4 | Handreiking 'Gezien & Gehoord'