

'Samen Duurzaam Inzetbaar: Best Practices' was de titel van de themabijeenkomst die het Verbond vorige week organiseerde. Naast een interview met de directeur van Numac Nederland over inzetbaarheid en een antwoord op de tien vragen door staatssecretaris Ahmed Aboutaleb, worden in deze speciale thema-uitgave ook de diverse best practices in het kort op een rijtje gezet.

VERBOND VAN VERZEKERAARS

## Verzekeraars werken aan inzetbaarheid

**"Leeftijdsbewust personeelsbeleid, employability, arbobeleid, levensfasebewust beleid, demotie of gewoon goed personeelsbeleid."** Verbondsdirecteur Leo De Boer nam vorige week tijdens de themabijeenkomst 'Samen Duurzaam Inzetbaar' het zekere voor het onzekere en somde alle termen van inzetbaarheid op die hij kon bedenken. "Hoe u het ook noemt, het maakt ons niks uit. Zolang u maar aan de slag gaat."

**D**e Boer had naar eigen zeggen last van een déjà vu-gevoel. "In de herfst van vorig jaar stond ik ook voor u om aandacht te vragen voor de start van de campagne 'De verzekeringsbranche werkt

aan inzetbaarheid' en nu start er weer wat. Er wordt vanaf nu meer dan ooit een beroep op u gedaan om zelf actief te worden. Als u nu niet begint, bent u straks te laat. Of, zoals Hannie van Leeuwen dat zo duidelijk kan zeggen: begin nu,

om straks niet met lege handen te staan."

### Vacatures

Het doel van de campagne is om te komen tot een optimale inzetbaarheid van alle werknemers in de verzekeringsbranche, nu en in de toekomst. De Boer haalde in die zin niet voor niets nog eens naar boven dat er momenteel 3.500 vacatures nog onvervuld zijn in de verzekeringsbranche. "Op een totaal aantal medewerkers van 52.000 levert dat een vacaturegraad op van zestig per duizend banen. Het dubbele van het landelijk gemiddelde en dat vraagt om bewuste actie."

De campagne, die loopt tot eind 2009, behelst naast workshops, intervisie- en themabijeenkomsten ook een intensieve communicatie. Tijdens de themabijeenkomst opende staatssecretaris Ahmed Aboutaleb de website [www.inzetverzekerd.nl](http://www.inzetverzekerd.nl), waarop allerlei achtergrondinformatie over duurzame inzetbaarheid en leeftijdsbewust beleid is te vinden. De website moet een belangrijk middel worden om kennis te delen, met werknemers en werkgevers. Naast het Verbond wordt de campagne namelijk ook uitgevoerd door de vakorganisaties CNV Dienstenbond, De Unie, BBV en FNV Bondgenoten. ■



De website [www.inzetverzekerd.nl](http://www.inzetverzekerd.nl) wordt officieel geopend door staatssecretaris Aboutaleb (tweede van rechts). Links: Verbondsdirecteur Leo De Boer en Pieter Loyson (vice-voorzitter sectorbestuur Arbeidsvoorwaarden). Helemaal rechts: Richard Weurding, algemeen directeur van het Verbond



## Kroon op het werk

Vorige week is de Kroon op het Werkprijs voor de twaalfde keer uitgereikt. Ik ben zelf jurylid en durf achteraf wel te bekennen dat het een moeilijke klus is geweest. Moeilijk, maar ook zeer inspirerend. Alle geselecteerde bedrijven presteren namelijk uitstekend in hun gezondheids-, verzuim- en re-integratiebeleid. Van de vijf genomineerden komen er trouwens twee uit de financiële wereld en dat vind ik wel iets om trots op te zijn.

Een dag later organiseerde het Verbond een themabijeenkomst over inzetbaarheid. Het was geen bewust beleid om dat zo snel na de uitreiking van de Kroon op het Werkprijs te doen, maar ik hecht eraan om op deze plek nog maar eens te onderstrepen hoe groot het belang van inzetbaarheid is. Natuurlijk, we zullen ook wel moeten met de arbeidsmarktontwikkelingen in zicht, maar dat is het zeker niet alleen ...

Zo ondersteun ik van harte een versterkte aanpak van het Wajong-dossier. Tijdens de dineruitreiking van de Kroon op het Werkprijs zat ik aan tafel met twee Wajong'ers en na hun verhalen en ervaringen realiseerde ik me eens temeer dat wij werkgevers – naast allerlei andere maatregelen die moeten worden genomen – in onze werving en selectie meer specifiek kunnen en moeten kijken hoe we jongeren met een lichamelijke beperking optimaal kunnen inzetten. Want dat Wajong'ers goed inzetbaar zijn, uitermate flexibel en zeer gemotiveerd de arbeidsmarkt op willen, is intussen wel duidelijk.

Niks doen is zeker geen optie. Als we niks doen, zitten er namelijk in no time een half miljoen jongeren in de Wajong en dat kunnen en mogen we niet laten gebeuren. Dat is menselijk en maatschappelijk onaanvaardbaar.

Richard Weurding, algemeen directeur



Verzekerd! is een tweewekelijkse uitgave van het Verbond van Verzekeraars en bedoeld om politici, media, beleidsmakers, verzekeraars en andere opinion leaders te informeren over de activiteiten van het Verbond en ontwikkelingen in de verzekeringsbedrijfstak. Overname van (delen van) artikelen is toegestaan, mits de bron wordt vermeld.

### Redactie

Marjolein Dekker  
(hoofdredacteur)  
Miranda de Groene  
Richard van Rijn

Fotografie themapagina's:  
Frank Krijger

Fotografie pagina 15:  
ANP

De column van Aart Staartjes is tot stand gekomen door bemiddeling van Sebes & Van Gelderen te Amsterdam.

### Abonnementenadministratie

Hilde van Diest  
Telefoon 070-3338681  
E-mail:  
h.van.diest@verzekeraars.nl

### Redactiesecretariaat

Olga van Droffelaar  
Anita Wolthers  
Postbus 93450  
2509 AL Den Haag  
Telefoon 070-3338704  
Telefax 070-3338680

E-mail:  
verzekerd@verzekeraars.nl

Verbond op internet:  
www.verzekeraars.nl

### Vormgeving

Artmark BNO, Rijswijk

### Druk

DeltaHage bv, Den Haag

ISSN: 1571-0556

## “Een leven lang leren kunnen we niet waarmaken”

Hij heeft zes jaar lang deel uitgemaakt van de Onderwijsraad en altijd geworsteld met het feit dat het onderwijs een van de belangrijkste pilaren voor inzetbaarheid niet kan waarmaken: een leven lang leren. Nu is hij staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, wordt hij uitgenodigd om een site te openen en krijgen zijn woorden ineens een veel diepere betekenis. Ahmed Aboutaleb vond een zeer aandachtig gehoor tijdens de themabijeenkomst ‘Samen Duurzaam Inzetbaar’.

**A**ls lid van de Onderwijsraad maakte hij adviezen, nu zit hij soms zelf verlegen om een adviesje. Want hoe moet dat nou toch met dat leven lang leren? “Wij worstelen aan de ene kant met het probleem dat werknemers die 45+ zijn nauwelijks nog bereid zijn te leren (dat zeggen vakbonden tegen mij hoor), terwijl aan de andere kant geldt dat ons onderwijssysteem een intrinsiek stelsel is. Het belemmert in zichzelf een leven lang leren al. Het is immers een systeem dat loopt tot dertig jaar. Daarna houdt het op. Ik ben ermee opgehouden om een leven lang leren van het onderwijs te vragen. Sinds kort heb ik de opvatting dat we dat bij de werkgever moeten beleggen.”

### De blonde lokken

Aboutaleb noemde de Nederlandse samenleving een gecompliceerde samenleving en dat vraagt volgens hem ook om gecompliceerde oplossingen. “Kijk alleen eens naar de bescherming die de oudere werknemer tot voor kort kreeg. Die oudere werknemer werd werkelijk met alle eegards tot een bijzondere werknemer gemaakt. En nu, achteraf, kunnen we ons afvragen of dat een voor- of een nadeel was.” De boodschap van Aboutaleb was helder. Het arbeidsreservoir,

dat voornamelijk bestaat uit 45-plussers, vrouwen en allochtonen, raakt zo’n beetje leeg. Zo verwacht hij dat er bij de vrouwen niet veel winst meer is te behalen, omdat daar de laatste jaren al de nodige sprongen zijn gemaakt. En dus zal de werkgever zich moeten instellen op een andere arbeidsmarkt. Of, zoals hij pas nog tegen een ondernemer zei: “De zoektocht naar die jongen met zijn blonde lokken en mbo is nu echt wel voorbij.”

### Hogere arbeidsparticipatie

De cijfers waar Aboutaleb zijn inleiding mee begon, geven hem meer dan gelijk. Op de vraag hoeveel mensen de komende tien jaar de arbeidsmarkt gaan verlaten, antwoordde hij namelijk één miljoen. En op de volgende vraag, hoeveel mensen er in Nederland leven met een uitkering (exclusief AOW), antwoordde hij 1,3 miljoen. “Dat betekent dus, dat het aantal mensen dat de arbeidsmarkt verlaat, groter is dan de reserves die we hebben. En ik weet niet hoe het met u is, maar ik was best geschokt toen ik de cijfers voor het eerst zag. Zeker als we daarbij in ogenschouw nemen dat we de arbeidsparticipatie willen laten stijgen van 74 naar 80 procent om voorzieningen als de AOW betaalbaar te houden.”



Volgens de staatssecretaris lukt dat alleen als iedereen die kan werken, ook gaat werken. “Onlangs sprak ik met een blinde jonge man van dertig. Hij ziet niks, maar het is toch idioot om hem gelijk in de hoek van volledig arbeidsongeschikt te zetten?”

### Investeren in mensen

Hij noemde het daarom “goed” dat verzekeraars werken aan inzetbaarheid. “Ik juich uw initiatief van harte toe. En natuurlijk loopt u tegen het probleem aan dat u investeert in een medewerker waar de concurrent vervolgens mee wegloopt, maar laat dat geen belemmering zijn. De heldere tijd van vroeger, waarin de man werkt en de vrouw thuis was, is voorbij. De samenleving is gecompliceerder geworden en laten we dan vooral niet proberen om ’m eenvoudig te besturen.” ■

Frank Sniijders, directeur Numac Nederland:

### “Inzetbaarheid zit in onze genen”

Dat er nog steeds bedrijven zijn die geen werk maken van inzetbaarheid, vindt hij onvoorstelbaar. Mensen gemotiveerd en vitaal houden is volgens directeur Frank Sniijders van Numac, winnaar van de Senior Powerprijs in 2007, de core business van ieder dienstverlenend bedrijf. “Of je het nou hebt over een reisbureau, schoonmaakbedrijf of verzekeraar: het draait uiteindelijk allemaal om het poppetje dat jouw gevoel van dienstverlening invult. Als ik dat niet goed op orde zou hebben, dacht je dat ik me dan druk maak om concurrentie of een slechte economie?”

Vorig jaar hield hij een presentatie bij een congres over leeftijdsbewust personeelsbeleid. Hij was als laatste aan de beurt en had de hele dag allerlei presentaties aangehoord. “Het was in feite één bonte verzameling van projecten op het gebied van inzetbaarheid en employability.”

Toen hij zijn eerste sheet met de kop ‘Alle projecten die Numac doet om zijn personeelsbeleid vorm te geven’ presenteerde, zag hij een nieuwsgierige zaal met mensen. “Iedereen dacht dat er een opsomming zou komen van alle projecten die we doen, maar op mijn volgende sheet stond slechts één woord in grote, vette letters: GEEN.”

Hij moet er weer om lachen. Zijn stunt kenmerkt echter precies de aanpak van Numac, een Limburgs bedrijf in machineonderhoud en procesoptimalisatie. “Een van de juryleden van de Senior Powerprijs verwoordde het heel mooi: ‘als beleid cultuur is geworden, heb je minder beleid nodig.’ Zo is het inderdaad. Wij hebben geen project of beleid nodig om mensen gemotiveerd aan het werk te houden; het zit gewoon in onze genen. Wij hebben nooit onderscheid gemaakt tussen mensen op basis van leeftijd. Toen Ger Camp ons bedrijf in 1984 oprichtte, creëerde hij een bedrijfscultuur die wordt gekenmerkt door de filosofie ‘Op

machines schrijf je af, op mensen schrijf je bij’. Of iemand twintig of zestig is, maakt ons niet uit. Natuurlijk proberen we wel voor een evenwichtig personeelsbestand te zorgen, maar waar het om gaat, is wat iemand kan toevoegen aan ons bedrijf. Als een zestiger ervaring en vakmanschap meebrengt, zie ik die heel wat liever rondlopen dan een ongemotiveerde twintiger.”

#### Binding

De aanpak van Numac, dat duizend – met name technische – medewerkers in dienst heeft, wordt gekenmerkt door één belangrijk aspect: werknemers binden. Volgens Sniijders kan dat op twee manieren. “Allereerst moet je mensen zekerheid geven. We bieden iedereen meteen een vaste aanstelling. Dat is niet alleen voor de mensen zelf prettig – want technici zijn gesteld op zekerheid – maar ook voor onze klanten. Die hebben bij ons vaak een vast aanspreekpunt die precies op de hoogte is van hun machines en processen.”

Naast zekerheid is het volgens Sniijders nodig om de nieuwsgierigheid van werknemers te benutten. “Wij hebben vrijwel alleen maar technici in dienst en die hebben één ding gemeen: ze willen dolgraag op de hoogte blijven van alle nieuwe snufjes en speeltjes. En dus moet je ze die mogelijkheid bieden.”



#### POP

Voor iedere medewerker wordt daarom minimaal één keer per jaar een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) gemaakt. “We bekijken hoe iemand zich heeft ontwikkeld en zich verder wil ontwikkelen, ook in relatie tot wat de klant wil. Op basis van de wensen van de medewerker kijkt een leidinggevende in een opleidingskalender wat er op de agenda staat en waar de medewerker zich voor kan inschrijven.”

Naast vakinhoudelijke opleidingen en cursussen vindt Sniijders vorming erg belangrijk. “Als iemand van 58 met veel ervaring en vakmanschap zegt echt geen puf meer te hebben om zich om te scholen van mechanisch naar elektronisch, heb ik daar alle begrip voor. Maar ik vind het wel belangrijk dat hij zich dan op een ander vlak blijft ontwikkelen. Onlangs hebben twee oudere,

ervaren monteurs een handboek geschreven, dat ze in een interne training hebben gepresenteerd aan de 'jonge honden' van de groep. Dat vind ik mooi. Dat die mannen hun kennis overdragen, is ook een vorm van ontwikkeling. Dát is inzetbaarheid. Het is niet alleen inhoudelijke opleidingen aanbieden, maar ook zorgen dat mensen zich blijven ontwikkelen én kunnen blijven werken. Iemand langs de fysiotherapeut sturen zodat hij zijn werkweek kan volmaken, vind ik om die reden óók inzetbaarheid."

### Vergrijzing

Het verbaast Snijders echter dat maar zo weinig bedrijven er werk van maken, zeker nu de noodzaak zo groot is. "De vergrijzing hebben we met z'n allen jaren geleden al zien aankomen. De uitstroom van oudere medewerkers is enorm, zeker in onze branche, terwijl de instroom van jongeren dun is. Daar moet je gewoon fors mee aan de slag. Natuurlijk kijken ook wij naar de concurrentie om ons heen en naar nieuwe ontwikkelingen, maar wat heb je aan prachtige computersystemen of splinternieuw gereedschap als je geen mensen hebt? Dít vormen je kapitaal en dáár moet je dus in investeren."

Snijders verwacht daar overigens wel iets voor terug. "Ik verwacht een hoge inzet en loyaliteit, juist omdat klanten steeds meer flexibiliteit vereisen. We moeten tegenwoordig zeven dagen in de week en 24 uur per dag klaar staan."

### Wisselwerking

Over die inzet heeft hij overigens zelden te klagen. "Het is een soort wisselwerking geworden: als je

veel investeert, zijn mensen bereid daar iets voor terug te doen. Natuurlijk gaat het niet altijd even makkelijk. Mensen gaan tegenwoordig anders met werk om dan twintig jaar geleden. Werk staat niet meer centraal; de prioriteit ligt nu vaak bij het gezin en vrije tijd. Veel mensen willen parttime werken of een dag per week ouderschapsverlof opnemen. Dat is voor ons organisatorisch lastig, maar als je als werkgever begrip toont en tegelijkertijd je eigen belangen op tafel legt, kom je er vaak wel uit. Een tijdje geleden wilde een van onze medewerkers een dag min-

weg. In plaats van een diner leek het me handiger degene te bedienen die er last van heeft gehad dat hij al die zaterdagen van huis was. En dus hebben we een bloemetje voor zijn partner geregeld. Een klein gebaar, maar je laat er via zijn partner wel mee zien dat je zijn inzet enorm waardeert."

### Gouden tip

Een paar gouden tips voor leidinggevenden heeft Snijders nog wel in petto. "Ga regelmatig met je mensen in gesprek, óók als er geen problemen zijn. Veel managers besteden alleen aandacht aan de mensen die negatief uit de

## Ik zie een ervaren zestiger liever rondlopen dan een ongemotiveerde twintiger

der werken. Toen heb ik gezegd: alle begrip, maar weet wel dat we dan in de knel komen met onze planning. En dus heb ik hem gevraagd op zaterdag te gaan werken. Ik realiseer me dat dat best een inbreuk op iemands privéleven is, maar aan de andere kant scheelt het hem kosten in kinderopvang. Bovendien krijgen onze mensen in de weekenden een toeslag, dus per saldo leverde het hem zelfs extra inkomen op."

Dat soort maatwerk zou volgens Snijders veel meer van de grond moeten komen. "Flexibele oplossingen bieden én je waardering laten zien: daar gaat het om. Laatst hebben we een paar zaterdagen lang op beurzen gestaan. Om een medewerker daarvoor te bedanken, vroeg zijn manager aan mij: wat denk je, zal ik hem op een dineetje trakteren? Ik zei meteen: niet doen, want dan trek je hem wéér een avondje thuis

toon vallen. Natuurlijk moet je niet de hele dag met iedereen ouwehoeren, maar zorg er wel voor dat iederéén gemotiveerd blijft."

Andere belangrijke tip: je moet het menen. "Mijn dochter moest vanochtend naar een extra lesje natuurkunde, omdat ik gisteren commentaar had dat ze iets niet snapte. Vanochtend zei ik: 'ben je nu al op?', waarop zij enigszins verwijtend zei: 'ja, ik moest van jou toch naar die extra les?' Toen zei ik: 'oh, denk je dat je dat voor mij doet?' Wat ik er maar mee probeer te zeggen, is dat veel managers een POP-gesprek voeren omdat het móet, níet omdat ze zelf het belang ervan inzien. Er gaat heel wat geld naar wervings-, selectie- en recruitmentbedrijven, maar neem één ding van me aan: als we al dat geld in onze eigen bedrijven zouden steken, zou het personeelsverloop er heel anders uitzien." ■



## “Het begint met een goed gesprek ...”

Zelf zegt ze dat ze ook voor een heel andere titel had kunnen kiezen, maar het toch graag houdt bij “een goed gesprek”. “Niemand zal ook ontkennen dat inzetbaarheid begint met een goed gesprek. Wij hebben de ervaring dat je over de wensen en verlangens van de medewerker en die van het bedrijf moet praten. Voorheen gebeurde dat lang niet altijd.”

*“Uiteindelijk gaat het om het doen”*

medewerkers heeft (55.000 fte), waarvan 55 procent uit vrouwen bestaat en 45 procent man is. De gemiddelde leeftijd bedraagt momenteel 39 en daar verwacht de Rabo de komende jaren een flinke stijging. “Verder”, vertelde Van Huijgevoort, “zien we dat ouderen meer verlot verkopen dan kopen. In tegenstelling tot andere categorieën medewerkers waar juist meer koop dan verkoop wordt gedaan.” Ze vervolgt dat de deelname aan de seniorenregeling (voor 57+) op 29 procent blijft steken. “Bij de Rabobank kunnen 57-plussers vier uur korter gaan werken, met behoud van hun pensioen, en hoeven slechts twee uur zelf te betalen. Die andere twee uur is op kosten van de bank, maar ‘slechts’ 29 procent wil het.”

Andere leuke facts & figures zijn dat bijna veertig procent in deeltijd werkt: 64 procent van de vrouwen en vijf procent van de mannen. Daarnaast bedraagt het percentage medewerkers met een POP 75 procent (was eerst 68 procent). En tot slot heeft de Rabobank in het afgelopen jaar 98 miljoen euro geïnvesteerd in opleidingen: omgerekend komt dat neer op 1.790 euro per fte.

### Slimmer werken

In de HRM-visie 2007-2012 die Van Huijgevoort in het kort toelichtte, heeft de bank drie hoofdthema's opgenomen: slimmer werken, loopbaan en verschillen.

Onder het slimmer werken schaarde ze bijvoorbeeld aspecten als ‘de manier van werken, ondernemend en bevlogen’, maar ook ‘ruimte krijgen en verantwoordelijkheid nemen’. Bij het tweede kopje moet vooral worden gedacht aan ‘leren tijdens de hele loopbaan’ en de juiste ‘balans in mobiliteit’ (veranderen van baan). En de laatste, verschillen, heeft betrekking op diversiteit (bijvoorbeeld allochtoon-autochtoon, maar ook jong-oud) en op ‘arbeidsvoorwaarden op maat’. “We moeten bijvoorbeeld meer differentiëren op basis van prestaties.”

De Rabobank heeft in 2006 aan de cao-tafel afgesproken om een studie te doen naar inzetbaarheid. Een van de belangrijkste bevindingen die uit die voorstudie naar voren is gekomen, heeft te maken met prioritering. Van Huijgevoort: “Medewerkers en managers vinden ontwikkeling geen prioriteit. De business van elke dag gaat voor en als er dan nog tijd over is ...” Het komt er volgens haar op neer dat de ‘sense of urgency’ ontbreekt. “Daarom zullen wij alles op alles moeten zetten om mensen bewust te maken van de noodzaak van (optimale) inzetbaarheid.”

De grote winst die volgens Van Huijgevoort uit de voorstudie is gekomen, is de gezamenlijke terreinverkenning geweest door de Rabobank en de vakorganisaties. “Het gezamenlijk verkennen van het terrein is van grote meerwaarde geweest. Nu gaat het er om dat we moeten doen. Want je kunt inzetbaarheid wel beginnen met een goed gesprek. En je kunt allerlei afspraken maken, uiteindelijk gaat het om het doen.” ■

Mieke van Huijgevoort

**M**ieke van Huijgevoort, beleidsadviseur bij de Rabobank Nederland met onder meer inzetbaarheid in portefeuille, gaf naast haar visie op inzetbaarheid ook een kijkje in de keuken van de Rabobank. “Iedereen denkt de Rabobank te kennen, maar ze komen vaak niet verder dan Jochem of Fatima”, zegt ze lachend. De realiteit is dat de bank 60.000

## “Kijk in de poppetjes van je medewerkers ogen”

“Als je mensen duurzaam wilt inzetten, moet je een principiële keuze maken in je bedrijfsvoering en de mens centraal zetten.” Dat is volgens senior coaches Menno Bakker en René van Zweden van ING dé formule van ‘Route naar succes’, het coachingsprogramma dat de Divisie Intermediair van ING in 2006 is gestart. “Als medewerkers kunnen doen wat hen drijft, zijn ze betrokken en nemen ze verantwoordelijkheid, waardoor een ideale beroepshouding ontstaat.”

**B**akker en Van Zweden gaven hun workshop tijdens de bijeenkomst ‘Samen Duurzaam Inzetbaar’ bewust een informeel karakter. “We kunnen hier wel een gelikte presentatie houden, maar het is veel leuker en nuttiger om met elkaar te bespreken waar het nou precies om draait”, meent Bakker.

Met die uitspraak symboliseerde hij misschien wel precies de aanpak van ING om mensen duurzaam in te zetten: het bedrijf probeert voortdurend de dialoog met zijn medewerkers te zoeken. Dat is dan ook de kern van het programma Route naar succes, dat de verzekeraar bijna twee jaar

geleden is gestart. Volgens Bakker was dat programma hard nodig, “omdat we te lang op één been hadden gestaan. Onze strategie was uitsluitend gericht op resultaten, waardoor er te weinig aandacht was voor onze mensen.”

### Los zand

Route naar succes brengt daar verandering in. Het programma bestaat uit intensieve teamcoaching en -training en uit speciaal voor het management georganiseerde begeleide intervisie. Veertig externe en zeventien interne coaches verzorgen het programma voor in totaal 470 teams (5.500 medewerkers).

*René van Zweden*



*Menno Bakker*

Elk team doorloopt een programma, gespreid over 21 weken, dat volgens Van Zweden is bedoeld om een diagnose te stellen en een teamontwikkelplan te maken. In de maatwerktrainingen die daarna volgen, wordt het teamontwikkelplan uitgevoerd. “De bedoeling is dat een team vier fasen doorloopt”, aldus Van Zweden. “Als een team start, is het vaak nog los zand: er is weinig onderlinge dynamiek en teamleden werken te individueel. De teamcoaching en -training zorgen ervoor dat de individuele betrokkenheid en de betrokkenheid naar elkaar toenemen.” De los zand-periode wordt gevolgd door fase 2, waarin er al iets meer



samenspraak is, maar waarin het nog wat 'klonterig' gaat. In fase 3 is een hecht team ontstaan, maar nog sterk intern gericht. Er heerst wel een wij-gevoel, maar ook een 'wij tegen zij'-gevoel. In de eindfase staat het team ook open voor de dialoog met de buitenwacht. Er is dan een 'wij én zij'-gevoel.

### Een mens met een hart

De lancering van Route naar succes is niet zonder slag of stoot

gegaan, benadrukte Van Zweden: "Veel mensen riepen: 'moet dit nou?' Ook vinden mensen het moeilijk in termen van ontwikkeling te denken. Resultaatsafspraken zijn veel tastbaarder." Gelukkig is die fase bij de meeste teams passé. "Als je mensen écht in hun gevoel weet te raken, komt de rest vanzelf", meent Bakker. Hij noemt het project een succes als de leidinggevende dáárin slaagt. "De leidinggevende die

écht interesse toont, krijgt met zijn team alles voor elkaar. Ik zeg altijd: kijk diep in de poppetjes van de ogen van je mensen en zorg ook dat je medewerkers weten wie jij bent. Als een team zich bewust is van zijn drijfveren en ook de individuele kracht daarvan kent, neemt de hiërarchische gevoeligheid af. Mensen kijken dan niet langer steeds naar de baas, maar nemen hun eigen verantwoordelijkheid." ■

## "Wij zoeken naar de optimale fit"

Na jaren van reorganisaties is het personeelsbestand van Ericsson zowel aan de 'onder-' als aan de 'bovenkant' uitgedund. "Wij hebben met respectievelijk dertien en twaalf procent relatief weinig medewerkers onder de dertig en boven de vijftig jaar. Werk aan de winkel dus!" Dat zei José Katier, verantwoordelijk voor de HR binnen Ericsson, tijdens de themabijeenkomst 'Samen Duurzaam Inzetbaar'.

José Katier



*"Het automatisme 'als je je best maar doet' is niet meer"*

De gemiddelde leeftijd van een medewerker van Ericsson Telecommunicatie B.V. bedraagt momenteel 39,33 jaar. Ruim veertig procent (43 om precies te zijn) is tussen de dertig en de veertig en 32 procent zit tussen de veertig en de vijftig jaar. "Het is voor een telecombedrijf wat aan de hoge kant", gaf Katier volmondig toe. Het is haar droom (en die van haar werkgever) dat dé medewerker in 2010 zegt: I love working in Ericsson. "Wij vinden het erg belangrijk dat mensen zich verbonden voelen aan het bedrijf. Juist omdat we zoveel reorganisatierondes achter de rug hebben."

### Fit or non-fit

Jarenlang heeft de organisatie gesproken over het project Life Long Employability (LLE), maar na vooral druk vanuit de Onder-

nemingsraad is het er vorig jaar dan van gekomen. Met als belangrijkste doelstelling dat de medewerkers duurzaam inzetbaar worden gehouden, binnen of buiten Ericsson. Katier: "De medewerker moet natuurlijk wel passen bij het bedrijf. Als er een non-fit is, zoals wij dat noemen, dan kijken we ook naar kansen buiten het bedrijf." Daarnaast hecht het Zweedse bedrijf, dat wereldwijd emplooi biedt aan 70.000 medewerkers, aan de bewustwording van de eigen verantwoordelijkheid. "Het lijkt een open deur", meent Katier, "maar wij komen met Ericsson echt uit een zorgcultuur. Vroeger gold het automatisme: als je je best maar deed, kreeg je er altijd een stapje bij. Dat is niet meer. Wij zoeken naar de optimale fit tussen de bijdrage van medewerkers en het behalen van de bedrijfsdoelstellingen."

Ze benadrukt dat het niet alleen de druk vanuit de OR is geweest die heeft geleid tot de invoering van het LLE-project. "De maatschappelijke trends en een veranderende arbeidsmarkt hebben ook een aardige duit in het zakje

gedaan. Als iemand tot zijn zevenenzestigste door wil werken, moeten wij daar als werkgever ook mee aan de slag. Hetzelfde geldt als je het hebt over het binden en boeien van jongeren. Wij hebben nu zo'n honderd mensen onder de dertig in dienst en ik moet zeggen 'het is even wennen'. Ik heb er zelf ook drie onder me en ze willen alles snel en ze willen ook gelijk verantwoordelijkheid. Soms is het behoorlijk zoeken naar middelen en mogelijkheden om jongeren te binden. Hoe leer je ze dat de hazen in het bedrijf soms anders lopen dan zij zouden willen. Best lastig. Wij hebben het geprobeerd in een project 'Jong coacht oud'. Door dat jongeren MT-leden coachen,

leren ze hoe de communicatie binnen Ericsson loopt. Dat gaat goed en het is ook erg leuk om te

zien hoe die coaching verloopt. Ouderen kunnen namelijk ook van jongeren leren." ■

## Pilot traject Life Long Employability

Het eerste traject van het project Life Long Employability zit er op. Honderd medewerkers tussen de 45 en 55 jaar en twintig managers, waaronder Rob Ficke, hebben in de pilot meegedaan. "Na de zomer vorig jaar zijn de individuele gesprekken gevoerd met de medewerkers en dat werkt goed", benadrukt Ficke. "Bijna tachtig procent voelt zich gestimuleerd door zijn manager om zijn eigen verantwoordelijkheid voor zijn loopbaan te nemen. Daarnaast noemt driekwart het 'nuttig' voor alle collega's om dergelijke gesprekken te voeren." Reden voor Ericsson om naast een doorstart met de huidige pilotgroep een tweede wave te doen met de leeftijdsgroep tot dertig jaar. Met het uiteindelijke doel om alle medewerkers met infosessies, workshops en evaluaties bewust te maken van employability. Ficke: "We zien dat het leeft en dat medewerkers er behoefte aan hebben één keer per jaar een gesprek over hun loopbaan te hebben. Mensen stellen het bijzonder op prijs dat er in een apart gesprek aandacht aan hun toekomst wordt geschonken."

## "Verstarring is veel erger dan vergrijzing"

**"Wie kent 'm niet: nog zoveel dagen en dan ga ik leuke dingen doen!"** Koos van der Spek van Siemens koos voor een verrassende opening in zijn bijdrage aan de themabijeenkomst 'Samen Duurzaam Inzetbaar' waarvoor 'zijn' Siemens als een van de best practices diende. "Best erg toch, ben je straks zestig of ouder en heb je kennelijk nog nooit leuke dingen gedaan. Is je werk altijd een straf geweest."

**V**an der Spek gaf zijn bedoeling direct na de opening al bloot. "Ik probeer u te laten zien dat inzetbaarheid leuk is." Leuk, maar zeker ook noodzakelijk. De kern van het inzetbaarheidsbeleid bij Siemens is in de LOOP blijven, niet geheel toevallig ook de werktitel van het Leeftijds-Onafhankelijk en Ontwikkeland Personeelsbeleid. "Verstarring is veel erger dan vergrijzing", aldus Van der Spek.

Even ter illustratie: Siemens heeft nu 550 medewerkers die vijftig jaar of ouder zijn. Over vijf jaar zijn dat er 700 en over tien jaar

ongeveer 980. "Als ik u daarbij ook vertel dat 65 procent van de fulltime werkende mannen met kinderen in deeltijd wil werken en er binnen Siemens nu nog 150 functies op lbo-niveau zijn die over vijf of tien jaar niet meer bestaan, dan snapt u dat er wel de nodige aanleiding was voor een update van ons beleid."

### Leeftijdsonafhankelijk

Het LeeftijdsOnafhankelijk en Ontwikkeland Personeelsbeleid van Siemens moet zorgen voor vitale medewerkers en een grote mate van arbeidsproductiviteit. Vooralsnog lijkt dat aardig te

**"Inzetbaarheid is leuk"**



Koos van der Spek



lukken, gezien het ziekteverzuimpercentage van 2,3 procent. “Heel nadrukkelijk geldt dat een leeftijdsonafhankelijk personeelsbeleid moet worden gekoppeld aan de mogelijkheden, kennis, kunde en vaardigheden van de medewerker en absoluut niet aan leeftijd. Dat laatste is namelijk een vorm van discriminatie waar ik niet aan mee wil doen.” Van der Spek is zelf hét voorbeeld van een leeftijdsonafhankelijk beleid. Hij kwam pas op zijn vijftigste bij Siemens in dienst en op zijn tweeënvijftigste heeft hij de postacademische studie Arbeid en Organisatiekunde gedaan, “gedeeltelijk betaald en geheel gestimuleerd door Siemens”. “Het investeren in medewerkers, bijvoorbeeld door middel van scholing, leidt ertoe dat mensen zich gewaardeerd voelen en in beweging blijven.”

Als mensen niet uit zichzelf in beweging komen, is het een taak

van het management om dat te stimuleren. Net zoals het management faciliterend moet optreden naar de medewerker, de (juiste) middelen moet inzetten, de voortgang moet bewaken en de opleidingsplanning moet initiëren. Op het bordje van de medewerker liggen dan zaken als het kenbaar maken van de wensen, zelf initiatief nemen, de bereidheid tonen tot jobrotation (door Van der Spek betiteld als een uitgangspunt binnen Siemens, maar geen wet[matigheid]) en bereid zijn om ook zelf te investeren. “En dan doel ik niet op een houding als ‘ik wel best wat doen, maar dan moet het wel in de baas zijn tijd en volledig betaald worden”, lichte Van der Spek toe.

### De beste levensverzekering

Onder de noemer ‘diverse aandachtspunten/middelen/succesfactoren’ had Van der Spek bij-

voorbeeld een POP in petto, of liever nog een PROP (PProfessioneel Opleidings Plan). Daarnaast noemde hij het tot uitdrukking brengen van (financiële) waardering, het vaststellen van de behoeften per individu, het integraal toepassen van het gezondheidsbeleid, en het jaarlijks opnemen van voldoende verlof van belang. “Je moet nou eenmaal af en toe afstand nemen van je werk om vitaal te blijven”, meent Van der Spek.

Hij sloot zijn inleiding met het geven van drie handige tips. “Ten eerste: benoem proceseigenaren. Ten tweede: maak er geen sprint van, maar een werklevenslange duurLOOP, de beste levensverzekering. En stel tot slot targets in. Persoonlijk kon ik me wel vinden in het pleidooi dat staatssecretaris Aboutaleb bij het openen van de site hield: één scholingsactiviteit per jaar voor iedere medewerker is het minimum.” ■



## “De nieuwe medewerker vormt de grootste uitdaging”

**Inzetbaarheid draait volgens P&O-manager Wim Bisschop van Numac niet langer om het aan het werk houden van ouderen alleen. Steeds vaker wordt hij geconfronteerd met mensen, jong en oud, die anders met werk omgaan, hun privéleven belangrijker vinden, en veel onafhankelijker in het leven staan. “Die groep motiveren, is de allergrootste uitdaging voor de toekomst.”**

**H**et was een opvallende uitspraak van Bisschop tijdens de bijeenkomst ‘Samen Duurzaam Inzetbaar’, aangezien zijn bedrijf Numac, gespecialiseerd in machineonderhoud en procesoptimalisatie, vorig jaar de Senior Powerprijs won vanwege de ‘bezielende manier waarop het met ouderen omgaat’. Een eer, vindt Bisschop, al vindt hij eigenlijk dat een bedrijf geen apart ouderenbeleid nodig heeft.

“Bij ons is iedere medewerker gelijk, ongeacht de leeftijd. Wij nemen regelmatig monteurs van zestig aan en we zijn ook bereid in die groep te investeren. De mensen vormen namelijk ons kapitaal – niet de machines. Ik zeg wel eens gekscherend: het is niet de tent, maar de vent waar het om draait. Bij ons gaat het steeds om het maken van de juiste ‘fit’ tussen medewerker en zijn werkzaamheden.”

### Eetkamertafel

Numac werd in 1984 opgericht en heeft intussen duizend medewerkers in dienst. Bisschop verwacht dat hij er eind dit jaar honderd bij kan optellen. “Er is een enorme vraag in onze markt, terwijl de schaarste heel groot is. Voor ons is het daarom des te belangrijker om mensen aan ons te binden en te zorgen dat ze het naar hun zin hebben. Dat is geen

beleid; dat is onze cultuur. Ooit zijn we in Castenray begonnen en ontvingen we de monteurs aan de spreekwoordelijke eetkamertafel van onze directeur. Intussen hebben we twintig vestigingen in heel Nederland, maar om onze aanpak te onderstrepen, staat in iedere vestiging symbolisch nog zo’n eetkamertafel.”

### Echtheid

Volgens Bisschop is werken aan inzetbaarheid hard nodig in een tijd waarin de arbeidsmarkt krap is, vergrijzing en vergroening zich in versneld tempo inzetten en de economie wordt geconfronteerd met globalisering. “Maar dat is niet het enige. Ook de mensen zélf zijn veranderd. Wij hebben hoofdzakelijk mannen in dienst. Vroeger werkten die standaard vijf dagen in de week, maar dat is tegenwoordig niet meer zo. Ik zit steeds vaker met mensen aan tafel die een dag in de week ouderschapsverlof willen opnemen, die niet kunnen overwerken, omdat ze ’s avonds andere afspraken hebben of een deel van hun leven anders willen invullen.”

### Coachende rol

Daarnaast geeft hij aan dat er een nieuwe generatie op komst is op de arbeidsmarkt, die een andere, meer coachende rol van de leidinggevende verwacht. Bisschop



*“Het draait om de vent, niet om de tent”*

Wim Bisschop

vindt die groep dan ook de grootste uitdaging. “Je moet er flexibel mee omgaan. De dialoog zoeken, écht in gesprek gaan en denken in mogelijkheden. De dialoog vindt binnen ons bedrijf plaats in officiële gesprekken, zoals het POP-gesprek, maar ook tijdens andere informele bijeenkomsten. Mensen die bij ons weggaan, zeggen later wel eens: ‘ik vind elders niet wat ik bij jullie vond; jullie zorgden voor mij.’ En zo is het ook echt. Wij hebben met iedereen het allerbeste voor, maar benadrukken wel dat daar iets tegenover moet staan. Als je die ‘echtheid’ uitstraalt, maak je werk van inzetbaarheid.” ■



## “Inzetbaarheid is geen HR-feestje”

Inzetbaarheid heeft in de ogen van Agis alles te maken met wendbaarheid en weerbaarheid. “Dat geldt niet alleen voor de medewerkers, maar ook voor de organisatie”, meent adviseur HR Development Martine Bolhuis. “Het gaat erom dat mensen zich kunnen ontwikkelen en blijven, zodat je als organisatie flexibel en wendbaar bent.” De hele organisatie moet van dat belang doordrongen zijn, benadrukt ze. “Inzetbaarheid is geen HR-feestje.”

**A**gis hield een paar jaar geleden een analyse van de organisatieontwikkeling. “We hadden niet alleen te maken met ontwikkelingen als vergrijzing en vergroening, maar ook met een wat onzekere situatie: de basisverzekering zou worden ingevoerd en hoe dat voor ons personeelsbestand zou uitpakken, was afwachten”, vertelt Bolhuis. Om

de organisatie daarop voor te bereiden, startte de verzekeraar een speciaal Employability-programma. “We willen dat mensen met plezier naar het werk gaan en tegelijkertijd hun kansen op de arbeidsmarkt vergroten.”

Om te laten zien dat het Agis ernst is, werd het ontwikkelingsbudget voor medewerkers verhoogd tot 3,8 procent van de loonsom. Bovendien kregen mensen een

Persoonsgebonden Ontwikkelingsbudget (POB) van 800 euro, waarvan ze zelf eigenaar zijn en dat ze naar eigen inzicht mogen inzetten, zolang het maar zinvol is voor hun loopbaan. Ook werd de performancestatistiek aangepast, zodat employability in ieder beoordelings- en functioneringsgesprek standaard aan de orde komt. En tot slot heeft Agis een speciaal Employability Center opgericht, waar zowel leidinggevers als medewerkers terecht kunnen met vragen.

### Employabilitycheck

Bolhuis benadrukt dat de lancering van het Employability-programma niet zonder slag of stoot is gegaan. “We hebben alle mensen thuis een folder gestuurd waarin ze werden uitgenodigd om een employabilitycheck te doen, om te kijken hoe ze ervoor staan. We kregen daarop verschillende reacties: één medewerkersgroep is dolenthousiast en roept: eindelijk gebeurt er wat, terwijl andere medewerkers reageren met: employability? Komt de volgende reorganisatie eraan?”

### Eng

Volgens Bolhuis illustreren die twee reacties heel duidelijk hoe mensen over employability denken. “Sommigen zijn er heel blij mee, maar andere mensen vinden het eng. In die gevallen is het heel belangrijk dat leidinggevers de dialoog aangaan en benadrukken dat de belangen wederzijds zijn.” Het moet met andere woorden breed in de organisatie worden gedragen, meent Bolhuis. “Om mensen enthousiast te maken, hebben wij Ben Tiggehaar, auteur van het boek ‘Dro-

Martine Bolhuis



men, Durven, Doen', uitgenodigd. Dat hielp."

## Omslag

De resultaten liegen er dan ook niet om: het Employability Center begeleidde vorig jaar 313 medewerkers en kreeg een 8,5 als waardering. Bijna tachtig procent van het ontwikkelbudget werd besteed en in bijna dertig procent van de functioneringsgesprekken werden concrete ontwikkelaf-

spraken gemaakt. "Het vergt een omslag, maar ik zie deze langzaam maar zeker op gang komen", meent Bolhuis. "Natuurlijk lopen we wel eens tegen rare dingen aan. Iemand wilde eens gitaarles nemen van zijn POB. Belangrijk is dat je ook die gevallen serieus neemt en er probeert achter te komen waarom die medewerker dat graag wil. Andere mensen zeggen: wat kan ik nou met 800 euro? Ook dan geldt: ga de dia-

loog aan en toon interesse. Ontwikkeling hoeft niet altijd geld te kosten. Medewerkers lopen bijvoorbeeld ook intern stage; dat kost niets, maar levert hen en de organisatie wel veel op. De basis van het implementatieprogramma is daarom het individuele gesprek over employability tussen manager en medewerker. HR faciliteert door programma's aan te bieden voor leiderschaps- en employabilityontwikkeling." ■

## Uitbreiding verbod op discriminatie komt eraan

**Als het aan de Europese Commissie ligt, dan wordt het straks een stuk lastiger om onderscheid des persoons te maken. Niet alleen als het gaat om 'discriminatie op de werkvloer' met betrekking tot een handicap en/of een chronische ziekte, maar ook als het gaat om toegang tot goederen en diensten. De Europese Commissie heeft een richtlijnvoorstel in de maak, dat na de zomer wordt verwacht.**

**H**et is geen nieuw voorstel, benadrukt PA-adviseur Colette Kraaijenhagen van het Verbond. "Je moet het echt zien als een uitbreiding van een richtlijn die nu alleen geldt voor discriminatie op de werkvloer: de non-discriminatie richtlijn op grond van handicap en chronische ziekte. Commissievoorzitter Barosso wil graag dat discriminatie in de toekomst ook is uitgesloten bij de toegang tot goederen en diensten. Oftewel bij hypotheek, verzekeringen, leningen en huisvesting."

Het Verbond noemt het bij monde van Kraaijenhagen, net als de Europese koepel trouwens, "een goede zaak" dat de EC zich buigt over de uitbreiding van het discriminatieverbod van handi-

cap en chronische ziekte, maar waarschuwt er aan de andere kant ook voor dat het verbod niet mag leiden tot een verbod op premiedifferentiatie. "Een handicap kan namelijk een belangrijke factor zijn die de premie van bepaalde verzekeringen aanzienlijk verhoogt", legt Kraaijenhagen uit.

### Positieve voorbeelden

In tegenstelling tot veel andere landen denken de verzekeraars in Nederland actief met de overheid mee over – en dragen ze ook bij aan – verzekeringsoplossingen voor mensen met een handicap of chronische ziekte. Volgens Kraaijenhagen zijn er voor ons land veel positieve voorbeelden van publiek-private samenwerking te noemen die een actieve

deelname van gehandicapten in de samenleving juist stimuleren. "Zo bestaat de mogelijkheid voor mensen met hiv of diabetes om een levensverzekering af te sluiten. Bovendien heeft iedereen in Nederland toegang tot dezelfde basisverzekering. Er zijn zelfs speciale aanvullende polissen voor chronisch zieken en gehandicapten ontwikkeld door individuele verzekeraars. En ten slotte worden in het zelfreguleringsoverleg over de Wet op de medische keuringen (WMK) problemen bij het afsluiten van levens- en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen besproken en wordt er gekeken of problemen in onderling overleg kunnen worden opgelost."

### Spannende discussie

Kraaijenhagen verwacht in ieder geval een spannende discussie tussen Commissie, Parlement en de Raad van nationale ministers over zowel de inhoud als de reikwijdte van de nieuwe non-discriminatie richtlijn. ■



## Arbeidsmarktbeekroning voor Achmea

Achmea heeft een zogeheten 'Magneet' ontvangen, een beekroning voor creatieve arbeidsmarktcommunicatie. De verzekeraar ontving de magneet voor haar campagne 'Wat doe je als je weet dat ...?', die vorig jaar werd gelanceerd.

De Stichting Jaarprijzen Personeelscommunicatie deelt jaarlijks een aantal magneten uit voor creatieve en goede initiatieven op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. 'Hoofdprijs' ging dit keer naar Bureau Euro RSCG, die een Gouden

Magneet kreeg voor de campagne van de AIVD.

Daarnaast werden nog vijftien magneten uitgereikt, waaronder ook aan Achmea, die in oktober vorig jaar een grootscheepse arbeidsmarktcampagne startte, waarin zes maatschappelijke thema's centraal staan: overgewicht,

vergrijzing, klimaat, arbeid, mobiliteit en reizen. Terugkerende vraag aan potentiële medewerkers is steeds: 'Wat doe je als ...?'. Bij het thema overgewicht was de vraag bijvoorbeeld wat je als verzekeraar kunt doen als je weet dat de gemiddelde Nederlander steeds zwaarder wordt.

Met de campagne wilde Achmea laten zien dat ze bezig is met maatschappelijke thema's en dat je bij de verzekeraar werkt aan een betere samenleving. ■

## Fortis wint Kroon op het Werkprijs

Fortis Bank Nederland heeft vorige week de Kroon op het Werkprijs 2008 gewonnen voor de manier waarop het bedrijf omgaat met gezondheidsmanagement. De kracht is volgens de jury dat Fortis inzet op mogelijkheden in plaats van beperkingen.

Verbondsdirecteur Richard Weurding was in de jury vertegenwoordigd.

### BRAVO

Van de vijf genomineerden werd Fortis Bank Nederland uitgekozen tot winnaar. Het bedrijf heeft preventie en vitaliteit verankerd in haar organisatie via het BRAVO-programma dat focust op meer *bewegen*, stoppen met *roken*, *alcohol* verminderen, gezonde *voeding* en *ontspanning*. Naast het stimuleren van bedrijfsfitness en bewuste voeding in de kantine zet Fortis Bank zich ook maatschappelijk in. Zo steunt het bedrijf Miss Onbeperkt Nederland en draagt het maatschappelijk verantwoord ondernemen intern uit door op diverse MVO-onderwerpen een ambassadeur in te zetten, die het onderwerp op de kaart zet.

Naast Fortis waren dit jaar De Friesland Zorgverzekeraar, Heling en Partners, IGO-Post en Thermotrans Adam Uden genomineerd. ■

Fotografie: Defotograaf.nu



Voorzitter Dirk Veldhorst van het Werkgeversforum Kroon op het Werk (links) feliciteert bestuursvoorzitter Jan van Rutte van Fortis Bank Nederland

Het Werkgeversforum Kroon op het Werk reikt jaarlijks de Kroon op het Werkprijs uit aan een organisatie die opvalt door de manier waarop ze omgaat

met gezondheidsmanagement, preventie van verzuim, arbeidsongeschiktheid en re-integratie. De jury stond dit jaar onder voorzitterschap van Rudi Nieuwenhoven (VNO-NCW). Ook

## 'Pakket Bos' is prima

**Minister Bos heeft vorige week op verzoek van de Tweede Kamer een pakket maatregelen gepresenteerd. Bos kwam met zijn pakket, omdat de drie nu bestaande regimes (de Europese beleggingsdienstenrichtlijn MiFID, de modellen De Ruiter en de Adviesmatchregels van het Verbond) in de praktijk tot onduidelijkheid leiden.**

**D**e drie regimes hebben alle drie hetzelfde doel: de consument goed informeren over zijn aan te schaffen (complexe levens) verzekeringsproduct, maar er bestaan nog (te) veel verschillen tussen de regels. In de praktijk kan dat voor verwarring zorgen en dus is stroomlijning van de regels nodig. Het moet gezegd: Bos heeft dat voortvarend gedaan.

### Heldere verhoudingen

Kort gezegd komt er straks concrete beloningstransparantie, (verdere) kostentransparantie en geldt voor de bonusprovisies: 'nee, tenzij verbonden aan kwaliteitsbevorderende maatregelen'. Pure omzetbonussen zijn vanaf 1 januari dus niet meer toegestaan. Verder noemt de minister nog twee maatregelen waarover hij nog met de markt in gesprek is: ten eerste of de verschuiving van afsluit- naar doorloopprovisie (de provisiebalans) ook voor aflossingsvrije hypotheek moet gelden en ten tweede de invoering van een dienstencontract tussen individuele tussenpersonen en hun klanten waarin de aard, reikwijdte en prijs van de dienstverlening helder staan beschreven.

Zelf noemt Bos de twee additionele maatregelen, scope uitbreiding en dienstencontract, "interessant". En dat zijn zij zeer zeker.

Het Verbond is warm voorstander van het dienstencontract, omdat dat bijdraagt aan heldere verhoudingen. De klant weet dan precies waar hij aan toe is en wat hij kan verwachten.

### Klant centraal

Het Verbond vindt het pakket van de minister sowieso "fors, maar wel goed". Het past bij de ontwikkeling van een duurzaam intermediair kanaal, waarin de klant centraal staat. Nederland staat in die ontwikkeling niet alleen: overal in Europa zijn soortgelijke discussies gaande. Zo is in het Verenigd Koninkrijk de discussie over een Customer Agreed Remuneration system volop aan de gang. De beloning is in een dergelijk systeem exclusief voorbehouden aan tussenpersoon en klant.

En hoewel het 'Pakket Bos' vanuit het Verbond als een goede stap wordt gezien, die het langere termijnbelang van zowel de consument als de branche dient, moet wel enig begrip worden getoond voor de oproep van de tussenpersonenorganisaties NVA en NBVA om dit alles enigszins behapbaar te houden voor het intermediair. Zonder daarbij overigens de focus te verliezen op het belang om voortvarend aan de slag te gaan met het Pakket Bos. ■

*Leo De Boer is directeur van het Verbond*

### Financiële sector niet honkvast

Medewerkers in de financiële sector zijn niet erg honkvast. Uit onderzoek van Motivation in opdracht van de website InFinancieel.nl blijkt dat het merendeel (ruim zestig procent) denkt binnen een jaar aan een nieuwe baan te beginnen. Bijna de helft van de mbo'ers, hbo'ers en universitair opgeleiden werkzaam in een financiële functie wil zelfs al binnen een halfjaar overstappen naar een andere baan. Een kwart vindt dat de huidige baan niet aan de verwachtingen voldoet en meer dan de helft verwacht geen promotie te maken met zijn huidige baan.

### Huisdier vaker verzekerd op reis

Vier op de tien huisdiereigenaren die hun huisdier mee op vakantie nemen, sluiten daar een verzekering voor af. Dat blijkt uit onderzoek van TNS NIPO in opdracht van Proteq Dier & Zorg. Vooral honden gaan steeds vaker verzekerd mee op vakantie.

Ook toont het onderzoek aan dat het merendeel van de huisdiereigenaren (81 procent) zich goed voorbereidt op de vakantie en vaak vooraf informatie inwint bij de dierenarts. De meeste mensen zijn zich echter niet bewust van de kosten van de medische zorg in het buitenland.

### Publieksfotowinnaar bekend

Maartje van Zon heeft vorige week de publieksprijs gewonnen van de Fotoprijs Verbond van Verzekeraars/Nikon 2007/2008, een aanmoedigingsprijs voor beginnende beroepsfotografen. Studenten uit heel Nederland konden dit jaar foto's insturen met als thema 'een schitterend ongeluk'. De jury koos dit jaar in maart al de winnaar, maar daarna kon ook het publiek haar stem uitbrengen, na het zien van de werken van alle genomineerden in het Haagse Fotomuseum. De foto 'Engelenstof' van Van Zon kreeg verreweg de meeste stemmen. Ze kreeg een winnaarstrofee en een splinternieuwe Nikon D300-body.



## Gedragcode voor medische letselschade in de maak

**“De verzekeraar is een sluitstuk in de discussie over medische missers en geen begin.”** Verbondsdirecteur Leo De Boer sloeg de spijker op zijn kop toen hij tijdens de persconferentie van de Stichting De Ombudsman achter de tafel plaatsnam. ‘Slechts’ drie van de dertien conclusies en twee van de vijftien aanbevelingen uit het rapport ‘Over leven in de medische letselschadepraktijk’ richten zich tot verzekeraars. Toch toonde De Boer zich zeer verantwoordelijk en kondigde hij aan dat verzekeraars, onder de vlag van het Verbond, bezig zijn met de ontwikkeling van een Gedragcode Behandeling Medische Letselschade.

**H**et onderzoek naar de positie van de patiënt en de rol van de ketenpartners tijdens de afhandeling van een medische letselschadezaak is een vervolg op het onderzoeksrapport ‘Letselschaderegeling: onderhandelen met het mes op tafel of een zoektocht naar de redelijkheid’ dat vier jaar geleden veel stof deed opwaaien. Per jaar lopen zo’n 30.000 patiënten tijdens de behandeling schade op. Een deel daar-

gebeurt. Dit onderzoek is niet bedoeld om een zwartepiet uit te delen. Integendeel. Wij constateren alleen dat er te veel fout gaat. En als het fout gaat, wat doet dat dan met de patiënt. Daar willen we een vinger op leggen.”

Hét toverwoord dat in de toekomst voor verbeteringen moet zorgen, is communicatie. Prins noemde bijvoorbeeld de communicatie over eventuele risico’s van een behandeling. “Die kan en moet beter. Net zo goed als er ook in een nagesprek met de patiënt klaarheid moet komen over de oorzaak: waardoor is het fout gegaan of is er een complicatie opgetreden? Dat moet in begrijpelijke taal worden overgebracht en ook vastgelegd.”

### Communicatie

Ook John Beer van Beer Advocaten noemde de communicatie van groot belang. “Het is evident dat er duidelijkheid wordt geschapen. De feiten moeten vanaf dag één duidelijk zijn. Daarmee komen we ook tegemoet aan dé wens van nabestaanden die maar één ding willen weten: hoe heeft dit kunnen gebeuren?” Volgens Beer is een medisch dossier per definitie ontoereikend. “Dokters en ziekenhuizen hebben een enorme juridische paraplu om zich overal

aan te onttrekken. Bovendien zijn rechters enorm terughoudend. Alleen al daarom vind ik de aanbeveling dat medische letselschadezaken door gespecialiseerde, deskundige rechters moeten worden behandeld, goed. De sleutel is namelijk dat dokters worden doordrongen van het feit dat het ook in hun belang is als de situatie verbeterd.”

Juridisch adviseur Johan Legemaate die namens de KNMG het woord voerde, noemde het vervolgens een “feit” dat artsen niet altijd adequaat reageren op klachten van patiënten. Maar hij noemde het ook een mogelijke oplossing om het thema schuld/verwijtbaarheid dat nu centraal staat bij de aansprakelijkheidsvraag een minder prominente rol te geven. Het systeem van ‘no fault’, dat zich met name baseert op vaste vergoedingen, kan in zijn visie veel discussie voorkomen.

Een visie die niet wordt gedeeld door advocaat Beer. “Een no fault-systeem is niet wat mensen willen. Daarmee loop je immers het risico dat het à la Febo zo uit de muur komt zetten: een vast bedrag en verder praten we nergens meer over.”

Ook Verbondsdirecteur De Boer toonde zich geen voorstander van zo’n systeem. “Ik wil geen paniek zaaien, maar Zweden kent al jaren een no fault-systeem en is zeker een factor vijf duurder. Wij hebben nog twee goed werkende verzekeraars, er is verzekeraarbaarheid en als de politiek net als bij de ontwikkeling van de Gedragcode Behandeling Letselschade op afstand een vinger aan de pols houdt, heb ik er alle vertrouwen in.” ■

### Hét toverwoord voor de toekomst is communicatie

van is het gevolg van een complicatie en een ander deel van een medische fout. En daar begint het al, schrijft de stichting in het onderzoeksrapport, “want wat is een complicatie en wat een fout?” Directeur Els Prins benadrukte tijdens de presentatie dat veel, heel veel mensen die voor het onderzoek zijn ondervraagd, helemaal niet op geld uit zijn. “Grofweg de helft vindt erkenning belangrijker dan geld. Een kwart vindt allebei belangrijk en een kwart geeft de voorkeur aan geld. En natuurlijk vinden mensen medische missers vaak interessant, maar wij vinden het veel belangrijker wat er daarna

## Waarborgfonds pleit voor eigen verzekering caravan

Als het aan het Waarborgfonds Motorverkeer ligt, krijgen caravans, aanhangers en opleggers in Nederland een eigen verzekering. In het jaarverslag pleit het fonds voor een verzekeringsplicht, omdat Nederland daarmee beter in de pas met de meeste andere EU-lidstaten loopt en het bovendien de afwikkeling van buitenlandschaden gemakkelijker maakt. Het Verbond is erg blij met de steun uit onverdachte hoek. "Wij pleiten al sinds de aparte kentekening van aanhangers in 2004 voor een verzekeringsplicht", aldus beleidsadviseur Ernst Pompen.

Het Waarborgfonds loopt naar eigen zeggen in toenemende mate tegen een onvolkomenheid in de Wet aansprakelijkheidsverzekering motorrijtuigen aan. Anders dan in het buitenland, rust namelijk in ons land geen verzekeringsplicht op aanhangers, opleggers en caravans. Het getrokken voertuig valt onder de verzekering van het trekkende motorrijtuig. "Probleem is", aldus het fonds, "dat aanhangers en opleggers wel een eigen kenteken dragen en dat heeft vaak ongewenste gevolgen." In het jaarverslag geeft het fonds het voorbeeld van een vrachtwagencombinatie die een ongeluk ver-

oorzaakt en doorrijdt. Getuigen noteren nog net het nummer van de in de verte verdwijnende trailer. Op grond daarvan moet dan worden uitgezocht welk voertuig (dat een ander kenteken heeft dan de aanhanger) op dat moment de aanhanger trok. "Dat lukt lang niet altijd en dus klopt het slachtoffer bij het Waarborgfonds aan", valt in het jaaroverzicht te lezen. Ook het Verbond meent dat een eigen verzekeringsplicht alleen maar voordelen kent. Pompen: "Wij zijn het met het Waarborgfonds eens dat de afwikkeling van schaden in binnen- én buitenland veel eenvoudiger kan als er een verzekeringsplicht voor aanhan-

Het Waarborgfonds Motorverkeer is het meest bekend als 'financierder' van schade die is veroorzaakt door een onverzekerde of onbekende dader, maar er is meer. Het Waarborgfonds kan in totaal in vijf gevallen worden aangesproken, en wel als de dader:

1. onbekend is gebleven (50.397);
2. zijn verzekeringsplicht niet is nagekomen (2.403);
3. reed in een door diefstal of geweld verkregen voertuig (376);
4. verzekerd is bij een insolvente verzekeringsmaatschappij (-), of
5. van de verzekeringsplicht is vrijgesteld wegens gemoedsbezwaren (65).

(Tussen haakjes staat hoe vaak het fonds in 2007 voor het betreffende geval is ingeschakeld.)

gers, opleggers en caravans komt. Het is echt een oplossing als een slachtoffer rechtstreeks de betrokken verzekeraar kan aanspreken en er niet eerst hoeft te worden uitgezocht welke eigenaar hoort bij het kenteken van de aanhanger, caravan of oplegger." ■

### Nederland telt 3.109 'gemoedsbezwaarden'

Voor het eerst sinds jaren liet 2007 weer een stijging van het aantal ingediende claims zien. Zowel het aantal claims als het bedrag aan betaalde schade steeg. Het Waarborgfonds kreeg 2,5 procent meer dossiers te verwerken dan in 2006. In totaal keerde het fonds in 2007 57,8 miljoen euro uit, een stijging van 3,6 procent.

Naast een 'droge' opsomming van de cijfers gaat het jaarverslag in op een vrij onbekende groep: de zogeheten 'gemoedsbezwaarden'. Ons

land telde vorig jaar 3.109 motorrijtuigbezitters die vanuit een godsdienstige overtuiging geen verzekering afsluiten, dus ook niet de verplichte WAM-verzekering. De wetgever komt hen hierin tegemoet, verleent ze vrijstelling, maar dat weerhoudt het Waarborgfonds er niet van om uitgekeerde schade altijd te verhalen. "Het hoogste bedrag dat tot op heden in rekening werd gebracht, speelde rond een zeer ernstig personenschadegeval in de jaren negentig. De

totale schade bedroeg 1,2 miljoen gulden, zo'n 545.00 euro. Dit bedrag heeft de veroorzaker inder tijd bijeengebracht uit eigen middelen, onder meer door de verkoop van onroerend goed en via giften en collecties uit kerkgemeenschappen in het hele land."

In 2007 is het Waarborgfonds 65 keer ingeschakeld naar aanleiding van een geval van een gemoedsbezwaarde. Een jaar eerder lag dat aantal op 73 en in 2005 bedroeg het 'slechts' 47 keer.



## Instroom jong talent aandachtspunt voor verzekeraars

Ruim zestig procent van de verzekeraars verwacht over vijf jaar knelpunten in de in-, door- en uitstroom binnen hun organisatie. Dat blijkt uit onderzoek van Qidos in opdracht van het Verbond. Hoewel de leeftijdsverdeling bij verzekeraars niet erg afwijkt van het landelijk gemiddelde, zijn verzekeraars met name bezorgd over de instroom van jonge medewerkers. Verzekeraars hebben moeite met het aantrekken van jong, hoogopgeleid personeel.

De arbeidsmarkt is krap en de vergrijzing en vergroening hebben zich in alle hevigheid ingezet. Alle redenen voor verzekeraars om werk te maken van inzetbaarheid en te zorgen dat medewerkers zich ontwikkelen en gemotiveerd aan de slag blijven. Uit onderzoek van Qidos, dat het Verbond ter gelegenheid van de vorig jaar gestarte campagne 'De verzekeringsbranche werkt aan inzetbaarheid' liet uitvoeren, blijkt dat verzekeraars die noodzaak zonder meer onderschrijven. Hoewel het door de hoge werkdruk en focus op kortetermijnresultaten niet altijd lukt om actief met het thema aan de slag te gaan, vinden verzekeraars inzetbaarheid met het oog op de toekomst zeer belangrijk.

### Groeispurt vrouwen

Uit UWV-cijfers blijkt dat het grootste gedeelte van de werknemers (65 procent) bij verzekeraars tussen de 25 en 45 is. Iets minder dan een kwart (22 procent) is tussen de 45 en 55 jaar en acht procent tussen de 55 en 65. Jongeren zijn in vergelijking met landelijke cijfers ver in de minderheid: slechts vier procent is jonger dan 25, terwijl het landelijk gemiddelde op zestien procent ligt. Kanttekening is wel dat jongeren, zeker hoogopgeleiden, bij verzekeraars meestal niet al op jonge leeftijd beginnen; in andere sectoren, zoals de horeca en detailhandel is dat sneller het geval. Qua verdeling man-vrouw doen verzekeraars het ook minder goed dan het landelijk gemiddelde, maar ze hebben wel een groeispurt doorgemaakt: het aandeel vrouwen is de afgelopen twee decennia harder gestegen dan bij banken en tussenpersonen. Uit cijfers van het CBS blijkt dat eind 2006 42 procent van de werknemers bij verzekeraars en pensioenfondsen vrouw was. Het aandeel vrouwen is vooral in de oudere leeftijdsgroepen laag.

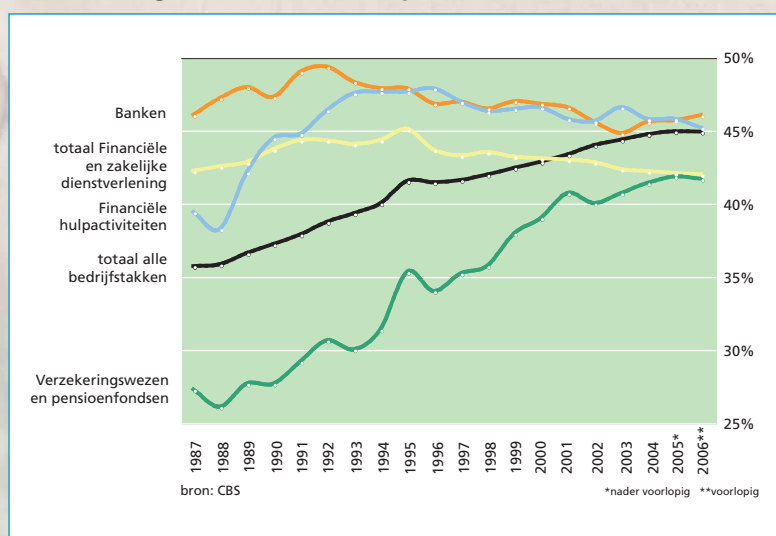
### Knelpunten

Het grootste knelpunt zit volgens het Qidos-onderzoek in de in-, door- en uitstroom. Hoewel de gemiddelde functieduur bij verzekeraars 8,35 jaar is, is er volgens de ondervraagde verzekeraars te weinig instroom van jong talent. Ook is de uitstroom van die jonge groep medewerkers ongewenst hoog, zowel bij mannen als bij vrouwen. 61 procent van de verzekeraars verwacht over vijf jaar dan ook in-, door- en uitstroomknelpunten; 67 procent verwacht problemen over tien jaar.

Om daar op in te spelen, neemt 63 procent van de verzekeraars nu al actie, bijvoorbeeld door leeftijdsbewust beleid te ontwikkelen of een talentmanager aan te stellen. Andere initiatieven die momenteel worden ontplooid, zijn het stimuleren van functieverbreding, taakrotatie en stages. Daarnaast nemen veel verzekeraars het onderwerp employability expliciet op in het Persoonlijke Opleidingsplan (POP). Verder maken leidinggevenden met hun medewerkers niet alleen resultaat-, maar ook ontwikkelafspraken. En tot slot maken ze gedrag en de ontwikkelrichting van medewerkers bespreekbaar via competentie-management.

Het volledige Qidos-onderzoek is te vinden op [www.inzetverzekerd.nl](http://www.inzetverzekerd.nl) via de buttons Toolbox/Publicaties. ■

### Ontwikkeling aandeel vrouwen op totaal aantal medewerkers





## Ahmed Aboutaleb, staatssecretaris Sociale Zaken en Werkgelegenheid

### **Welke knoop moet de politiek snel doorhakken?**

“Er moet snel een besluit worden genomen over de toekomst van de sociale werkvoorziening. Daar werken nu al bijna honderdduizend mensen met een handicap. De wachtlijsten van mensen die daar ook aan de slag willen, worden snel langer. Tegelijkertijd vinden maar weinig mensen vanuit de sociale werkvoorziening een baan bij een gewone werkgever. Daar moet dringend wat aan gebeuren. Ik heb een commissie ingesteld die de achtergronden van de steeds langer wordende wachtlijsten onderzoekt. Die commissie komt binnenkort met haar rapport. Daarna nemen we als het aan mij ligt snel een besluit, zodat de mensen die zijn aangewezen op de sociale werkvoorziening duidelijkheid krijgen.”

### **Waarom is het zo belangrijk dat het bedrijfsleven werk maakt van inzetbaarheid?**

“De situatie op de arbeidsmarkt dwingt bedrijven ertoe. De goed opgeleide twintigers en dertigers zijn al aan de slag. Om vacatures te vervullen, moeten bedrijven nu kijken naar allochtonen, ouderen, vrouwen die al een tijd niet hebben gewerkt en mensen met een arbeidshandicap. En vervolgens moeten zij alles op alles zetten om te voorkomen dat die mensen voortijdig weer uitvallen. Mijn ervaring is overigens dat bedrijven er wel bij varen als hun personeelsbestand een goede afspiegeling vormt van de samenleving.”

### **Wat is de beste verzekering die ooit is bedacht?**

“Dat is volgens mij zonder twijfel de AOW. Ik noem het vaak de parel van onze sociale zekerheid!”

### **Met wie zou u wel eens een dagje willen ruilen?**

“Met de Amsterdamse hoofdcommissaris van politie Bernard Welten. Ik ken hem goed uit de periode dat ik wethouder was in Amsterdam. Het lijkt me een enorme uitdaging om een dag aan het roer te staan van het politiekorps van onze hoofdstad.”

### **Langer doorwerken of eerder met pensioen?**

“Voor mij is de keus duidelijk: ik wil langer doorwerken. Niet alleen omdat ik dat beleid propageer, maar omdat ik ervan overtuigd ben dat werk heel belangrijk is voor je ontplooiing en contacten, ook als je tegen de pensioengerechtigde leeftijd loopt. Ik realiseer me overigens dat ik in een luxepositie verkeer. Voor veel mensen is het niet zo makkelijk vol te houden tot zij 65 jaar worden. Werkgevers zullen zich de komende jaren extra moeten inspannen om mensen toch tot hun pensioen voor het bedrijf te behouden.”

### **Waar ergert u zich aan?**

“Gelukkig niet aan heel veel dingen, maar wel aan hebzucht en aan mensen met een overmatige interesse in het persoonlijk leven van anderen. Er zijn grenzen aan wat anderen aangaat. Iedereen heeft recht op privacy en anderen behoren dat te respecteren.”

### **Wat zou u als eerste doen als u aan de top van een verzekeraar zou staan?**

“Ik zou nieuwe producten op de markt brengen die appelleren aan de veranderde bevolkingsopbouw in Nederland. Verder zou ik ervoor zorgen dat meer allochtonen, vrouwen, ouderen en mensen met een arbeidshandicap worden aangenomen.”

### **Wie is uw grote voorbeeld?**

“Ik heb er maar liefst drie: Nelson Mandela, Mahatma Gandhi en Martin Luther King. Het zijn pacifisten van het eerste uur en alle drie geboren leiders. Na Nelson Mandela heeft de wereld geen nieuwe natuurlijke leider meer gekend.”

### **Wat is de beste beslissing die u ooit heeft genomen?**

“Daar kan ik kort over zijn. Dat was het besluit in 1976 om tegen de zin van mijn vader naar Nederland te verhuizen.”

### **Wat is uw belangrijkste doelstelling voor dit jaar?**

“Minder mensen afhankelijk laten zijn van een bijstandsuitkering. Op dit moment zijn er bijna een kwart miljoen onvervulde vacatures. Nu moeten we de kans grijpen om daar waar dat mogelijk is vacatures te vervullen met mensen uit de bijstand. Om ook die mensen weer een bestaan te geven waarin zij voor zichzelf verantwoordelijk kunnen zijn, zich kunnen ontplooiën en eventueel hun kinderen uitzicht kunnen geven op een betere toekomst.” ■



## De zorg

Op maandag 14 december 2007 lag ik voor het eerst van mijn leven in het ziekenhuis – dat wil zeggen zo’n kleine zeventig jaar daarvoor was het mijn echte eerste keer: de geboorte, maar daar weet ik gek genoeg niets meer van.

Er moest met spoed een op hol geslagen klier uit mijn oksel gesneden worden en dat kon niet poliklinisch. Om half acht in de ochtend werd ik door een van m’n zoons naar de afdeling gebracht en ik keek m’n ogen uit. Ziekenhuizen ken ik alleen van de televisie en ik dacht altijd dat ze het overdreven met al die apparaten, rennende verpleegsters en zenuwachtige dokters, maar hier was het net zo druk als bij ER. Het knappe verpleegstertje dat een lijst met vragen op me afvuurde – ze was al de derde vrouw die ik een hand had gegeven en de naam van moest onthouden – vroeg me om kwart voor acht mijn complete levensgeschiedenis op te hoesten. Of ik rookte, dronk, medicijnen gebruikte, hoe vaak ik moest plassen en poepen, maar ook of ik mijn organen wilde afstaan na mijn overlijden. De huisarts had me wel verteld dat ik iets ernstig had, maar dat het zo erg was had ik nog niet begrepen. Binnen een uur lag ik in bed met een raar schortjasje aan en waren er al zeker tien verpleegkundigen bij me langs geweest. Wat zal dit allemaal wel gaan kosten, dacht ik toen de chirurg als laatste was vertrokken. In de garage waar ik af en toe iets aan m’n auto moet laten doen, rekenen ze voor een monteur 65 euro per uur en de kleinste reparatie kost al gauw 250 euro. Daar zit dan ook het materiaal in, de chef en het gebruik van al die dure gereedschappen. Wanneer ze voor al die mensen hier ook 65 euro per uur rekenen, dan ben ik alleen al in een uurtje 650 euro kwijt en dan tel ik nog niet eens al die apparaten en de directeur en

de schoonmakers mee. Ik weet nog dat ik vlak voor het inslapen dacht: wat een geluk dat ik dit niet hoeft te betalen. Dat doet de verzekering.

Na een uur werd ik in paniek wakker. Mijn keel zat dicht en ik voelde een helse pijn die me onmiddellijk terugvoerde naar 1942 toen mijn amandelen eruit gehaald moesten worden. Een zwaar gebouwde verpleegster met een rood gummi schort nam me op haar schoot en sloot me in een houdgreep. Een man in een witte jas rukte m’n mond open en stak een glimmend scherp mes naar binnen. Het bloed spoot over de witte jas en ik zag twee slijmerige rode bonen in een metaalen bakje vallen. De pijn kon ik niet uitgillen, want m’n stem leek wel kapot gesneden door die slager. In 1942 kreeg je geen kapje of prikje of een vriendelijk woord. In 1942 hing alles van je karakter af en bij mij was duidelijk te zien dat ik dat niet had.

Mijn herinnering werd verstoord door de hand van een dokter die een buisje uit m’n keel verwijderde. “Dat zat er in voor de zekerheid”, sprak hij geruststellend. Ik begreep er niet veel van, maar voelde me opgelucht en blij dat het geen 1942 meer was.

Deze kleine ingreep zal wel honderd keer meer hebben gekost dan het beulswerk in de oorlog, maar ik had het er graag voor over en bovendien: ik ben toch verzekerd.

Voor 158 euro per maand neemt een maatschappij alle zorgen van m’n schouders af. Wat iedereen ook klaagt en zeurt. Wat ze in de kranten, de televisie en het parlement ook beweren, voor mij hebben we de beste zorgverzekering van de GEHELE WERELD.

Aart Staartjes

Aart Staartjes is acteur, regisseur, presentator, schrijver en documentairemaker, maar is bij het grote publiek vooral bekend vanwege zijn rol als meneer Aart in *Sesamstraat*. Ook is hij ‘geestelijk vader’ van *De Stratemaker op zee show*, *De film van Ome Willem* en *Het Klokhuis*. In 2006 zette hij de karakteristieke rol neer van circusdirecteur Willy Waltz in de serie *Waltz*. Verder verscheen in dat jaar ook zijn tweede boek *Had ik maar een vak geleerd*.