



De 80% oplossing

Een manier voor mannen **en** vrouwen om
zorg en werk te combineren

Sonia Sjollema en Anneke van Doorne-Huiskes
Nederlandse Stichting voor Psychotechniek



Inleiding

Nederland gidsland flexibele arbeidstijden

De [New York Times](#) roemde het Nederlandse deeltijdmodel als de manier om jonge werknemers te binden. Er zijn op dit moment nog veel meer kansen en mogelijkheden om de arbeidsparticipatie van vrouwen te vergroten en de zorg over kinderen tussen mannen en vrouwen beter te verdelen.

Het kabinet-Rutte presenteerde in het voorjaar 2011 het nieuwe emancipatiebeleid. Om de beleidsontwikkeling te ondersteunen en een inspirerend debat te stimuleren presenteert [de NSvP](#) een aansprekend en onderbouwd toekomstperspectief: "**De 80% oplossing**". Hierin houden twintig deskundigen een pleidooi voor de overgang van het *anderhalfverdieners-model* naar het *80%-80% model*, waarbij beide partners vier dagen per week werken¹.

De voordelen van de 80% oplossing:

- De arbeidsparticipatie neemt per saldo toe.
- De economische zelfstandigheid van vrouwen stijgt.
- Een stap van kleinere naar grotere deeltijdbanen vergroot de kans op doorstroom van vrouwen naar hogere functie.
- Verdeel de zorg voor kinderen meer evenredig over mannen en vrouwen, dan blijft de arbeidsparticipatie van vrouwen met kinderen beter op peil, en kan die makkelijker en sneller toenemen nadat de kinderen het huis uit zijn. Hiermee zijn al gauw 17 arbeidzame jaren in de latere levensfase te winnen.

¹ De gedachten achter dit toekomstperspectief zijn geformuleerd tijdens de expertmeeting: **Deeltijdwerk: eindstation of tussenfase?** die werd gehouden op 16 november

De emancipatiemonitor 2010: het uitgangspunt

Donderdag 18 februari 2011 verscheen [de emancipatiemonitor 2010](#). Deze toont aan dat er voortgang gemaakt is als het gaat om de arbeidsdeelname van vrouwen, al blijft het deeltijdwerk van vrouwen een hardnekkig verschijnsel.

De monitor bracht goed en slecht nieuws. Zo nam ondanks de crisis, de arbeidsparticipatie en economische zelfstandigheid van vrouwen toe en steeg bij de rijksoverheid het aandeel vrouwen onder hogere en topambtenaren van 18% in 2007 naar 26% in 2010. Er veranderde echter maar weinig in het in deeltijd werken van vrouwen en de opvattingen over de taakverdeling in het gezin.

Arbeidsparticipatie van vrouwen economische noodzaak

Arbeidsparticipatie van vrouwen is een economische noodzaak vanwege de krapper wordende arbeidsmarkt. Er zijn volop kansen om *juist nu* een grote stap te maken om de arbeidsparticipatie van vrouwen verder te verhogen. Ze staan in de emancipatiemonitor 2010:

- De deelname van meisjes aan havo/vwo en hogere niveaus in het mbo is groter dan die van jongens. Bovendien blijven meisjes minder vaak zitten en verlaten zij het onderwijs minder vaak voortijdig.
- Aan het hoger onderwijs nemen meer vrouwen dan mannen deel. Ook studeren vrouwen sneller af van mannen.
- Bijna driekwart van de vrouwen met een baan (van minstens één uur per week)

2010 in de Industriële Groote Club in Amsterdam. Deelnemers aan deze expertmeeting staan vermeld in de bijlage.

werkt in deeltijd. De gemiddelde arbeidsduur van werkende vrouwen is iets gestegen en bedroeg in 2009 25,3 uur per week. Er is sprake van enige verschuiving van kleine naar (middel)grote banen.

- De zorg voor kinderen of gezin is voor vrouwen steeds minder vaak een reden om niet te willen werken. In 2009 zegt 18% van de vrouwen geen betaald werk te willen of kunnen accepteren, vanwege de zorg voor kinderen. Dat is een halvering vergeleken met 2001. Mannen noemen de zorg voor kinderen of het gezin zelden (minder dan 1%) als reden om niet te willen of kunnen werken.
- Een (grote) meerderheid van de bevolking is voorstander van een gelijke verdeling van huishoudelijk en betaald werk tussen vrouwen en mannen.
- Driekwart van de vrouwen wil weer gaan werken of meer uren werken, mits aan bepaalde voorwaarden is voldaan. Flexibele werktijden, thuiswerken en verlof kunnen opnemen voor een ziek kind zijn de belangrijkste voorwaarden.
- Meer dan 90% van de voltijds werkende mannen zegt minder uren te willen werken. De belangrijkste voorwaarde (door ruim de helft genoemd) is dat ze er financieel niet te veel op achteruitgaan of dat het financieel gezien mogelijk zou zijn.

Je moet het ijzer smeden als het heet is. Tegen de achtergrond van de geschetste economische noodzaak wordt het tijd de kansen die zich voordoen te benutten.

1. Voor wie is deeltijdwerk een probleem?

Deeltijdarbeid lijkt steeds vaker een probleem, met name als het om kleine deeltijdbanen gaat.

Vrouwen in kleine deeltijdbanen zijn niet economisch zelfstandig. Dat brengt hen in een kwetsbare positie als de kostwinner wegvalt (in geval van scheiden of overlijden). De insteek is in dit geval niet het aantal gewerkte uren, maar het inkomen dat er mee wordt verdiend. Het deeltijdwerken zet vrouwen bovendien in een relatieve achterstandspositie; emancipatiedoelen worden niet gehaald, vrouwen profiteren minder van de ontwikkelingsmogelijkheden die werk te bieden heeft en de doorstroom naar hogere functies is vanuit een deeltijd baan moeilijk.

Argumenten voor grotere deeltijdbanen liggen ook op het gebied van de vergrijzing en de krappere wordende arbeidsmarkt: in dat licht is een grotere arbeidsparticipatie van vrouwen hard nodig. Dat zet de in Nederland ontstane situatie, waarbij de man fulltime werkt en de vrouw parttime, onder druk. Het zogenoemde anderhalfverdiendersmodel heeft een aantal nadelen:

- Vrouwen in Nederland werken in de fase met kleine kinderen niet minder dan vrouwen in andere Europese landen. Maar zij blijven bij hun kleine deeltijd baan, ook als de kinderen groter worden. Ook vrouwen (en mannen) die helemaal niet voor kinderen hoeven te zorgen werken parttime.
- Het parttime werken van vrouwen wordt vanzelfsprekend: werkgevers en werknemers spreken hier met elkaar nauwelijks over. Het aantal gewerkte uren is een privékwestie. Werkgevers en werknemers gaan elkaar respectvol uit de weg. Er is een zekere "handelingsverlegenheid".
- Bij een krappe arbeidsmarkt vormt deeltijdwerk een rem op economische groei en een bedreiging voor het in stand houden van ons welvaartsniveau.

Om beweging te krijgen in de arbeidsparticipatie van vrouwen is een financieel-economische benadering echter te simpel. Het is namelijk niet zo dat vrouwen die in deeltijd werken niet fulltime productief zijn. Vrouwen besteden een belangrijk deel van hun tijd aan onbetaald werk. Er is een neiging naar overwaardering van betaald werk, terwijl onbetaald werk ook maatschappelijke waarde heeft in de vorm van:

- maatschappelijke rust en maatschappelijke cohesie: aandacht en tijd voor elkaar in een gejaagde en individualiserende samenleving;
- tijd en aandacht voor opvoeden van kinderen;
- tijd voor mantelzorg;
- tijd voor maatschappelijke activiteiten.

Het besluit om meer te gaan werken is niet alleen een gevolg van een individuele financiële afweging die op gezinsniveau wordt gemaakt. De onderlinge afstemming met de partner en de mogelijkheden die werkgevers bieden om werk en privé te combineren, zijn net zo goed relevant, net als de maatschappelijke context. De keuze komt tot stand in een maatschappelijke context en vraagt dan ook een maatschappelijk gedragen visie hoe opvoeding van kinderen en adolescenten, mantelzorg en sociale cohesie vorm krijgen als beide ouders werken.

2. Is het mogelijk de arbeidsdeelname van vrouwen te verhogen?

De emancipatiemonitor 2010 toont aan dat er volop kansen zijn om de arbeidsdeelname van vrouwen, uitgedrukt in het aantal gewerkte uren, te laten stijgen. Mits vrouwen hiertoe op een constructieve manier verleid worden. De krappere wordende arbeidsmarkt zal de druk om meer te gaan werken vanzelf opvoeren, waarbij de weg vrij wordt gemaakt voor het vinden van creatieve oplossingen. Er zijn nogal wat kansen die het mogelijk maken om het thema deeltijdwerk opnieuw op de politieke agenda te zetten. Daarbij is een aansprekend toekomstscenario te formuleren:

Mannen en vrouwen werken 80%, waarbij een deel van het werk thuis kan worden gedaan.

Deeltijdwerk wordt een tijdelijk arbeidspatroon waarover vooraf afspraken zijn te maken tussen werkgever en werknemer (duur en omvang van het deeltijdwerk).

Faciliteiten en beleid ondersteunen dit uitgangspunt.

Om vrouwen daadwerkelijk te motiveren meer uren per week te werken is het belangrijk gebruik te maken van de kansen die zich voordoen:

- Het nieuwe werken maakt plaats- en tijdonafhankelijk werken mogelijk; de nadruk komt meer te liggen op geleverde prestaties en minder op aanwezigheid.
- Thuiswerken neemt in belang toe.
- De groep werkende vrouwen is enorm gestegen (al is het in deeltijd), volgende stap is met hen het gesprek aan te gaan om meer te gaan werken.
- Het langer doorwerken maakt een tweede loopbaan als de kinderen het huis uit zijn interessanter.
- Sociale innovatie kan werk interessanter maken: het vestigt de aandacht op het benutten van talent (taakverrijking, taakrotatie), er komt meer ruimte voor autonomie en verantwoordelijkheid van werknemers voor het verbeteren van werkprocessen. Hiermee kan de kwaliteit van de arbeid toenemen, wat werken over de hele linie aantrekkelijker maakt.
- De vergrijzing leidt tot een grotere groep vitale ouderen die de maatschappelijke taken van vrouwen in potentie zouden kunnen overnemen (ondersteuning bij activiteiten op scholen, verenigingen, mantelzorg, vrijwilligerswerk).

- Er komt in CAO's steeds meer ruimte voor individuele werkafspraken tussen werkgever en medewerker, met mogelijkheden om wensen ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling, werktijden en arbeidsomstandigheden beter af te stemmen op de individuele voorkeuren.
- Het aantal zzp'ers neemt toe, zelfstandigen zonder personeel hebben meer mogelijkheden om van traditionele arbeidstijden af te wijken en te werken wanneer het hen goed uitkomt.
- Het opleidingsniveau van vrouwen stijgt nog altijd en vrouwen met een hogere opleiding werken over het algemeen meer uren per week dan lager opgeleide vrouwen.

3. Hoe zorg je ervoor dat kleine deeltijdbanen groter worden?

Start dialoog in bedrijven

Werkgevers gaan er meestal voetstoots van uit dat vrouwen die kinderen krijgen niet anders dan in deeltijd willen werken. Er wordt zelden een expliciet beroep gedaan op vrouwen om méér te gaan werken. Besteed dus in functioneringsgesprekken aandacht aan de omvang van het contract en de tevredenheid over de werk-privébalans, leer werknemers onderhandelen over hun werkinhoud, werktijden en ontwikkelingsmogelijkheden. Experimenten met bijvoorbeeld de training [kind in zicht](#), bevorderen het gesprek tussen werkgevers en werknemers over combinatie werk en gezin. HRM-beleid gericht op [Jobcrafting](#) en I-deals ondersteunt medewerkers om te onderhandelen over hun werkinhoud en uren. [I-deals](#) zijn individuele afspraken tussen leidinggevenden en medewerker over werkinhoud, werkomstandigheden en persoonlijke ontwikkeling. I-deals kunnen ervoor zorgen dat het takenpakket beter is afgestemd op de interesses en capaciteiten van de medewerker. Hierdoor zijn ze beter gemotiveerd, kunnen zij optimaal bijdragen aan de organisatie en onderhouden zij hun eigen inzetbaarheid. Ook vakbonden zouden op het terrein van empowerment van medewerkers een belangrijke rol kunnen spelen.

Verhoog de kwaliteit van de arbeid

De kwaliteit van arbeid is in sectoren waar veel vrouwen werken vaak laag. Denk bijvoorbeeld aan het werk in callcenters, de schoonmaakbranche en in de zorg. Vrouwen geven aan best méér te willen gaan werken als de inhoud van het werk leuker is, betere perspectieven biedt en zij financiële vooruitgang zien. Dat zijn zaken die werkgevers kunnen realiseren, samen met werknemers. Daarbij zou de aandacht voor het beter benutten van competenties van medewerkers in het kader van [Sociale Innovatie](#) door bijvoorbeeld meer verantwoordelijkheid en autonomie bij de medewerkers neer te leggen, kunnen worden benut om het werk interessanter te maken.

Volwaardige banen

Om vrouwen uit kleine deeltijdbanen te halen en meer te laten werken zijn er in alle branches volwaardige banen nodig. In veel sectoren, zoals de zorg, de kinderopvang en de schoonmaak zijn banen per definitie klein. Kleinere banen zouden gemakkelijker te combineren moeten zijn tot grotere volwaardige banen: bijvoorbeeld binnen de kinderopvang en de thuiszorg. Daarvoor moet worden gezocht naar onorthodoxe oplossingen.

Stimuleer het nieuwe werken, ook voor de lager opgeleiden

Mannen en vrouwen kunnen werk en privé beter combineren met behulp van Het Nieuwe Werken, zelfroosteren en tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Tot nu toe wordt dit vooral toegepast op de hogere functies. Uit onderzoek blijkt dat veel meer werk op afstand kan worden verricht, ook als het om de lagere functies gaat. Hier is nog veel winst te behalen.

Aanpassen basisschooltijden en schoolvakanties

Volgens de onderzoeken van het CPB zou de arbeidsduur voor vrouwen in het algemeen een halve tot één hele dag per week toenemen als er betere afstemming zou zijn tussen schooltijden en werktijden. Maatregelen die snel effect zouden kunnen hebben: het aanpassen van de basisschooltijden aan een normale werkdag en het verkorten van de zomervakantie. Er worden al initiatieven genomen voor doorlopende dagarrangementen voor schoolgaande kinderen

(brede scholen/[vensterscholen](#)) en er is aandacht voor [verandering in schooltijden](#). Deze zouden kunnen worden uitgebreid. Belangrijk is om daarbij de vicieuze cirkel te doorbreken: omdat er weinig vrouwen in grotere deeltijdbanen werken maken ze weinig gebruik van de faciliteiten die er zijn en omdat er geen faciliteiten zijn willen mensen niet in grotere deeltijdbanen werken.

Ontwikkel beleid voor de opvang van middelbare scholieren

De reguliere opvang gaat tot 12 jaar terwijl de echte opvoedkundige uitdagingen met kinderen meestal pas na die tijd beginnen. Duidelijk is dat vrouwen in andere Europese landen meer gaan werken als de kinderen groter worden, maar op dit punt ook op veel meer faciliteiten kunnen terugvallen. In Nederland ontbreekt een visie op hoe de opvang van middelbare scholieren geregeld dient te worden en zijn nauwelijks faciliteiten voor deze groep. Voorbeelden in Scandinavië, maar ook in België kunnen Nederland inspireren om hier adequaat beleid op te ontwikkelen.

Zorg voor eenduidig en consistent overheidsbeleid

Het uitgangspunt dat iedereen verantwoordelijk is voor zijn/haar eigen inkomen, vraagt op alle fronten een consistent overheidsbeleid. Enerzijds dient de overheid een betrouwbare partner te zijn als het gaat om het faciliteren van kinderopvang. Daarnaast is grote winst te behalen bij het terugdringen van leeftijdsdiscriminatie. Vrouwen kunnen na hun 45e levensjaar, als de kinderen groter zijn, energie steken in een tweede loopbaan. Juist op die leeftijd nemen de kansen en mogelijkheden op de arbeidsmarkt snel af. Stimuleer je scholing, loopbaanmogelijkheden en mobiliteit in de tweede levensfase dan levert dat al snel 17 arbeidsjaren per persoon op.

Ook vormen inkomenstoelagen een apart aandachtspunt. Toelagen worden nu berekend op basis van het gezinsinkomen (huurtoeslag, zorgtoeslag en gezinsgebonden toeslag) en zijn erop gericht armoede te bestrijden. Gezinnen met een minimuminkomen gaan er vaak nauwelijks op vooruit als de vrouw ook of meer gaat werken, omdat veel toeslagen wegvallen bij de overgang van een minimum naar een modaal inkomen. Dergelijke toeslagen zouden in het licht van

arbeidsparticipatie opnieuw tegen het licht gehouden moeten worden. Individualiseren van toeslagen, belastingen en sociale zekerheid zou hier een oplossing kunnen brengen.

4. Wat zijn relevante beleidsmaatregelen voor de Tweede Kamer?

- Onderschrijf dat het krijgen en opvoeden van kinderen een maatschappelijk belang dient;
- Wees een betrouwbare partner als het gaat om kinderopvang;
- Wees hierin eenduidig en normstellend, doorbreek de vicieuze cirkel: omdat weinig vrouwen in grote deeltijdbanen werken maken ze weinig gebruik van de faciliteiten en zijn er dus weinig faciliteiten. En omdat er weinig faciliteiten zijn willen mensen niet in grotere deeltijdbanen werken;
- Inspireer en faciliteer werkgevers bij het vinden van creatieve oplossingen die de combinatie van werk en privé ondersteunen (levensloop en loopbaanbeleid, flexibele werktijden, het nieuwe werken, zelfroosteren enz.) en zorg voor kennisverspreiding;
- Ondersteun en stimuleer de dialoog tussen werkgevers en werknemers;
- Verander schooltijden (investeer in brede scholen, vensterscholen en maak opvang tussen de middag op school standaard);
- Verkort zomervakantie; of biedt op scholen activiteiten gedurende vakantie aan;
- Ontwikkel een visie op opvang/opvoeding van pubers/middelbare schoolieren;
- Accepteer deeltijd als een *tijdelijk* arbeidspatroon als er kleine kinderen zijn;
- Stimuleer loopbaanontwikkeling en méér uren werken in tweede levensfase (als kinderen het huis uit zijn);
- Dring leeftijdsdiscriminatie terug, omdat dit loopbaanmogelijkheden en mobiliteit in de tweede levensfase belemmert (dit levert al snel 17 jaar productieve arbeid per persoon op);
- Zorg voor dagarrangementen voor kinderen, hulpbehoevende ouderen en gehandicapten;
- Benut daarbij ook mogelijkheden van vergrijzing. Zet vitale ouderen in voor maatschappelijke activiteiten die nu

ook/vooral door vrouwen worden gedaan (bijv. voor de ondersteunende taken op school, sport- en buurtverenigingen, mantelzorg, sociale activiteiten gericht op cohesie in de buurt enz.);

- Zorg voor volwaardige banen voor vrouwen, in termen van kwaliteit en omvang. Kleinere banen kunnen gecombineerd worden met banen in vergelijkbare sectoren (bijvoorbeeld in combinaties tussen kinderopvang en thuiszorg). Zoek daarbij naar onorthodoxe oplossingen zoals functieherontwerp en jobcrafting;
- Blijf investeren in onderwijs. Goede opleiding blijft de belangrijkste motor achter volwaardige arbeidsparticipatie. Faciliteer daarbij ook opleiding op latere leeftijd;
- Zorg voor een eenduidig prikkelsysteem.

5. Interventies die het waard zijn om in de praktijk uitgetest te worden

- Zoek in branches/sectoren waar de knelpunten op de arbeidsmarkt het eerst te voelen zijn naar onorthodoxe oplossingen: Moet werk noodzakelijkerwijs op locatie worden gedaan? Zijn er verschuivingen in takenpakketten te maken? Kom tot functieherontwerp/jobcrafting met de medewerker als uitgangspunt. Onderzoek de effecten van een gemengd pakket van maatregelen op de uitbreiding van het aantal gewerkte uren. Verspreid best practices.
- Start dialoogsessies in bedrijven tussen werkgevers en deeltijd/voltyd werkende. Wissel wensen, belemmeringen en oplossingen uit. Dit helpt om patronen te doorbreken.
- Pas het personeelsbeleid aan: zorg voor strategische personeelsplanning, zodat de tekorten in beeld worden gebracht. Besteed in arbeidsvoorwaarden-gesprekken / functioneringsgesprekken aandacht aan de omvang van het contract en de werk-privé balans. voor meer ruimte in CAO's voor individuele afspraken, investeer in Leven lang leren, levensloopbaanbeleid. Leer werknemers op alle niveaus om te onderhandelen over hun werkinhoud, arbeidscontract en ontwikkelingsmogelijkheden.
- Start experimenten met het opnemen van lessen levensloopkeuze (in plaats van beroepskeuze) in het onderwijs. Neem onderhandelen over werk-privé met partner/werkgever op in het curriculum.
- Benut de mogelijkheden van het nieuwe werken, zelfroosteren en tijd- en/of plaatsafhankelijk werken. Resultaten zijn belangrijker dan aanwezigheid: niet het aantal gewerkte uren telt maar de productiviteit. Met name experimenten met lager opgeleiden zijn vernieuwend en baanbrekend.
- Start pilots met I-deals / Jobcrafting in sectoren met veel kleine deeltijdbanen met het doel om het aantal gewerkte uren uit te breiden. HRM beleid gericht op [Jobcrafting](#) en I-deals ondersteunt medewerkers om te onderhandelen over hun werkinhoud en arbeidsuren. Deze methodieken zouden specifiek ingezet kunnen worden voor vrouwen met kleinen deeltijdbanen. Evalueer en onderzoek de resultaten.
- Start een project Second life in bedrijven gericht op uitbreiding van het gewerkte aantal uren en vergroting van loopbaan mogelijkheden van vrouwen in de tweede levenshelft. Dit vraagt om scouting van onbenut talent, het aanspreken van vrouwen op hun talenten en ambitie; benader hen actief voor ruimere functies, biedt hen proefbanen aan. Zorg voor passende coaching en opleiding. Evalueer en onderzoek de resultaten; Wat werkt?
- Start regionale experimenten met brede scholen, waar tussenschoolse opvang op school standaard en tijdens de vakanties activiteiten worden, en waar ouderen (of jonge werklozen) betrokken worden bij alle ondersteunende activiteiten op school. Onderzoek of dit regionaal tot een hogere arbeidsparticipatie van vrouwen leidt.
- Streef naar maatschappelijke vernieuwing. Ga bijvoorbeeld discussies aan op ouderavonden; werf nieuwe medewerkers op schoolpleinen; discussieer met groepen verpleegkundigen over wensen om hun arbeidscontract uit te breiden.

Bijlage

Verantwoording

De visie die aan dit document ten grondslag ligt is ontstaan tijdens de expertmeeting: **Deeltijdwerk: eindstation of tussenfase?** die werd gehouden op 16 november 2010 in de Industriële Groote Club in Amsterdam. De volgende experts hebben tijdens en/of voorafgaand aan de expertmeeting een actieve bijdrage geleverd:

- **Annemieke van Beek**, VanDoorneHuiskes en partners
- **Ronald Dekker**, Senior Researcher Reflect, Universiteit van Tilburg
- **Anneke van Doorne-Huiskes**, Emeritus hoogleraar Sociologie, bestuurslid NSvP
- **Tineke van der Kraan**, FNV Vrouwenbond
- **Ronald de Leij**, AWWN/DECP, bestuurslid NSvP
- **Desirée van Lent**, FNV Bondgenoten
- **José Manshanden**, directeur Maatschappelijke Ontwikkeling, Gemeente Utrecht
- **Aukje Nauta**, bijzonder hoogleraar Universiteit van Amsterdam, partner Factor Vijf Advies
- **Judith Ploegman**, zelfstandig ondernemer, oud-voorzitter FNV jong en lid van de Taskforce Deeltijd Plus *Afwezig*
- **Wil Portegijs**, SCP
- **Linda Rigters**, FNV
- **Joop Schippers**, hoogleraar Utrecht School of Economics, Universiteit Utrecht
- **Pascale Peter**, onderzoekster aan het Institute for Management Research, Radboud Universiteit Nijmegen
- **Anneke Tjalma**, directie Emancipatie, Ministerie OCW
- **Claartje Vinkenburg**, ACCR, Vrije Universiteit Amsterdam *Afwezig*
- **Sonia Sjollema**, Directeur van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek
- **Hieke de Zeeuw**, Hieke de Zeeuw Communicatie & Management bv

De tekst kwam tot stand onder verantwoordelijkheid van Sonia Sjollema en Anneke Van Doorne - Huiskes, directeur en bestuurslid van de NSvP, met ondersteuning van Hieke de Zeeuw Communicatie & Management bv.

NSvP, 2 maart 2011
Rijnkade 88
6811 HD Arnhem
T 026-4457800

info@nsvp.nl
www.nsvp.nl
www.innovatiefinwerk.nl