

54/95

2^e ed.

**KWALIFICATIESTRUCTUUR VOOR
'DE ARBEIDSDESKUNDIGE NIEUWE STIJL'**

**- reïntegratiebegeleiding van
gedeeltelijk arbeidsgeschikten in de nieuwe
sociale zekerheid -**

**Eindrapport van het onderzoek
Gekwalificeerd voor reïntegratietaken**

Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden



NIA1113151

NIA TNO, BIDOC
Postbus 75665
1070 AR AMSTERDAM
Tel. 020 - 549 84 68

November 1996
Marguerithe C. de Man, Harriët E.M. Verkleij

ISN-NR. 36708
plaats 54-95 (2^e ed.)

Copyright
Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA
Postbus 75665
1070 AR Amsterdam
tel. 020-5498 611

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoudsopgave

1.	Verantwoording onderzoek	3
1.1	Achtergrond en opzet onderzoek	3
1.2	Verloop onderzoek	3
1.3	Rapportage onderzoek	5
1.4	Beperkingen	5
1.5	Tot slot	6
2.	Kwalificatie voor reïntegratiebegeleiding	7
2.1	Kwalificatie	7
2.2	Een kwalificatiestructuur	7
2.3	Kwalificatie en verandering	8
2.4	Kwalificatie voor reïntegratiebegeleiding	9
3.	Krachtenveld	11
3.1	Taken en kwalificatie-eisen: min of meer neutraal	11
3.2	Verdeling taken niet neutraal	11
3.3	Invloeden op drie niveaus	12
3.3.1	Op politiek/maatschappelijk niveau	12
3.3.2	Op het niveau van betrokken organisaties	12
3.3.3	Op het persoonlijk niveau van functionarissen	13
4.	Wettelijke opdeling traject leidt tot nieuwe taken	15
4.1	Wettelijke trajectverdeling	15
4.2	Nieuwe taken voor UVI door trajectverdeling	17
5.	Taken en taakverdeling: uitstroomprofielen.	19
5.1	Uitstroomprofiel arbodienstverlening	19
5.2	Uitstroomprofielen UVI's.	19
5.2.1	Bedrijfs-organisatorische argumenten	19
5.2.2	Reeds gemaakte keuzes	20
5.2.3	Kwalificatie-argumenten	21
5.2.4	Uitstroomprofielen UVI	21
5.2.5	Verantwoording taakclustering vanuit bedrijfs-organisatorische optiek	23
5.2.6	Verantwoording taakclustering vanuit kwalificatie-optiek	23
5.3	Uitstroomprofielen Arbeidsvoorziening	24
5.3.1	Verantwoording taakclustering	24
5.4	Taakclusters en beroepsgroep	24
5.4.1	Samenvatting taakclusters	24
5.4.2	Verschillende taken, één beroepsgroep?	25
5.5	Taken management vanwege trajectverdeling	26
5.5.1	Bewaking samenhang traject	26
5.5.2	Opbouw/behoud noodzakelijke ervaring	26
5.5.3	Motivatiebehoud	27

6.	Aanbevolen kwalificatiestructuur	29
6.1	Huidig opleidingenaanbod	29
6.1.1	Arbodienstverlening	29
6.1.2	Sociale Zekerheid	30
6.1.3	Arbeidsvoorziening	30
6.1.4	Open opleidingen	30
6.2	Inhoudelijke, onderwijskundige eisen en ontwerpcriteria	30
6.3	De nieuwe kwalificatiestructuur	31
6.3.1	Uitstroomprofielen en deelkwalificaties	31
6.3.2	De intake en andere administratieve functies	33
6.3.3	Verdere invulling van de deelkwalificaties	33
6.3.4	Andere doelgroepen	36
6.4	Gedragscriteria als instroomprofiel	36
6.5	Opbouw uitstroomprofielen	38
6.5.1	Reïntegratiebegeleiding Arbodienst	38
6.5.2	Poortbewaking	39
6.5.3	Claimbeoordeling	41
6.5.4	Casemanagement	41
6.5.5	Trajectbegeleiding	43
6.5.6	Bemiddeling	44
6.6	Aanbieders	45
7.	Op weg naar een gelegitimeerde kwalificatiestructuur	47
7.1	Stappen	47
7.2	Voorwaarden	47
7.2.1	Onderlinge samenwerking	47
7.2.2	Initiatief	47
7.2.3	Medewerking UVI's	48
7.2.4	Medewerking arbeidsdeskundigen	48

1. Verantwoording onderzoek

1.1 Achtergrond en opzet onderzoek

Het is een van de grote maatschappelijke vraagstukken van dit moment, hoe gedeeltelijk arbeidsgeschikten (weer) zo veel mogelijk kunnen deelnemen aan betaald werk.

Mede vanwege de grote bezorgdheid om dit vraagstuk wordt de gehele uitvoeringsorganisatie van sociale zekerheid en arbeidsbemiddeling gereorganiseerd.

In dit kader heeft het NIA de afgelopen maanden in opdracht van het TICA twee parallelle onderzoeken uitgevoerd. Onderwerp van onderzoek waren de gewenste beroepsprofielen en bijbehorende kwalificaties bij reïntegratiebegeleiding van gedeeltelijk arbeidsgeschikten.

Het eerste onderzoek betrof alle functionarissen van betrokken organisaties, het tweede onderzoek betrof de arbeidsdeskundige in de nieuwe uitvoeringsorganisatie.

Achtergrondgedachte van de onderzoeken was om als TICA alvast ideeën uit te werken voor beroepsprofielen en kwalificaties, hoewel de wettelijke voorwaarden voor reïntegratiebegeleiding nog niet uitgekristalliseerd waren (zijn), net zomin als de afspraken binnen en tussen de betrokken organisaties. TICA wilde dit niet afwachten, maar in de tussentijd reeds ideeën uitwerken, zodat men snel van start zou kunnen gaan als de tijd daar rijp voor zou zijn.

Dit betekende echter wel complicaties voor het onderzoek, omdat nog veel omgevingsfactoren onduidelijk waren, zowel bij de start als tijdens het onderzoek. Zo zijn we uitgegaan van **verwachte** wetgeving, zoals het toewijzen van bemiddelingsbevoegdheid aan Arbeidsvoorziening, omdat de definitieve wetgeving nog even op zich laat wachten.

In overleg met TICA hebben we besloten het onderzoek als project aan te pakken en veel tussentijds overleg te hebben met TICA en het werkveld. Per onderzoeksfase hebben we met TICA de werkwijze bepaald en aan de hand van tussenresultaten overlegden we vervolgens hoe verder te gaan. Vanwege de turbulentie in het werkveld hebben we ook besloten om tussentijdse conclusies enkele malen aan mensen in het veld voor te leggen.

Het na te streven eindresultaat was: aanbevelingen voor een kwalificatiestructuur voor zowel de arbeidsdeskundige als andere reïntegratiebegeleiders. Voorwaarde daarvoor was het uitwerken van een wenselijke verdeling van de reïntegratiebegeleiding over de diverse functionarissen.

1.2 Verloop onderzoek

De eerste fase van beide onderzoeken is gecombineerd uitgevoerd.

De vragen die we daarin stelden waren:

- wat houdt het proces van reïntegratiebegeleiding in?
- welke taken zijn daarbij te onderscheiden?
- en wat is daarvoor nodig aan kwalificaties?

Hiertoe hebben we interviews gehouden met diverse medewerkers van organisaties die belast zijn met reïntegratietaken.

Voor onderzoek I hebben we dit vervolgens uitgewerkt met een inventarisatie van het bestaande scholingsaanbod, zodat we een overzicht konden geven van overeenkomsten en lacunes tussen vraag en aanbod van kwalificaties.

De gebundelde resultaten van deze fase hebben we voorgelegd aan een groep betrokkenen. Het bleek dat hierover grote consensus bestond. De resultaten van deze fase vindt u in **Deelrapport I**.

Voor onderzoek II hebben we vervolgens de taken en positie van de arbeidsdeskundige geschetst, de huidige ontwikkelingen en mogelijke consequenties daarvan: een toekomst-scenario.

Dit legden we aan een groep arbeidsdeskundigen voor. Dit bleek veel discussie op te roepen. Vervolgens hebben we op basis van die discussie vragen opgesteld en de Nederlandse Vereniging van Arbeidsdeskundigen (NVvA) bereid gevonden die voor te leggen aan de leden.

Tevens hebben we enkele UVI's en andere organisaties die met arbeidsdeskundig werk te maken hebben, gevraagd naar hun visie op de arbeidsdeskundige. Het resultaat van deze exercities vindt u in **Deelrapport II**, een rapport dat duidelijk maakt dat er veel verschillende visies en meningen zijn over hoe goede reïntegratiebegeleiding eruit ziet.

De eindfase van beide onderzoeken hebben we weer gecombineerd: de stap naar de opzet van een kwalificatiestructuur.

Om zo'n structuur te ontwikkelen zijn is het nodig om eerst de uitstroomprofielen vast te stellen. Bovendien betrof onderzoeksvraag II de gewenste kwalificaties voor de arbeidsdeskundige 'nieuwe stijl', een vraag die ook als voorwaarde heeft eerst de 'nieuwe stijl'-taken van de arbeidsdeskundige vast te stellen.

Daarom schetsen we in dit **Eindrapport** hoe volgens onze opvattingen de reïntegratiebegeleidingstaken geclusterd kunnen worden en verdeeld over diverse organisaties en medewerkers.

Daarbij hebben we rekening gehouden met:

- het wettelijk kader
- bedrijfsorganisatorische argumenten
- (verschillen in) kwalificatie-eisen
- overige gegevens die we in dit onderzoek hebben verzameld.

Op grond van dit alles zijn we gekomen tot het benoemen van taakclusters en hebben we deze toebedeeld aan organisaties en functionarissen.

Als laatste stap hebben we vervolgens een advies uitgewerkt voor een samenhangende kwalificatiestructuur voor alle bij reïntegratie betrokken functionarissen. Deze structuur wekt met de eerder genoemde uitstroomprofielen.

1.3 *Rapportage onderzoek*

Over de twee onderzoeken wordt in drie rapporten verslag gedaan.

Onderzoek: gekwalificeerd voor reïntegratietaken	
Deelrapport I:	Kwalificatie voor de begeleiding van reïntegratie van gedeeltelijk arbeidsgeschikten
Deelrapport II:	De arbeidsdeskundige en andere reïntegratie-functionarissen; ontwikkelingen en visies
Eindrapport:	Een kwalificatiestructuur voor de 'arbeidsdeskundige nieuwe stijl': reïntegratiebegeleiding van gedeeltelijk arbeidsgeschikten in de nieuwe sociale zekerheid

U heeft het Eindrapport nu in handen.

Deelrapport I is een verslag van de eerste fase van onderzoek I. Het is een uiteenzetting van de diverse taken die te onderscheiden zijn bij de reïntegratiebegeleiding van gedeeltelijk arbeidsgeschikten. Daarbij benoemen we per taak de gewenste kwalificaties en het huidige aanbod aan opleidingen.

Deelrapport II is een verslag van de eerste fase van onderzoek II: een schets van veranderingen in positie en taken van een specifieke functionaris in het werkveld van reïntegratie: de arbeidsdeskundige. Tevens komen zowel de arbeidsdeskundige als andere functionarissen aan het woord wat betreft hun visie op zichzelf en op elkaar.

In het **Eindrapport** komen de beide onderzoeken samen. Hier trekken we conclusies over een gewenste verdeling van de afzonderlijke taken bij reïntegratiebegeleiding over diverse organisaties en functionarissen, waaronder de arbeidsdeskundige. Vervolgens werken we een samenhangende kwalificatiestructuur uit voor al deze functionarissen.

1.4 *Beperkingen*

Hoewel het onderzoek breder is geworden dan vooraf gedacht, zijn er ook legio beperkingen:

- We hebben de rol en positie van de GSD, een van de drie SWI-partners, grotendeels buiten beschouwing gelaten. Dit deels omdat daar nog weinig ervaring is met reïntegratie van gedeeltelijk arbeidsgeschikten, deels omdat de begeleidingstaken voor gedeeltelijk arbeidsgeschikten toch grotendeels bij de UVI blijven liggen, ook na afschaffing. Hier is dus (in tegenstelling tot de situatie met de arbodienstverlening en Arbeidsvoorziening) geen sprake van overheveling van taken, alleen van samenwerking. De onderzoeksresultaten zijn echter toch ook voor GSD-functionarissen te gebruiken: als men delen van het reïntegratietraject gaat uitoefenen, dient alleen de vertaalslag gemaakt te worden vanuit de functie-omschrijvingen van UVI en Arbeidsvoorziening.
- Ook andere reïntegratie-begeleidende organisaties, zoals sommige uitzendbureaus en de vele particuliere initiatieven, hebben we buiten beschouwing gelaten. Onze opdracht betrof met name de SV-sector. Toch geldt ook hier dat de resultaten na enige aanpassing bruikbaar zijn.
- We hebben geen rekening gehouden met verschillen tussen de UVI's.

- We hebben in ons onderzoek de positie en mening van de gedeeltelijk arbeidsgeschikten bij reïntegratie nauwelijks betrokken. Hier is door anderen al onderzoek naar gedaan. Ook de mening van andere klanten van de UVI's, de bedrijfsverenigingen, hebben we niet ons onderzoek betrokken. Dit is uiteraard van groot belang, maar het was niet het onderwerp van ons onderzoek.
Uiteraard zullen SWI en de afzonderlijke organisaties deze meningen wel mee dienen te nemen in de uiteindelijke samenwerking en vormgeving van het eigen werkproces.
- Ook de effectiviteit van diverse methodieken in reïntegratiebegeleiding hebben we niet onderzocht, of de effectiviteit van UVI-arbeidsdeskundigen versus consultants van arbeidsvoorziening. Dit vergt heel ander onderzoek, waar ook al aan wordt gewerkt.
- We hebben niet apart naar de reïntegratie van zelfstandigen gekeken of naar reïntegratie in de vorm van het starten van een eigen bedrijf. Uiteraard zijn er verschillen, maar die vonden we voor de essentie van de onderzoeksvraag niet van doorslaggevend belang.
- We hebben andere (reïntegratie)taken van functionarissen, zoals rond 'gewone' werkloosheid en WW buiten beschouwing gelaten. Wel is de systematiek van de kwalificatiestructuur zodanig, dat deze uitgebouwd kan worden naar kwalificatie van bijvoorbeeld WW-correspondenten of ABC-consultenten.

1.5 Tot slot

Het werkveld van reïntegratiebegeleiding is zeer turbulent en kent vele emoties en belangen. Elke keuze die gemaakt wordt heeft voor- en tegenstanders en grote consequenties.

Indien het werkveld voor een verdeling van taken kiest zoals wij die hebben opgesteld, kan men verder werken met de geadviseerde kwalificatiestructuur. Maar ook indien men voor een andere clustering van taken en/of toedeling aan organisaties kiest, kan men verder met de kwalificatie-adviezen. Wel dient de structuur dan, op basis van de ruwe gegevens in Deel-rapport I, aangepast te worden.

Wij hopen dat dit onderzoeksrapport zal bijdragen aan een vruchtbare discussie over de gewenste organisatie voor de reïntegratiebegeleiding van gedeeltelijk arbeidsgeschikten. Hun deelname aan betaald werk te vergroten, dat is de einddoelstelling.

Veel mensen hebben tijd en energie in dit onderzoek willen investeren, hetgeen van grote waarde is geweest. Wij danken iedereen die met ons heeft meegedacht en heeft meegewerkt aan interviews en besprekingen van resultaten en ideeën.

2. *Kwalificatie voor reïntegratiebegeleiding*

2.1 *Kwalificatie*

Voordat wij in dit rapport een opzet voor een kwalificatiestructuur uitwerken, zullen wij uiteenzetten wat wij onder kwalificatie verstaan.

Bij de professionele uitoefening van een beroep of functie staat is methodisch handelen van centraal belang. Niet steeds op een andere manier tot resultaat komen, niet ad hoc te werk gaan, maar welbewust volgens bepaalde methoden en processen een probleem aanpakken. Dit wil niet zeggen dat creativiteit misstaat bij een professionele beroepsuitoefening of dat deze star is. De basis van het werk waarbinnen intuïtie en creativiteit een plaats krijgen dient echter vast te staan. Indien nodig kan deze aangepast worden.

Voor methodisch handelen hebben functionarissen bagage nodig. Het kan gaan om kennis, sociale of technisch/instrumentele vaardigheden, inzicht, een bepaalde psychische instelling en ervaring.

Een deel daarvan kan men zich eigen maken door opleiding, training en (begeleid) werkend leren. Zo kan men iemand klaarstomen voor een bepaalde functie-uitoefening. In veel gevallen is regelmatige herhaling van (geactualiseerde) opleiding gewenst.

Een ander deel heeft te maken met persoonlijkheid en ervaring. Op basis hiervan dienen voor de functie selectiecriteria te worden opgesteld.

Maar ook met een goede selectie en de goede opleiding is kwalificatie niet voltooid. Ook sturing in het werk, de keuze van beoordelingscriteria en de cultuur van de organisatie spelen mee.

Kwalificeren is in onze ogen dus meer dan opleiden. Het gaat om het opbouwen van het geheel aan kennis, vaardigheden en inzichten dat nodig is voor een methodische functie-uitoefening, waarbij de diverse aspecten pas betekenis krijgen in het licht van specifieke taakhandelingen.

2.2 *Een kwalificatiestructuur*

Een kwalificatiestructuur is het geordend en samenhangend geheel van kwalificaties en deelkwalificaties. Het doel van een kwalificatiestructuur is de transparantie en samenhang van beroepsgerichte opleidingen te verbeteren. Kwalificaties zijn te onderscheiden in drie groepen:

- technisch instrumentele kwalificaties, die gericht zijn op specifieke vaardigheden, deze zijn veelal taakgebonden
- sociale kwalificaties, die gericht zijn op aspecten van het functioneren, deze zijn wat algemener van aard en minder taak- en organisatiegebonden
- sociaal-normatieve kwalificaties, die zich richten op maatschappelijke attitudes en oriëntaties, deze leveren een bijdrage aan een beroepsgericht socialisatieproces

Kwalificaties worden ontleend aan beroeps- en taakprofielen. Een gekwalificeerd beroepsbeoefenaar beschikt dus over de juiste combinatie van (deel)kwalificaties om zijn/haar functie te kunnen vervullen. Een deelkwalificatie is een samenhangend deel van de totale kwalificatie ontleend aan concrete handelingen of taken die voorkomen in de beroepsuitoefening.

Een opleidingskundige kwalificatiestructuur wordt opgebouwd op basis van eindtermen. Eindtermen hebben altijd betrekking op een inhouds- en gedragscomponent en borgen het minimum aan kennis, inzicht, vaardigheden en houding. Niet alle kwalificaties waaraan functionarissen moeten voldoen zijn echter met behulp van opleiden te realiseren. Er zullen heldere selectiecriteria opgesteld dienen te worden om vooraf te kunnen bepalen of iemand geschikt is voor een bepaalde functie of taak.

Op basis van één kwalificatiestructuur zijn meerdere opleidingsmodellen en concepten denkbaar.

2.3 *Kwalificatie en verandering*

De wereld van de arbodienstverlening, sociale zekerheid en arbeidsvoorziening is een wereld waar veranderingen aan de orde van de dag zijn. Afgelopen jaren is er veel veranderd en ook de komende jaren maken veranderingsprocessen een bijna vanzelfsprekend onderdeel uit van de organisaties. Veranderingen worden zowel geïnitieerd door de politiek als door de directies zelf. Veel van de betrokken instellingen zijn nog zoekende naar de organisatievorm waarin die continue veranderingen hanteerbaar en productief gemaakt kunnen worden. Op basis van hun doelstellingen zijn zij bezig met de inrichting van hun werkprocessen.

Het aangrijpingspunt voor het onderzoek 'Gekwalificeerd voor Reïntegratietaken' was kwalificatie. Nieuwe kwalificatie naar aanleiding van vernieuwde organisatie. Kwalificatie kan echter ook een krachtig instrument zijn bij de realisering van de veranderingsdoelen.

In veel organisaties wordt op dit moment gestuurd op twee dimensies: opbouw en afbraak. De vraag is dan: hoe combineer je die met elkaar? Hoe motiveer je het personeel om een actieve bijdrage aan de opbouw van een nieuwe, klantgerichte organisatie te geven terwijl gelijk niet duidelijk is of dat zelfde personeel nog wel deel uitmaakt van die nieuwe organisatie?

Voor veranderingsprocessen met een ingrijpend karakter geldt dat ze van alle medewerkers ingrijpend andere bijdragen en vaardigheden vergen. Veelal vraagt dit een intensievere betrokkenheid bij het werk, bij collega's en bij de doelstellingen die de organisatie als geheel nastreeft. Organisatieverandering, het creëren van condities en randvoorwaarden en het sturen op ontwikkeling van de medewerkers moeten hand in hand gaan.

Belangrijke voorwaarden waaraan voldaan moet worden, voordat tot de ontwikkeling van medewerkers overgegaan kan worden, zijn:

- De organisatiedoelstellingen moeten helder zijn en er moet duidelijk zijn wat het verschil is met de huidige situatie.
- De algemene organisatiedoelstellingen bieden het kader waarin vertalingen worden gemaakt naar afdelingsdoelstellingen.
- Deze vertaling dient concrete uitspraken op te leveren over zaken als de te realiseren (deel)produkten en diensten, de wijze van samenwerken binnen de afdeling en over de afdelingen heen (klant -leverancier-relaties), de inrichting van de werkprocessen en de werkmethoden die bij de uitvoering worden ingezet, de rol en taakverdeling tussen uitvoerenden en leidinggevend.
- De afdelingsdoelstellingen leveren het eisenpakket op waaraan het betrokken organisatie-onderdeel in de gewenste situatie dient te voldoen. Op basis van dit eisenpakket wordt in kaart gebracht welke wijzigingen aangebracht moeten worden om de na te streven eindsituatie te realiseren. Ondertussen moet het werk gewoon doorgaan. De organisatie

en de leidinggevendenden van de verschillende afdelingen staan dan voor de vraag hoe vanuit de vertreksituatie (gebaseerd op de oude organisatiedoelstellingen), het ontwikkelingsproces met succes in gang kan worden gezet. Per medewerker is een concreet begin- en eindplaatje noodzakelijk: welke ontwikkeling is noodzakelijk en langs welke weg kan die het beste plaatsvinden. Om het proces te volgen zijn indicatoren nodig waarmee de kwaliteit en het verloop gevolgd kan worden.

2.4 *Kwalificatie voor reïntegratiebegeleiding*

Er zijn diverse aanleidingen om te werken aan een nieuwe kwalificatiestructuur voor reïntegratiebegeleiding. Op dit moment spelen bij de verschillende betrokken organisaties, dus niet alleen de UVI's, de volgende wensen:

- enkele UVI's hebben aangegeven het op prijs te stellen als er een private concurrent van de GAK-opleiding tot arbeidsdeskundige op de markt komt
- enkele UVI's zijn van mening dat de kwalificatie van hun huidige medewerkers niet voldoet voor alle nieuwe taken, mede vanwege de gewenste cultuurverandering
- Arbeidsvoorziening wil deskundigheidsbevordering aanbieden aan de consultants die taken in het kader van reïntegratie uitvoeren, maar geven aan dit liever niet door een UVI te willen laten verzorgen. Wel realiseert men zich dat men nauw met de UVI's dient samen te werken en de wil daartoe is ook aanwezig.
- vanuit SWI wordt aangedrongen op samenwerking en het hanteren van een gemeenschappelijk begrippenkader tussen organisaties en functionarissen
- TICA hecht waarde aan het borgen van de deskundigheid van de kwalificatie van de in hun ogen essentiële beroepsbeoefenaren in het reïntegratieveld, ook als die privaat opgeleid worden
- private aanbieders willen wel een aanbod doen maar ontwikkelen dit nu vanuit de produktkant in plaats vanuit de vraagkant van de markt

Deze omstandigheden en behoeften maken een openbare gelegitimeerde kwalificatiestructuur voor de SV-bedrijfstaking zeer wenselijk.

Allereerst willen we nog even benadrukken waarom een gelegitimeerde kwalificatiestructuur van belang is. Als we terugkijken in de historie dan zien we dat de belangrijkste opleiding voor de SV sector de AD-opleiding is. En concreet dan met name de GAK-AD opleiding. Het ABP heeft ook jarenlang een eigen opleiding gehad. dat was noodzakelijk omdat de wet- en regelgeving voor de overheid dusdanig afweek dat deelname aan de GAK-AD opleiding nauwelijks mogelijk was. Deze interne opleidingen, zo kunnen we ze beschouwen ook al verzorgde het GAK de opleiding ook voor de andere UVI's, werden en worden steeds in overleg met de beroepsgroep zelf bijgesteld. De AD-pc speelt daar een cruciale rol in. Het is overigens verwonderlijk dat het management van de UVI's hier maar zijdelings bij betrokken is. Blijkbaar realiseerde men zich onvoldoende dat er met behulp van opleiding en training aan organisatie-ontwikkeling gewerkt kan worden! Legitimering van de opleiding was zodoende een interne aangelegenheid en dan met name door de beroepsgroep zelf.

Iets over registratie/erkenning van de verschillende beroepsbeoefenaren?

3. *Krachtenveld*

Doel van het onderzoek was aanbevelingen op te stellen over de gewenste kwalificaties bij het begeleiden van de reïntegratie van gedeeltelijk arbeidsgeschikten. Deze reïntegratiebegeleiding geschiedt echter in een complex krachtenveld van politiek, wetgeving, historie, belangen en emoties. Dit maakt dat de vraag naar de gewenste kwalificaties niet eenvoudig en eenduidig te beantwoorden is.

In dit hoofdstuk willen we een beeld schetsen van alle invloeden die meespelen bij de bepaling van wat een goed reïntegratietraject zou zijn. Dit was weliswaar geen direct onderwerp van ons onderzoek, maar het is van teveel belang om buiten beschouwing te kunnen blijven. Verantwoorde keuzes voor gewenste kwalificaties kunnen alleen gemaakt en beargumenteerd worden tegen de achtergrond van dit krachtenveld.

3.1 *Taken en kwalificatie-eisen: min of meer neutraal*

Om de kwalificatie-eisen voor reïntegratie te kunnen bepalen, hebben we in dit onderzoek eerst de verschillende taken benoemd die bij reïntegratiebegeleiding te onderscheiden zijn. We starten hiertoe met het benoemen van de diverse onderdelen in het traject (de trajectstapen), bepaalden per stap de taken en vervolgens de benodigde kwalificaties. (zie deelrapport I)

Dit was een relatief neutrale exercitie en de conclusies van dit deel van het onderzoek werden dan ook op details na door alle betrokkenen onderschreven.

3.2 *Verdeling taken niet neutraal*

Om vervolgens een advies op te kunnen stellen voor een gewenste kwalificatiestructuur was het nodig om eerst te bepalen welke uitstroomprofielen zo'n kwalificatiestructuur zou dienen te hebben.

Dit was tevens nodig ter beantwoording van de onderzoeksvraag naar de kwalificatie-eisen voor de arbeidsdeskundige 'nieuwe stijl'. Deze vraag kan uiteraard pas beantwoord worden als duidelijk is welke taken de arbeidsdeskundige in de nieuwe uitvoeringsorganisatie krijgt.

Daarom werd, nadat alle taken bij reïntegratiebegeleiding benoemd waren, de vraag gesteld welke verdeling/clustering van taken de meest wenselijke zou zijn.

Bij het beantwoorden van deze vraagstelling trokken we twee belangrijke maar wat tegenstrijdige conclusies:

- A. het totale traject van reïntegratiebegeleiding dient over verschillende organisaties en functionarissen verdeeld te worden.
- B. een goed verloop van het gehele traject, en goede overgang en afstemming tussen de trajectstappen, is essentieel.

Voor een taakverdeling in het traject (A) zijn diverse argumenten:

- Meest voor de hand liggende reden is de wet- en regelgeving, die reïntegratietaken aanwijst voor werkgever/arbodienst, UVI en Arbeidsvoorziening.
- Het management heeft baat bij een heldere, beheersbare en efficiënte organisatie. In de praktijk blijkt sturen op de instroom, doorstroom en uitstroom van de UVI's op dit moment lastig is. En kunnen arbeidsdeskundigen geen helder en eenduidig antwoord geven op de vraag wat hun taak is.
- Ook vragen sommige trajectstappen/taken geheel andere kerncompetenties en kwalificaties dan andere, zodat het vanuit selectie en kwalificatie-oogpunt verstandig is om het traject op te knippen in diverse onderdelen en die door verschillende functionarissen te laten uitvoeren.

Tegenover die wenselijkheid van verdeling staat echter de wenselijkheid van een goed verloop van het gehele traject (B). Een van de voorwaarden die vrijwel alle respondenten noemden om hun werk goed te kunnen doen, was een goede afstemming tussen de verschillende stappen en samenwerking tussen de diverse functionarissen. Dit in verband met effectiviteit, het voorkomen van informatieverlies en dubbel werk. Ook speelt een goed gebruik van elkaar aanvullende expertises een rol.

Uiteraard is een ander belangrijk aspect de beleving van de cliënt. Kwaliteit en cliëntvriendelijkheid van de dienstverlening zijn belangrijke doelstellingen van de betrokken organisaties. Wat betreft de verdeling van het traject speelt dan, dat de meeste cliënten niet steeds opnieuw hun verhaal willen vertellen, niet van het kastje naar de muur gestuurd willen worden.

Dit is een belangrijk punt in de mening van arbeidsdeskundigen over hun eigen specifieke waarde bij reïntegratie: zij kennen het gehele traject en kunnen de bindende factor zijn - althans als zij daar de organisatorische voorwaarden voor krijgen.

Dit cruciale verdelings- en afstemmingsvraagstuk blijkt zeer gevoelig te liggen bij betrokkenen. Diverse organisaties en functionarissen hebben elk hun eigen belang bij vormen van taakverdeling en samenwerking. Er zijn veel opvattingen over wat een goede taakverdeling is.

3.3 *Invloeden op drie niveaus*

De gevoeligheden rond het dilemma van verdelen en afstemmen hebben diverse oorzaken en achtergronden.

Voor het overzicht onderscheiden we ze naar drie niveaus:

3.3.1 Op politiek/maatschappelijk niveau

- vele elkaar opvolgende veranderingen in wet- en regelgeving, wat betreft uitkeringen, uitvoeringsorganisatie, waardoor het kader waarin gewerkt moet worden nogal eens onduidelijk is
- privatisering van delen van de sociale zekerheid, die een grote omslag in strategie, denken en handelen vraagt
- maatschappelijke aandacht voor vermindering ziekteverzuim, minder acceptatie voor ziekte en arbeidsongeschiktheid
- verhoogde aandacht voor de prestaties van de uitvoeringsorganisaties

3.3.2 Op het niveau van betrokken organisaties

Eenzijds is er de (wettelijke) opdracht tot samenwerking en zien organisaties ook wel de voordelen en noodzaak daarvan in. Er is dan ook wel degelijk bereidheid tot samenwerking.

Anderzijds spelen:

- cultuurverschillen
- irritaties en wantrouwen, deels vanuit historie
- werkprocessen die niet op elkaar aansluiten
- eigen belang, waaronder de behoefte tot behoud marktaandeel, maatschappelijke taken en werkgelegenheid eigen functionarissen, mede als gevolg van het transformatieproces van een publieke taakgerichte organisatie naar een meer marktconforme organisatie
- wat betreft de arbodiensten speelt mee dat deze hun markt nog grotendeels moeten veroveren, dat de financiële situatie benard is en dat hun takenpakket sterk in ontwikkeling is
- uitzendbureaus, en andere private organisaties, zien een nieuwe markt en werpen zich op als nieuwe concurrent/collega
- particuliere verzekeraars begeven zich ook op de markt en krijgen in toenemende mate belang bij een snelle reïntegratie van werknemers

3.3.3 Op het persoonlijk niveau van functionarissen

- functionarissen, vooral arbeidsdeskundigen, voelen zich bedreigd door alle ontwikkelingen op niveau I en II. Men is bang voor aantasting van de eigen positie en professionaliteit, bang onder voorwaarden te moeten werken die goed en prettig werk onmogelijk maken
- algemeen komt bij de diverse functionarissen veel wantrouwen voor tegenover andere disciplines en organisaties
- veel functionarissen bij UVI's maar ook bij arbeidsvoorziening en in de arbo-dienstverlening hebben moeite met de veranderingen die de privatisering vraagt: van ambtelijk, procedure en produktgericht naar markt- en resultaatgericht
- functionarissen voelen zich in hun werk belemmerd door wet- en regelgeving
- professionele maatstaven kunnen conflicteren met management-eisen, op basis van wat de klant aan produkt/prijs-verhouding vraagt.

Wij realiseren ons terdege dat al deze krachten: politiek kader, historie, belangen en emoties sterke invloeden zijn in het huidige veranderingsproces.

In deelrapport II hebben we een deel ervan, namelijk de beelden die de arbeidsdeskundige en andere functionarissen van elkaar hebben, uitgebreid beschreven. Ook daar blijkt de intensiteit van het krachtenveld.

Opvattingen over wat een goed reïntegratiebegeleidingstraject is, en wie de taken daarin het beste op zich kan nemen, zullen dus niet puur op neutrale, inhoudelijke gronden gestoeld zijn.

Dit laatste is echter wat wij, als niet-belanghebbenden, met dit onderzoek voorhebben en willen bijdragen:

- wij bieden inhoudelijke argumenten, op basis van het werkproces zelf, over wat een goede verdeling van taken over functionarissen kan zijn en welke kwalificaties daarbij horen.
- wij willen aangeven wat functionarissen, ongeacht de context waarin ze werken, aan kwalificaties nodig hebben om de effectiviteit van hun werk zo groot mogelijk te doen zijn,

zodat de resultaten van dit onderzoek gebruikt kunnen worden ongeacht welke samenwerkingsvormen uiteindelijk gekozen worden.

Wij realiseren ons echter dat de discussie daarmee niet gesloten is. Het veranderingsproces zal nog veel voeten in de aarde hebben.

Kwalificatie kan daarbij van groot faciliterend belang zijn.

Gerichte kwalificatie kan veel van de huidige samenwerkingsproblemen bestrijden en een belangrijk hulpmiddel zijn bij het volvoeren van het veranderingsproces waar organisaties zich nu in bevinden.

In de volgende hoofdstukken concentreren we ons daarom weer op het vraagstuk van een wenselijke verdeling van het reïntegratietraject en de wenselijke kwalificaties daarbij.

4. Wettelijke opdeling traject leidt tot nieuwe taken

In het traject van reïntegratiebegeleiding hebben we in Deelrapport I, voortbouwend op het SWI-startdocument, de volgende stappen onderscheiden:

- | | |
|-----|--|
| 0. | Reïntegratie naar de oude werkgever |
| 1. | Administratieve intake |
| 2.a | Claimbeoordeling |
| 2.b | Verzorgen uitkering |
| 2.c | Controle op uitoefening van de plichten van de uitkeringsgerechtigde |
| 3. | Kwalificerende intake en aanbodsanalyse |
| 4. | Opstellen trajectplan |
| 5. | Uitvoering trajectplan |
| 6. | Plaatsen |
| 7. | Nazorg |

Daarbij hebben we de taken geheel los gezien van de organisatie of functionaris die die uitvoert. Per taak hebben we ook de benodigde kwalificaties uitgewerkt. (Zie Deelrapport I)

In het onderhavige hoofdstuk bespreken we hoe op basis van de wettelijke verdeling en noodzakelijke afstemming van het traject over arbodienst, UVI en Arbeidsvoorziening een tweetal nieuwe taken ontstaat. Zo komen we tot een nieuwe trajectindeling.

(NB: Deze is gebaseerd op de situatie per november 1996. Uiteraard kan de situatie door nieuwe wet- en regelgeving of nieuwe afspraken in het werkveld weer veranderen.)

4.1 Wettelijke trajectverdeling

Tot voor kort was de UVI-arbeidsdeskundige de verbindende schakel in het traject: hij was betrokken bij en (mede)verantwoordelijk voor alle stappen. Vanwege de wettelijke veranderingen is het traject vanaf 1996/1997 op minimaal twee plaatsen gesplitst en zijn er nu minimaal drie organisaties bij betrokken. (zie ook Deelrapport II)

Als een werknemer ziek/arbeidsongeschikt wordt, krijgt deze (gewoonlijk) achtereenvolgens te maken met:

1. De werkgever zelf en diens arbodienst.
Samen bekijken zij wat de mogelijkheden zijn van terugkeer, reïntegratie naar het eigen werk of een andere functie in het bedrijf.
Als hier geen mogelijkheden voor zijn (wij gaan op dit moment niet in op eventuele onwil van werkgever of werknemer) komt de overstap naar:
2. De UVI
Voor het beoordelen van iemands uitkeringsclaim en vervolgens proberen betrokkene zo snel mogelijk weer aan het werk te krijgen. Wat betreft het traject van bemiddelbaar maken heeft de UVI diverse mogelijkheden:
 - men kan dit zelf ter hand nemen
 - men kan dit aan een contractor uitbesteden (bijvoorbeeld GAK AI, specialistische organisaties, Arbeidsvoorziening)
3. Als de cliënt 'bemiddelbaar gemaakt' is, wordt deze voor bemiddeling aan Arbeidsvoorziening overgedragen.

(NB: het is op moment van schrijven van dit rapport niet duidelijk of GAK AI bemiddelingsbevoegdheid houdt. Voor het overzicht gaan wij er in dit rapport van uit dat dit niet zal gebeuren en dat dus ook GAK AI voor het laatste deel van het traject Arbeidsvoorziening moet inschakelen. Dit geldt dan voor twee jaar, waarna de marktwerking moet ingaan)

In het traject zitten dus twee of drie transfer-momenten.

De eerste is vast: bij de overgang van arbodienst naar UVI.

De tweede transfer kan op twee plaatsen zitten:

- òf als de UVI na de claimbeoordeling het bemiddelbaar maken aan bijvoorbeeld GAK-AI uitbesteedt
- òf als de UVI zelf ook het bemiddelbaar maken voor z'n rekening neemt en de cliënt alleen voor de uiteindelijke bemiddeling overdraagt aan Arbeidsvoorziening.

Het meest gecompliceerd is dan wel als de UVI voor het bemiddelbaar maken GAK AI inschakelt, waarna de bemiddeling door Arbeidsvoorziening geschiedt. De cliënt heeft dan dus met vier in plaats van drie organisaties te maken.

In schema:

werkgever en arbodienst	0. Reïntegratie naar de oude werkgever
UVI	1. Administratieve intake 2.a Claimbeoordeling 2.b Verzorgen uitkering 2.c Controle op uitoefening van de plichten van de uitkeringsgerechtigde 3. Kwalificerende intake en aanbods-analyse
UVI zelf of GAK-AI of Arbeidsvoorziening	4. Opstellen trajectplan 5. Uitvoering trajectplan
Arbeidsvoorziening	6. Plaatsen 7. Nazorg

(NB: eventuele toedeling van taken aan andere organisaties zoals uitzendbureaus en particuliere organisaties, laten we voor het overzicht buiten beschouwing. Niet vanwege hun capaciteiten, maar omdat het voor het benoemen van kwalificaties per taak niet uitmaakt.)

4.2 Nieuwe taken voor UVI door trajectverdeling

Door het opdelen van het traject zijn er minimaal twee afstemmingsmomenten gekomen. Daarbij is het belangrijk te weten dat de UVI de verantwoordelijkheid voor het zogenaamde volumebeleid houdt: de verantwoordelijkheid voor het zo klein mogelijk houden van het aantal mensen dat een beroep doet op een sociale uitkering. Vanuit die verantwoordelijkheid zijn er twee taken voor de UVI bijgekomen:

- a. De poortbewaking: de UVI dient te bewaken in hoeverre in het eerste deel van het traject, door werkgever en arbodienst, voldoende inspanningen worden gepleegd om iemand in het eigen bedrijf aan het werk te helpen. Deze taak is ook wettelijk aangewezen.
- b. Casemanagement¹: de UVI draagt weliswaar het laatste deel van het traject (bemiddeling en wellicht ook het bemiddelbaar maken van cliënten) over aan bijvoorbeeld arbeidsvoorziening, maar blijft medeverantwoordelijk voor de uiteindelijke bemiddeling, zodat het zaak is om op de hoogte te blijven van de gang van zaken. Hier geeft de wet geen voorschriften over.

Zo worden twee nieuwe taken aan het rijtje UVI-toegevoegd: poortbewaking en casemanagement. Wij plaatsen dit in schema, waarbij we voor het overzicht Arbeidsvoorziening (dus niet de UVI zelf of GAK AI) opnemen als verantwoordelijke voor het opstellen en uitvoeren van het trajectplan:

werkgever en arbodienst	0. Reïntegratie naar de oude werkgever
UVI	Poortbewaking 1. Administratieve intake 2.a Claimbeoordeling 2.b Verzorgen uitkering 2.c Controle op uitoefening van de plichten van de uitkeringsgerechtigde 3. Kwalificerende intake en aanbodsanalyse Casemanagement
Arbeidsvoorziening	4. Opstellen trajectplan 5. Uitvoeren trajectplan 6. Plaatsen 7. Nazorg

Dit geheel betekent dat:

- de arbodienstverlening één van de stappen in het traject tot taak heeft gekregen;
- de UVI weliswaar stappen heeft moeten afstaan, maar toch nog diverse stappen (taken) overhoudt en er zelfs nieuwe verkrijgt;
- Arbeidsvoorziening wettelijk alleen de laatste stap tot taak heeft gekregen, maar in overleg met de UVI's diverse andere taken kan hebben.

¹ Het begrip casemanagement heeft in de praktijk vele betekenissen. Zo wordt het zowel gebruikt voor het beheer van de eigen dossiers als in de betekenis waarin wij het gebruiken; het beheer en de eindverantwoordelijkheid voor een groot aantal dossiers die door anderen behandeld worden.

5. Taken en taakverdeling: uitstroomprofielen.

Om een opzet voor een kwalificatiestructuur bij reïntegratiebegeleiding te kunnen ontwikkelen, waarin tevens de kwalificaties voor de arbeidsdeskundige 'nieuwe stijl' zijn opgenomen, is het nodig om eerst de gewenste uitstroomprofielen vast te stellen. Dat doen we in dit hoofdstuk.

5.1 Uitstroomprofiel arbodienstverlening

Bij de arbodienstverlening ligt er 'maar' één taak: reïntegratiebegeleiding naar de oude werkgever. Een van de uitstroomprofielen in de kwalificatiestructuur dient dus te worden: **reïntegratiebegeleiding naar de oude werkgever in de arbodienstverlening.**

5.2 Uitstroomprofielen UVI's.

Bij de UVI liggen de zaken minder eenvoudig. Hier is een groot aantal taken in het traject van reïntegratiebegeleiding ondergebracht. Hier is de vraag van clustering en verdeling dus van groot belang.

In deze paragraaf werken wij uit hoe deze UVI-taken het beste geclusterd/verdeeld zouden kunnen zijn over verschillende medewerkers, op basis van bedrijfseconomische en kwalificatie-argumenten.

5.2.1 Bedrijfs-organisatorische argumenten

Voor de UVI's, zoals voor alle organisaties die op een markt opereren, spelen vier essentiële vragen, namelijk:

- wie is mijn klant ?
- wat is mijn produkt ?
- past de strategie en de structuur van mijn bedrijf op mijn omgeving ?
- is de organisatie van het primaire proces van toegevoegde waarde op het produkt ?

"De klant" is geen eenduidig begrip in de sociale zekerheid. Bijna iedereen die wij gesproken hebben definieert de klant anders. De betrokkenen in de uitvoering noemen de persoon aan de andere kant van het bureau de klant, directies van UVI's noemen de bedrijfsverenigingen (straks LISV/sectorraden) hun klant. Bij arbeidsvoorziening wordt zowel de concrete persoon die bemiddeld moet worden de klant genoemd, maar ook het bedrijf waarnaar bemiddeld wordt en de UVI die de opdrachtgever is. Arbodiensten zien de bedrijven als hun klant. Elk bedrijf² dat niet duidelijk heeft wie zijn klant is heeft een probleem! In het kader van dit rapport gaan we niet verder in op de definiëring van de klant voor de verschillende organisaties.

Ook over het produkt of de produkten (het betreft eigenlijk diensten, maar men spreekt over produkten) bestaat veel onduidelijkheid. Is verkleining van de afstand tot de arbeidsmarkt een produkt? Is bemiddelen een produkt, en als dat dan niet lukt, lever je dan toch of niet? Wat verkopen wij nu eigenlijk? Aan wie? En wat kost dat?

² als hier bedrijf staat dan wordt daarmee zowel arbodiensten, uvi's, arbeidsvoorziening als diverse private ondernemingen bedoeld

De verzakelijking van de reïntegratie van gedeeltelijk arbeidsgeschikten noodzaakt de betrokken organisaties tot nadenken over de positie die ze op het speelveld innemen ten opzichte van de politiek, de organisatie die de opdracht verleent, de omgeving waarin die opdracht vervuld moet worden, en de inrichting/structuur van de organisatie om deze doelen te realiseren .

De organisatie van het primaire proces volgt uit het voorgaande punt. De wijze waarop dit proces georganiseerd is draagt in belangrijke mate bij aan het beantwoorden van de vraag: is het primaire proces van toegevoegde waarde op mijn produkt en bedien ik daarmee op de juiste wijze mijn klanten.

Deze strategische managementvragen worden verder geoperationaliseerd in vraagstukken als:

- welke stuur- en controle-instrumenten zijn noodzakelijk;
 - financieel voor de organisatie als geheel
 - de kosten per produkt voor de opdrachtgever
 - de instroom, doorstroom en uitstroom van 'gevallen'
 - de bepaling van de werklast per medewerker
 - het afrekenen van de resultaten per medewerker
 - de afrekenbaarheid van delen van het traject
- creëert de organisatie de juiste condities en randvoorwaarden zodat medewerkers ook inderdaad kunnen leveren wat er van ze verwacht wordt
 - liggen de verantwoordelijkheden daar waar ze ook inderdaad gevoeld moeten worden
 - weten mensen wat er van ze verwacht wordt
 - hebben ze de middelen, methodieken en voorzieningen beschikbaar die nodig zijn om goed invulling aan hun taak te geven
- zijn de medewerkers in staat te leveren van er van de organisatie verwacht wordt
 - gaan ze mee in de omslag van 'welzijnswerkers' naar schadelastbeperkers
 - werken ze effectief
 - selecteer ik wel de juiste mensen voor de juiste taken
 - opereren ze in het juiste netwerk
 - zijn ze adequaat gekwalificeerd

Het management van de UVI's beraadt zich over de vraag hoe het werkproces in te richten. Doelmatigheid, effectiviteit en resultaatgerichtheid zijn daarbij sleutelbegrippen.

Daarbij is het wenselijk als de organisatie van het werkproces en de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden over medewerkers in de organisatie zodanig is dat:

- het verloop van het werkproces traceerbaar is
- middelen en voorzieningen adequaat toegekend kunnen worden
- verantwoordelijkheden daar liggen waar ze gevoeld moeten worden en er resultaatgerichte sturing mogelijk is

Het vraagstuk of de medewerkers in staat zijn (goed gekwalificeerd zijn) hun taak goed uit te voeren bespreken we apart, omdat hier het zwaartepunt van dit onderzoek ligt.

De keuze voor een interne taakverdeling, een belangrijk onderdeel van de inrichting van het werkproces, dient derhalve aan deze eisen getoetst te worden.

5.2.2 Reeds gemaakte keuzes

In de praktijk is er door UVI's ook al een aantal keuzes gemaakt.
(Deze zijn uiteraard gekoppeld aan het huidige tijdsgewricht, diverse invloeden kunnen later weer leiden tot nieuwe keuzes.)

Als voorbeeld van een keuze noemen we het onderscheid tussen de AD-arbeidsgeschiktheid en de AD-reïntegratie.

Een ander voorbeeld is hoe het SFB er bewust voor gekozen heeft om het bemiddelbaar maken en het bemiddelen uit te besteden. Het SFB heeft hiermee een expliciete keuze gemaakt in de beantwoording van de vraag: wat is de core-business van ons bedrijf, wat is ons produkt.

Bij het GAK is er een duidelijke organisatorische splitsing tussen claimbeoordeling en de reïntegratie naar de eigen werkgever enerzijds en anderzijds de reïntegratie naar een nieuwe werkgever. Het GAK heeft vooral gekeken naar verschillen in de werkwijze van de betrokken professionals en de wijze waarop ze aangestuurd moeten worden. Zo ziet men een spanningsveld tussen de uitvoering van de claimbeoordelingstaken, die in een kort tijdsbestek, volgens strakke planning en gestandaardiseerd plaats moeten vinden (routinematig werkende professionals) en de reïntegratiebegeleiding naar een nieuwe werkgever, waar het meer aankomt op de improviserende professionals.

Cadans experimenteert met uitbestedingstrajecten, maar neemt het bemiddelbaar maken ook zelf ter hand.

Keuzes worden gemaakt op basis van de ervaring dat het toekennen van de totale verantwoordelijkheid voor het gehele traject aan één type functionaris niet bevorderlijk is voor het goed functioneren van de organisatie. Er wordt dus al volop gespecialiseerd; wel heten de taakbeoefenaars nog steeds allemaal Arbeidsdeskundigen.

Een verdere bezinning op de verdeling van het werk over de medewerkers in de organisaties kan bijdragen aan de noodzakelijke verdere verzakelijking en gewenste cultuuromslag in de betrokken organisaties. In de volgende paragrafen onderbouwen wij de keuze voor de specialisaties die in onze ogen hier optimaal aan bijdragen.

5.2.3 Kwalificatie-argumenten

Ook kwalificatie-argumenten zijn bedrijfs-organisatorische argumenten. Het gaat hierbij bij uitstek om de variabele die de effectiviteit van het werkproces mede bepaalt. Het is bevorderend voor de effectiviteit van medewerkers als ze qua persoonlijkheid en kwalificatie ingesteld zijn op hun taak. Slechts zeer weinig mensen zijn schapen met vijf poten. Een te breed takenpakket, dat per deeltaak andere eisen stelt, leidt vrijwel altijd tot goede uitvoering van het ene en mindere uitvoering van het andere deel van het pakket. Zo kan men op basis van verschillen in kwalificatie-eisen tot een bepaalde taakverdeling komen. Bovendien kan men zo gericht selecteren en kwalificeren.

5.2.4 Uitstroomprofielen UVI

Met inachtneming van bovenstaande argumenten en criteria komen wij tot een bepaalde taakverdeling binnen de UVI. Wij spreken daarbij van taakclusters.

Poortbewaking

Deze taakcluster behelst de bemoeienis van de UVI met het reïntegratietraject bij de oude werkgever. Hierbij gaat het om zowel de adviserende rol, indien een werkgever de UVI daarom vraagt, als om de controlerende poortwachtersfunctie. De rol van de poortwachter is overigens nog niet uitgekristalliseerd. Tot nu toe lijken de bedrijfsverenigingen, als opdrachtgever van de UVI, deze taak te zien als een vrij geringe controle op basis van oppervlakkige rapportages. Uiteraard kan deze rol ook heel zwaar worden ingevuld. De arbeidsdeskundigen pleiten hier sterk voor, met name omdat in dit deel van het traject de meeste kansen voor reïntegratie liggen en zij menen dat deze verantwoordelijkheid niet

alleen aan werkgevers en hun arbodiensten overgelaten kan worden, die immers andere belangen kunnen hebben. Onderdeel van deze taakcluster is tevens het beoordelen van aanvragen/adviseren over toepassing van werkaanpassingen en reïntegratie-instrumenten bij de oude werkgever.

Claimbeoordeling

Deze cluster betreft de beoordeling van WAO-aanvragen in samenwerking met de verzekeringsgeneeskundige.

Case-management

Casemanagement betreft de eindverantwoordelijkheid voor een hoeveelheid cliënten die begeleid dienen te worden naar nieuw werk.

De casemanager doet de kwalificerende intake. Daarbij gebruikt hij uiteraard gegevens die eerder in het traject reeds zijn verzameld, zoals bij de administratieve intake. Daarbij bepaalt hij van elke cliënt de afstand tot de arbeidsmarkt, waarbij drie mogelijkheden openstaan:

- de cliënt wordt in staat geacht om zonder aparte begeleiding weer aan het werk te kunnen komen en wordt verwezen naar directe bemiddeling door Arbeidsvoorziening (fase 1)
- de cliënt heeft een dusdanige afstand tot de arbeidsmarkt dat reïntegratiebegeleiding niet zinvol wordt geacht en wordt verwezen naar de GSD voor verdere begeleiding (fase 4)
- de cliënt heeft een afstand tot de arbeidsmarkt die naar inschatting voldoende verkleind kan worden door gerichte begeleiding en of scholing (fase 2 en 3). De casemanager stelt dan een budget vast dat besteed mag worden aan deze begeleiding en kiest een contractor (trajectbegeleider) die de begeleiding, binnen dit budget, op zich gaan nemen.

De casemanager heeft dus een grote hoeveelheid cliënten onder beheer, die hij door derden laat begeleiden. Hij dient echter steeds van vorderingen op de hoogte te zijn en het proces te bewaken. De trajectbegeleiders en de bemiddelaars informeren de casemanager op gestelde momenten. De definitieve beslissing over de passendheid van een gevonden functie ligt ook bij de casemanager.

Onderdeel van dit taakcluster is tevens het beoordelen van aanvragen/adviseren over toepassing van werkaanpassingen en reïntegratie-instrumenten bij een nieuwe werkgever.

Trajectbegeleiding

Dit taakcluster behelst het opstellen én uitvoeren van een begeleidings- en kwalificatieplan voor cliënten. Daarbij dient men te werken binnen het budget dat de casemanager heeft vastgesteld. Afzonderlijke onderdelen zoals een beroepskeuzetest of scholing kunnen door derden worden uitgevoerd. Deze taak kan een UVI-taak zijn, maar kan ook worden uitbesteed, hetzij bij een collega-UVI: GAK-AI, hetzij bij andere contractors.

Afhankelijk van de afspraken kan de nazorg na het vinden van een baan ook bij deze taakcluster kunnen horen. In andere gevallen kan dit een taak van de bemiddelaar zijn of wellicht van de casemanager.

Administratieve functies

Daarnaast zijn er uiteraard diverse cliëntgerichte administratieve functies, bijvoorbeeld de administratieve intake, die in SWI-verband wordt uitgewerkt. Ook het verstrekken van de uitkering en bepaalde controletaken horen hierbij. Deze taken zijn wat betreft de reïntegratiebegeleiding minder van belang en worden hier daarom niet verder uitgewerkt. Wel dienen ze te worden meegenomen in de kwalificatiestructuur.

5.2.5 Verantwoording taakclustering vanuit bedrijfs-organisatorische optiek

De in paragraaf 4.2.4 gegeven taakverdeling voldoet als volgt aan de in paragraaf 4.2.1 gegeven criteria:

- Het verloop van het werkproces wordt traceerbaar:

In de huidige situatie is het mogelijk dat een Arbeidsdeskundige een lange periode een 'geval' in behandeling heeft. Het zicht op de voortgang ontbreekt en het is onduidelijk hoever dit 'geval' af is van de gewenste eindsituatie. Met de voorgestelde taakverdeling kan de instroom, doorstroom en uitstroom van gevallen over de diverse taakclusters beter gevolgd worden. Het is duidelijker waar de stagnatie optreedt en wie daarvoor verantwoordelijk is.

Per taakcluster kunnen duidelijke produkten en diensten gedefinieerd worden. Er is inzicht in de kosten en opbrengsten van de afzonderlijke trajectstappen.

- Middelen en voorzieningen kunnen adequaat worden ingezet:

Als takenpakketten specifieker zijn, kan er ook helderder afgebakend worden wat de taakbeoefenaren nodig hebben aan middelen en voorzieningen om deze taken uit te kunnen voeren.

- Resultaatgericht sturen:

De taakclusterbeoefenaars kunnen een duidelijke resultaatopdracht krijgen. Bij de poortbewaking kan de prestatie-indicator het aantal/percentage geslaagde herplaatsingen binnen de eerste zes maanden zijn. Bij de claimbeoordeling het aantal uitgebrachte keuringsrapportages binnen de gestelde tijd. Bij case-management het aantal uitstaande cases in verhouding tot het beschikbare budget voor bemiddelbaar maken.

Dit voorkomt situaties waarin een arbeidsdeskundige zowel claimbeoordeling als reïntegratiebegeleiding tot taak heeft, maar alleen met harde eisen wordt geconfronteerd wat betreft het aantal afgehandelde beoordelingen. Daardoor komt de (tijdrovende) reïntegratiebegeleiding in de knel. Dit komt overeen met zicht op het verloop van het werkproces.

Duidelijker dan voorheen kan onderzocht worden waarom targets wel/niet gehaald worden en of de norm in de prestatie-indicator moet worden bijgesteld. Zowel personen als organisatorische eenheden kunnen een resultaat opgelegd krijgen. Per eenheid kan dat verschillen.

5.2.6 Verantwoording taakclustering vanuit kwalificatie-optiek

De in paragraaf 4.2.4 gegeven taakverdeling voldoet als volgt aan de in paragraaf 4.2.3 gegeven criteria. De hier voorgestelde taakclusters:

- Vereisen elk een eigen type persoon in de betekenis van kernkwaliteiten/kerncompetenties en of persoonlijkheidsstructuur die ze uitvoert met een eigen type deskundigheid. De claimbeoordelaar moet binnen een strakke tijdsplanning dossiers kunnen behandelen; een zogenaamde routinematige professional. De casemanager moet met inzicht de afstand tot de arbeidsmarkt kunnen inschatten en zakelijk om kunnen gaan met de ingehuurd trajectbegeleiders.

De trajectbegeleider moet een sterke drive hebben om creatief en inventief oplossingen te zoeken, de zogenaamde improviserende professional.

- Maken het mogelijk om gericht mensen te selecteren die aan de vereiste criteria voldoen. Zakelijk werken wordt (is) een selectie criterium voor alle functionarissen, maar bijvoorbeeld de casemanager moet niet alleen zakelijk maar ook commercieel zijn.
- Maken dat er specialistisch gekwalificeerd kan worden. De functionarissen die de taakclusters beoefenen worden zo beter in hun discipline, er kan dus gericht aan de verdere professionalisering gewerkt worden.

Zo is permanente bijscholing over scholingsmogelijkheden voor een claimbeoordelaar niet van belang. Dat is wel het geval voor de trajectbegeleiders.

5.3 *Uitstroomprofielen Arbeidsvoorziening*

Bij arbeidsvoorziening ligt één taak vast: bemiddeling.

Er dient dus in elk geval een uitstroomprofiel te zijn: **bemiddeling naar een nieuwe werkgever bij Arbeidsvoorziening**.

Daarnaast kan Arbeidsvoorziening voor trajectbegeleiding worden ingehuurd voor UVI's. In dat geval is de vraag of deze taken gecombineerd kunnen worden of gescheiden dienen te blijven.

Op grond van dezelfde typen argumenten, n.l. bedrijfs-organisatie en kwalificatie, kiezen wij voor het laatste. Vele RBA's doen dit ook al en werken met aparte accountmanagers.

Zo komt er ook een uitstroomprofiel: **trajectbegeleiding bij Arbeidsvoorziening**

Nazorg, tot nu toe als aparte taak genoemd, wordt in onze visie ondergebracht bij ofwel trajectbegeleiding ofwel bemiddeling. Van beide taken kan het onderdeel uitmaken.

5.3.1 **Verantwoording taakclustering**

Bij Arbeidsvoorziening is er op dit moment geen sprake van een opeenstapeling van taken in het reïntegratietraject die potentieel strijdig met elkaar zijn of die andere kwalificaties vereisen. Arbeidsvoorziening heeft immers lange tijd geen taken in dit veld uitgevoerd. In de proefprojecten zijn er wisselende taakverdelingen gehanteerd. De uitdaging voor Arbeidsvoorziening zit in het vraagstuk integreren we de 'nieuwe' taken in het kader van de trajectbegeleiding en de bemiddeling met onze overige taken op hetzelfde terrein (het bemiddelbaar maken en bemiddelen van herintreders, ontslagwerkelozen en andere werzoekenden) of kiezen we voor specialisatie?

In verband met de bewaking van en de samenhang in het gehele traject en de opbouw en behoud van noodzakelijke ervaring (zie ook 4.5) lijkt het ons wenselijk als Arbeidsvoorziening ook kiest voor specialisatie. De overwegingen hiervoor zijn analoog aan de overwegingen die in paragraaf 4.2 genoemd zijn.

5.4 *Taakclusters en beroepsgroep*

5.4.1 **Samenvatting taakclusters**

Het voorgaande leidt tot zes taakclusters met de volgende algemene taakstellingen:

- reïntegratiebegeleiding in de arbodienstverlening

De reïntegratiebegeleider dient de reïntegratie van zieke personeelsleden daadwerkelijk ter hand te nemen en te bevorderen door het beoordelen van de mogelijkheden en wensen van de werknemer in relatie tot de mogelijkheden in het bedrijf. Stimulering van alle betrokkene tot medewerking, inhoudelijke en procesmatige advisering zijn de drie speerpunten uit deze taakstelling. Het beoordelen van de wenselijkheid en toepasbaarheid van werkaanpassingen en reïntegratie-instrumenten behoort ook tot dit cluster.

- poortbewaking

De poortwachter is de intermediair tussen de reïntegratie bij de eigen werkgever en de UVI. De poortwachter toetst de reïntegratie-inspanningen van de werkgever en diens arbodienst. Op basis van de uitkomsten van de toetsing adviseert hij arbodienst en werkgever over nieuwe initiatieven of hij besluit tot acceptatie van de gedeeltelijk arbeidsgeschikte. Tevens adviseert en besluit de poortwachter over aangevraagde werkaanpassingen en de inzet van reïntegratie-instrumenten.

- claimbeoordeling

De claimbeoordeling behelst het beoordelen van de belastbaarheid van de cliënt en diens arbeidsmogelijkheden. Met gebruikmaking van het Functie-Informatie-Systeem en een specifieke procedure stelt hij het arbeidsgeschiktheidspercentage vast en de eventuele uitkeringsrechten.

- casemanagement

De casemanager heeft de eindverantwoordelijkheid over een groot aantal cliënten die begeleid dienen te worden naar nieuw werk. De casemanager voert de kwalificerende intake uit en bepaalt op basis daarvan de (financiële) randvoorwaarden voor de reïntegratie. De casemanager sluit contracten af met diverse partijen die taken uitvoeren ten aanzien van de trajectbegeleiding en het bemiddelen. Hij beslist over de inzet van werkaanpassingen en de inzet van reïntegratie-instrumenten. Ook het besluit over de definitieve plaatsing, de beoordeling van de geschiktheid van de functie, ligt bij hem.

- trajectbegeleiding

De trajectbegeleider stelt een begeleidings- en kwalificatieplan voor cliënten op en voert dit uit. Voor onderdelen kan hij andere organisaties inhuren. Belangrijke taak is het stimuleren, motiveren en controleren van de cliënt en het onderhouden van contacten met uitvoerders van deelactiviteiten in het plan.

- bemiddeling

De bemiddeling betreft het daadwerkelijke bemiddelen, het begeleiden bij het vinden van een passende baan voor de inmiddels bemiddelbaar geworden gedeeltelijk arbeidsgeschikte. Dit behelst ook gesprekken met de werkgever over eventuele werkaanpassingen en/of de toepassing van reïntegratie-instrumenten.

5.4.2 Verschillende taken, één beroepsgroep?

Bij het doorvoeren van veranderingen is het bevorderend die verandering duidelijk te markeren. Zo pleiten wij bij de verandering in de taken en positie van de arbeidsdeskundige ervoor nieuwe functietitels te kiezen. De taken per cluster zoals hiervoor uiteengezet verschillen sterk en wij adviseren dan ook deze verschillen duidelijk te benoemen met nieuwe taaknamen/functietitels.

Wel blijft er ook een duidelijke overeenkomst: alle clusters/functies/taken hebben een plaats langs het reïntegratietraject van gedeeltelijk arbeidsgeschikten. Dit traject dient zoveel mogelijk intact te blijven met waar nodig soepele transfers. De opzet van de samenhangende kwalificatiestructuur voor alle taken is gericht op goede onderlinge samenwerking en contact tussen de beoefenaars van de diverse taakclusters. Er blijft in onze visie dus sprake van een beroepsgroep, hoewel die niet homogeen is. Een sterke professionele beroepsgroep is van belang als kwaliteitsbewaker van de dienstverlening aan cliënten, van de samenhang in het traject, de invulling van werkprocessen, afstemming en evaluatie. Maar ook kan een beroepsgroep nieuwe ontwikkelingen signaleren en initiatieven nemen tot vernieuwing en verandering.

Deze nieuwe beroepsgroep is breder dan de huidige arbeidsdeskundige en voor deze arbeidsdeskundige 'nieuwe stijl' zou men in onze visie dus ook een nieuwe naam dienen te vinden. Men kan denken aan Reïntegratiebegeleider of Arbeidsgeschiktheidsdeskundige (AG-deskundige).

5.5 Taken management vanwege trajectverdeling

De vergaande splitsing van taken zoals voorgesteld heeft uiteraard ook nadelen. Het management heeft tot taak deze nadelen zoveel mogelijk te overwinnen. We bespreken de drie meest in het oog springende aspecten.

5.5.1 Bewaking samenhang traject

De huidige arbeidsdeskundigen koesteren het overzicht over het gehele traject, niet alleen binnen de UVI, maar ook met de andere betrokken organisaties. Verdeling van het traject, niet alleen over diverse organisaties maar ook nog eens over diverse functionarissen heeft uiteraard risico's als: verlies aan effectiviteit, informatieverlies en dubbel werk. Ook is het niet bevorderlijk voor de cliënt als deze het gevoel heeft steeds zinloos verwezen te worden en steeds opnieuw z'n verhaal te moeten doen.

Een belangrijk aandachtspunt voor het management is dus het in stand houden van het totale traject ondanks de opdeling in taakclusters die worden toegewezen aan afzonderlijke resultaatverantwoordelijke eenheden. Informatie moet goed overgedragen worden en de cliënt moet de reden en de meerwaarde zien van het werken met diverse geledingen binnen de UVI. En vooral mag niet de situatie ontstaan dat iedereen nog maar op een klein stukje traject aangesproken kan worden, en niemand meer op het gehele traject.

Dit speelt niet alleen binnen de UVI maar ook tussen de diverse organisaties. Daar wordt het dus een gemeenschappelijk management vraagstuk. Hoe organiseren en sturen wij ons werkproces zodat de toegevoegde waarde op het geheel ontstaat en niet op de afzonderlijke delen. SWI is vanwege deze managementtaak gestart, maar het is ook voorstelbaar dat hier op termijn gespreksstof ligt voor samenwerking met arbodiensten en bijvoorbeeld uitzendbureaus.

Hiermee raken we het aspect van de kwaliteit van de geleverde resultaten van de afzonderlijke eenheden. Er moet niet alleen op kwantiteit gestuurd worden, maar ook op kwaliteit. De kwaliteit van het reïntegratietraject is bij veel spelers in het veld een hekel punt. Maar al te vaak wordt de kwaliteit afgemeten aan de eigen interne professionele normen in plaats van aan dat wat de klant vraagt. Operationalisering van de kwaliteit van de geleverde producten en diensten in het kader van de contracten met de opdrachtgever (BV-UVI, of UVI-Arbeidsvoorziening bijvoorbeeld) is dus essentieel.

5.5.2 Opbouw/behoud noodzakelijke ervaring

Bij de keuze voor specialisatie wordt maar eenzijdig ervaring opgedaan hoewel men een breder ervaring nodig kan hebben. Het meest in het oog springt het risico dat iemand die alleen claimbeoordelingen afwerkt, niet meer uit hoofde van zijn functie in de bedrijven komt, waardoor hij zicht verliest op de bedrijfspraktijk. Dit zicht is voor zijn werk echter van belang. Dit is in de huidige situatie, waarin de UVI's sterk gericht zijn op het afwerken van de claimbeoordelingen, ook al het geval en de arbeidsdeskundigen en vele anderen ervaren dit als een groot gebrek. De claimbeoordeling als bureau-werk in plaats van op basis van praktijkkennis.

Er zal dus gewerkt moeten worden aan het gericht op peil houden van dit inzicht. In de huidige situatie geven de arbeidsdeskundigen aan dat juist daarom de combinatie van de veelheid van taken zinvol is. Wij hebben al duidelijk gemaakt dat dit uit andere overwegingen minder effectief lijkt. Het noodzakelijke inzicht kan ook op andere wijzen worden verkregen; bijvoorbeeld door gerichte bedrijfsbezoeken los van gevalshandeling, werkconferenties etc.

5.5.3 Motivatiebehoud

De discussie over specialisatie versus generalisatie is er een van alle tijden. Zowel op bedrijfsniveau als op het niveau van beroepsgroepen zijn er in deze discussie conjunctuurgolven te onderscheiden. Argumenten worden omgekeerd. De redenen dat wij voorstellen om tot specialisatie over te gaan mogen duidelijk zijn. Wij zijn van mening dat het op dit moment mede een antwoord kan zijn om de efficiëntie en effectiviteit van de reïntegratie van gedeeltelijk arbeidsgeschikten te bevorderen. Met name de keuze van het management van UVI's voor specialisme zal intern lastig te 'verkopen' zijn. Binnen de UVI's hebben de arbeidsdeskundigen immers een jarenlange generalistische traditie. Ten opzichte van de huidige (formele) taakomschrijving van veel arbeidsdeskundigen betekenen de nieuwe taakclusters een grote verandering. Men hecht sterk aan de breedheid van het huidige takenpakket. Het is dus zaak om de acceptatie van deze keuze te verhogen door hem gepaard te laten gaan met de invoering van enkele nieuwe/andere managementprincipes. Specialisatie is niet strijdig met het creëren van volledige functies waarin zowel de organiserende, voorbereidende, uitvoerende als ondersteunende taken opgenomen zijn. Daarnaast kunnen de takenpakketten zodanig worden samengesteld dat leren bevorderd wordt en stressrisico's verminderen door onder andere te zorgen voor combinaties van moeilijke en makkelijke taken, binnen zekere grenzen optimale mogelijkheden te geven ten aanzien van de autonomie, contactmogelijkheden mogelijk te maken en zorg te dragen voor een optimale informatievoorziening.

Andere motivatoren die ingezet kunnen worden zijn:

- duidelijke effecten van het werk, dus zichtbaarheid van de meerwaarde van de eigen bijdrage. De huidige arbeidsdeskundigen hechten hier heel sterk aan, de taakclustering maakt dit goed mogelijk
- roulatie tussen clusters (voor zover de verschillende kwalificatievereisten daar ruimte voor geven)
- het creëren van loopbaanperspectieven o.a. door de verschillende taakclusters ook in salariëring verschillend te waarderen.

6. Aanbevolen kwalificatiestructuur

6.1 Huidig opleidingsaanbod

Op dit moment bestaat er geen kwalificatiestructuur voor alle actoren die werkzaam zijn in de reïntegratie van gedeeltelijk arbeidsgeschikte. Er zijn wel diverse opleidingen.

De huidige opleidingen voor de diverse functionarissen zijn ingesteld op de werkverdeling in de oude uitvoeringspraktijk. De opleidingen hebben geen onderlinge samenhang en voor sommige functies bestaat geen gerichte opleiding.

Zie verder Deelrapport I.

6.1.1 Arbodienstverlening

De arbodienstverlening betreft vrijwel alle medewerkers van reguliere opleidingen. Er zijn vier wettelijk aangewezen arbodienst-disciplines (arts, veiligheidskundige, arbeidshygiënist, A&O-deskundige). Daarnaast zijn er diverse andere functies/beroepsgroepen, als bedrijfsverpleegkundige en bedrijfsmaatschappelijk werker in de arbodienstverlening werkzaam. Deze hebben alle een eigen, reguliere opleiding.

De arbodiensten zijn momenteel in gesprek over gewenste kwalificaties voor hun medewerkers en daarbij wordt ook gestreefd naar meer samenhang in de opleidingen. Men denkt over een eigen kwalificatiestructuur.

Reïntegratiebegeleiding bij arbodiensten wordt nu gedaan door allerlei functionarissen/beroepsgroepen: de arts, de bedrijfsmaatschappelijk werker, de bedrijfsverpleegkundige etc. Geen van allen is hier specifiek voor gekwalificeerd. De arbodiensten benoemen reïntegratie niet als apart aandachtspunt, zij zeggen daar weinig vraag naar te krijgen en zullen er voorlopig dan ook niet in investeren. De paradox is, dat de verzuimbegeleiding de grote omzetmaker bij de meeste arbodiensten is. In onze optiek benoemen zowel werkgevers als arbodiensten veel reïntegratietaken als ziekteverzuimbegeleiding en zien bijvoorbeeld artsen deze taak als 'persoonlijke begeleiding', hoewel het

Het feit dat arbodiensten reïntegratiebegeleiding niet als een belangrijke taak zien wordt door de door ons geïnterviewde functionarissen uit het werkveld alom betreurd. Reïntegratie heeft de meeste kans op succes gedurende het eerste ziektejaar. Een goede begeleiding daarvan is dus van groot belang. De arbodienst heeft daarbij een goede uitgangspositie, omdat men het bedrijf, het management, medewerkers en cultuur kent. Anderzijds bestaat het risico dat men vanuit het belang van behoud van een goede klantrelatie, wellicht te weinig opkomt voor de werknemer.

Tot op dit moment is bij de heroriëntatie op functies en kwalificatie in de arbodienstverlening geen aparte aandacht voor de taak van reïntegratiebegeleiding. Het is dus zeer de vraag of men daarvoor in de toekomst medewerkers specifiek zal gaan opleiden. Dat is een punt van zorg.

Reïntegratiebegeleiding is een serieuze taak, waar tijd in geïnvesteerd dient te worden en waar een specifieke deskundigheid en een adviseursattitude voor nodig is. Het risico van mislukken is groot als een arts of een BVK'er deze taak er zonder meer 'bij krijgt'.

Pas als arbodiensten een duidelijke visie op de eigen taak en verantwoordelijkheid in het reïntegratietraject ontwikkelen, zal er ook aandacht voor kwalificatie op dit terrein ontstaan en zal men wellicht aansluiting zoeken bij de rest van het reïntegratie-werkveld.

Van deze laatste, nu nog zeer ideaal geschetste, situatie gaan wij uit in onze kwalificatiestructuur.

6.1.2 Sociale Zekerheid

Medewerkers in de SV-sector volgen na diverse initiële opleidingen een eigen bedrijfsopleiding, gecombineerd met uitgebreide begeleide inwerkperiodes.

De huidige arbeidsdeskundigen-opleiding is breed van aard en maakt geen onderscheid naar specifieke taakprofielen. Wel bestaat er de mogelijkheid van vervolgmogelijkheden: AD-arbeidsgechiktheid en AD-arbeidsintegratie.

Het nadeel van de huidige interne opleidingen is dat ze te veel in de eigen sfeer gegeven worden en een bepaalde eigen SV-mentaliteit uitdragen. Hierdoor kunnen ze moeilijk ingezet worden om de gewenste cultuuromslag te maken.

6.1.3 Arbeidsvoorziening

Arbeidsvoorziening betreft mensen vooral van initiële opleidingen die sociaal/personeelgericht zijn. In toenemende mate tracht men ook mensen met een zakelijk gerichte achtergrond, bijvoorbeeld HEAO, aan te trekken.

Landelijk is er een uitgebreid opleidingsaanbod met diverse modules als intensieve trajectbegeleiding, werkgeversbenadering en sinds kort ook belasting/belastbaarheid. Er is geen aansluiting bij de SV-sector. Alle bijscholingen worden in eigen beheer gegeven.

6.1.4 Open opleidingen

In Deelrapport I hebben we een overzicht gegeven van reïntegratie-opleidingen die we hebben kunnen achterhalen. Conclusie was, dat voor veel (deel)taken opleidingen bestaan, maar dat er geen samenhang is. Samenhang kan worden aangebracht middels een landelijk vastgestelde kwalificatiestructuur.

6.2 *Inhoudelijke, onderwijskundige eisen en ontwerpcriteria*

Om een kwalificatiestructuur (zie voor een uitwerking van dit begrip Hoofdstuk 2) te ontwerpen moet een aantal inhoudelijke en onderwijskundige uitgangspunten worden verhelderd en mede op basis daarvan, maar ook op basis van de situatie in de praktijk, ontwerpcriteria worden vastgesteld.

Inhoudelijke uitgangspunten:

- Bij de kwalificatie-eisen komt steeds de behoefte aan een goede samenwerking tussen de diverse organisaties en functionarissen ter sprake. Men dient elkaar te kennen terwille van een goede samenwerking. Ook dienen er gemeenschappelijk begrippenkaders en werkmethoden te zijn.
Dit betekent dat een samenhangende kwalificatie- en opleidingsstructuur voor alle taakclusters zeer gewenst is en effectiever dan een serie losse opleidingen.
Deze structuur dient liefst ook aansluitingsmogelijkheden te hebben bij aanpalende terreinen, zoals de arbodienstverlening en overige werkterreinen in de sociale zekerheid.
- Voor de diverse taakclusters zijn andere kwalificaties vereist. Dat betekent dat beroepsbeoefenaren per taakcluster eigen leerwegen zullen krijgen.

- Bij reïntegratiebegeleiding is een breed scala aan kwalificaties nodig. Begeleiders hebben kennis nodig, maar ook vaardigheden, een bepaalde attitude en ervaring. Dit betekent dat niet volstaan kan worden met een opleidingenstructuur, maar dat daarnaast gewerkt moet worden aan:
 - toelating/selectie-eisen wat betreft kerncompetenties ten aanzien van gedragscriteria;
 - een systeem waarin men begeleid ervaring op kan doen/ingewerkt wordt, bijvoorbeeld met stages of een gedegen begeleide inwerkperiode.

Onderwijskundige uitgangspunten:

- Het gaat hier om aanvullende opleidingen die gevolgd worden nadat men in dienst is gekomen na een initiële opleiding te hebben gevolgd en werkervaring te hebben opgedaan. Het betreft dus werkend-leren. Binnen de kwalificatiestructuur dienen volop mogelijkheden en aanknopingspunten aanwezig te zijn voor praktijk- en probleem-gestuurd onderwijs. Bovendien betreft het volwassenen die veelal een ander leerstrategie hebben dan (jongere en onervaren) studenten in initiële beroepsopleidingen.
- De opgenomen eindtermen dienen vooral gericht te zijn op het vergroten van de handelingscompetentie.

Ontwerpcriteria:

De kwalificatiestructuur dient

- door 'de bedrijfstak', (TICA, BOA, LBA en mogelijk andere belanghebbenden zoals de particuliere verzekeraars) gelegitimeerd te kunnen worden
- te worden opgebouwd uit deelkwalificaties die als herkenbare en definieerbare taken in de praktijk voorkomen en die in dit werkveld een civiel effect hebben
- een bijdrage te leveren aan de onderlinge afstemming van werkprocessen binnen de verschillende organisaties.

6.3 De nieuwe kwalificatiestructuur

6.3.1 Uitstroomprofielen en deelkwalificaties

Meest wenselijk lijkt een kwalificatiestructuur voor alle functionarissen die betrokken zijn bij de reïntegratie van gedeeltelijk arbeidsgeschikten. Dus zowel voor arbodienstverleners als voor UVI-personeel, personeel bij Arbeidsvoorziening, uitzendbureaus etc., in onderlinge samenhang.

Deze structuur zien wij als vervolg op initiële opleidingen als AMA, Personeelswerk, HEAO, HTS, e.d., aangevuld met enige jaren werkervaring.

Wij stellen de volgende deelkwalificaties voor:

-1: introductie sociale zekerheid
Iedereen behaalt deze deelkwalificatie.

0a: werken en denken vanuit de arbodienst
0b: werken en denken vanuit de UVI
0c: werken en denken vanuit Arbeidsvoorziening

Afhankelijk van de organisatie waar iemand werkzaam is behaalt iedereen een van deze drie deelkwalificaties.

De deelkwalificaties -1 en 0 maken wel onderdeel uit van de totale kwalificatiestructuur maar zijn niet geordend rond samenhangende taken en beroepshandelingen. Ze behoren tot het inwerkprogramma, maar ze moeten wel behaald zijn voordat men deelkwalificatie 1 kan gaan behalen.

1: dienstverlening aan gedeeltelijk arbeidsgeschikten
Iedereen die werkzaam is in het traject dient deze deelkwalificatie te behalen.

- 2: analyse van de mogelijkheden van de gedeeltelijk arbeidsgeschikte
- 3: werkaanpassingen en reïntegratie-instrumenten toepassen
- 4: reïntegratie bij de eigen werkgever
- 5: reïntegratie bij een nieuwe werkgever
- 6: adviseren over werkaanpassingen en reïntegratie-instrumenten

Afhankelijk van het uitstroomprofiel behaalt men één of meerdere van deze deelkwalificaties.

- 7: toetsen
- 8: claimbeoordeling
- 9: casemanagement
- 10: bemiddelen

Dit betreft deelkwalificaties die elk direct samenhangen met één taakcluster.

In schema ziet het er als volgt uit.

Verklaring afkortingen:

REW: Reïntegratie eigen werk

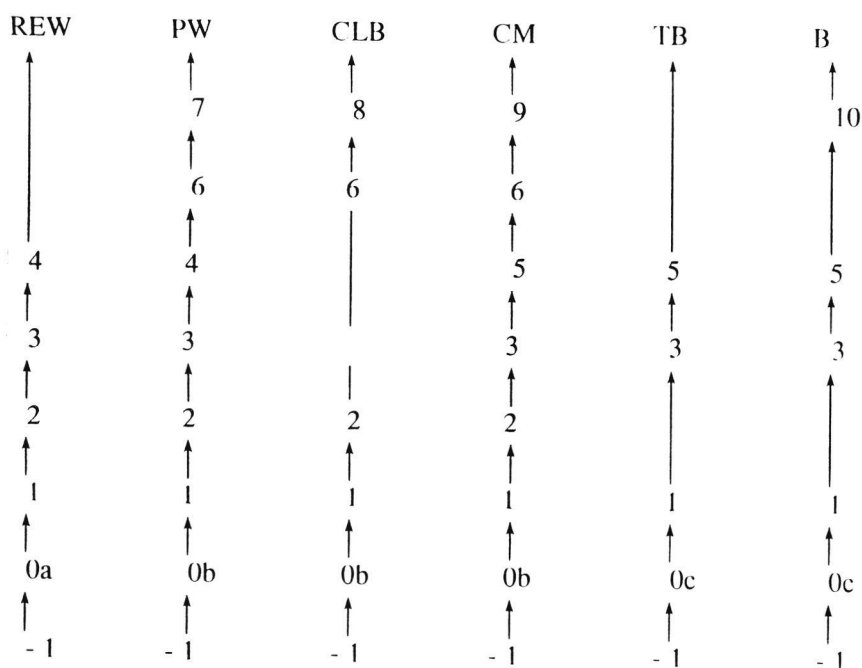
PW: Poortwachter

CLB: Claimbeoordeling

CM: Casemanager

TB: Trajectbegeleider

B: Bemiddelaar



6.3.2 De intake en andere administratieve functies

Bovenstaande structuur kan ook worden aangewend voor de kwalificatie van administratieve functies binnen de betrokken organisaties. De inleidende modules -1, 0 en 1 zijn zeer geschikt als introductie voor alle binnen de organisaties werkzame personen. Zo heeft men een gemeenschappelijke uitgangspositie begrippenkader.

Een aparte positie betreft de intaker. Er gaan in SWI-verband stemmen op om de gemeenschappelijke intake zwaar op te tuigen. Dit zou betekenen dat een deel van de kwalitatieve intake/aanbodsanalyse, die wij bij de casemanager hebben gelegd, reeds bij de eerste intake gedaan zou worden. Indien men hiertoe zou besluiten, kan men overwegen hier een aparte deelkwalificatie voor te ontwikkelen, die de intaker na module -1, 0a, 0b, 0c, 1 en eventueel 2 zou kunnen volgen.

6.3.3 Verdere invulling van de deelkwalificaties

Kwalificaties worden ontleend aan concrete handelingen of taken die voorkomen in de beroepsuitoefening. Voor het vaststellen van deelkwalificaties wordt gekeken welke handelingen en taken met elkaar samen hangen. Deze worden in één deelkwalificatie geplaatst. In de volgende tabel geven we een overzicht van de taken en handelingen per deelkwalificatie, zoals we die hiervoor benoemd hebben.

Deelkwalificatie -1 en 0 zijn geen 'echte' deelkwalificaties, ze zijn niet gebaseerd op taken en handelingen maar vormen een introductie op de context waarin gewerkt wordt.

Deelkwalificatie	Taken en handelingen
-1: introductie sociale zekerheid	
0: werken en denken vanuit de eigen organisatie	
1: dienstverlening aan gedeeltelijk arbeidsgeschikten	omgaan met gedeeltelijk arbeidsgeschikten oriëntatie op nieuwe mogelijkheden stimuleren informer overleggen samenwerken rapporteren/dossieropbouw globaal beoordelen belasting werkplek/functie globaal beoordelen belastbaarheid
2: analyse van de mogelijkheden van de gedeeltelijk arbeidsgeschikte	intensief beoordelen belasting intensief beoordelen belastbaarheid rapporteren/dossieropbouw
3: werkaanpassingen en reïntegratie-instrumenten toepassen	beoordelen mogelijkheden/noodzakelijkheid werkplekaanpassingen in relatie tot globaal oordeel over belasting/belastbaarheid idem reïntegratie-instrumenten informer belanghebbenden indienen aanvraag implementeren toegekende voorziening

4: reïntegratie bij de eigen werkgever	begeleiden ged. arbeidsgeschikten en bedrijf opstellen reïntegratieplan zoeken nieuwe mogelijkheden beoordelen organisatie adviseren onderhandelen
5: reïntegratie bij een nieuwe werkgever	begeleiden gedeeltelijk arbeidsgeschikten opstellen en uitvoeren reïntegratieplan bewaken onderdelen plan zoeken nieuwe mogelijkheden beoordelen organisatie adviseren
6: adviseren over werkaanpassingen en reïntegratie-instrumenten	beoordeling aanvraag werkplekaanpassing of reïntegratie-instrument adviseren gebruiker
7: toetsen	interpreteren en beoordelen reïntegratieplannen adviseren over andere inspanningen besluiten over acceptatie besluiten tot inzet sancties
8: claimbeoordeling	uitvoeren claimbeoordelingsonderzoek toekennen arbeidsgeschiktheidspercentage
9: casemanagement	afstand tot arbeidsmarkt bepalen condities voor trajectbegeleiding bepalen contracten sluiten met derden bewaking voortgang
10: bemiddelen	acquisitie arbeidsplaatsen bemiddelen nazorg verlenen

De inhoud van de deelkwalificaties bestaat uit eindtermen die zijn samengesteld vanuit meerdere 'vakken' of disciplines. In de opleidingspraktijk bestaan deelkwalificaties vaak uit een serie modulen. In de tabel hieronder benoemen wij per deelkwalificatie een aantal modulen, waaruit blijkt wat voor soort inhoud (vakken/kennis, inzicht, vaardigheden) wij noodzakelijk achten om de taken en beroepshandelingen adequaat uit te kunnen voeren.

In dit overzicht vullen we de deelkwalificaties -1 en 0 wel in.

Deelkwalificatie	Modulen
-1: introductie sociale zekerheid	sociaal/maatschappelijke context wet- en regelgeving I de doelgroep het reïntegratietraject betrokken organisaties

0: werken en denken vanuit de eigen organisatie	opdracht organisatie doelgroep, markt positionering werkproces functies en disciplines middelen
1: dienstverlening aan gedeeltelijk arbeidsgeschikten	belasting I belastbaarheid I bedrijvenkennis I sociale vaardigheden zakelijk werken dossieropbouw
2: analyse van de mogelijkheden van de gedeeltelijk arbeidsgeschikte	belasting II belastbaarheid II
3: werkaanpassingen en reïntegratie-instrumenten toepassen	werkaanpassingen I reïntegratie-instrumenten I
4: reïntegratie bij de eigen werkgever	wet- en regelgeving II sociale vaardigheden II adviesvaardigheden I bedrijvenkennis II trajectbegeleiding aanbodversterkingsinstrumenten nazorg
5: reïntegratie bij een nieuwe werkgever	wet- en regelgeving II sociale vaardigheden II adviesvaardigheden I bedrijvenkennis II regionale arbeidsmarkt trajectbegeleiding aanbodversterkingsinstrumenten nazorg
6: adviseren over werkaanpassingen en reïntegratie-instrumenten	werkaanpassingen II reïntegratie-instrumenten II
7: toetsen	toetsing adviesvaardigheden II sanctiebeleid en procedures
8: claimbeoordeling	wet- en regelgeving II hanteren FIS claimbeoordeling
9: casemanagement	commerciële inkoop diagnose stellen management
10: bemiddelen	werkgeversbenadering bemiddeling nazorg

6.3.4 Andere doelgroepen

Bepaalde deeltkwalificaties kunnen ook bruikbaar zijn voor andere beroepsgroepen en functies, zoals arbo-consulenten bij arbodiensten, trajectbemiddelaars bij de GSD, P&O-ers, verzekeraars, medewerkers van particuliere organisaties etc. Dit zal leiden tot een gemeenschappelijk begrippenkader, wat de effectiviteit van de samenwerking ten goede zal komen.

6.4 *Gedragscriteria als instroomprofiel*

Al eerder is aangegeven dat het gewenste eindresultaat: dat wat men van medewerkers verwacht, niet alleen met behulp van opleiding bereikt kan worden. Voor de diverse taakclusters zullen de juiste mensen moeten worden geselecteerd. De combinatie van deze kerncompetenties van medewerkers, opleiding, training en ervaring, en natuurlijk het werken onder de juiste condities vormen dan met elkaar de kritische succesfactoren.

Hieronder geven wij suggesties voor de gedragscriteria naar de aard van het taakcluster. Vanzelfsprekend zijn er gedragscriteria die gedurende de taakuitoefening ontwikkeld kunnen worden, maar voor verdere ontwikkeling moeten ze wel in potentie aanwezig zijn.

REW	PW	CLB	CM	TB	B
aanpassingsvermogen analytisch vermogen creativiteit initiatief klantgerichtheid kunnen luisteren mondelinge presentatie omgevingsbewustzijn overtuigingskracht samenwerkingsgericht sensitiviteit vasthoudendheid	aanpassingsvermogen besluitvaardigheid creativiteit initiatief klantgerichtheid mondelinge presentatie omgevingsbewustheid organisatiesensitiviteit overtuigingskracht	besluitvaardigheid discipline integriteit omgang met details analytisch vermogen	ambitie analytisch vermogen besluitvaardigheid durf flexibiliteit initiatiefrijk klantgerichtheid management- vaardigheden onafhankelijkheid ondernemerschap visie	aanpassingsver- mogen creativiteit kunnen luisteren mondelinge pre- sentatie omgevingsbewust overtuigingskracht sensitiviteit vasthoudendheid	analytisch ver- mogen omgevingsbewust- zijn overtuigingskracht sociabiliteit

6.5 Opbouw uitstroomprofielen

In deze paragraaf zetten we alle elementen van de uitstroomprofielen per taakcluster op een rij. Achtereenvolgens benoemen we per taakcluster:

- het algemene taakprofiel
- de taken en/of beroepshandelingen
- de gewenste gedragscriteria
- de gewenste ervaring
- de te behalen deelkwalificaties

Aangezien het werkveld zich nog niet heeft uitgesproken over een wenselijke indeling in uitstroomprofielen, geven wij hier in eerste instantie een aanzet die zeker niet definitief of limitatief is.

Pas nadat de diverse betrokken organisaties het over taakclustering en inhoud van taken eens zijn geworden, is een gedetailleerde uitwerking aan de orde.

Diverse taken en beroepshandelingen komen terug bij meerdere taakclusters. Als voorbeeld noemen we: omgaan met gedeeltelijk arbeidsgeschikten, iets wat voor alle taakclusters geldt. De invulling hiervan is per taakcluster wel anders: gaat het om motiveren, om beoordelen, om controleren, om het voeren van een slecht nieuwsgesprek of om begeleiding? Deze algemene omschrijving (omgaan met...) krijgt pas betekenis binnen het totaal van de beroepshandelingen van elke taakcluster. Men dient de opsomming van taken/beroepshandelingen en van gedragscriteria dan ook in onderling verband te zien. In de deelkwalificaties wordt ook vanuit samenhangende beroepshandelingen gewerkt.

6.5.1 Reïntegratiebegeleiding Arbodienst

het algemene taakprofiel;

De reïntegratiebegeleider dient de reïntegratie van zieke personeelsleden daadwerkelijk ter hand te nemen en te bevorderen door het beoordelen van de mogelijkheden en wensen van de werknemer in relatie tot de mogelijkheden in het bedrijf. Stimulering van alle betrokkene tot medewerking, inhoudelijke en procesmatige advisering zijn de drie speerpunten uit deze taakstelling. Het beoordelen van de wenselijkheid en toepasbaarheid van werkaanpassingen en reïntegratie-instrumenten behoort ook tot dit cluster.

de taken en/of beroepshandelingen;

omgaan met gedeeltelijk arbeidsgeschikten
oriëntatie op nieuwe mogelijkheden
stimuleren
informereren
overleggen
samenwerken
rapporteren/dossieropbouw
globaal beoordelen belasting werkplek/functie
globaal beoordelen belastbaarheid
intensief beoordelen belasting
intensief beoordelen belastbaarheid
rapporteren/dossieropbouw
begeleiden gedeeltelijk arbeidsgeschikten en bedrijf
opstellen reïntegratieplan
zoeken nieuwe mogelijkheden
beoordelen organisatie
adviseren

onderhandelen
beoordelen mogelijkheden/noodzakelijkheid werkplekaanpassingen in relatie tot globaal
oordeel over belasting/belastbaarheid
idem reïntegratie-instrumenten
informereren belanghebbenden
indienen aanvraag
implementeren toegekende voorziening

de gewenste gedragscriteria;

analytisch vermogen
aanpassingsvermogen
creativiteit
initiatief
klantgerichtheid
kunnen luisteren
mondelinge presentatie
omgevingsbewustzijn
overtuigingskracht
samenwerkingsgericht
sensitiviteit
vasthoudendheid

de gewenste ervaring;

Ervaring met bedrijfsprocessen en in het bijzonder met verzuim-, personeels- en reïntegratiebeleid.

initiële opleiding;

HBO

de te behalen deelkwalificaties;

- 1 introductie sociale zekerheid
- 0 werken vanuit de arbodienst
- 1 dienstverlening aan gedeeltelijk arbeidsgeschikten
- 2 analyse van de mogelijkheden van de gedeeltelijk arbeidsgeschikte
- 3 werkaanpassingen en reïntegratie-instrumenten toepassen
- 5 reïntegratie bij de eigen werkgever

6.5.2 Poortbewaking

het algemene taakprofiel;

De poortwachter is de intermediair tussen de reïntegratie bij de eigen werkgever en de UVI. De poortwachter toetst de reïntegratie-inspanningen van de werkgever en diens arbodienst. Op basis van de uitkomsten van de toetsing adviseert hij arbodienst en werkgever over nieuwe initiatieven of hij besluit tot acceptatie van de gedeeltelijk arbeidsgeschikte. Tevens adviseert en besluit de poortwachter over aangevraagde werkaanpassingen en de inzet van reïntegratie-instrumenten.

de taken en/of beroepshandelingen;

omgaan met gedeeltelijk arbeidsgeschikten
oriëntatie op nieuwe mogelijkheden
stimuleren
informereren

overleggen
samenwerken
rapporteren/dossieropbouw
globaal beoordelen belasting werkplek/functie
globaal beoordelen belastbaarheid
intensief beoordelen belasting
intensief beoordelen belastbaarheid
rapporteren/dossieropbouw
begeleiden gedeeltelijk arbeidsgeschikte en bedrijf
opstellen reïntegratieplan
zoeken nieuwe mogelijkheden
beoordelen organisatie
adviseren
onderhandelen
beoordelen mogelijkheden/noodzakelijkheid werkplekaanpassingen in relatie tot globaal
oordeel over belasting/belastbaarheid
idem reïntegratie-instrumenten
informereren belanghebbenden
verwerken aanvraag
implementeren toegekende voorziening
beoordeling aanvraag werkplekaanpassing/reïntegratie-instrument
adviseren gebruiker
interpreteren en beoordelen reïntegratieplannen
adviseren over andere inspanningen
besluiten over acceptatie
besluiten tot inzet sancties

de gewenste gedragscriteria;

aanpassingsvermogen
besluitvaardigheid
creativiteit
initiatief
klantgerichtheid
mondelinge presentatie
omgevingsbewustheid
organisatiesensitiviteit
overtuigingskracht

de gewenste ervaring;

Werkervaring in het bedrijfsleven of bij de overheid

initiële opleiding:

HBO

de te behalen deelkwalificaties;

- 1 introductie sociale zekerheid
- 0 werken vanuit de UVI
- 1 dienstverlening aan gedeeltelijk arbeidsgeschikten
- 2 analyse van de mogelijkheden van de gedeeltelijk arbeidsgeschikte
- 3 werkaanpassingen en reïntegratie-instrumenten toepassen
- 4 reïntegratie bij de eigen werkgever
- 6 adviseren over werkplekaanpassingen en reïntegratie-instrumenten
- 7 toetsen

6.5.3 Claimbeoordeling

het algemene taakprofiel;

De claimbeoordeling behelst het beoordelen van de belastbaarheid van de cliënt en diens arbeidsmogelijkheden. Met gebruikmaking van het Functie-Informatie-Systeem en een specifieke procedure stelt hij het arbeidsgeschiktheidspercentage vast en de eventuele uitkeringsrechten.

de taken en/of beroepshandelingen;

omgaan met gedeeltelijk arbeidsgeschikten
oriëntatie op nieuwe mogelijkheden
stimuleren
informereren
overleggen
samenwerken
rapporteren/dossieropbouw
globaal beoordelen belasting werkplek/functie
globaal beoordelen belastbaarheid
intensief beoordelen belasting
intensief beoordelen belastbaarheid
uitvoeren claimbeoordelings-onderzoek
toekennen arbeidsgeschiktheidspercentage

de gewenste gedragscriteria;

analytisch vermogen
besluitvaardigheid
discipline
integriteit
omgang met details

de gewenste ervaring;

Ervaring met diagnosestelling en beoordeling

initiële opleiding;

HBO

de te behalen deelkwalificaties;

- 1 introductie sociale zekerheid
- 0 werken vanuit de UVI
- 1 dienstverlening aan gedeeltelijk arbeidsgeschikten
- 2 analyse van de mogelijkheden van de gedeeltelijk arbeidsgeschikte
- 8 claimbeoordeling

6.5.4 Casemanagement

het algemene taakprofiel;

De casemanager heeft de eindverantwoordelijkheid over een groot aantal cliënten die begeleid dienen te worden naar nieuw werk. De casemanager voert de kwalificerende intake uit en bepaalt op basis daarvan de (financiële) randvoorwaarden voor de reïntegratie. De casemanager sluit contracten af met diverse partijen die taken uitvoeren ten aanzien van de trajectbegeleiding en het bemiddelen. Hij beslist over de inzet van werkaanpassingen en de inzet van reïntegratie-instrumenten. Ook het besluit over de definitieve plaatsing, de beoordeling van de geschiktheid van de functie, ligt bij hem.

de taken en/of beroepshandelingen;

omgaan met gedeeltelijk arbeidsgeschikten
oriëntatie op nieuwe mogelijkheden
stimuleren
informer
overleggen
samenwerken
rapporteren/dossieropbouw
globaal beoordelen belasting werkplek/functie
globaal beoordelen belastbaarheid
intensief beoordelen belasting
intensief beoordelen belastbaarheid
rapporteren/dossieropbouw
begeiden gedeeltelijk arbeidsgeschikten
opstellen en uitvoeren reïntegratieplan/bewaken onderdelen
zoeken nieuwe mogelijkheden
beoordelen organisatie
adviseren
onderhandelen
beoordelen mogelijkheden/noodzakelijkheid werkplekaanpassingen in relatie tot globaal
oordeel over belasting/belastbaarheid
idem reïntegratie-instrumenten
informer belanghebbenden
verwerken aanvraag
implementeren toegekende voorziening
beoordeling aanvraag werkplekaanpassing/reïntegratie-instrument
adviseren gebruiker
afstand tot arbeidsmarkt bepalen
condities voor trajectbegeleiding bepalen
contracten sluiten met derden
bewaking voortgang

de gewenste gedragscriteria;

ambitie
analytisch vermogen
besluitvaardigheid
durf
flexibiliteit
initiatiefrijk
klantgerichtheid
managementvaardigheden
onafhankelijkheid
ondernemerschap
visie

de gewenste ervaring;

Personen die de kwalificerende intake doen, hebben bij voorkeur enige jaren ervaring in het werken met de doelgroep gedeeltelijk arbeidsgeschikten, een brede arbeidservaring en liefst ook persoonlijke ervaring met werkloosheid en uitkeringen. Ook is enige ervaring met het opstellen van trajectplannen en trajectbegeleiding wenselijk. Daarnaast is ervaring in een managementfunctie gewenst.

initiële opleiding:
HBO/WO

de te behalen deelkwalificaties;

- 1 introductie sociale zekerheid
- 0 werken vanuit de UVI
- 1 dienstverlening aan gedeeltelijk arbeidsgeschikten
- 2 analyse van de mogelijkheden van de gedeeltelijk arbeidsgeschikte
- 3 werkaanpassingen en reïntegratie-instrumenten toepassen
- 5 reïntegratie bij de nieuwe werkgever
- 6 adviseren over werkplekaanpassingen en reïntegratie-instrumenten
- 9 casemanagement

6.5.5 Trajectbegeleiding

het algemene taakprofiel;

De trajectbegeleider stelt een begeleidings- en kwalificatieplan voor cliënten op en voert dit uit. Voor onderdelen kan hij andere organisaties inhuren. Belangrijke taak is het stimuleren, motiveren en controleren van de cliënt en het onderhouden van contacten met uitvoerders van deelactiviteiten in het plan.

de taken en/of beroepshandelingen;

omgaan met gedeeltelijk arbeidsgeschikten
oriëntatie op nieuwe mogelijkheden
stimuleren
informer
overleggen
samenwerken
rapporteren/dossieropbouw
globaal beoordelen belasting werkplek/functie
globaal beoordelen belastbaarheid
begeleiden gedeeltelijk arbeidsgeschikten
opstellen en uitvoeren reïntegratieplan/ bewaken onderdelen
zoeken nieuwe mogelijkheden
beoordelen organisatie
adviseren
beoordelen mogelijkheden/noodzakelijkheid werkplekaanpassingen in relatie tot globaal
oordeel over belasting/belastbaarheid
idem reïntegratie-instrumenten
informer belanghebbenden
indienen aanvraag
implementeren toegekende voorziening

de gewenste gedragscriteria;

aanpassingsvermogen
creativiteit
kunnen luisteren
mondelinge presentatie
omgevingsbewust
overtuigingskracht
sensitiviteit
vasthoudendheid

De gewenste ervaring;

Personen die tot taak hebben de trajectplannen op te stellen hebben bij voorkeur enige jaren ervaring in het opstellen en uitvoeren van trajectplannen, inclusief bemiddeling, van groepen moeilijk plaatsbare cliënten.

initiële opleiding;

HBO

de te behalen deelkwalificaties;

- 1 introductie sociale zekerheid
- 0 werken vanuit de UVI
- 1 dienstverlening aan gedeeltelijk arbeidsgeschikten
- 3 werkaanpassingen en reïntegratie-instrumenten toepassen
- 5 reïntegratie bij een nieuwe werkgever

6.5.6 Bemiddeling**het algemene taakprofiel;**

De bemiddeling betreft het daadwerkelijke bemiddelen, het begeleiden bij het vinden van een passende baan voor de inmiddels bemiddelbaar geworden gedeeltelijk arbeidsgeschikte. Dit behelst ook gesprekken met de werkgever over eventuele werkaanpassingen en/of de toepassing van reïntegratie-instrumenten.

de taken en/of beroepshandelingen;

omgaan met gedeeltelijk arbeidsgeschikten
oriëntatie op nieuwe mogelijkheden
stimuleren
informer
overleggen
samenwerken
rapporteren/dossieropbouw
globaal beoordelen belasting werkplek/functie
globaal beoordelen belastbaarheid
begeleiden gedeeltelijk arbeidsgeschikten
opstellen en uitvoeren reïntegratieplan/ bewaken onderdelen
zoeken nieuwe mogelijkheden
beoordelen organisatie
adviseren
onderhandelen
beoordelen mogelijkheden/noodzakelijkheid werkplekaanpassingen in relatie tot globaal oordeel over belasting/belastbaarheid en werkplek/functie
idem reïntegratie-instrumenten
informer belanghebbenden
indienen aanvraag
implementeren toegekende voorziening
acquisitie arbeidsplaatsen
bemiddelen
nazorg verlenen

de gewenste gedragscriteria;

analytisch vermogen
omgevingsbewustzijn
overtuigingskracht
sociabiliteit

de gewenste ervaring;

De persoon die plaatst heeft werkervaring, liefst in het bedrijfsleven en ruime ervaring met het bemiddelen van arbeidsgeschikte werkzoekenden.

initiële opleiding:

HBO

de te behalen deelkwalificaties;

- 1 introductie sociale zekerheid
- 0 werken vanuit de UVI
- 1 dienstverlening aan gedeeltelijk arbeidsgeschikten
- 3 werkaanpassingen en reïntegratie-instrumenten toepassen
- 5 reïntegratie bij een nieuwe werkgever
- 10 bemiddelen

6.6 *Aanbieders*

Zodra de kwalificatiestructuur is uitgewerkt, kunnen diverse aanbieders van opleidingen passend binnen de structuur een opleidingsaanbod doen. Dat kan geschieden zowel op deelkwalificaties als op de totale kwalificatiestructuur. Op basis van de eindtermen uit de kwalificatiestructuur kunnen zij opleidingsprogramma's ontwerpen en ontwikkelen. De vrijheid voor aanbieders voor een eigen invulling betreft:

- het kiezen van de onderwijskundige concepten
- uitwerken leerdoelen
- vaststellen leerinhouden
- ordenen leerinhouden
- keuze didactische werkvormen
- inzet media
- groeperingsvormen
- toetsing³
- vaststellen studiebelastingen
- het kiezen van het studiemateriaal (boeken)
- het selecteren van docenten
- bepalen aanbod
 - open
 - in company
- het vaststellen van de prijs
- het bepalen van de lokaties

De afnemers, de arbodiensten, UVI's, Arbeidsvoorziening en andere belangstellenden, kunnen op basis van eigen argumenten en overwegingen kiezen met welke private kwalificatie-aanbieder ze in zee willen gaan.

³ Centrale onafhankelijke toetsing/examinering kan overwogen worden

7. Op weg naar een gelegitimeerde kwalificatiestructuur

7.1 Stappen

In de paragrafen hiervoor zijn de contouren geschetst van de kwalificatiestructuur die wij aanbevelen. Het volgende stadium in de uitwerking van deze kwalificatiestructuur is het concretiseren van de deelkwalificaties met behulp van eindtermen. Deze uitwerking maken wij in het kader van dit onderzoek niet. Het risico is dat de discussie over de formulering van de eindtermen aandacht en energie vergt die in dit stadium beter anders aangewend kan worden. Wel schetsen wij hier een aantal stappen die gezet moeten worden om te komen tot een gelegitimeerde kwalificatiestructuur.

1. Het topmanagement van de betrokken organisaties doet een principe-uitspraak dat men een gelegitimeerde kwalificatiestructuur wenst.
- 2: Per organisatie onderzoekt men welke organisatie-ontwikkelingsdoelen men met behulp van kwalificatie wil bereiken, wat de eisen zijn die men aan het personeel stelt, welke uitstroomprofielen men voor ogen heeft en wat de randvoorwaarden zijn. Men dient vanuit de organisaties sturing geven aan het ontwerp en de invulling van de kwalificatiestructuur, die immers een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid wordt.
- 3: Ontwerpcriteria worden opgesteld
- 4: In verschillende rondes, met verschillende betrokken actoren, wordt de kwalificatiestructuur gebouwd en ingevuld.
- 5: Het topmanagement van de betrokken organisaties legitimeert de kwalificatiestructuur.
- 6: De structuur wordt aan een nog nader aan te wijzen orgaan in beheer gegeven ten behoeve van onderhoud en permanente vernieuwing, die steeds weer gelegitimeerd dient te worden.
- 7: De structuur wordt openbaar beschikbaar gesteld.

7.2 Voorwaarden

Om daadwerkelijk te kunnen gaan bouwen aan de kwalificatiestructuur zoals wij die hebben geschetst, gelden enkele voorwaarden.

7.2.1 Onderlinge samenwerking

Belangrijke voorwaarden om een gemeenschappelijke kwalificatiestructuur te kunnen bouwen, is de daadwerkelijke wil tot en opbouw van samenwerking bij de diverse organisaties. Afspraken over taakverdeling in het reïntegratietraject en over afstemming van werkprocessen zijn van cruciaal belang voor het welslagen van gespecialiseerde taakclustering. De SWI-projectgroep heeft daar een belangrijke rol in.

7.2.2 Initiatief

Gezien het aantal betrokken organisaties bij reïntegratie, de turbulentie in het sociale zekerheid en het krachtenveld zoals we dat in hoofdstuk 3 schetsten, lijkt het niet aannemelijk dat men 'spontaan' tot een gemeenschappelijke kwalificatiestructuur zal komen. Het is van belang dat een (gezaghebbende) partij het voortouw neemt.

Wij adviseren onze opdrachtgever TICA, straks LISV, daarom het initiatief te nemen tot een landelijke gelegitimeerde kwalificatiestructuur en de discussie met de partners daarover aan te gaan.

7.2.3 Medewerking UVI's

De UVI's zijn, ondanks alle veranderingen, nog steeds de centrale organisaties bij de begeleiding van de reïntegratie van de gedeeltelijk arbeidsgeschikte. Zij zijn ook de belangrijkste werkgever van de arbeidsdeskundige 'oude stijl'. De UVI's hebben dan ook een spil-rol bij de totstandkoming van een kwalificatiestructuur.

Zij bezinnen zich momenteel op wat hun nieuwe core-business is en hoe ze zich verhouden tot de andere organisaties in het werkveld. Wij adviseren hen bij de inrichting van de werkprocessen de taken van de arbeidsdeskundige te splitsen en te herdefiniëren zoals in dit rapport voorgesteld. Met name de functie van poortwachter en het case-management zijn sleutelposities. Dit zijn tevens de functies die cruciaal zijn voor de gewenste cultuuromslag bij de UVI's.

Tenslotte dringen wij aan op het introduceren van nieuwe beroepstitels binnen de UVI. Hoewel de omvattende term arbeidsdeskundige ('nieuwe stijl') zou kunnen blijven bestaan voor alle profielen tezamen, pleiten wij voor een duidelijke aanduiding van de diverse taken en functionarissen langs het traject.

7.2.4 Medewerking arbeidsdeskundigen

Het werk van arbeidsdeskundigen is volop in beweging. Sommigen ervaren dit als bedreigend, anderen als kansrijk.

Arbeidsdeskundigen vinden het een belangrijke kracht van hun beroepsgroep dat men overzicht heeft over het gehele traject en alle kennisgebieden. Verdeling van taken zien zij als versnippering en uitholling. Wij stellen daartegenover dat de kracht en de effectiviteit van reïntegratiebegeleiding erbij zullen winnen indien men de taken goed verdeelt. Wij sporen hen daarom aan om onze aanbevelingen voor taaksplitsing en een gemeenschappelijke kwalificatiestructuur serieus te bestuderen en vanuit de expertise bij te dragen aan een goede ontwikkeling daarvan.