

**Een vak apart!**

**Werkagenda  
professionalisering  
van re-integratie**

Januari 2012



**Raad voor  
Werk en  
Inkomen**

## Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 .....	3
1.1 Inleiding .....	3
1.2 Aanleiding .....	3
1.3 Doel .....	4
Hoofdstuk 2 Het re-integratievak .....	5
2.1 Beknopte voorgeschiedenis .....	5
2.2 Dé re-integratieprofessional? .....	6
2.3 Toekomstige ontwikkelingen .....	7
Hoofdstuk 3 Professionalisering, beroepsvorming en beroepsontwikkeling .....	9
3.1 Professionalisering .....	9
3.2 Beroepsvorming en beroepsontwikkeling .....	10
3.3 Beroepsontwikkeling in de re-integratiesector .....	12
Hoofdstuk 4 Professionals in de re-integratiesector? .....	13
4.1 Afwegingen blijven impliciet .....	13
4.2 Intuïtie en persoonlijke opvattingen leidend .....	13
4.3 Gebruik instrumenten geen gemeengoed .....	14
4.4 Kennisfundament ontbreekt .....	15
4.5 Autonomie vs. protocollering: een schijnbare tegenstelling .....	16
4.6 Verantwoording afleggen beperkt mogelijk .....	18
Hoofdstuk 5 Werkagenda: met het oog op morgen .....	19
5.1 Algemene opmerkingen vooraf: samen voor de professional .....	19
5.2 Agendapunten .....	20
5.3 Professionalisering van individuele medewerkers .....	20
5.4 Organisatorische en bedrijfsmatige aspecten van professionalisering .....	22
5.5 Kennis ontsluiten .....	23
5.6 Beroepsontwikkeling en beroepsgroep .....	24
Hoofdstuk 6. Slotbeschouwing .....	26

# Hoofdstuk 1

## 1.1 Inleiding

De toegevoegde waarde van re-integratiedienstverlening is nog altijd een veel besproken onderwerp van publiek debat. Resultaten zijn omstreden en de kosten volgens velen te fors. Pogingen om de (netto)effectiviteit van re-integratie vast te stellen hebben uiteenlopende uitkomsten opgeleverd en hebben de twijfel over de toegevoegde waarde van re-integratie niet weggenomen.

Toch, het belang van re-integratie is evident. Voor de werkzoekende zelf kan re-integratie bijdragen aan nieuw toekomstperspectief, een gevoel van eigenwaarde en financiële onafhankelijkheid. De samenleving als geheel is er bij gebaat dat zo min mogelijk uitkeringen worden verstrekt en dat zo veel mogelijk mensen die kunnen en willen werken dat ook daadwerkelijk doen.

Hoewel het begrip 're-integratie' veronderstelt dat het de persoon zelf is die re-integreert, is dit geen proces dat vanzelf gaat. Vaak is er – aanvullend op de eigen inspanningen - hulp of begeleiding bij gewenst. Soms ook is er aansporing voor nodig. De ondersteuning bij re-integratie – de re-integratiedienstverlening – is complementair aan de eigen verantwoordelijkheid van de te re-integreren persoon en moet daarom wel 'professioneel' zijn.

Die professionaliteit is het overkoepelende thema van dit advies en komt aan bod in de te beantwoorden vraag: 'hoe kan de professionaliteit van de re-integratieondersteuning worden bevorderd?'.<sup>1</sup>

## 1.2 Aanleiding

Van professioneel handelen is sprake wanneer werkzaamheden op een systematische en methodische wijze worden uitgevoerd en gebaseerd zijn op een gedeeld kennisdomein, waaraan ook kwaliteitsnormen kunnen worden ontleend.<sup>1</sup>

Op dit moment is er in de re-integratiesector lang niet altijd sprake van het hanteren van dergelijke professionele normen en handelwijzen. Dat ligt in de meeste gevallen niet aan de uitvoerenden zelf, maar is een gevolg van het ontbreken van een gedeelde visie op wat het doel moet zijn van re-integratie en hoe dat doel moet worden bereikt. Tegelijkertijd is het ook een miskennis van het belang en de zwaarte van het werk dat dagelijks door velen met toewijding wordt gedaan, terwijl ze er niet altijd optimaal voor zijn toegerust.

Naast het selectiviteitsvraagstuk - *wie moet worden ondersteund en wie redt het wel op eigen kracht* – is de moeilijkheid van het 're-integratiewerk' namelijk dat lang niet altijd duidelijk is 'wat voor wie werkt en wanneer'.

Door welke interventie of met welk instrumentarium is het probleem – of zijn de problemen - van de werkzoekende zodanig te beïnvloeden dat ze geen belemmering meer vormen om (weer) aan de slag te gaan? Welke begeleidingsstijl past het best bij de specifieke werkzoekende: sturend of juist niet, directief zijn of loslaten? Is een groepsgewijze aanpak bevorderlijk voor het zelfvertrouwen van de werkzoekende of juist niet?

Steeds duidelijker wordt dat juist de samenhang tussen verschillende 'variabelen' (begeleidingsstijl, methodiek, instrument etc.) de verklarende factor voor succes van re-integratie is. Geruime tijd is onderbelicht gebleven dat het de kwaliteit of het vakmanschap van de uitvoerende medewerkers is, waardoor dat succes wordt bereikt. Wel is er gezocht naar het antwoord op de vraag 'Wat werkt?' maar de vraag 'Wie werkt?' is volgens de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) net zo belangrijk.

---

<sup>1</sup> In hoofdstuk 3 zal dieper worden ingegaan op wat onder professionaliteit wordt verstaan.

Alvorens de vraag beantwoord wordt hoe professionalisering kan worden bevorderd, zal dus eerst duidelijk moeten worden wat onder 'professionalisering' moet worden verstaan en of (en hoe) het re-integratiewerk zich daartoe kan ontwikkelen.

Dit advies is opgesteld na intensieve gesprekken met gemeenten, UWV, re-integratiebedrijven en andere partijen. Aan de hand van literatuur is onderzocht wat professionalisering wel en wat het niet is. Ook is bekeken wat er geleerd kan worden van ervaringen in andere sectoren van maatschappelijke dienstverlening. Van daaruit zijn aanbevelingen geformuleerd over de verdere ontwikkeling van kennis, vakmanschap en de aansturing daarvan.

### **1.3 Doel**

Het verkrijgen van inzicht in de effecten en kosten en het verbeteren van re-integratiedienstverlening zijn kerntaken van de RWI, evenals het verspreiden van deze kennis.

Het is naar de mening van de RWI vanuit het perspectief van efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit nodig en wenselijk – en daarin staat de RWI niet alleen - dat er gestreefd wordt naar (verdere) professionalisering van re-integratiedienstverlening en de begeleiding van (uitkeringsgerechtigde) werkzoekenden. Daarover handelt deze werkagenda. Allereerst beschrijft het de stand van zaken. Die beschrijving mondt uit in een Werkagenda Professionalisering voor de toekomst waar belanghebbenden hun voordeel mee kunnen doen. Het is echter niet zo dat er een 'beste' en/of 'enige' route is om professionalisering te bevorderen. Partijen zullen zelf de keuzes moeten maken of en hoe ze vorm en inhoud geven aan het proces van professionalisering. In deze werkagenda worden geen specifieke begeleidingsstijlen, methodieken of instrumenten aangeprezen. Wel wordt beschreven waarom het van belang is dat er ten aanzien van die stijlen, methodieken en het gebruik van instrumenten, keuzes worden gemaakt.

Doel van deze werkagenda is het verder brengen van de discussie over dit thema en het verder aanjagen van professionaliseringsinitiatieven.

## Hoofdstuk 2

## Het re-integratievak

### 2.1 Beknopte voorgeschiedenis

Vanaf de invoering van de Wet Suwi in 2002 is de prikkel in het stelsel van werk en inkomen veel meer dan voorheen komen te liggen op 'werk' boven 'inkomen'. Deze beleidsdoelstelling leidde ertoe dat het volume van de dienstverlening fors toenam. Re-integratie werd van bijzaak plotseling hoofdzaak. Er ontstond als gevolg van een uitbestedingverplichting voor gemeenten en UWV in snel tempo een heuse re-integratiemarkt, met gemeenten en UWV in de rol van opdrachtgever en private partijen als opdrachtnemer.

De Wet Werk en Bijstand van 2004 betekende voor gemeenten dat zij een nog groter financieel belang kregen bij het beheersen van het aantal uitkeringsgerechtigden. Om dat aantal te beperken zijn er grofweg twee mogelijkheden: enerzijds het beperken van de instroom (poortwachter) en anderzijds het bevorderen van uitstroom (re-integratie). Het hanteren van stringente toegangseisen – de eerste mogelijkheid - ging de meeste ambtenaren veelal goed af. Daarin – het bewaken van de rechtmatigheid - waren zij dan ook opgeleid en getraind.

Met re-integratiedienstverlening bestond slechts beperkt ervaring bij gemeenten. De toevoeging van de re-integratiedienstverlening aan het takenpakket leidde daarom bij gemeenten tot het (vaak van de ene op de andere dag) ontstaan van 'nieuwe'<sup>2</sup> functies. Naast de 'inkomensconsulent' of 'klantmanager Inkomen' werd de functie van 'uitstroomconsulent' of 'klantmanager werk' (specialist) ingevoerd. In een deel van de gemeenten werden deze twee functies gekoppeld: de klantmanager werd zowel verantwoordelijk voor uitkeringsverstrekking als voor re-integratie (de generalist).

In de eerste jaren na de invoering van de wet Suwi is er voor wat betreft re-integratie vooral aandacht voor 'technische' uitvoeringsaspecten die samenhangen met het opdrachtgeverschap van gemeenten en UWV, zoals het formuleren van aanbestedingseisen, het opmaken van bestek, resultaatfinanciering, plaatsingsresultaten en transparantie en de informatie-uitwisseling met opdrachtnemers. Aandacht voor de specifieke ondersteuningsbehoefte van de individuele cliënt is er nauwelijks; cliënten worden op basis van gelijke kenmerken in zogenaamde kavels geplaatst waarop re-integratiebedrijven kunnen offereën. Aandacht voor de professionaliteit van de individuele medewerker is er evenmin. De klantmanager (werk) bij gemeenten en de werkcoach bij UWV is vooral doorverwijzer en procesbewaker; de daadwerkelijke re-integratieondersteuning is uitbesteed aan private bedrijven.

Die bedrijven krijgen te maken met onwennige en soms wispelturige opdrachtgevers – de gemeenten – waardoor zij niet veel zekerheid hebben ten aanzien van opdrachten voor de volgende jaren. Gevolg is dat ook daar weinig sprake is van innovatie en professionalisering van medewerkers, al wordt door private bedrijven wel meer gestreefd naar eenduidige werkwijzen.

In een volgende fase – vanaf 2006 - komt als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt meer aandacht voor de *relatie* tussen *re-integratie* en de *vraag op de arbeidsmarkt*, uitmondend in een pleidooi voor meer vraaggerichte re-integratie. Het is nu de werkgever en diens vraag naar personeel die centraal komt te staan. Gemeenten worden aangesproken op de geringe kennis van het bestand, omdat cliënten worden aangemeld voor trajecten en leerwerkplekken, die niet passend blijken te zijn. Er is sprake van een hoge uitval uit re-integratietrajecten en teleurstelling over de resultaten die re-integratiebedrijven weten te behalen. Als reactie daarop ontwikkelt de branche een certificeringstraject, uitmondend in het 'Blik Op Werk' Keurmerk.<sup>3</sup>

Na het vervallen van de uitbestedingsplicht voor gemeenten (per 1 januari 2006) gaan gemeenten - ook als gevolg van de invoering van de WWB - geleidelijk aan minder

---

<sup>2</sup> Uiteraard bestonden er ook voor SUWI functies gericht op arbeidsbemiddeling en re-integratie, o.a. bij Arbeidsvoorzieningen

<sup>3</sup> Zie [www.blikopwerk.nl](http://www.blikopwerk.nl)

uitbesteden aan private partijen en meer zelf doen of 'inbesteden' aan gelieerde organisaties (zoals het Sw-bedrijf).

De gemeentelijke klantmanager wordt meer regievoerder en dit gaat gepaard met de inkoop van losse producten (instrumenten). De gemeentelijke klantmanager gaat zich daarna steeds meer inhoudelijk met de re-integratie bezighouden, dat wil zeggen dat hij steeds vaker zelf de diagnose stelt en bepaalt wat er nodig is voor zijn cliënt. Dat zijn wel vaak standaardoplossingen.

## 2.2 Dé re-integratieprofessional?

Dé re-integratieprofessional bestaat niet. Momenteel is er een grote en gedifferentieerde groep personen die zich bezighoudt met de re-integratie van werkzoekenden en gedeeltelijk arbeidsgeschikten. Onder hen bevinden zich de klantmanagers van gemeenten, de werkcoaches van UWV en de re-integratieconsulenten werkzaam bij re-integratiebedrijven (RIB's). Gemeenten en – in mindere mate – het UWV, hebben vaak een dubbelrol. Zij zijn behalve opdrachtgever van re-integratiedienstverlening aan marktpartijen, ook – vooral in het geval van gemeenten - uitvoerders van re-integratiedienstverlening aan werkzoekenden (*zelf doeners*).

De medewerkers van gemeenten, UWV en RIB's zijn niet de enigen die zich bezig houden met activering of begeleiding van werkzoekenden. Er zijn ook arbeidsdeskundigen, jobcoaches of werkbegeleiders die Wajong'ers of SW'ers begeleiden, life coaches die zich bezighouden met mensen met multiproblematiek, in een publieke setting maar vaak ook in dienst van een opdrachtnemende, private partij. Uiteraard zijn er onderlinge taakverschillen aan te wijzen en verschillen met andere re-integratiecoaches, die veelal te maken hebben met de mate van praktische ondersteuning van de cliënt. Ook zijn er verschillen voor wat betreft het niveau van 'professionalisering'. In dit advies worden deze verschillen waar nodig besproken, maar toch zal veelal de nadruk liggen op de overeenkomsten tussen deze professionals. Ze houden zich allemaal bezig met het activeren van werkzoekenden. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat veel van wat in dit advies wordt beschreven betrekking heeft op de klantmanager van gemeenten. Dit heeft meerdere redenen, maar de belangrijkste is dat in veel gemeenten de keuze wordt gemaakt om re-integratie (nog) meer in eigen beheer en door eigen personeel uit te gaan voeren.<sup>4</sup> Bovendien is het de grootste groep.<sup>5</sup>

Kenmerkend voor de re-integratiemedewerker is dat er in de meeste gevallen sprake is van een verplichting aan de kant van de te re-integreren werknemer of werkzoekende. Deze laatste ontvangt een uitkering en wordt op grond van de polisvoorwaarden van die uitkering geacht mee te werken aan re-integratie, eventueel op straffe van een financiële sanctie. Voor de werkzoekenden geldt dat er geen sprake is van exitopties; zij kunnen zich voor de ondersteuning niet wenden tot een andere leverancier van re-integratiediensten. Dit alles maakt dat de relatie tussen professional en werkzoekende niet volledig gebaseerd is op een wederzijdse wil tot samenwerken. Deze 'hybriditeit' – hulp- of dienstverlener en tegelijkertijd handhaver – maakt het werk van de re-integratiemedewerker mede tot een complexe taak.

### **Publiek en privaat**

In zowel de publieke als de private sector zijn re-integratieprofessionals werkzaam. Er zijn voor wat betreft professionalisering een aantal belangrijke verschillen te benoemen tussen publiek en privaat.

- **Opdrachtgevers en opdrachtnemers:**  
De publieke partijen zijn in veel gevallen opdrachtgever van private partijen. Private partijen krijgen hun opdrachten na een aanbestedingstraject. Hierbij kunnen specifieke expertise of professionaliteit van medewerkers expliciete eisen zijn.

---

<sup>4</sup> RWI, 'Samenvatting Re-integratiemarktanalyse 2011' Den Haag

<sup>5</sup> Naar schatting zijn er circa 7200 klantmanagers die zich bezig houden met participatie en re-integratie. Dit is een grove schatting gebaseerd op gegevens van Divosa, zoals weergegeven in 'Sociale Dienst tussen wens en werkelijkheid', Westerhof, E. & van Dodeweerd, M., in tijdschrift *Sprank*, 8 oktober 2010.

- Private partijen zijn vaak uitvoerder van trajecten *nadat* door de opdrachtgevende partij de diagnose is gesteld en de trajectkeuze is bepaald. Wel zijn er steeds vaker vormen van samenwerking die meer het karakter hebben van 'partnerschap'.
- Private organisaties zijn vaak beter in staat om hun (werk)processen te stroomlijnen, omdat zij hun product beter kunnen afbakenen. De nadruk ligt op 'output' in plaats van 'input', zoals in publieke organisaties vaak het geval is (waar het proces centraal staat).
- Private partijen zijn in staat om processen en producten sneller aan de vraag aan te passen.
- Medewerkers in de private sector kennen meer regelvrijheid. Er hoeft aan minder partijen verantwoording te worden afgelegd.
- De 'hybriditeit' (zie vorige alinea) speelt een minder grote rol.
- Er is lang niet altijd zekerheid over de financiering van de werkzaamheden (resultaatsfinanciering)
- Er moet gewerkt worden onder tijdsdruk: de te vervullen vacature staat maar even open.

In de re-integratiesector is geen sprake van een beschermd beroep in de klassieke zin van het woord: er hoeft dus geen toestemming van overheidswege te zijn alvorens een individu het werk mag uitvoeren. De overheid stelt ook geen (kwaliteits)regels ten aanzien van de uitoefening van het re-integratiewerk – bijvoorbeeld over genoten opleiding - en toetst die dus ook niet. Uiteraard hanteren (publieke) organisaties wel opleidingseisen voor hun medewerkers, maar zij bepalen zelf welke dat zijn. Driekwart van de klantmanagers van gemeenten heeft een hbo-opleiding voltooid.<sup>6</sup>

### 2.3 Toekomstige ontwikkelingen

Op 1 januari 2013 wordt de Wet werken naar vermogen (WWNV) ingevoerd. Onder de werkingssfeer van deze wet vallen Wsw'ers, een deel van huidige doelgroep Wajongers en bijstandsgerechtigden. Het budgettaire kader voor deze wet is beduidend lager dan de huidige gescheiden budgetten gezamenlijk. Enerzijds zal het budget moeten worden ingezet om de arbeidsvoorwaarden van Wsw'ers te financieren en anderzijds is het bedoeld om de uitgebreidere gemeentelijke doelgroep (WWB en jongeren die niet onder de Nieuwe Wajong komen te vallen en de WWNV in stromen) te ondersteunen. De huidige Wsw'ers behouden recht op de bestaande arbeidsvoorwaarden die vanuit het WWNV-budget zullen worden bekostigd. Daardoor zal voor re-integratieactiviteiten aanzienlijk minder budget resterend.

Tegelijkertijd dijt het bestand van uitkeringsgerechtigden bij gemeenten en UWV als gevolg van de economische situatie aanzienlijk uit.<sup>7</sup> Dit betekent dat gemeenten en UWV 'meer met minder' zullen moeten doen.

UWV heeft er – als gevolg van het nagenoeg volledig verdwijnen van het re-integratiebudget voor WW'ers - in haar 'redesign' voor gekozen voor het merendeel van haar werkzoekende cliënten (90 procent) de face-to-face dienstverlening om te zetten in elektronische diensten (e-dienstverlening). Gemeenten zullen eveneens keuzes moeten maken voor wie en in welke mate zij hun middelen willen inzetten. Uiteraard heeft deze ontwikkeling ook gevolgen voor de aanbodzijde van de re-integratiemarkt, waar private bedrijven als gevolg van 'zelf doen' door gemeenten en UWV de basis onder hun markt zien versmallen.<sup>8</sup>

Dit alles is naar de mening van de RWI voldoende reden om de keuze te maken voor een herijking van de kwaliteit van de re-integratiedienstverlening. Tegelijkertijd hoort daarbij een heroriëntering op doel, vorm en inhoud van re-integratieondersteuning. Gaat het vooral om arbeidstoeleiding, bemiddeling of juist om participatie in algemene zin, activering? En, voor wie wel en voor wie dan niet. Heeft iedereen die werk zoekt ondersteuning nodig? Gebruiken we de juiste methodieken en instrumenten? Op een aantal van die vragen heeft de RWI een antwoord geformuleerd in de 'Re-integratiemarktanalyse 2011'.

<sup>6</sup> Divosa (2010), Divosa-monitor 2010-3 Elke dag leren. Sociale diensten en vakmanschap. Utrecht.

<sup>7</sup> Divosa (2011), 'Factsheet gevolgen miljoenennota 2012 voor participatiebudget' zie [www.divosa.nl](http://www.divosa.nl).

<sup>8</sup> RWI (2011), Re-integratiemarktanalyse 2011, Den Haag, Juni.

Deze vraagstukken blijven primair natuurlijk onderwerp van politieke afweging. De keuzes die gemaakt worden, kunnen wel van invloed zijn op de rol en positie van de re-integratiemedewerker.

In het afsluitende hoofdstuk wordt hier op terug gekomen.

Eén ding is duidelijk: een verdere verbetering van de kwaliteit, de efficiëntie en de effectiviteit van de dienstverlening is belangrijker dan ooit. Dat kan bereikt worden door te investeren in het vakmanschap van effectieve professionals.

Hermanns et al (2011) maken een nuttig onderscheid tussen effectieve praktijken (Wat werkt?) en effectieve personen (Wie werkt?).<sup>9</sup> Dat eerste, het wat werkt, gaat om toegepaste kennis over welke interventie onder welke omstandigheden werkzaam is voor welke personen. Die kennis kan houvast bieden bij het nemen en onderbouwen van beslissingen. Die kennis vormt uiteindelijk de kern van de body of knowledge. Net als in veel andere branches gaat hiernaar in de re-integratiesector de meeste aandacht uit. Die aandacht is op zichzelf prijzenswaardig. Tegelijk stelt Hermanns dat sociale interventies alleen effectief kunnen zijn in de handen van effectieve professionals. Niet de instrumenten of de procedures bepalen uiteindelijk het succes, maar de uitvoerders ervan: het wie werkt. Van der Laan (2005) spreekt zelfs van het meest onderschatte effectiviteitsbeginsel. Bepalend is dat uitvoerders weten wat zij doen, waarom zij dat doen, de theoretische overwegingen (en dus de gevolgen van hun handelen) kennen en die onderschrijven. Ook zaken als flexibiliteit, communicatieve en motiverende vaardigheden en het combineren van rollen zijn daarbij uiteraard van belang.

---

<sup>9</sup> Hermanns, J., & Menger, A. (2009) Walk the line. Over continuïteit en professionaliteit in het reclasseringswerk. Openbare les maart 2009. Bijzonder lectoraat. Hogeschool Utrecht.

## Hoofdstuk 3 Professionalisering, beroepsvorming en beroepsontwikkeling

### 3.1 Professionalisering

Professionalisering kan het best worden gedefinieerd als *een permanent streven naar kwaliteitsverbetering rondom een complexe vaardigheid*.<sup>10/11</sup>

Dat gebeurt door te leren van opgedane ervaringen (kennisontwikkeling) en het overdragen van goede praktijken op anderen (kennisoverdracht). Elke genomen beslissing en gemaakte keuze kunnen voor een professional een leerervaring bevatten, als zij hun eigen gedrag en de resultaten daarvan expliciteren, daarop reflecteren en zo tot bijstelling van dit gedrag komen.

De Amerikaanse psycholoog Miller stelt dat effectieve medewerkers zich onderscheiden van hun minder effectieve collega's doordat zij voortdurend en systematisch hun eigen feedback organiseren.<sup>12</sup> Zij voelen zich eigenaar over de kwaliteit van hun werk. De kern van vakmanschap, het streven naar verbetering, het willen uitblinken in je werk en daar ook erkenning voor krijgen, is de grondslag voor arbeidsidentiteit en arbeidsmotivatie.

In dit advies definiëren we professionalisering als een continu en dynamisch proces dat gericht is op het uitdiepen en verbeteren van de kwaliteit van de werkzaamheden, en daarmee van het beroep.<sup>13</sup> Het woord 'kwaliteit' slaat niet alleen op effectiviteit en efficiëntie, maar ook op de technische en ethische maatstaven waaraan het werk moet voldoen. Er is sprake van een continu proces omdat professionalisering nooit 'af' is en dynamisch omdat er geen sprake is van een afgesloten of afgeschermd domein, maar van een aan vele externe normen getoetste verantwoordelijkheid. In deze omschrijving ligt tevens besloten dat 'professionalisering' niet alleen een verantwoordelijkheid is van de beroepsbeoefenaar, maar ook van de organisatie waarbinnen – of waarvoor – dat individu opereert.

Professionalisering is te beschouwen als een proces dat op meerdere niveaus plaats heeft: individueel, organisatie en beroep of sector.

#### *Individuele professionalisering*

Professionalisering op het niveau van het individu heeft betrekking op de voortdurende ontwikkeling van competenties van medewerkers en daaraan verbonden activiteiten die gericht zijn op *het verwerven en vergroten van de kennis en vaardigheden* die nodig zijn om een bepaalde taak uit te voeren. Het gaat om het vergroten van de persoonlijke effectiviteit: hoe een effectieve professional te worden, te zijn en te blijven.

#### *Professionalisering op het niveau van organisaties*

Hierbij gaat het om de vraag hoe organisaties optimaal ingericht zijn om de professionele medewerker tot zijn recht te laten komen en hoe ze ervoor kunnen zorgen dat medewerkers hun denken en gedrag uit eigen beweging in de gemeenschappelijk gewenste richting ontwikkelen. Wat is de plaats van de individuele professional binnen een organisatie? Hoe zit het met zijn of haar ruimte, mandaat of zeggenschap en mogelijkheden om zelfstandig beslissingen te nemen? Hoe worden professionals aangestuurd? Worden ze in staat gesteld om zich te verbeteren?

<sup>10</sup> Brink, G. J.M. van den et al (2011), Professionaliteit, professionalisering en de re-integratiesector. Een systematische review van inzichten. Universiteit van Tilburg i.o.v. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag.

<sup>11</sup> Kwakman, K. (2003), Anders leren, beter werken. Lectorale rede bij lectoraat 'Professionalisering van agogische beroepen en vaktherapeuten in de gezondheidszorg', Hogeschool Arnhem en Nijmegen, Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij.

<sup>12</sup> Miller, S. en M. Hubble (2007), Supershrinks. What is the secret of their success? Psychotherapy Networker, jaargang 31, nummer 6.

<sup>13</sup> Dam, C. van en P. Vlaar (2007), Quickscan beroepsverenigingen sociaal agogisch werk. Movisie beroepsontwikkeling, Utrecht.

### *Professionalisering op beroeps- of sectorniveau*

In de omvangrijke wetenschappelijke en managementliteratuur circuleren tal van definities en vele omschrijvingen van professionalisering, waarbij termen als beroepsvorming, beroepsontwikkeling en vakmanschap centraal staan. Veelal gaat het dan om de ontwikkeling van een werksoort of bepaalde werkzaamheden tot een algemeen erkende en afgebakende professie, ook wel klassieke professionalisering genoemd.

Doel van beroepsvorming is dan het afbakenen van een handelingsdomein en het zoeken naar erkenning en bescherming van specifieke deskundigheid binnen dat domein, maar ook het formuleren en formaliseren van kenniseisen, beroepsprofielen en in het algemeen het organiseren van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

Deze drie invalshoeken kunnen niet los van elkaar worden gezien omdat ze in de praktijk sterk samenhangen: om de geclaimde professionaliteit te kunnen (blijven) waarmaken, moeten re-integratiemedewerkers hun deskundigheid continu ontwikkelen. Hoe beter deskundigen in staat zijn goede, onderbouwde beslissingen te nemen, hoe meer erkenning zij zullen krijgen en hoe meer zeggenschap. Omgekeerd is die zeggenschap nodig om in individuele gevallen de best passende beslissing te nemen.

### *Professionalisering bij de 'buren'*

De belangstelling voor de professional is niet uniek voor de sector Werk en Inkomen. Op vele andere terreinen van maatschappelijke dienstverlening zien we vergelijkbare discussies en op een aantal van die terreinen zijn er al de nodige slagen gemaakt. Voorbeelden van sociale beroepen waar de discussie over professionalisering speelt of heeft gespeeld zijn onder andere de jeugdzorg,<sup>14</sup> het maatschappelijk werk, de reclassering, sociaalagogische en therapeutische beroepen, de zorg<sup>15</sup> en welzijnssector ('Welzijn Nieuwe Stijl') etc.

Deze ontwikkelingen zijn niet alleen ingegeven door bezuinigingen op - en veranderingen in de financieringsstructuur van - maatschappelijke dienstverlening. Een andere rationale achter deze ontwikkeling is het gegeven van de beknelde professional - in het gedrang gekomen tussen bureaucratie en veeleisende burger - , die erkenning, eer, trots en respect behoeft.

Ook is er sprake van een paradigmawisseling in de maatschappelijke dienstverlening, die het best getypeerd kan worden als een verschuiving van institutionele hulpverlening naar een focus op het benutten van de eigen kracht van de burger. Kernwoorden daarbij zijn zelfredzaamheid, gelijkwaardigheid, preventie, vraagsturing, eigen verantwoordelijkheid en 'burgerkracht'.<sup>16</sup>

Het professionaliseringsdebat in de re-integratiesector heeft voor een groot deel te maken met – het is hiervoor al opgemerkt – het streven naar een grotere effectiviteit, dat overigens wel volgt op of samenvalt met forse bezuinigingen. De vraag om verdere professionalisering komt vooral ook van de sector zelf.

## **3.2 Beroepsvorming en beroepsontwikkeling**

Beroepsvorming begint vaak met het afbakenen van het deskundigheidsdomein en pogingen om daar erkenning voor en consensus over te verkrijgen. Om een complexe vaardigheid te kunnen verbeteren is het immers nodig duidelijk te omschrijven wat die vaardigheid precies behelst. Belangrijke vragen zijn: wat moet de professional kunnen, binnen welke grenzen, met welke middelen en met welk doel voor ogen? Dergelijke vragen moeten leiden tot heldere taak- en functie-eisen en tot concrete functieprofielen en opleidingseisen.

<sup>14</sup> Zie "Actieplan Professionalisering Jeugdzorg", Utrecht, Juli 2010. [www.nji.nl/professionaliseringjeugdzorg](http://www.nji.nl/professionaliseringjeugdzorg).

<sup>15</sup> Raad voor de Volksgezondheid en Zorg (2011), Advies 'Bekwaam is bevoegd', April, Den Haag.

<sup>16</sup> RMO (2011), 'Burgerkracht. De toekomst van het sociaal werk in Nederland', N.de Boer en J. van der Lans, April, Den Haag.

### *Geen vast ontwikkelingspatroon*

In discussies over professionalisering lijkt vaak impliciet te worden uitgegaan van het ideaal van een volledig ontwikkelde professie. Daarbij lijkt het alsof die ontwikkeling lineair verloopt. Alsof er een standaard is die voor ieder vak of beroep kan worden nagestreefd en bereikt met binnen die standaard een aantal vaste elementen of kenmerken en een gefixeerd vertrek en eindpunt. De Sonnaville<sup>17</sup> haalt in dat verband Abbott en Burrage aan, die er na uitgebreid empirisch onderzoek op hebben gewezen dat elke beroepsgroep haar eigen proces doormaakt en dat het maken van vergelijkingen met andere beroepsgroepen zinloos is. Net als bij de organisatieadviseurs in het onderzoek van De Sonnaville, is het bij re-integratiemedewerkers bijvoorbeeld onduidelijk wie er wel wie er niet als zodanig kunnen worden aangemerkt. Bovendien is er (nog) geen consensus over wat onder dat re-integratiewerk moet worden verstaan.

De vaststelling van het handelingsdomein gebeurt vaak aan de hand van erkende universitaire kennisbronnen. De beschikbaarheid van goed overdraagbare theoretische kennis en praktisch toepasbare methoden wordt 'body of knowledge and skills' genoemd. Dit samenhangende kennisfundament grenst het domein van deskundigheid als het ware automatisch af.

Om de positie (en erkenning daarvan) formeel te verankeren is er in een latere fase van dat proces vaak sprake van verdere institutionalisering in beroepsopleidingen en bijvoorbeeld een beroepsvereniging. Afhankelijk van het ambitieniveau kan die beroepsgroep invloed trachten uit te oefenen op (de inhoud van) opleidingsprogramma's en door middel van opleidings- en ervaringseisen ook op toegang tot de arbeidsmarkt. Om dit te versterken kan daarnaast een ethische of beroepscode en zelfs tuchtrecht worden ingesteld. Tegelijkertijd wordt met die afbakening een sociale structuur ontwikkeld waarbij sprake is van insluiting en dus ook van uitsluiting. Het verhogen van de organisatiegraad werkt dientengevolge meer eenheid in de hand en heeft meer standaardisering van vaardigheden tot gevolg.

Los van de vraag of het wenselijk is dat de organisatiegraad in de re-integratiesector moet worden verhoogd, kleven er aan 'afbakening' voor- en nadelen.

Om met de **voordelen** te beginnen: een heldere afbakening van het handelingsdomein kan leiden tot een heldere beroepsstructuur en een professionele standaard. Als duidelijk is welke taken een professional moet uitvoeren, biedt dat ook een kader voor het benoemen van een curriculum voor de opleidingen en voor de wervings-, na- en bijscholingsactiviteiten van werkgevers. Onderwijs en vraag van de werkgever raken daardoor eveneens beter op elkaar afgestemd.

Beroepsverenigingen, kenniscentra, brancheverenigingen en andere organisaties waar professionals zich bij aan kunnen sluiten of waar zij door vertegenwoordigd worden (liever: waar zij zich door vertegenwoordigd voelen) kunnen een belangrijke rol spelen bij kennisontwikkeling en –uitwisseling, discussie en beroepsontwikkeling. Zo wordt contact tussen beroepsbeoefenaren bevorderd en versterkt. Bovendien kunnen vertegenwoordigende organisaties een belangrijke rol spelen in de kennisuitwisseling. Een beroepsvereniging kan ook functioneren als belangenbehartiger of gesprekspartner in het maatschappelijk debat.

Een **nadeel** van afbakening is de exclusiviteit die soms wordt geclaimd. Een beroepsgroep 'eigent' zich kennis toe – want kennis is macht – en schermt die af van de buitenwereld. Ook gevaarlijk is de interne gerichtheid. Juist in sociale beroepen is het van belang ontwikkelingen bij te houden die zich afspelen in andere domeinen van maatschappelijke dienstverlening, populair gezegd de ketenpartijen. Een te eenzijdige focus op het eigen werk en het niet zien van het belang van andere actoren is niet bevorderlijk voor de nodige samenwerking.

---

<sup>17</sup> De Sonnaville, H. (2005), 'Retorische aspecten van professionaliseren. Een zoektocht naar beroepsvorming bij organisatieadviseurs.' Voor de samenvatting van dit proefschrift: <http://www.desonnavillebv.nl/framework/db-files/ewzildhgo12qifx8r34qj3j5v.pdf>.

### 3.3 Beroepsontwikkeling in de re-integratiesector

Wanneer we naar de beroepsontwikkeling in de re-integratiesector kijken, wordt duidelijk dat deze zwak is. Sinds kort worden er enkele voorzichtige pogingen gedaan om de organisatiegraad van werknemers in de sector – de participatieprofessionals – te verhogen. Voor gemeentelijke klantmanagers is er bijvoorbeeld een jaarlijkse nationale klantmanagementdag waar veel informatie over het werkveld wordt verstrekt en een klantmanager van het jaar wordt verkozen. Ook worden er in toenemende mate opleidingen aangeboden (bijvoorbeeld een Minor Participatiecoach), zijn er lectoraten in het leven geroepen en ontstaan allianties tussen wetenschap en praktijk (bijv. Lector Louis Polstra en de gemeente Groningen, Gilde Re-integratie met diverse gemeenten). Door Divosa is medio 2011 een beroepsvereniging aangekondigd.

Die geringe beroepsontwikkeling en beperkte organisatiegraad kan allereerst verklaard worden vanuit het feit dat het re-integratiewerk vooral gezien werd (en wordt) als een *functie* of als een taak (als onderdeel van een functie) waar geen specifieke vaardigheden voor zijn vereist.

Er is sprake van een *functie* wanneer het takenpakket primair een afgeleide is van de manier waarop het werk binnen de organisatie is georganiseerd; de interne arbeidsverdeling van de organisatie is leidend. Een *functie* heeft vooral binnen de context van die organisatie betekenis, terwijl een beroep ook extern wordt erkend. Uiteraard kunnen beroepsbeoefenaren of professionals wel die functies bekleden. Maar een functionaris is niet altijd een professional.

Een *tweede* oorzaak kan gevonden worden in het feit dat er sprake is van een publieke setting. Veel re-integratiewerkers zijn in dienst van overheidsorganisaties die een politieke opdracht uit te voeren hebben. In sommige gevallen blijft die opdracht niet beperkt tot het 'wat' (ondersteunen van werkzoekenden) maar worden ook aanwijzingen over het 'hoe' erbij geleverd: 'niet te veel pampieren', 'meer nadruk op plichten van werkzoekenden'. Dergelijke 'soundbites' van partijen met meerdere en soms tegenstrijdige belangen maken het lastig voor de professional om onafhankelijk maatwerk te leveren. Bovendien zal in een setting waar de nadruk ligt op politieke doelstellingen, minder behoefte zijn aan het ontwikkelen van professionele normen.

Natuurlijk werkt het ook andersom: het ontbreken van professionele standaarden, methodieken en een samenhangend kennis- en handelingsdomein beperkt de mogelijkheid tot verantwoording. Als de 'professional' zich niet kan beroepen op zijn specifieke beroepskennis en -vaardigheden, dan biedt dat ruimte aan iedereen – ook de 'leken' - die een mening hebben over de vorm, inhoud en nut van re-integratie om die mening ook te ventileren. En heeft iedereen gelijk.

Een *derde* oorzaak wordt gevormd door de veelvormigheid van - en differentiatie in het werk van re-integratiemedewerkers. Allereerst natuurlijk de verschillen tussen de vaak gescheiden werelden van UWV, een vierhonderdtal gemeenten en private re-integratiebedrijven. Werd op de werkpleinen steeds meer en beter tussen deze partijen samengewerkt (en op uitvoerend niveau van elkaar geleerd), inmiddels is deze samenwerking minder helder geworden en is onduidelijk hoe de dienstverlening er op de werkpleinen uit zal gaan zien. Iedere organisatie heeft vanuit de eigen belangen eigen opvattingen over de wijze waarop re-integratiemedewerkers in de toekomst moeten worden ingezet. Toch is in veel organisaties de roep om structurele verbetering en verankering van re-integratie hoorbaar.

Beroepsvorming en het verhogen van de organisatiegraad zijn een middel (en dus geen doel) om de professionaliteit van beroepsbeoefenaren te vergroten. Een beroepsvereniging kan fungeren als een signaalpost en doorgeefluik van nieuwe ontwikkelingen, bevordert kennisuitwisseling en vervult daarmee de functie van *verbindingsmiddel* tussen professionals in verschillende organisaties met externe partijen zoals opleidingsinstituten. Goed geïnformeerde, geïnteresseerde en betrokken professionals zijn ook voor organisaties van grote waarde; juist die organisaties – gemeenten, UWV en re-integratiebedrijven - hebben dus belang bij beroepsontwikkeling.

## Hoofdstuk 4 Professionals in de re-integratiesector?

Dat er verbeteringen mogelijk zijn in het 'professioneel handelen' wil niet zeggen dat er vandaag ten aanzien van dat handelen geen normen worden gehanteerd en dat men 'maar wat doet'. Dat zou de medewerkers – van wie de meesten hoog opgeleid zijn – tekort doen. Er wordt wel degelijk aandacht besteed aan kwaliteit, getuige ook de vele kwaliteitsmedewerkers die er in de uitvoering rondlopen en de talloze (bij)scholingsmogelijkheden. Het re-integratieproces bij gemeenten is dan ook – zo blijkt ook uit de procesanalyse re-integratie - in hoofdlijnen logisch opgebouwd. Er wordt dus zeker naar eer en geweten gehandeld. Dat is echter niet hetzelfde als professioneel handelen, d.w.z. onderbouwd, systematisch en methodisch. In dit hoofdstuk wordt op een aantal aspecten nader ingegaan.

### 4.1 Afwegingen blijven impliciet

Er worden in de re-integratiedienstverlening maar zelden gemeenschappelijke, gestandaardiseerde methodieken en/of onderbouwde interventies gehanteerd. Uit eerder onderzoek van de RWI blijkt bijvoorbeeld dat re-integratiemedewerkers vaak niet duidelijk kunnen maken welke criteria in welke gevallen voor hen doorslaggevend zijn geweest bij het inzetten van een bepaald re-integratietraject.<sup>18</sup> Uit recenter onderzoek blijkt opnieuw een onvoldoende expliciete onderbouwing van keuzes in het re-integratieproces van gemeenten; veel keuzes blijven impliciet en worden gebaseerd op ervaringskundigheid. Ook is er bij gemeenten beperkte aandacht voor evaluatie, nazorg en reflectie en is er onzekerheid over de stijl van begeleiden.<sup>19</sup>

Klantmanagers van gemeenten vinden dat impliciete karakter niet problematisch. In grote meerderheid (85 procent) zijn zij ervan overtuigd, dat zij de mogelijkheden en beperkingen van hun cliënten goed in kunnen schatten, zo blijkt uit gegevens van Divosa.<sup>20</sup> Ook zegt 76 procent van hen een goed beeld te hebben van trajecten die wel en trajecten die niet werken.

### 4.2 Intuïtie en persoonlijke opvattingen leidend

Veel re-integratiewerkers geven aan te werken vanuit hun intuïtie. Wat betekent dat? Blijkbaar gaan zij af op ervaringen uit het verleden en op hun 'mensenkennis'. Ervaring en mensenkennis zijn inderdaad belangrijk en zelfs onmisbaar in het re-integratiewerk. Het is onmiskenbaar dat keuzes gebaseerd op het persoonlijke beoordelingsvermogen van 'routiniers' in veel gevallen tot goede resultaten – d.w.z. een goede diagnose en juiste trajectkeuze - leiden. Het is echter ook goed mogelijk dat re-integratiemedewerkers - ondanks hun jarenlange ervaring - af ten toe de plank flink mislaan en bijvoorbeeld de verkeerde diagnose stellen. Bovendien wordt daarmee ook de invloed van de eigen bewuste en onbewuste opvattingen ('tacit knowledge') en cultuurgebonden waarden onderschat, die de besluitvorming wel degelijk beïnvloeden. Engbersen wijst in dit verband op het bestaan van deels onbewuste selectiemechanismen, waarmee bijvoorbeeld de 'deserving' en 'undeserving poor' van elkaar worden onderscheiden.<sup>21</sup>

Als de mate en vorm van de ondersteuning (deels) afhangt van de (onbewuste) overtuigingen en ervaringen van de dienstverlener en je daar als cliënt geen invloed op hebt, dan maakt dat, dat er niet altijd sprake is van een zo gelijk mogelijke behandeling van gelijke gevallen. Gevolg is dat het dan wel degelijk verschil kan maken welke re-integratiemedewerker je als cliënt treft. Natuurlijk kunnen eigen opvattingen niet volledig worden uitgeschakeld. Bovendien: gelijke gevallen bestaan niet. Maar wanneer de kans op 'willekeur' geminimaliseerd kan worden, verdient dat natuurlijk de voorkeur.

<sup>18</sup> RWI (2009), 'Het verhaal van de klant', Research voor Beleid, in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen.

<sup>19</sup> RWI (2011), 'Procesanalyse Re-integratie', SEOR Erasmus School of Economics, in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen

<sup>20</sup> Divosa (2010) Divosa-monitor 2010-3 Elke dag leren. Sociale diensten en vakmanschap. Utrecht.

<sup>21</sup> Engbersen, G.(2009), *Fatale remedies. Over onbedoelde gevolgen van beleid en kennis*. Amsterdam University Press, ISBN 978 90 8555 017 4. Zie Hoofdstuk 8, 'De selectiviteit van de sociale zekerheid.', p. 133.

#### *Eigen opvattingen vaak slechte raadgever*

In zijn oratie betoogt Peter van der Laan (2005) dat intuïtie en persoonlijke overtuigingen vaak slechte raadgevers zijn.<sup>22</sup> Ter illustratie wijst hij onder meer op de aantrekkingskracht van interventies in de jeugdzorg met een afschrikwekkende werking, zoals 'correctional bootcamps'. Dergelijke interventies appelleren aan de populaire opvatting dat voor deze doelgroep een streng regime disciplinerend werkt. Uit onderzoek blijkt echter, dat veel van deze programma's geen, en vaak zelfs een criminaliteitsbevorderende, werking hebben. Van der Laan bepleit daarom niet overtuigingen leidend te laten zijn, maar 'kennis en gesystematiseerde ervaring, kortom wetenschap'. Interventies met een duidelijk theoretisch fundament blijken het beter te doen dan interventies die zo'n basis ontberen.

### 4.3 Gebruik instrumenten geen gemeengoed

Instrumenten kunnen helpen om de besluitvorming over het in te zetten traject te structureren. Wanneer instrumenten worden gebruikt, is de uitkomst herhaalbaar en navolgbaar. Bovendien zijn er wetenschappelijke studies<sup>23</sup> waaruit blijkt dat statistische voorspellingen – gestructureerd met behulp van een instrument – beter waren dan 'klinische', op basis van ervaring. Uiteraard moeten dat dan wel goede instrumenten zijn, gebaseerd op wetenschappelijke gegevens.

In de Reclassering heeft de discussie over het gebruik van instrumenten ook gespeeld. Daar is de conclusie dat gestructureerd werken met behulp van instrumenten de professional niet overbodig maakt, maar juist ondersteuning biedt in diens professionaliteit:

"Een veelgehoord bezwaar tegen verdere structurering is dat de *professional uitgeschakeld* wordt. Het is echter een misverstand dat het werken met instrumenten de professional uitschakelt. Werken met dergelijke instrumenten vraagt een grote mate van professionaliteit. Gestructureerd werken betekent bijvoorbeeld dat een vaste set aan items afgewerkt moet worden, waarbij per item de ernst van de problematiek wordt ingeschat door een professional aan de hand van een scoringsinstructie. Uitstekende gespreksvaardigheden, gedegen kennis over de doelgroep en problematiek en een sterk analytisch vermogen zijn daarvoor essentieel. De mate waarin de professional over deze vaardigheden en kennis beschikt, bepaalt in belangrijke mate de uitkomst [...]. Gestructureerd werken helpt de professional om relevante wetenschappelijke kennis te gebruiken, om niets over het hoofd te zien, en om zijn eigen oordeel kritisch te bekijken. Maar uiteindelijk is het de professional die beslist (eventueel in overleg met anderen), en niet het instrument. Introductie van een gestructureerde vorm van beslissingsondersteuning mag er dus niet toe leiden dat de professional achterover gaat zitten. Hij moet als het ware boven het instrument staan en zijn professionele ruimte op een deskundige en verantwoorde manier benutten, rekening houdend met actuele wetenschappelijke inzichten over zijn vakgebied."<sup>24</sup>

Het gebruik van instrumenten in de re-integratiedienstverlening is nog lang geen gemeengoed. In de meeste gevallen wordt door de klantmanager bepaald welk traject de cliënt gaat doorlopen. In *driekwart* van de gevallen wordt daar geen hulpmiddel, zoals een trajectplanner, bij gebruikt.<sup>25</sup> Dit hoeft niet direct te betekenen dat de cliënt daardoor in een niet-passend traject belandt. Het betekent wel dat de beargumentering mogelijk te wensen over laat en dat de kans op onjuiste inschattingen toeneemt.

Ook het gebruik van diagnose hulpmiddelen is nog beperkt. In de 'Procesanalyse re-integratie'<sup>26</sup> bleek dat bij 58 van de 68 werkzoekenden geen gebruik werd gemaakt van een

<sup>22</sup> Van der Laan, P.H. (2005), Wetenschap versus intuïtie. Professioneel ingrijpen bij ernstige jeugdproblematiek. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Sociaal Pedagogisch Hulpverleners aan de UvA.

<sup>23</sup> Bosker, J. (2009), 'Gestructureerd beslissen over reclasseringsinterventies.' In: *Proces*, 2009, nr. 3. BJu, p. 169-173.

<sup>24</sup> Bosker, J. (2009), 'Gestructureerd beslissen over reclasseringsinterventies.' In: *Proces*, 2009, nr. 3. BJu, p. 169-173.

<sup>25</sup> RWI (2011), 'Procesanalyse Re-integratie', SEOR Erasmus School of Economics, in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen.

<sup>26</sup> RWI (2011), 'Procesanalyse Re-integratie', SEOR Erasmus School of Economics, in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen.

instrument. De uiteindelijke diagnose werd alleen gebaseerd op het oordeel van de begeleider. In een minderheid van de gevallen was er sprake van een combinatie van dat oordeel en de uitkomst van een diagnose-instrument.

Dat wil opnieuw niet zeggen dat een diagnose op basis van het oordeel van een medewerker per definitie onjuist is; in veel gevallen zal een diagnose-instrument niet veel toevoegen aan dat oordeel en de keuze voor een traject. Maar de overwegingen die geleid hebben tot dat oordeel zijn dan niet navolgbaar. Kortom: of de persoonlijke afweging van de klantmanager klopt, is maar zeer beperkt vast te stellen. Meestal ontbreekt een adequate toetsing om vast te stellen of een traject of instrument in een specifiek geval (en in vergelijkbare gevallen) de meest effectieve is. Vaak blijft zelfs de handelingstheorie impliciet: wat kenmerkt de aanpak en wat is de veronderstelde werking van die kenmerken voor wie, onder welke omstandigheden en waarom? Dit maakt het erg lastig vast te stellen of het maatwerk past.

#### **4.4 Kennisfundament ontbreekt**

Om een vak goed te kunnen uitvoeren is kennis nodig – men moet weten *wat* te doen – en vaardigheden – weten *hoe* iets moet worden gedaan. Bovendien moet men weten wat de gevolgen zijn van wat men doet: de uitkomsten van het handelen, moeten enigszins voorspelbaar zijn. Wanneer men dat handelen baseert op wetenschappelijke kennis die met anderen wordt gedeeld en die door anderen wordt onderschreven, verschaft dat het handelen de benodigde legitimiteit en onderbouwing. Het handelen wordt 'evidence based'. Vanuit het kennisfundament vloeien opvattingen voort die weer leiden tot of getransformeerd kunnen worden tot methodieken die het handelen structureren.

De kennis die nodig is, wordt voor een deel opgedaan tijdens de opleiding die voorafgaat aan het werken, maar ook tijdens het werk in de vorm van ervaring, van de professional zelf en van collega's. Het is dus zowel 'boekenkennis' als 'ervaringskennis'.

Voor kennisvorming en -vermeerdering is interactie onontbeerlijk. In de wetenschap wordt kennis getoetst en gefalsifieerd en op de werkvloer wordt de ervaringskennis met anderen gedeeld en getoetst ('Wat vind jij ervan?'). In de ideale situatie is er sprake van kennisuitwisseling op alle niveaus, zowel tussen actoren op de werkvloer die ervaringskennis uitwisselen, horizontaal, maar ook met kennisinstellingen zoals opleidingsinstellingen en kennis- en expertisecentra. Dan ontstaat er een zogenaamde 'body of knowledge and skills'. Het delen van die kennis bevordert en versterkt een gemeenschappelijk idioom en maakt daardoor ook dat beslissingen die gebaseerd zijn op die kennis 'navolgbaar' zijn en kunnen worden uitgelegd aan het subject van die beslissing (de patiënt, de cliënt) en aan collega beroepsbeoefenaren.

Een 'kennisfundament' is een dynamisch iets, omdat kennis en inzichten nu eenmaal verouderen, betwist worden en plaats maken voor nieuwe inzichten, en heeft dus bij wijze van spreken, een 'open eind'.

Voor UWV en gemeenten komt kennis over 'wat werkt' van pas bij thema's als selectiviteit en inkoop. Ook kan de organisatie de medewerker beter adstrueren en ondersteunen naarmate er meer kennis is over werkzame praktijken en er een gedeelde werkwijze bestaat. Zeker nu budgetten krimpen en gemeenten en UWV zich herbezinnen op hun doelen, doelgroepen en instrumenten, neemt het belang van die kennis toe.

Kennis, en de op die kennis gebaseerde methodieken en vaardigheden, komt niet in plaats van het beoordelingsvermogen, maar zijn een aanvulling daarop. Kennis en vaardigheden zijn noodzakelijke hulpmiddelen waarmee de uitvoerder beter zijn werk kan doen. Beter gereedschap maakt immers de betere timmerman, al wil dat niet zeggen dat talent en een 'timmermansoog' misbaar zijn.

In de re-integratiesector is in de loop der jaren veel kennis gegenereerd. Maar omdat de sector nog jong is, is er geen sprake van een gedeeld kennisfundament. Structurele aandacht voor het achterhalen van succesvolle elementen, verbetering van methodieken en verspreiding van kennis en vaardigheden is er doorgaans niet. Dit staat een lerende

organisatie in de weg. Door de beperkte overdracht van goede methoden moet elke medewerker bovendien voor zichzelf het wiel uitvinden. Dat is niet efficiënt.

Een individuele, impliciete werkwijze belemmert bovendien ook de *ontwikkeling* van kennis. Persoonlijke opvattingen kunnen een individuele leerproces kleuren. Ook is er de valkuil van routines: een zekere weerstand om kritisch naar de eigen werkpraktijk te blijven kijken en innovaties van buiten te omarmen. Goed is soms de vijand van beter.

De verspreiding van individueel gegenereerde kennis verloopt niet altijd soepel. Veel kennis zit nu 'verstopt' bij de medewerker en verspreidt zich hooguit binnen de cirkel van directe collega's. Intervisie kan dit verbeteren. Ook de verticale kennisuitwisseling tussen kenniscentra en opleidingsinstituten – de wetenschap – en de 'praktijk' is nog niet optimaal, al zijn er wel degelijk goede initiatieven zoals de kennisbank Interventies naar Werk en het Gilde Netwerk.<sup>27</sup>

#### 4.5 Autonomie vs. protocollering: een schijnbare tegenstelling

In de praktijk zien we dat werkcoaches en klantmanagers veel ruimte hebben om de voor de cliënt belangrijke beslissingen te nemen op de route naar werk en participatie. Het is aan hen om relevante informatie te verzamelen en op grond daarvan, in samenspraak met de cliënt, een oordeel te vormen over de manier waarop deze het best is te begeleiden.

Autonomie of de vrijheid in de spreekkamer wordt door de meeste klantmanagers als essentiële voorwaarde voor de kwaliteit van hun werk beschouwd: 88 procent van de door Divosa bevroegde klantmanagers wil zo veel mogelijk vrijheid en daarin worden zij gesteund door hun leidinggevenden.<sup>28</sup> Reden: in individuele gevallen moet kunnen worden afgeweken van de regelgeving, zodat maatwerk kan worden geleverd. Wat moet worden verstaan onder die vrijheid of 'discretionaire ruimte' is echter niet altijd duidelijk.

Naar de letter betekent 'discretionair' dat iets aan het eigen inzicht en de eigen beslissing wordt overgelaten.<sup>29</sup> Dat gegeven is inherent aan en zelfs cruciaal voor het werk van (publieke) professionals. Het betekent onder meer dat de professional de ruimte heeft om onderbouwd af te wijken van de regelgeving, wanneer die algemene regelgeving niet aansluit bij een specifieke situatie of ongewenste gevolgen heeft, terwijl de situatie wel om een oplossing vraagt. Het gaat dus om het maken van een onderbouwde uitzondering.

Discretionaire ruimte is dus niet hetzelfde als ongeclausuleerde vrijheid in de zin van ongebondenheid en onbegrenstheid. Integendeel. De vrije handelingsruimte wordt wel vergeleken met het gat in een donut: die ruimte bestaat niet zonder beleid en regels die de discretionaire ruimte beperken en de ring van de donut vormen.<sup>30</sup>

Van Donkersgoed (2009) concludeert dat pogingen tot het dichttimmeren van discretionaire ruimte door (meer) regels en richtlijnen, gedoemd zijn te mislukken. Dat dichttimmeren of negeren van die discretionaire ruimte en ontwijken van morele dilemma's en onzekerheden die samenhangen met die ruimte wordt overigens vaak door professionals zelf gedaan. Zij bepleit dan ook de ontwikkeling van morele sensitiviteit en *bewustwording* van eigen en maatschappelijke morele normen en waarden. Die discretionaire bevoegdheid heeft dus niets te maken met het 'afgaan op intuïtie', zoals soms lijkt te worden gedacht.

Op welke wijze kan de re-integratieprofessional nu worden ondersteund in het nemen van beslissingen die afwijken van de gestelde kaders? In de kern van de zaak komt het daarbij op twee zaken neer. Allereerst moeten zij weten waarbinnen die vrijheid ligt, de 'ring van de donut' kennen, om met Van Donkersgoed te spreken. Ten tweede moeten ze over kennis en richtlijnen beschikken waarmee ze die afwijkende beslissing onderbouwd kunnen nemen.

---

<sup>27</sup> [www.gildenetwerk.nl](http://www.gildenetwerk.nl)

<sup>28</sup> Divosa (2010), Divosa-monitor 2010-3 Elke dag leren. Sociale diensten en vakmanschap. Utrecht.

<sup>29</sup> Van Dale woordenboek.

<sup>30</sup> van Donkersgoed, L. (2009), 'Morele dilemma's in de sociaal juridische dienstverlening: een professional is geen jukebox!' In *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 2009, Volume 18, issue 2.

Ook die afwijkende beslissing moet immers uitgelegd kunnen worden aan cliënt, leidinggevende en collega. Opnieuw is het kernwoord 'kennis'.

#### *Geneeskunde*

"Over het algemeen kunnen we stellen dat naarmate professionals hoger zijn geschoold zij zich sterker en vanzelfsprekender laten leiden door wetenschappelijke kennis en protocollen die daarvan zijn afgeleid (bijvoorbeeld medisch specialisten). Ook zo gezien is professionele ruimte niet tegengesteld aan wetenschappelijke sturing, maar hangt het er juist mee samen. Professionals voor wie dit geldt, zoals medisch specialisten, zijn meestal zelf ook de dragers van de ontwikkeling van nieuwe kennis."<sup>31</sup>

Met bovenstaand citaat belanden we bij de discussie over protocollering. Uit het geneeskundevoorbeeld blijkt dat het een misverstand is om een pleidooi voor doelbewustere professionalisering door middel van protocollering op te vatten als een aanval op de discretionaire ruimte van professionals, i.c. klantmanagers. Door verstandig gebruik, namelijk als hulpmiddel of richtlijn en niet als voorschrift, kunnen protocollen het professionele handelen ondersteunen. Beter gereedschap maakt, zoals hiervoor ook is gesteld, de betere timmerman. Net als bij die timmerman vormt het weloverwogen gebruik van dit gereedschap een belangrijk onderdeel van het vakmanschap. De gebruiker moet zich er bewust van zijn waarvoor dit gereedschap wel en niet bedoeld is en hoe het is te hanteren.

Protocollen zijn richtinggevend, maar de vakman blijft verantwoordelijk. Hij moet zelf nadenken en daarvoor ook de ruimte krijgen. Zo niet, dan bestaat het gevaar dat de voorschriften de professionaliteit juist uithollen. Smeijsters (2006) beschrijft treffend hoe het laatste decennium, onder invloed van standaardisering en monitoring, in veel sectoren richtlijnen zijn veranderd van middel naar doel en controlemechanisme.<sup>32</sup>

Dat heeft allerlei nadelen. De bureaucratie kan ernstig toenemen. Medewerkers gaan zich strategisch gedragen en kunnen zich verschuilen achter de regels in plaats van verantwoordelijkheid te nemen (zie kader 'Bureaucratie'). Protocollering is niet zonder risico's wanneer de oorspronkelijke doelstelling uit het zicht verdwijnt en plaatsmaakt voor 'oneigenlijke' doelen.

#### *Bureaucratie*

Ver doorgevoerde protocollering en bureaucratiesering is niet voorbehouden aan de sociale zekerheid, het is een trend die zich in veel sociale beroepen voordoet. Een grootschalige enquête in de zorgberoepen leert bijvoorbeeld dat uitvoerders gemiddeld 38 procent van hun tijd besteden aan administratieve taken.<sup>33</sup> Vooral in de ziekenhuizen (45 procent) en de geestelijke gezondheid (44 procent) is het uitvoerend personeel veel tijd kwijt met administratie. Dergelijke cijfers gelden ook in bijvoorbeeld de jeugdzorg en bij de politie. Zuurmond schetst hoe de bureaucratiesering vaak een vergelijkbare ontstaansgeschiedenis kent.<sup>34</sup> Het verzamelen van gegevens ontstaat vaak met de beste bedoelingen, als reactie op de ondoorzichtigheid en ontoetsbaarheid van individueel handelen. Standaardisering en toetsing blijken inderdaad de effectiviteit en efficiëntie te kunnen bevorderen. De nadruk op cijfers neemt toe. Al snel worden de gegevens ook gebruikt voor sturing en verantwoording: de professionals worden erop afgerekend.

Niet alle doelen zijn echter meetbaar of te vatten in protocollen. Veel beroepsvelden zijn daarvoor gewoonweg te complex en veranderlijk. Om recht te doen aan de diversiteit ontstaat vervolgens nog meer bureaucratie. Onder druk van alle verplichtingen gaan professionals zich strategisch gedragen (coping) om maar alle vinkjes te kunnen zetten. Het management reageert door 'de touwtjes strakker aan te trekken', waarmee een vicieuze

<sup>31</sup> J. Hermans en A. Menger (2009), Walk the line. Over continuïteit en professionaliteit in het reclasseringswerk. Openbare les maart 2009. Bijzonder lectoraat. Hogeschool Utrecht.

<sup>32</sup> Smeijsters, H. (2006), Vakmanschap is meesterschap. De professional als middelpunt van managementonderzoek. Maandblad Geestelijke Volksgezondheid, 2006, 61 (11) 930-941.

<sup>33</sup> Menzis (2010), Wat leeft er in de zorg? Samenvatting uitkomsten Nationale Enquête 'Werken in de Zorg'.

<sup>34</sup> Zuurmond, A., J. de Jong (2010), De professionele professional. De andere kant van het debat over de ruimte voor professionals. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Den Haag.

cirkel ontstaat: meer regels, hogere lastendruk, meer controle, minder ruimte, slimmer ontwikkelingsgedrag – in feite verkeerde ruimte - , meer regels, etcetera. Op deze wijze dreigen voorschriften de professionaliteit uit te hollen.<sup>35</sup> Professionals voelen zich klemgezet. Er treedt verstarring en verkokering op en zij verliezen hun motivatie. De zelfsturende expert verandert gaandeweg in een inwisselbare uitvoerder van procedures, die geen verantwoordelijkheid meer neemt. Smeijsters spreekt in dat geval van de 'ontzielde organisatie'.

Kortom: de afweging van de re-integratiemedewerker moet altijd leidend zijn, maar het is noodzakelijk dat hij of zij die afweging kan onderbouwen, kan expliciteren. De genomen beslissing moet navolgbaar zijn.

#### 4.6 Conclusie

Samenvattend: veel klantmanagers zijn zelf blijkbaar tevreden met de hierboven geschetste gang van zaken. Waarom brengt dit – een impliciete werkwijze, weinig gestructureerd en persoonsafhankelijk - dan bezwaren met zich mee? Het leveren van maatwerk is toch essentieel?

Inderdaad, intuïtie en ervaringskundigheid zijn onmisbaar. Maar dan wel in combinatie met gedeelde kennis en vaardigheden en met onderbouwde, effectieve handelwijzen. Het hanteren van een gedeeld kennisfundament en het gebruik van gemeenschappelijke methoden structureert het werk. Bovendien vergroot het de doelmatigheid omdat iedere individuele medewerker niet voor zichzelf het wiel hoeft uit te vinden. Dat is winst, ook voor de organisatie en voor de cliënt, die in principe door iedereen op dezelfde wijze wordt geholpen en dus ook door iedereen geholpen kan worden. Wanneer keuzes goed onderbouwd kunnen worden, bevordert dat de communicatie met de cliënt, en, niet onbelangrijk, met collega's. Het dienstverleningsproces wordt transparanter en daarmee wordt duidelijk wat goed gaat en wat fout: methodieken, instrumenten en werkprocessen die niet van toegevoegde waarde zijn, kunnen worden vervangen.

De beperkte onderbouwing is allereerst dus nadelig in de communicatie met de individuele cliënt en met de collega's, maar ook op macroniveau zijn er nadelen. Het maakt niet alleen de maatschappelijke verantwoording lastiger, ook de gevoeligheid voor de maatschappelijke en politieke context neemt erdoor toe. Het publiek, inclusief de politiek, wil resultaten zien, maar het lukt lang niet altijd om die resultaten – die zeker worden geboekt - zichtbaar te maken. Iets wat niet zichtbaar kan worden gemaakt, kan niet worden verantwoord. Om resultaten zichtbaar te maken, zullen ze eerst moeten worden benoemd en moet de manier waarop die resultaten behaald worden, worden onderbouwd en transparant gemaakt. In de praktijk is lang niet altijd duidelijk naar welke resultaten wordt gestreefd (los van slogans als 'iedereen aan het werk'), laat staan dat er sprake is van voldoende onderbouwing ten aanzien van de manier waarop die worden behaald.

---

<sup>35</sup> Smeijsters, H. (2006), Vakmanschap is meesterschap. De professional als middelpunt van managementonderzoek. Maandblad Geestelijke Volksgezondheid, 2006, 61 (11) 930-941.

## Hoofdstuk 5

### Werkagenda: met het oog op morgen

Klantmanagers, werkcoaches en re-integratiecoaches doen belangrijk werk. Zij voeren complexe taken uit, met voor de cliënt verstrekkende gevolgen. Het is belangrijk dat zij bekwaam zijn en gemotiveerd om de hoogste kwaliteit te bieden en dat zij hun beslissingen goed kunnen onderbouwen en uitleggen aan elkaar en aan hun cliënten.

Ook is het belangrijk dat hun collectieve prestaties publiekelijk kunnen worden verantwoord. De twijfel of zelfs ontkenning dat re-integratiedienstverlening toegevoegde waarde levert, moet worden weggenomen. Alleen dan kan re-integratiedienstverlening zich tot een vak ontwikkelen. Erkenning is dus noodzakelijk, niet alleen vanwege de gevoelde beroepstrots, maar om het 'vak', een professionele identiteit, te kunnen ontwikkelen. Er is immers pas sprake van een 'vak' als naar buiten duidelijk kan worden gemaakt wat dat vak inhoudt. Het belang van verdere professionalisering is dus evident. In de voorgaande hoofdstukken zijn daarvoor voldoende argumenten aangedragen.

Maar wat moet er gebeuren, wanneer en door wie?

***De aanbevelingen in dit hoofdstuk vormen samen een zogenaamde werkagenda en zijn een aansporing aan andere partijen<sup>36</sup> om eigen en door de RWI geïnitieerde initiatieven voort te zetten, te intensiveren of te starten. Een flink aantal partijen is daar al mee bezig. Meest in het oog springende initiatief is 'Impuls Vakmanschap', het programma waarmee Divosa samen met VNG en met financiële ondersteuning door het ministerie van SZW in de komende jaren aan verdere en blijvende professionalisering van gemeentelijke klantmanagers werkt.***

#### 5.1 Algemene opmerkingen vooraf: samen voor de professional

Welke randvoorwaarden en uitgangspunten gelden voor professionalisering?

Uit de literatuur (zie paragraaf 3.2) blijkt dat professionalisering of beroepsvorming geen vast en lineair ontwikkelingspatroon kent. Professionalisering is een proces waar vele partijen bij betrokken (kunnen) zijn. In de re-integratiesector is dit niet anders. Ook daar zijn op dit moment meerdere actoren, separaat of in samenwerkingsverbanden, bezig met de (verdere) ontwikkeling van het vak re-integratie in de brede zin van het woord. Er is veel aandacht voor methodiekontwikkeling (o.a. zelfsturing), het ontwikkelen van (diagnose)instrumentarium, maar ook voor beroepsvorming (o.a. door het oprichten van een platform voor participatieprofessionals en het aankondigen van een beroepsvereniging voor klantmanagers door Divosa). De initiatieven die deze actoren ontplooiën, zijn zonder meer de moeite waard en verdienen naar de mening van de RWI navolging en waar mogelijk ondersteuning.

De RWI is van mening dat het wenselijk is dat partijen hun kennis met elkaar delen en waar mogelijk samen optrekken bij het ontsluiten en toegankelijk maken van die kennis en het uitvoeren van een professionaliseringsagenda. Belangrijk onderwerp is bijvoorbeeld de vraag of er voor de sector een standaard- of beroepsprofiel gewenst wordt en hoe die er uit zou moeten zien.

Behalve werkgevers, werknemers en re-integratiebedrijven (Boaborea), zouden volgens de RWI bijvoorbeeld ook onderwijspartijen (Lectoren, Hogescholen, Kennisinstituten, HBO-raad) en cliënten (LCR) betrokken moeten worden. Doelstelling is immers dat die standaard en meer in het algemeen de 'professionaliseringskoers', door de gehele sector wordt onderschreven.

Hierbij kan gedacht worden aan het vormen van een (tijdelijk) 'landelijk platform professionalisering' waarin deze partijen participeren en gezamenlijk werken aan verdere professionalisering, om te netwerken en om gezamenlijk een koers te bepalen. Voor de vormgeving van een dergelijk platform zou de Stichting Blik op Werk model kunnen staan.

<sup>36</sup> Met ingang van 1 juli 2012 houdt de RWI op te bestaan.

Partijen zijn uiteraard zelf verantwoordelijk voor een dergelijk initiatief, maar wellicht is het mogelijk dat een overkoepelende partij als het ministerie van SZW hiertoe een eerste aanzet geeft c.q. een ondersteunende rol vervult. Door het ministerie is immers een belangrijke impuls gegeven aan de ontwikkeling van het vakmanschap van klantmanagers van gemeenten en het ministerie is dan ook een voor de hand liggende partij om dit initiatief breder te trekken.

Een eerste activiteit van een dergelijk platform zou zijn om de bestaande, kolomoverstijgende initiatieven in kaart te brengen. In het verlengde daarvan zou een 'haalbaarheidsstudie' kunnen worden verricht naar de mogelijkheden van (kolomoverstijgende) beroepsvorming en een inventarisatie van opleidingsprofielen.

## 5.2 Agendapunten

Het voorgaande leidt tot een bepaalde volgorde in de punten die in de werkagenda (kunnen) worden opgenomen. Volgtijdelijkheid geldt niet voor alle aspecten van professionalisering. Zo kunnen individuen en organisaties per direct starten met deskundigheidsbevordering. Het eerste agendapunt is dan ook:

*- Bevorderen van professionaliteit van individuele medewerkers*

Het tweede agendapunt is onlosmakelijk verbonden met het eerste punt, want heeft betrekking op de organisaties waar de professionals werkzaam zijn:

*- Benoemen van organisatorische en bedrijfsmatige aspecten van professionalisering en creëren van randvoorwaarden voor professionalisering*

De volgende twee agendapunten vereisen een gezamenlijke benadering, samenwerking en overleg:

*- Kennis ontsluiten*

*- Beroepsontwikkeling en beroepsgroep*

In de volgende paragrafen worden de agendapunten nader toegelicht.

## 5.3 Professionalisering van individuele medewerkers

Naar de mening van de RWI zijn de organisaties waar de professionals werkzaam zijn de eerst *belanghebbende* bij het bevorderen van de kwaliteit van de dienstverlening die uit naam van hun organisaties wordt geleverd. Gemeenten, UWV, re-integratiebedrijven en andere partijen waar de professionals in dienst zijn, varen wel bij goed opgeleide en toegeruste werknemers.

Van professionalisering komt niets terecht als binnen de organisatie de professional niet wordt gestimuleerd en gefaciliteerd om het werk naar beste kunnen te blijven doen. Uiteraard heeft de professional daar zelf ook grote verantwoordelijkheid in door het werk serieus te nemen en te blijven streven naar kwaliteitsverhoging, met een duidelijke visie op het belang van het eigen werk en oog voor de belangen van de organisatie en van de cliënt. Daarbij gebruikmakend van de huidige kennis en actuele inzichten op het vakterrein. Die *professionele houding* zal leiden tot professioneel handelen. Hoe kunnen organisaties die houding bevorderen? Meer in het algemeen: op welke manier kunnen organisaties individuele professionalisering van hun medewerkers ondersteunen en bevorderen?

De basisvoorwaarden die hiervoor gelden, liggen op het vlak van:

- a) faciliteren en
- b) het stimuleren van een lerende houding:

- Zorg ervoor dat er bij de professionals een helder beeld bestaat van de organisatiedoelen en dat er commitment is vanuit de medewerkers met die doelen. Te vaak is de missie van een organisatie een ‘dingetje’ dat het management ‘op de hei’ heeft bedacht. Maak van die missie daarom een gezamenlijk geformuleerde en gevoelde opdracht of bedrijfsfilosofie.
- Stuur gericht op een werkklimaat waarbij het toegeven van inschattingsfouten, het formuleren van twijfels en het vragen om advies als een teken van effectieve professionaliteit wordt gezien.
- Creëer een cultuur waar gretig gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheid tot (na- en bij)scholing.
- Plan op regelmatige basis tijd in voor onderlinge uitwisseling van ervaringen, voor intervisie en casuïstiekbesprekingen.
- Bevorder actief dat werknemers kennis nemen van ontwikkelingen op hun vakgebied d.m.v. presentaties, verspreiding van vakliteratuur, congresbezoek etc.
- Stimuleer medewerkers zich verder te bekwamen (leven lang leren).
- Bevorder reflectie: werk met elkaar een theoretische visie uit over het vak en besteed daar regelmatig aandacht aan: doen we nog steeds de juiste dingen en doen we dat nog steeds op de juiste manier?
- Zorg voor tijdige en adequate instructie over beleidsaanpassingen en verandering van organisatiedoelen.
- Voorkom discontinuïteit: verander niet voortdurend de doelstellingen.

Dit zijn randvoorwaarden die door iedereen zullen worden onderschreven. Maar er is meer nodig. In de kern van de zaak betekent het namelijk dat de professional moet worden vertrouwd in ‘hoe’ hij of zij het werk uitvoert. Er moet op worden vertrouwd dat de professional optimale kwaliteit wil leveren.

Het management zal zich dan beperken tot het sturen op het ‘wat’ en tot het aangeven en bewaken van de kaders waarbinnen het werk moet worden uitgevoerd. In plaats van alleen te sturen op kwantiteit – het aantal afgehandelde ‘dossiers’ – zal daarnaast meer gestuurd kunnen worden op vaardigheden en professioneel gedrag, op kwaliteit. Dat is lastig, maar het betekent niet dat de professional maar ‘zijn gang kan gaan’. Er zal altijd een zekere spanning bestaan tussen het middenmanagement op de werkvloer en de professionals. Die spanning kan wel worden verminderd door de belangen van beiden zo dicht mogelijk naar elkaar te brengen.

#### *Rol middenmanagement is cruciaal*

Het middenmanagement vervult een spilfunctie in organisaties. Zij sturen rechtstreeks de medewerkers aan en dragen er zorg voor dat die dit zoveel mogelijk naar eigen tevredenheid doen. Naast de medewerkers moeten echter ook de superieuren tevreden worden gesteld. Niet zelden belanden middenmanagers daardoor in een weinig benijdenswaardige spagaat. Bijvoorbeeld omdat er discongruentie bestaat tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Anderzijds heeft het middenmanagement wel degelijk een grote invloed op het wel of niet behalen van doelstellingen.

Van belang is dat het middenmanagement betrokken wordt bij het formuleren van die doelstellingen.

Onderzoek laat zien dat betrokkenheid van het middenmanagement bij het bepalen en formuleren van strategische en operationele doelstellingen, de kwaliteit van de besluitvorming aanzienlijk vergroot<sup>37</sup>, omdat rekening wordt gehouden met de werkelijke situatie op de werkvloer.

Anderzijds zijn de interne opdrachtgevers (directie, bestuurders) voor ‘succes’ afhankelijk van hun middenmanagers. Het is daarom van groot belang dat er contact bestaat tussen deze lagen en dat de opdrachtgevers hun middenmanagers ‘meenemen’ in hun planvorming en vice versa, dat de ervaringen en visie van het middenmanagement wordt meegenomen bij het formuleren van doelstellingen.

<sup>37</sup> Floyd, S.W. & B. Wooldridge (1996), ‘*The strategic middle manager. How to create and sustain competitive advantage*’. San Fransisco, Jossey-Bass Publishers.

In een voorgaande paragraaf is uitgebreid gesproken over de 'discretionaire ruimte' van professionals. Die ruimte is niet onbegrensd en mag geen synoniem worden voor vrijblijvendheid. Professionals hebben meer aan een helder mandaat dan aan een onbeperkt mandaat.

#### 5.4 Organisatorische en bedrijfsmatige aspecten van professionalisering

De organisatie bepaalt dus de kaders waarbinnen de professionals opereren en moet er tegelijk op toezien dat de professionals zich niet buiten die kaders begeven. Op welke manier kunnen organisaties nu sturen op kwaliteit van de uitvoering en professioneel handelen, zonder de autonomie van de individuele medewerker in te perken? Dat is immers de kernvraag bij professionalisering.

Een deel van het antwoord op deze vraag is gelegen in het standaardiseren van vaardigheden,<sup>38</sup> werkprocessen en producten. Voor een deel kan gestuurd worden op standaardisering van vaardigheden (kennis en competenties) door gelijke of gelijkwaardige opleidingseisen te stellen aan medewerkers en/of door hen een intern opleidings- en trainingsprogramma te laten doorlopen, waarvan de inhoud door de organisatie zelf wordt bepaald.

Een ander aspect betreft het koppelen van deskundigheidsbevordering aan de beoordelingscyclus waarbij medewerkers worden beoordeeld op deskundigheid in plaats van op kwantitatieve procesindicatoren. Daarnaast kunnen POP-plannen<sup>39</sup> worden gebruikt om ontwikkelpunten te benoemen en medewerkers zelf verantwoordelijk te maken voor die ontwikkeling.

Andere aanbevelingen:

- Deel de dienstverlening op in logische en afzonderlijke 'eenheden' (modules). (Zie kader 'Modularisering van dienstverlening'.)
- Maak als organisatie – in samenspraak met de professional – een keuze voor een of meerdere bewezen effectieve methodieken of methodische richtlijnen, eventueel gekoppeld aan de modules of cliëntprofielen.
- Maak een of meerdere medewerkers 'eigenaar' of specialist van een methodiek of module: zij zijn de experts en vraagbaak voor collega's. Ook verzorgen zij het up-to-date houden van de methodiek.
- Betrek de professional bij het tot stand komen van protocollen, waardoor er tegelijkertijd voor wordt gezorgd dat de implementatie ervan tot stand komt. Bied een nieuw protocol eerst als concept aan, waarop de professionals kunnen reageren en waarop zij aanvullingen kunnen geven; bespreek dit concept in een teamoverleg. Bied het protocol pas daarna definitief aan voor implementatie. Voorwaarde moet altijd zijn: draagvlak op de werkvloer.
- Check aan de hand van interne audits of protocollen voldoen of aanpassing behoeven.
- Bevorder methodisch werken door bindende afspraken te maken over het gebruik van (diagnose)instrumenten en andere middelen die het werkproces structureren. Pas het principe van 'comply or explain' toe.
- Biedt scholing actief aan en zorg ervoor dat behalve alle medewerkers ook de leidinggevenden de instructie en/of de cursus bijwonen of volgen. Bij- en nascholing is niet vrijblijvend.
- Borg de betrokkenheid van bestuurders: Zonder betrokkenheid van de bestuurlijk verantwoordelijken bij het professionaliseren van de organisatie is het lastig om veranderingen duurzaam te verankeren. Incongruentie tussen de politieke agenda en de professionele agenda, vermindert de kans op welslagen van de

---

<sup>38</sup> Mintzberg, H. (1992), 'Organisatiestructuren', (2006) ISBN-10: 9043012963 (Originele titel: 'Structure in fives: designing effective organizations'.)

<sup>39</sup> Persoonlijke Ontwikkelingsplannen

professionaliseringslag. Het is daarom van belang dat bestuurders door het management van de organisaties vanaf het begin af aan worden 'meegenomen' in het proces van professionaliseren.

#### *Modularisering van dienstverlening*

Deze systematiek is ontwikkeld in de Jeugdzorg en betekent vrij vertaald dat het totale aanbod aan diensten en werkzaamheden in basismodulen wordt verdeeld. Deze modularisering gaat verder dan het uitsplitsen van taken omdat aan de modulen ook werkprocessen, methodieken en (door medewerkers zelf beschreven) (procesmatige) protocollen kunnen worden gekoppeld, waarin de werkwijze en/of interventie in hoofdlijnen wordt beschreven. Daarbij is een koppeling mogelijk met 'veel voorkomende situaties' (door het Gilde Netwerk wordt hiermee gewerkt). Deze modulen kunnen vervolgens weer gekoppeld worden aan verschillende professionaliseringsniveaus van medewerkers.

### **5.5 Kennis ontsluiten**

In de re-integratiesector is al veel inhoudelijke kennis aanwezig. Ook de wetenschap (o.a. TNO) houdt zich al geruime tijd bezig met (professionalisering van) re-integratie. Daarnaast zijn er meerdere leerstoelen, lectoraten en opleidingen, (hbo en post-hbo) die zich richten op participatie en re-integratie of aanverwante onderwerpen.<sup>40</sup>

In voorgaande hoofdstukken is al aangegeven dat een gedeeld kennisfundament (of 'body of knowledge and skills') ten grondslag ligt aan een professionele uitvoering. Dat kennisfundament is een optelsom van theoretische wetenschappelijke kennis, ervaringskennis, praktische inzichten en feitelijkheden – bijvoorbeeld kennis van de lokale arbeidsmarkt, kennis van bemiddeling, welke intermediairs zijn er, de sociale kaart van de wijk etc. Een deel van die kennis zou dus kunnen worden aangemerkt als 'basiskennis' waarvan het vanzelfsprekend is dat professionals werkzaam in de re-integratie daarover beschikken. Dit deel van het kennisfundament is het domein van opleidingen, waarover idealiter overeenstemming bestaat tussen het onderwijsveld en de werkgevers (gemeenten, UWV en RIB's). Dit kan onderwerp van gesprek zijn in het 'platform' zoals voorgesteld in paragraaf 5.1).

Naast kennis gaat het ook om het hebben van vaardigheden waarin die kennis wordt toegepast om tot resultaat te komen. Kennis alleen is niet genoeg; re-integratieprofessionals moeten behalve 'weten' ook 'weten te handelen' en 'weten te verbinden'. Dat handelen wordt deels gestuurd door de keuze die binnen organisaties bijvoorbeeld wordt gemaakt voor (een) bepaalde methodiek(en) die is (zijn) gebaseerd op de theoretische wetenschappelijke kennis en die is/zijn vertaald in richtlijnen, werkprocessen en protocollen. Deze praktijkkennis en vaardigheden kunnen deels aanvullend via opleidingsspecialisaties worden verkregen en/of deels via de organisatie (intern opleiden, (in- en extern) trainen, cursussen).

Ook buiten de kaders van wetenschap, onderzoek en opleidingen – van buiten naar binnen - bestaat en ontstaat kennis – zowel inhoudelijk als over professionalisering - die van belang is. Voorbeelden van kennis die 'op de werkvloer' of werkende weg ontstaan zijn het Gilde Netwerk ([www.gildenetwerk.nl](http://www.gildenetwerk.nl)) en Interventies naar Werk – inmiddels onder de vlag van Divosa ([www.interventiesnaarwerk.nl](http://www.interventiesnaarwerk.nl)).

In de afzonderlijke kolommen – gemeenten (Divosa), UWV (Werkbedrijf, kenniscentrum) en re-integratiebedrijven (leden Boa-borea) en hogescholen is veel kennis aanwezig die voor alle kolommen van belang is. Zo heeft UWV een zogenaamd Rollenportfolio ontwikkeld dat met name voor gemeenten belangrijke aanknopingspunten kan bieden voor de

<sup>40</sup> O.a. lectoraat Arbeidsparticipatie van de Hanzehogeschool Groningen, het onderzoeksprogramma RAAK Pro van het kenniscentrum Fontys Actief van Fontys Hogescholen, alsmede het lectoraat Arbeidsontwikkeling van Fontys i.s.m. SBCM, en het (onlangs afgesloten) universitaire onderzoeksprogramma Re-integratie Verbeter Onderzoek (RVO) van AMC, UU en UvA.

professionalisering van klantmanagers. Ook een HRM-instrument als het 'Groeï en Leermodel'<sup>41</sup> kan bruikbaar zijn in de gemeentelijke uitvoering. UWV is momenteel bezig met het ontwikkelen van e-coaching. Idealiter wordt zo'n programma zowel voor WW'ers als voor WWB'ers als voor AO'ers ontwikkeld. Immers, ook gemeenten zouden er in de toekomst voor kunnen kiezen een deel van hun populatie via e-dienstverlening te bedienen.

Ook in direct aangrenzende domeinen is kennis aanwezig die relevant en/of bruikbaar is voor de re-integratiesector, zoals bij *STECR*, het expertisecentrum voor participatie en het *Arbeidsdeskundig Kenniscentrum (AKC)*, naar eigen zeggen een 'virtuele organisatie voor en door arbeidsdeskundigen' dat bestaat uit een netwerk van arbeidsdeskundigen en onderzoekers. Samen ontwikkelen zij gevalideerde methoden. Professionals uit de arbeidskundige praktijk kunnen daar zelf aan meedoen, maar kunnen ook vragen neerleggen bij dit kenniscentrum.

"Het centrum organiseert kennisgroepen, entameert themabijeenkomsten, geeft opdracht tot kort praktijkgericht onderzoek en initieert (wetenschappelijk) onderzoek. Deze activiteiten moeten de grondslagen van het arbeidsdeskundige beroep verder onderbouwen."<sup>42</sup>

De RWI is van mening dat een dergelijk inhoudelijk kenniscentrum ook zou passen in de re-integratiesector en roept de partijen dan ook op om gezamenlijk een dergelijke faciliteit in het leven te roepen en daarbij de bestaande initiatieven een belangrijke plaats te geven.

#### Doelen van dit kenniscentrum:

- a) Het tot stand brengen van verbinding tussen 'werkvloer en wetenschap'.
- b) Van elkaar leren: uitwisselen van kennis en de wijze waarop die kennis wordt toegepast in methoden en instrumenten.
- c) Het samen met werkgevers formuleren van een basiscurriculum voor de re-integratiepraktijk.
- d) Het in kaart brengen van het opleidings- en trainingaanbod voor re-integratiemedewerkers.
- e) Het beschrijven en 'ontsluiten' van methodieken, onderzoeksresultaten en daarmee dus het beschrijven van elementen die deel kunnen uitmaken van een kennisfundament voor de professional.
- f) Het ontwikkelen van protocollen of dienstverleningsopties voor veel voorkomende situaties.

## **5.6 Beroepsontwikkeling en beroepsgroep**

De RWI vindt het wenselijk dat er meer aandacht komt voor beroepsontwikkeling in de re-integratiesector. Ook hierbij geldt dat er nadrukkelijk moet worden gekeken naar andere domeinen en gebruik moet worden gemaakt van bestaande kennis over professionalisering, zoals die aanwezig is bij organisaties als Movisie in het project 'Professionalisering verankerd'. Movisie ontwikkelde in opdracht van het 'Platform Kwalificatiebeleid Zorg en Welzijn' – waarin werkgevers, werknemers en onderwijsveld zijn vertegenwoordigd - een beroepsstructuur met competentieprofielen voor beroepsbeoefenaren, organisaties en beroepsopleidingen in de sector zorg en welzijn.

Het in paragraaf 5.6 voorgestelde landelijke platform zou voor de re-integratiesector die opdrachtgeversrol kunnen vervullen.

Uiteraard is er ook organiserend vermogen nodig, in de vorm van een beroep- en belangenvereniging van re-integratieprofessionals. Hier gebeurt al het één en ander. Recentelijk is het '*Platform voor Participatie Professionals*' (PPP)<sup>43</sup> opgericht ;door Divosa is

<sup>41</sup> Het Groei- & Leermodel gaat uit van verschillende fasen van ontwikkeling die een professional doormaakt. Met behulp van het model krijgt de mentor zicht op de professionele groei en ontwikkeling van re-integratiecoaches op specifieke thema's, namelijk klantgerichtheid, resultaatgerichtheid en samenwerken. Volgens de werkwijze van het methodisch handelen leggen re-integratiecoaches de argumenten en activiteiten vast die aan hun beslissingen ten aanzien van de werkhervatting van een klant ten grondslag liggen. (APE, 2009)

<sup>42</sup> [www.arbeidsdeskundigen.nl/akc/over\\_akc/organisatie.php](http://www.arbeidsdeskundigen.nl/akc/over_akc/organisatie.php)

<sup>43</sup> <http://participatieprofessionals.nl/>

inmiddels eveneens een beroepsvereniging voor klantmanagers aangekondigd. Naar de mening van de RWI zou een beroepsvereniging open moeten staan voor de professionals uit alle 'kolommen', zowel publiek als privaat en niet alleen voor klantmanagers. In andere sectoren is zichtbaar dat differentiatie (voor ieder beroepsprofiel een eigen vereniging) plaats maakt voor bundeling. De leden van de Nederlandse Vereniging voor Maatschappelijk Werk (NVMW) zijn maatschappelijk werkers uit diverse werkvelden en met zeer uiteenlopende werkgevers. De NVMW is recentelijk samengegaan met Phorza, een beroepsorganisatie voor sociale, (ortho)pedagogische en hulpverlenende functies.

Allereerst dient een beroepsvereniging dus als verbindingsmiddel tussen individuele professionals uit hetzelfde en andere werkvelden. Zij kunnen via faciliteiten die een beroepsvereniging kan bieden hun netwerk vergroten en ervaringen uitwisselen. Ook kan een beroepsvereniging optreden als belangenbehartiger namens de leden van die beroepsvereniging richting politiek en als gesprekspartner voor externe partijen. Een beroepsvereniging kan zodoende zorg dragen voor een versterking van de beroepsidentiteit van de leden en indirect bijdragen aan het vergroten van de beroepstrots van de re-integratieprofessionals.

## Hoofdstuk 6. Slotbeschouwing

In de voorgaande hoofdstukken is beschreven wat de stand van zaken is ten aanzien van de professionalisering van medewerkers in de re-integratiebranche. Er is betoogd dat het naar de mening van de RWI noodzakelijk is dat er stappen worden gezet om die professionaliteit te vergroten. Dit krijgt vorm door te werken aan de individuele professionaliteit van medewerkers en daarvoor de randvoorwaarden te creëren binnen de organisaties waarin die professionals werkzaam zijn. Hiertoe zijn in hoofdstuk 5 een aantal aanbevelingen gedaan.

Beroepsvorming betekent onvermijdelijk ook institutionalisering en dat brengt met zich mee dat er aanspreekpunten zijn tot wie men zich kan wenden. Voorgesteld is dat de partijen zich (tijdelijk) verenigen in een 'platform' waar zij met elkaar van gedachten kunnen wisselen over verdere professionalisering. Het ontsluiten van kennis (over re-integratie en participatie) en het overbrengen van die kennis op de mensen die werkzaam zijn in de sector zou naar de mening van de RWI een taak kunnen zijn van een kenniscentrum, zoals die ook bestaan in andere sectoren. Mogelijk kan aangesloten worden bij andere partijen of bestaande kenniscentra. Een beroepsvereniging kan voor medewerkers in de re-integratiesector een belangrijke verbindende rol vervullen en bovendien fungeren als 'spreekbuis' van de leden naar andere partijen. Professionalisering betekent naar de mening van de RWI dat op deze drie sterk samenhangende niveaus – individueel, organisatie- en sector- of beroepsniveau - gewerkt wordt aan het verbeteren van de kwaliteit van re-integratie.

Hierbij wil de RWI nog wel een belangrijke kanttekening maken: de toekomst van re-integratie is lang niet 'zeker'. Onderbelicht is namelijk gebleven dat we aan de vooravond staan van een aantal grote veranderingen in het stelsel van de sociale zekerheid en de (publieke) organisatie daarvan, die onmiskenbaar gevolgen zullen hebben voor de professionals die daar werkzaam zijn.

- Allereerst de invoering van de Wet Werken naar Vermogen (WWNV), voorzien per 1 januari 2013. De invoering van deze wet gaat gepaard met veranderingen in wet- en regelgeving (WWB, Wsw, Wajong), met bezuinigingen op o.a. het participatiebudget, en met veranderende taak- en verantwoordelijkheidsverdelingen.
- Redesign van UWV WERKbedrijf, waarbij de dienstverlening voor het overgrote deel van de werkzoekenden digitaal zal worden.
- Decentralisatie van AWBZ-Begeleiding (naar WMO), Jeugdzorg en passend onderwijs naar gemeenten.

Deze veranderingen leggen grote verantwoordelijkheden neer bij gemeenten. Het is waarschijnlijk dat de dienstverlening aan burgers in vorm en inhoud zal veranderen. Om een voorbeeld te geven: nu de budgetten voor re-integratie substantieel afnemen, is het wellicht ook voor gemeenten een optie om voor een deel van de cliënten meer in te zetten op e-dienstverlening. Een ander voorbeeld: de basisfilosofie achter de WWNV is arbeidsondersteuning, gepaard aan de wens dat er meer gewerkt gaat worden bij reguliere werkgevers: behalve ondersteuning *naar* werk – re-integratiedienstverlening – wordt ondersteuning *bij* het werk, op de werkvloer, daardoor steeds belangrijker. Volgens sommigen betekent dit dan ook dat het beroep van re-integratieprofessional ingrijpend zal moeten veranderen: "Was u erg gehecht aan uw spreekkamer of uw trainingsruimte? Neem dan maar alvast afscheid, want in de toekomst wordt uw werkplek de werkvloer en uw auto."<sup>44</sup>

Kennis van de (vraag op de) arbeidsmarkt (waar zitten de vacatures en welke eisen worden door werkgevers gesteld) moet binnen organisaties beschikbaar en toegankelijk zijn voor individuele medewerkers. Behalve (dossier)kennis van de cliënt, kennis van methodieken waarmee de cliënt kan worden geactiveerd en de vaardigheden om die methodieken toe te passen, is kennis van de gang van zaken binnen bedrijven in de toekomst onontbeerlijk.

---

<sup>44</sup> H.van Iersel (2011) over de toekomst van re-integratie in vakblad 'Aan de Slag', jaargang 11/2011, pag. 8 – 9.

De overlap van doelstellingen en doelgroepen van de WWNV (bijstandsgerechtigden en Wsw'ers) en de WMO (dagbesteding, participatie) maken duidelijk dat de schotten die in de uitvoering tussen deze domeinen bestaan steeds meer in de weg staan. De aankomende 'transitie' zou – evenals de herstructurering van de Wsw en de daaruit voortvloeiende heroriëntatie op een nieuwe taakverdeling tussen gemeente en Sw-bedrijf<sup>45</sup> - voor gemeenten dan ook het startsein kunnen zijn voor het maken van strategische keuzes in hun sociale beleid. Het is ondenkbaar dat in die afwegingen een heroriëntatie op de rol en taken van de professionals, werkzaam bij sociale diensten, afdelingen WMO of het Sw-bedrijf, achterwege zal blijven.

In het verlengde daarvan ligt de vraag of diensten door eigen personeel moeten worden uitgevoerd (de huidige trend is dat dit zoveel mogelijk gebeurt) of dat een deel van die diensten beter aan marktpartijen uitbesteed kan worden, dan wel in partnerschappen met externe partijen uitgevoerd kan worden.

Ook wanneer gekozen wordt voor meer uitbesteden, kan de publieke professional een belangrijke rol spelen. In een zogenaamd 'huisartsmodel' (zoals ook door Radar en Divosa voorgesteld) vervult hij/zij een generalistische rol. Samen met de cliënt legt hij/zij de verbinding met - of verwijst door naar - dienstverleners en flankerende voorzieningen in de 'tweede' lijn, die geleverd worden door publieke partijen of door private partners.

Bovenstaande ontwikkelingen bepalen naar de mening van de RWI voor een aanzienlijk deel hoe het werk van de re-integratieprofessional er uit zal zien. Ze zullen dan ook belangrijk onderwerp van gesprek zijn in het professionaliseringsdebat dat de RWI graag van de grond ziet komen.

---

<sup>45</sup> KplusV Organisatieadvies (2011), 'Eindrapport inspelen op de Wet werken naar vermogen' in opdracht van Cedris, Mei, Arnhem.

## Verder lezen?

Het vergroten van de transparantie van en het verbeteren van de kwaliteit op de re-integratiemarkt is een van de kerntaken van de RWI. Hiertoe zijn de afgelopen jaren een aantal publicaties verschenen. Hieronder vindt u een overzicht van enkele relevante publicaties. Alle publicaties zijn gratis te downloaden op [www.rwi.nl](http://www.rwi.nl). Gedrukte exemplaren kunt u (indien voorradig), eveneens gratis, aanvragen via [info@rwi.nl](mailto:info@rwi.nl).

### Factsheet re-integratie

In december 2011 heeft de RWI het Factsheet re-integratie 2011-2012 uitgebracht. Het Factsheet biedt een handzaam en samenhangend overzicht van wat bekend is over uitgaven, doelstellingen, bereik en effectiviteit met betrekking tot re-integratie in Nederland. De komende jaren komt er fors minder publiek geld beschikbaar voor de re-integratie van bijstandsgerechtigden, WW'ers en arbeidsongeschikten. Het belang van duidelijke keuzes bij de inzet van resterende re-integratiebudgetten neemt daarmee toe, evenals de efficiëntie. Het is daarbij van belang om op de hoogte te zijn van de feiten.

### Procesanalyse re-integratie

In het onderzoek 'Procesanalyse re-integratie. Reconstructie van re-integratiedienstverlening' is voor een aantal individuele cliënten het re-integratieproces gevolgd: wat is er gedaan, wanneer en waarom. Deze aanpak levert een zeer bruikbaar beeld op van het verloop van re-integratie in de dagelijkse praktijk. Daarmee biedt het goede aanknopingspunten voor verbetering van het re-integratieproces.

### Re-integratiemarktanalyse 2011

In de Re-integratiemarktanalyse wordt gekeken welke trends te onderkennen zijn bij de re-integratiedienstverlening en welke lessen op basis van de geschetste ontwikkelingen zijn te trekken. In de Re-integratiemarktanalyse 2011 geeft de RWI aan dat door de bezuinigingen fundamentele keuzes gemaakt moeten worden. De RWI adviseert gemeenten en UWV de middelen vooral in te zetten voor de 'middengroep' van uitkeringsgerechtigden, voor wie betaald werk haalbaar is, maar alleen met (intensieve) begeleiding. Van de Re-integratiemarktanalyse 2011 is ook een samenvatting beschikbaar.

### Zelfsturing

Eind 2010 bracht de RWI drie publicaties uit over de mogelijkheden van zelfsturing bij re-integratie.

Het advies 'Sturen op zelfsturing' gaat in op de meerwaarde van het inzetten van zelfsturing bij re-integratie. Ook wordt beschreven aan welke voorwaarden moet worden voldaan om vaker zelfsturing in re-integratietrajecten toe te kunnen passen.

Tegelijk met dit advies heeft de RWI de door het Gilde Netwerk en de UvA samengestelde handreiking 'Het heft in eigen hand' uitgebracht. De handreiking is bedoeld voor re-integratieprofessionals van gemeenten, UWV en re-integratiebedrijven, die het zelfsturend vermogen van hun klanten actief willen bevorderen. Aan de hand van concrete voorbeelden wordt beschreven hoe de meest recente inzichten uit de sociale psychologie zijn te vertalen naar de dagelijkse werkpraktijk in de spreekkamer.

Tot slot is er de achtergrondstudie bij de handreiking. Hierin wordt inzicht gegeven in wat in (sociaal)psychologisch onderzoek bekend is over motivatie en zelfsturing.

In januari 2010 publiceerde de RWI 'Het verhaal van de klant'. Hierin werd verslag gedaan van een onderzoek naar de toepassing van vormen van zelfsturing in de re-integratiepraktijk van gemeenten en UWV. Uit dit onderzoek bleek dat de mogelijkheden om cliënten zelf verantwoordelijkheid te laten nemen voor hun re-integratie maar zeer beperkt worden toegepast. Tegelijkertijd werd duidelijk dat werkzoekenden die zelf verantwoordelijk zijn en de ruimte krijgen om die verantwoordelijkheid te nemen, vaak meer gemotiveerd zijn om het re-integratietraject tot een goed einde te brengen.

## **Diagnose**

In 2009 bracht de RWI het advies 'Diagnose bij re-integratie' en de onderzoeken 'Naar de methodische diagnose' en 'Diagnose-instrumenten bij re-integratie' uit. De RWI wil hiermee een bijdrage leveren aan de professionalisering van de uitvoering van de re-integratiepraktijk.

Het advies is een pleidooi voor het toepassen van een proces van screening en diagnose binnen de re-integratiedienstverlening. Een goede inschatting van de kwaliteiten, mogelijkheden, kansen en belemmeringen van uitkeringsgerechtigden en werkzoekenden draagt er immers toe bij dat re-integratie-instrumenten gericht en daarmee selectiever worden ingezet. Bovendien voorkomt een adequate diagnose dat werkzoekenden instrumenten krijgen aangeboden die niet 'matchen' met de problemen die moeten worden opgelost. Door een adequate screening wordt voorkomen dat cliënten diensten krijgen aangeboden terwijl dat eigenlijk niet nodig is.

## **Loonwaarde**

In 2009 heeft de RWI op verzoek van de staatssecretaris van SZW onderzoek gedaan naar methoden om loonwaarde te meten. Uit dit onderzoek, 'Aan de slag met loonwaarde', bleek dat de door de werknemer geleverde productiviteit met behulp van een loonwaardemethode meer systematisch en minder subjectief in beeld kan worden gebracht dan zonder een loonwaardemethode. De betrouwbaarheid van loonwaardebepaling met behulp van een methode is daardoor aanzienlijk groter dan zonder methode. Dit vergroot de kans op snelle plaatsing van een persoon met een arbeidsbeperking. Wel blijkt uit het onderzoek dat volledig objectieve loonwaardemeting niet mogelijk is. Elke onderzochte methode hanteert subjectieve beoordelingselementen.