



“Niet langer meten wat we al weten”

## Minder administratieve rompslomp, meer ruimte voor professionaliteit en contact met de cliënt. UWV werkt aan nieuw kwaliteitsbeleid voor arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen. Jan Veenboer, adviseur sociaal medisch handelen bij UWV, is de motor achter het nieuwe beleid.

TEKST Diederik Wieman | Axioma

“Eigenlijk is de professionaliteit van onze arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen ingekapseld in de bureaucratie.” Jan Veenboer vat de problematiek kort en bondig samen. Sinds anderhalf jaar is de adviseur Sociaal Medisch Handelen (SMH) fulltime bezig met het nieuwe kwaliteitsbeleid. Een beleid met als ambitie om tot een professionele organisatie te komen waarin arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen meer ruimte krijgen om te doen waar ze goed in zijn: het vakkundig beoordelen van cliënten. Dat er nu stappen op dit terrein kunnen worden gemaakt, heeft te maken met de nieuwe divisiestructuur van UWV. Waar sociaal medisch handelen voorheen onderdeel uitmaakte van de afdeling Arbeidsgeschiktheid, is het sinds 1 januari van dit jaar een aparte divisie binnen UWV. Bij SMZ (Sociaal Medische Zaken) werken in totaal circa 3500 mensen, onder wie 900 arbeidsdeskundigen en 700 verzekeringsartsen. De andere divisies zijn WERK-bedrijf, Uitkeren, Gegevensdiensten en Klant & Service. Veenboer: “Iedere divisie heeft zijn eigen dynamiek, en dat geldt ook voor SMZ. De arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen die bij SMZ werken, hebben ruimte nodig om hun professionaliteit te vergroten. Daar kunnen we nu aan gaan werken.”

### Administratieve druk

Het probleem in de oude structuur is volgens Veenboer dat de administratieve druk op de arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen te groot is. Automatisering is onmisbaar, maar het nodigt ook uit tot vastleggen. “Veel van wat je vastlegt, is *nice to know* maar niet *need to know*. We hebben onszelf zaken opgelegd die strikt gezien niet noodzakelijk zijn. Waarom zou je honderd dingen invoeren als je er maar tien nodig hebt om te weten hoe het me je processen staat? Er gaat nu te veel

tijd zitten in het registreren en vastleggen van gegevens. En dat gaat ten koste van de tijd die beschikbaar is voor klantcontact. Daarom gaan we de organisatie zodanig inrichten dat arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen alleen het hoogst noodzakelijke hoeven vast te leggen.”

### Dynamischer

Dat vereist natuurlijk een zorgvuldige afweging. Waar moet een rapportage aan voldoen? Wat wil je wel en wat hoeft je niet te weten? Wat leg je wel en niet vast? “Tot nu toe wordt er vooral achteraf gemeten,

### “Waarom zou je honderd dingen invoeren als je er maar tien nodig hebt?”

je werkt dus eigenlijk altijd in het verleden. Daar willen we vanaf. Het moet veel dynamischer.” En dat kan ook, want uit al die metingen en rapportages komt volgens Veenboer eenduidig naar voren dat er met de kwaliteit van het geleverde werk van arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen niets mis is. “De vraag doemt zich dan op waarom je elk kwartaal opnieuw zo veel dossiers moet trekken en controleren.

We moeten stoppen met meten wat we al weten, namelijk: dat de kwaliteit van het geleverde werk goed en op stabiel niveau is.”

### Proactieve instelling

In plaats van verzanden in regels, procedures en rapportages is het nieuwe beleid veel meer gericht op de borging van de kwaliteit. Hierbij moet overigens worden gezegd dat de oude systematiek zijn waarde zonder meer heeft bewezen; hierdoor staat UWV →

## Positief

UWV gaat op een positieve manier auditeren met behulp van *appreciative inquiry*. Daarbij ligt de focus niet op fouten of problemen, maar juist op de sterke kanten van mensen en organisaties. UWV gaat dus als het ware successen vieren en neemt ondertussen verbeterpunten mee. Bovendien stimuleert het de verschillende disciplines om beter samen te werken.



UWV maakt zich hard om de kwaliteit en professionaliteit van de organisatie naar een hoger plan te tillen. Een nieuw beleid is nodig en momenteel lopen er meerdere projecten om tot een werkbaar systeem te komen. Het codewoord is draagvlak: adviseur Jan Veenboer wil dan ook dat iedereen moet kunnen meedenken en -praten.

nu op het punt dat ze kan veranderen, doordat de inhoudelijke kwaliteit op een stabiel en beheerst niveau is gebracht. "Je moet het proces zodanig vastleggen dat iedereen zich kan verantwoorden wanneer dat gevraagd wordt. Met andere woorden: laat zien dat het goed geregeld is. Bijvoorbeeld door alleen te werken met gecertificeerde medewerkers, door onderlinge toetsing, nascholing en bijdragen aan vakinhoudelijk overleg."

Veenboer wil toe naar een proactieve kwaliteitscontrole. "Een werkwijze waarin we niet achteraf meten, maar waarin we een cliënt of een case op de voet volgen. Onderling toetsen, gebruikmaken van elkaars kennis en expertise, meekijken in elkaars spreekkamer. Voordeel van dat laatste is bovendien dat je niet alleen meet wat er is

gebeurd, maar ook kunt signaleren welke handelingen of acties niet zijn verricht."

### **Andere aanvliegroute**

Belangrijk wordt ook de samenwerking tussen de verschillende disciplines. "Er is nu nog te veel versnippering. Zowel de arbeidsdeskundige, de verzekeringsarts als de procesmedewerkers toetsen op kwaliteit, maar er is weinig tot geen verband tussen die drie disciplines. We moeten dus over en weer gaan praten over de processen. Maar dan wel vanuit een positieve insteek." *Appreciative inquiry*, wordt deze vorm van auditing genoemd. "Het is een andere aanvliegroute. Je focust niet op fouten of problemen, maar op de sterke kanten van de mensen en de organisatie. Je viert als het ware de successen en neemt

ondertussen verbeterpunten mee."

Alles draait om optimalisatie van de processen. "Inhoudelijk zijn we goed, maar in het logistieke proces kan nog veel verbeteren", concludeert Veenboer. De doorlooptijd van een case is gemiddeld een aantal weken, maar de tijd die effectief aan een zaak wordt besteed beperkt zich tot enkele dagen. "Wat dat betreft zijn de verschillen tussen vrij gevestigde arbeidsdeskundigen en die van UWV te groot. Er is veel verbetering mogelijk, want kwaliteit en kwantiteit hoeven elkaar niet te bijten als je de processen goed op orde hebt."

### **Ultieme situatie**

In de meest ultieme vorm ontstaat binnen SMZ een situatie waarin de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit aan de hand van een kwaliteitssysteem bij de arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen zelf wordt neergelegd. "Dat doet veel meer recht aan de professionaliteit van vakmensen die bij SMZ werken. We moeten er alleen wel voor waken dat we niet weer in dezelfde valkuil vallen en verzanden in nieuwe regels."

Bij het ontwikkelen van zo'n kwaliteitssysteem worden ook de beroepsverenigingen van zowel arbeidsdeskundigen (NVvA) als verzekeringsartsen (NVvG) betrokken. Wanneer het nieuwe kwaliteitsbeleid wordt ingevoerd, is nog niet duidelijk. In de afgelopen maanden heeft Veenboer veel gesprekken binnen de organisatie gevoerd om draagkracht te krijgen. "Iedereen moet kunnen meedenken en meepraten. Dan wordt het iets van de mensen zelf en kan het organisch groeien. Maar inmiddels hebben we voldoende kritische massa bereikt om veranderingen in gang te zetten." ←

## **Anders Werken**

Binnen de divisie Sociaal Medische Zaken van UWV heeft het programma Anders Werken groen licht gekregen. "Anders Werken heeft drie doelstellingen: efficiënter werken, waardoor we meer diensten kunnen verlenen; de dienstverlening professionaliseren en het verhogen van de medewerkertevredenheid," vertelt programmamanager Erik van der Straeten. Ideeën van medewerkers die hieraan bijdragen kunnen leiden tot een lokaal experiment. Na evaluatie kan zo'n experiment stapsgewijs in andere vestigingen worden doorgevoerd. Ideeën zijn er genoeg, vertelt Van der Straeten. Zo wordt op één van de kantoren uitgetest om de WIA-beoordeling ook door het zw-arboteam te laten doen. "Nu moet de klant opnieuw zijn verhaal doen aan de arts en arbeidsdeskundige van het WIA-team. Deze moeten zich ook verdiepen in de klant. Met dit experiment wordt niet alleen klantgericht gewerkt, maar wordt ook uitgetest of de aanname klopt dat we hiermee tijd kunnen winnen." Wettelijk staat niets een integrale beoordeling in de weg. Binnen het experiment wordt tevens een oplossing voor een onafhankelijke toets op de re-integratie-inspanning van het zw-arboteam geëvalueerd. Ook wordt gedacht aan het stroomlijnen van verslagen van arbodiensten. "Het scheelt veel tijd als re-integratieverslagen volgens een vast format worden aangeleverd." Verder wordt goed naar de intake gekeken. "Komt een klant al op basis van zijn verdiensten niet in aanmerking voor WIA, laat diegene dan ook niet door het hele systeem gaan. Die tijd kun je beter aan andere klanten besteden."