



Nederlandse Vereniging  
van Arbeidsdeskundigen

## Arbeidsdeskundige bij inzetbaarheidsbeleid: keuzes voor inrichting arbeidsorganisaties en arbobeleid

6 juli 2017

### 1. Inleiding

Elke werkgever is gebaat bij werknemers die goed, gezond en gelukkig werken. Een werkgever is verantwoordelijk voor een goed arbobeleid. Hieronder verstaan arbeidsdeskundigen preventie-, verzuim-, re-integratie- en inzetbaarheidsbeleid. Nieuwe wetgeving<sup>1</sup> en maatschappelijke ontwikkelingen<sup>2</sup> bieden organisaties de mogelijkheid om (andere) keuzes te maken in hun arbobeleid. Keuzes die op hun beurt om een andere inrichting van het arbobeleid en de daarbij passende dienstverlening vragen. Dat heeft gevolgen voor de invulling van het vak van arbeidsdeskundige, zoals in dit document wordt uitgelegd.

Bij verzuimbeleid gaat het nu vooral om het beheersen van verzuim, waarbij arbeidsdeskundigen ingezet worden voor het beoordelen van en adviseren over arbeidsongeschiktheid, belasting en belastbaarheid, passende arbeid, loonwaarde, hervattingen en voorzieningen. Bij re-integratiebeleid is de arbeidsdeskundige inzet gericht op het beoordelen, adviseren en coachen van re-integratie. Bij preventiebeleid ligt de kracht van arbeidsdeskundigen in de focus op een duurzame balans tussen belasting en belastbaarheid op individueel niveau. Op basis van die individuele situaties kunnen adviezen gegeven worden op het niveau van groepen, afdelingen en organisaties.<sup>3</sup> Bij inzetbaarheidsbeleid gaat het om beleid dat zich richt op een duurzame manier van werken en dat aandacht schenkt aan de belasting en de loopbaan van individuele mensen in de tijd.<sup>4</sup>

In het nieuw ontstane speelveld kunnen arbeidsdeskundigen niet alleen op het gebied van verzuim en re-integratie, maar ook op het gebied van preventie en inzetbaarheid voor werkgevers en werknemers van toegevoegde waarde zijn. Om een goed advies te kunnen geven, is het voor een arbeidsdeskundige belangrijk om te inventariseren in welke fase de organisatie zich bevindt, welke ambities werkgevers en werknemers hebben en hoe de organisatie en de arbo deskundigheid daarop wordt ingericht.

---

<sup>1</sup> Inwerkingtredingsbesluit tot wijziging van de Arbeidsomstandighedenwet in verband met de versterking van de betrokkenheid van de werkgevers en werknemers bij de arbodienstverlening, de preventie in het bedrijf of de inrichting van de werkgever, en de randvoorwaarden voor het handelen van de bedrijfsarts' in Stb nr 254.

<sup>2</sup> Ontwikkelingen als langer doorwerken, vergrijzing, flexibilisering van arbeid, globalisering, informatisering en robotisering.

<sup>3</sup> AKC Cahier 19: De arbeidsdeskundige in het preventiedomein. <https://www.arbeidsdeskundigen.nl/cms/files/2016-12/akc-onderzoekcahier-19-de-arbeidsdeskundige-in-het-preventie-domein-arbeid-en-gezondheid.pdf>

<sup>4</sup> Preventieve Werkscan voor schoonmakers, NVvA. Bron: <https://www.arbeidsdeskundigen.nl/kennis/document/772>

## 2. Richting voor arbeidsdeskundigen

Dit is een intern document voor arbeidsdeskundigen met een meerledig doel. Ten eerste is het bedoeld als handreiking voor arbeidsdeskundigen zodat zij een goed advies kunnen geven. Dit document biedt hiervoor een theoretische ondergrond. Ten tweede kan het dienen als gespreksleidraad voor arbeidsdeskundigen met werkgevers over het arbobeleid in brede zin. Ten derde geeft het arbeidsdeskundigen inzicht voor de bepaling van hun eigen rol en de daarvoor benodigde professionele ontwikkeling.

Om een juist en professioneel advies te kunnen geven, hebben arbeidsdeskundigen inzicht nodig in de soort organisatie en de in- en externe partijen die betrokken zijn bij het arbobeleid. Dit document biedt een handreiking voor de beantwoording van de volgende vragen:

- Wat voor soort organisatie betreft het als het gaat om cultuur in brede zin?
- Wat is de visie en wat zijn de beleidsmatige ambities ten aanzien van verzuim, re-integratie en inzetbaarheid? Wat is ervoor nodig om dat te kunnen realiseren?
- Welke rollen hebben medewerkers, leidinggevendenden, HRM en arbo professionals daarbij?
- Welke visie heeft de organisatie op het zelf doen en/of het inkopen van arbodiensten en arbo professionals?
- Wat kan de arbeidsdeskundige betekenen bij inrichting en uitvoering van het beleid van verzuim, re-integratie en inzetbaarheid? En hoe verhoudt de arbeidsdeskundige zich daarin tot andere arbo professionals als bedrijfsartsen, arbeid- en organisatiedeskundigen, casemanagers, veiligheidskundigen etc?

## 3. Wettelijk kader

Arbobeleid is het beleid dat een werkgever voert op het gebied van veilig en gezond werken. Een goed arbobeleid beperkt arbeid- en gezondheidsrisico's in het bedrijf, vermindert het ziekteverzuim en bevordert de re-integratie na ziekte. Bovendien leidt een goed arbobeleid tot schadelastbeperking. Werkgevers zijn verplicht om ervoor te zorgen dat hun werknemers veilig en gezond kunnen werken tot het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd.<sup>5</sup> De begeleidende wet- en regelgeving is onder meer vastgelegd in de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) en de Wet verbetering Poortwachter. In de nieuwe Arbeidsomstandighedenwet (inwerkingtreding 1 juli 2017) is meer aandacht voor preventie en de betrokkenheid daarbij van werkgevers en medewerkers. De wijziging van de Arbowet heeft onder meer gevolgen voor de rol van de bedrijfsarts, de inspanningen die verschillende partijen moeten leveren om beroepsziekten te voorkomen. Bovendien is in de nieuwe wet de instelling van een preventiemedewerker verplicht, die maatregelen gericht op de gezondheid en veiligheid in het bedrijf kan uitvoeren.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> [www.arboportaal.nl https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/arbobeleid](https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/arbobeleid)

<sup>6</sup> <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/preventiemedewerker>

#### 4. Verschillende invalshoeken

Organisaties organiseren (of kunnen er voor kiezen om) verzuim, re-integratie en inzetbaarheid op verschillende manieren te organiseren. Om arbeidsdeskundigen inzicht te bieden in de verschillende keuzes en de daaraan gekoppelde gevolgen, onderscheiden wij vier of dimensies die corresponderen met vier kleuren: rood, oranje, geel en groen. De verschillende kleuren typeren de organisatie en zijn gekozen om de verschillende fases waarin een organisatie zich kan bevinden te duiden. De keuzes voor de afzonderlijke kleuren of dimensies zijn bedoeld om richting te geven voor de dienstverlening door arbeidsdeskundigen aan organisaties: ze zijn niet in 'beton' gegoten. Onderstaande indeling is ook niet goed of fout. Het is ook niet zo dat er altijd van rood naar groen toegewerkt wordt. En dat rood slecht is of groen goed. Een bepaalde kleur geeft in het hele document hetzelfde aan. De hieronder gegeven indeling met ideaaltypen kunnen arbeidsdeskundigen gebruiken om organisaties te typeren, om vandaaruit gerichte strategieën te ontdekken die mogelijk doelmatig zijn en aansluiten bij de organisatie. De praktijk is weerbarstig en organisaties zijn in werkelijkheid hybrider. De kleuren zijn niet ontleend aan eerdere managementmodellen met kleuren. Met deze vier kleuren worden de volgende thema's uitgewerkt:

- Soorten arbeidsorganisaties naar interne structuur en cultuur
- Arbeidsverzuim en de organisatie: inrichting en ontwikkelingsstadia
- De rol van de werknemer
- Inrichting met o.a. arbodiensten, bedrijfsartsen en andere professionals
- De rol van de arbeidsdeskundige

#### 5. Soorten organisaties naar interne cultuur

Dé bedrijfscultuur bestaat niet, in elke organisatie zijn veel subculturen. Ook tussen bedrijven kunnen culturen aanzienlijk verschillen. Voor een meer systematische indeling maken we gebruik van het *Competing Values Framework* van Robert Quinn en Rohrbaugh<sup>7</sup> (1983). Het model onderscheidt vier dimensies waarmee je een bedrijfscultuur kan karakteriseren. Die dimensies zijn beheergericht, resultaatgericht, innovatief en mensgericht. Bij beheergerichte arbeidsorganisaties(rood) zijn regels en procedures belangrijk, bij resultaatgerichte arbeidsorganisaties (oranje) staan de eindproducten – of diensten centraal, bij innovatieve arbeidsorganisaties(geel) gaat het om het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten en bij mensgerichte arbeidsorganisaties (groen) staan de interne verhoudingen en zorg voor werknemers centraal. De dimensie bepaalt mede de stijl van leidinggeven, sturing, mogelijke excessen, praktische aanpak en de benodigde opleiding en ervaring van werknemers. Deze worden in onderstaand schema verder uitgewerkt.

---

<sup>7</sup> [http://www.quinnassociation.com/en/robert\\_e\\_quinns\\_competing\\_values\\_framework](http://www.quinnassociation.com/en/robert_e_quinns_competing_values_framework)

	<b>Beheergerichte Arbeidsorganisatie</b>	<b>Resultaatgerichte arbeidsorganisatie</b>	<b>Innovatieve arbeidsorganisatie</b>	<b>Mensgerichte arbeidsorganisatie</b>
Kern	Procedures en Afspraken	Doelstellingen en prestaties	Ontwikkeling producten en diensten en mensen gerelateerd aan ambities organisatie	Ontwikkeling en betrokkenheid van mensen
Sturing op resultaat en/of mens	Sturing op resultaat en mens  Afspraken nakomen  Basis ligt bij het zo volledig mogelijk inzetten van het aangeboden instrumentarium en maar beperkt op sturing op doel of ontwikkeling	Veel sturing op resultaat en sturing op mens  Focus op prestatie indicatoren focus  Basis ligt bij sturing op prestatie indicatoren en minder op ontwikkeling gewenst gedrag	Veel sturing op resultaat en veel sturing op mens  Medewerker waarde/ontwikkeling  Basis ligt bij het hart/verbinding van medewerker naar gewenst gedrag en resultaat	Veel sturing op mens, sturing op resultaat  Mens centraal  Basis ligt bij menselijke maat, zorgen voor elkaar, aardig zijn en ontwikkelen organisatie binnen de mogelijkheden van de medewerker
Stijl van leidinggeven	Controlerend Naleving van procedures	Sturend Kwaliteit en snelheid	Meedenkend, vrije ruimte Nieuwe producten en diensten.	Zelfsturend oplossingsgerichte werknemers Doelen organisatie en doelen mensen komen overeen
Exces	Hiërarchie	Overwerken	Markt	Gedrag
Praktische aanpak	vergaderingen	Beloning en afrekenen	Research	Opleidingen, uitjes
Opleiding en ervaring werknemers	Laagopgeleid, ervaring	Laagopgeleid, veel ervaring	Hoog opgeleid, ervaring	Hoog opgeleid, veel ervaring

De strategische doelstellingen, structuur en cultuur binnen een organisatie bepalen ook hoe de organisatie omgaat met inzetbaarheid van de werknemers en verzuim. In alle organisaties komt arbeidsverzuim voor en zullen mensen gelukkig en gezond hun pensioen willen en kunnen halen; al dan niet binnen

dezelfde arbeidsorganisatie. De doorvertaling van bovenstaande indeling levert het hieronder geschetste beeld op ten aanzien van de inrichting van het arbo- verzuim- en inzetbaarheidsbeleid.

## 6. Soorten organisaties in kader van voorkomen en oplossen van arbeidsverzuim

De organisatiecultuur beïnvloedt de manier waarop de organisatie met verzuim, re-integratie en inzetbaarheid omgaat. Met de voorgaande indeling in het hoofd kan het vierfasen model van Teun Hardjono<sup>8</sup> helpen om te duiden hoe organisaties verzuim, re-integratie en inzetbaarheid inrichten. Dit model kan gebruikt worden om vast te stellen wat de organisatorische controlepunten zijn en welke interventies gepleegd moeten worden in lijn met de strategie.

Een beheergerichte organisatie zal bijvoorbeeld stevig op procedures en controle inzetten. Terwijl een mensgerichte organisatie de focus vooral op inzetbaarheid van mensen zal richten. Als we kijken naar de omgang met verzuim, re-integratie en inzetbaarheid, kunnen we vier typen gedrag van organisaties onderscheiden: verzuim controleren, verzuimgedrag beïnvloeden, arbeidsgeschiktheid beheersen, inzetbaarheid bevorderen. Hieraan is ook gekoppeld hoe de organisatie omgaat met verzuim en aankijkt tegen de rol van de werknemer, leidinggevende, HRM en de arbo-adviseur.

	Organisatie Verzuimer Controleren	Organisatie Verzuimgedrag Beïnvloeden	Organisatie Arbeidsgeschiktheid beheersen	Organisatie Inzetbaarheid bevorderen
<b>Kernactiviteit</b>	Extern legitimeren van verzuim	Intern legitimeren van verzuim	Activeren en voorkomen	Gezond en gelukkig werken tot je pensioen
<b>Inhoud</b>				
<b>Achterliggende visie</b>	Ziekteverzuim is een recht	Verzuim is een probleem en kost geld	Werkbelasting en verzuim zijn gedrag (van leidinggevende)	Gezondheid is een recht. Op duurzame inzetbaarheid wordt gestuurd.
<b>Rol werkende</b>	Ziek melden, 'slachtoffer', afwachtend	Verzuim motiveren: wat kan niet	Arbeidsgeschiktheid bespreken. Kansen zoeken in overleg met leidinggevende	Samen heft in handen. Actief. Gedeelde verantwoordelijkheid re-integratieplan
<b>Rol leidinggevende</b>	Afwachtend	Ontvangen verzuimmelding moeilijkheden zien, verzuimgesprekken	Mogelijkheden zoeken re-integratiegesprekken, vraag aan Arbo adviseur	Samen het heft in handen Actief. Gedeelde verantwoordelijkheid re-integratieplan
<b>Rol P&amp;O/HRM</b>	Ontvangen/registreren ziekmelding Uitvoeren procedures	Begeleiden/stimuleren Leidinggevende Handhaven procedures	Motiveren management Management-info Faciliteren leidinggevend	Adviseren over toekomst Strategie P&O Faciliteren Management

<sup>8</sup> <http://www.hardjono.nl/nl/vierfasen-model>

<b>Rol Arbo-adviseur</b>	Werkende heeft symptoom-analyse, diagnose, recept Rapportage aan P&O (spreekuurbriefje)	Gedetailleerd hervattingsadvies aan P&O en leidinggevende	Verzuimen is symptoom. Hervattingsadvies aan leidinggevende. 'Opbouw in overleg' Organisatieadvies aan P&O.	Adviseren op verzoek Meedenken in ontwikkelingen Organisatiegericht.
--------------------------	---	---	---	--

De rol van de werknemer is hierboven ook geduid als een gevolg van de verschillende inrichtingskeuzes en fases. Het, verzuim-, re-integratie- en inzetbaarheidsbeleid en de inrichting daarvan hebben invloed op het verzuimgedrag van de werknemer.

### 7. Soorten werknemersgedrag in het kader van voorkomen en oplossen van verzuim

Arbeidsorganisaties trekken werknemers aan die passen bij hun organisatiestructuur - en cultuur. Aangenomen wordt dat rode organisaties rode werknemers in dienst zullen hebben. Hoe de werknemer met zijn eigen inzetbaarheid omgaat, hangt af van hoe de organisatie het voorkomen en oplossen van verzuim inricht, hoe de leidinggevende met de werknemer omgaat, maar ook van de eigen houding van de werknemer: treedt hij al of niet proactief op. Onderstaand is een heel eenvoudige duiding van een complexe werkelijkheid.

6

	Werknemer Arbeids(on)geschikt	Werknemer Arbeids(on)geschikt	Werknemer Werkend naar vermogen	Werknemer Duurzaam inzetbaar
<b>Gedrag werknemer</b>	Verzuimend/afwachtend	Minder effectief	Gemotiveerd	Gemotiveerd en effectief
<b>Ijsberg<sup>9</sup> (wat laat de werknemer zien)</b>	Ver boven water	Boven water	Boven water en waterlijn	Boven en onder water
<b>Focus werknemer in Huis van Werkvermogen<sup>10</sup></b>	Gezondheid	Gezondheid	Competenties	Normen en waarden/werk
<b>DINAMO Model<sup>11</sup></b>	Durven	Kunnen	Willen	Durven, willen, kunnen

<sup>9</sup> Het ijsbergmodel van McClelland legt een relatie tussen de zichtbare kwaliteiten van medewerkers, de kennis en vaardigheden, en het onder de oppervlakte verborgen liggende zelfbeeld, motieven, eigenschappen en normen en waarden. [http://www.wikifysio.nl/index.php/David\\_McClelland](http://www.wikifysio.nl/index.php/David_McClelland)

<sup>10</sup> Het 'Huis van Werkvermogen' is geïntroduceerd door Prof. Ilmarinen. Het 'huis' geeft de relatie aan tussen de individuele, organisatorische en sociale dimensies van werkvermogen. De verschillende verdiepingen (factoren) zijn samengebracht onder één dak van het huis van werkvermogen. <https://www.blikopwerk.nl/work-ability-index/huis-van-werkvermogen>

<sup>11</sup> Het Diagnostic Inventory for 17 the Assessment of willingness to change among Managers in Organizations, ontwikkeld door Metselaar (1997), wordt gebruikt om de veranderingsbereidheid van een medewerker te bepalen. Gebaseerd op Ajzen's model of Planned Behavior <http://people.umass.edu/aizen/>. Leiderschap bij verandering Een onderzoek naar de relatie tussen verschillende stijlen van leiderschap en de veranderingsbereidheid van medewerkers bij een Nederlandse verzekeringsmaatschappij ten tijde van een organisatieverandering, Toine Raasveld, Universiteit van Amsterdam, September 2007. <http://dare.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=53914>

## 8. Soorten en mate van deskundige ondersteuning

Iedere organisatie is anders ingericht. Iedere organisatie heeft te maken met andere vragen en problemen op het gebied van arbeidsomstandigheden, verzuim, preventie en inzetbaarheid beleid. Iedere organisatie heeft ook te maken met verplichte deskundige ondersteuning vanuit de Arbowet. Daar zijn ook keuzes in te maken. Hieronder volgt eerst een overzicht van de wettelijke verplichtingen en de keuzes die daarin te maken zijn. Daarna worden zij doorvertaald naar het kleurenmodel.

De werkgever moet zich volgens de Arbowet in ieder geval deskundig laten ondersteunen bij de volgende vier taken:

- Uitvoeren en opstellen van de Risico-inventarisatie & Evaluatie (RI&E).
- Ziekteverzuimbegeleiding en het voorkomen van ziekteverzuim;
- Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek (PAGO) van de medewerkers;
- Aanstellingskeuringen, als dat vanwege de functie-eisen en de omstandigheden is toegestaan en het bedrijf die laat doen;

De RI&E moet door één van de kerndeskundigen worden getoetst. Dit zijn: de bedrijfsarts, de arbeidshygiënist, de veiligheidskundige en de arbeid- en organisatie deskundige. De andere drie taken moeten door een bedrijfsarts worden uitgevoerd. Het is noodzakelijk dat er na een PAGO of RI&E acties volgen. De vier bovengenoemde taken bieden geen garantie voor preventie en inzetbaarheid. Bij zowel het voorkomen en de aanpak van ziekteverzuim als bij het opstellen van de RI&E kan de arbeidsdeskundige aan de kerndeskundige en de organisatie toegevoegde waarde leveren. Zo kan een arbeidsdeskundige als adviseur optreden bij werkhervatting bij langdurig verzuim om te assisteren bij het wegnemen van de oorzaken van dat verzuim

Op 1 juli 2005 is de Arbowet aangepast en heeft de werkgever meer keuzemogelijkheden gekregen ten aanzien van de deskundige ondersteuning. De verplichtingen voor het inschakelen van de deskundige bijstand zijn dezelfde gebleven. De werkgever heeft echter vanaf dat moment twee opties gekregen voor bijstand bij de vier in de Arbowet verplichte activiteiten: de vangnetregeling (een gecertificeerde arbodienst) en de maatwerkregeling (zelfstandige kerndeskundigen). Daarnaast is de werkgever vanaf 1 juli 2005 verplicht meer zaken rond preventie intern in de organisatie te regelen, o.a. door het aanstellen van preventiemedewerkers.

### ***Maatwerkregeling***<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/maatwerk-en-vangnetregeling>

Een werkgever kan zélf de regie nemen over de arbo taken en verschillende deskundigen of diensten contracteren. Hij kiest dan zelf hoe hij dit intern organiseert. Er is dan sprake van een maatwerkregeling. Hierbij is de hulp van in ieder geval één bedrijfsarts die de wettelijke arbo taken uitvoert verplicht. De maatwerkregeling biedt flexibiliteit in het arbobeleid en geeft daarmee de mogelijkheid om bij de eigenschappen van de organisatie aan te sluiten. De werkgever is dan wel verplicht om de werkprocessen te beschrijven en om over ondersteunende voorzieningen en systemen te beschikken. Bovendien is de werkgever verantwoordelijk voor de coördinatie tussen werkgever, werknemer en de arbo deskundigen. De rol van het management is belangrijk bij de maatwerkregeling: de regeling vraagt om een goede samenwerking en communicatie tussen de werkgever, werknemer en gecontracteerde deskundigen. De arbeidsdeskundige kan hierbij ook een belangrijke adviserende en uitvoerende rol vervullen.

### ***Vangnetregeling***

Als gekozen wordt voor de vangnetregeling, moet een gecertificeerde arbodienst worden ingehuurd. De gecertificeerde arbodienst kan alle wettelijk verplichte kerndeskundigen inschakelen om de werkgever en de werknemers te ondersteunen.<sup>13</sup> Bij de arbodienst werken vaak ook andere professionals zoals bijvoorbeeld fysiotherapeuten, bedrijfsmaatschappelijk werkers, arbeidsdeskundigen of verpleegkundigen. Op het moment dat de werkgever niet voldoet aan de eisen van de maatwerkregeling, is de vangnetregeling automatisch van toepassing.

8

Op 1 juli 2017 is de Arbowet aangepast op de volgende punten<sup>14</sup>:

- Verbeteren randvoorwaarden handelen bedrijfsarts (knelpunten waren dat de bedrijfsarts onvoldoende als onafhankelijk wordt gezien en er werkgevers zijn zonder overeenkomst)
- Versterking betrokkenheid werkgevers en werknemers
- Beter onderkennen en melden beroepsziekten
- Meer aandacht voor preventie
- Handhaving op aanwezigheid basiscontract.

Binnen de wetgeving kunnen werkgevers (vormen van) 'eigen regie' voeren. Eigen regie kan worden ingevoerd binnen de twee wettelijke modellen: de 'maatwerkregeling' of de 'vangnetregeling'. De wetgever laat de keuze aan de werkgever. De kenniskring van STECR (multidisciplinair) definieert eigen regie als de situatie:

---

<sup>13</sup> Zie ook de Checklist voor een basiscontract voor arbodienstverlening van OVAL, update april 2017: [http://www.oval.nl/cms/files/2017-04/1491477278\\_checklist-basiscontract-arbodienstverlening-versie-april-2017-definitief.pdf](http://www.oval.nl/cms/files/2017-04/1491477278_checklist-basiscontract-arbodienstverlening-versie-april-2017-definitief.pdf)

<sup>14</sup> Zie o.a. arboportaal en de nieuwe digitale toolkit waaraan de NVvA ook heeft bijgedragen: <https://www.arboportaal.nl/actueel/nieuws/2017/06/13/arboportaal-introduceert-digitale-toolkit-nieuwe-arbowet>



- Waarin de werkgever en de werknemersvertegenwoordiging op basis van gelijkwaardigheid een gezamenlijke visie en beleid ontwikkelen op het gebied van preventie, verzuimaanpak en re-integratie ten dienste van duurzame inzetbaarheid van werknemers;
- Waarin de direct leidinggevende en zijn werknemers dit preventie- en verzuimbeleid waar maken in de dagelijkse bedrijfsvoering; daarbij heeft de direct leidinggevende bij verzuim wegens ziekte als eerste de taak om vakkundig uit te laten zoeken wat de werknemer belemmert om zijn werk te doen en wat de werknemer nog wel kan; bovendien heeft de leidinggevende de bevoegdheid en middelen om die belemmeringen op te heffen, eventueel in samenwerking met een team van deskundige ondersteuners;
- Waarin met de werknemer die verzuimt vanwege ziekte afspraken worden gemaakt hoe hij participeert in zijn re-integratie en hem ook wordt gevraagd zelf met concrete voorstellen te komen. Dit alles op een manier die past bij de interne structuur en cultuur van de organisatie.

Bij het toepassen van de wetgeving zijn er drie varianten denkbaar voor de werkgever om invulling te geven aan het beleid:

1. De werkgever kan een contract met een externe arbodienst afsluiten.
2. De werkgever kan ervoor kiezen externe (arbo-)deskundigen voor bepaalde taken in te huren, in samenwerking met eigen medewerkers.
3. De werkgever kan ervoor kiezen om een interne arbodienst te realiseren.

9

De verschillende soorten arbeidsorganisaties zullen – afhankelijk van hun cultuur, fase en inrichting -externe deskundigen inschakelen bij het voorkomen en oplossen van arbeidsverzuim. Falke Verbaan<sup>15</sup> typeert hierbij vier soorten organisatiemodellen bij omgang met verzuim die behulpzaam zijn bij het maken van keuzes: ontzorgmodel, pakkettenmodel, arbo-eilandmodel en eigen regiemodel (wij hebben de duiding van de kwadranten anders gedaan dan F&V). Hieronder wordt stilgestaan bij die modellen en de gevolgen voor de rol van de leidinggevend en professionals en de voor- en nadelen voor de organisatie.

	Ontzorgmodel	Pakkettenmodel	Arbo-Eilandmodel	Eigen-Regiemodel
<b>Inhoud model</b>	Grote afhankelijkheid externen. Vangnet Outsourcing verzuim	Grote afhankelijkheid externen Vangnet	Kleine afhankelijkheid externen Maatwerk Insourcing verzuim	Weinig afhankelijkheid externen Maatwerk
<b>Rol professionals</b>	Vaak een full-service contract met een arbodienst of casemanagementbureau waarbij een groot deel van	Een aantal belangrijke activiteiten zijn uitbesteed aan een externe (arbo-) dienstverlener, waardoor de organisatie hiervan	De begeleiding is in belangrijke mate belegd bij interne professionals (bedrijfsartsen, arbeidsdeskundigen, re-	De bedrijfsarts wordt ingezet als adviseur van de leidinggevende en werknemer, en niet als beslisser in het

<sup>15</sup> <http://www.falkeverbaan.nl/verzuim/>

	de verzuimbegeleiding (zoals het voeren van verzuimgesprekken, de administratie en termijnbewaking) wordt uitbesteed.	afhankelijk is.	integratiecoördinatoren). De bedrijfsarts wordt – door de korte lijnen – sneller ingezet en er vaak veel doorverwijzingen plaatsvinden, wat medicalisering in de hand kan werken.	verzuimproces. De bedrijfsarts heeft gezien zijn medische professe een zorgplicht in het kader van de WGBO .
<b>Rol leidinggevenden</b>	Weinig of geen verantwoordelijkheid in het verzuimproces; laat dit geheel over aan de casemanager en/of de arbodienstverlener (zoals het voeren van verzuimgesprekken, de administratie en termijnbewaking).	Regievoerder in de verzuimbegeleiding	Verzuimbegeleiding ligt niet in de lijn, maar wordt vaak gedaan door een account- of casemanager van de interne arbodienstverlener.	Regievoerder in de verzuimbegeleiding Heeft zelf regie over de rand- voorwaardelijke zaken die in het verzuimproces aan bod komen.
<b>Rol bedrijfsarts</b>	Beslisser verzuimproces	Beslisser verzuimproces	Beslisser verzuimproces	Adviseur verzuimproces
<b>Voordelen organisatie</b>	De organisatie hoeft op deze manier minder te investeren in de eigen deskundigheid van bijvoorbeeld P&O en het leidinggevend kader. Daarnaast bespaart het tijd, omdat de verzuimbegeleiding en andere taken worden overgelaten aan externe Arbo professionals.	De organisatie houdt meer grip op het verzuim door de verantwoordelijkheid voor de verzuimbegeleiding bij de leidinggevende te leggen. Het succes van deze aanpak zal met name afhangen van de mate waarin de leidinggevenden (en/of HR) de rol van casemanager goed kunnen vervullen, en in hoeverre deze het proces bewaakt met zijn eigen kennis en	Het voordeel is dat de verzuimbegeleiding wordt gedaan door interne deskundigen die de organisatie goed kennen en daardoor maatwerk kunnen leveren.	Het voordeel is dat de organisatie maximale invloed kan uitoefenen op het verzuim, doordat zij zelf alle onderdelen van het verzuimproces in eigen huis regelt en bewaakt. Daarnaast sluit de dienstverlening van de arbo professionals hierdoor maximaal aan op het eigen verzuimbeleid. De leidinggevenden en P&O moeten echter wel voorzien

		vaardigheden.		zijn van voldoende kennis en vaardigheden om de verzuimbegeleiding adequaat vorm te kunnen geven.
<b>Nadelen organisatie</b>	De organisatie kan zelf minder sturen op verzuim (en daar dus minder grip op hebben). De aanpak van de arbodienstverlener is alleen gericht op voldoen aan de Wet Verbetering Poortwachter verplichtingen. Er is weinig ruimte voor maatwerk.	De organisatie kan de regie te veel uit handen laten nemen. De kans bestaat dat arbodienstverlener vanuit haar eigen visie op verzuim gaat werken, en daarmee een stempel drukt op de verzuimbegeleiding.	Het gevaar is dan dat de werknemer onvoldoende op zijn eigen verantwoordelijkheid wordt aangesproken, en dat de nadruk ligt op klachten in plaats van het gedrag. Het creëren van een aparte afdeling binnen de organisatie is daarnaast ook duur en kwetsbaar in slechtere economische tijden (overhead, vervanging, enzovoort). Daarnaast hebben leidinggevenden een beperktere rol in de verzuimbegeleiding, waardoor ze weinig invloed uit kunnen oefenen op het verzuimgedrag van de werknemer.	Werken in dit model is alleen mogelijk als men verzuim vanuit de gedragsmatige visie benadert. De reden hiervoor is dat leidinggevenden, vanuit de Wet Bescherming Persoonsgegevens, werknemers alleen mogen aanspreken en sturen op het gedrag dat zij vertonen en het functioneren; zij mogen hen niet aanspreken op medische aspecten van verzuim(begeleiding).  De gedragsmatige visie is geheel in lijn met de Wet Bescherming Persoonsgegevens (privacywetgeving).

Bovenstaande keuzes en analyses hebben ook gevolgen voor de rol en de professionaliteit van de arbeidsdeskundige.

### 9. Rollen arbeidsdeskundige ook in relatie tot andere professionals

Wat betekent dit voor de rol van de arbeidsdeskundige in de verschillende soorten (inrichtingen van) organisaties? De Leidraad Verzuim op arbeidsdeskundigen.nl onderscheidt drie rollen: beoordelaar, coach en adviseur. De rol van coach en adviseur kunnen op het individu en/of de organisatie gericht zijn.

De arbeidsdeskundige is specialist in de relatie mens, werk en inkomen waarbij vooral het individu centraal staat in het voorkomen, wege en herstellen van een disbalans. De arbeidsdeskundige is dus vooral expert op individueel niveau. Op organisatieniveau zijn andere competenties nodig en zijn andere professionals deskundig zoals bijvoorbeeld de arbeids – en organisatiedeskundigen. Dat betekent dat de arbeidsdeskundige met deze professional goed moet samenwerken. Wat de arbeidsdeskundige bijzonder maakt als hij/of zij competenties heeft weten te verwerven voor advies op organisatieniveau, is dat de arbeidsdeskundige als geen ander in staat is om verbanden te leggen tussen het functioneren van de organisatie en het functioneren van de individuele medewerker(s).

	Arbeidsdeskundige Beoordelaar mens en werk	Arbeidsdeskundige adviseur mens en werk	Arbeidsdeskundige coach mens en werk	Arbeidsdeskundige adviseur coach mens en organisatie
<b>Professional in lead</b>	Casemanager/Bedrijfsarts	HRM/Casemanager	Leidinggevende/arbeids- deskundige	Leidinggevende/Directie
<b>Rollen arbeidsdeskundige (vanuit Leidraad Verzuim)</b>	<b>Beoordelaar</b> Re-integratiemogelijkheden Loonwaarde Arbeidsongeschiktheid Passende arbeid	<b>Beoordelaar en/of Adviseur gericht op individu</b> Re-integratie en hervatting Aanpassingen/voorzie- ningen Balans belasting en belastbaarheid  Uitvoeren casemanagement	<b>Beoordelaar Coach gericht op individu</b> Keuzebegeleiding Balans belasting en belastbaarheid Werkhervatting  Voorkomen van verzuim Uitvoeren case management	<b>Adviseur gericht op organisatie</b> Voorkomen van verzuim optimaal herstellen schadelastbeperking MVO  <b>Coach gericht op organisatie</b> Trainen leidinggevenden Coachen HR-afdeling en casemanager
<b>Professionals om verder mee samen te werken en rol arbeidsdeskundige in relatie met die professional</b>	Bedrijfsarts	Interventie professionals als re-integratie begeleiders en psychologen, kerndeskundigen, fysiotherapie Arbeidsdeskundige is	Loopbaanprofessionals  Driegesprek tussen werkgever, werknemer, Co-creatie. Kerndeskundigen	Weinig interventie  Preventie  Kerndeskundigen

		opdrachtgever, beheersing en control Uitvoerend		Strategisch, tactisch en uitvoerend niveau
	Uitvoerend	Uitvoerend	Tactisch en uitvoerend	
<b>Moment van inschakeling arbeidsdeskundige</b>	Uiterlijk in tiende maand na eerste verzuimdag	Tussen 6 en 12 weken na eerste verzuimdag	Voor of direct op eerste verzuimdag	Voor verzuimdag
<b>Gewenste competenties arbeidsdeskundige In alle modellen:</b> Kennis Luisteren, Samenvatten, doorvragen NIVEA: Niet Invullen Voor Een Ander OEN: Open, Eerlijk, Nieuwsgierig	Probleemanalyse Besluitvaardig, technisch Schriftelijke communicatie Klantgericht: opdrachtgericht Technisch: belasting en belastbaarheid	Probleemanalyse Besluitvaardig, technisch Schriftelijke communicatie Klantgericht: opdrachtgericht Advies	Samenwerken, co-creatie Mondelinge communicatie Ondernemend gedrag Klantgericht: maatwerk Procesgericht op oplossing voor individu	Samenwerken, katalysator Mondelinge communicatie Ondernemend gedrag Klantgericht: maatwerk Procesgericht Out of the box, pionieren Advies
<b>Kennis en rol in vergelijking met orkest</b>	Wet- en regelgeving Kennis belasting en belastbaarheid  Eerste violist	Kennis van markt, sociale kaart, keten in regio  Concertmeester	Kennis over gedrag individuele mens, motivatie, beweging  Dirigent	Veranderkunde Organisatiekunde Bedrijfskundig  Componist
<b>Afbreukrisico</b>	Routine Productie matig Geen invloed Puur documentatie	Niet delegeren Tijdigheid Aansturing, controle beheersing Productie (kwantiteit versus kwaliteit)	Loslaten expert rol	Kan alleen in samenwerking en partnership Te snel willen Ontkoppeling strategisch, tactisch en uitvoerend niveau

De verschillende organisatievormen en keuzes stellen eisen aan de rollen en competenties van arbeidsdeskundigen. Bovenstaande tabellen geven arbeidsdeskundigen inzicht in waar zij willen, kunnen en moeten staan bij verschillende kleuren/opties. De tabellen maken inzichtelijk dat altijd deskundigheidsbevordering en competentieontwikkeling (inclusief gedrag) noodzakelijk zijn als een arbeidsdeskundige in een ander segment wil acteren. Met de opleiders moeten we onderzoeken waar gaten liggen en waarop ingezet moet worden. We gaan met de opleiders onderzoeken waar gaten liggen in

de opleidingen en hoe die gedicht kunnen worden.

## 10. Samenvatting

Dit document schetst een nieuwe rol voor de arbeidsdeskundige als adviseur bij inzetbaarheid en inzetbaarheidsbeleid. Het geeft weer in welk kader de arbeidsdeskundige opereert. Bovendien geeft het inzicht in welke soorten arbeidsorganisaties er zijn en hoe de organisatievorm en -cultuur samenhangt met de ontwikkeling en inzet van medewerkers, specifiek bij verzuim. Verzuimbeleid en -gedrag wordt bekeken vanuit de ogen van de werkgever en de werknemer. Het document sluit af met de rol van de werkgever bij de keuze bij het arbobeleid voor de maatwerk- of vangnetregeling en met de rollen die de arbeidsdeskundige kan spelen bij inzetbaarheid en inzetbaarheidsbeleid in arbeidsorganisaties in relatie tot andere professionals.

## 11. Conclusie

14

De rol van de arbeidsdeskundige is sterk in ontwikkeling. De NVvA werkt aan professionalisering van de beroepsgroep in het kader van de ontwikkeling van kennis en instrumenten samen met het AKC<sup>16</sup> en het bijzonder lectoraat Arbeidsdeskundigheid (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen). Naast weging van belasting en belastbaarheid in de eerste twee ziektejaren is daar onder meer adviseurschap voor inzetbaarheid en inzetbaarheidsbeleid bij gekomen. De verschillende rollen die arbeidsdeskundigen hierin kunnen spelen (beoordelen; als regisseur of als coach) verschillen sterk in uitvoering. In de rol van beoordelaar en adviseur bevindt de arbeidsdeskundige zich tegenover werkgever/werknemer en is vanuit zijn expertise (kaders, wet- en regelgeving) met de ander in gesprek. In zijn rol als coach bevindt de arbeidsdeskundige zich meer naast de gesprekspartner, gericht op een win-win situatie. Deze laatste rol is een nieuwe rol, die nog niet volledig geborgd is in competenties en in de opleidingen tot arbeidsdeskundige. In alle rollen is een goede samenwerking met andere professionals zoals bijvoorbeeld de bedrijfsarts en de arbeids- en organisatiedeskundige.

Met dit document kunnen arbeidsdeskundigen hun positie bepalen en kiezen welke rol het beste bij hen past. Bovendien kunnen ze vaststellen welke kennis en kunde vereist is om die positie en rol waar te maken. Er liggen kansen en mogelijkheden in de markt. De vraag hierbij is: waar sta je zelf als arbeidsdeskundige? Welke rol ligt jou goed als het gaat om dienstverlening in verzuim, re-integratie en inzetbaarheid? In hoeverre heb je de benodigde kennis en kunde in huis om de rol goed in te vullen? Maar ook, waar wil je naartoe? Welke ambities heb je? Wil je je bijvoorbeeld meer ontwikkelen naar een adviseur in inzetbaarheid?

## 12. Vervolg

Dit document is gemaakt door arbeidsdeskundigen en door een brede achterban gelezen en van feedback voorzien. Ook externen hebben hun visie gegeven. Die input is verwerkt in dit document. De NVvA zal dit document onder alle arbeidsdeskundigen verspreiden. Ook zal het document worden toegevoegd in de toolkit van de Leidraad Verzuim en aangeboden aan de commissie leidraad eerste en tweede ziektejaar. Andere plannen zijn: een special

---

<sup>16</sup> Zoals de WerkScan: Ontwikkeling van de WerkScan: eindverslag van het ontwikkeltraject en de gebruikerstest: AKC Onderzoekscahier 7; Hoe het werkt met de WerkScan: tussenevaluatie na een jaar WerkScan: AKC Onderzoekscahier 11; Hoe werkt de Werkscan? Eindevaluatie: AKC Onderzoekscahier 17

maken voor alle leden van de vereniging en die via email, de site en AD Visie verspreiden. En om op het congres, bij OT groepen, via internet en publicaties, AKC onderzoeken aandacht te besteden aan dit document

Wanneer arbeidsdeskundigen in de praktijk met dit document aan de slag gaan, zullen er nieuwe inzichten en vragen ontstaan. De NVvA is van plan om dit document elk jaar te herzien. Dit is een dynamisch document. Input is welkom via [nvva@arbeidsdeskundigen.nl](mailto:nvva@arbeidsdeskundigen.nl).

Voorstel voor verder gebruik en praktische implementatie:

- Pilot met werkgever, werknemers en arbeid- en organisatiedeskundigen
- Opleidingen arbeidsdeskundigen aanschrijven
- Een PowerPoint maken die ingaat op de rollen van de actoren, gericht op een managementteam en een OR
- Een automatische beslisboom of game maken om de instrumenten vorm te geven.
- Een bedrijfsartsen pool opzetten die wil samenwerken met arbeidsdeskundigen in inzetbaarheidsbeleid
- Laten gebruiken bij oordeelsvorming en besluitvorming door arbeidsdeskundigen van UWV
- Vertalen voor werkgevers als Quick scan; dit bevordert dat de werkgever de RI&E actualiseert.

15

#### **Literatuurlijst**

- [www. Arboportaal.nl](http://www.arboportaal.nl)
- De arbeidsdeskundige in het preventiedomein. AKC Cahier 19  
<https://www.arbeidsdeskundigen.nl/cms/files/2016-12/akc-onderzoekcahier-19-de-arbeidsdeskundige-in-het-preventie-domein-arbeid-en-gezondheid.pdf>
- Hoe werkt de werkscan? AKC Cahier 17 en 11  
<https://www.arbeidsdeskundigen.nl/dossiers/duurzame-inzetbaarheid>
- Ziekteverzuim bestaat niet: werken met de methode IK, Huib Veldman, John Bakker, Roelofarendsveen: Vakmedianet, 2016  
<http://vanharteveld.nl/methode-ik/grip-op-verzuim-methode-ik>
- De duurzame arbeidsorganisatie: maak het verschil bij vitaliteit en inzetbaarheid, Monique Klompé, Rene Ravenstein. Rotterdam, Rendement 2011
- Van Werkvermogen Naar Werkprestatie, Maarten Jan Stam; Eden Frunt; Arjella van Scheppingen. Utrecht: InHealth, 2014.  
<https://www.inhealth.nl/inspiratie/werkvermogen-naar-werkprestatie-2/>  
Gezond georganiseerd: mens en organisatie vitaliseren, Maarten Jan Stam; Toine Al. Utrecht: InHealth, 2013.  
<https://www.inhealth.nl/inspiratie/gezond-georganiseerd>  
Gezondheidsmanagement – strategie en rendement, Maarten Jan Stam. Utrecht: InHealth, 2010 <https://www.inhealth.nl/inspiratie/gezondheidsmanagement-strategie-en-rendement/>