



Opdrachtgever

IWI



Inspectie Werk en Inkomen
Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Onderzoek

Doeltreffend opereren in lokale context

Startdatum – 1 april 2007

Einddatum – 1 april 2008

Categorie

*Toezicht en functioneren van sociale
zekerheid*

De weg naar (maat)werk

Doel en vraagstelling

Op welke wijze kunnen UWV kantoren een goede invulling geven aan hun rol als opdrachtgever en re-integratiebegeleider? Wat is de algemene deler voor goed opdrachtgeverschap opdat re-integratiemiddelen effectief en efficiënt worden ingezet? De inspectie voert een best-practices-onderzoek uit tussen regio-kantoren van UWV.

Conclusie

Om meer maatwerk te bereiken in de dienstverlening heeft UWV de functie van re-integratiecoach gecreëerd. Mensen met een WW-uitkering overleggen met hun re-integratiecoach over de beste en snelste manier om weer aan het werk te komen. UWV kan daarvoor onder andere advies geven en trainingen of trajecten regelen bij gespecialiseerde re-integratiebureaus. In dit onderzoek heeft de inspectie gekeken naar de voorwaarden waaronder de re-integratiecoaches hun werk moeten doen. Onderzoek is verricht naar de actuele situatie van het re-integratieproces in de WW op zes locaties in de regio Oost-Nederland. Door het huidige re-integratieproces en de effecten daarvan op verschillende locaties met elkaar te vergelijken, levert de inspectie inzicht in de wijze waarop maatwerk tot stand komt, de knelpunten en de verbetermogelijkheden. Bron: Bibliotheek SZW

Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/orc1bsto>

De weg naar (maat)werk

Onderzoek in de regio Oost naar de voorwaarden waaronder de activering van werklozen in de WW tot stand komt

De weg naar (maat)werk

Onderzoek in de regio Oost naar de voorwaarden waaronder de activering van werklozen in de WW tot stand komt

R08/05, maart 2008
ISSN 1383-8733
ISBN 978-90-5079-208-0

Voorwoord

Er is veel discussie over de opbrengsten van het re-integratiebeleid. De discussie leidt tot de vraag op welke wijze de huidige re-integratieaanpak beter kan.

De inspectie ziet dat UWV een aantal zaken beter heeft geregeld dan vroeger. Een goed voorbeeld is de intensievere samenwerking met CWI voor mensen die net een uitkering hebben aangevraagd. Samen kijken ze naar de mogelijkheden van de werkzoekende en naar een match met actuele vacatures. Ook wordt de wijze waarop UWV trajecten inkoop bij re-integratiebedrijven vanaf 1 april 2008 verbeterd. Door een nieuw inkoopkader kunnen de re-integratiecoaches die met de werkzoekenden om de tafel zitten, beter rekening houden met de wensen en mogelijkheden van de cliënten. Daardoor kan UWV beter maatwerk leveren.

Er zijn volgens de inspectie ook enkele punten van aandacht. De belangrijkste zijn de werkvoorraad van de re-integratiecoaches (het aantal werkzoekenden dat zij moeten begeleiden) en de wijze waarop UWV zorgt dat de re-integratiecoaches hun kwaliteit blijven ontwikkelen. De functie van re-integratiecoach is relatief nieuw en er is nog weinig algemene kennis over de beste manier om werkzoekenden te begeleiden. Het is daarom belangrijk dat de re-integratiecoaches van elkaar leren en dat ze zoveel mogelijk gebruik maken van de beschikbare kennis. Op dit moment gebeurt dat naar de mening van de inspectie te weinig. De goede kant is dat de re-integratiecoaches veel vrijheid hebben om met hun cliënt te bedenken wat het beste traject is (veel handelingsvrijheid en maatwerk). Het risico is echter dat de coaches werkwijzen kiezen waarvan bewezen is dat die niet het beste zijn voor de werkzoekenden.

Wat voor de ene coach een goede werkvoorraad is, is dat voor de ander niet. Het is belangrijk dat de coaches voldoende tijd hebben om hun werk goed te doen, maar het verschilt per re-integratiecoach met hoeveel werkzoekenden dat zo is. De coach moet naast de tijd om werkzoekenden te begeleiden ook voldoende tijd hebben voor bijvoorbeeld het onderhouden van een netwerk bij werkgevers en voor kennisontwikkeling. De inspectie ziet dat deze balans nu niet altijd gevonden wordt.

De inzichten uit het onderzoek kunnen helpen bij de inrichting van de nieuwe organisatie van UWV en CWI en het uitbalanceren van de rol van de werkcoach als professional in het re-integratieproces.

Mr. H. Zeilstra
Waarnemend inspecteur-generaal

Inhoud

1	Inleiding	7
2	Inzicht in de cliënt	9
3	Inzicht in de lokale arbeidsmarkt	13
4	Inzicht in snelste weg naar werk	15
5	Handelingsvrijheid	17
6	Samenvattende conclusies	21
7	Beschouwing: De weg naar (maat)werk	23
8	Reactie UWV/CWI en nawoord IWI	25
	Lijst van afkortingen	36
	Bijlage 1: Theoretisch onderzoeksmodel	27
	Bijlage 2: Onderzoeksmethode	29
	Bijlage 3: Werkbeschrijving re-integratiecoach UWV	31
	Bijlage 4: Overzicht diensten re-integratiecoach	33
	Bijlage 5: Reactie UWV/CWI	37
	Publicaties van de Inspectie Werk en Inkomen	43

I Inleiding

De afgelopen jaren is ons sociale zekerheidstelsel steeds meer gericht op het activeren van werklozen. Voor het in stand houden van onze verzorgingsstaat en het bevorderen van de maatschappelijke cohesie is het namelijk van belang dat zoveel mogelijk mensen participeren op de arbeidsmarkt. In deze kabinetsperiode streeft het kabinet naar het aan de slag helpen van 200.000 werkzoekenden en uitkeringsgerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Een effectief re-integratieproces uitgevoerd door CWI, UWV en gemeenten speelt hierin een belangrijke rol.

Om werklozen succesvol aan werk te helpen, is maatwerk cruciaal. Investeren in begeleiding of scholing van werklozen zonder daarmee de kans op werk te vergroten, is immers weggegooid geld. Maatwerk houdt in dat voor elke cliënt afzonderlijk wordt vastgesteld hoe die op de meest effectieve wijze naar de arbeidsmarkt kan worden geleid.

Vanuit de behoefte aan een sterkere regie en meer maatwerk door UWV is in 2005 de functie van casemanager vervangen door de functie van re-integratiecoach. Recente ontwikkelingen kunnen ook in dat licht worden gezien. Dat geldt in het bijzonder voor de fusie CWI en UWV, de invoering van één aanspreekpunt en het werken in geïntegreerde teams voor werkzoekenden en werkgevers. Deze doelen moeten in 2008 tot stand komen. Om dit te realiseren hebben UWV en CWI het WERKbedrijf opgericht.

De huidige politieke en maatschappelijke discussie over de opbrengsten van de investeringen in het aan de slag helpen van werklozen, leidt tot de vraag op welke wijze de huidige re-integratie-aanpak beter kan. De Inspectie Werk en Inkomen beoogt met dit onderzoek een bijdrage te leveren aan deze discussie door te laten zien onder welke voorwaarden het huidige re-integratieproces voor werklozen verloopt, en inzichten te bieden in de knelpunten en verbetermogelijkheden. De inzichten van het onderzoek kunnen helpen bij de totstandkoming van de fusie tussen UWV en CWI, de invoering van één aanspreekpunt, het werken in geïntegreerde teams (integrale dienstverlening), en het uitbalanceren van de rol van de werkcoach als professional in het re-integratieproces.

Centrale onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die in dit rapport centraal staat, is:

Onder welke voorwaarden komt maatwerk in het re-integratieproces van werklozen tot stand, en welke verbeteringen zijn mogelijk?

Om de centrale onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, is een theoretisch model opgesteld (zie bijlage 1). Maatwerk biedt de grootste kans op een succesvolle werkhervatting. Daarom staat in ons model het leveren van maatwerk centraal. Om maatwerk te kunnen realiseren moet volgens de inspectie aan vier voorwaarden worden voldaan: 1) inzicht in de cliënt, 2) inzicht in de arbeidsmarkt, 3) inzicht in de kortste weg naar werk, en 4) voldoende handelingsvrijheid voor de professional.

Onderzoeksmethode

Om de vraag te kunnen beantwoorden heeft de inspectie onderzoek verricht naar de actuele situatie van het re-integratieproces in de WW op zes locaties in de regio Oost-Nederland. De onderzoeksuitkomsten geven zodoende in het bijzonder een representatief beeld voor de regio Oost, en zijn daarmee niet zonder meer landelijk representatief. De aanpak is tot stand gekomen in goed overleg tussen IWI enerzijds en UWV en CWI anderzijds.

Het onderzoek kende verschillende onderzoeksmethoden.¹ Er zijn enquêtes uitgezet onder de re-integratiecoaches, interviews gehouden met verschillende functionarissen van UWV en discussiebijeenkomsten georganiseerd. Ook zijn vragen uitgezet bij CWI-adviseurs. Verder zijn de cijfers over de dienstverlening en de prestatie-indicatoren (bijvoorbeeld ten aanzien van werkhervatting) per vestiging met elkaar vergeleken. Door het huidige re-integratieproces en de effecten daarvan op verschillende locaties met elkaar te vergelijken, levert de inspectie inzicht in de wijze waarop maatwerk tot stand komt, de knelpunten en de verbetermogelijkheden.

¹ Zie voor een uitgebreide toelichting op de onderzoeksmethode bijlage 2.

2 Inzicht in de cliënt

Voor een effectieve aanbodgerichte re-integratieaanpak is het nodig om inzicht te verwerven in de wensen, motivatie, mogelijkheden en houding (verantwoordelijkheid, plichtsbesef) van de werkloze cliënt. De caseload van de re-integratiecoach, de samenwerking met CWI, handhaving, en interne ondersteuning zijn van invloed op het verkrijgen van dit inzicht.

Caseload

Hoewel er geen landelijke norm is voor de caseload, gaat men in de regio uit van de globale richtlijn van honderd cliënten per re-integratiecoach. Daarbij zitten cliënten die veel en cliënten die weinig aandacht nodig hebben. Uit het onderzoek blijkt dat in de praktijk - op alle locaties - door tijdelijke uitval, of de inzet van re-integratiecoaches in bijzondere projecten, de caseload van re-integratiecoaches snel kan oplopen tot meer dan honderd cliënten per re-integratiecoach.

Bijna alle re-integratiecoaches merken op dat zij door (tijdelijk) te hoge caseload niet aan alle aspecten van re-integratiecoaching toekomen, zoals het hebben van een goed inzicht in het eigen klantenbestand, het rekening houden met de vraag van werkgevers en het uitvoeren van intensieve controles in het kader van handhaving.² Een re-integratiecoach merkt op: *“Door de hoge caseload moet ik keuzes maken. Als ik bijvoorbeeld vacature-overleg heb met CWI, weet ik bijna zeker dat ik wel een cliënt heb die er bij past, maar door de hoge caseload is er geen tijd om de juiste kandidaat te vinden”*. Het voorbeeld geeft aan dat in sommige gevallen een hoge caseload een belemmering kan zijn voor goede dienstverlening.

De meeste re-integratiecoaches ervaren ondanks de hoge caseload geen hoge werkdruk, omdat zij hun werkdruk kunnen regelen, bijvoorbeeld door minder gesprekken te plannen of werklozen eerder op traject te zetten. Het extern inkopen van trajecten wordt in geval van werkdruk door de managers gestimuleerd. Re-integratiecoaches moeten volgens hen niet te veel zelf willen doen.

Een hoge caseload gaat overigens niet zonder meer gepaard met minder goede prestaties in termen van uitstroom naar werk. Op één onderzochte locatie blijkt een hoge caseload geen belemmering voor zeer goede prestaties. De inspectie schrijft dat evenwel toe aan een goede invulling van de overige voorwaarden voor maatwerk. De specifieke locatie laat bijvoorbeeld een intensieve samenwerking met CWI zien, waarbij elkaars cliënten onderling worden opgevangen. Ook zijn op die locatie maatregelen genomen toen de hoge werkdruk door coaches aan de orde werd gesteld bij het management.

Samenwerken aan de juiste diagnose aan de kop

Het verkrijgen van inzicht in de cliënt via een goede diagnose, is de eerste stap die de re-integratiecoach zet in het re-integratieproces van haar of zijn cliënt. Uit het onderzoek blijkt dat de intensievere samenwerking tussen UWV en CWI veelal goed verloopt en het duidelijk positieve gevolgen heeft voor het re-integratieproces.

De recente samenwerking in vaste koppels tussen CWI-adviseurs en re-integratiecoaches of het werken in brancheteams op sommige locaties, bevordert volgens de geïnterviewden een goede diagnose en daarmee een snellere op maat gesneden aanpak. Kleinschaligheid lijkt voor de samenwerking goed te werken, omdat uit het onderzoek bleek dat vooral op kleine vestigingen de samenwerking goed verloopt. Maar ook op grotere vestigingen kan die kleinschaligheid gecreëerd worden door bijvoorbeeld te werken in multifunctionele brancheteams, of in vaste koppels tussen UWV en CWI (en mogelijk ook gemeenten).

De re-integratiecoaches zijn wel van mening dat de huidige scheiding tussen de organisaties (CWI en UWV) nog knelpunten veroorzaakt. Werklozen zouden volgens hen door de overdracht nog steeds te laat de juiste begeleiding naar werk ontvangen.

Ook de gescheiden registraties van de gegevens over de werkloze belemmeren een optimaal inzicht in de klant. Ondanks het gezamenlijke systeem dat hiervoor wordt gebruikt (SONAR) zijn gegevens van CWI en UWV nog niet op alle locaties toegankelijk.³ De toegang tot elkaars

² Voor een volledige beschrijving van de taken van de re-integratiecoach verwijzen we naar bijlage 3.

³ SONAR is een registratiesysteem van CWI dat medio 2007 ook door UWV in gebruik is genomen.

gegevens wordt vrijgegeven op het moment dat er voldoende waarborgen zijn voor de betrouwbaarheid van de gegevens.

Andere knelpunten in de samenwerking liggen meer op het terrein van organisatieprincipes en cultuurverschillen. Zo geven de re-integratiecoaches aan dat zij meer handelingsvrijheid hebben dan de CWI-adviseurs.

De geïnterviewden zijn het eens met de stelling dat de fusie CWI/UWV (en de formulering van eenduidige ketenprestatie-indicatoren) én de invoering van de integrale dienstverlening, de problemen in de samenwerking kunnen oplossen. Ook de inspectie meent dat die ontwikkeling een belangrijke stap in de goede richting is.

Preventie en controle

Via handhaving verkrijgt de re-integratiecoach inzicht in de motivatie en houding van de cliënt. Uit het onderzoek blijkt dat coaches handhaving zien als een natuurlijk onderdeel van hun werk. Voorlichten, waarschuwen en controleren levert volgens hen veelal het gewenste resultaat, waardoor het daadwerkelijk opleggen van sancties vaak onnodig is. Zij ervaren dan ook geen spanning tussen hun handhavende en coachende rol. Wel geven de coaches aan dat de hoge caseload niet goed te combineren is met het uitvoeren van intensieve controles.

De formele procedures rondom handhaving, zoals de Poortwachterstoets, worden vaak niet gevolgd.⁴ De ondervraagde re-integratiecoaches betwijfelen de toegevoegde waarde van de formele Poortwachterstoets. Veel cliënten zien zij immers vaker dan eens per drie maanden. De controleafspraken vormen volgens hen een standaard onderdeel van hun re-integratievisie, die alleen niet worden vastgelegd in het hiervoor bestemde formulier. Re-integratiecoaches vinden het formulier erg omslachtig en arbeidsintensief.

Uit het onderzoek blijkt dat bij het vaststellen van verwijtbaar gedrag de ondervraagde re-integratiecoaches de persoonlijke omstandigheden meewegen.⁵ Een re-integratiecoach verwoordt het als volgt: *“Het hangt af van de situatie. Als een klant een aantoonbare reden heeft waarom hij iets niet gedaan heeft (bijv. dierbare van verzekerde is overleden) kan je met een waarschuwing volstaan. Is de reden twijfelachtig (waarheid ligt in het midden) kan je een gedeeltelijke sanctie toepassen. En indien het geheel aan de klanten te wijten is, leg je een gehele sanctie op (verzekerde reageert niet op brieven, is telefonisch niet te bereiken).”*

Bij het vaststellen van verwijtbaar gedrag wijken re-integratiecoaches onderling af. De een constateert direct verwijtbaar gedrag als cliënten niet meewerken aan hun re-integratie, de ander alleen bij recidive.

De managers zijn van mening dat handhaving in sommige gevallen effectiever kan worden ingezet. Bijvoorbeeld door gericht een traject aan te bieden aan gedeeltelijke werklozen met een WW-recht van minder dan 12 uur. *“Cliënten zouden met 2 of 3 pittige gesprekken kunnen worden gestimuleerd voor werkhervatting of om af te zien van hun uitkering. Een stevige aanpak van die groep - bijvoorbeeld door een re-integratietraject aan te bieden op woensdagmiddag als de cliënt vrij is - leidt zo tot uitstroom of werkhervatting”,* aldus een manager. Kwaliteitsbewaking, bijvoorbeeld door de invoering van intercollegiale toetsing en consultatie, kan de uniformiteit bevorderen.

Een knelpunt bij handhaving is ten slotte dat re-integratiecoaches niet altijd op de hoogte zijn van de maatregel die de backoffice aan de werkloze oplegt. Dat is onhandig in de voorbereiding van een vervolgggesprek met de cliënt. De re-integratiecoach kan hiervoor het uitkeringssysteem raadplegen, maar dat vindt hij vaak te omslachtig.

Interne ondersteuning en Arbeidsomstandigheden

Re-integratiecoaches moeten in hun werk ondersteund worden door mentoren, toegankelijke ICT en goede arbeidsomstandigheden. Op deze manier wordt hun deskundigheid ontwikkeld en is er een goede balans tussen primaire en administratieve taken. De arbeidsomstandigheden zijn vooral van belang voor de gesprekken met de klant.

In de functieomschrijving van de mentor staat omschreven dat de mentor een kwaliteitsbevorderende rol heeft die hij of zij vervult door het bijwonen van gesprekken en daarna feedback geeft aan de re-integratiecoach. In de praktijk blijken de mentoren evenwel bijna geen gesprek-

4

Teneinde in de uitvoering een eenduidiger handhavingsbeleid te garanderen heeft de minister van SZW sinds 1 januari 2007 de Poortwachterstoets in het leven geroepen. De toets behelst dat er met de nieuwe cliënten die bij CWI binnen komen, afspraken worden gemaakt over de uit te voeren sollicitatieactiviteiten. Hiervan moet een poortwachtersverslag worden opgesteld in een voorgeprogrammeerd formulier dat door de cliënt wordt getekend. Na drie maanden worden de afspraken getoetst en nieuwe afspraken gemaakt. De re-integratiecoach is verantwoordelijk voor de Poortwachterstoets na overdracht van de cliënt door CWI. De re-integratiecoach neemt dan de afspraken die CWI met de cliënt heeft gemaakt over. Indien de cliënt direct na instroom bij UWV in beeld komt, maakt de coach zelf concrete afspraken met de cliënt. Hoewel er duidelijke kaders zijn, wordt steeds per cliënt gekeken welke afspraken gemaakt worden.

5

De backoffice WW bepaalt na een kennisgeving van verwijtbaar gedrag door de re-integratiecoach de hoogte en duur van de sanctie.

ken bij te wonen, hetgeen onder meer wordt veroorzaakt door de werkdruk van de mentor in verband met de vele organisatieontwikkelingen.

De rol van mentor wordt door de re-integratiecoaches zeer verschillend gewaardeerd. Minder ervaren re-integratiecoaches ervaren de begeleiding van de mentor als waardevol. Ervaren re-integratiecoaches zien minder toegevoegde waarde. Bij vragen benaderen ze toch eerder een collega. Dat komt ook omdat de mentor niet altijd aanspreekbaar is, omdat hij of zij op verschillende locaties werkzaam is. Ook speelt daarin mee dat de mentor een rol heeft naar het management toe. Re-integratiecoaches zien de mentor hierdoor als een verlengstuk van de manager.

Re-integratiecoaches ervaren de ICT-systemen waarmee ze moeten werken als veel en tijdrovend. De administratieve kracht die op elke locatie enkele dagen werkt, komt deels tegemoet aan dit probleem.

Tot slot heeft de huidige werkplek van de re-integratiecoach, de open ruimtes van de bedrijfsverzamelgebouwen, voor- en nadelen. Een voordeel is de vanzelfsprekende samenwerking tussen re-integratiecoaches onderling en met CWI-adviseurs. Als nadeel wordt genoemd dat de gesprekken met de cliënt onrustig verlopen door het lawaai. Dat gaat volgens de geïnterviewde coaches en managers ten koste van de effectiviteit. De cliënt laat niet snel het achterste van zijn tong zien.

Conclusie: inzicht in de cliënt, knelpunten en verbetermogelijkheden

De wijze waarop het huidige inzicht in de motivatie, mogelijkheden en houding van de werkloze tot stand komt, teneinde maatwerk te realiseren kent een aantal knelpunten.

Een eerste knelpunt betreft de beheersing van de caseload. De caseload is volgens de coaches vaak te hoog voor het behouden van een actueel beeld van het klantenbestand, het daadwerkelijk kunnen uitvoeren van intensieve controles, en het raadplegen van CWI adviseurs.

Een tweede knelpunt is de organisatorische scheiding tussen CWI en UWV en de daarmee gepaard gaande knip in het re-integratieproces. De noodzakelijke overdracht veroorzaakt volgens de geïnterviewden nog steeds te late dienstverlening. Of de huidige wijze van handhaven voldoende effectief is, is op dit moment nog onduidelijk. Tot slot ziet de inspectie risico's rondom een aantal interne zaken.

De inspectie ziet aanknopingspunten voor verbeteringen in het verwerven van inzicht in de cliënt. Allereerst is het van belang dat er voldoende flexibiliteit in de normering van de caseload wordt gebouwd. Daarbij moet worden gewaarborgd dat de professionals aan alle aspecten van hun werk aandacht kunnen geven, en tijdelijke uitval van re-integratiecoaches kan worden opgevangen.

Het onderzoek geeft ten tweede aan dat de fusie en de landelijke invoering van integrale dienstverlening de juiste weg is naar meer inzicht in de cliënt en dus naar maatwerk.

Voorts zouden het management en de coaches in samenspraak na kunnen gaan op welke wijze handhaving eenduidiger en mogelijk effectiever kan worden, bijvoorbeeld via intercollegiale toetsing of consultatie.

Ten slotte zou een aantal verbeteringen rondom de interne ondersteuning, de uitvoering van de primaire taak van coaches ten goede komen, te noemen: een uitbreiding van de administratieve ondersteuning of bijscholing in ICT, versterking van de rol van de mentor als kwaliteitsbevorderaar, en een betere inrichting van de werkplekken van de professionals.

3 Inzicht in de lokale arbeidsmarkt

Het verwerven van inzicht in de arbeidsmarkt - op zowel korte als middellange termijn - is nodig voor een goede inzet van vraaggerichte re-integratie. De kans op werk is dan het grootst en er kan tegemoet worden gekomen aan de vraag van werkgevers. Factoren die van invloed zijn op het verwerven van inzicht in de arbeidsmarkt, zijn naast de caseload en de externe samenwerking ook de aanwezigheid van een werkgeversbenadering op de locatie.⁶

6

In het onderzoek zijn niet de regionale samenwerkingsverbanden tussen uitvoerders in de sociale zekerheid en werkgevers betrokken. Die samenwerking zal in de toekomst – gezien het belang dat het kabinet hieraan hecht – een grotere rol gaan spelen.

Vraaggerichte re-integratieaanpak

De geïnterviewde re-integratiecoaches zijn zich bewust van het feit dat zij rekening moeten houden met de lokale of regionale arbeidsmarkt bij de keuze van dienstverlening. Een aantal knelpunten belemmert evenwel het huidige inzicht in de arbeidsmarkt van de coaches. Zo hebben niet alle re-integratiecoaches een goed en actueel beeld van de vacatures. Hiervoor wordt wel steeds beter samengewerkt met het CWI, maar op de meeste onderzochte locaties hebben de coaches nog onvoldoende toegang tot de CWI systemen. Dientengevolge kan er digitaal geen match plaatsvinden tussen de competenties in het ABS-systeem van CWI en de competenties van de werkzoekenden uit SONAR. Ook hier worden mogelijkheden tot snelle re-integratie gemist.

Werkgeversbenaderingen, vacatureoverleggen en brancheteams

De werkgeversbenaderingen op de locaties zijn nog volop in ontwikkeling.

Werkgeversservicepunten zijn aanwezig, maar staan of in de kinderschoenen, of ondergaan een reorganisatie. Vooralsnog is de betrokkenheid bij de werkgeversservicepunten van de re-integratiecoach gering. Daardoor wordt de dienstverlening van de coach nog niet afgestemd op de middellange termijnontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Rekening houden met de actuele ontwikkelingen op de arbeidsmarkt doet de re-integratiecoach niet zozeer via de werkgeversservicepunten, maar via de vacatureoverleggen die dagelijks of wekelijks plaatsvinden tussen CWI en UWV. Op deze manier kan de re-integratiecoach vacatures matchen met cliënten uit zijn bestand. Uiteraard is hiervoor wel een goed beeld van het eigen klantenbestand nodig, hetgeen, zoals is gebleken, volgens de coaches door de hoge caseload in het gedrang kan komen. De vaak hoge caseload heeft ook volgens hen een negatief effect op het daadwerkelijk raadplegen van vacatures, en het benaderen van CWI-adviseurs.

Op één locatie is er sprake van een goed werkend brancheteam van CWI en UWV functionarissen waarin zowel het werkzoekendenbestand als de werkgeverskant aan de orde komt. Vraag en aanbod worden hier snel bij elkaar gebracht. Hier is het inzicht in de arbeidsmarkt voor een bepaalde branche groot. Dat biedt goede waarborgen voor een vraaggerichte re-integratie.

Opmerkelijk is overigens de geringe samenwerking tussen de werkgeversservicepunten en de bilaterale vacatureoverleggen of brancheteams tussen CWI en UWV. Soms wordt dat veroorzaakt doordat het werkgeversservicepunt vooral een initiatief van de gemeente is.

Conclusies: inzicht in de arbeidsmarkt, knelpunten en verbetermogelijkheden

De werkgeversbenadering op de onderzochte locaties is volop in ontwikkeling, het is daarom nog te vroeg om echt al de vruchten hiervan te plukken in het kader van vraaggerichte re-integratie. Op dit moment is het inzicht van re-integratiecoaches in de middellangetermijnontwikkelingen op de lokale arbeidsmarkt, en daarmee de koppeling van de re-integratiedienstverlening en de toekomstige vraag van werkgevers, nog gering.

Verbetermogelijkheden voor het daadwerkelijk uitvoeren van vraaggerichte re-integratie zijn in eerste instantie een optimale toegang tot elkaars systemen en een goede samenwerking met CWI. Het samenwerken van UWV en CWI in brancheteams heeft volgens de geïnterviewden een duidelijk een positieve invloed op de vraaggerichte re-integratieaanpak. Ook de inspectie meent dat het aan de kop van het proces bij elkaar brengen van aanbod en vraag, bij voorbeeld in de vorm van brancheteams, de uitstroom naar werk kan bevorderen. Nieuwe vacatures worden dan dagelijks samen doorgesproken en gematcht met het aanbod. De werkgeversservicepunten zouden wel een heldere samenhang of integratie moeten hebben met die bilaterale

brancheteams of vacatureoverleggen. Coaches kunnen dan in hun dienstverlening ook rekening houden met toekomstige arbeidsmarktontwikkelingen.

Ook het nieuwe inkoopkader van UWV, dat 1 april 2008 van kracht zal zijn, biedt goede aanknopingspunten voor een snellere inzet van maatwerk en een betere vraaggerichte dienstverlening. Dat nieuwe kader hanteert als uitgangspunten een korte intensieve dienstverlening aan de kop van het proces en het zo veel als mogelijk koppelen van de dienstverlening aan een vacature.

Tot slot zal ook de - door het kabinet gestimuleerde - regionale samenwerking tussen uitvoerders in de sociale zekerheid en de werkgevers in de regio naar verwachting een positief effect hebben op de uitvoering van vraaggerichte re-integratie.

4 Inzicht in snelste weg naar werk

Na het verwerven van inzicht in de cliënt en in de arbeidsmarkt, is het voor de re-integratiecoach van belang dat hij voor de werkloze cliënt passende ondersteuning vindt die de cliënt zo snel mogelijk aan duurzaam werk helpt. Hiervoor heeft hij inzicht nodig in welke instrumenten goed werken. Verder heeft hij inzicht nodig in de (lokale) re-integratiemarkt. Dat betekent inzicht in welke re-integratiebedrijven er zijn, welke instrumenten zij aanbieden en wat hun prestaties zijn.

Inzicht in het aanbod en de prestaties van de re-integratiemarkt

De meeste geïnterviewde re-integratiecoaches geven aan dat zij weinig inzicht hebben in het aanbod en de prestaties van re-integratiebedrijven. De bestaande databanken, zoals de benchmark van UWV en de site van Blik op werk worden hiervoor niet vaak geraadpleegd. De re-integratiecoaches gaan vooral uit van hun eigen ervaringen en die van hun directe collega's. Hierdoor bestaat het risico dat de re-integratiecoach voor hem onbekende, maar mogelijk goed presterende re-integratiebedrijven, niet in zijn selectie van re-integratiebedrijven meeneemt.

De samenwerking tussen re-integratiecoaches en medewerkers van de backoffice Inkoop Re-integratie (IR) verloopt steeds beter. De re-integratiecoaches zullen hierdoor een beter beeld krijgen van de lokale re-integratiemarkt. UWV overweegt om in 2008 de contractdeskundige van IR als inkoopmakelaar op de locatie te plaatsen om de coach nog beter te kunnen ondersteunen.

Inzicht in de effectiviteit van instrumenten

Inzicht in de effecten van de verschillende instrumenten is niet structureel beschikbaar. Welke dienstverlening in specifieke situaties moet worden aangeboden, wordt overgelaten aan de professionele inschatting van de coach, al dan niet tot stand gekomen na overleg met collega-re-integratiecoaches. UWV functionarissen twijfelen overigens aan het nut van een systeem waarmee de effectiviteit van instrumenten kan worden vastgelegd en geraadpleegd. Zij menen dat maatwerk een individuele benadering vereist waarbij de inzet van elk instrument steeds per klant moet worden overwogen. De geïnterviewde managers hebben veel vertrouwen in de professionaliteit van de coach.

Conclusies: knelpunten en verbetermogelijkheden

De inspectie concludeert dat de re-integratiecoach zelf, soms in overleg met collega's, de kortste weg naar werk bepaalt. Uit eerder IWI onderzoek komt naar voren dat de re-integratiecoach een professional is die ernaar streeft cliënten een zo goed mogelijk aanbod te doen dat afgestemd is op de mogelijkheden en wensen van de cliënt.⁷ In dit onderzoek komt de inspectie tot de conclusie dat re-integratiecoaches hierbij veelal uitgaan van de eigen ervaring met instrumenten en functionarissen bij re-integratiebedrijven en zij hiervoor weinig gebruik maken van de beschikbare informatie over de re-integratiebedrijven. Wel worden zij hierin ondersteund door de backoffice IR. Ondanks het vertrouwen van de managers in de coaches signaleert de inspectie hier het risico dat de kortste weg naar werk hiermee onvoldoende geborgd is.

De inspectie ziet verbetermogelijkheden voor een groter inzicht in de snelste weg naar werk door een beter gebruik van bestaande informatiebronnen over aanbod en prestaties van re-integratiebedrijven. Het plaatsen van een medewerker van IR op de locatie, zoals het management in de regio overweegt, kan de re-integratiecoach daarbij ondersteunen.

Daarnaast kan een groter inzicht in de effectiviteit van de ingezette dienstverlening, gekoppeld aan de klantkenmerken, de kortste weg naar werk beter waarborgen. De inspectie ziet voor het verwerven van dat inzicht mogelijkheden in de bestaande registratiesystemen van de regio Oost.

7

*Uitvoering van re-integratietrajecten
door UWV, IWI, 2007.*

5 Handelingsvrijheid

Met de inzichten die de re-integratiecoach heeft opgebouwd over klant, arbeidsmarkt en snelste weg naar werk, bepaalt hij uiteindelijk de dienstverlening die naar zijn mening het snelst naar duurzaam werk leidt. De re-integratiecoach heeft hierbij een bepaalde mate van handelingsvrijheid nodig. Ze zijn professionals. De handelingsvrijheid kan tot een grote diversiteit aan dienstverlening leiden.⁸ UWV houdt in de sturing op de re-integratiecoach rekening met de benodigde handelingsvrijheid. Het is wel van belang, in het bijzonder omdat re-integratiecoach nog een functie in ontwikkeling is, dat er een kwaliteitsbewaking en –bevorderingssysteem aanwezig is.

8

Er is een scala aan mogelijk vormen van dienstverlening. Verwezen wordt naar bijlage 3 van deze studie.

Prestatieafspraken met re-integratiecoaches

De sturing op de re-integratiecoach is vooral gericht op resultaat. De re-integratiecoach maakt met de manager afspraken over het percentage te behalen werkhervattingen per jaar. De norm voor de regio Oost is dat zestig procent van de uitstroom leidt tot werkhervatting.⁹ De belangrijkste prestatieafspraken worden in contracten neergelegd. In de beoordelingsgesprekken tussen de managers werk en de re-integratiecoaches worden de realisaties besproken. Bijna alle geïnterviewde re-integratiecoaches geven aan dat de afgesproken prestatie-indicatoren voldoende vrijheid geven om de dienstverlening te geven die zij nodig vinden voor de klant.

9

De landelijke norm hiervoor is 40 procent.

Registraties van dienstverlening per re-integratiecoach

Dat de coach inderdaad zijn eigen keuzes maakt, blijkt ook uit de registraties in SONAR.¹⁰ In de registraties per re-integratiecoach zien wij grote verschillen in dienstverlening. De ene coach geeft bijvoorbeeld voor de helft van zijn cliënten intensieve dienstverlening, terwijl de ander juist veel IRO's inzet. Verschillen die overigens niet rechtstreeks gerelateerd kunnen worden aan de caseload. Een hoge caseload zou naar verwachting gepaard kunnen gaan met veel arbeidsextensieve dienstverlening, zoals een groot aantal extern ingekochte trajecten. Dat blijkt niet het geval te zijn. De inspectie leidt hieruit af dat de re-integratiecoach een eigen inschatting maakt bij de inzet van instrumenten. Ervaring en professionele inschatting zijn hierbij belangrijke factoren, zoals blijkt uit de interviews. Ook qua effecten van dienstverlening, zoals het aantal werkhervattingen, zijn er grote verschillen waar te nemen tussen re-integratiecoaches. Opvallend is verder uit de cijfers dat een goed presterende kleine locatie, relatief een grote variëteit aan dienstverlening laat zien en weinig werklozen monitort (de minst intensieve vorm van dienstverlening, zie hieronder).

10

Het registratiesysteem waarin alle contacten en diensten per cliënt worden vastgelegd.

Door re-integratiecoaches ervaren belemmerende factoren

Zoals gezegd vinden de re-integratiecoaches dat zij in principe voldoende handelingsvrijheid hebben. Toch is er het afgelopen jaar een aantal maatregelen geweest die de re-integratiecoaches hebben ervaren als een inbreuk op hun handelingsvrijheid.

Volledig benutten van gunningcontracten

In het laatste deel van het jaar is er centrale sturing geweest op het benutten van gunningcontracten voor cliënten van 45 jaar en ouder. De re-integratiecoaches beschouwen dat als een inbreuk op maatwerk. Dat heeft deels ook te maken met een doorgaans negatief beeld van sommige re-integratiebedrijven met een gunning. De re-integratiecoaches gaan in de praktijk toch uit van wat in hun ogen het beste is voor de klant. Een ander probleem met de gunningcontracten voor hele trajecten, zal mogelijk in de komende tijd worden opgelost door het nieuwe inkoopkader van UWV. Volgens het nieuwe kader zal er geen sprake meer zijn van de aanbesteding van trajecten, maar van losse modules. Hiermee wordt de keuzevrijheid voor de re-integratiecoach groter.

Monitoring versus intensieve begeleiding

Voor de zelfredzame direct bemiddelbare cliënt kan de re-integratiecoach kiezen voor monitoring en intensieve begeleiding.

11

Zelfredzame werklozen zijn bijvoorbeeld mensen die net een traject hebben afgerond, en door het traject wordt geacht snel werk te kunnen vinden. Kansloze werklozen, al dan niet tijdelijk, zijn vaak mensen die ouder zijn dan 55 jaar en zeer eenzijdige werkervaring hebben. Of werklozen die een rouwproces doorgaan om uiteenlopende redenen. Uit SONAR is niet af te leiden hoe de verdeling zelfredzame en kansloze cliënten is.

12

Dat geldt niet specifiek voor personen die onder monitoring vallen, maar is gemeten aan de hand van de interne prestatie-indicator: minimaal eens in de 3 maanden contact voor 95 procent van de doelgroep. Die doelstelling wordt nog niet gerealiseerd.

Monitoring is de meest minimale vorm van dienstverlening en wordt ingezet voor de zeer zelfredzame werkloze én (tijdelijke) kansloze werkloze.¹¹ In principe geldt dat voor de groep die onder monitoring valt zwaardere ondersteuning niet nodig of niet zinvol wordt gevonden. Met de cliënten die onder monitoring vallen moet de re-integratiecoach minimaal eens per 3 maanden contact hebben. Uit de registraties van de re-integratiecoaches komt overigens naar voren dat niet iedere klant eens in de drie maanden contact heeft met de coach.¹²

Intensieve begeleiding wordt ingezet voor zelfredzame werklozen die in een korte periode met lichte hulp van de coach snel aan het werk kunnen komen. De richtlijn is dat intensieve begeleiding maximaal 4 maanden mag worden gegeven en dat er minimaal één gesprek per maand plaatsvindt. De begeleiding bestaat uit hulp bij het zoeken van vacatures, samen de sollicitatiebrief doornemen, of bijvoorbeeld samen bij de werkgever nagaan waarom de persoon is afgevoerd. Eveneens wordt intensieve begeleiding vaak ingezet om de werkloze beter te kunnen diagnosticeren. Uit het onderzoek blijkt overigens dat de re-integratiecoach de werkloze vaker dan eens per maand spreekt. Het gemiddeld aantal klantcontacten onder intensieve begeleiding ligt volgens de registratie tussen de anderhalf en twee keer per maand.

Re-integratiecoaches helpen de cliënt liefst zelf via intensieve dienstverlening aan het werk. De cijfers ondersteunen de keuze van de coaches, aangezien het aantal werkhervattingen na intensieve begeleiding hoog is. Dat komt uiteraard ook omdat het een groep relatief zelfredzame groep werklozen betreft. Uit de cijfers blijkt overigens ook een relatief groot aantal werkhervattingen na monitoring. Hoewel de cijfers dit niet kunnen aangeven, nemen we aan dat de uitstroom uit monitoring voornamelijk de groep zelfredzame klanten betreft.

Sturing op juiste toepassing richtlijn intensieve begeleiding

Toen medio 2007 uit de registraties bleek dat veel coaches de maximale termijn voor intensieve begeleiding overschreden, heeft het management gestuurd op het correct toepassen van intensieve begeleiding. Die sturing hebben coaches als negatief ervaren. Een re-integratiecoach: *“Het is niet zinvol om voor een cliënt waarvan je denkt dat hij binnen korte tijd werk vindt, toch een traject in te kopen. Dat is in een dergelijke situatie niet de kortste weg naar werk.”*

Het management meent evenwel dat re-integratiecoaches graag te veel in eigen hand houden. Re-integratiecoaches zouden volgens hen in geval van hoge werkdruk sneller moeten inkopen. Zo kan een extra diagnose ook op de markt worden ingekocht. Toch wordt de keuze om een cliënt zelf te begeleiden of hiervoor een traject in te kopen, overgelaten aan de professionaliteit van de coach. De uiteindelijke dienstverlening hangt zodoende voornamelijk af van de individuele voorkeur van de coach.

Er kan geen eenduidig antwoord worden gegeven over het effect van de sturing op de juiste toepassing van de richtlijn intensieve begeleiding. De registraties geven aan dat na de sturing een deel van de intensieve dienstverlening onder monitoring wordt geregistreerd en, hoewel in mindere mate, onder IRO's. Volgens de geïnterviewde coaches geven zij echter nog steeds de dienstverlening aan die zij nodig vinden. Dat zou kunnen betekenen dat er voor het grootste deel geen andere dienstverlening is aangeboden, maar het vooral een wijziging in registraties betreft. Voor een klein deel heeft de sturing geleid tot extra inkoop van trajecten.

Scholingsmakelaar

De scholingsmakelaar wordt zowel door re-integratiecoaches als door de managers gezien als een instrument zonder toegevoegde waarde.¹³ De inschakeling van de scholingsmakelaar kost zowel tijd als geld zonder dat dit volgens de coach en managers iets toevoegt. *“De scholingsmakelaar wordt door mij en mijn collega's als overbodig beschouwd. Het is wel ineens 600 euro duurder”*, aldus een re-integratiecoach. Volgens de registraties worden er weinig scholingen gegeven. Om de scholingsmakelaar te ontwijken registreren re-integratiecoaches relatief kortlopende scholingen echter ook onder de noemer 'opstapje', maar dan nog is het niet veel.

13

De scholingsmakelaar koopt uitsluitend – in opdracht van de re-integratiecoach - scholingen in voor klanten voor wie de noodzaak tot inzet van een scholing op basis van het Protocol Scholing is vastgesteld. Uitgangspunt bij scholing is de kortste weg naar werk. Scholingen mét baangarantie genieten daarom de voorkeur. De maximale individuele trajectduur van scholing is 2 jaar.

Kwaliteitsbevordering/-bewaking

Voor de kwaliteitsbewaking heeft UWV diverse mogelijkheden. Via de registratiesystemen kan het management de inzet en effectiviteit van dienstverlening en het aantal klantcontacten volgen. Ook het huidige kwaliteitssysteem MCP maakt gebruik van deze registraties.¹⁴ De resultaten van analyses worden eens per kwartaal met de re-integratiecoaches besproken. Kritiek van de coaches is dat de overleggen niet gaan over 'wat' er is geregistreerd, maar 'dat' er niet is geregistreerd. Er is nog geen toets op de kwaliteit van dienstverlening. UWV heeft het voornemen om het systeem MCP in de loop van 2008 uit te breiden met een kwaliteitstoets van de dienstverlening via steekproeven.

Er is geen sprake van een structurele intercollegiale toetsing tussen re-integratiecoaches zoals UWV dat op andere vakgebieden wel kent. De re-integratiecoaches geven aan daar wel behoefte aan te hebben.

Conclusies handelingsvrijheid: knelpunten en verbetermogelijkheden

De huidige sturing op prestatie-indicatoren die vooral gericht zijn op het resultaat van de dienstverlening, geeft de re-integratiecoaches voldoende handelingsvrijheid om de klant de ondersteuning te geven die zij nodig vinden. Een aantal zaken ervaren de coaches in principe als een inbreuk op hun handelingsvrijheid, zoals de sturing op het benutten van de gunningcontracten, de juiste toepassing van intensieve begeleiding en de verplichte inschakeling van de schoolsmakelaar. Die inbreuk lijkt echter geen grote gevolgen te hebben voor de dienstverlening. De re-integratiecoaches laten zich over het algemeen toch vooral leiden door de vraag wat de cliënt aan ondersteuning nodig heeft.

Uit de registraties blijkt dat de huidige handelingsvrijheid leidt tot een per coach sterk variërende dienstverlening, zoals ook het aantal werkhervattingen per coach erg wisselt. Dat kan het gevolg zijn van maatwerk, elke cliënt vereist immers een op maat gesneden aanpak. Echter, bij een grote handelingsvrijheid voor professionals past een adequaat systeem van kwaliteitsborging en -bevordering. Een dergelijk systeem is nodig voor het waarborgen van een optimale dienstverlening die leidt tot de snelste weg naar werk. De inspectie is van mening dat de kwaliteitsborging is in het huidige re-integratieproces voor de WWV nog onvoldoende is ontwikkeld.

De inspectie ziet hiervoor de volgende verbetermogelijkheden. De kwaliteitsborging kan worden verbeterd door een versterking van de rol van de mentor, meer gestructureerde intercollegiale toetsing en consultatie en een uitbreiding van het systeem MCP met de kwaliteit van dienstverlening. Het borgen van kwaliteit geldt ook voor het handelen van de re-integratiecoach op het gebied van handhaving.

Eveneens biedt zoals gezegd het huidige registratiesysteem mogelijkheden om meer inzicht te krijgen in de succesfactoren voor re-integratie. Zo kan er een analyse worden gemaakt van de aangeboden diensten en werkhervattingen per re-integratiecoach gerelateerd aan de kenmerken van cliënten. Het gebruik van die inzichten door de re-integratiecoach zou de kortste weg naar werk beter kunnen waarborgen.

6 Samenvattende conclusies

In dit rapport staat de vraag centraal onder welke voorwaarden maatwerk in het re-integratieproces van werklozen tot stand komt, en welke verbeteringen mogelijk zijn. De onderzoeksvraag is beantwoord aan de hand van een viertal voorwaarden waaraan volgens de inspectie zou moeten worden voldaan om maatwerk te kunnen leveren, te noemen: inzicht in de cliënt, inzicht in de arbeidsmarkt, inzicht in de kortste weg naar werk, en voldoende handelingsvrijheid voor de professional. Hieronder wordt ingegaan op de belangrijkste conclusies ten aanzien van de vier voorwaarden, in de vorm van knelpunten en verbetermogelijkheden.

Inzicht in de cliënt

De wijze waarop het huidige inzicht in de werkloze cliënt tot stand komt kent een aantal knelpunten. Zo is de caseload volgens de re-integratiecoaches vaak te hoog voor het behouden van een actueel beeld van het klantenbestand, het daadwerkelijk kunnen uitvoeren van intensieve controles, en het raadplegen van CWI adviseurs. Een tweede knelpunt voor het verkrijgen van inzicht in de cliënt zijn de gescheiden organisaties tussen CWI en UWV en de bestaande knip in het re-integratieproces. Tot slot bestaan er knelpunten rondom een aantal interne zaken, zoals de ondersteuning van de mentor en ICT en de open werkplekken.

De inspectie ziet aanknopingspunten voor verbeteringen in het verwerven van inzicht in de cliënt:

- Het is van belang dat er voldoende flexibiliteit in de normering van de caseload wordt gebouwd om de werkdruk van coaches te kunnen beheersen, ook bij tijdelijke uitval van coaches. De inspectie merkt daarbij op dat werkdruk ook door andere factoren bepaald wordt, zoals de administratiedruk. De re-integratiecoach lijkt in dat kader gebaat bij de huidige administratieve ondersteuning en/of bijscholing in ICT.
- De fusie en de landelijke invoering van integrale dienstverlening kan de huidige knelpunten in de samenwerking oplossen en is daarmee een goede stap op weg naar maatwerk.
- De huidige wijze van handhaven kan mogelijk effectiever en eenduidiger. Het management en de coaches zouden dat samen na kunnen gaan. Hoewel ook handhaving een kwestie van maatwerk is, is het wenselijk dat re-integratiecoaches in gelijke situaties gelijk handelen.
- Tot slot zou de werkplek van de re-integratiecoach zo moeten zijn dat een gesprek met de werkloze rustig en efficiënt kan verlopen.

Inzicht in de arbeidsmarkt

De geïnterviewde re-integratiecoaches geven aan dat zij weliswaar een globaal inzicht hebben in de vacatures, maar dat zij desondanks weinig toekomen aan de match met hun klantenbestand. Van een vraaggerichte benadering van re-integratie gericht op (middel)lange termijnontwikkelingen op de arbeidsmarkt is nog nauwelijks sprake. De werkgeversbenadering op de onderzochte locaties is wel volop in ontwikkeling, maar de betrokkenheid van de coaches bij een dergelijke benadering is doorgaans nog laag.

Verbetermogelijkheden op het terrein van vraaggerichte re-integratie zijn:

- Vacatureoverleggen en/of het werken in brancheteams. In die overlegstructuren worden nieuwe vacatures dagelijks doorgesproken en gematcht met het aanbod. Ter ondersteuning hieraan is toegang nodig tot elkaars registratiesystemen om ook een digitale match tussen vraag en aanbod mogelijk te maken.
- De werkgeversservicepunten zouden een logische samenhang of integratie moeten hebben met de bestaande bilaterale brancheteams of bilaterale vacatureoverleggen. Coaches kunnen dan in hun dienstverlening sneller profiteren van de geworven vacatures en rekening houden met toekomstige arbeidsmarktontwikkelingen.
- Ook het nieuwe inkoopkader van UWV biedt goede aanknopingspunten voor een snellere inzet van maatwerk en een betere vraaggerichte dienstverlening. Dat nieuwe kader hanteert als uitgangspunten een korte intensieve dienstverlening aan de kop van het proces en het zo veel als mogelijk koppelen van de dienstverlening aan een vacature.

Inzicht in de kortste weg naar werk

In het bepalen van de kortste weg naar werk, gaat de re-integratiecoach veelal uit van de eigen ervaring met instrumenten en functionarissen bij re-integratiebedrijven, soms na overleg met collega's. De beschikbare informatie over de re-integratiebedrijven in de databestanden wordt hiervoor nauwelijks geraadpleegd. Wel worden zij hierin ondersteund door de backoffice IR. Ondanks het vertrouwen van de managers in de coaches signaleert de inspectie hier een risico dat re-integratiecoaches mogelijkheden voor de kortste weg naar werk missen.

Verbetermogelijkheden voor een beter inzicht in de kortste weg naar werk:

- De kortste weg naar werk is volgens de inspectie beter gewaarborgd als er structureel gebruik wordt gemaakt van de bestaande inzichten in het aanbod en de prestaties van re-integratiebedrijven. De voorgenomen plaatsing van de contractdeskundige op de locatie kan de re-integratiecoach hierin ondersteunen.
- De bestaande registraties kunnen beter benut worden om de effecten van instrumenten, gekoppeld aan de kenmerken van cliënten, voor de re-integratiecoach inzichtelijk te maken.

Handelingsvrijheid

De huidige sturing op resultaat geeft de coach voldoende ruimte om de volgens hem juiste ondersteuning aan de cliënt te geven. De sturing op het volledig benutten van de gunningcontracten, de strikte toepassing van intensieve begeleiding en de verplichte inschakeling van de scholingsmakelaar ervaren de coaches als negatief. Volgens de coaches heeft die sturing echter geen grote gevolgen voor de dienstverlening omdat zij in de praktijk toch de dienstverlening kiezen die de klant volgens hen nodig hebben.

De geleverde diensten en het aantal werkhervattingen per coach lopen sterk uiteen. Dat kan het gevolg zijn van de handelingsvrijheid die nodig is voor het leveren van maatwerk. De inspectie meent evenwel dat kwaliteit van dienstverlening door de coaches wel geborgd dient te zijn.

Verbetermogelijkheden ten aanzien van de handelingsvrijheid zijn volgens de inspectie:

- Kwaliteitsborging en bevordering op het handelen van de re-integratiecoach kan versterkt worden door de mentor hierin een grotere rol te geven, meer collegiale toetsing en/of consultatie en een uitbreiding van MCP naar de kwaliteit van dienstverlening.
- Meer inzicht in de effectiviteit van de verschillende vormen van dienstverlening zou de vereiste kwaliteit van de dienstverlening van de coach meer richting geven. De bestaande registraties kunnen hiervoor benut kunnen worden. De coach is gebaat bij een goede ondersteuning bij het gebruik van de systemen.

7 Beschouwing: De weg naar (maat)werk

De inspectie ziet een aantal positieve ontwikkelingen in de voorwaarden die het realiseren van maatwerk mogelijk maken. Dat geldt in het bijzonder voor de huidige samenwerking tussen UWV en CWI en de aandacht die beide organisaties in toenemende mate hebben voor het aan de kop van het proces bij elkaar brengen van vraag en aanbod. Het onderzoek onderstreept dat de effectiviteit van re-integratie vergroot kan worden door een betere vraaggerichte re-integratie en het sneller inzetten van de juiste dienstverlening. De ontwikkeling naar de invoering van geïntegreerde teams, de fusie tussen UWV en CWI, het stimuleren van regionale samenwerking en het nieuwe inkoopkader van UWV zijn daarbij belangrijke stappen.¹⁵

15

Dat nieuwe kader hanteert als uitgangspunten een korte intensieve dienstverlening aan de kop van het proces en het zo veel als mogelijk koppelen van de dienstverlening aan een vacature.

De inspectie constateert tevens knelpunten in de voorwaarden voor het realiseren van maatwerk, zoals een hoge caseload en de nog bestaande knip in het re-integratieproces door de gescheiden organisaties van CWI en UWV. Die knelpunten staan momenteel een optimaal inzicht in de cliënt, de arbeidsmarkt en de snelste weg naar werk in de weg.

Het onderzoek laat verder zien dat de re-integratiecoach een cruciale rol speelt in het huidige re-integratieproces. De handelingsvrijheid van de re-integratiecoach is groot. De inspectie erkent het belang van handelingsruimte voor de professional. Maar er zijn ook grenzen. De re-integratiecoach is een professie in ontwikkeling en ook de huidige inzichten in de effectiviteit van dienstverlening staan nog in de kinderschoenen.

De inspectie hecht waarde aan een verbetering van de voorwaarden waaronder de coach opereert, én aan het inbedden van structurele kwaliteitsborging ten aanzien van het handelen van de coach. Dat zou volgens de inspectie de kortste weg naar werk kunnen bevorderen. De landelijke invoering van integrale dienstverlening waarbij de functie van re-integratiecoach en CWI adviseur gecombineerd wordt tot werkcoach, kan worden benut om meer balans in de voorwaarden, de handelingsvrijheid en de kwaliteitsborging voor de professional te realiseren.

8 Reactie UWV/CWI en nawoord IWI

UWV deelt de visie van IWI dat er een aantal positieve ontwikkelingen zijn te duiden in de voorwaarden om maatwerk te realiseren. Dat geldt in het bijzonder voor de samenwerking tussen UWV en CWI en de toenemende aandacht in beide organisaties voor het aan de kop bij elkaar brengen van vraag en aanbod. Het rapport bevestigt het belang van enkele belangrijke stappen die UWV in dit kader zet in de richting van de vorming van het werkbedrijf UW en CWI - zoals geïntegreerde teams en regionale samenwerking - en van het nieuwe inkoopkader UWV.

UWV komt tot de hoofdconclusie dat de ontwikkelingen die het heeft ingezet ter verbetering van de re-integratie grotendeels aansluiten bij de inzichten uit het IWI rapport, die betrekking hebben op de regio Oost-Nederland. Dat ziet UWV als een bevestiging om verder te gaan op de ingeslagen weg.

UWV ziet geen aanleiding om de caseload van de re-integratiecoach te flexibiliseren met als reden dat UWV ruimschoots voldoet aan de afspraken met de minister van SZW over het tijdig aanbieden van een passend re-integratieaanbod en de toename van het aantal coachingsgesprekken.

Aan de aandacht voor de kwaliteitsborging van het handelen van de re-integratiecoach, waar IWI om vraagt, werkt UWV via het registreren en inzichtelijk maken van de verleende dienstenmix in relatie tot de afstand tot de arbeidsmarkt per klant. Uitwisseling van best practices tussen re-integratiecoaches is dan mogelijk. Ook klanttevredenheidsonderzoeken krijgen een plaats in de kwaliteitsborging.

Nawoord IWI

IWI onderschrijft de hoofdconclusie van UWV dat een aantal ontwikkelingen tegemoetkomen aan de door IWI gesignaleerde knelpunten in het re-integratieproces.

Over de kwaliteitsborging merkt IWI nog het volgende op. IWI heeft geconstateerd dat de huidige registraties in SONAR het in principe mogelijk maken om de effectiviteit van de verleende dienstenmix in relatie tot de kenmerken van de klant in beeld te brengen. Dat biedt inderdaad mogelijkheden tot best practices, en kwaliteitsbevordering. IWI pleit evenwel voor een meer structurele wijze van kwaliteitsborging, zodat in de wijze van dienstverlening de kortste weg naar werk beter dan nu wordt gewaarborgd. Dat kan bijvoorbeeld bereikt worden door een versterking van de rol van de mentor, meer gestructureerde intercollegiale toetsing en consultatie en een uitbreiding van het kwaliteitssysteem MCP met de kwaliteit van dienstverlening.

IWI vraagt tot slot nog de aandacht voor de workload van de re-integratiecoaches. IWI heeft vastgesteld dat re-integratiecoaches niet aan alle aspecten van coaching toekomen. IWI pleit bij de totstandkoming van de functie werkcoach voor een dusdanige organisatie dat de coach aan alle aspecten coaching invulling kan geven.

Lijst van afkortingen

ABS	Adviseurs bemiddelingsservice
CWI	Centrum voor Werk en Inkomen
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IRO	Individuele Re-integratieovereenkomst
IR	Inkoop Re-integratie
IWI	Inspectie Werk en Inkomen
MCP	Minimale controle programma
Rib	Re-integratiebedrijf
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
Wet SUWI	Wet Structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen
WW	Werkloosheidswet
WWB	Wet werk en bijstand

Theoretisch onderzoeksmodel

Om maatwerk te verkrijgen heeft de inspectie gesteld dat aan vier voorwaarden moeten worden voldaan (zie figuur 1), te noemen:

1 Het verwerven van inzicht in de cliënt (wensen, mogelijkheden en motivatie), de zogenaamde aanbodgerichte re-integratieaanpak, is nodig om passende dienstverlening aan te kunnen bieden. Factoren die hierop van invloed zijn, zijn de caseload van de re-integratiecoach, de externe samenwerking, handhaving, en interne ondersteuning.

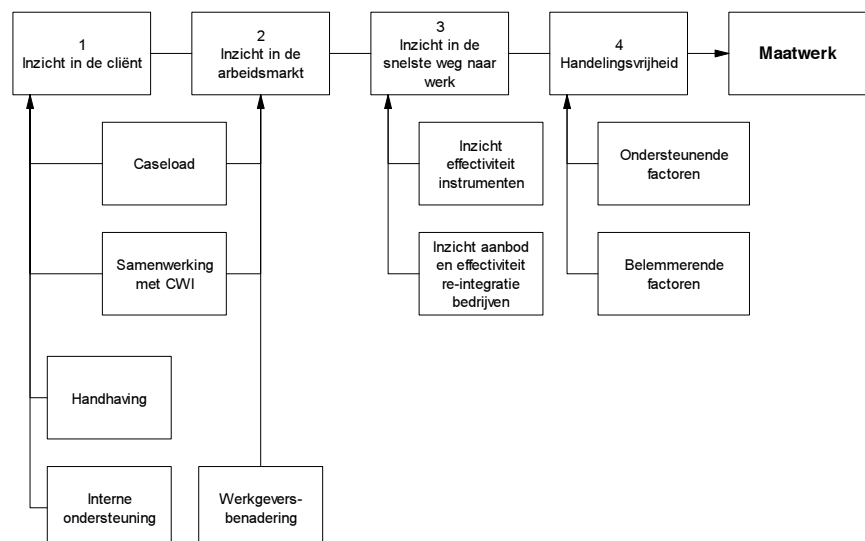
De caseload moet zijn afgestemd op de intensiteit van begeleiding die nodig is voor de klanten die de re-integratiecoach in portefeuille heeft. Een goede samenwerking met CWI¹⁶ leidt tot een goede diagnose (aan de kop van het proces) en een warme overdracht, waardoor een snelle en op maatgesneden aanpak wordt gewaarborgd. Inzicht in de cliënt wordt daarnaast bevorderd door, in het kader van handhaving, aan de kop van het proces duidelijk afspraken te maken met de cliënt en die afspraken te controleren. Tot slot biedt de organisatie de re-integratiecoaches interne ondersteuning door een mentor, goede ICT-mogelijkheden en optimale arbeidsomstandigheden.

2 Het verwerven van inzicht in de arbeidsmarkt, oftewel een vraaggerichte re-integratieaanpak, is nodig om de kans op plaatsing van de cliënt op de arbeidsmarkt zoveel mogelijk te garanderen en aan de vraag van werkgevers tegemoet te komen. Factoren die hierop van invloed zijn, zijn naast eveneens de caseload en de externe samenwerking; ook de aanwezigheid van een werkgeversbenadering op de locatie. De re-integratiecoach wordt ondersteund door een (keten)brede geïntegreerde werkgeversbenadering, zoals het verwerven van nieuwe en onderhouden van bestaande contacten met werkgevers met vaste aanspreekpunten, analyse van de arbeidsmarktsituatie en een actueel beeld van de vacatures.

3 Voor het inzicht in de snelste weg naar werk, is inzicht nodig in het aanbod en de prestaties van de lokale re-integratiebedrijven, en in de effectiviteit van de verschillende instrumenten die de professional ter beschikking heeft.

4 De laatste voorwaarde betreft de handelingsvrijheid van de professional, in het geval van dit onderzoek, de re-integratiecoach. De professional heeft een bepaalde mate van handelingsvrijheid nodig om de re-integratieondersteuning optimaal af te stemmen op de lokale omstandigheden. Er zijn wel grenzen aan de handelingsvrijheid. De re-integratiecoach moet bijvoorbeeld rekening houden met het uitgangspunt 'kortste weg naar werk'.

Figuur 1



Onderzoeksmethode

Om de centrale onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden is in november en december 2007 onderzocht welke verschillen er zijn tussen de UWV locaties in de voorwaarden waaronder het re-integratieproces in de WW tot stand komt. Om de knelpunten en verbetermogelijkheden te kunnen duiden is er allereerst een selectie van een aantal locaties gedaan aan de hand van de uitkomsten van de prestatie-indicatoren per vestiging, in het bijzonder de prestatie-indicator aantal werkherlevingen. Een zestal goed scorende (3) en minder goed scorende vestigingen (3) zijn geselecteerd. De locaties die zijn onderzocht liggen maximaal 50 km van elkaar verwijderd om de invloed van mogelijke verschillen op de arbeidsmarkt die de scores kunnen beïnvloeden te minimaliseren. De zes locaties die zijn onderzocht liggen in de regio Oost Nederland. Een nadere analyse van gegevens van CWI over de arbeidsmarktsituatie rondom de locaties laten inderdaad zien dat er tussen de locaties geen significante conjuncturele verschillen zijn op de arbeidsmarkt.¹⁷ Het streven was niet om een landelijk representatief beeld te genereren.

17

Hiervoor zijn data over instroom werklozen, uitstroom werklozen en aantal vacatures vergeleken.

De onderzoekswijze is vervolgens vergelijkend van aard. Om de verschillen ten aanzien van de voorwaarden die leiden tot maatwerk (zie figuur 1) tussen de locaties te kunnen duiden zijn er verschillende onderzoeksmethodes gebruikt. Allereerst is de bij de inspectie beschikbare informatie over de locaties bestudeerd. Daarna is onder alle re-integratiecoaches (circa 27 enquêtes) werkzaam op de locaties een enquête uitgezet (respons 21 enquêtes). Voorts zijn er op de locaties halfopen gestructureerde interviews gehouden met de managers werk, mentor re-integratiecoaches en re-integratiecoaches. De regiomanager werk, functionarissen van het regiokantoor en de back office Inkoop re-integratie zijn op dezelfde wijze geïnterviewd. In totaal zijn er circa 20 UWV functionarissen geïnterviewd. CWI-medewerkers zijn schriftelijk vragen gesteld. De verworven vestigingsinformatie bood inzicht in de actuele situatie van de verschillende randvoorwaarden waaronder de activering van werklozen tot stand komt.

Het doel van het onderzoek was aanvankelijk om causale verbanden te laten zien tussen de aanwezigheid van de randvoorwaarden en de prestatie-indicatoren zoals bijvoorbeeld uitstroom naar werk, door het koppelen van de cijfermatige informatie per vestiging aan de kwalitatieve verworven informatie. De cijfers waren echter dusdanig divers dat we geen significante uitspraken hebben kunnen doen over de causale verbanden.

Werkbeschrijving re-integratiecoach UWV

- 1 Vormt zich een beeld van de doelgroep(en) en de arbeidsmarkt.
- 2 Weegt inspanning van re-integratie af tegen de beperking van de schadelast.
- 3 Bereidt gesprek(ken) met cliënt voor (zowel op inhoud als op het (begeleidings)proces).
- 4 Maakt diagnose van persoonlijke situatie van klant:
 - vormt zich op basis van informatie, risicoanalyses e.d. (afkomstig uit de keten CWI, UWV (FOBO), RIB's, GSD's, ARBO-diensten) een samenhangend beeld van de cliënt, van de doelgroep waartoe cliënt behoort en van de relevante regionale arbeidsmarktsituatie;
 - bepaalt welke informatie nog ontbreekt en nog dient te worden verkregen;
 - inhoudelijke en gedragscompetenties die de cliënt een werkgever heeft te bieden;
 - beperkingen die bij de cliënt spelen ten aanzien van te selecteren vacatures;
 - diagnosticeert mogelijkheden op en afstand tot de arbeidsmarkt;
 - bepaalt welke aanpak op de voorhand passend lijkt op basis van inschatting van de 'mate van zelfredzaamheid' van de cliënt.
- 5 Onderkent variëteiten in coachen en (inhoud) bijdragen, en past deze afhankelijk van de cliënt en de specifieke situatie toe:
 - volledig zelfredzame cliënten worden gemonitord;
 - in houding zelfredzame cliënten die middelen behoeven worden ondersteund door begeleiding in de vorm van inhoudelijk advies / informatie;
 - niet-zelfredzame cliënten worden gecoacht naar zelfstandige probleembenadering;
 - onwillige cliënten worden benaderd met handhavingactiviteiten.
- 6 Voert gesprek(ken) met de cliënt over de aanpak, met als resultaat:
 - benoemen mogelijkheden tot re-integratie en de daarbij in te zetten middelen;
 - concrete afspraken met klanten over te volgen traject van re-integratie;
 - informeert klanten over voorschriften en procedures, zodanig dat de cliënt weet waar hij aan toe is en wat hem te doen staat (handhaving, rechten en plichten).
- 7 Maakt, aan de hand van bevindingen, het re-integratieadvies en het bijbehorende plan/planning van aanpak.
- 8 Adviseert, stimuleert, corrigeert de cliënt ter realisering van diens re-integratiedoelstellingen.
- 9 Legt gegevens en afspraken vast.
- 10 Verstrekt (binnen de mogelijkheden van raamcontracten) opdrachten voor trajecten aan RIB's, en volgt de kwaliteit en effectiviteit daarvan.
- 11 Volgt en bewaakt de voortgang van de met de cliënt gemaakte afspraken en de geleverde trajecten, heeft daartoe periodiek contact met klant om uitvoering te bewaken en eventueel bij te sturen.
- 12 Verleent nazorg aan cliënt en doet periodiek navraag en onderzoek naar geplaatste cliënten. Gebruikt de hierdoor opgedane kennis en ervaringen.
- 13 Volgt de effectiviteit van de coaching door vergelijking van feitelijk en theoretisch uitkeeringsvolumen, verbonden aan cliënt / cliëntengroepen.
- 14 Onderhoudt contacten in- en extern de keten.
- 15 Coacht de cliënt in zijn zoektocht naar werk tot het moment dat hij/zij werk heeft gevonden dan wel zijn/haar recht op uitkering eindigt.

Overzicht diensten re-integratiecoach

Diensten die door de RC zelf worden uitgevoerd	Doelstelling	Doelgroep	Toelichting/opmerkingen
Intensieve begeleiding	Het doel van intensieve begeleiding is het adviseren en coachen van de cliënt om de kortsteweg naar werk voor de cliënt te realiseren.	Intensieve begeleiding kan ingezet worden voor iedere UWW -cliënt die zelfstandig kan re-integreren, direct bemiddelbaar is op de arbeidsmarkt, en die naar inschatting van de RC de regels naleeft.	Onder het begrip duurzaam werk verstaat UWW een dienstverband van minimaal 6 maanden. Gedurende deze periode is er geen sprake van een WW-uitkering.
Intensieve controle	Het doel van intensieve controle is het handhaven van de plichten. Hiermee wordt beoogd de vertrouwensrelatie tussen de cliënt en de RC te verbeteren om de dienstverlening op reguliere wijze voort te kunnen zetten.	Iedere cliënt van wie vermoed wordt dat het niet waarschijnlijk is dat hij/zij de regels naleeft, komt in aanmerking voor Intensieve Controle.	
Monitoring	Het doel van de inzet van monitoring is om duidelijkheid te verkrijgen in de mogelijkheden van de cliënt. Dit kan op diverse situaties betrekking hebben. Bijvoorbeeld de cliënt heeft net een traject of scholing afgerond.	1. Iedere WW-gerechtigde die zelfstandig kan reintegreren en die naar inschatting van de re-integratiecoach WW (RC -WW) de regels naleeft. 2. Iedere WW-gerechtigde die naar inschatting van de RC -WW een zeer beperkte kans heeft op de arbeidsmarkt.	Uit de beschikbare gegevens blijkt dat dit instrument relatief veel ingezet wordt. Afhankelijk van de locatie variërend tussen de 25 tot 46%
Proefplaatsing	Het doel van de proefplaatsing is het door middel van een proeftijd bij een werkgever een duurzaam dienstverband te realiseren.	Iedere WW-uitkeringsgerechtigde die langer dan 6 maanden een WW-uitkering heeft, komt in aanmerking.	
Stage	Het doel van de stage is het opdoen van werkervaring in een bepaalde functie om de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen.	Elke cliënt met een afstand tot de arbeidsmarkt komt in aanmerking voor deze dienst.	
Vrijwilligerswerk	Het doel van vrijwilligerswerk is het opdoen van maatschappelijke ervaring met alle aspecten die komen kijken bij het mogelijk verrichten van werkzaamheden binnen organisaties. Op deze wijze wordt beoogd de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen.	Elke cliënt die al langdurig op zoek is naar duurzame arbeid en een grote afstand heeft tot de arbeidsmarkt, komt in aanmerking voor deze dienst.	
Zelfstandig ondernemerschap	Het doel van de dienst zelfstandige is het begeleiden en controleren van cliënten die aangegeven hebben een eigen onderneming te willen starten.	Cliënten die willen starten met een eigen onderneming. Zij maken een ondernemersplan, doen aan marketing etc.	In de praktijk en uit onderzoek blijkt dat een cliënt die wil starten als ondernemer veelal een behoorlijke coaching nodig heeft.
Vrije dienst	Het doel van vrije dienst is om binnen de uitkeringsperiode de cliënt maximaal 2 maanden de ruimte en tijd te geven zijn/haar leven op orde te krijgen, dusdanig dat dit de beschikbaarheid en re-integratie niet in de weg staat.	Deze dienst is bedoeld voor cliënten bij wie recentelijk een dramatische gebeurtenis heeft plaats gevonden in de directe persoonlijke of familieomgeving.	

Diensten die door de RC worden ingekocht	Doelstelling	Doelgroep	Toelichting/opmerkingen
Assessment noodzaak scholing	Het doel van dit assessment is het verkrijgen van inzicht in de noodzaak tot inzet van en de soort scholing voor een cliënt gelet op zijn competenties en arbeidsverleden in relatie tot het spoedig terugleiden van de cliënt naar de arbeidsmarkt.	De inzet van scholing wordt beoordeeld op basis van het zogenaamde Protocol Scholing. Toepassing hiervan zal lang niet voor alle UWV-cliënten in voldoende mate uitwijzen dat inzet scholing noodzakelijk is, dan wel de aard van de in te zetten scholing. Deze cliënten zullen worden voorgedragen voor de re-integratiedienst Assessment Noodzaak Scholing.	
Individuele re-integratieovereenkomst IRO	Het doel van de IRO is cliënten de keuzevrijheid en meer beïnvloedingsmogelijkheden te geven om te komen tot een succesvolle re-integratie naar duurzame arbeid.	De IRO is bedoeld voor cliënten die behoefte hebben aan meer keuzevrijheid dan in de reguliere trajecten mogelijk is.	Uit klanttevredenheid onderzoeken blijkt dat cliënten het instrument IRO hoog waarderen. Ook blijkt dat dit instrument veel ingezet wordt.
Jobhunting	Omvat alle planmatige zoekactiviteiten die door het RIB samen met de cliënt worden ondernomen om de cliënt te plaatsen. De cliënt wordt intensief begeleid en ondersteund bij het zoeken naar werk.	Alle cliënten die geschikt zijn (gemaakt) voor de arbeidsmarkt – al dan niet na aanbodversterkende activiteiten	
Losse Diensten	Losse diensten worden in principe zelfstandig ingezet. Dat wil zeggen niet in combinatie met andere producten en diensten. Het doel van de dienst is het laten re-integreren van cliënten met een afstand tot de arbeidsmarkt.	Welke dienst in welke situatie wordt ingezet, wordt door de RC in samenspraak met de individuele cliënt bepaald. De dienst wordt ingekocht bij een re-integratiebureau.	
Opstapje	Het doel van opstapjes is een cliënt door middel van een korte opleiding of cursus binnen de CWI -periode versneld doen uitstromen naar duurzame arbeid.	Iedere cliënt die WW-gerechtigd is, een kleine afstand tot de arbeidsmarkt heeft en door middel van een korte training versneld kan uitstromen richting arbeidsmarkt.	Het is en blijft de UWV periode met begeleiding door het CWI. CWI beslist en UWV betaalt. Voorbeeld taxipas, diploma vorkheftruckchauffeur; vaak is de eis aan de cliënt: aantonen dat na het opstapje er ook daadwerkelijk werk is
Preventie inzet CWI-cliënten	Het doel van de preventieve inzet is om cliënten voor instroom in de WW door middel van re-integratietrajecten niet in de WW in te laten stromen.	Met ontslag bedreigde werknemers die een afstand tot de arbeidsmarkt kennen, minimaal fase 2.	
Re-integratietraject	UWV koopt re-integratietrajecten in. Voor de invulling van deze verantwoordelijkheid koopt UWV re-integratietrajecten in bij re-integratiebedrijven met het doel, via de kortste weg, de cliënten duurzaam te plaatsen in betaald werk. Het re-integratietraject bestaat uit trajectonderdelen en een plaatsingsplan. Afhankelijk van de doelgroep is nazorg een trajectonderdeel bij plaatsing.	Er zijn diverse doelgroepen: <ul style="list-style-type: none"> • werklozen met een kleine afstand tot de arbeidsmarkt • werklozen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt • werklozen van 50 jaar en ouder • hoog opgeleide werklozen • werklozen van allochtone afkomst • UWV-cliënten die gereïntegreerd willen worden naar zelfstandige arbeid 	In de uitvoeringspraktijk wordt ook veel als subgroep waarvoor bijzondere aandacht nodig is genoemd cliënten die niet voldoen aan een minimale opleiding.
Schuldhelpverlening	Het doel is het treffen van een schuldregeling voor de cliënt zodanig dat de schuldenproblematiek geen belemmering (meer) vormt voor deelname aan re-integratieactiviteiten.	Via een schuldhelpverleningstraject wordt een schuldregeling getroffen en vormt de schuld geen belemmering meer voor deelname aan re-integratieactiviteiten van de individuele cliënt.	De RC bemiddelt of verwijst de cliënt naar een gespecialiseerd bureau/gemeentelijke kredietbank en stemt zijn trajectbegeleiding hierop af. aanbieden van een traject

Sociale activering en zorgdiensten	Het doel van deze dienst is het laten re-integreren van cliënten met een afstand tot de arbeidsmarkt via het bestellen van een dienst bij een Gemeentelijke Sociale Dienst (GSD) en/of een zorginstelling.	WW -cliënten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt die geactiveerd moeten worden tot maatschappelijke deelname. Cliënten met belemmerende situaties voor re-integratie zoals verslaving, schulden, relatieproblemen van ernstige aard of psychische klachten.	Deze trajecten worden conform het UWV beleid bij de gemeente ingekocht.
Sollicitatietraining	Het doel van een sollicitatietraining is het aanleren van adequate zoekmethoden, zoals het opstellen van gerichte sollicitatiebrieven, het trainen van een adequate opstelling met betrekking tot een sollicitatiegesprek, evenals het concreet oefenen van sollicitatiesituaties.	Individuele cliënten vaardigheden bijbrengen die nog niet bij hen aanwezig zijn als ook het aanscherpen van al bestaande vaardigheden.	Primair is dit een CWI-activiteit; o.a. in de vorm van het geven van workshops. In incidentele situaties krijgt een cliënt na overdracht aan de RC een individuele training aangeboden.

Reactie UWV/CWI



Postbus 58285, 1040 HG Amsterdam

Inspectie Werk en Inkomen
De heer mr. H. Zeilstra
Postbus 11563
2502 AN DEN HAAG

Datum

31 MRT 2008

Van

De heer G. van den Heuvel
T (020) 687 2122, F (020) 687 5495
Guus.vandenheuvel@uwv.nl

Ons kenmerk
SBK/76503

Pagina
1 van 2

Onderwerp

Reactie op conceptrapport 'De weg naar (maat)werk'

Geachte heer Zeilstra,

Hierbij ontvangt u de gezamenlijke reactie van de raden van bestuur van CWI en UWV op het conceptrapport "De weg naar (maat)werk. Onderzoek naar de voorwaarden waaronder activering van werklozen in de WW tot stand komt in de regio Oost-Nederland".

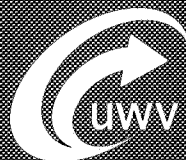
Met dit onderzoek beoogt IWI een bijdrage te leveren aan de discussie over verbetering van de huidige re-integratieaanpak door zichtbaar te maken onder welke voorwaarden het huidige re-integratieproces voor WW-gerechtigden verloopt, welke knelpunten optreden en welke verbeterpunten worden gezien.

IWI heeft vier voorwaarden geduid waaraan moet worden voldaan om maatwerk te kunnen leveren: inzicht in de cliënt, de arbeidsmarkt, de kortste weg naar werk en voldoende handelingsvrijheid voor de professional. In dit kader heeft IWI onderzoek verricht op zes locaties in de regio Oost-Nederland.

Zoals IWI in het rapport aangeeft zijn de in het rapport gepresenteerde kwalitatieve gegevens niet zonder meer landelijk representatief en kunnen geen causale verbanden worden gelegd tussen de aanwezigheid van randvoorwaarden en prestatie-indicatoren zoals uitstroom naar werk.

IWI signaleert een aantal positieve ontwikkelingen in de voorwaarden om maatwerk te realiseren. Dit geldt in het bijzonder voor de samenwerking tussen UWV en CWI en de toenemende aandacht in beide organisaties voor het aan de kop bij elkaar brengen van vraag en aanbod. Het rapport bevestigt het belang van enkele belangrijke stappen die wij zetten naar het werkbedrijf UWV en CWI, geïntegreerde dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers, regionale samenwerking en het nieuwe inkoopkader UWV.

Wij komen tot de hoofdconclusie dat de ontwikkelingen die wij hebben ingezet ter verbetering van de re-integratie grotendeels aansluiten bij de inzichten uit uw rapport, die betrekking hebben op de regio Oost-Nederland. Dit zien wij als een stimulans om verder te gaan op de ingeslagen weg.



Ons kenmerk
SBK/76206

Pagina
2 van 2

In de bijlage bij deze brief lichten wij deze conclusie toe en geven wij een kort overzicht van de ingezette ontwikkelingen. Daarbij gaan wij in op de door u gesignaleerde aandachtspunten.

Hoogachtend,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'R. de Groot', written over a long, thin horizontal line that extends from the left margin towards the center of the page.

Dr. R. de Groot
Voorzitter Raad van Bestuur CWI

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'J.M. Linthorst', consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke at the end.

Dr. J.M. Linthorst
Voorzitter Raad van bestuur UWV

Bijlage: Toelichting reactie raden van bestuur CWI en UWV op het IWI conceptrapport "De weg naar (maat)werk".

Algemeen

De voorwaarden aan de hand waarvan maatwerk is getoetst zijn opgesteld door IWI. Het rapport laat in het midden wanneer en of er sprake is van succesvol maatwerk; er wordt geen relatie gelegd tussen de gepresenteerde gegevens en de resultaten. Het onderzoek is overwegend kwalitatief van aard en is niet landelijk representatief. De conclusies worden echter als algemeen geldend gepresenteerd.

Verschillende verbetervoorstellen en aanbevelingen uit het rapport hebben te maken met de bestaande taakverdeling tussen UWV en CWI. De samenvoeging van deze organisaties zal het merendeel van de gesignaleerde knelpunten oplossen, waaronder die ten aanzien van: integrale dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers, overdracht van dossiers, raadplegen van systemen, interne ondersteuning, gezamenlijke werkgeversbenadering.

Wij komen tot de hoofdconclusie dat de ontwikkelingen die wij hebben ingezet ter verbetering van de re-integratie grotendeels aansluiten bij de inzichten uit het IWI rapport, die betrekking hebben op de regio Oost-Nederland. Dit zien wij als een stimulans om verder te gaan op de ingeslagen weg. UWV heeft in 2007 in totaal bijna 52.000 klanten aan het werk geholpen, waarvan ruim 41.000 met een WW uitkering. Hiermee heeft UWV 10.000 klanten meer gere-integreerd dan de doelstelling voor 2007. Van de bijna 52.000 werkhervattingen in 2007 heeft UWV ruim 30.700 klanten aan het werk geholpen via een re-integratietraject waaronder ruim 20.100 werklozen. De stijging van het aantal werkhervattingen kan mede worden toegeschreven aan de inzet van re-integratiecoaches. UWV heeft de effectiviteit van de inzet van re-integratiecoaches door een extern bureau laten onderzoeken. De belangrijkste conclusie uit het onderzoek is dat de aanstelling en uitbreiding van re-integratiecoaches ertoe leidt dat meer mensen naar tevredenheid tegen lagere kosten sneller aan het werk komen. Uit eerder onderzoek is gebleken dat werkzoekenden de inzet van de re-integratiecoaches met het cijfer 8 beoordelen. Hierna volgt per voorwaarde onze reactie.

Inzicht in de cliënt

De caseload van sommige coaches is volgens het rapport te hoog. Het rapport constateert dat deze caseload een effectieve re-integratie aanpak in de weg staat. IWI geeft aan dat er voldoende flexibiliteit in de normering van de caseload zou moeten worden gebouwd. Er wordt evenwel niet aangegeven wanneer sprake is van een effectieve aanpak en wat de relatie is tussen resultaat en caseload.

In het kader van de sluitende aanpak heeft UWV met het ministerie van SZW afgesproken dat iedere cliënt binnen 12 maanden op basis van een persoonlijk gesprek een passend re-integratieaanbod krijgt van de re-integratiecoach. UWV voldoet ruimschoots aan de afgesproken norm. In de onderzoeksperiode 2005-2007 is sprake van een toename van het aantal coachingsgesprekken en daarmee van de intensiteit van de dienstverlening op maat.

Inzicht in de lokale arbeidsmarkt

Werkgeversbenadering is volop in ontwikkeling. Onze organisaties werken op dit moment aan verbetering van de eigen en de gezamenlijke dienstverlening aan werkgevers. Dit verloopt onder andere via: invoering van de Toonkamerprincipes, een gemeenschappelijk dienstverleningsconcept werkgevers, versterking vraaggerichte inzet scholing, regionale arbeidsmarktinformatie ter optimalisering van de match tussen vraag en aanbod. Met IWI zijn wij van mening dat de regionale samenwerking tussen werkgevers in de regio en uitvoerders sociale zekerheid een stimulans zal bieden voor vraaggerichte re-integratie. Gemeenten hebben het initiatief ten aanzien van het regionale arbeidsmarktbeleid. UWV en CWI dragen daar graag aan bij.

Het IWI rapport bevestigt de mogelijkheden die het nieuwe inkoopkader UWV per 1 april 2008 zullen bieden. Daarmee worden korte, intensive dienstverlening aan de kop van het proces en het zo veel als mogelijk koppelen van de dienstverlening aan een concrete vacature mogelijk. De effectiviteit en kwaliteit van de dienstverlening van de re-integratiebedrijven staan daarbij bovenaan. De prestaties die de bedrijven de afgelopen jaren hebben geleverd zijn daarbij een belangrijk richtsnoer.

Inzicht in de snelste weg naar werk

Het IWI onderzoek signaleert dat de professionaliteit van de re-integratiecoach voorop staat. Tegelijkertijd signaleert het rapport dat daarbij veelal wordt uitgegaan van de eigen expertise en ervaringen, waardoor het risico ontstaat dat de kortste weg naar werk onvoldoende geborgd is. Wij vinden het van belang om de professionaliteit van de re-integratiecoach te garanderen en zijn professionele ontwikkeling verder te stimuleren. Hiertoe werkt UWV onder meer met een zogeheten referentiewerkproces waarbij op basis van de karakteristieken van de aanwezige populatie WW-ers een dienstenmix wordt ingezet die bestaat uit: intensieve begeleiding en monitoring door de coach, modulaire inkoop, inzet van een IRO c.q. re-integratietraject. Verbetervoorstellen uit het rapport die UWV al heeft ingezet betreffen: het onder één aansturing brengen van inkoop re-integratie en re-integratiecoaching, een vernieuwd inkoopkader, verbetering van de professionaliteit van de coach.

Handelingsvrijheid

IWI constateert enerzijds dat de sturing op prestatie-indicatoren de re-integratiecoach voldoende handelingsvrijheid geeft om de klant de nodige ondersteuning te bieden. Re-integratiecoaches laten zich vooral leiden door de vraag wat de cliënt aan ondersteuning nodig heeft. Anderzijds zou volgens IWI de huidige handelingsvrijheid een sterk variërende dienstverlening per coach tot gevolg hebben. Dit kan volgens IWI het gevolg zijn van maatwerk. Gegeven de handelingsvrijheid voor professionals pleit IWI voor een adequaat systeem van kwaliteitsborging en – bevordering. Door de re-integratiecoach wordt systematisch vastgelegd welke vorm van ondersteuning aan de klant wordt geboden, de reden (in termen van afstand tot arbeidsmarkt) voor de interventie, en ook het resultaat. Met behulp van deze registraties kan per coach worden nagegaan bij welke klant welke dienstenmix wordt ingezet. Ook kan naderhand de effectiviteit van de dienstenmix per klant – in relatie tot de afstand tot de arbeidsmarkt – worden bestudeerd. Best practices kunnen vervolgens worden gedeeld met andere re-integratiecoaches. Uiteraard krijgen ook klanttevredenheidsonderzoeken een plaats in de kwaliteitsborging. Tegen deze achtergrond zijn wij van mening dat de coach maximale vrijheid moet hebben om de meest optimale dienstenmix in te zetten. Op basis van de beschikbare registraties bestaat de mogelijkheid om actief te sturen op de optimale, juiste dienstenmix en daarmee op de kwaliteit van de dienstverlening.

Publicaties van de Inspectie Werk en Inkomen

2008

- R08/05 De weg naar (maat)werk
Onderzoek in de regio Oost naar de voorwaarden waaronder de activering van
werklozen in de WW tot stand komt
- R08/04 UWV en Walvis
Zevende rapportage
- R08/03 Oog voor veiligheid
Vervolgonderzoek kwaliteit uitvoering kraankeuringen
- R08/02 Invoering Wia
Rapport over implementatie Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen
- R08/01 Handhaven door certificeren
Een onderzoek naar het functioneren van certificerende instellingen op het terrein
van asbestverwijdering

2007

- R07/27 Veilig werken onder water
Certificatie bij duikarbeid
- R07/26 Handhaven met beleid
Gemeentelijke handhaving Wet kinderopvang
- R07/25 Matchen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt
Een onderzoek naar de samenwerking van SUWI-partners op het terrein van werk-
geversbenadering
- R07/24 Zaak van belang
Begeleiding door UWV, CWI en gemeenten van uitkeringsgerechtigden die willen
starten met een eigen bedrijf
- R07/23 Gemeentelijke afdoening, de laatste schakel in de handavingsketen
- R07/22 Bescherming bepaald
Certificering in het werkveld 'Persoonlijke beschermingsmiddelen'
- R07/21 Jaarverantwoording toezicht en handhaving Wet kinderopvang door gemeenten
2006
- R07/20 Uitvoering Wet sociale werkvoorziening 2006
- R07/19 Goed geplaatst
Onderzoek naar plaatsingsbeleid en wachtlijstproblematiek Wet sociale werkvoor-
ziening
- R07/18 Uitvoering van re-integratietrajecten door UWV
Invloed van WW-cliënten en maatwerk bij re-integratie
- R07/17 Samen onder één dak
Een gezamenlijk onderzoek van CBP en IWI naar het gebruik van persoonsgegevens
in zes lokale samenwerkingsverbanden
- R07/16 Bijstand en vermogen
Onderzoek naar de vaststelling van het vermogen voor de Wet werk en bijstand
- R07/15 Buiten spelen
Onderzoek naar toezicht en handhaving op buitenruimten bij locaties kinderopvang
- R07/14 Wajong en werk
Onderzoek naar de arbeidsparticipatie van jonggehandicapten
- R07/13 Vroegmelders
Dienstverlening van CWI en UWV aan werknemers die werkloos dreigen te worden
- R07/12 Vallen en opstaan
Onderzoek naar de gemeentelijke invulling van de verantwoordelijkheid voor het
eerstelijntoezicht op de kinderopvang

- R07/11 De Sociale Verzekeringsbank op weg naar 2010
Het verandertraject SVB Tien in het eerste jaar 2006
- R07/10 Doorstart voor de schooluitvaller
Onderzoek naar de dienstverlening van CWI en sociale diensten aan voortijdige schoolverlaters
- Jaarplan 2008
- R07/09 De tweede stap
Vervolgonderzoek op het rapport 'De eerste stappen'
Implementatie eerstelijnstoezicht op Wet kinderopvang door gemeenten in 2006
- R07/08 Jaarverantwoording toezicht en handhaving Wet kinderopvang door gemeenten 2005
Landelijk beeld van het eerste uitvoeringsjaar
- Jaarverslag 2006
- R07/07 Uitvoering Wet werk en bijstand 2005
- R07/06 In de bijstand, en dan
Wat gemeenten doen aan activering van pas ingestroomde bijstandsccliënten
- R07/05 Uitvoering Wet sociale werkvoorziening 2005
- R07/04 Rndom machines
Certificering in het werkveld 'EG-richtlijn machines'
- R07/03 De waarde van vasthoudendheid
Integriteitszorg bij certificatie- en keuringsinstellingen
- R07/02 Betrokken bij kwaliteit
Borging deskundigheid bij certificatie- en keuringsinstellingen
- R07/01 Samenwerking tussen CWI en UWV bij aanvragen voor een WW-uitkering

U kunt deze publicaties opvragen bij:

Inspectie Werk en Inkomen
Afdeling Strategie en communicatie

communicatie@iwiweb.nl
www.iwiweb.nl
Telefoon (070) 304 44 44
Fax (070) 304 44 45

Postbus 11563
2502 AN Den Haag

