



#### Opdrachtgever

Divosa



#### Opdrachtnemer

ARCO SZ / P. van Eekert

#### Onderzoek

*De caleidoscoop van reïntegratie:  
effectiviteit en maatschappelijk  
rendement*

*Einddatum – 1 september 2008*

#### Categorie

*Werkwijze en dienstverlening*

# De caleidoscoop van reïntegratie

## Conclusie

Gemeenten hebben een breed scala aan instrumenten voor re-integratie tot hun beschikking. Van Work First tot training-on-the-job. Van participatiebanen tot persoonsgebonden budgetten. De vraag is of die instrumenten mensen echt verder helpen. Is re-integratie wel effectief en hoe meet men dat eigenlijk? Deze publicatie laat deskundigen aan het woord, zet bestaand onderzoek op een rijtje en zoomt in op de gemeentelijke praktijk van alledag. En wat blijkt: wie re-integratie van meerdere kanten bekijkt, ziet meer dan alleen uitstroomcijfers. Elke stap richting activering betekent winst. Vooral voor de mensen om wie het draait. Bron: Bibliotheek SZW

## Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/13gelj4t>



Gemeenten hebben een breed scala aan reïntegratie-instrumenten tot hun beschikking. Van work first tot training on the job. Van participatiebanen tot persoonsgebonden budgetten. Maar helpen die instrumenten mensen verder? Is reïntegratie wel effectief? En hoe meet je dat eigenlijk? Deze publicatie laat deskundigen aan het woord, zet bestaand onderzoek op een rij en zoomt in op de gemeentelijke praktijk van alledag. Wat blijkt. Wie reïntegratie van meerdere kanten bekijkt, ziet meer dan alleen de uitstroomcijfers. Elke stap richting activering en arbeidsmarkt betekent winst. Vooral voor de mensen om wie het draait.

De caleidoscoop van reïntegratie



*Effectiviteit en maatschappelijk rendement*

# De caleidoscoop van reïntegratie

Divosa

Verkenningen

*Effectiviteit en maatschappelijk rendement*

# De caleidoscoop van reïntegratie



Deze publicatie is geschreven door Peter van Eekert van ARCO SZ in opdracht van Divosa en de Regionale Sociale Dienst Hoeksche Waard. Bureau Policy Productions heeft een aantal interviews uitgevoerd voor deze publicatie.

## **De caleidoscoop van reïntegratie** *Effectiviteit en maatschappelijk rendement*

Divosa is sinds 1934 de vereniging van managers op het terrein van werk, inkomen en sociale vraagstukken. Divosa wil dat iedereen aan de samenleving kan deelnemen, bij voorkeur door te werken (voor wie kan en moet) en anders door deelname aan het maatschappelijk leven (voor wie nog kan). Divosa ondersteunt haar leden in hun werk om (kwetsbare) burgers te laten meedoen aan de samenleving. Dit doet Divosa door lobbyen, netwerken en het brengen van kennis en inspiratie.

## DIVOSA

### *Bezoekadres*

Verenigingsbureau Divosa  
Oudenoord 174  
3513 EV Utrecht

### *Postadres*

Postbus 407  
3500 AK Utrecht

T 030 233 23 37  
F 030 233 37 26  
E [cb@divosa.nl](mailto:cb@divosa.nl)  
I [www.divosa.nl](http://www.divosa.nl)

## COLOFON

### *Uitgave*

© september 2008, Divosa, Utrecht  
ISBN: 978-90-75892-37-6

### *Auteur*

Peter van Eekert (ARCO SZ)

### *Eindredactie*

Marije van Dodeweerd

### *Productie*

Yolanda van Empel, VEMP redactie en pr

### *Ontwerp*

Rolf Resink, Martijn Slot,  
RLF, [hetismooiwerk.nl](http://hetismooiwerk.nl)

## Woord vooraf

Na bijna twintig jaar weer uit de bijstand? Het kan! Bijna elke sociale dienst in Nederland kent wel iemand die het is gelukt. En vaak met hulp van een reïntegratietraject. Via work first bijvoorbeeld. Of met een loonkostensubsidie. En misschien wel met behulp van een persoonsgebonden reïntegratiebudget, de ultieme vorm van maatwerk.

Reïntegratie is effectief. Want zelfs als een traject niet (direct) naar werk leidt, heeft het zin om ondersteuning op maat te bieden. Je moet het mensen mogelijk maken mee te doen aan de samenleving, hen te laten worden wie ze willen of kunnen zijn. Elke vorm van hulp en begeleiding kan mensen een stapje verder brengen. Het gaat immers niet alleen om kansen grijpen, maar net zo goed om kansen krijgen.

Gemeenten boeken samen met ketenpartners CWI en UWV veel succes bij het weer aan het werk krijgen van mensen. Steeds minder mensen zijn afhankelijk van een (bijstands)uitkering. De lofuitingen waren niet van de lucht toen de evaluatie van de Wwb werd gepresenteerd.

Een recente beleidsdoorlichting concludeerde desondanks dat de effectiviteit van reïntegratie gering is. Effectiviteit blijkt echter moeilijk te meten, zo blijkt uit deze publicatie. Zeker op de korte termijn. En zeker als alléén het verkrijgen van betaald werk als een succes wordt geturfd. Maar als iemand altijd thuis heeft gezeten en nu op stage gaat, dan heeft zo iemand óók een prestatie geleverd. De scope van de beleidsdoorlichting is beperkt. Wij houden dus ons hart vast voor de beleidsconclusies die sommige politici eraan willen verbinden. Het gaat om mensen die afhankelijk zijn van de steun van anderen. Niet alleen de vraag of de middelen leiden tot voldoende uitstroom naar arbeid is relevant, maar ook de vraag of wij bereid zijn om in deze mensen te blijven investeren en ze niet af te schrijven voor deelname aan onze samenleving.

Met deze publicatie willen Divosa en de RSD Hoeksche Waard laten zien dat een discussie over effectiviteit meerdere kanten heeft dan alleen de macro-economische die de beleidsdoorlichting van het ministerie van SZW hanteert. Pak de caleidoscoop erbij en laat ook andere visies en conclusies toe! Gemeenten zijn namelijk wél positief over de resultaten die zij behalen met reïntegratie. Zeker gezien het feit dat de Wwb pas vier jaar geleden is ingevoerd en gemeenten nog elke dag bijleren.

We willen hier graag alle mensen bedanken die met ons in gesprek zijn gegaan over dit onderwerp. Wetenschappers en adviseurs hebben hun visie gegeven en met scherpe analyses de verschillende kanten van effectiviteit belicht. Gemeenten in de Hoeksche Waard, Delft en Hoorn hebben hun keuken opengesteld en ons een blik te gegund in de praktijk. Dat is leerzaam geweest. Peter van Eekert, de auteur van dit werk, heeft er een mooi verhaal van gemaakt. Tot slot willen we Martin Heekelaar en Arnoud Boer, procesmanagers bij Divosa, bedanken voor hun begeleiding van het proces. Ook al is het niet te meten in statistieken, we weten dat ze goed werk hebben verricht.

*Jacky Straatman*  
*directeur Regionale Sociale Dienst Hoeksche Waard*

*Tof Thissen*  
*voorzitter Divosa*

## Inhoud

Woord vooraf	5
Inleiding	9
1. Effectiviteit nader beschouwd	13
2. Gemeenten en effectiviteit: de veranderingen	23
3. Hoeksche Waard: effectiviteit is mensen in beweging krijgen	31
Bijlage 1: gesprekspartners	41
Lijst van veel gebruikte afkortingen	42

## Inleiding

De effectiviteit van reïntegratie is een hot item. Begin 2008 stuurden minister Donner en staatssecretaris Aboutaleb de beleidsdoorlichting reïntegratie naar de Tweede Kamer. Deze beleidsdoorlichting, gebaseerd op meerdere onderzoeken, concludeert dat gemeenten en anderen veel hebben verbeterd. Maar in de pers, in het publieke debat en uit de monden van een aantal parlementariërs klinken niettemin negatieve oordelen over de bereikte resultaten. Het zijn vooral dit soort uitingen die het beeld bepalen. Reïntegratie lijkt een slechte pers te hebben. De feitelijke uitkomsten van onderzoeken en evaluaties blijken nauwelijks uit te maken voor de negatieve perceptie van sommigen.

### REÏNTEGRATIE IS EFFECTIEF

Dit boekje is een initiatief van de Regionale Sociale Dienst Hoeksche Waard en Divosa, de vereniging van gemeentelijke professionals op gebied van werk, inkomen en zorg. Het wil een aantal samenhangende boodschappen overbrengen en onderbouwen.

1. Reïntegratie heeft resultaat en helpt mensen verder. Elke stap richting activering en richting arbeidsmarkt is winst voor de betrokken klant én voor de maatschappij. Misschien niet volgens de macro-economische modellen die de korte termijn uitstroom naar regulier werk meten, maar wel volgens de mensen die weer in beweging komen en mogen meedoen. Reïntegratie is dus geen zwart gat waarin geld verdwijnt zonder dat er resultaat voor terugkomt.
2. Gemeenten hebben geleerd van zes jaar Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen (Suwi) en vier jaar Wet werk en bijstand (Wwb). Alle gemeenten zijn het erover eens dat de Wwb een wezenlijk andere manier van werken heeft teweeggebracht, gekenmerkt door meer klantgerichtheid en maatwerk. Sociale diensten hebben de laatste jaren veel meer aandacht voor het adagium 'werk boven inkomen'. Ze werken meer activerend in plaats van uitkeringsgericht. De aansluiting met de lokale en regionale arbeidsmarkt en het contact met werkgevers krijgt steeds meer aandacht. Evenals de samenwerking binnen en tussen gemeenten en met (keten)partners als CWI en UWV. Deze ontwikkelingen hebben geleid tot meer effectieve reïntegratie. Kortom: gemeenten (en anderen) hebben niet stilgezeten. Er is



veel geleerd, veranderd en verbeterd. Gemeenten doen van alles om effectief met het geld om te gaan.

3. Tot voor een aantal jaren geleden was het reïntegratiebeleid van het Rijk vooral inputgestuurd (sluitende aanpak, mensen op traject zetten). Met name onder het vorige kabinet is de aandacht steeds meer verplaatst naar outputsturing (zoveel mogelijk mensen aan het werk). De cijfers die nu beschikbaar zijn, hebben voor een deel betrekking op de oude periode, maar worden beoordeeld op uitstroom naar regulier werk. Feitelijk wordt er voor die periode met terugwerkende kracht een nieuwe doelstelling geformuleerd.

Natuurlijk kan het altijd beter. Ook onder gemeenten zijn er koplopers en volgers. Maar wat is het alternatief buiten verder leren en ontwikkelen? Niets doen en mensen afschrijven? Is dat wat de politiek wil?

### STUREN OP EFFECTIVITEIT

Dé weg naar effectiviteit, hét recept voor succes bestaat niet, blijkt uit deze publicatie. Wel hebben de succesvolle gemeenten een aantal zaken gemeen. In de eerste plaats: er is over het beleid nagedacht. Niet iedereen komt tot dezelfde oplossingen en aanpak, maar succesvolle gemeenten maken bewuste keuzes en voeren die vervolgens consequent door. De richting van hun keuzes hangt af van verschillende dingen: lokale omstandigheden, startpositie, 'geloof' in bepaalde aanpakken, etc.

Het reïntegratiebeleid weer weghalen bij gemeenten doet geen recht aan de lokale kennis en kracht die is opgebouwd in het land. Gemeenten willen maatwerk kunnen leveren en niet hun burgers in landelijke blauwdrukken persen. De potentiële meerwaarde van het Rijk en landelijke organisaties ligt daarom vooral in actief marktmeesterschap en het organiseren van kennisuitwisseling.

*Tof Thissen, voorzitter Divosa:*

*“Er is niet één manier. Het gaat erom scherp te blijven, jezelf en anderen vragen te blijven stellen.”*

### LEESWIJZER

In het eerste hoofdstuk van dit boekje staat het begrip effectiviteit centraal, met vragen als: wat is effectiviteit in de wereld van werk en inkomen? Kan effectiviteit worden gemeten? Zo ja: hoe? Hoe kan de effectiviteit van reïntegratie en activering worden vergroot? Dit hoofdstuk is gebaseerd op gesprekken met een aantal deskundigen, alsmede op onderzoek dat ruim voorhanden is.

Hoofdstuk twee laat vervolgens zien hoe de gemeentelijke reïntegratie-inspanningen (beleid en uitvoering) zich in de afgelopen jaren hebben ontwikkeld, met name gezien vanuit het perspectief van effectiviteit en resultaat.

Hoofdstuk drie zoomt in op de gemeentelijke praktijk. De Regionale Sociale Dienst Hoeksche Waard staat daarin centraal, met uitstapjes naar de gemeenten Delft en Hoorn. Grote vraag: hoe heeft het reïntegratiebeleid en de uitvoering daarvan zich in de afgelopen jaren ontwikkeld in het licht van het streven naar meer effectiviteit?

### TOT SLOT

Wat hier is opgeschreven, is het resultaat van de ervaringen en denkkraft van velen. Het is meer dan een standpunt, meer dan een uiting van belangenbehartiging. De basis van dit boekje is de gemeentelijke praktijk en de analyse en het inzicht van onderzoekers en deskundigen binnen en buiten de sector werk en inkomen. We willen achtergronden en ontwikkelingen laten zien, zodat een reëel beeld ontstaat van de effectiviteit van reïntegratie door gemeenten. Want dat reële beeld is nu soms ver te zoeken.

# 1. Effectiviteit nader beschouwd

## Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we nader in op het begrip effectiviteit in relatie tot de gemeentelijke inspanningen voor reïntegratie, activering en participatie. Niet om daarmee een puur theoretische, wetenschappelijke verhandeling te geven. Maar wel om de kaders van de discussies over effectiviteit beter aan te geven. De inhoud van dit hoofdstuk is gebaseerd op gesprekken met een aantal deskundigen, veelal onderzoekers, en opgebouwd rond hun uitspraken en visies, alsmede op een aantal recente onderzoeksrapporten rond effectiviteit van reïntegratie. Eerst nemen we het begrip effectiviteit onder de loep. Hoe kan dat worden gedefinieerd? Vervolgens behandelen we de mogelijkheden om effectiviteit van reïntegratie te meten. Dan richten we ons op de vraag hoe effectief de reïntegratieinspanningen van gemeenten zijn. Ten slotte staat de vraag centraal hoe op de verbetering van effectiviteit kan worden gestuurd.

## Wat is effectiviteit?

Effectiviteit heeft rechtstreeks te maken met het doel dat bereikt moet worden. Pas als een helder en duidelijk doel is benoemd, kan de effectiviteit van de uitvoering worden bepaald. Doel en effectiviteit zijn een onlosmakelijk verbonden begrippenpaar.

Bij reïntegratie is dat doel vaak: mensen uit de uitkering aan het werk krijgen. Maar is dat het enige? Het is legitiem om ook andere doelen te stellen dan uitkeringsreductie. Uit een onderzoek van onderzoeksinstituut SEO onder de vier grote gemeenten blijkt bijvoorbeeld dat Den Haag de laagste netto effectiviteit realiseerde in termen van uitstroom naar werk. Maar dat kwam omdat de gemeente andere doelen stelde die wel werden bereikt. Het beleid en de uitvoering kunnen dus succesvol zijn, maar toch een (schijnbaar) lage netto effectiviteit opleveren.

*Romke van der Veen, hoogleraar sociologie Erasmus Universiteit:  
"Het meten van effectiviteit heeft alles te maken met het doel dat wordt nagestreefd. Er zijn meer doelen dan alleen duurzame uitstroom. Als de effectiviteit van gesubsidieerde arbeid wordt gemeten met als norm duurzame uitstroom is de effectiviteit heel klein."*

## NETTO EFFECTIVITEIT

Het woord netto effectiviteit is gevallen. Het is een term die veelvuldig figureert in het debat over reïntegratie. De beleidsdoorlichting van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid stelt dat de netto effectiviteit slechts enkele procentpunten heeft bedragen. Let wel: het gaat hier om de periode tot en met 2005. Juist in de jaren daarna zijn gemeenten meer resultaten gaan boeken met uitstroom en zijn de bestanden geslonken. Ook het ministerie van SZW heeft geconcludeerd: de Wwb werkt.

Wat houdt netto effectiviteit in? Om die vraag te beantwoorden, definiëren we eerst het begrip bruto effectiviteit: de mate waarin mensen *na* reïntegratie-ondersteuning weer werken. De netto effectiviteit wordt gezien als de mate waarin mensen *dankzij* reïntegratie-ondersteuning weer werken.

De oplettende lezer zal meteen zien wat het probleem is met dit begrip netto effectiviteit, want hoe bepaal je of één oorzaak, in dit geval het reïntegratietraject, verantwoordelijk is voor het gevolg, de (hervonden) baan. De werkelijkheid is complex en er spelen vele factoren mee die een eenduidige oorzaak-gevolg relatie compliceren: de lokale en regionale vraag naar arbeid en het aanbod daarvan, in de persoon gelegen factoren, omgevingsfactoren, de conjunctuur, noem maar op.

## KOSTENEFFECTIVITEIT EN MAATSCHAPPELIJK RENDEMENT

Het afwegen van de kosten en baten van reïntegratie leidt tot een oordeel over de kosteneffectiviteit. Het onderzoeksbureau SEO heeft in 2007 becijferd wat voor heel Nederland gezien de financiële opbrengsten waren van de investeringen in reïntegratie. De uitkomst was dat een investering van 0,7 miljard een opbrengst genereert van 1,8 miljard, een rendement van 1,1 miljard. Zo bezien mag reïntegratie een goede investering worden genoemd.

Als de maatschappelijke kosten en baten van reïntegratie centraal worden gesteld, komen allerlei secundaire en tertiaire effecten van reïntegratietrajecten in beeld, zoals het beroep op de zorg, het benutten van investeringen in onderwijs, criminaliteit, etc. Tezamen bepalen zij het maatschappelijk rendement van reïntegratie. Lastig hierbij is dat sommige secundaire en tertiaire effecten moeilijk te kwantificeren zijn.

*Roel in 't Veld, voorzitter RNMO:*

*“Dé werkloze bestaat niet, het is geen monotype. Er is dus ook geen standaardpak die voor iedereen werkt. Het gaat om goed nadenken en conceptualiseren. Het*

*achterliggend probleem bij voortijdig schoolverlaten, maar ook bij non-participatie en ‘ellende’ in het algemeen, is een gebrek aan binding. Het geven van binding is een doel op zichzelf en daarom waardevol, ook in reïntegratie. Voor mij is reïntegratie effectief als de talenten van klanten verder worden ontwikkeld, ongeacht of dit tot regulier werk leidt, en klanten hierbij ondersteuning krijgen en gemotiveerd worden. Het afwegen van kosten en baten is goed want het dwingt om na te denken waar men exact mee bezig is. Maar de maatschappelijke effecten van reïntegratie op lange termijn moeten ook in de beschouwing worden meegenomen.”*

## KORTE EN LANGE TERMIJN

Effectiviteit is niet alleen een kwestie van resultaat op de korte termijn. Het gaat ook om de langere termijn. Reïntegratie naar betaald werk gaat vaak in stapjes. Dat is in veel gemeenten vertaald in de zogenaamde reïntegratieladder. Daarbij worden verschillende stadia of treden onderscheiden die een cliënt doorloopt op weg naar betaald werk. Daarbij is overigens niet per definitie voor iedereen betaald werk een haalbaar einddoel, zo is de mening bij veel gemeenten, alhoewel het zogenaamde granieten bestand als kleiner en minder hard wordt gezien dan enkele jaren geleden. Voor het goede begrip van effectiviteit betekent dit twee dingen. In de eerste plaats volstaat een kortetermijnbenadering niet. In de tweede plaats zijn ook de resultaten anders dan duurzaam regulier betaald werk van belang.

## DE SYMBOLISCHE WAARDE VAN REÏNTEGRATIE

Naast effecten op micro (individueel) en macro (maatschappelijk) niveau, uit te drukken in harde euro's of in maatschappelijk rendement, heeft reïntegratie ook nog een morele kant. Het reïntegratiebeleid heeft een symbolisch karakter, het staat ergens voor. Deze symbolische kant mag niet onderschat worden. Het gaat hier om wederkerigheid, om een stelsel van rechten en plichten. Reïntegratie draagt ook bij aan het in stand houden van een dergelijk stelsel.

Het is terecht dat de politiek de uitgaven aan reïntegratie kritisch volgt, maar de conclusie mag niet zijn om minder geld te investeren in reïntegratie. Het systeem moet in zijn geheel worden gezien. De nadruk van het hele stelsel ligt op activering: werk boven inkomen. Een genereus voorzieningenniveau kan immers alleen overeind blijven bij inzet op activering. Wie één kaart, reïntegratie, uit het kaartenhuis trekt, loopt het risico dat het hele kaartenhuis instort.

## Is effectiviteit meetbaar?

Is effectiviteit überhaupt meetbaar? Theoretisch gesproken wel, daar zijn de deskundigen het over eens. Maar het heeft veel haken en ogen. Het zou kunnen

door in een laboratoriumachtige situatie gecontroleerde experimenten uit te voeren waarbij de ene groep wel een traject volgt of aan een interventie wordt onderworpen, terwijl dat bij een controlegroep met vergelijkbare mensen niet gebeurt. Deze benadering heeft echter bezwaren van praktische, ethische en methodologische aard.

Een second best-oplossing is een vaste groep reïntegrerende werklozen voor kortere of langere tijd te volgen. Op de korte termijn gebeurt dat regelmatig in het kader van beleids- en vooral projectevaluaties. Op de langere termijn is dergelijk onderzoek in Nederland niet gedaan.

### GELOVEN IN ECONOMISCHE MODELLEN?

Het antwoord op de vraag of effectiviteit van reïntegratie meetbaar is, lijkt in kringen van wetenschappelijke onderzoekers bijna een geloofskwestie. De geloversonderzoekers hanteren economische en met name econometrische modellen. Voor hen geldt: meten is de waarheid kennen. Hun toetsingskader kent (vrijwel) alleen economische elementen. Ze erkennen het bestaan en de betekenis van andere invloeden, maar nemen die niet mee omdat ze niet in hun modellen te vatten zijn. Of omdat de desbetreffende data niet beschikbaar zijn. De niet-geloversonderzoekers gaan ook uit van economische analyses, maar hebben meer oog voor de grenzen en beperkingen van de modellen, en betrekken ook niet-economische aspecten in hun analyse, zoals sociologische, institutionele of psychologische factoren.

### LOCK-IN EFFECTEN

Bij de reïntegratieladder-benadering is elke stap naar een hoger niveau een resultaat. De moeilijkheid is om die afzonderlijke stappen gezamenlijk en eenduidig te definiëren en vervolgens te meten, zodat er vergelijkbare gegevens uit voortkomen. Het ligt meer voor de hand om over een langere periode te kijken en het eindresultaat te meten.

*Pierre Koning, programmaleider publieke organisatie CPB:*

*“De ladder geeft de goede prikkels, maar de voortgang is moeilijk te meten, althans de afzonderlijke stappen. Het gaat om het uiteindelijke resultaat. Want die afzonderlijke stappen zijn ook geen resultaat in de zin van de Wwb, en dus valt daar geen effectiviteit van te bepalen.*

*Het ministerie van SZW heeft bij de start van de Wet Suwi in 2002 niet kunnen bedenken dat de langetermijneffecten van beleid wel eens interessant zouden kunnen zijn. SZW zit daarom nu met lege handen. De staatsecretaris staat voor de uitdaging uit de loopgraven te kruipen en de verborgen, langetermijnopbrengsten van reïntegratie zichtbaar te maken.”*

In Duitsland is door Lechner c.s. onderzoek gedaan naar de lange termijn effecten van reïntegratie. Daarbij zijn de effecten van trajecten voor langdurig werklozen over een periode van zeven jaar gemeten. Het blijkt dat op de korte termijn de trajecten vooral tot gevolg hebben dat de werklozen nog langer van de arbeidsmarkt worden gehouden, het zogenaamde lock-in effect. Pas op de langere termijn nemen de kansen op werk toe als gevolg van de trajecten. De kortste programma's tonen na zeven jaar een positieve balans. Langere programma's zoals scholing en werkervaringsplaatsen vragen een langere adem. Lock-in effecten zijn moeilijk volledig uit te sluiten, maar moeten zo klein mogelijk gehouden worden.

### HAASTIGE SPOED ...

Dat in het huidige onderzoek langetermijnresultaten niet aan bod komen, heeft volgens meerdere deskundigen mede te maken met de korte tijdshorizon in onderzoek. Beleidsmakers en bestuurders hebben te veel haast en geven reïntegratieprojecten onvoldoende tijd zich te bewijzen. Zeker voor sommige doelgroepen is de vooruitgang pas na langere tijd zichtbaar.

Romke van der Veen heeft het in zijn boek 'De grenzen van sociaal beleid' over de behoefte om snel en kwantitatief te meten. Beleidsmakers en politici willen resultaten uitgedrukt zien in cijfers en geld.

De fixatie op de korte termijn neemt in de ogen van Pierre Koning niet weg dat er wel een waarneembare vooruitgang moet zijn om van effect te kunnen spreken. “Effectiviteit is pas na langere tijd te meten, maar daar mag men zich niet achter verschuilen.”

### Hoe effectief is gemeentelijke reïntegratie?

De publieke en politieke discussie over de effectiviteit van gemeentelijke reïntegratie-inspanningen wordt beheerst door geld. De vraag naar de vruchten van activering en reïntegratie wordt daarbij vaak verengd tot de vraag of - in euro's bezien - de kosten opwegen tegen de baten. In het voorgaande is duidelijk geworden dat dit een zeer beperkte kijk op effectiviteit is, die bovendien niet of nauwelijks 'sec' meetbaar is. Voor gemeenten spelen er in ieder geval veel meer factoren en doelen een rol als het gaat om het behalen van resultaten. Die doelen worden bovendien niet alleen op de korte, maar vaak juist op de langere termijn behaald.

*Pierre Koning:*

*“Discussies over effectiviteit gaan altijd over geld. Maar: wat geven gemeenten uit aan reïntegratie? Zijn dat alleen de gelden van het Rijk, of vallen hier meer potjes onder? Het enige zekere is de omvang van het budget werkdeel.”*

### SUCCESS WET WERK EN BIJSTAND

De beleidsdoorlichting reïntegratie van het kabinet stelt dat reïntegratie-inspanningen relatief weinig opleveren in termen van bespaarde uitkeringslasten. Dit is een opvallende conclusie daar veel gemeenten er vanuit gaan dat hun investeringen in reïntegratie zich terugbetalen in besparingen op bijstandsuitkeringen. Dat is ook de financiële prikkel die de basis van de Wwb vormt.

Recentelijk is de Wwb geëvalueerd. Het rapport bestempelt de wet als een succes. Er heeft een drastische cultuurverandering plaatsgevonden bij sociale diensten, waardoor de medewerkers zich niet meer in de eerste plaats richten op de rechtmatige verstrekking van uitkeringen, maar op het stimuleren van de zelfredzaamheid van mensen door middel van reguliere betaalde arbeid. Daardoor zijn steeds minder mensen afhankelijk van een uitkering. Gemeenten zijn steeds meer op zoek naar manieren waarop de reïntegratiemiddelen zo effectief mogelijk kunnen worden ingezet. Hierdoor zal de effectiviteit in de toekomst verder toenemen.

*Pierre Koning:*

*“Gemeenten zijn effectief bezig. Want de instroom in de Wwb daalt en het gebruik van de Wwb daalt. Dit is ten dele gerealiseerd in een periode van laagconjunctuur, waarin het tegenovergestelde verwacht mocht worden.”*

Recente cijfers, onder meer van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), laten zien dat de daling van het aantal personen in de bijstand enigszins afvlakt, maar nog steeds voortgaat. Dit ondanks het feit dat de doelgroep in toenemende mate wordt gekenmerkt door een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

### HET METEN VAN VERLEDEN TIJD

Tot enkele jaren geleden was het rijksbeleid om zoveel mogelijk mensen op een traject te plaatsen (sluitende aanpak). De vraag of het traject leidde tot uitstroom naar reguliere arbeid was minder relevant. De gemeten effectiviteit - in de zin van uitstroom naar regulier werk - is daarom vanzelfsprekend niet optimaal. Het rijksbeleid was daar eenvoudigweg niet op gericht.

*Tof Thissen:*

*“Ik kan me enorm opwinden over de negatieve sfeer rondom reïntegratie en de effectiviteit waarmee gemeenten hun middelen zouden inzetten. Vaak zijn die oordelen gebaseerd op oude cijfers, nog van voor de Wwb. We zijn pas vier jaar bezig met de Wwb, en moet je zien wat er al is veranderd. De sociale dienst van 2008 is niet meer te vergelijken met die van vijf of tien jaar geleden. Ik durf te zeggen dat er in de afgelopen jaren meer is veranderd dan in de twintig jaar daarvoor. Het is een huzarenstukje dat we het na vier jaar in de vingers hebben.”*

### HET HELE PAKKET ...

De onderzoeken naar effectiviteit richten zich doorgaans op het effect van trajecten en andere interventies. Maar dat is een te beperkte visie, aldus meerdere deskundigen. Zij wijzen op het *compliance effect*: het effect dat uitgaat van het *perspectief* op het volgen van een traject. Sommigen zouden zeggen: het effect dat uitgaat van de dreiging van een traject. Het is aangetoond dat een percentage van de uitkeringsgerechtigden door die prikkel alleen al werk vindt, nog voordat het daadwerkelijke traject is gestart. Het feit dat gemeenten veel strenger zijn geworden aan de Wwb-poort en work first toepassen heeft ook het effect dat mensen aan het werk komen.

*Pierre Koning:*

*“Reïntegratie is meer dan alleen de trajecten. Het is ook: streng aan de poort, mensen achter de broek aan zitten, een telefoontje, activering... Het gaat om het hele pakket. Lock-in effecten worden hierdoor verminderd of uitgesloten. Mensen kiezen zelf de weg naar werk door dit soort handelen van gemeenten, maar dat wordt niet gemeten in studies naar effectiviteit.”*

Work first kent veel varianten. Het direct aan de gang gaan met werk heeft succes in termen van activering en reïntegratie. Maar ook blijkt een deel van de uitkeringsaanvragers afgeschrikt te worden door het vooruitzicht van work first. De Wwb heeft bij de (succesvolle) gemeenten tot gevolg gehad dat er een veel strenger beleid wordt gehanteerd aan de poort van de uitkering. Die poortwachterfunctie komt in veel gevallen tot stand in nauwe samenwerking met de Suwi-ketenpartners. Veel sociale diensten maken in de afgelopen jaren bovendien meer werk van handhaving. De resultaten zijn evident: het zittend bestand slinkt en de nieuwe instroom wordt beperkt.

## Sturen op effectiviteit

In de voorgaande paragrafen ging het om het begrip effectiviteit en de meetbaarheid hiervan als het gaat om reïntegratie. Nu stellen we de vraag centraal: hoe kunnen gemeenten (en andere betrokken partijen) sturen op (nog) meer effectiviteit? Aan welke knoppen dient te worden gedraaid?

### INSTRUMENTEN JUIST INZETTEN

Tot enkele jaren geleden was de benadering dat iedere werkloze of uitkeringsgerechtigde op traject zou moeten. Die gedachte vertaalde zich bijvoorbeeld in de zogenaamde sluitende aanpak. Het inzicht hieromtrent is veranderd. Het gaat erom de instrumenten in te zetten voor de mensen die dat nodig hebben en niet voor hen die zelf hun weg naar werk vinden. Deze laatste groep wordt juist van de arbeidsmarkt weggehouden door reïntegratie-activiteiten. Op die manier veroorzaakt de inzet van reïntegratie lock-in effecten en is daarmee contraproductief.

Om de juiste inzet te bewerkstelligen, is een goede diagnose van de klant en zijn of haar kansen op de arbeidsmarkt van levensbelang. Daarnaast zou meer inzicht in de werking van interventies (wat werkt voor wie?) welkom zijn. De diagnose moet leiden naar een specifieke aanpak. Veel trajecten zijn echter een 'breed-spectrum antibioticum'.

*Roel in 't Veld:*

*"Een analyse van de effectiviteit van reïntegratie dient te starten met een juiste probleemschets en een goede conceptualisatie. Welk probleem moet worden verholpen? Het gaat om diepte in de analyse, de mens leren kennen. Wat drijft hem of haar? Waar wordt hij of zij blij van? En daarbij om mogelijkheden bieden en niet uitsluitend of per definitie om disciplineren. In een gesprek krijgt een klantmanager een momentopname van een klant. De vraag is of op basis hiervan een juist beeld ontstaat. De diagnose of het assessment aan de kop van het proces moet zodanig worden ingericht dat een klantmanager inzicht krijgt in waarom een persoon niet aan het werk is. Bij de persoon zijn in ieder geval houding, uitstraling en motivatie de sleutelfactoren. Competenties zijn minder belangrijk. Immers, met die competenties alleen is het niet gelukt om aan het werk te komen, dus daarop voortborduren is niet effectief."*

### PROFILING EN TARGETING

De kwaliteit van reïntegratie staat of valt dus met de kwaliteit van de diagnose en intake. Daarbij wordt bepaald waar een cliënt staat en wat hij of zij nodig heeft om

aan het werk te komen. Inzet van verkeerde of overbodige middelen doet uiteraard afbreuk aan de effectiviteit. Deze processen worden ook wel aangeduid met profiling (analyse cliënt) en targeting (inzet instrumenten).

Bij veel gemeenten spelen de klantmanagers daarin een centrale rol. Het is mogelijk om profiling en targeting te laten doen of ondersteunen door geautomatiseerde systemen waarbij op basis van grote databestanden trajecten worden toegewezen aan cliënten. Volgens sommigen werken dergelijke systemen beter dan het handwerk van de klantmanager. Zij zouden nooit van zoveel data gebruik kunnen maken als een computerprogramma. Anderen vinden echter dat de professionaliteit van een klantmanager nooit kan worden vervangen door een computersysteem. Hoe dan ook, probleem bij gemeenten is dat zij de vereiste databestanden niet altijd hebben. Bovendien is de klantmanager altijd een factor in het proces, ook al wordt een geautomatiseerd programma gebruikt. Reïntegratie blijft mensenwerk. In Zwitserland is gewerkt met een geautomatiseerd profilingsysteem. Het blijkt echter dat de klantmanagers ervan afwijken als zij het gevoel hebben dat het systeem de verkeerde weg wijst.

*Tof Thissen:*

*"Het allerbelangrijkste voor resultaat is: vragen wat mensen nodig hebben om te worden wie ze willen of kunnen zijn. En vervolgens maatwerk leveren. In de tweede plaats: klantmanagers de ruimte geven om alles in te zetten wat nodig is. Hen geen protocollen opdwingen. En ten derde: schakelen en verbinden – verbindingen leggen tussen verschillende sectoren zoals werkgevers en onderwijs en zo de maatschappelijke omstandigheden creëren waarin mensen goed kunnen gedijen."*

### GOEDKOOP IS DUURKOOP

Zeker in de eerste jaren van de reïntegratiemarkt en het aanbesteden hadden de publieke opdrachtgevers, waaronder gemeenten, de neiging om veel aandacht te besteden aan de prijs en te kiezen voor de goedkoopste aanbidding. Dit had vaak tegenvallende resultaten tot gevolg. Concurrentie alleen op prijs leidt tot een *race to the bottom*. Het is soms beter een hogere prijs te betalen, maar daarvoor dan ook een beter en meer duurzaam resultaat te krijgen. De laatste jaren is er meer aandacht voor kwaliteit en blijvend resultaat gekomen. Door goed gebruik van ervaringsgegevens en het delen hiervan via monitoring en benchmarking is hierin nog veel te winnen.

### CULTUUR EN HANDELEN SOCIALE DIENST EN KLANTMANAGERS

Het is al eerder gezegd: een activerende sociale dienst vereist een omslag. Niet iedere gemeente is daar even ver mee. Soms vormt de cultuur van een sociale

dienst een belemmering op zich voor effectieve reïntegratie en activering. Die cultuur uit zich in de houding, normen en waarden en het handelen van medewerkers. Zij zoeken soms niet de directe weg naar werk of zien een klant te snel als kansloos. Hun eigen beeld van werk is daarbij vaak leidend. Bij dit soort sociale diensten gaat men er doorgaans van uit een groot granieten bestand te hebben. Maar zoals een manager van een sociale dienst zei: "Het granieten bestand wordt soms meer gevormd door de medewerkers dan door de klanten."

*Theo Kivits, senior adviseur BMC:*

*"Sommige medewerkers willen alle problemen van klanten oplossen voordat zij aan werk toe zouden zijn. Dan zeg ik: 'Hebben jullie zelf nooit een probleem? Dat los je toch ook op in combinatie met je werk?' Zo is het voor veel klanten ook. Niet alle problemen zijn per definitie een belemmering om aan het werk te gaan."*

#### **TWEDE KAMER EN SZW**

Het ministerie van SZW heeft zijn eigen rol in het organiseren van effectieve reïntegratie onvoldoende gedefinieerd en wordt daarom heen en weer geslingerd tussen decentralisatie van beleid en bevoegdheden enerzijds en kritische opvattingen uit de Tweede Kamer anderzijds. De potentiële meerwaarde van het ministerie ligt vooral in actief marktmeesterschap en het organiseren van het leren: ervaringen registreren en uitwisselen, samenwerking faciliteren, transparantiebevordering, benchmarking, etc.

*Roel in 't Veld:*

*"De Tweede Kamer kijkt bij effectiviteit vooral naar de uitstroom richting betaald werk. De duurzaamheid van de uitstroom wordt op deze manier niet meegenomen. De heersende gedachte is het 'straffen van de lamlendigen', zij die zich bewust onttrekken aan de arbeidsmarkt. Dit betreft echter maar een kleine groep. Het gaat om 'kinnesinde, vergelding en wraak'. De Tweede Kamer schiet na de zeer lakse jaren zeventig door naar het andere uiterste."*

Het is terecht om verantwoording af te leggen over de besteding van publiek geld. Maar rond reïntegratie is de Haagse politieke opwinding soms wel erg groot. Niet zelden lijken de meningen en analyses meer ingegeven door incidenten en uitzonderingen dan door het besef dat velen, zowel aan de publieke als aan de private kant, het hart op de goede plaats hebben en zich gewetensvol inzetten voor resultaten voor klanten en maatschappij.

## **2. Gemeenten en effectiviteit: de veranderingen**

### **Inleiding**

Eigenlijk is het een wonder hoe snel de sociale diensten zijn omgeschakeld van uitkeringsverstrekkers naar instellingen die burgers helpen met activering en reïntegratie. Minder dan tien jaar geleden werden sociale diensten nog vooral op het eerste afgerekend, nu is effectieve activering en reïntegratie de norm. Plus uiteraard nog steeds een correct uitkeringsproces, veel meer aandacht voor handhaving en een streng regime aan de poort. Gemeenten en sociale diensten, bestuurders, beleidsmedewerkers, management en uitvoerders hebben een enorme cultuur- en organisatieverandering doorgemaakt, die nog steeds voortduurt.

De verantwoordelijkheid van gemeenten voor het aan het werk helpen van hun burgers is in de afgelopen decennia fors gegroeid, evenals de middelen en het instrumentarium dat hen daarvoor ter beschikking staat. Tot in de jaren negentig lag de focus van de gemiddelde sociale dienst vrijwel uitsluitend bij het rechtmatig verstrekken van uitkeringen. De financieringssystematiek was daar ook op gericht. Het Rijk vergoedde de kosten van gemeenten voor uitkeringen en uitvoering vrijwel geheel. Het ging om rechtmatigheid en efficiency van het uitkeringsproces. Voor zover een sociale dienst aandacht besteedde aan toeleiding naar werk, gebeurde dat via de instrumenten van Arbeidsvoorziening en op basis van afspraken met de arbeidsvoorzieningsorganisatie. Gemeenten hadden geen apart budget voor inkoop van reïntegratie. Toch kwam het (sporadisch) voor dat gemeenten, vaak op projectbasis, externe bureaus of bedrijven inschakelden voor reïntegratietrajecten en -projecten. De basis van een aantal van de huidige reïntegratiebedrijven ligt in die relatie.

### **Gesubsidieerde arbeid**

In de loop van de jaren tachtig kwamen er maatregelen om werklozen makkelijker aan het werk te krijgen. De wet Vermeend-Moor kan gezien worden als een eerste aanzet hiertoe. Deze maatregelen liepen in eerste instantie via het Rijk, maar de uitvoering werd meer en meer gedecentraliseerd naar gemeenten. Zo kregen gemeenten een eigen instrumentarium in handen, vooral bestaande uit

loonkostensubsidies en gesubsidieerde arbeid.

In de jaren negentig breidden dit soort interventies zich sterk uit. De Jeugdwerkgarantiewet (Jwg), de Banenpool, de Wet inschakeling werkzoekenden (Wiw, waarin Jwg en Banenpool werden samengevoegd), de Melkertbanen, de I/D-banen; allemaal voorbeelden van centraal opgezette, maar decentraal uitgevoerde regelingen, met als gemeenschappelijk kenmerk: subsidie op arbeid, waardoor uitkeringsgerechtigden massaal terecht kwamen in banen die bestonden bij de gratie van die subsidie.

Pas kort geleden, zo bij het begin van de nieuwe eeuw, ontstond een kentering in het denken over dit soort beleid. Het besef groeide dat veel gesubsidieerde arbeid niet zou leiden tot een terugkeer naar de reguliere arbeidsmarkt, maar mensen eerder vastpinde in het subsidiecircuït. Niet alleen zij die ver van die reguliere arbeidsmarkt afstonden, maar ook degenen die nog wel voor een gewone baan in aanmerking kwamen.

## Werk boven inkomen

Aan het begin van de nieuwe eeuw sloeg de veranderende oriëntatie van de sociale zekerheid voor gemeenten neer in twee belangrijke wetten: de Wet structuur uitvoering werk en inkomen (Suwi) en de Wet werk en bijstand (Wwb).

Suwi betekende voor gemeenten met name dat zij inkoper en opdrachtgever werden op een vrije markt waarin reïntegratiediensten werden aangeboden. Reïntegratie werd geprivatiseerd en de uitvoering werd ingekocht. De Wwb voegde daaraan toe dat gemeenten de volle financiële verantwoordelijkheid kregen voor de uitvoering van de bijstand. Kort door de bocht geformuleerd: een relatief klein bestand Wwb'ers levert een gemeente geld op, een relatief groot bestand kost geld. Aldus werd een forse prikkel gegeven om tot een kleiner bestand te komen.

Deze prikkels blijken te werken, want het aantal Wwb'ers is de afgelopen jaren gedaald. Natuurlijk spelen er meer zaken, zoals de gunstige conjunctuur, maar desalniettemin is er een daling. De nieuwe wetgeving heeft de totstandkoming van een andere cultuur en werkwijze bij sociale diensten, gericht op activering en reïntegratie, sterk bevorderd.

Met de komst van Suwi en de Wwb is de focus van Rijk en gemeenten veel meer komen te liggen op het begeleiden naar werk. Werk boven inkomen, zoals dat heet. Dit terechte motto zou bijna doen vergeten dat het gaat om beide: ook voor of tijdens een reïntegratietraject dient het inkomen, de uitkering, goed en rechtmatig verstrekt te worden.

Toch is de verandering in het idioom meer dan alleen symbolisch. Het markeert een daadwerkelijke koersverandering, zowel bij het Rijk als bij de lokale overheid. Het is niet meer 'sociale zekerheid', maar 'werk en inkomen'. Het gaat niet alleen meer om het recht op een uitkering, maar ook om de plicht tot werken. Werk boven inkomen vat dit kernachtig samen. Het is het motto waaronder Rijk en lokale overheden in minder dan tien jaar tijd het gezicht van de bijstand wezenlijk en onomkeerbaar hebben veranderd.

Intussen zaten en zitten gemeenten nog wel met de erfenis van de jaren negentig, de hoogtij-jaren van de gesubsidieerde arbeid. Het reïntegratiebudget ligt nu bij de gemeenten, maar tot op de dag van vandaag zit een (weliswaar afnemend) deel van het geld vast in de oude gesubsidieerde banen. Veel gesubsidieerd werkenden hadden en hebben immers een volwaardig arbeidscontract dat niet eenzijdig opgezegd kan worden door de werkgever. Dit beperkt de speelruimte die gemeenten hebben met hun reïntegratiebudget en ook de effectiviteit ervan, als effectiviteit tenminste wordt gedefinieerd als uitstroom naar regulier werk.

## Hoeveel geld gaat er om in reïntegratieland?

De beleidsdoorlichting reïntegratie van het ministerie van SZW geeft het volgende overzicht van de reïntegratiemiddelen zoals opgenomen in de SZW-begrotingen 2000-2007.

X € mln	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
gemeenten	1848	2051	2061	1844	1667	1636	1665	1647
UWV	441	661	722	635	605	560	480	408
overig	39	80	245	235	257	131	61	9
totaal	2328	2792	3028	2714	2529	2325	2206	2064

Het totale reïntegratiebudget is fors afgenomen, van 3 miljard euro in 2002 tot 2 miljard in 2007. In diezelfde periode is het gemeentelijk budget gedaald met ruim 400 miljoen euro.

Betekent dit dat gemeenten in 2007 ongeveer 1,6 miljard euro vrijelijk konden besteden aan reïntegratie-activiteiten? Nee, want een belangrijk deel zit vast in oude regelingen rond gesubsidieerde arbeid zoals de Wiw en de ID-banen. Uit Divosa-onderzoek over de besteding van het budget werkdeel bleek dat in 2005 nog bijna de helft (namelijk 46%) van het reïntegratiebudget hier aan opging.

Het subsidiëren van arbeid is zeker niet verdwenen van het menu van de gemeente-



lijke reïntegratiedis. Maar er wordt nu wel anders tegenaan gekeken. De nadruk ligt nu op uitstroom en doorstroom. Dat betekent niet meer permanent subsidiëren van arbeidsplaatsen. Personen kunnen tijdelijk gebruik maken van dergelijke plaatsen, maar uitsluitend als opstap of overgang naar een gewone baan en vaak in combinatie met andere interventies, zoals intensieve begeleiding op de werkvloer, scholing en coaching. In deze vorm maakt gesubsidieerde arbeid deel uit van menige gemeentelijke reïntegratieladder. Dit alles laat overigens onverlet dat er naar de mening van velen ook een voorziening zou moeten zijn voor hen die vrijwel zeker nooit meer aan het werk komen, een voorziening in de vorm van gesubsidieerde activiteiten. Zo'n voorziening is niet effectief als het doel uitsluitend bestaat uit het toeleiden naar werk, maar wel als de doelstelling 'niemand aan de kant' wordt gehanteerd en participatie voorop staat. Een enkele gemeente kiest ervoor 'oude' vormen van gesubsidieerde arbeid overeind te houden om zo een voorziening te hebben voor klanten die te ver van de arbeidsmarkt staan om kans te maken op een gewone betaalde baan. Steeds meer sociale diensten passen het verlonen van uitkeringen toe. Daarbij krijgt een cliënt een baan met een loonkostensubsidie, waardoor zijn of haar loonwaarde wordt benut en de cliënt een productieve tegenprestatie levert die wordt beloond met een salaris. Verloning kent vele varianten, maar men is het erover eens dat het uitstroombevorderend werkt.

## Uitbesteden en inkopen

Suwi bepaalt dat gemeenten hun reïntegratieactiviteiten inkopen. In eerste instantie gold dat voor alle reïntegratie, maar een wetswijziging waarbij de uitbestedingsverplichting verviel, maakte het voor gemeenten mogelijk om ook te kiezen voor zelf uitvoeren. Hoewel veel gemeenten dat in meer of mindere mate doen, kopen zij toch nog een aanzienlijk deel in op de private markt. In de jaren dat de Suwi-reïntegratiemarkt bestaat, is er veel veranderd aan de manier van inkopen en aan wat er wordt ingekocht. In de eerste periode overheerste het strikte opdrachtgeverdenken. Gemeenten maakten uitgebreide bestekken en hanteerden strikte procedures om voor grote groepen uitkeringsgerechtigden trajecten in te kopen.

*Tof Thissen:*

*"Het was de tijd van het industrieel inkopen. Het ging om kavels, cohorten en percelen. Het lijkt de titel van een lied van drs. P., maar zo is het."*

Deze trajecten waren over het algemeen complete trajecten naar werk. Vaak werd resultaatfinanciering toegepast, soms no cure no pay, maar vaker no cure less pay of bonus/malus regelingen.

Anno 2008 is de inkoop wezenlijk anders geworden. Dat geldt overigens niet alleen voor gemeenten, maar ook voor het UWV. De tendens is:

- Van totale trajecten naar modules. Cliënten worden niet meer in grote groepen (kavels) op de markt aangeboden, maar de (gemeentelijke) klantmanager maakt in samenspraak met de klant een reïntegratieplan en zet vervolgens gericht producten en interventies in.
- Meer inzet van persoonsgebonden reïntegratiebudgetten, waarbij de cliënt dus zelf aan het roer staat, vaak in samenspraak met de klantmanager. Bij UWV hebben de individuele reïntegratie overeenkomsten (iro's) overigens een hogere vlucht genomen dan de persoonsgebonden budgetten bij de gemeenten.
- Meer aandacht voor de kop van het proces. Gemeenten hebben in de praktijk geleerd dat een goede intake en diagnose van de cliënt van levensbelang is voor de slaagkans van het traject. Steeds meer gemeenten hanteren dan ook als uitgangspunt: de beste mensen aan de kop van het proces. Een gedegen analyse en een dito reïntegratie- of activeringsplan maakt het ook mogelijk de ter beschikking staande instrumenten en interventies gericht in te zetten.
- Meer partnerschap, bijvoorbeeld met werkgevers, met reïntegratiebedrijven of met maatschappelijke organisaties.

*Tof Thissen:*

*"We moeten radicaal kiezen voor persoonsgebonden budgetten in reïntegratie. Ieder heeft dan zijn eigen budget en kan zijn eigen plan maken. De rol van de sociale dienst is: stimuleren en helpen. De sociale dienst moet de regie voeren op de maatschappelijke omstandigheden waarin de klant moet opereren. Een makelaarsrol vervullen, contacten leggen met bijvoorbeeld werkgevers en regionale opleidingscentra."*

## Evidence-based methoden

Ook in de wereld van werk en inkomen wordt meer en meer gewerkt aan methodiekontwikkeling en aan het zogenaamde evidence-based werken. In andere sectoren, zoals in de Jeugdzorg, bestaat deze benadering al langer en is er een operationeel systeem van evidence-based methoden en aanpakken.

De website [www.interventiesnaarwerk.nl](http://www.interventiesnaarwerk.nl) definieert effectiviteit als de uitstroom naar duurzaam werk. In de databank worden interventies beoordeeld op drie punten:

1. Zou het werken? Is er onderzoek gedaan naar de effecten van de specifieke interventie? Zijn er voorbeelden, is er bewijs van het effect? Is er een theoretische onderbouwing van de interventie, een redenering waarom het gaat werken? Als over dit soort vragen is nagedacht, is er een grotere kans op succes, zo is de veronderstelling.
2. Hoe werkt het? Is er een goede procesevaluatie ingebouwd? Niet alleen op de procedurele kant, maar ook inhoudelijk?
3. Heeft het gewerkt? Wat is het effect geweest van het product, het plan of de interventie? Dit kan op verschillende manieren worden bepaald, bijvoorbeeld door te werken met metingen voor en na, en met controlegroepen. Mogelijk zou hier ook een kosten-baten analyse gemaakt kunnen worden, in euro's of in termen van maatschappelijke effecten.

De eerste vraag wordt binnen projecten weinig of nooit gesteld, de tweede en derde soms. De onderbouwing van de ingezette methodieken ontbreekt dus vaak of (bijna) altijd. De opdrachtgevers kunnen dit soort vragen en effectstudies opnemen in hun offertevraag en op die manier financieren uit het budget werkdeel, hun reïntegratiegelden.

## Transparantie en zicht op prestaties

Vanaf het begin van de geprivatiseerde reïntegratiemarkt is het streven geweest om maximale transparantie te hebben in wat de markt te bieden heeft, alsmede inzicht in de prestaties van de diverse reïntegratiebedrijven. Daarin zijn verschillende initiatieven en ontwikkelingen te onderscheiden.

- **Keurmerken.** Er zijn verschillende keurmerken die een bepaald kwaliteitsniveau garanderen. Inmiddels heeft het Blik op Werk Keurmerk een aantal voorlopers vervangen en is dit het belangrijkste keurmerk in de reïntegratiebranche. Het bezit van het keurmerk is voorwaarde voor lidmaatschap van Boaborea, de branchevereniging van reïntegratiebedrijven.
- **Benchmarking.** Er zijn verschillende benchmarks die van belang zijn voor gemeenten. Divosa heeft een benchmark work first, de adviesbureaus Stimulansz en SGBO beheren de Wwb-benchmark. Er wordt gewerkt aan een benchmark waarin de prestaties van reïntegratiebedrijven op contractniveau inzichtelijk worden gemaakt.
- **Tevredenheidcijfers.** Er zijn tevredenheidcijfers beschikbaar over reïntegratiebedrijven. Deze cijfers hebben zowel betrekking op het oordeel van de opdrachtgever als van de betrokken cliënt en de werkgever waar hij of zij aan de slag is gegaan.
- **Keuzegids.** Via de keuzegids van Stichting Blik op Werk is het mogelijk gericht een reïntegratiebedrijf te zoeken dat past bij de wensen van de opdrachtgever, bijvoorbeeld wat betreft werkgebied en specialisatie. In de keuzegids zijn ook de tevredenheidscijfers voor de reïntegratiebedrijven opgenomen.

## Benchmarking in Australië

In Australië worden de prestaties van reïntegratiebedrijven sinds ongeveer zes jaar consequent in kaart gebracht en gepubliceerd. De prestaties worden vertaald in sterren: hoe beter, hoe meer sterren. Het maximaal haalbare aantal sterren in dit *star rating*-systeem is vijf. Bedrijven die minder dan drie sterren scoren, hoeven niet meer te rekenen op overheidscontracten. Het effect op de kwaliteit van de dienstverlening is drieledig:

1. De reïntegratiebedrijven concurreren op kwaliteit en niet op prijs. De overheid stelt de prijzen vast.
2. Het aantal reïntegratiebedrijven is met tweederde afgenomen sinds de invoering van de star rating, wat de kwaliteit ten goede is gekomen.
3. De netto effectiviteit is vervijfvoudigd.

### 3. Hoeksche Waard: effectiviteit is mensen in beweging krijgen

#### Werken werkt

Effectiviteit kan op vele niveaus worden benaderd en bediscussieerd. In de Haagse politieke arena gaat het meestal om de macrobenadering en vormen onderzoeken en beleidsnotities de basis, tezamen met (ideologisch bepaalde) opvattingen. Maar hoe gaat het in de praktijk van gemeenten waar de activering en reïntegratie van bijstandsgerechtigden en andere burgers daadwerkelijk speelt? Om daarachter te komen, richten we de blik op de Hoeksche Waard. De regionale sociale dienst (rsd) aldaar, een samenwerkingsverband van de gemeenten Binnenmaas, Strijen, Cromstrijen, Oud-Beijerland en Korendijk, heeft in de afgelopen jaren een sterke ontwikkeling doorgemaakt van uitkerings- naar activeringsgericht. Dat krijgt vorm in het programma 'Werken dat werkt', waarin de klanten via verschillende activiteiten kunnen participeren in de samenleving. Uitstroom naar betaald en duurzaam werk staat voorop, maar is niet het enige doel.

#### DE RESULTATEN

De doelstelling van 'Werken dat werkt' (april 2005 tot januari 2008) was om 30% van de deelnemers te laten uitstromen naar betaald werk. Dat is 45% geworden.

De cijfers op een rij:

- In totaal 324 deelnemers
- 46 deelnemers zitten nog in een reïntegratietraject
- 278 deelnemers hebben hun traject afgerond
- Van de mensen die een traject hebben afgerond is 61% uit de uitkering, en 45% aan het werk: 41% in een reguliere baan en 4% in het werkbedrijf van het uitvoerende reïntegratiebedrijf.

*Jacky Straatman, directeur RSD Hoeksche Waard:*

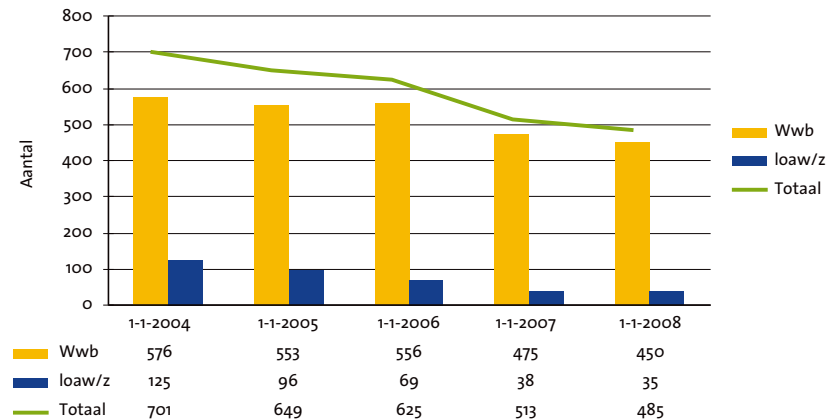
*"Een granieten bestand van 50 of 60%? Onzin! Wij weigeren dat te geloven.*

*Misschien 10%, niet meer."*

Hoewel de Hoeksche Waard al een relatief laag aantal bijstandsgerechtigden had, is het toch gelukt om dat verder te verkleinen. Daar heeft iedereen voordeel bij.

Niet alleen werkgevers en de regionale arbeidsmarkt, maar vooral de mensen zelf. Het is tenslotte sociaal om iemand een uitkering te geven, maar nog veel socialer om te zorgen dat iemand op eigen benen kan staan en aan het werk is.

Ontwikkeling WWB bestand in de Hoeksche Waard



## DE PRIJS VAN SUCCES

Een 'Werken dat werkt'-traject kost gemiddeld 4.600 euro. Daarin zijn alle kosten van begeleiding, management en administratie opgenomen. Het is een gemiddelde, het bedrag per klant hangt af van iemands afstand tot de arbeidsmarkt. Directeur Jacky Straatman vindt het eigenlijk een laag bedrag. "Als je het maar goed organiseert, is er blijkbaar niet zoveel nodig."

*Inge van der Hauw, afdelingshoofd Front Office RSD Hoeksche Waard:*  
 "Wij denken misschien wel commerciëler dan onze reïntegratiebedrijven. De klantmanagers zitten enorm op de centen. Dat is ook een reden dat we met relatief weinig geld een goed resultaat kunnen realiseren."

Is er een directe relatie tussen trajectprijs en effectiviteit? In de Hoeksche Waard denkt men van niet. Het ligt aan wat een klant nodig heeft. Het is en blijft maatwerk. Gemiddeldes zeggen daarom niet zoveel. De grens van effectiviteit is niet aan te geven. Bij de één is een korte interventie voldoende, bij de andere levert een heel lang traject ogenschijnlijk niets op, maar kan het op de langere duur toch heel veel betekenen voor die persoon.

## Effectiviteit is beweging

De filosofie van de Regionale Sociale Dienst Hoeksche Waard is dat klanten van de bank af moeten komen. De ervaring leert dat beweging bij 80% van de klanten uiteindelijk leidt tot werk, ook al is dat niet het vooropgestelde doel. Daarmee is beweging middel en doel tegelijk.

*Jacky Straatman:*

*"De eerste stap is altijd: in beweging komen. Als er geen beweging is, gebeurt er sowieso niets."*

Om mensen in beweging te krijgen, worden positieve en negatieve motivatoren ingezet. De mensen halen positieve motivatie uit het feit dat zij weer een kans krijgen op werk. De negatieve motivator ligt vooral in de sancties bij onvoldoende medewerking.

*Joop Schijf, afdelingshoofd Back Office RSD Hoeksche Waard:*

*"Het klinkt hard, maar soms zijn sancties een goed instrument om mensen in beweging te krijgen. Een kapster van 21 jaar zat vanwege allergie voor mensenharen thuis. Ze had voor de derde keer een baan geweigerd, dit keer als verkoopster in een winkel. Daarom werd haar uitkering gestopt. Toen haar bezwaarschrift werd behandeld, bleek ze inmiddels te werken, als verkoopster. 'Ik moest wel, want ik kreeg geen geld meer', was haar verklaring."*

Weerstand bij klanten kan positief worden gebruikt. Wie weerstand vertoont, is namelijk nooit onverschillig of apathisch. Het gaat er om die weerstand om te zetten in positieve motivatie. Dan resulteren de meest gemotiveerde klanten. De energie die ze eerst staken in de weerstand, gebruiken ze nu om aan het werk te komen.

## Delft: Sociale activering is ook effect

### DEFINITIE EFFECTIVITEIT

Delft maakt onderscheid naar beleidseffectiviteit, effectiviteit op contractniveau en effectiviteit voor de klant. Een effectief beleid richt zich op beperking van de instroom, bevordering van duurzame uitstroom én het in beweging krijgen van cliënten voor wie uitstroom naar werk nog niet aan de orde is. De effectiviteit op contractniveau vertaalt zich in financiële resultaatafspraken met de contractpartners. In de afgelopen jaren zijn effectiviteit op contractniveau en effectiviteit voor de klant steeds meer met elkaar in overeenstemming geraakt. Een voorbeeld: in de eerste contacten was afgesproken dat een klant (duurzaam) uitkeringsonafhankelijk moest worden. Op basis van praktijkervaringen is in latere contracten ook partiële uitstroom als resultaat opgenomen. Dit voldoet namelijk ook aan de beleidsdoelstellingen van minder uitkeringsafhankelijkheid én beweging richting werk. Op klantniveau is het doel in beweging komen richting de arbeidsmarkt. Er wordt niet gewerkt met een ladder, maar er worden wel drie typen van activering onderscheiden: dagbesteding, sociale activering en reïntegratie naar werk. Per individu wordt beoordeeld wat er mogelijk is. Dat is vertaald in contractafspraken. Bij dagbesteding en sociale activering gaat het grotendeels om een inspanningsverplichting. Betaald wordt op basis van deelname (aanwezige uren). Het succes (de effectiviteit) van een traject wordt ook bepaald door de doorstroom van een cliënt naar een vervolgetraject (dus van dagbesteding naar sociale activering, of van sociale activering naar een traject naar werk).

### EFFECTIVITEIT METEN

Effectiviteit wordt gemeten en inzichtelijk gemaakt door contractresultaten. In elk contract staat duidelijk omschreven wat het beoogde resultaat is, zowel op trajectniveau als op contractniveau. Aan een contract zijn (lijvige) werkafspraken gekoppeld, waarin staat hoe Delft werkt en wat zij verwacht van haar contractpartners. Ook intern wordt gestuurd op de effectiviteit. Elk inkooptraject wordt geëvalueerd. Gemeente en reïntegratiebedrijf bespreken maandelijks de voortgang van een contract. In deze gesprekken staan niet alleen de kwantitatieve resultaten maar ook de kwalitatieve prestaties op de agenda.

*Jacqueline Nees, contractadviseur:*

*“We zitten regelmatig om de tafel en bespreken niet alleen de kale cijfers maar juist ook het verhaal daarachter. Deze gesprekken hebben ons veel geleerd over waar we op moeten letten bij het ontwikkelen van en sturen op reïntegratie en welk resultaat haalbaar is.”*

>>

>> Delft ziet graag dat klanttevredenheid onderdeel is van het bepalen van de mate van effectiviteit. Nu gebeurt dat op kleine schaal, doordat individuele klanten naar hun ervaringen worden gevraagd en via het keurmerk voor reïntegratiebedrijven. Delft constateert dat ‘duurzaam aan het werk’ op korte termijn voor een steeds kleiner deel van het bestand haalbaar is. Reïntegratie is voor een toenemende groep ook effectief, volgens de Delftse normen, wanneer de cliënt in beweging komt. Dat heeft tot een andere inkoop geleid. Naast reïntegratietrajecten gericht op werk, is er sociale activering en sinds kort ook dagbesteding beschikbaar. Voor zorgtrajecten gold eerst dat een traject geslaagd (effectief) was, wanneer een vooraf gedefinieerd aantal problemen van de cliënt werd opgelost, zoals verslaving, beperkte mate van zelfredzaamheid, schulden of psychische problemen. Op basis van leerervaringen is deze resultaatafspraken gewijzigd. De cliënt moet nu gedurende zes maanden een (nader te bepalen) aantal uren deelnemen aan een voor hem of haar passende activiteit. Wanneer de cliënt vervolgens doorstroomt naar een vervolgetraject (van dagbesteding naar sociale activering, van sociale activering naar werktraject) is het traject ook effectief.

*Carolien Rotteveel, beleidsadviseur gemeente Delft:*

*“Door te experimenteren met kleine projecten hebben we geleerd wat de optimale mix is van samenwerken en opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie.”*

## De ladder op en af

De RSD Hoeksche Waard werkt met een ladder met drie treden. Er zijn drie reïntegratiebedrijven gecontracteerd: voor elke stap op de ladder één. Het startpunt voor iedere klant is bemiddeling naar regulier en duurzaam werk. Maar voor wie dat op dit moment niet aan de orde is, zijn er andere opties. De klanten gaan de ladder op of de ladder af, naar gelang hun situatie.

De ladder ziet er als volgt uit:

1. De eerste drie maanden gaat een cliënt naar de directe bemiddeling naar werk. Dit wordt eventueel verlengd met drie maanden, als er serieus zicht is op een concrete baan.
2. Als dit niet leidt tot werk, gaat de cliënt voor drie tot zes maanden naar een leerwerktraject bij het Arbeids Trainings Centrum (ATC).
3. Leidt ook dat niet tot uitstroom, dan gaat de cliënt na negen tot twaalf maanden verplicht maatschappelijk participeren (bijvoorbeeld vrijwilligerswerk doen). Dat duurt maximaal een half jaar. Na een half jaar verplichte

maatschappelijke participatie wordt de cliënt weer in een leerwerktraject geplaatst.

In het Arbeids Trainings Centrum wordt productie gedraaid. Dat is geen doel op zich, maar een middel om te komen tot de juiste werknemersvaardigheden. Het ATC is erop gericht de mensen in beweging te krijgen, structuur bij te brengen, cliënten werknemersvaardigheden bij te brengen (op tijd komen, omgaan met collega's, uitvoeren van opdrachten, omgaan met de verhoudingen op de werkvloer, etc.). Als deelnemers zich ziek melden, gaat de klantmanager op bezoek en wordt een arts ingeschakeld die de problemen van een cliënt niet meteen medicaliseert. In het ATC, zo is de ervaring, krijgen de mensen zelfvertrouwen. Hun vaak negatieve zelfbeeld wordt doorbroken en zij stimuleren elkaar om verder te komen. De ATC-clianten komen vijf dagen per week en werken gemiddeld zes uur per dag. Dit is om de overgang van werkloosheid naar een werkend bestaan niet te groot te maken en om de cliënten de gelegenheid te geven bijvoorbeeld hun kinderen van school te halen.

*Jacky Straatman:*

*“Zien is geloven. Laat mensen maar komen kijken op het ATC, ook werkgevers. Misschien zitten er wel goede werknemers tussen. Dat verrast werkgevers vaak ook.”*

Een 'gevaar' van de ATC-aanpak is dat mensen het dusdanig naar de zin hebben dat zij bij het ATC willen blijven werken. Dat is echter niet de bedoeling. Het verblijf is maximaal zes maanden, en daar wordt strak de hand aan gehouden. Zo wordt het lock-in effect van reïntegratie (de situatie dat klanten doordat ze in een traject zitten niet naar een beschikbare baan uitstromen) zoveel mogelijk voorkomen.

*Jacky Straatman:*

*“We houden de beweging erin! We trappen niet in de valkuil om mensen langdurig ergens in te zetten. Ze willen wel in ATC blijven, maar dat doen we dus niet.”*

## Effectiviteit is een gemotiveerde en gedreven organisatie

In de Hoeksche Waard wordt het als een absolute voorwaarde voor succes gezien dat de mensen in de eigen organisatie geloven in wat ze doen. Dat geldt door de hele organisatie heen: van het management tot de consultants op de werkvloer. Het motto van het management is: als je er zelf niet in gelooft, kun je het ook niet overbrengen. Dat werkt door op de uitvoering.

*Inge van der Hauw:*

*“Geloven in wat je doet, enthousiasme, dat is grote kracht van management en uitvoering. Als management stralen we ook uit dat we willen experimenteren. Als het werkt, gaan we ermee door. Het is een kwestie van lef tonen en doen.”*

Het gaat uiteraard niet alleen om geloof in eigen kunnen, maar ook om medewerkers die hun taken aankunnen. Vroeger waren de dienst en ook de medewerkers gericht op de rechtmatigheid van het uitkeringsproces. De huidige taken, gericht op activering en reïntegratie, vergen andere vaardigheden en competenties. Het impliceert niet meer of minder dan een complete cultuuromslag. Om dat te bewerkstelligen, is het nodig om veel te praten, te coachen en medewerkers verantwoordelijkheid te geven. Als ze die verantwoordelijkheid krijgen, gaan ze die ook voelen. De successen motiveren vervolgens het beste!

*Jacky Straatman:*

*“De mensen komen uit een rechtmatigheidsituatie. Dat is nog maar een paar jaar geleden. Dat is echt iets heel anders. Als aan het eind van het jaar de accountant maar riep dat het goed was. De omslag is gemaakt, maar het kan nog beter. We moeten blijven investeren.”*

In de begeleiding van klanten gaat het erom goed in te spelen op de ontwikkelingen en omstandigheden. In die zin is effectiviteit een proces dat steeds in ontwikkeling is en dat niet altijd van te voren is te plannen.

*Inge van der Hauw:*

*“Je kunt niet alles van tevoren organiseren en vastleggen. Maar je kunt er wel dicht opzitten en scherp blijven.”*

De RSD Hoeksche Waard heeft gekozen voor integraal klantmanagement: werk en inkomen samen. Want: hoe meer overdracht, hoe langer de dingen duren en hoe meer kans op fouten er is. De gemiddelde caseload van een fulltime klantmanager is zo'n zeventig cliënten. Dit wordt door het management gezien als een goede en overzichtelijke caseload, als er tenminste niet teveel klanten met incidentele aanvragen bijzondere bijstand of inburgering bij zitten. Die zaken kosten relatief veel tijd, en dat gaat ten koste van de regisseursrol van een klantmanager. Het uitgangspunt is dat de klantmanager overzicht kan houden over zijn of haar cliënten.

## Hoorn: Ruimte voor experimenteren

### REÏNTEGRATIE IN EIGEN HAND

Voorheen besteedde de gemeente Hoorn vrijwel alle reïntegratieactiviteiten uit aan reïntegratiebedrijven. Op een gegeven moment besloot de gemeente echter de reïntegratie meer in eigen hand te nemen. Zo geven de gemeentelijke applicatiebeheerders nu computerles en worden er door iemand van de afdeling sport fitnessstrainingen gegeven aan cliënten. Ook bemiddelt de gemeente cliënten zelf naar werk. Er wordt alleen ingekocht wanneer de gemeente met eigen middelen en instrumenten de klant(groep) niet adequaat kan ondersteunen. Als er pakketten worden ingekocht, gebeurt dat via een aanbesteding. Maar de klantmanagers hebben de vrijheid om voor een klant individueel in te kopen als beschikbare trajecten niet passend zijn.

### MAATWERK IN DOELEN

Doordat er meer zelf wordt gedaan hebben de account- en casemanagers een veel beter beeld van wat de klant kan en wil. Hierdoor kan maatwerk worden geboden en wordt voor iedere klant een specifieke aanpak toegepast. Dat maatwerk uit zich ook in het doel dat per klant wordt nagestreefd. Het hangt dus van de klant af wat als effectief wordt beschouwd.

*Karin Vogelpoel, beleidsmedewerker arbeidsmarktbeleid gemeente Hoorn:  
“We bepalen per klant wat als effectief wordt beschouwd.”*

In principe is (duurzaam) aan het werk het hoogste doel. Tegelijkertijd is het bestand op dit moment zo samengesteld dat niet kan worden verwacht dat dit doel voor iedereen haalbaar is. Degenen die daar wel aan toe zijn, stromen op dit moment makkelijk uit naar betaald werk. Die groep zit dan ook niet lang in het bestand van de gemeente. Voor een deel van de andere groep zal activering het hoogst haalbare zijn, en dan wordt dat ook als effectief beschouwd. De gemeente voelt een bredere verantwoordelijkheid voor zijn burgers dan ze alleen aan het werk helpen. Ook op zaken als zorg, welzijn en veiligheid wil de gemeente Delft investeren en voelt zij zich verantwoordelijk voor de burger. Hoorn zet vooral in op activering van moeilijk bemiddelbare groepen, omdat de makkelijk bemiddelbaren al aan het werk zijn of snel aan het werk komen zonder al te veel interventies. De verwezenlijking van de afspraken met de reïntegratiebedrijven wordt gemeten, waarbij de contractuele afspraken de maat zijn.

>>

### >> FINANCIËLE RUIMTE VOOR EXPERIMENTEREN

Hoorn vindt het belangrijk om te experimenteren met nieuwe reïntegratie-aanpakken en heeft daar ook ruimte voor vrijgemaakt. Het gaat niet alleen om financiële ruimte. De goede resultaten die leiden tot het overschot op het budget inkomensdeel van de gemeentelijke sociale dienst, creëren vertrouwen bij de lokale politiek. Ook dat bepaalt de ruimte die er is om te experimenteren. En juist dat experimenteren is volgens de gemeente noodzakelijk om de effectiviteit van interventies en instrumenten te kunnen bepalen. Hoorn heeft bijvoorbeeld een tijdje breed ingezet op Werk Direct, de Hoornse work first-variant. Door het bijhouden van cijfers en door in gesprek te blijven met het bedrijf dat dit instrument voor de gemeente uitvoert, is de gemeente tot het inzicht gekomen dat dit instrument niet voor iedereen effectief is. Mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt stromen door Werk Direct niet uit naar werk. Voor mensen die gewend zijn te werken kan het instrument wel een goede brug vormen van de ene naar de andere baan.

*Daniëlle Gelinck, directeur afdeling Werk en Bijstand gemeente Hoorn:  
“Financiële ruimte is noodzakelijk om maatwerk te kunnen blijven bieden.”*

## Effectiviteit is samenwerking, partners zoeken en vinden

Samenwerking met goede partners draagt bij aan de effectiviteit van de gemeentelijke inspanning voor reïntegratie. Dat is de overtuiging bij de sociale dienst in de Hoeksche Waard. Samenwerking in de keten is belangrijk, maar zeker ook de samenwerking daarbuiten. Het netwerk van samenwerkingspartners is enorm uitgebreid de afgelopen jaren. Er zijn allerlei vormen van *public private partnership* ontstaan. Er is minder sprake van een strikte rolindeling in opdrachtgever en opdrachtnemer. Hoeksche Waard werkt onder meer samen met werkgevers, reïntegratiebedrijven, ketenpartners, onderwijsinstellingen, leerplichtambtenaren, zorginstellingen, de jeugdzorg en instellingen voor Jeugd en Gezin. De regionale sociale dienst wil de sociale infrastructuur organiseren die nodig is voor de activering en reïntegratie van haar klanten. De RSD ziet zich daarin nadrukkelijk als trekker.

Goede werkgeverscontacten zijn cruciaal. De vraag naar arbeid overtreft momenteel het aanbod. Maar als dat omslaat, gaat het om kleine dingen die succes bepalen. Een goed netwerk onder werkgevers is er daar één van.

*Joop Schijf:*

*“Je moet als het ware klaar zijn vóór de dip optreedt. Het belangrijkste is: goede banden met de werkgevers en onderling vertrouwen. Werkgevers moeten vertrouwen hebben in ons, moeten ons als partners zien en blijven zien.”*

## EFFECTIVITEIT IS STUREN

*Inge van der Hauw:*

*“Ik zie te vaak dat gemeenten de regierol over de schutting gooien. Maar dan mag je de reïntegratiebedrijven niet aanspreken op gebrek aan resultaat. Dat heb je dan zelf gedaan. Gebrek aan sturing levert gebrek aan resultaat op.”*

De regierol hoort bij de sociale dienst en niet bij de reïntegratiebedrijven. De uitgangspunten bij het spelen van die regierol zijn:

- Houd het overzichtelijk. Durf te kiezen. Voorbeeld: doe zaken met drie reïntegratiebedrijven en niet met dertig.
- Stel doelen en wees helder. Maak duidelijk wat je van anderen verwacht en waar je op afrekent. Communiceer daarover.
- Leg afspraken vast in een contract, convenant, *service level agreement* of een intentieverklaring, zodat je elkaar over en weer kan aanspreken. Doe dat ook als het gaat om afspraken binnen de gemeente.
- Maak de aanbestedingen niet nodeloos ingewikkeld. Houd ze helder, met een duidelijk doel.
- Niet alleen prediken, maar ook doen wat je predikt.
- Speel een scherpe regierol en zorg voor een duidelijke rolverdeling, strakke processen en terugkoppeling. Ga waar nodig het gesprek aan.
- Waar mogelijk standaard aanpak, waar nodig ruimte voor maatwerk.

*Jacky Straatman:*

*“Als je met beide benen op de grond staat, kom je niet vooruit.”*

## Bijlage 1. Gesprekspartners

*Regionale Sociale Dienst Hoeksche Waard*

Jacky Straatman, directeur

Joop Schijf, afdelingshoofd Back Office

Inge van der Hauw, afdelingshoofd Front Office

Pieter de Ruijter, consultant ATC

René de Rooij, manager ATC

*Gemeente Hoorn*

Daniëlle Gelinck, directeur afdeling Werk en Bijstand

Karin Vogelpoel, Beleidsmedewerker arbeidsmarktbeleid

*Gemeente Delft*

Jacqueline Nees, contractadviseur

Carolien Rotteveel, beleidsadviseur

*En verder...*

Roeland van Geuns, lid directie onderzoeksbureau Regioplan

Theo Kivits, senior adviseur BMC

Pierre Koning, programmaleider publieke organisatie, Centraal Planbureau (CPB)

Arthur van de Meerendonk, zelfstandig adviseur

Tof Thissen, voorzitter Divosa

Romke van der Veen, hoogleraar sociologie Erasmus Universiteit

Roel in 't Veld, voorzitter van de raad voor ruimtelijk, milieu en natuuronderzoek (RMNO)

Peter Wesdorp, zelfstandig adviseur



## Lijst van veel gebruikte afkortingen

CWI:	Centrum voor werk en inkomen
Iro:	Individuele reïntegratie-overeenkomst
Isd:	Intergemeentelijke sociale dienst
Rsd:	Regionale sociale dienst
Suwi:	Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen
SZW:	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
UWV:	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
Wwb:	Wet werk en bijstand

