

K. Zandvliet, J. Gravesteijn, O. Tanis, M. Collewet, m.m.v. Niek de Jong

Procesanalyse re-integratie

Reconstructie van re-integratiedienstverlening

**Onderzoek uitgevoerd door SEOR, Erasmus Universiteit Rotterdam
in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen**

De Raad voor Werk en Inkomen is het overlegorgaan en expertisecentrum van werkgevers, werknemers en gemeenten. De RWI doet voorstellen aan de regering en andere partijen over het brede terrein van werk en inkomen. Doel van deze voorstellen is een goed functionerende arbeidsmarkt te bevorderen. Het vergroten van de transparantie van en het verbeteren van de kwaliteit op de re-integratiemarkt behoren eveneens tot de kerntaken van de RWI.

oktober 2011

Inhoud

A	Lessen uit de procesanalyse re-integratie. Een uitnodiging tot een kritische analyse van het uitvoeringsproces	4
B	Procesanalyse re-integratie. Reconstructie van re-integratie dienstverlening	12
	Samenvatting	12
	Doel en opzet van het onderzoek	12
	Het uitvoeringsproces per fase	13
	De rol van actoren en onderlinge communicatie	15
	Gevolgen voor het resultaat	16
	Risicofactoren en verbeterpunten	17
	Overzicht aanknopingspunten voor verbetering	20
1	Achtergrond en doel van het onderzoek	22
	1.1 Achtergrond	22
	1.2 Doel van het onderzoek	22
	1.3 Onderzoeksvragen	23
	1.4 Aanpak van het onderzoek	24
	1.5 Opzet van het rapport	25
2	Het uitvoeringsproces per fase	26
	2.1 Inleiding	26
	2.2 Aanmelding, intake en diagnose	27
	2.3 Keuze trajectactiviteit en re-integratiebedrijf	33
	2.4 Uitvoering traject en voortgangsbewaking	37
	2.5 Afronding traject en nazorg	39
	2.6 Conclusies	41
3	Rol van actoren en communicatie	43
	3.1 Inleiding	43
	3.2 Rol van actoren	43
	3.2.1 Klantmanager	43
	3.2.2 Klant	45
	3.2.3 Trajectbegeleider re-integratiebedrijf	48
	3.3 Communicatie tussen actoren	50
	3.3.1 Klantmanager - klant	50
	3.3.2 Trajectbegeleider - klant	51
	3.3.3 Klantmanager - Trajectbegeleider	54
	3.4 Conclusies	58

4	Effecten van het uitvoeringsproces	61
4.1	Inleiding	61
4.2	Rol context	61
4.3	Procesgebonden factoren	63
4.4	Beoordeling door betrokkenen – reflectievragen	64
4.4.1	Succes- en risicofactoren in het uitvoeringsproces	64
4.4.2	Redenen voor het wel of niet vinden van werk	67
4.4.3	Wat beter had gekund volgens actoren	69
4.5	Conclusies	71
	Literatuur	73
	Bijlage 1 Opzet van het onderzoek – methode en instrumenten	75
B1.1	Inleiding	75
B1.2	Methodiek - onderzoekskader	75
B1.3	Instrumenten	78
	Bijlage 2 Beschrijving onderzoekspopulatie	80
B2.1	Selectie van de cases	80
B2.2	Klantmanagers en werkcoaches	82
B2.3	Klanten	83
B2.4	Trajecten	84
B2.5	Re-integratiebureaus	85
B2.6	Conclusies	85
	Bijlage 3 Itemlijst	87
	Bijlage 4 Vragenlijsten	93
	Vragenlijst klanten	93
	Vragenlijst klantmanagers	95
	Vragenlijst trajectbegeleider/RIB	98

Lessen uit de procesanalyse re-integratie

Een uitnodiging tot een kritische analyse van het uitvoeringsproces

Door de Raad voor Werk en Inkomen

1. Introductie

In het onderzoek naar de effectiviteit van re-integratie ligt de nadruk doorgaans op statistisch meetbare aspecten. De invloed van de (wijze van) uitvoering blijft vaak onderbelicht, terwijl deze juist een cruciale rol kan spelen. Daarom heeft de RWI bureau SEOR onderzoek laten doen naar de uitvoering van re-integratie bij gemeenten en UWV. In dit onderzoek is aan de hand van dossieronderzoek en gesprekken met betrokkenen¹ voor 68 cliënten nagegaan wat er is gedaan, op welk moment en om welke reden. Deze aanpak levert een zeer bruikbaar beeld op van het verloop van re-integratie in de dagelijkse praktijk. We zien hoe het proces in de verschillende fasen verloopt, hoe keuzes worden gemaakt en wat volgens betrokkenen het succes of falen van een traject heeft bepaald. Bewust is er niet al te expliciet onderscheid gemaakt tussen gemeenten en UWV, het ging vooral om het benoemen van aanknopingspunten voor verbetering.

Inmiddels staan gemeenten en UWV de komende jaren voor een ongekende bezuinigingsopdracht en een omvangrijke herziening van dienstverleningsprocessen (re-design UWV, Wet Werken naar Vermogen). Dit vraagt om fundamentele beleidsmatige keuzes ten aanzien van de inzet van dienstverlening (welke groepen, welke instrumenten, welke vormen van dienstverlening). Maar er is ook nog winst te halen in de inrichting van het proces van re-integratie. Het rapport 'Procesanalyse re-integratie' biedt goede aanknopingspunten om de effectiviteit daarvan te versterken. Hoewel de beschrijving gebaseerd is op een beperkt aantal organisaties, kunnen de uitkomsten wel herkenbaar zijn voor veel andere gemeenten, UWV-vestigingen en re-integratiebedrijven. Het onderzoek brengt duidelijk een aantal kwetsbare elementen in de uitvoering in beeld. Die vormen belangrijke aandachtspunten voor de hervorming van dienstverleningsprocessen die de komende jaren gestalte moet krijgen.

De RWI nodigt managers en bestuurders van gemeenten, UWV en re-integratiebedrijven uit om samen met hun professionals kritisch te kijken naar het eigen uitvoeringsproces. Deze notitie beschrijft hiertoe de inzichten die in het onderzoek zijn opgedaan, en bevat per onderdeel een aantal concrete vragen om de bedoelde analyse en discussie op gang te brengen.

2. Kwetsbare elementen in de uitvoering

Het onderzoek maakt duidelijk dat er binnen re-integratietrajecten doorgaans een aantal logisch op elkaar volgende stappen wordt doorlopen: intake, diagnose, keuze van instrumenten of traject, overdracht naar een trajectbegeleider,

¹ Gesproken is met de begeleider van de gemeente (klantmanager) en UWV (werkcoach). Daarnaast is zoveel mogelijk ook gesproken met de klant zelf en (indien) relevant de begeleider van het re-integratiebedrijf (trajectbegeleider).

voortgangsrapportage en terugkoppeling bij problemen². Tegelijkertijd is er veel variatie in de wijze waarop die stappen worden doorlopen. Die komt tot uiting in de inhoud van de dienstverlening, zoals de keuze tussen verschillende soorten trajecten of de stijl van begeleiden, maar ook in meer procesmatige aspecten. Zo zijn er verschillen in de mate waarin afspraken worden gemaakt en/of vastgelegd, de intensiteit van het contact tussen professional en klant, het al of niet gebruiken van hulpmiddelen, etc. Die variatie is voor een belangrijk deel ook nadrukkelijk gewenst, gezien de diversiteit in het klantenbestand en de noodzaak om de dienstverlening 'op maat' af te stemmen op de individuele klant. Tegelijkertijd is op basis van dit onderzoek een aantal kwetsbare elementen in de uitvoering te benoemen, die mogelijk voor meer gemeenten, UWV-vestigingen en re-integratiebedrijven aanleiding vormen om eens kritisch naar de eigen uitvoering te kijken. Die hebben te maken met:

- De te maken afwegingen en keuzes
- De begeleidingsstijl
- De communicatie en afstemming tussen betrokkenen
- Het perspectief op de arbeidsmarkt
- De randvoorwaarden waarbinnen de professional opereert

Professionele afwegingen en keuzes

Het onderzoek laat voor alles zien dat re-integratie in al zijn facetten mensenwerk is. In de uitvoering wordt door professionals serieus ingespeeld op de individuele situatie, wensen en kenmerken van de cliënt om maatwerk te kunnen leveren. Afgaande op de voorbeelden in het onderzoek lijken de gemaakte keuzes doorgaans ook logisch en consistent binnen de gegeven kaders. De meerwaarde van re-integratie staat of valt echter bij de mate waarin de professional in staat is, in het samenspel met de cliënt, adequate keuzes te maken rond de inzet van instrumenten en dienstverlening. In dat verband valt een aantal zaken op die (meer) gerichte ondersteuning van de keuzeprocessen in individuele re-integratietrajecten rechtvaardigt:

- Een beperkt gebruik van diagnose-instrumenten en hulpmiddelen bij de trajectkeuze. Ook als dit soort instrumenten wel beschikbaar is, worden ze niet altijd gebruikt.
- Hoewel klantmanagers en werkcoaches hun keuzes achteraf wel kunnen onderbouwen blijven ze vaak impliciet, en worden argumenten hooguit summier vastgelegd in dossiers of besproken met de klant.
- Niet iedere klantmanager of werkcoach heeft even goed zicht op het beschikbare aanbod van instrumenten en trajecten, of op de kwaliteit ervan.
- Er is weinig nazorg of evaluatie van trajecten. Al met al ontbreekt het daardoor aan leermomenten.
- Als betrokkenen gevraagd wordt te reflecteren op het doorlopen traject zijn er zeker bij de niet-geslaagde trajecten regelmatig twijfels of de oorspronkelijke inschatting van de klant en de gemaakte keuzen wel adequaat zijn geweest.

² Het accent lag in het onderzoek op trajecten waarbij extern re-integratie is ingekocht, om ook voldoende zicht te krijgen op eventuele risico's rond overdracht.

Vragen voor een eigen analyse:

1. Hoe weet u of professionals bij de re-integratie de meest geschikte vorm van dienstverlening inzetten? Worden dit soort keuzes in de praktijk onderbouwd of besproken?
2. Hoe kijken professionals naar hun eigen keuzes? Worden trajecten bij afronding geëvalueerd op het benoemen van leer- of verbeterpunten? Wat levert dat voor inzichten op?

Een motiverende begeleidingsstijl

Het onderzoek laat zien dat ook mensen met een duidelijke problematiek (medisch, psychisch, sociaal, verstandelijk) erin slagen werk te vinden. Uit een vergelijking tussen succesvolle en niet-succesvolle cliënten komt vooral motivatie als een belangrijke succesfactor naar voren. Daarbij wordt ook vastgesteld dat de motivatie vaak afneemt naarmate het langer duurt om werk te vinden. Een goede begeleiding, die mensen motiveert, ondersteunt en aanspreekt op hun verantwoordelijkheid, kan hier een belangrijke rol in spelen. In het onderzoek zien we verschillende begeleidingsstijlen, variërend van dirigerend en streng tot coachend en gericht op het kweken van zelfvertrouwen. Terugkijkend lijken klantmanagers, werkcoaches en trajectbegeleiders niet altijd zeker of ze de goede begeleidingsstijl hebben gekozen. Daarbij valt op dat ze zich achteraf vooral afvragen of ze misschien strenger hadden moeten zijn, eerder hadden moeten bijsturen en minder vrijheid hadden moeten geven.

Ander onderzoek levert geen eenduidig beeld over welke stijl het meest effectief is. Al met al lijkt de uitvoering van re-integratie dus gebaat bij verdere kennisontwikkeling en methodiekbeschrijving op het punt van begeleidingsstijlen. Daarbij is het belangrijk om per begeleidingsstijl aan te geven welke aangrijpingspunten er zijn om motivatie en eigen initiatief te bevorderen. Overigens zijn er al producten die hierin een bijdrage kunnen leveren. Zo heeft de RWI, tegelijkertijd met een advies over zelfsturing, een handreiking uitgebracht voor professionals, met praktische tips en suggesties om de cliënt actief te betrekken bij de eigen re-integratie en te stimuleren tot zelfsturing³. Ook in het kader van het Gilde Re-integratie zijn methodiekbeschrijvingen gemaakt die vooral inhaken op de manier van begeleiden, en het kweken van (zelf)vertrouwen⁴.

Vragen voor een eigen analyse:

3. Lukt het professionals om cliënten tijdens het traject gemotiveerd te houden en aan te spreken op de eigen verantwoordelijkheid? In welke gevallen lukt het wel/niet?

³ RWI. *Sturen op zelfsturing. Advies over zelfsturing in de re-integratiepraktijk*. November 2010. RWI. *Het heft in eigen hand. Handreiking voor re-integratieprofessionals*. November 2010.

⁴ Zie: www.gildenetwerk.nl.

4. Hoe kijken professionals naar hun eigen stijl van begeleiden? Hebben ze behoefte aan concrete ondersteuning (bv. expertise-ontwikkeling of training van vaardigheden)?

Een effectieve communicatie en afstemming

De communicatie tussen professionals onderling blijft in veel gevallen beperkt. Bij de overdracht naar een re-integratiebedrijf wordt beperkt informatie uitgewisseld over de klant en de verwachtingen ten aanzien van de dienstverlening. Soms is dat overigens een bewuste keuze omdat trajectbegeleiders met een 'open mind' met de dienstverlening willen starten. Tijdens het traject blijft de communicatie doorgaans beperkt tot globale voortgangsrapportages, waar in de praktijk (mede vanwege een hoge caseload) niet altijd wat mee wordt gedaan. Ook in ander onderzoek wordt gewezen op een beperkte communicatie tussen re-integratieprofessionals.⁵ Dit wijst er niet op dat partijen vanuit een gemeenschappelijke visie op de klant opereren, of elkaar informeren over bepaalde ervaringen met de klant die belangrijk kunnen zijn. Daarmee worden mogelijk kansen gemist.

In mindere mate is de communicatie tussen professional en de klant een aandachtspunt. Klanten hebben voldoende vertrouwen in de diagnose aan het begin van het proces, en kunnen zich doorgaans ook vinden in de keuze van trajectactiviteiten en eventuele wijzigingen. Wel zien we klanten die teleurgesteld zijn over de trajectbegeleiding omdat ze er vooraf andere verwachtingen van hadden: ze hadden bijvoorbeeld verwacht dat de trajectbegeleider voor hen op zoek zou gaan naar werk, en zien het nut niet in van vele gesprekken of testjes. Dit maakt het belangrijk om te alle tijden bij aanvang van een traject duidelijk te communiceren wat de cliënt aan dienstverlening kan verwachten.

Vragen voor een eigen analyse:

5. Draagt de communicatie tussen klantmanager/werkcoach en re-integratiebedrijf bij aan een beter trajectresultaat? (Hoe) kan dit beter? Worden verwachtingen of relevante ervaringen met de cliënt altijd uitgewisseld?
6. Wordt bij aanvang van trajecten altijd gecheckt of cliënten reële verwachtingen hebben ten aanzien van de dienstverlening?

Perspectief op de arbeidsmarkt

Directe contacten met de arbeidsmarkt kunnen het trajectresultaat positief beïnvloeden. Zo komt uit dit onderzoek naar voren dat directe bemiddeling vaker leidt tot het vinden van werk dan andere soorten trajecten (ook als rekening wordt

⁵ Zie bijvoorbeeld: S. Slotboom e.a.. *Beleid en praktijk na niet-geslaagde trajecten*. RWI, oktober 2007.

gehouden met verschillen in kenmerken van cliënten)⁶. Opvallend is dat trajectbegeleiders van re-integratiebedrijven juist vooral aanbodgericht zijn en in mindere mate vraaggericht opereren. De begeleiding gaat uit van vragen als: wat kan de klant, wat wil hij en wat motiveert hem? De klant moet zelf op zoek naar vacatures. Juist op dit punt lijken klanten zelf nogal eens teleurgesteld in de dienstverlening. Een meer actieve benadering van de arbeidsmarkt door de trajectbegeleider zelf, of een intensievere samenwerking met collega's of afdelingen die werkgevers benaderen, heeft meer kans van slagen.

Maar ook bij de gekozen aanbodgerichte benadering is het nog belangrijk dat de professional goed zicht heeft op de arbeidsmarkt. Zo staan er in het onderzoek voorbeelden van klanten die eerst een periode op zoek zijn geweest naar een bepaald soort werk maar erachter kwamen dat er daarin weinig vacatures waren. In dat soort gevallen is het belangrijk dat de professional in staat is zich tijdig een beeld te vormen van de kans op werk in de gekozen richting, en daarop de begeleiding afstemt.

Vragen voor een eigen analyse:

7. Welke cliënten komen in aanmerking voor directie bemiddeling, welke cliënten krijgen meer aanbodgerichte ondersteuning? Zouden misschien meer mensen gebaat zijn bij directe bemiddeling?
8. Wordt er in de begeleiding voldoende gekeken naar concrete vacatures waar de cliënt op zou kunnen solliciteren?

De randvoorwaarden waarbinnen de professional opereert

In het onderzoek zien we signalen dat de randvoorwaarden waarbinnen de professionals opereren mogelijk niet optimaal zijn. Zo wordt de keuze van een traject vaak ingekaderd door de ingekochte trajecten, en hebben uitvoerenden soms zelfs te maken met de verplichting om kandidaten aan te leveren voor bepaalde contracten. In het onderzoek wordt bovendien gewezen op een hoge caseload als oorzaak voor de beperkte communicatie voor professionals. Ook het beleid van de organisatie kan een rol spelen, bijvoorbeeld richtlijnen over welke groepen wel of geen dienstverlening krijgen aangeboden.

Natuurlijk hebben gemeenten en UWV daarbij te maken met hun eigen randvoorwaarden, bijvoorbeeld wet- en regelgeving en de beschikbaarheid van middelen. Dat neemt niet weg dat het belangrijk is om aandacht te hebben voor de randvoorwaarden waarbinnen professionals hun werk moeten doen: hebben ze genoeg tijd om te doen wat we van ze verwachten, is het dienstverleningsaanbod voldoende divers om maatwerk te kunnen leveren, zijn er verder knelpunten die een optimale dienstverlening belemmeren?

⁶ Ook uit netto-effectiviteitsonderzoek komt naar voren dat directe bemiddeling een relatief succesvol instrument is in vergelijking met algemene aanbodversterking. Zie: Groot e.a. *De lange werk naar werk*. RWI, 2008.

Vragen voor een eigen analyse:

9. Bieden de contracten en beschikbare instrumenten voldoende mogelijkheden om maatwerk te leveren? Voor welke groepen is dit niet mogelijk?
10. Hebben professionals genoeg tijd om te doen wat ze moeten doen? Zo niet: waar komen ze onvoldoende aan toe en wat heeft dit voor consequenties?

Een bredere analyse van de uitvoering

Het onderzoek brengt een aantal concrete aanknopingspunten voor verbetering in beeld, maar is waarschijnlijk niet uitputtend. Het is goed denkbaar dat zich in organisaties (ook) nog andere knelpunten voordoen. Professionals kunnen bij uitstek goede input leveren voor verbeterlagen in de uitvoering, door ze uit te dagen hun eigen werkproces kritisch onder de loep te nemen en oplossingen aan te dragen. Van belang is wel om daarbij een omgeving te creëren waarin ze zich vrij voelen om eerlijke input te geven, zonder dat dit consequenties heeft voor hun eigen positie.

Vragen voor een eigen analyse:

11. Bent u tevreden over de resultaten van re-integratie in de organisatie? Waar kan/moet het beter?
12. Doen zich in de uitvoering (andere) knelpunten voor? In hoeverre zijn die van invloed op de resultaten van re-integratie? Welke oplossingen zijn denkbaar?
13. Zijn er zaken in het werkproces die volgens professionals beter of effectiever kunnen? Hoe zijn die op te pakken?
14. Weet uw organisatie de ervaring en inzichten van onze professionals wel voldoende te benutten bij het vormgeven van beleid en uitvoering van re-integratie?
15. Waarop worden professionals in uw organisatie aangestuurd? Is bekend wat ze moeilijk vinden, en krijgen ze daarbij ondersteuning?

3. Van analyse naar actie

Gemeenten en UWV staan voor een majeure hervorming van de dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers. Dit vraagt om fundamentele beleidsmatige keuzes, maar ook om een effectieve inrichting van die nieuwe werkprocessen. Het onderzoek van SEOR laat zien dat die processen in de praktijk kwetsbaar kunnen zijn. Onvoldoende aandacht voor het uitvoeringsproces brengt onverkort risico's voor de effectiviteit en efficiency met zich mee. De komende jaren zal er alleen maar meer worden gevraagd van professionals in de uitvoering. Bij de vormgeving van toekomstige processen is goed lering te trekken uit een analyse van sterke en zwakke punten in het heden. Dat vraagt dus om een kritische en eerlijke analyse van de eigen uitvoering, maar ook om gerichte maatregelen om toekomstige uitvoeringsprocessen krachtiger en effectiever te maken.

De uitkomst van de analyse zal per organisatie verschillen, alsook de gekozen maatregelen. In de ogen van de RWI is het in ieder geval belangrijk om voldoende aandacht te besteden aan:

- Competentieontwikkeling en training van professionals op begeleidingsstijlen en het maken van afgewogen keuzes.
- Ondersteuning/onderbouwing van het keuzeproces bij de inzet van re-integratiedienstverlening. Mogelijkheden liggen in het aanbieden van diagnose-instrumenten als hulpmiddel, maar ook in het expliciteren van gemaakte keuzes via intercollegiale toetsing of intervisie.
- Het inbouwen van een vast evaluatie- of reflectiemoment bij afronding van trajecten gericht op het benoemen van leermomenten of knelpunten.
- Een sterkere focus op de vraagzijde van de arbeidsmarkt in trajecten, bijvoorbeeld via:
 - een (meer) expliciete afweging tussen directe bemiddeling en aanbodversterking;
 - het bevorderen en benutten van arbeidsmarktexpertise van professionals.
- De randvoorwaarden waarbinnen professionals hun werk moeten doen: hebben ze genoeg tijd om te doen wat ze moeten doen en zijn er voldoende mogelijkheden om de dienstverlening toe te spitsen op de individuele situatie en mogelijkheden van de cliënt?
- Een andere aansturing van professionals: op resultaat, onderbouwing van gemaakte keuzes, afstemming met andere professionals, volgen van richtlijnen, gebruik van hulpmiddelen, etc.

Verdere RWI-activiteiten

Ondersteuning van individuele organisaties bij een dergelijk reflectieproces en het naar aanleiding daarvan versterken van de uitvoering is wenselijk. Kennisontwikkeling en methodiekbeschrijving kunnen een belangrijke rol spelen, bijvoorbeeld waar het gaat om begeleidingsstijlen. Eind 2011 brengt de RWI een agenda uit met voorstellen gericht op verdere professionalisering van de uitvoering. De uitkomsten van deze procesanalyse spelen hierin een belangrijke rol. Dit najaar brengt de RWI bovendien de resultaten van een cliëntstromenonderzoek uit. Aan de hand van een koppeling van gegevensbestanden wordt, vergelijkbaar met onderzoek uit 2008, een analyse gemaakt van de inzet van re-integratie en de (netto-)effectiviteit⁷. We verwachten dat de onderhavige procesanalyse, samen met de kwantitatieve inzichten uit dit cliëntstromenonderzoek, een uitstekende aanleiding kunnen vormen om naar (mogelijke verbeteringen in) de uitvoering van re-integratie te kijken.

⁷ Zie: I. Groot, e.a.. *De lange weg naar werk*. SEO in opdracht van RWI, januari 2008.

Procesanalyse re-integratie

Reconstructie van re-integratiedienstverlening

Onderzoek uitgevoerd door SEOR, Erasmus Universiteit Rotterdam in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen

Samenvatting

Doel en opzet van het onderzoek

Dit rapport doet verslag van een onderzoek naar de uitvoering van re-integratie door gemeenten en UWV. In dit kwalitatieve onderzoek is op cliëntniveau een reconstructie gemaakt van de dienstverlening in het kader van re-integratie. Het geeft een beeld van de praktijk achter de cijfers over re-integratie en geeft indicaties over punten waarop de dienstverlening kan worden verbeterd. De focus op de uitvoering komt in de onderzoeksvragen naar voren:

1. Hoe verloopt de procesgang in de uitvoeringspraktijk?
2. Hoe verloopt in het bijzonder het samenspel tussen opdrachtgever, opdrachtnemer dan wel uitvoerder van re-integratie en cliënt?
3. Welke knelpunten doen zich voor in het proces? Wat zijn daarvan de oorzaken en mogelijke consequenties voor de effectiviteit van de dienstverlening? Welke oplossingen zijn hiervoor denkbaar?
4. Welke risico's doen zich voor met betrekking tot de effectiviteit van dienstverlening (gegeven de beschikbare inzichten over effectieve re-integratie)? Welke oplossingen zijn hiervoor denkbaar?
5. Verschilt de procesgang tussen succesvolle en niet-succesvolle re-integratietrajecten (gemeten in termen van succesvolle afronding van een traject dan wel uitstroom naar werk)?
6. Welke lessen kunnen worden getrokken gericht op het verbeteren van de effectiviteit van dienstverlening?

Via persoonlijke interviews met klantmanagers bij de gemeenten en werkcoaches bij UWV⁸ en telefonische interviews met klanten en trajectbegeleiders bij re-integratiebedrijven zijn gegevens over 68 klanten verzameld. Geprobeerd is om te werken met paren klanten die in zoveel mogelijk opzichten op elkaar lijken, maar waarvan één klant succesvol is uitgestroomd naar werk of vrijwilligerswerk (trede op de participatieladder) en de andere niet. Deze matching is in de praktijk maar ten dele gelukt.

Het aantal in beschouwing genomen cases is voldoende groot voor een beschrijving van de variëteit in de uitvoering, maar niet voldoende voor het vaststellen van verbanden tussen uitvoering en resultaat. Via beschrijvende analyse zijn indicaties van de betekenis van de uitvoering voor het resultaat ontleend aan: (1) significante verschillen tussen succesvol en minder succesvol verlopen trajecten, (2) het (subjectieve) oordeel van de geïnterviewden over succesfactoren en belemmeringen en (3) spiegeling van de uitkomsten van dit onderzoek aan de bestaande inzichten in de literatuur. Bij de beoordeling van de uitvoering is onder meer gekeken naar de vraaggerichtheid, de mate waarin onderbouwde keuzes worden gemaakt, de wijze waarop met klanten wordt gecommuniceerd, de reflectie op de eigen werkwijze en de rol van nazorg.

⁸ Voor de leesbaarheid gebruiken we vooral het begrip klantmanager, maar tenzij anders vermeld wordt hiermee ook de werkcoach UWV bedoeld.

Het uitvoeringsproces per fase

In het onderzoek zijn de trajecten geanalyseerd vanaf het eerste gesprek tussen de klant (werkzoekende) en zijn of haar klantmanager bij de gemeente of werkcoach bij UWV. De trajecten verlopen procesmatig zoals verwacht, van aanmelding, intake en diagnose, via keuze van trajectactiviteiten, zo nodig overdracht aan een re-integratiebedrijf en trajectuitvoering tot afronding en (soms) nazorg bij succes. Het proces wordt ook langs deze lijnen beheerst, gestuurd en georganiseerd.

Binnen dit vaste stramien vertoont de uitvoering een grote variatie. In de beschrijving op hoofdlijnen hieronder wordt deze variatie minder goed zichtbaar. Er zijn bijvoorbeeld verschillen in de wijze waarop de diagnose wordt gesteld, de mate waarin afspraken worden gemaakt en/of vastgelegd en de mate waarin instrumenten en hulpmiddelen worden gebruikt, en bijvoorbeeld ook in de stijl van begeleiden, de overdracht aan re-integratiebedrijven en de verleende nazorg.

Aanmelding, intake en diagnose

In de praktijk lopen de eerste onderdelen van het proces, aanmelding, intake en diagnose in elkaar over⁹. Tijdens het eerste “verdiepende” gesprek tussen de klant en de klantmanager of werkcoach worden de omstandigheden, wensen en mogelijkheden van de klant geïnventariseerd, uitgaande van de informatie die in het klantendossier is opgenomen en aangevuld met informatie die tijdens het gesprek wordt verzameld. Deze informatie wordt benut voor het stellen van een diagnose, waarbij alleen bij uitzondering gebruik wordt gemaakt van een diagnose-instrument. De diagnose wordt meestal door de klantmanager gesteld. Bij “eenvoudige” gevallen wordt dit eerste gesprek toereikend geacht voor de diagnose en het maken van keuzes rond het vervolg van het traject. Bij meer gecompliceerde situaties zijn vaak enkele vervolggesprekken hiervoor noodzakelijk.

Keuze trajectactiviteiten en instrumenten

Aansluitend wordt in het eerste gesprek, of na een serie gesprekken, een keuze gemaakt voor de volgende trajectactiviteiten en de eventuele inzet van instrumenten. De vervolgstappen lopen – aansluitend op de verschillen tussen klanten – uiteen van zelfredzaamheid tot intensieve begeleidingstrajecten en het volgen van een opleiding, met diverse varianten van meer of minder intensieve begeleiding en coaching, directe bemiddeling en al of niet met inzet van instrumenten daar tussen in.

Ook bij deze keuze worden meestal geen hulpmiddelen, zoals een trajectplanner, gebruikt, al zijn er soms overzichten van instrumenten al of niet in combinatie met een overzicht van gecontracteerde re-integratiebedrijven beschikbaar. De keuze wordt in ongeveer een derde van de gevallen gemaakt door de klantmanager en in eveneens een derde van de gevallen in overleg, met duidelijke inspraak van de klant. In de andere gevallen wordt de keuze ook in overleg gemaakt, maar het

⁹ Dit hangt overigens samen met verschillende interpretaties en gebruik van begrippen als “traject”, “aanmelding”, “intake” en “diagnose”. In dit onderzoek hebben we een traject gedefinieerd als het geheel aan activiteiten dat wordt uitgevoerd van het moment van aanmelding tot uitstroom.

initiatief ligt dan wel bij de klantmanager. Zelfsturing in de vorm van een Individuele Re-integratieovereenkomst (UWV) of Persoonsgebonden re-integratiebudget (gemeente) is vaak mogelijk, maar is weinig gebruikt.

De diagnose en keuze van activiteiten worden vrijwel altijd in het dossier verwerkt, mede omdat voorschriften dit vereisen. De wijze waarop deze zaken worden vastgelegd en de mate van detaillering, verschillen echter tussen de uitvoeringorganisaties (beleidsmatige en praktische verschillen) en binnen organisaties tussen klantmanagers en werkcoaches (individuele verschillen). Ook wordt de klant hierover meestal geïnformeerd, mede omdat een schriftelijk akkoord met de gemaakte afspraken nodig is, maar ook hier wisselt de wijze waarop en de mate van detaillering.

Bij het inschakelen van re-integratiebedrijven zijn in ongeveer de helft van de gevallen alternatieven beschikbaar geweest. De (schriftelijke) onderbouwing van de keuze en (schriftelijke) overdracht is beperkt of afwezig. Bij de overdracht van de klant aan een re-integratiebedrijf worden niet altijd concrete afspraken gemaakt over resultaat, begeleiding, etc. De klant is meestal geïnformeerd over de stappen in het traject, er is meestal afgesproken wie de regie voert en de klantmanager houdt op basis van standaardprocedures contact met de klant. Ook voortgangsrapportages van de trajectbegeleiders zijn standaard beschikbaar.

Voortgang en aanpassingen van trajecten

Behalve wanneer dit is overgedragen aan het re-integratiebedrijf, bewaakt de klantmanager/werkcoach de trajectvoortgang via voortgangsgesprekken, variërend van elke week, tot elke twee tot drie weken. Dit is meestal standaardprocedure, maar voortgangsgesprekken vinden vooral ook plaats wanneer gesignaleerd wordt dat zich problemen voordoen en/of de vorderingen onvoldoende zijn.

Tussentijdse tests om de ontwikkeling van de competenties van de klant te volgen en/of wijzigingen van trajectonderdelen zijn we niet veel tegen gekomen en betreffen vooral wijzigingen in de beroeporiëntatie en/of verandering van opleiding of training, veelal logisch aansluitend op gesignaleerde problemen in de trajectvoortgang. Als dit het geval was, sloten vervolgt rajectonderdelen soms wel, maar soms ook niet in de tijd op elkaar aan. Driegesprekken hebben alleen plaats gevonden in het kader van de overdracht van een klant aan een re-integratiebedrijf en zijn we slechts in drie gevallen tegen gekomen.

Afronding en nazorg

De trajectdoorloop wordt meestal niet met de klant geëvalueerd. Dit is ongeacht of de klant wel of niet succesvol is uitgestroomd, of nog trajectactiviteiten volgt. Bij (al of niet succesvolle) uitstroom is in twee derde van de gevallen geen afspraak gemaakt over nazorg. Nazorg is meestal niet verleend en voor zover dit wel gebeurt, is dit vaak op initiatief van de klant en beperkt tot één of twee keer contact. Wanneer een re-integratiebedrijf is ingeschakeld is deze meestal verantwoordelijk voor de nazorg.

De rol van actoren en onderlinge communicatie

Zicht op vraagkant arbeidsmarkt

De meeste klantmanagers en werkcoaches zijn van mening dat zij een redelijk zicht hebben op de vraagkant van de arbeidsmarkt. Deze kennis berust op de aanwezige arbeidsmarktinformatie (gemelde vacatures), de eigen kennis en ervaring, informatie en kennis van collega's, incidenteel aangevuld met concrete zoekacties voor bepaalde klanten.

In de interviews met trajectbegeleiders komt de vraagkant minder nadrukkelijk naar voren, met uitzondering van re-integratiebedrijven waar klantgerichte trajectbegeleiders intensief samenwerken met collega's die contacten met werkgevers onderhouden.

Klanten hebben in wisselende mate zicht op de vraagkant van de arbeidsmarkt. Dit betreft zowel zicht op relevante vacatures, als oog voor het wervings- en selectieproces van werkgevers en de betekenis van presentatie, CV en houding. Dit is in potentie een van de belangrijkste sturingsmiddelen voor de begeleiders.

Hoewel oriëntatie op werk vanaf het begin ter sprake komt (in ieder geval in de werkgerichte trajecten), blijft enigszins onduidelijk in hoeverre dit leidend is in de begeleiding. Begeleiders zien de begeleiding van de klant vaak als hun primaire taak en lijken meer gericht op de klant, dan op het (verwachte) resultaat.

Zicht op re-integratiemarkt

Klantmanagers en werkcoaches hebben in wisselende mate zicht op (de kwaliteit) van re-integratiebedrijven en het re-integratieaanbod. Dit zicht wordt bepaald door eigen kennis en ervaring – ook met individuele re-integratiebedrijven -, informatie en beoordelingen door collega's, soms aangevuld met een overzicht van het beschikbare re-integratieaanbod.

Klanten hebben over het algemeen geen of weinig zicht op de re-integratiemarkt en het aanbod van re-integratietrajecten. Enkeligen hebben zich kunnen oriënteren op verschillende bureaus, maar de meesten gaan af op het oordeel van de klantmanager of werkcoach.

Stijl van begeleiding

Klantmanagers, werkcoaches en trajectbegeleiders hanteren en combineren in de praktijk diverse stijlen van begeleiding, zoveel mogelijk afgestemd op de (situatie van de) klant en het verloop van het traject. We hebben drie groepen geïdentificeerd:

- Een groep begeleiders die een redelijk uniforme aanpak volgt, aansluitend op een redelijk homogeen klantenbestand;
- Een groep begeleiders die stijlen wisselend toepast, afhankelijk van de klant en zijn of haar situatie. Daarbij gaat het om drie stijlen:
 - Dirigerende, sturende aanpak;
 - Coöperatieve aanpak, kweken van een vertrouwensband;
 - Coachende stijl;
- Een groep begeleiders die de verschillende stijlen van begeleiding afwisselen, niet alleen afhankelijk van de klant, maar vooral afhankelijk van de situatie (trajectvoortgang in het bijzonder).

Communicatie

Het onderzoek levert geen aanwijzingen voor grote problemen in de communicatie tussen begeleiders en klanten. Wel zijn er enige voorbeelden van uiteenlopende verwachtingen en percepties, maar dit betreft een beperkt aantal gevallen. De meeste klanten bevestigen de inzichten en conclusies van de klantmanager en/of trajectbegeleider. Dit is ongeacht het trajectresultaat.

Behalve een specifieke situatie waarin er intensief contact is tussen klantmanager en trajectbegeleider, is de communicatie tussen deze professionals volgens beide partijen (zeer) beperkt. Vooroverleg bij doorverwijzing komt in ongeveer de helft van de gevallen voor, maar is dan zeer beperkt en weinig expliciet, klantinformatie wordt summier overgedragen, en klantspecifieke afspraken zijn mogelijk, maar worden weinig gemaakt. Trajectbegeleiders stellen altijd zelf een diagnose, maar communiceren deze meestal niet naar de klantmanager.

Klantmanagers en trajectbegeleiders verschillen van mening over het tussentijdse contact. Klantmanagers menen dat dit er vrijwel altijd (standaard) is, onder meer in de vorm van de tussenrapportages. Trajectbegeleiders menen daarentegen dat het contact niet veel verder gaat dan de standaard rapportages en contacten wanneer er problemen zijn met de klant en/of wanneer toestemming nodig is voor trajectaanpassingen. Klantmanagers geven aan dat zij, vooral vanwege tijdgebrek, weinig of niet reageren op de aangeleverde voortgangsrapportages.

Evaluatie

Er wordt relatief weinig aandacht besteed aan evaluatie van het traject en de trajectactiviteiten. Evaluatie van het doorlopen traject door de klantmanager en de klant komt weinig voor, maar ook evaluatie van de activiteiten door de klantmanager en de trajectbegeleider is eerder uitzondering dan regel. Dit is opvallend, want het lijkt zinvol om vast te stellen waarom trajecten wel of niet geleid hebben tot het gewenste resultaat.

Zoals eerder aangegeven wordt nazorg ook in beperkte mate verleend, terwijl nazorg ook relevante lessen kan opleveren voor toekomstige keuzes.

Gevolgen voor het resultaat

De uitkomst van individuele trajecten is natuurlijk mede afhankelijk van contextfactoren, zoals het beleidsmatige en organisatorische kader waarbinnen begeleiders moeten opereren. Ook de situatie op de arbeidsmarkt bepaalt in hoge mate de kans op het vinden van werk. We hebben ons echter geconcentreerd op de effecten van het uitvoeringsproces zelf en de wijze waarop wordt gehandeld binnen de context.

Zowel uit de vergelijking van succesvolle en niet-succesvolle klanten, als op basis van de reflectie van de betrokkenen op het re-integratieproces, kunnen de volgende factoren als belangrijke risicofactoren (of succesfactoren) worden geïdentificeerd:

- De diagnosestelling. Dit punt wordt voornamelijk aangedragen door de klantmanagers, die hierbij in de praktijk ook een belangrijke rol spelen. Een – achteraf gezien – inadequate diagnose wordt wat vaker gesignaleerd bij

- niet-succesvolle klanten, maar ook bij enkele succesvolle klanten zou een betere diagnose hebben bijgedragen aan een snellere afronding van het traject.
- De keuze van trajectactiviteiten en instrumenten. Klanten geven aan dat de ondersteuning – of het gebrek daaraan - heeft bijgedragen aan het resultaat. Dit sluit deels aan op een al of niet adequate diagnose, maar diverse klantmanagers geven aan dat ook bij de trajectactiviteiten achteraf gezien soms verkeerde keuzes zijn gemaakt (en dan natuurlijk vooral bij niet-succesvolle klanten), waardoor aanpassingen van trajecten noodzakelijk werden.
 - De communicatie tussen professionals (klantmanager en werkcoach aan de ene kant en trajectbegeleiders van re-integratiebedrijven aan de andere kant). Deze communicatie is beperkt en, hoewel er over en weer begrip is voor deze gang van zaken, wijst de summiere informatieoverdracht en – uitwisseling er niet op dat beide partijen vanuit een gemeenschappelijke visie (op de klant en het traject) opereren. In een bijzondere situatie is er wel sprake van intensief en bevredigend contact tussen beide professionals.
 - De vraaggerichtheid van het proces en de activiteiten. Meest opmerkelijk is dat dit punt – onvoldoende geschikte vacatures aangeleverd – voornamelijk door de klanten naar voren is gebracht en vrijwel niet door de begeleiders.
 - De communicatie tussen begeleiders en klanten. Hier gaat het vooral om het onvoldoende duidelijk maken van de verwachtingen. Teleurstelling van klanten in het traject (onvoldoende geschikte vacatures) houdt vermoedelijk ten dele verband met het feit dat onvoldoende duidelijk is gemaakt dat de klant geacht wordt zelf actief naar werk te zoeken.

De motivatie van de klant is een zelfstandige succesfactor (of risicofactor). Maar op dit punt kan de begeleiding ook een toegevoegde waarde (of juist een negatief effect) hebben, zoals zowel door diverse klantmanagers, als klanten wordt aangegeven. Naarmate de klant meer zelfredzaam is en zelfstandig naar werk zoekt is de kans op succes groter. Vergroting van het zelfvertrouwen (en motivatie) via een adequate begeleiding kan dus het resultaat van traject mede beïnvloeden. Tegelijkertijd is gebleken dat een lange trajectduur negatief kan uitpakken op de motivatie.

Risicofactoren en verbeterpunten

Risicofactoren en verbeterpunten zijn te ontleen aan de voorgaande beschrijving van het proces, de rol van actoren en communicatie en de beoordeling van de betrokkenen over het verloop van het proces. Hieronder bespreken we de belangrijkste factoren voor zover deze hiervoor beperkt zijn uitgewerkt, waarbij waar mogelijk wordt nagegaan of de literatuur de verkregen inzichten bevestigt. Aan het slot zetten we de risicofactoren puntsgewijze op een rij.

Rol diagnose

Het onderzoek wijst op de cruciale betekenis van de diagnose bij de start van het traject, en in samenhang daarmee de trajectkeuze, de gekozen stijl van

begeleiden en de inhoud van de begeleiding (meer of minder op de klant of juist op resultaat (uitstroom) gericht). Wanneer in deze fase van het proces verkeerde inschattingen worden gemaakt, dan werken deze door in het vervolg van het traject, met gevolgen voor de kosten en resultaten er van. Juist bij niet succesvolle klanten leidt dit tot (herhaalde) aanpassingen van het traject.

Een goede diagnose is ook een belangrijke voorwaarde om re-integratie instrumenten selectief te kunnen inzetten. Een goede diagnose kan voorkomen dat werkzoekenden instrumenten krijgen aangeboden die voor hen niets of onvoldoende te bieden hebben en/of kan er voor zorgen dat instrumenten alleen worden ingezet voor diegenen die ze echt nodig hebben en dus niet voor werkzoekenden die op eigen kracht in staat zijn om werk te vinden, degenen die zelfredzaam zijn (RWI, 2009).

Een goede diagnose is niet gratis, maar kost geld en/of tijd. In diverse gevallen is één gesprek met een klant niet voldoende om een goede diagnose (inschatting van de kwaliteiten, belemmeringen, kansen en mogelijkheden) te stellen. Er zijn vaak meer gesprekken nodig om een zo volledig mogelijk beeld van een klant te krijgen. Diagnose-instrumenten worden weinig gebruikt¹⁰, terwijl deze mogelijk een toegevoegde waarde kunnen hebben, doordat deze ofwel de kosten beperken en/of een betere diagnose opleveren.

Keuze trajectactiviteiten en inzet instrumenten – inzicht in de re-integratiemarkt

Uit ons onderzoek blijkt dat de klantmanager een belangrijke rol speelt bij de keuze van trajectactiviteiten, vooral omdat klanten over het algemeen weinig zicht hebben op de re-integratiemarkt en sterk afgaan op het oordeel van de klantmanager.

Maar ook een deel van de klantmanagers geeft aan alleen een globaal inzicht te hebben in de diverse trajecten en activiteiten en daardoor mogelijk niet altijd een optimale keuze (kunnen) maken. Verder moeten klantmanagers/werkcoaches soms klanten doorverwijzen naar trajecten, in verband met afgesloten contracten met re-integratiebedrijven of vallen zij min of meer automatisch terug op de bekende trajecten, die niet noodzakelijk het beste hoeven te zijn voor de klant. Ook uit ander onderzoek blijkt dat om onder meer deze twee redenen klanten niet altijd op het traject worden gezet met de grootste kans op succes (Hekelaar et al., 2006, Behncke et al., 2010a).

Combinatie klant en begeleider en stijl van begeleiding

Een ander belangrijk element is de combinatie klant en klantmanager. In ons onderzoek hebben we vooral gesproken met de klantmanagers die verantwoordelijk zijn voor begeleiding van de re-integratie, maar indirect oefenen zij ook controle uit op de rechtmatigheid van de uitkering. Dit vergt een balans tussen coöperatief en streng zijn.

Uit ons onderzoek blijkt dat de begeleiders (klantmanagers, werkcoaches en trajectbegeleiders) in de praktijk verschillende stijlen van begeleiding toepassen (zie hiervoor). Uit de literatuur is af te leiden dat de begeleidingsstijl wordt gezien

¹⁰ In het RWI-onderzoek (2009) wordt ook gesproken van onprofessionele toepassing van diagnose-instrumenten.

als een belangrijke factor voor het verloop van het traject, maar de literatuur is zeker niet eenduidig over welke stijl het meest effectief is¹¹. Enige onzekerheid over de juiste aanpak van de begeleiding is daarmee mogelijk min of meer inherent aan het proces.

In ons onderzoek hebben we niet expliciet gekeken naar de toewijzing van klanten aan klantmanagers. In sommige gevallen is dit a-select, in andere gevallen worden klanten toegewezen aan min of meer gespecialiseerde klantmanagers (bijvoorbeeld voor alleenstaande ouders of voor groepen die in aanmerking komen voor sociale activering). We kunnen dus niet bepalen in welke mate de toewijzing van klanten een rol speelt.

Oriëntatie op de arbeidsmarkt

De primaire taak van de klantmanager is het begeleiden en coachen van de werkzoekende en daaraan is (actuele) kennis van de arbeidsmarkt en vacatures dienstbaar. Niettemin zoeken enkele klantmanagers ook (zelf) actief naar geschikte vacatures voor hun klanten. Directe bemiddeling blijkt ook effectief, maar dat heeft meer te maken met het instrument dan met het proces. Trajectbegeleiders werken vooral aanbodgericht, maar bij enkele re-integratiebedrijven werken zij intensief samen met collega's die directe contacten onderhouden met werkgevers.

De meeste klantmanagers zijn van mening dat zij een redelijk zicht hebben op de arbeidsmarkt, waarbij zij vooral refereren aan eigen kennis en ervaring en de mogelijkheden die zij hebben om een beroep te doen op kennis en informatie van collega's en eigen initiatief om beschikbare vacatures te volgen en de bij de eigen organisatie beschikbare arbeidsmarktinformatie.

Wanneer het gaat om klanten die direct georiënteerd zijn op de arbeidsmarkt komt in (vrijwel) alle startgesprekken het eindresultaat (werk) aan de orde. Dit wijst op een zekere mate van resultaatgerichtheid en arbeidsmarktgerichtheid in veel van de in beschouwing genomen cases. Maar het is onduidelijk in hoeverre het bespreken van het belang van het vinden van werk verband houdt met procedurele vereisten of met een duidelijke resultaatgerichtheid of een duidelijke oriëntatie op de (mogelijkheden op de) arbeidsmarkt.

Ons onderzoek wijst uit dat directe contacten van de begeleider met de arbeidsmarkt het trajectresultaat positief kunnen beïnvloeden (via directe bemiddeling en intensieve samenwerking van trajectbegeleiders met degenen die contact onderhouden met de werkgevers), zoals ook in Zwitsers onderzoek wordt gesignaleerd (Behncke, et al., 2010a). Toch lijken de begeleiders over het algemeen vooral georiënteerd op de begeleiding van de klant en wisselende mate zicht te hebben op de arbeidsmarkt.

¹¹ Uit Zwitsers onderzoek blijkt dat casemanagers die minder belang hechten aan een coöperatieve en harmonieuze samenwerking succesvoller zijn bij de re-integratie van cliënten (Behncke, et al., 2010a). Nederlands onderzoek wijst uit dat een regisserende (sturende) rol vaak ontbreekt in Nederland, terwijl initiatiefarme cliënten daaraan juist behoefte hebben (van Hal, et al., 2009). In de Gilde aanpak wordt juist het ontwikkelen van een vertrouwensband als werkzaam element voor re-integratie genoemd. Ook de culturele achtergrond is van belang. Hoe meer de combinatie van geslacht, leeftijd, opleiding en etniciteit van de casemanager lijkt op die van de klant, hoe beter de resultaten (Behncke, et al. 2010b).

Communicatie tussen professionals

Uit de beschrijving van het proces en de onderlinge communicatie blijkt dat de communicatie en informatie-uitwisseling tussen de professionals bij de gemeente en UWV enerzijds en de trajectbegeleiders bij de re-integratiebedrijven anderzijds beperkt is. Het gaat dan om vrijwel alle facetten, dat wil zeggen de informatieoverdracht (schriftelijk en mondeling), het gebruik van beschikbare informatie in voortgangsrapportages, en het uitwisselen van inzichten.

Hoewel we op basis van het kleine aantal cases niet kunnen vaststellen of dit de effectiviteit nadelig beïnvloedt, is het aannemelijk dat een betere samenwerking in ieder geval de efficiëntie van het proces (en mogelijk de duur van het traject) ten goede kan komen. Maar ook aannemelijk is dat een gezamenlijk optrekken in de begeleiding van de cliënt – waarbij ervaringen en visies worden uitgewisseld – uiteindelijk ook de effectiviteit zullen bevorderen. Ook uit de literatuur blijkt dat onvoldoende informatie-uitwisseling, overdracht en doorverwijzing van klanten aan re-integratiebedrijven een zeker risico is verbonden (IWI, 2008; Zandvliet, et al. 2008).

Overige elementen

Andere mogelijk relevante elementen worden door enkele klantmanagers en/of klanten genoemd. Het belang van deze aspecten is niet te duiden. Het gaat dan om aspecten die in de literatuur worden genoemd, zoals:

- Bepaalde (groepen) werkzoekenden hebben snellere (of intensievere) ondersteuning nodig dan feitelijk wordt geboden (IWI, 2008);
- Cliënten menen dat het re-integratieaanbod niet aansluit op de persoonlijke situatie (Soethout, e.a, 2007, Zandvliet, et al. 2008);
- Geen of onvoldoende contact met cliënten (Zandvliet, et al. 2008).
- Insluiting: het “uitzitten” van trajecten, terwijl de kans van slagen bijzonder klein is (RWI, Onderzoek naar Tweede Kanstrajecten, 2007);
- Geen nieuw aanbod aan cliënt na voltooiing van een niet succesvol traject.

Laatstgenoemde punt speelt naar verwachting vaak een rol, maar dat kunnen we niet exact bepalen, omdat bij niet-succesvolle trajecten meestal sprake is van een nog lopend traject, waarbij nog niet altijd duidelijk is welke vervolgstappen (zullen) worden genomen. Bij UWV kan in principe maar één traject worden ingezet.

Overzicht aanknopingspunten voor verbetering

Samengevat kunnen de volgende aanknopingspunten voor verbetering worden genoemd:

- Het beperkte gebruik van diagnose-instrumenten en andere hulpmiddelen (voor de trajectkeuze);
- In samenhang daarmee, onvoldoende expliciete onderbouwing van keuzes in het proces. Veel keuzes blijven impliciet en worden gebaseerd op ervaringsdeskundigheid. Keuzes worden regelmatig niet meer dan summier onderbouwd in dossiers vastgelegd, al kunnen klantmanagers achteraf de

- keuzes meestal goed onderbouwen. Terugkijkend is er ook twijfel over de diagnose;
- Enige onzekerheid over de keuze van de stijl van begeleiding lijkt inherent aan het proces;
 - Beperkte aandacht voor evaluatie, nazorg en reflectie, terwijl daarvan in principe juist veel kan worden geleerd;
 - Communicatie tussen klantmanager/werkcoach en re-integratiebedrijf. Hier kan minimaal worden geconcludeerd dat de communicatie beperkt is, waardoor de samenwerking en afstemming niet altijd optimaal verloopt;
 - Een deel van de klantmanagers heeft onvoldoende zicht op (de kwaliteit van de) beschikbare re-integratietrajecten bij re-integratiebedrijven;
 - Communicatie met de klant, vooral op het duidelijk maken van de verwachtingen over de inzet en activiteit van de klant;
 - De vraagzijde is in wisselende mate geïntegreerd in de begeleiding. Dit geldt voor zowel gemeente, UWV als re-integratiebedrijven. Juist op dit punt lijken diverse klanten teleurgesteld in de ontvangen ondersteuning.

De toewijzing van klanten aan klantmanagers is niet onderzocht. De bestaande literatuur wijst wel op het belang van een goede combinatie van klant en begeleider voor resultaat.

Daarnaast speelt de motivatie van de klant een belangrijke rol in het proces en de effectiviteit daarvan. Motivatie is een zelfstandige factor in het verklaren van succes. Het is dus essentieel dat in de begeleiding voldoende aandacht is om deze in positieve zin te beïnvloeden, wanneer deze onvoldoende lijkt. Omdat de motivatie weer afneemt met de trajectduur, blijft dit een belangrijk aandachtspunt in de begeleiding.

Dat op diverse punten het proces kan worden verbeterd, wil geenszins zeggen dat het niet op orde is. Integendeel, geconstateerd kan worden dat het re-integratieproces op hoofdlijnen logisch is opgebouwd en in de praktijk de noodzakelijke stappen ook worden doorlopen. Ook wordt over het algemeen ingespeeld op de situatie, mogelijkheden en wensen van de klant. Klantmanagers en werkcoaches kunnen de gemaakte keuzes ook goed onderbouwen en blijken in voldoende mate in staat om hierop te reflecteren.

Het is echter moeilijk om aan te geven wat de geïdentificeerde risicofactoren (verbeterpunten) precies betekenen voor de kwaliteit en effectiviteit. Wel lijkt het verloop van de re-integratie sterk afhankelijk van de mate waarin de klantmanager/werkcoach (en trajectbegeleiders) in staat zijn om adequaat in te spelen op de situatie, afgewogen beslissingen te nemen en daarnaar te handelen. Het lijkt daarom aan te bevelen dat de betrokken organisaties een kritische analyse maken van hun organisatie op de geïdentificeerde verbeterpunten.

1 Achtergrond en doel van het onderzoek

1.1 Achtergrond

Er wordt veel geïnvesteerd in de re-integratie van werklozen, Wwb'ers en inactieven. De doelmatigheid en doeltreffendheid van deze uitgaven is slechts in beperkte mate te bepalen. Vanuit de kerntaken is de RWI er veel aan gelegen om meer inzicht in de effecten en kosten van re-integratie te verkrijgen en deze kennis ook te verspreiden, zeker in een tijd waarin minder publieke middelen voor re-integratie beschikbaar zijn¹². Dit krijgt gestalte in diverse periodieke analyses en informatie over ontwikkelingen in de re-integratiemarkt, zoals de jaarlijkse uitgave van de *factsheet re-integratie* door de RWI.

In het onderzoek naar de effectiviteit van re-integratie ligt meestal de nadruk op kwantitatief meetbare aspecten en blijft de rol van uitvoeringsaspecten onderbelicht. De literatuur geeft diverse aanwijzingen dat de inrichting van het uitvoeringsproces mogelijk een belangrijke, zo niet cruciale rol speelt bij het realiseren van de re-integratiedoelen.

Het voorliggende rapport doet verslag van een onderzoek naar de betekenis van het uitvoeringsproces voor het bereiken van de doelen op het terrein van re-integratie.

1.2 Doel van het onderzoek

Het onderzoek is gericht op het verkrijgen van aanknopingspunten voor verbetering van de effectiviteit van re-integratie. Het hoofddoel van het onderzoek is om input te leveren voor een onderbouwde analyse van:

- (De kwaliteit van) de uitvoering en het samenspel tussen professional(s) en cliënt: doen zich knelpunten, c.q. risico's voor, voor de effectiviteit van re-integratie?
- De factoren (in de uitvoering) die bepalend zijn voor een succesvolle re-integratie, gemeten in termen van succesvolle afronding van een traject dan wel uitstroom naar werk;
- Verbeterpunten in de uitvoering.

Op basis van bestaand onderzoek is een lijst opgesteld met uitvoeringsaspecten die van betekenis (kunnen) zijn voor het resultaat van de re-integratie. In dit onderzoek is geprobeerd om een stap verder te komen en enige ordening aan te brengen in de betekenis van de verschillende aspecten (belangrijk, minder belangrijk) in deze lijst.

¹² De komende jaren zal de re-integratiedienstverlening selectiever worden ingezet. De budgetten die beschikbaar zijn voor re-integratie van uitkeringsgerechtigden en werklozen nemen fors af. Zo wijst IWI op het belang om re-integratiemiddelen vooral in te zetten voor mensen die op eigen kracht geen werk kunnen vinden (12 mei 2011). In de Re-integratiemarktanalyse 2011 van de RWI wordt uitgebreid ingegaan op het selectiviteitsvraagstuk.

Deze doelstelling vereist gegevensverzameling op het niveau van individuele dossiers, individuele klanten, coaches en begeleiders bij gemeenten, UWV en re-integratiebedrijven. Het achterliggende idee is dat via een analyse van de uitvoering op basis van concrete voorbeelden en feitelijke gedetailleerde reconstructie van de dienstverlening succesfactoren, knelpunten en verbeterpunten kunnen worden geïdentificeerd.

1.3 Onderzoeksvragen

In het onderzoek staan het uitvoeringsproces en de betrokken actoren centraal. Dit komt in de uitgewerkte onderzoeksvragen naar voren.

1. Hoe verloopt de procesgang in de uitvoeringspraktijk? Daarbij gaat het onder meer om:
 - a. De contacten van UWV/gemeente en re-integratiebedrijf met de cliënt (frequentie, doel, moment in de tijd, etc.);
 - b. De expertise van werkcoaches, casemanagers en consultants;
 - c. De diagnose en de keuze van het type dienstverlening/traject (waarop is deze gebaseerd?);
 - d. De timing van trajecten/instrumenten: op welk moment wordt welk instrument ingezet en met welke redenen;
 - e. De keuzemogelijkheden/verantwoordelijkheid van de cliënt;
 - f. De voortgang van trajecten;
 - g. Het zicht op relevante vacatures;
 - h. De follow-up na (al of niet succesvolle) afronding van een traject/instrument;
 - i. De dossiervorming.
2. Hoe verloopt in het bijzonder het samenspel tussen opdrachtgever, opdrachtnemer dan wel uitvoerder van re-integratie en cliënt:
 - a. Sluiten de keuzes die door de verschillende actoren worden gemaakt op elkaar aan? Zijn ieders verwachtingen expliciet?
 - b. Sluiten de aangeboden activiteiten aan bij mogelijkheden en wensen van de cliënt?
 - c. Hoe verloopt de afstemming en informatieoverdracht tussen professionals (zowel intern als tussen UWV/gemeente en re-integratiebedrijf)?
3. Welke knelpunten doen zich voor in het proces? Wat zijn daarvan de oorzaken en mogelijke consequenties voor de effectiviteit van de dienstverlening? Welke oplossingen zijn hiervoor denkbaar?
4. Welke risico's doen zich voor met betrekking tot de effectiviteit van dienstverlening (gegeven de beschikbare inzichten over effectieve re-integratie? Welke oplossingen zijn hiervoor denkbaar?
5. Verschilt de procesgang tussen succesvolle en niet-succesvolle re-integratietrajecten (gemeten in termen van succesvolle afronding van een traject dan wel uitstroom naar werk)?
6. Welke lessen kunnen worden getrokken gericht op het verbeteren van de effectiviteit van dienstverlening?

De eerste twee vragen zijn gericht op beschrijving en analyse van relevante uitvoeringsaspecten. Bij de vragen 3 tot en met 6 wordt een relatie gelegd met de effectiviteit van de dienstverlening en het succes van re-integratietrajecten. Om deze vragen (3 tot en met 6) te kunnen beantwoorden zijn zowel succesvolle, als niet succesvolle trajecten in het onderzoek betrokken.

1.4 Aanpak van het onderzoek

Via persoonlijke interviews met klantmanagers bij de gemeenten en werkcoaches bij UWV en telefonische interviews met klanten en trajectbegeleiders bij re-integratiebedrijven zijn de benodigde onderzoeksgegevens verkregen. Alle gegevens zijn per cliënt in verkorte vorm in een bestand vastgelegd, aangevuld met individuele beschrijvingen. Een uitgebreide toelichting op de opzet en methodiek van het onderzoek is opgenomen in bijlage 1.

Uiteindelijk zijn 68 individuele dossiers (klanten) in het onderzoek meegenomen, afkomstig van 3 gemeenten en 2 UWV-vestigingen. Er zijn interviews gehouden met 19 klantmanagers en werkcoaches, 37 klanten en 13 trajectbegeleiders bij re-integratiebedrijven. Bijlage 2 bevat een nadere toelichting op de selectie van cases en de samenstelling van de onderzoekspopulatie.

Het aantal in beschouwing genomen cases is voldoende groot voor een beschrijving van de variëteit in de uitvoering, maar niet voldoende voor het vaststellen van verbanden tussen uitvoering en resultaat. Het onderzoek heeft daarmee het karakter van een beschrijvende analyse die diverse indicaties oplevert over de betekenis van de uitvoering voor het resultaat.

Binnen de gekozen opzet zijn indicaties voor verbanden tussen het proces en de effectiviteit ontleend aan:

1. Overeenkomsten en verschillen tussen de bestaande inzichten in de literatuur en de waargenomen praktijk. Op basis van de bestaande literatuur is het in bijlage 2 besproken kader ontwikkeld en is een lijst van mogelijke succes- en faalfactoren afgeleid (zie bijlage 3). Vervolgens zijn we in de praktijk aan de hand van vragenlijsten nagegaan hoe het proces verloopt en of, en zo ja in welke mate, deze "risicofactoren" ook voorkomen. Bijlage 4 bevat de vragenlijsten.
2. Vergelijking van succesvolle en niet-succesvolle klanten, over alle cases heen. Wanneer de (gemiddelde) score op specifieke uitvoeringsaspecten (bijvoorbeeld rond diagnose, of de intensiteit van de begeleiding) sterk verschilt tussen succesvolle en niet succesvolle klanten, dan wordt aangenomen dat de betreffende uitvoeringsaspecten op zijn minst belangrijker zijn voor het resultaat dan aspecten waarop de scores vergelijkbaar zijn.
3. De beoordeling van klanten, klantmanagers, werkcoaches en consultants. In de interviewlijsten is een aantal "reflectievragen" opgenomen, waarin de betrokkenen wordt gevraagd wat zij als succesfactor of belemmerende factor voor succes zien in het individuele geval. Ook is gevraagd hoe zij op het traject terugkijken met de kennis van nu en over welke onderdelen van het traject of het proces men minder tevreden is en/of anders had gedaan.

Wij hebben niet vastgesteld of een diagnose of trajectkeuze effectief, efficiënt of “de beste optie” was, maar aan de klantmanager of werkcoach (en klanten) gevraagd welke overwegingen een rol hebben gespeeld bij de diagnose en de trajectkeuze. Daarbij is ook nagegaan in welke mate de klanten inspraak hebben gehad op de keuzes en of, en zo ja hoe, rekening is gehouden met de vraagzijde van de arbeidsmarkt.

1.5 Opzet van het rapport

Het rapport is als volgt opgezet. In hoofdstuk 2 en 3 beschrijven we het uitvoeringsproces van re-integratietrajecten zoals in de interviews geobserveerd. Hoofdstuk 2 beschrijft het proces per fase en hoofdstuk 3 is gericht op de rol van de actoren en de communicatie tussen hen. In hoofdstuk 4 gaan we in op de effecten van dit proces op het succes van re-integratietrajecten.

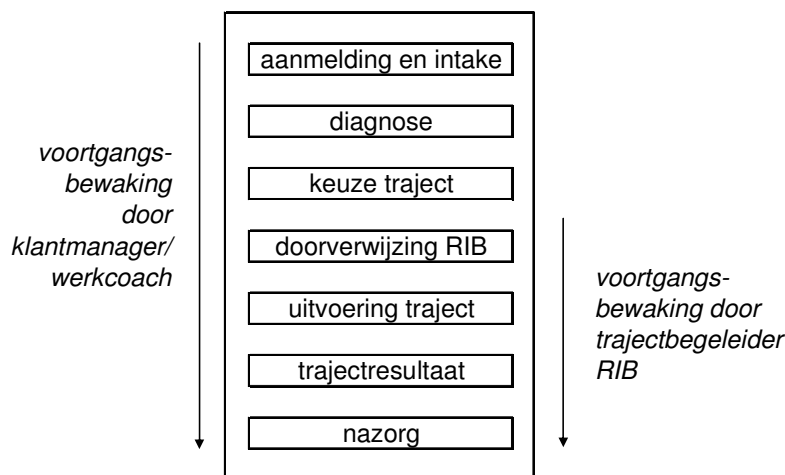
2 Het uitvoeringsproces per fase

2.1 Inleiding

De beschrijving van het uitvoeringsproces in dit hoofdstuk concentreert zich op de directe dienstverlening aan de klant in het kader van zijn of haar re-integratie. Vanzelfsprekend verschillen de vijf uitvoeringsorganisaties (drie gemeenten en twee UWV-vestigingen) en diverse re-integratiebedrijven die in het onderzoek zijn betrokken in organisatie en procedures. De mogelijke invloed van deze verschillen in beleid- en uitvoeringscontext wordt in hoofdstuk 4 meegenomen. In dit en het volgende hoofdstuk abstraheren we hier grotendeels van.

In het onderzoek hebben we een traject gedefinieerd als het gehele proces van intake tot het moment dat een serie trajectactiviteiten wordt afgerond, al of niet via uitstroom naar werk. In afzonderlijke paragrafen beschrijven we hieronder de karakteristieken van de verschillende fasen van het traject. In grote lijnen volgt het re-integratieproces de fasen die in figuur 2.1 worden geschetst. In de beschrijving wordt ter toelichting op onderdelen ook aandacht besteed aan de onderlinge communicatie, maar we concentreren ons op de procesgang. Communicatie komt in het volgende hoofdstuk meer specifiek aan de orde.

Figuur 1.1 Onderscheiden fasen in het uitvoeringsproces



De werkzoekende meldt zich bij de gemeente of UWV. Na toetsing van het recht op uitkering wordt de werkzoekende toegewezen aan een begeleider. Vervolgens vindt een nadere intake en/of diagnose plaats, wordt het meest geëigende trajectonderdeel (of onderdelen) bepaald en vindt zo nodig doorverwijzing naar een re-integratiebedrijf plaats. Tijdens dit trajectonderdeel wordt de voortgang gevolgd en worden – afhankelijk van de voortgang – aanpassingen in de trajectonderdelen aangebracht. In het onderzoek is geprobeerd zoveel mogelijk “paren” van klanten te selecteren. Eerst zijn klanten

geselecteerd die een traject succesvol hebben afgerond (en naar werk zijn doorgestroomd). Daarbij zijn vergelijkbare klanten die op dat moment nog niet succesvol zijn uitgestroomd gezocht. Vervolgens is nagegaan wat er is gebeurd na afronding van de in beschouwing genomen trajectactiviteiten, bijvoorbeeld in de vorm van nazorg.

In bijlage 2 is beschreven waarom het niet altijd gelukt is om paren van klanten te selecteren die op alle gewenste kenmerken op elkaar lijken, die op een vergelijkbaar tijdstip zijn ingestroomd in de uitkering en vergelijkbare activiteiten hebben gevolgd. Daardoor zijn minder harde uitspraken mogelijk over het verband tussen (elementen uit) het proces en de effectiviteit van re-integratie. Wel geeft de reconstructie aanknopingspunten voor de analyse van risicovolle elementen in het uitvoeringsproces.

2.2 Aanmelding, intake en diagnose

In principe zouden deze fasen afzonderlijk moeten worden beschreven, maar in de praktijk lopen deze onderdelen van het proces in elkaar over en daarom hebben we deze samengenomen.

Een punt is dat de begrippen 'intake' en 'diagnose' in de praktijk verschillend worden geïnterpreteerd. Daarbij wordt door de geïnterviewden van uitvoeringsinstanties afgegaan op de situatie in de eigen organisatie. In alle gevallen vindt de formele inschrijving en intake plaats aan de hand van bestaande procedures en in gebruik zijnde hulpmiddelen, zoals een standaard invulformulier of procedure. Het voornaamste doel van de intake is het vaststellen van het recht op uitkering. Maar in het ene geval is de eerste intake uitgebreid en in andere gevallen kort. Degene die de intake doet verwijst de klant vervolgens door naar een klantmanager (bij gemeenten) of werkcoach (bij UWV), tenzij verwacht wordt dat de persoon zelfstandig werk kan vinden. Bij UWV wordt op dit moment in de eerste drie maanden de re-integratie aan de klant overgelaten en vindt geen (intensieve) begeleiding plaats. Toewijzing aan een begeleider vindt dan na drie maanden plaats¹³.

In het onderzoek zijn functionarissen die verantwoordelijk zijn voor de formele inschrijving en intake niet geïnterviewd. Deze vragen een nieuwe klant de voorgeschreven informatie die nodig is om het recht op uitkering te kunnen vaststellen. Zij krijgen daardoor tevens een eerste indruk van de klant. Alles wat zij vanuit dit eerste gesprek vastleggen, mag in principe later in het proces niet nogmaals worden gevraagd door een andere medewerker. Dit om de klant zo min mogelijk te belasten.

De inschrijving is dus het eerste beslismoment in het traject. Feitelijk is hier sprake van een eerste diagnose (in termen van: toekennen van een uitkering of niet, eventueel doorverwijzen naar een klantmanager of werkcoach, etc.). Omdat in het onderzoek geen interviews zijn gehouden met medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de formele inschrijving en intake, beschikken we niet over informatie over de keuzes en de achtergronden van de keuzes rond de

¹³ Een van de UWV vestigingen werkte ten tijde van het onderzoek al op deze manier, omdat zij een pilot waren.

formele inschrijving, de bijbehorende eerste intake en de criteria voor de toewijzing van klanten aan een specifieke begeleider.

We starten daarom de beschrijving per trajectfase op het moment dat het eerste gesprek gevoerd wordt tussen de klantmanager (die we hebben gesproken) en de klant. Vervolgens komen we terug op de diagnose zelf om daar dieper op in te gaan.

Eerste gesprek tussen klantmanager en klant, de diagnose

Administratief gehalte van het eerste gesprek

De uitgangssituatie bij het eerste gesprek (het 'startgesprek') tussen de klantmanager en de klant verschilt dus per organisatie. Bij een korte formele intake, moet in het startgesprek meer aandacht worden besteed aan de formaliteiten rond inschrijving en intake. Voor zover procedureel noodzakelijk worden de formele vereisten afgerond en daarbij wordt gebruik gemaakt van bestaande procedures, voorschriften en hulpmiddelen. Bestaande procedures rond WW, Wwb en WIJ bevatten een formele termijn waarbinnen deze moeten zijn voltooid. Voor nuggers gelden geen of weinig formele eisen. Los van de formele vereisten worden door de klantmanagers geen specifieke hulpmiddelen gebruikt voor (nadere) intake. De klantmanagers geven expliciet aan dat zij voor 18 van de 68 klanten geen gebruik hebben gemaakt van een hulpmiddel. Eén van de klantmanagers maakt wel gebruik van een (eigen ontworpen) standaard vragenset en één gaat hoofdzakelijk af 'op intuïtie'.

Bespreking rechten en plichten

Vrijwel alle geïnterviewde klantmanagers stellen de rechten en plichten van de uitkering in dit gesprek aan de orde, per organisatie en klantmanager op eigen wijze. Een aantal klantmanagers (die samen 24 van de 68 klanten onder hun hoede hebben) refereert in dit kader tevens aan het door de werkzoekende te ondertekenen trajectplan of WIJ-beschikking, een ander aantal (betreft 16 klanten) refereert aan het informatieboekje dat zij uitreiken aan de werkzoekende. Een aantal klantmanagers heeft dit op andere wijze vastgelegd (15 klanten). Bij drie klanten (verschillende klantmanagers) is dit alleen besproken, waarvan in één geval tevens geconstateerd wordt dat dit niet voldoende was (niet duidelijk overgekomen). Bij de twee nuggers gaat het alleen om een verplichte bijdrage aan ondersteunende activiteiten en dit is mondeling verteld. In vier gevallen zijn de rechten en plichten niet besproken.

Bespreking werkhervatting

In de meeste gevallen (bij 42 van de 68 klanten) is in dit startgesprek over werk en/of re-integratie gesproken, maar in sommige gevallen niet. In box 2.1 geven we enkele voorbeelden.

Box 1.2 Voorbeelden van gesprekken over werkhervatting

Voorbeeld 1:

Jongeren die voor een uitkering komen wordt gelijk een leerwerkeraanbod gedaan. Sinds 2009 vallen jongeren tot 27 jaar onder de WIJ (Wet Investeren in Jongeren). De WIJ verplicht gemeenten om jongeren van 18 tot 27 jaar die een bijstandsuitkering aanvragen een aanbod te doen. Dat kan een aanbod zijn voor werk, scholing of een combinatie van beide. Jongeren die een baan accepteren krijgen salaris in plaats van een uitkering. Jongeren die een leeraanbod aanvaarden krijgen een inkomen dat even hoog is als een bijstandsuitkering. Als de jongere het aanbod van de gemeente niet accepteert, dan ontvangt hij/zij geen uitkering.

Voorbeeld 2:

Deze casus betreft een klant die borderline is. De klant is in 2006 uit beeld geraakt bij UWV en gemeente. In dat jaar is de behandeling van borderline gestart en de klant heeft nu meer controle over de stoornis. De behandeling is nu beëindigd en de klant heeft zich weer gemeld bij de gemeente. De gemeente heeft een Wajong uitkering aangevraagd, maar deze is afgewezen. Nu loopt een aanvraag voor een Wsw-indicatie, maar het zal nog een tijd duren voor de indicatie er is en dan wordt ze op de wachtlijst van de Sw geplaatst.

Voorbeeld 3:

Er is met deze klant niet echt over re-integratie en werk gesproken, omdat de klant nog in een outplacement traject van de laatste werkgever zat. Er is alleen gezegd dat UWV hulp biedt. De rechten en plichten zijn besproken, maar niet echt vastgelegd.

Bron: SEOR, interviews, 2010- 2011

In het geval van elf werkzoekenden is niet direct over werk gesproken, omdat twee van hen een opleiding of scholing gaan volgen of willen volgen en in negen gevallen vanwege de specifieke problematiek van de werkzoekende (schulden, scheiding in combinatie met beschermde opvang, e.d.).

Box 1.3 Casus van klant die opleiding is gaan volgen

Deze klant wilde als Wwb-gerechtigde een 3-jarige opleiding gaan volgen op mbo-4 niveau. De klantmanager van de gemeente heeft alles geregeld zodat ze met de opleiding kon beginnen. De klant ging twee dagen per week naar school en werd impliciet vrijgesteld van de sollicitatieplicht. Ze kon stage lopen bij de gemeente, kreeg daarna bij de gemeente een contract en is doorgegroeid naar de functie van medewerkster.

Bron: SEOR, interviews, 2010- 2011

Diagnose tijdens het eerste gesprek

In alle gevallen is het startgesprek het eerste 'verdiepende' gesprek met de werkzoekende, waarin voor het bepalen van het benodigde traject de omstandigheden, wensen en mogelijkheden nader worden geïnventariseerd. Dit eerste gesprek duurt in de meeste gevallen ongeveer een uur. Alleen bij enkele minder gecompliceerde gevallen (vooral WW-gerechtigden) is de benodigde tijd korter (30 tot 45 minuten). Afhankelijk van de specifieke klant en de situatie wordt deze tijdsduur benut voor de diagnose door de klantmanager en het maken van een keuze voor de trajectactiviteiten. In veel gevallen is de problematiek snel duidelijk en volstaat voor de klantmanager de combinatie van intakegesprek (dossierinformatie) en het startgesprek om een goed advies te geven.

Bij meer gecompliceerde gevallen is één gesprek meestal niet voldoende om een klant volledig en goed te doorgronden en om een goede diagnose (inschatting van de kwaliteiten, belemmeringen, kansen en mogelijkheden) te stellen en een goed advies te geven. In die gevallen zijn vaak meer gesprekken nodig, die afhankelijk van de situatie in korte tijd plaatsvinden. In een gecompliceerde situatie is een wisselend aantal extra gesprekken en (telefonische) contacten nodig om aanvullende informatie te verkrijgen of extra activiteiten te ondernemen

of extra begeleiding te geven. Afhankelijk van de situatie vinden deze in korte tijd plaats. In sommige gevallen is de totale tijdsbesteding ook moeilijk te schatten, omdat zaken ook 'tussendoor' geregeld worden en er divers 'kort telefonisch' overleg is met ingeschakelde externe partijen. In zeven cases heeft ofwel het gesprek langer geduurd, of zijn één of meer vervolgesprekken gehouden voor diagnose doeleinden. In sommige gevallen is hier ook tijd meegenomen die door een externe partij is besteed aan diagnose.

Gebruik van een diagnose-instrument

In het geval van de meeste werkzoekenden die in dit onderzoek zijn betrokken (58 van de 68) is geen gebruik gemaakt van een diagnose-instrument en is de diagnose door de klantmanager gemaakt. In slechts één van de drie in het onderzoek betrokken gemeenten heeft de klantmanager een diagnose-instrument (WCM) gebruikt. De werkcoaches van de beide UWV-vestigingen die in het onderzoek zijn betrokken gebruiken geen diagnose-instrument. We zijn niet expliciet nagegaan of de instrumenten wel of niet beschikbaar zijn en of men deze kent. Maar uit het feit dat men nadrukkelijk aangeeft deze niet te gebruiken valt af te leiden dat men er wel kennis van heeft. Indien er wel gebruik is gemaakt van instrumenten, dan was het meestal medisch (extern) of in de vorm van competentietest (klant weet niet wat hij/zij kan of wil).

Voor tien werkzoekenden is wel een diagnose-instrument gebruikt. In drie gevallen is de diagnose mede gedaan door een externe partij, voor een medisch probleem (GGD, psycholoog) of voor een uitgebreide beroepskeuzetest. In vrijwel alle gevallen kwam de uitkomst van het instrument overeen met de beoordeling van de klantmanager; in één geval kon deze zich niet volledig vinden in de resultaten van het diagnose-instrument. In een ander geval kon de klantmanager zich wel in de uitkomsten vinden, maar was de klant het hiermee niet eens. Kortom, de uiteindelijke diagnose is in de meeste gevallen alleen gebaseerd op het oordeel van de begeleider en in een minderheid van de gevallen op een combinatie van dit oordeel en een diagnose op basis van een diagnose-instrument.

Wanneer geen instrument wordt gebruikt baseert de begeleider zich mede op de in het dossier aanwezige informatie over opleiding, werkervaring en persoonlijke situatie en eventueel op een medisch attest. In de interviews is door de begeleiders verder gerefereerd aan alle informatie en indrukken die tijdens de gesprekken met de werkzoekende worden verkregen en medebepalend zijn voor het stellen van de diagnose (wat is het probleem?) en de bijbehorende oplossing (trajectactiviteiten). In verschillende bewoordingen is daarbij aangegeven dat *'elke werkzoekende of elke situatie uniek is'*.

Registratie van de diagnose

In vrijwel alle gevallen is de (uitkomst van de) diagnose ook geregistreerd, in de meeste gevallen in het dossier. In enkele gevallen is deze opgenomen in een kort of heel kort verslag van het startgesprek, of via de (WIJ) beschikking, die gevoegd wordt bij het dossier. In een enkel geval is het medisch attest doorslaggevend voor de diagnose en is dat bij het dossier gevoegd. Eén klantmanager geeft aan dat de diagnose van zijn of haar klanten niet is geregistreerd (dit betreft twee klanten).

Rol van de klant in het eerste gesprek, volgens de klantmanager

RWI (2009) doet onder meer de aanbeveling om de diagnose met de klant mondeling te bespreken en mondeling uit te leggen hoe de diagnose tot stand is gekomen, om de klant uit te leggen wat het doel is van de inzet van het diagnose-instrument en om de klant te vertellen welke mogelijkheden er zijn voor een second opinion of voor bezwaar als de klant het oneens is met de diagnose of met het trajectplan/werkplan¹⁴. Volgens de klantmanagers die in dit onderzoek zijn betrokken heeft de meerderheid van de klanten inzicht gekregen in de diagnose. Waar we dossierinformatie hebben, is de 'visie van de klant' ook in het dossier terug te vinden. In diverse andere gevallen is het resultaat van de diagnose mondeling medegedeeld en/of besproken met de cliënt.

Of de klant ook inspraak heeft in de diagnose is vanuit de gesprekken met de klantmanager niet altijd duidelijk vast te stellen. In één geval geeft de klantmanager aan dat niet alle informatie aan de klant is verstrekt in verband met de specifieke problematiek van de klant. In enkele gevallen weet de klant precies wat hij of zij wil en sluit de diagnose aan bij deze expliciete wens. In enkele gevallen is er géén inspraak.

Vooruitlopend op het volgende hoofdstuk constateren wij dat de klanten zelf dit beeld bevestigen: op twee klanten na kwam de uitkomst van de diagnose overeen met het eigen inzicht van de klant.

Box 1.4 Voorbeelden van conclusies uit diagnose

Voorbeeld 1:

Het startgesprek duurde circa één uur. De diagnose van de werkcoach was dat de klant zichzelf overschreeuwde. De bestaande formele checklist is niet gebruikt voor deze klant. Er is een verslag gemaakt van het gesprek (hiervan krijgt de klant een afschrift mee), maar de diagnose is niet zwart op wit vastgelegd. Wel is besproken dat de houding van de klant niet juist was.

Voorbeeld 2:

De inschatting van de klantmanager is dat deze klant voldoende vaardigheden heeft en een goede vooropleiding om direct bemiddeld te worden naar werk. De belangrijkste belemmering is echter dat ze in de praktijk een grote druk ervaart en door weinig tot geen zelfvertrouwen het idee heeft dat zij niet waarmaakt wat er in het eigen werk (naar eigen perceptie) wordt verlangd. Klant vertoont ook weinig initiatief, maar werkt wel braaf mee aan het traject.

Voorbeeld 3:

Deze klant had geen specifieke problematiek en was goed gemotiveerd. Uit de intake/diagnose kwam dat deze klant zelfredzaam is en dat er geen aanleiding is om een traject in te zetten. De kans was groot dat de klant zelf een baan zou vinden. Wel moet de klant minder kritisch zijn richting arbeidsmarkt.

Voorbeeld 4:

De klant is erg gemotiveerd, maar heeft een zwakke presentatie. Daarnaast heeft de klant lichamelijke klachten. De klant is daarom doorverwezen naar het ziekenhuis. Als de klant hersteld is, is hij goed bemiddelbaar naar werk. Hij zal zich dan wel iets beter moeten presenteren en kleden.

Voorbeeld 5:

Klant komt erg positief en gemotiveerd over en is goed in staat om zelfstandig te solliciteren. Gezien de leeftijd, opleidingsniveau en werkervaring is de klant goed bemiddelbaar op de arbeidsmarkt. Wel heeft de klant hoge schulden (Wet Schuldsanering Natuurlijke Personen).

Bron: SEOR, interviews, 2010- 2011

¹⁴ De mogelijkheid tot bezwaar of een second opinion is er overigens niet in alle gemeenten.

In box 2.4 is een aantal voorbeelden beschreven van cases met een problematiek die de diagnose bemoeilijkt en de diagnoseperiode verlengt.

Box 1.5 Cases met problematiek die diagnose bemoeilijkt en diagnose periode verlengt

Problematiek: medische problemen:

Voorbeeld 1:

In deze casus was het oordeel van een specialist nodig om een gezondheidsprobleem vast te stellen. Verder is tijd besteed aan een aanvraag voor de Wajong, omdat duidelijk was dat deze persoon blijvend van dit probleem last zou hebben (is afgewezen), en werd ook een BBL aanvraag ingediend, nadat een werkgever was gevonden die bereid was om de persoon in dienst te nemen.

Problematiek: psychische problemen:

Voorbeeld 2:

De klant in deze casus zat in een opvangtehuis, maar wil heel graag weer een normaal leven oppakken. Door de specifieke situatie, onvoldoende controle op haar omstandigheden en gebrek aan zelfvertrouwen was een periode van psychische begeleiding nodig, voordat zij op basis van haar capaciteiten verdere stappen in de re-integratie kon zetten.

Problematiek: houding en gedrag van klanten:

Voorbeeld 3:

Deze casus betreft een klant die gemotiveerd en coöperatief leek, maar niet realistische beroepswensen had en al in twee trajecten was vastgelopen. Gaandeweg het traject is de klantmanager van een coachende naar een sturende rol gegaan en nu lijkt een traject te zijn gekozen dat meer is afgestemd op de capaciteiten en competenties van de persoon.

Voorbeeld 4:

De klant is in eerste instantie verkeerd ingeschat. De klant leek kansrijk en gemotiveerd. Achteraf bleek de klant veel mooie praatjes te hebben en niet de regels te volgen. De klantmanager kon niet door deze schone schijn heen prikken. De klant heeft hierdoor misbruik gemaakt van de vrijheid die hij kreeg.

Bron: SEOR, interviews, 2010- 2011

Omdat het niet mogelijk is om een algemene definitie te geven van 'intake' en 'diagnose' die voor alle bestudeerde organisaties zou gelden, is het ook moeilijk om te meten hoe veel tijd tussen beide verstreken is. We zijn gevallen van klanten tegengekomen die, voornamelijk als gevolg van de door de crisis sterk toegenomen instroom, pas maanden na hun eerste aanmelding bij de organisatie in contact kwamen met een klantmanager. In deze gevallen is er sprake van een lange tijd tussen aanmelding en intake (en wellicht ook tussen aanmelding en diagnose), een periode waarin de klant geen contact heeft met een klantmanager. Het zal dan van de klant zelf, en bijvoorbeeld de (mate van) zelfredzaamheid en activiteit, afhangen of een dergelijke periode nadelig uitpakt voor de kansen op het (opnieuw) vinden van werk.

Tabel 2.1 geeft een overzicht van de conclusies voor de verschillende meetpunten die zijn gebruikt voor het in kaart brengen van de fase van intake en diagnose.

Tabel 1.1 Overzicht meetpunten aanmelding, intake en diagnose (antwoorden klantmanagers)

Aanmelding en intake	
Wie voerde de intake uit?	Intake bij inschrijving door functionaris belast met toetsen van het recht op uitkering. Is wisselend lange of kort intake. Aanvullende intake door klantmanager tijdens startgesprek.
Is gebruik gemaakt van een hulpmiddel/standaard invulmodule?	Bij inschrijving altijd. Tijdens aanvullende intake door klantmanager, alleen voor zover formaliteiten dit vereisen.
Is er reeds over re-integratie/werk gesproken?	Meestal wel. Niet wanneer het gaat om klanten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt of klanten die opleiding gaan of willen volgen.
Zijn de rechten en plichten besproken/vastgelegd?	Vrijwel altijd. Op verschillende manieren.
Tijd besteed aan de intake?	Startgesprek (intake door klantmanager) duurt gemiddeld een uur. Bij 'eenvoudige' klanten (WW) korter, bij 'moeilijke' klanten langer.
Diagnose	
Wie stelde de diagnose?	Meestal alleen de klantmanager. In enkele gevallen is ook een expert ingeschakeld (specialist, psycholoog, uitgebreide beroepskeuzetest).
Is gebruik gemaakt van een diagnose-instrument?	In de meeste gevallen niet.
Kwam uitkomst diagnose overeen met eigen inzicht klantmanager?	Vrijwel altijd. In één van de gevallen gedeeltelijk.
Is de diagnose uiteindelijk bepaald op basis van eigen inzicht begeleider of (mede) op basis van diagnose-instrument?	In meeste gevallen alleen oordeel begeleider. In een vijfde deel van de klanten op basis van combinatie diagnose-instrument en oordeel begeleider.
Is de diagnose geregistreerd?	In vrijwel alle gevallen wel. Wisselend direct in dossier, of als bijlage (medisch attest of verslag van startgesprek).
Heeft de klant inzicht en/of inspraak in de diagnose?	In vrijwel alle gevallen wel inzicht. Inspraak is niet altijd duidelijk en wisselend. Soms juist wel, soms juist niet.
Is er tussen de intake en diagnose nog contact geweest (indien er (veel) tijd tussen zat)?	Meestal wel en dan ook regelmatig.

Bron: SEOR, interviews, 2010- 2011

2.3 Keuze trajectactiviteit en re-integratiebedrijf

Sinds maart 2010 verschilt UWV op een wezenlijk punt van de gemeenten. Op dat moment was het jaarbudget van UWV voor 2010 besteed of vastgelegd. Tot dat moment kon op elk moment na instroom een extern re-integratietraject (scholing, vaardigheidstraining, EVC, etc.) worden ingezet en opgestart. Vanaf maart 2010 kon dat niet meer. Ook de trajecten die al in gang waren gezet werden vanaf dat moment zo veel mogelijk tegengehouden. Een deel van de

UWV voorbeelden heeft dus alleen om deze reden geen re-integratietraject aangeboden gekregen. Een van de werkcoaches geeft aan dat dit betekent dat een klant “het zelf moet doen”; de werkcoach is er alleen nog om de klant te ondersteunen en te adviseren.

Eén van de drie gemeenten die in het onderzoek zijn betrokken voert het beleid dat klanten zo veel mogelijk begeleid en ondersteund worden door interne dienstverlening en dat er zo min mogelijk trajecten extern worden ingekocht (behalve voor diagnose, loopbaanonderzoek, e.d.). Deze gemeente heeft daarom veel interne trajecten. Hoewel het hier geen uitbesteding aan een extern re-integratiebedrijf betreft hebben wij deze trajecten in het onderzoek meegenomen en hebben wij gesproken met de (interne) trajectbegeleiders van deze cases.

Voor zover klanten een traject hebben aangeboden gekregen, intern dan wel extern, is in het geval van de meeste cases (ruim drie kwart) geen gebruik gemaakt van een hulpmiddel (trajectplanner) bij het maken van een trajectkeuze, in bijna een kwart van de cases wel (zie tabel 2,2). In één gemeente bepaalde de klantmanager via diagnose op welke trede van de re-integratieladder de klant stond. Was de uitkomst trede 4 (direct bemiddelbaar), dan werd de klant verwezen naar de Arbeidspool, die de directe bemiddeling op zich nam. Jongeren die onder de WIJ vallen kregen een leerwerk aanbod.

Het traject dat uiteindelijk is gevolgd is ofwel bepaald door de klantmanager, ofwel door de klantmanager in overleg met de klant. Hierbij kan de klantmanager in meer of mindere mate sturend optreden. Opnieuw vooruitlopend op het volgende hoofdstuk constateren wij dat verreweg de meeste klanten ook geen inzicht hebben in de aanwezige trajecten. Een deel van de klanten geeft in de interviews ook aan daaraan niet echt behoefte te hebben gehad. Ze gingen af op het oordeel van de klantmanager.

In de helft van de cases, vooral bij de klanten van UWV, is zelfsturing mogelijk geweest, via een Individuele Re-integratieovereenkomst, IRO (UWV) of Persoonsgebonden re-integratiebudget, PRB (gemeente). Hier is echter niet altijd voor gekozen. Zelfsturing is ingezet voor klanten die zelfstandig genoeg waren, of als middel om een bepaald traject te kunnen inzetten, dat alleen via een IRO-constructie mogelijk was¹⁵.

In ruim tweederde van de cases is het traject overeengekomen met de wensen of de verwachtingen van de klant (zie box 2.5). Er zijn ook voorbeelden van situaties waarin het traject (soms bij nader inzien) *niet* overeen is gekomen met de wensen of verwachtingen van de klant (zie box 2.6).

¹⁵ Bij toepassing van een IRO kan maatwerk geleverd worden. De klant kiest dan zelf een re-integratiebedrijf en stelt samen met dat bedrijf een plan op om weer aan het werk te gaan. UWV betaalt de kosten van het re-integratiebedrijf. Voorwaarde is wel dat dit bedrijf een overeenkomst met UWV heeft gesloten voor het uitvoeren van IRO's.

Box 1.6 Voorbeelden waarin traject overeenkwam met verwachtingen/wensen van de klant

Voorbeeld 1:

De klant had haar hele leven in een winkel gewerkt en wilde graag weer een baan in de detailhandel. Na het startgesprek met haar werkcoach ging ze eerst zelfstandig solliciteren, omdat ze dat zelf graag wilde. Na een periode van drie maanden werd echter geconstateerd dat het haar niet lukte om zelfstandig een baan te vinden. Toen werd haar een leerwerktraject met baangarantie in een drogisterij aangeboden (het ging dus om een opleiding, begeleiding en baangarantie). Dit traject heeft ze uiteindelijk succesvol afgerond en ze werkt nu in die drogisterij.

Voorbeeld 2:

Een klant had vanuit zijn werkverleden ruime ervaring in de re-integratiebranche (zijn vorige banen waren bij een re-integratiebedrijf en het CWI). Vanuit deze ervaring wilde hij geen groepsre-integratie volgen, want van dergelijke trajecten zag hij het nut niet in (onpersoonlijk, niet op maat, etc.). Daarom is gekozen voor een individueel coachingstraject. De klant was blij met de keuze voor het traject en de inhoud sloot goed aan bij zijn wensen.

Voorbeeld 3:

Deze klant wilde voor zichzelf beginnen. De klantmanager heeft de klant verwezen naar het Regionaal Bureau Zelfstandigen. De klant kon een overtuigend bedrijfsplan voorleggen en is met een startkrediet aan zijn eigen winkel begonnen.

Bron: SEOR, interviews, 2010- 2011

Box 1.7 Voorbeelden waarin traject niet overeenkwam met verwachtingen/wensen van de klant

Voorbeeld 1:

Omdat de klant goed bemiddelbaar werd geacht, is hij onmiddellijk op een vacature geweest die op de vacaturesite stond. Via het werkgeversservicepunt is hij in die baan gestart, maar de baan viel erg tegen. De baan bleek niet in zijn woonplaats, maar elders in het land (lange reistijd) en bovendien kreeg hij niet onmiddellijk een contract maar moest hij eerst drie maanden werken met behoud van uitkering. Hij voelde zich uitgebuit. De beschrijving van de vacature bleek ook nog eens niet te kloppen met de informatie die werd gegeven tijdens de voorlichting.

Voorbeeld 2:

Bij deze klant was er in eerste instantie voor gekozen om haar vrijwilligerswerk te laten doen, om haar werkritme op te laten doen. Binnen een maand kon de klant aan de slag in een bejaardentehuis. Dit traject leek in eerste instantie goed bij de klant aan te sluiten, maar de klant kreeg na een tijdje het gevoel dat ze meer in haar mars had. Na gesprekken met de klantmanager heeft de klant daarom een (interne) loopbaancursus gevolgd om te bepalen welk type werk een optie is. Vervolgens heeft de klant een opleiding gevolgd richting dit werk.

Voorbeeld 3:

Deze klant had haar zinnen gezet op administratief werk bij de overheid. Deze wens kwam echter niet overeen met haar werkervaring en kwalificaties. Ander werk wees ze af omdat ze dat niet 'leuk' genoeg vond. De klantmanager meldt haar aan bij een re-integratiebedrijf waar ze gelijk aan het werk wordt gezet in een productieloods. De klantmanager waarschuwt de trajectbegeleider van het re-integratiebedrijf dat de klant de neiging heeft om alleen naar administratieve functies te kijken, maar dit vanaf nu niet meer mag doen.

Bron: SEOR, interviews, 2010- 2011

In iets meer dan de helft van de cases is de uiteindelijke trajectkeuze schriftelijk onderbouwd, in de meeste van deze gevallen beknopt. Daarnaast waren in ongeveer de helft van de gevallen alternatieven aanwezig. Enkele voorbeelden zijn opgenomen in box 2.7.

Box 1.8 Voorbeelden van onderbouwing van de trajectkeuze, logisch voortvloeiend uit de diagnose

Voorbeeld 1:

Deze klant heeft een handicap, de ziekte van Meunière. De klant is verder niet opgeleid. De inschatting van de klantmanager was dat de klant alleen in staat was tot eenvoudig werk in de zorg of de schoonmaak. Omdat duidelijk was dat de klant niet in staat zou zijn om zelf een baan te vinden, is ze snel in een traject geplaatst. Dit traject duurde circa ¾ jaar. Het traject was gericht op empowerment en verbeteren van het zelfvertrouwen.

Voorbeeld 2:

De klant had vaste oppasdagen voor haar kleinkinderen die ze niet wilde opgeven. Hierdoor was ze minder gemotiveerd om een baan te zoeken. Bovendien was haar partner al met pensioen en wilde ze vrije tijd. De klant is aangemeld bij een re-integratiebedrijf, bij het project 'grenzeloos werk'. Het doel van dit project is om te kunnen bepalen of de klant echt beschikbaar is om een aantal dagen te werken en om de klant (werk)ritme op te laten doen. Op deze manier werd de klant ook verplicht om de oppasdagen voor de kleinkinderen los te laten. Het traject bevatte de volgende onderdelen: taaltraining, vrijwilligerswerk, begeleiden naar werk en structuur geven.

Bron: SEOR, interviews, 2010- 2011

Zoals de voorbeelden in de boxen in deze paragraaf illustreren, vloeien de (door de klantmanager) gemaakte keuzes rond trajectactiviteiten in het algemeen logisch voort uit de gestelde diagnose, ook wanneer de klant de keuzes niet (volledig) onderschrijft. In enkele gevallen werd de klantmanager beperkt in zijn keuzes, doordat hij of zij min of meer gedwongen was bepaalde activiteiten in te zetten, of juist geen activiteiten kon aanbieden.

De uitgevoerde trajectactiviteiten zijn zeer divers. Dit geldt voor zowel de inhoud als de aanbieder van de trajecten. Zowel bij gemeenten als bij de UWV vestigingen zijn sommige activiteiten in eigen beheer uitgevoerd en sommige uitbesteed. De inhoud van aangeboden trajecten is grofweg in te delen in de volgende categorieën:

- Trajecten gericht op aanbodversterking en het vergroten van vaardigheden en competenties. Het gaat bijvoorbeeld om sollicitatieondersteuning, empowerment, sociale activering, stages, etc.
- Specifieke scholing/opleiding en leer/werk trajecten (waaronder werk en stages met behoud van uitkering)
- Trajecten gericht op werk (actieve sollicitatie en bemiddeling)

Ongeveer de helft van de cases betreft trajecten gericht op werk, waarbij in een derde van deze gevallen (tijdelijk) ook elementen van empowerment en/of werkervaring (stage, vrijwilligerswerk) onderdeel zijn. Ongeveer 20 procent van de cases betreft scholings- en leerwerktrajecten (incidenteel ook gecombineerd met andere elementen, waaronder bemiddeling). Ongeveer 10 procent betreft aanbodversterking, 10 procent betreft combinaties van de drie categorieën en de laatste 10 procent volgde geen specifieke trajectactiviteiten (alleen voortgangsgesprekken en begeleiding door werkcoach of klantmanager).

Overdracht naar trajectbegeleider

In tweederde van de gevallen heeft er volgens de klantmanagers geen (schriftelijke) overdracht van klantinformatie plaatsgevonden, met een schriftelijke onderbouwing van de trajectkeuze. Ook de keuze van het re-integratiebedrijf is in tweederde van de gevallen niet schriftelijk onderbouwd.

In eveneens bijna tweederde van de cases zijn er wel concrete afspraken gemaakt over de begeleiding van de klant. Bij de ene gemeente is het beleid dat na overdracht de begeleiding weliswaar bij het re-integratiebedrijf komt te liggen, maar dat de regie in handen blijft van de klantmanager, terwijl in een andere gemeente het beleid is dat na overdracht de regie in handen komt van het re-integratiebedrijf.

Tabel 1.2 *Overzicht meetpunten keuze traject en doorverwijzing re-integratiebedrijf (antwoorden van de klantmanager)*

Keuzetraject/werkplan	
Is gebruik gemaakt van een hulpmiddel (trajectplanner) bij het maken van een keuze?	In de meeste gevallen niet.
Hoe is traject uiteindelijk bepaald?	Wisselend. Grofweg drie (even vaak voorkomende situaties): <ul style="list-style-type: none"> – Bepaald door klantmanager – Bepaald in overleg tussen klantmanager en klant, met het initiatief bij de eerstgenoemde (sturend, adviserend) – Bepaald in overleg, met meer inspraak, c.q. invloed van de klant (incidenteel keuze klant).
Zelfsturing mogelijk (IRO/PRB)?	In zeven op de tien cases wel (vooral bij UWV), maar niet altijd voor gekozen, i.v.m. situatie klant.
Kwam het traject overeen met de wensen of verwachtingen van de klant	In ruim tweederde van de gevallen wel.
Is er een schriftelijke onderbouwing van de uiteindelijke keuze?	In iets meer dan de helft van de gevallen wel, maar dan in diverse gevallen beknopt.
Waren alternatieve trajecten aanwezig	In ongeveer de helft van de gevallen wel.
Doorverwijzing re-integratiebedrijf	
(Schriftelijke) overdracht van klantinformatie, met schriftelijke onderbouwing van trajectkeuze?	In tweederde van de gevallen heeft geen (schriftelijke) overdracht van klantinformatie plaatsgevonden, met schriftelijke onderbouwing van trajectkeuze.
Zijn er met de klant concrete afspraken gemaakt over de begeleiding	In bijna tweederde van de gevallen wel.
Schriftelijke onderbouwing van de uiteindelijke keuze van re-integratiebedrijf	In ruim tweederde van de gevallen is er geen schriftelijke onderbouwing van de keuze.

Bron: SEOR, interviews, 2010- 2011

2.4 Uitvoering traject en voortgangsbewaking

Voor de overdracht naar het re-integratiebedrijf heeft de klantmanager in de meeste gevallen afspraken gemaakt met de klant over de activiteiten, begeleiding en contacten. Deze afspraken tussen klantmanager en klant zijn in de meeste gevallen schriftelijk vastgelegd, bijvoorbeeld in een werk- of trajectplan. In het werkplan wordt het doel van het trajectonderdeel vastgelegd, wordt vastgelegd dat de klant afspraken moet nakomen, maar ook dat de klant, indien nodig,

contact kan opnemen met de klantmanager. Ook is meestal vastgelegd wie de regie voert.

Tabel 1.3 Overzicht meetpunten uitvoering en aanpassing trajectonderdelen en voortgangsbewaking (antwoorden van de klantmanager)

Doorlopen trajectonderdelen	
Zijn er (schriftelijke) afspraken gemaakt met de klant over de te behalen resultaten, begeleiding, contacten?	In tweederde van de cases zijn afspraken gemaakt, meestal schriftelijk (over frequentie van contacten, melden van ziekte, aanwezigheidsplicht).
Was het mogelijk om klantspecifieke afspraken te maken met de trajectbegeleider?	Ja, is in vrijwel alle cases mogelijk geweest.
Was het mogelijk om speciale trajecten of opleidingen in te kopen?	In de meeste gevallen wel.
Aanwezigheid van flankerende voorzieningen.	In de helft van de cases wel, in de andere helft niet.
Zo ja, welke:	Kinderopvang, opvang i.v.m. alcoholverslaving, budgetbeheer (schulden), reiskosten.
Heeft de klant een vast contactpersoon bij het RIB	Ja, dat hebben ze bijna allemaal.
Sprake van vaste klantmanager?	Vrijwel alle klanten houden vaste klantmanager.
Controle op trajectvoortgang	
Zijn er (schriftelijke) afspraken gemaakt over wie de regie heeft?	In drie kwart van de cases wel.
Voortgangsgesprekken klantmanager met de klant?	In bijna twee derde van de cases wel.
Hoe frequent	Variërend van één keer tot elke twee tot drie weken.
Aanleiding gesprek	Meestal standaardprocedure, maar ook i.v.m. niet functioneren of even bijpraten.
Tussentijdse check competenties klant	Meestal niet expliciet. In het enkele geval dat er wel een check plaatsvindt, is het een beroepskeuzetest om te bepalen wat klant wil en kan. In de meeste gesprekken wordt wel informeel gecheckt hoe het met de klant gaat en of aanpassingen nodig zijn.
Hebben er driegesprekken plaatsgevonden (tussen klant, klantmanager en trajectbegeleider)?	Vrijwel nooit. In drie cases wel.
Hoe frequent?	Één keer bij de start (twee cases), drie keer in een periode van vier maanden (één case).
Aanleiding gesprek	Overdracht van klantmanager naar trajectbegeleider.
Voortgangsrapportages	Is standaard. Bij één case is geen voortgangsrapportage aanwezig. De kwaliteit wordt in het algemeen door klantmanagers voldoende geacht.
Aanpassing traject	
Hebben de evaluaties geleid tot tussentijdse aanpassingen?	In 14 cases wel.
Welke aanpassingen?	Ander type op leiding, ander type werk, van oriëntatie op loondienst naar ZZP.
Aantal wisselingen/aanpassingen	Varieert van één (11 cases), twee (drie cases) tot vier (twee cases).

Bron: SEOR, interviews, 2010-2011

De klantmanager bespreekt met de klant meestal niet expliciet de te behalen resultaten. Deze worden eerder door de trajectbegeleider genoemd, die aangeeft binnen welke termijn werkhervatting of een andere beoogd resultaat verwacht wordt. Bij een deel van de trajectonderdelen is werkhervatting ook geen onderdeel van de activiteit. Het gaat dan bijvoorbeeld om een motivatietraining, waarvan een ander type resultaten wordt verwacht.

In vrijwel alle cases is het mogelijk geweest om, binnen bepaalde kaders, klantspecifieke afspraken te maken met de trajectbegeleider, bovenop de standaardafspraken. Een voorbeeld van een dergelijke afspraak is dat de klant echt op zoek is naar een baan voor 40 uur. Een ander voorbeeld is dat de klantmanager de trajectbegeleider vraagt erop te letten dat de klant niet alleen naar administratief werk zoekt (zie box 2.6, voorbeeld 4). Flankerende voorzieningen, zoals kinderopvang, budgetbeheer bij schuldenproblematiek, en reiskostenvergoedingen waren in de helft van de gevallen aanwezig. In vrijwel alle gevallen is er sprake van vaste contactpersonen, zowel de klantmanager bij gemeente of UWV en de trajectbegeleider bij het re-integratiebedrijf.

De voortgang van de activiteiten wordt bewaakt via de standaard voortgangsrapportages en verder via voortgangsgesprekken en (merendeels informele) checks van de competenties. De voortgangsgesprekken worden gehouden volgens standaardprocedures, maar worden ook ingezet wanneer zich problemen voordoen. Driegesprekken komen nauwelijks voor en voor zover deze zijn genoemd, vonden deze plaats bij de aanvang van het traject, om heldere afspraken te maken bij de overdracht van de klant.

We hebben niet veel gevallen aangetroffen waarbij meer dan één trajectonderdeel werd ingezet. Als dit het geval was, sloten vervolgt rajectonderdelen soms wel, maar soms ook niet in de tijd op elkaar aan. Een aantal klanten gaf aan tevreden te zijn met de snelheid van de overgang van het ene trajectonderdeel naar het andere. In het geval van één klant vielen er tussen de trajectonderdelen telkens gaten van steeds een paar maanden. Soms is er een lichte vertraging omdat aanvangsdata van cursussen niet op elkaar aansluiten (geen continue instroom).

Tussentijdse aanpassingen van het traject kwamen beperkt voor en volgden veelal uit tussentijdse (informele) checks van de voortgang van de activiteiten, dan wel signalen over onvoldoende vorderingen. Aanpassingen betreffen veelal een heroriëntatie op het beroepenveld, of een verandering van type scholing of training. In de meeste van deze gevallen blijft het bij één of twee aanpassingen. Er is één extreem geval, waarin de inhoud van het traject diverse malen is veranderd. Bij eventuele aanpassingen van het traject hadden de meeste klanten inspraak. Soms komt de klant zelf met een plan.

2.5 Afronding traject en nazorg

In de meeste cases heeft de klantmanager het doorlopen traject niet met de klant geëvalueerd. Dit is ongeacht of de klant wel of niet succesvol is uitgestroomd. In één geval is de klant in het betreffende gesprek boos weggelopen. In de gevallen waar het doorlopen traject niet met de klant is geëvalueerd, is er nog wel een aantal keren een tussentijdse bespreking geweest.

In ruim twee derde van de succesvolle cases hebben de klantmanagers met de klant geen concrete afspraken gemaakt over nazorg. Voor zover er wel afspraken

zijn gemaakt wordt het initiatief voor nazorg bij de klant gelegd en bestaat de afspraak er uit dat de klant contact kan opnemen met de werkcoach/klantmanager als er problemen of vragen zijn. De frequentie van het contact nadat de klant is uitgestroomd is dan ook beperkt tot één, hooguit twee keer. Wel moet bedacht worden dat er bij de klanten vaak geen behoefte bestaat aan nazorg, wanneer zij eenmaal succesvol zijn uitgestroomd. Soms wordt eventueel contact (met de klant of de werkgever) zelfs nadrukkelijk niet op prijs gesteld. Niettemin is nazorg wenselijk wanneer er een groot afbreukrisico bestaat. Enkele klantmanagers nemen dit ook in overweging en proberen de klant te stimuleren (ook wanneer hij of zij daartoe minder genegen is) toch contact te onderhouden.

De meeste klantmanagers stellen dat in die gevallen dat de klant is doorverwezen naar een re-integratiebedrijf, het de trajectbegeleider is die verantwoordelijk is voor nazorg en niet de klantmanager. Dit geldt nadrukkelijk voor de gemeente waar het beleid is dat na overdracht van de klant de regie in handen komt van het re-integratiebedrijf.

In verreweg de meeste cases (vier vijfde deel) heeft de klantmanager dan ook niet aan nazorg van de klant gedaan, nadat deze is uitgestroomd. In acht cases is wel nazorg verleend.

We zijn niet precies nagegaan wat er gebeurt met niet-succesvolle cliënten in de periode na de waarneming. Uit de beschikbare informatie kan worden afgeleid dat bij niet succesvolle (externe) trajectactiviteiten de klant met een eindrapportage wordt terug gemeld bij de gemeente of UWV. Bij UWV zijn er meestal geen vervolgstappen in de vorm van trajectactiviteiten, omdat in principe maar één keer een traject kan worden ingezet. Wel wordt de begeleiding voortgezet en soms interne trajectactiviteiten. Ook bij de gemeenten blijft de klant in het bestand en wordt deze verder begeleid, mede afhankelijk van de stappen die via de afgeronde activiteit zijn gemaakt. Daar kunnen ook andere of nieuwe trajectactiviteiten onderdeel van uit maken. In de terminologie van dit onderzoek is het traject van deze klanten nog niet afgesloten (er is nog geen uitstroom).

Tabel 1.4 Overzicht meetpunten trajectresultaat en nazorg

Trajectresultaten	
Is het doorlopen traject met de klant geëvalueerd?	In ruim vier vijfde van de gevallen is het doorlopen traject niet met de klant geëvalueerd.
Nazorg	
Concrete afspraken over nazorg	In ruim twee derde van de gevallen zijn geen afspraken gemaakt over nazorg. In de gevallen waar wel afspraken zijn gemaakt is de afspraak vaak dat klant contact op kan nemen als er behoefte aan is.
Door wie?	Voor zover van toepassing moet initiatief dan vaak van de klant komen.
Hoe frequent?	Hooguit één of twee keer.
Heeft nazorg plaatsgevonden?	In de meeste gevallen, vier van de vijf, wordt niet aan nazorg gedaan.

Bron: SEOR, interviews, 2010- 2011

2.6 Conclusies

In dit hoofdstuk zijn de trajectfases beschreven vanaf het moment dat het eerste gesprek tussen klant en klantmanager wordt gevoerd. De beschrijving maakt duidelijk dat er min of meer standaard een aantal logisch op elkaar volgende stappen worden doorlopen, die overeenkomen met de daarvoor bestaande richtlijnen: intake, diagnose, keuze instrumenten, overdracht, voortgangsrapportages en terugkoppeling bij problemen. Dit hangt ook samen met de wijze waarop het proces wordt beheerst, gestuurd en georganiseerd.

Dat trajecten een redelijk vast stramien volgen, wil niet zeggen dat de uitvoering volledig volgens afspraken verloopt en vaste patronen volgt. Er is juist een grote variatie in de uitvoering. Zo zijn er bijvoorbeeld verschillen in de wijze waarop de diagnose wordt gesteld, de mate waarin en de wijze waarop afspraken worden gemaakt en/of vastgelegd, het al of niet gebruik van instrumenten en hulpmiddelen, de keuze van trajecten, etc.

De variatie hangt met veel factoren samen, waarbij ook toeval een rol speelt. Uit de beschrijving komen de volgende relevante factoren naar voren:

- Het leveren van maatwerk: klantmanagers proberen het proces en de activiteiten zoveel mogelijk af te stemmen op de individuele situatie van de klant;
- Afwegingen van de klantmanager, al of niet in overleg met de klant. Deze afwegingen worden zowel expliciet als impliciet gemaakt, maar ook bij impliciete (intuïtieve) keuzes kan de klantmanager de gemaakte keuzes achteraf onderbouwen;
- Wensen van de klant zelf, die niet altijd realistisch zijn vanuit het perspectief van de eigen mogelijkheden en/of de mogelijkheden op de arbeidsmarkt;
- De context waarbinnen klantmanagers opereren: contractverplichtingen, beleid van de organisatie, de omvang van de caseload, e.d.

In de praktijk lopen de onderdelen van het eerste deel van het proces, aanmelding, intake en diagnose, in elkaar over. In het onderzoek zijn geen gesprekken gevoerd met de medewerkers van UWV/gemeente die het recht op uitkering vaststellen en klanten toewijzen aan klantmanagers. We hebben dus geen zicht gekregen op de keuzes die daar gemaakt worden.

Tijdens het eerste 'verdiepende' gesprek tussen klant en klantmanager of werkcoach wordt een inventarisatie gemaakt van omstandigheden, wensen en mogelijkheden van de klant, op basis van de tijdens de intake vastgelegde dossierinformatie en de aanvullende informatie tijdens dit "startgesprek".

De uitkomsten van het eerste gesprek worden in de meeste gevallen met de klant gedeeld en er bestaat doorgaans geen meningsverschil over tussen klant en klantmanager.

Vervolgens worden trajectactiviteiten en instrumenten vastgesteld. Daarbij wordt in de meeste gevallen geen gebruik gemaakt van een hulpmiddel. De keuze wordt in ongeveer een derde van de gevallen gemaakt door de klantmanager en in eveneens een derde van de gevallen in overleg, met duidelijke inspraak van de klant. In de andere gevallen wordt de keuze ook in overleg gemaakt, maar het

initiatief ligt dan wel bij de klantmanager. Zelfsturing is vaak mogelijk, maar wordt weinig gebruikt. In tweederde van de gevallen komt het traject overeen met de wensen en verwachtingen van de klant. Er is geen direct verband met de mate van inspraak.

Bij het inschakelen van re-integratiebedrijven zijn in ongeveer de helft van de gevallen alternatieven beschikbaar geweest. De (schriftelijke) onderbouwing van de keuze en (schriftelijke) overdracht is beperkt of afwezig. Bij de overdracht van de klant aan een re-integratiebedrijf worden niet altijd concrete afspraken gemaakt over resultaat, begeleiding, etc. De klant is meestal geïnformeerd over de stappen in het traject, er is meestal afgesproken wie de regie voert en de klantmanager houdt op basis van standaardprocedures contact met de klant en de trajectbegeleider. Ook voortgangsrapportages zijn standaard beschikbaar. Op enkele van deze aspecten gaan we in het volgende hoofdstuk nader in.

De beschrijving maakt duidelijk dat re-integratie in al zijn facetten mensenwerk is. Uit de voorbeelden blijkt dat de klantmanagers hun begeleiding en de inzet van instrumenten zoveel mogelijk proberen af te stemmen op de klant. Afgaande op de voorbeelden ontstaat het beeld dat die keuzes in de praktijk vaak logisch en consistent zijn. Maar tegelijkertijd is er in het proces een aantal risicofactoren aan te wijzen:

- Beperkt gebruik van diagnose-instrumenten en andere hulpmiddelen (bij trajectkeuze). Slechts één van de geïnterviewde klantmanagers (van een gemeente) maakt gebruik van een diagnose-instrument. Hoewel er over de relatie tussen het gebruik van diagnose-instrumenten en effectiviteit geen harde uitspraken mogelijk zijn, maakt de literatuur aannemelijk dat het gebruik hiervan de effectiviteit van de re-integratie ten goede komt (zie Collewet, et al., 2009;);
- Weinig evaluatie van trajecten en nazorg. Beide elementen kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de kwaliteit van (toekomstige) trajecten. Nazorg is vooral ook nodig wanneer er een bepaald afbreukrisico bestaat;
- De onderbouwing van keuzes en/of de schriftelijke onderbouwing. Veel keuzes worden impliciet gemaakt, op basis van de inzichten van de klantmanager, die de gemaakte keuzes overigens achteraf meestal wel kan onderbouwen. Dit punt hangt nauw samen met het beperkte gebruik van instrumenten, die het maken van expliciete keuzes – het al of niet opvolgen van een instrumenteel advies, op basis van eigen inzicht - min of meer afdwingen;
- Beperking van keuzes door bestaande contractverplichtingen en door beperking van de tijdsbesteding als gevolg van de caseload.

3 Rol van actoren en communicatie

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de wijze waarop de actoren in het re-integratieproces opereren. Daarbij gaat het om de kennis, kunde en vaardigheid die worden ingezet, maar ook om elementen die te maken hebben met houding, motivatie, e.d. Een deel van deze aspecten is via de itemlijst direct in het onderzoek gemeten. Andere aspecten zijn gedurende het onderzoek naar voren gekomen als relevante aspecten.

In paragraaf 3.2 gaan we achtereenvolgens in op de begeleider bij gemeente of UWV (klantmanager, werkcoach), de klant (de werkzoekende) en de trajectbegeleider bij het re-integratiebedrijf.

In paragraaf 3.3 beschrijven we de communicatie tussen deze actoren: de communicatie tussen de klantmanager en de klant, tussen de trajectbegeleider en de klant en tussen de klantmanager en de trajectbegeleider. Een deel van de relevante factoren is in het voorgaande hoofdstuk beschreven vanuit het perspectief van de klantmanager. In dit hoofdstuk gaan we op diverse punten na waar de ervaringen en beleving van de verschillende actoren overeenkomen en verschillen.

We besluiten het hoofdstuk met paragraaf 3.4 waarin we de belangrijkste conclusies op een rij zetten.

3.2 Rol van actoren

3.2.1 Klantmanager

Via de itemlijst zijn we onder meer nagegaan in hoeverre de klantmanager zicht heeft op (kennis heeft van) de beschikbare trajecten, de kwaliteit en aanpak van re-integratiebedrijven en de arbeidsmarkt.

De mate waarin klantmanagers zicht hebben op de mogelijke en geschikte re-integratietrajecten wisselt. Sommige geven aan op grond van hun werkervaring binnen en buiten de huidige organisatie voldoende kennis over en inzicht te hebben verkregen in de kwaliteit van de beschikbare re-integratietrajecten. Anderen geven aan beperkt of gedeeltelijk inzicht te hebben en/of niet precies te weten welke contracten zijn afgesloten. Zij gaan bijvoorbeeld af op een bestaand overzicht aan beschikbare re-integratietrajecten en/of informatie en oordelen van collega's. Verschillende klantmanagers geven aan vaak terug te vallen op die trajecten waarmee persoonlijk ervaring is opgedaan.

Ook de mate waarin de klantmanagers vooraf zicht hadden op de kwaliteit of de aanpak van het re-integratiebedrijf wisselt. Sommige klantmanagers hebben goed zicht op de kwaliteit en de aanpak van het re-integratiebedrijf, onder meer op basis van eerdere ervaringen met het betreffende re-integratiebedrijf, de beoordeling van een collega, vanwege de goede verhoudingen met het betreffende re-integratiebedrijf (bijvoorbeeld omdat oud collega's daar werken) of omdat het om een intern traject gaat, uitgevoerd door directe collega's. In enkele

gevallen geeft de klantmanager aan dat er enigszins of beperkt zicht op de kwaliteit en aanpak van het re-integratiebedrijf was. In één geval is afgegaan op de 'productomschrijving'.

De meeste klantmanagers geven aan zicht te hebben op de vraagkant van de arbeidsmarkt. Daarbij wordt door een aantal gerefereerd aan de lange werkervaring die zij hebben in de organisatie (en soms ook daarbuiten) en de bij de organisatie aanwezige arbeidsmarktinformatie. Enkele klantmanagers geven concreet aan de bestaande kennis op peil te houden en een enkele klantmanager zoekt soms ook gericht naar geschikte vacatures voor een klant (bemiddeling). Ook wordt een beroep gedaan op bij collega's aanwezige kennis. Slechts één klantmanager geeft aan beperkt zicht te hebben op de vraagkant van de arbeidsmarkt.

De primaire taak van de klantmanagers is het begeleiden van de werkzoekende in het vinden van werk. De kennis van de vraagkant is daarbij van belang, maar heeft een meer algemeen karakter. Kennis van specifieke vacatures betreft voornamelijk de aan UWV gemelde vacatures, maar enkele klantmanagers zoeken ook regelmatig in lokale en regionale kranten naar voor hun doelgroep geschikte vacatures. De nadruk in het werk ligt echter op het versterken van het aanbod en advies over sollicitatiegedrag, sollicitatiestrategie (welke werkgevers, welke zoekkanalen, e.d.) en presentatie (CV, sollicitatiebrief, houding, e.d.). De beschikbare kennis stelt de klantmanagers in de meeste gevallen in staat om een redelijk oordeel te vellen over de beroepswensen van de klanten. In het voorgaande hoofdstuk is gebleken dat in enkele gevallen de begeleiding en de activiteiten vooral zijn gericht op het ombuigen van irreële beroepswensen.

Tabel 3.1 Relevante kennis klantmanager

Kennis van re-integratiebedrijf en arbeidsmarkt	
Kent de klantmanager alle aanwezige trajecten en hun inhoud?	Wisselend.
Had klantmanager vooraf zicht op de kwaliteit en aanpak van het re-integratiebedrijf?	Wisselend, maar in de meeste gevallen wel.
Heeft klantmanager zicht op vraagkant arbeidsmarkt?	De meesten geven aan van wel.

Bron: SEOR, interviews, 2010-2011

In de meeste gevallen worden alternatieven in beschouwing genomen bij het maken van keuzes van re-integratietrajecten en -bedrijven, maar deze blijven voor een belangrijk deel wel impliciet. In het afwegingsproces van de klantmanager worden – afhankelijk van de specifieke situatie – vrij automatisch bepaalde alternatieven buiten beschouwing gelaten. De gemaakte afwegingen worden meestal niet (en zeker niet uitgebreid) vastgelegd in dossiers. Maar in diverse gevallen is ook expliciet gebleken dat verschillende opties zijn doorgenomen in de gesprekken tussen klantmanager en klant.

In het onderzoek is de stijl van begeleiding door de klantmanager niet specifiek gemeten. In het onderzoek zijn we verschillende varianten tegen gekomen:

- Enkele klantmanagers hanteren een redelijk uniforme aanpak, mede vanwege een tamelijk homogeen klantenbestand (de caseload bestaat uit

personen met vergelijkbare omstandigheden en kenmerken). Een zekere mate van automatisch handelen wordt hierbij overigens door de klantmanager niet in alle gevallen uitgesloten. Zo geeft een van de klantmanagers aan dat hij de neiging heeft mensen vaker te wijzen aan re-integratiebedrijven waarmee hij goede ervaringen heeft;

- Enkele klantmanagers stemmen de begeleidingsstijl af op de specifieke klant. Hierbij zijn alle in de literatuur genoemde modellen terug te vinden:
 - Strengere, sturende aanpak;
 - Coöperatieve aanpak, kweken van vertrouwensband;
 - Coachende stijl;
- Enkele klantmanagers veranderen de aanpak gedurende het traject, mede op basis van de voortgang van het traject, en/of verandering in de situatie.

Verder is tijdens de interviews gebleken dat de mate waarin klantmanagers resultaatgericht of procesgericht opereren uiteen loopt tussen klantmanagers, maar ook bij dezelfde klantmanager (onderdeel van maatwerk). Resultaatgerichtheid komt onder meer tot uiting in het feit dat werk al in een vroeg stadium van begeleiding ter sprake komt.

Maar ook de klant speelt een rol. In diverse gevallen wordt het handelen van de klantmanager in sterke mate (mede) beïnvloed door de wens om de klant zo snel mogelijk (en/of zo structureel mogelijk) aan werk te helpen (of vrijwilligerswerk, of opleidingsplaats te bieden). Zo zal een klantmanager eerder en sneller handelen voor klanten die vaker van zich laten horen dan anderen, meer gemotiveerd handelen, e.d. Hierdoor loopt de klantmanager het risico dat klanten die niet of minder vaak van zich laten horen, uit beeld raken. Dit soort processen blijft vaak impliciet. Door de hoge caseload kan niet iedere klant even intensief gevolgd worden.

Ook zijn we in het onderzoek situaties tegen gekomen waarin de handelingsvrijheid van de klantmanager zodanig is begrensd, dat hij of zij noodgedwongen meer procesgericht handelt. Een voorbeeld was een klantmanager die sommige klanten verplicht aan een traject liet deelnemen, omdat er tussen zijn organisatie en het desbetreffende re-integratiebedrijf afspraken waren gemaakt over het aantal trajecten dat in dat jaar zou worden ingekocht.

3.2.2 Klant

De rol van de klant beschrijven we hieronder aan de hand van:

- de door de klantmanager geconstateerde motivatie/houding en problematiek van de klant;
- de mening van de klantmanager en de klant zelf over de mate waarin de klant zicht heeft op zijn eigen positie en op (beschikbare) trajectactiviteiten.

Motivatie, houding, omstandigheden

Tabel 3.2 laat zien dat de klantmanagers succesvolle klanten gemiddeld beter gemotiveerd achten dan niet succesvolle klanten. Bij de niet-succesvolle klanten is er soms sprake van een andere oriëntatie, die wordt gevoed door angst om de

uitkering te verliezen, een gebrek aan zelfvertrouwen of een te sterke focus op geld verdienen (en niet zozeer een goede baan).

Tabel 3.2 Motivatie van de klant, volgens de klantmanager^{a)}

Succesvol	Niet succesvol
Motivatie is goed (11)	Motivatie is goed (3)
Aantal opleidingen niet afgemaakt, goed gedrag bij werk met behoud van uitkering, eigen initiatief om opleiding te doen	Motivatie is matig Motivatie is redelijk.
Ambitieuw	Komt niet opdagen bij activiteiten
Wil bezig zijn	Wil niet echt werken. Angst voor verlies uitkering is motivatie.
Dynamisch, zelfredzaam, actief, energiek	Wil bezig zijn (2)
Heeft Nederlands geleerd en neemt zijn verantwoordelijkheid	Geld verdienen Toont weinig initiatief, voelt grote druk en heeft weinig tot geen zelfvertrouwen

a) Tussen haakjes, aantal klanten waarop van toepassing, indien meer dan één.

Bron: SEOR, interviews, 2010- 2011

Er lijkt geen directe relatie te zijn tussen de situatie van de klant en het succes (op grond van het kleine aantal cases). Uit tabel 3.3 blijkt dat er vrijwel geen verschillen zijn in de problematiek van klanten die succesvol zijn uitgestroomd en klanten die dat niet zijn. Dezelfde type problemen komen in beide groepen klanten voor.

Tabel 3.3 Problematiek van de klant volgens de klantmanager

Succesvol	Niet succesvol
Draaideurklant (Wwb, WW, nu weer Wwb)	Draaideurklant, fraude, schuld, drankprobleem, malaria
Alleenstaande allochtone ouder (4)	Alleenstaande allochtone ouder (4)
Goed bemiddelbaar (2)	Gebrek aan zelfvertrouwen
Door recessie werkloos geworden	Laag IQ, borderline, schuldproblematiek
Alleenstaande moeder, achtergrond van geweld	ADD
Laag IQ, klant heeft altijd begeleiding op werkvloer nodig	Langdurig in uitkering, korte werkperiodes, schulden, geen verantwoordelijkheid, geen regie, niet-communicatief, tunnelvisie.
Niet erg betrokken bij eigen situatie, levert niet altijd alle informatie, was niet altijd op afspraken, schulden, eerder traject niet succesvol	Man in WAO, financieel heel krap
Medisch/psychisch (3)	Medisch/psychisch (3)
Overschreeuwde zichzelf	Persoonlijkheid en justitieel verleden
Slecht Nederlands, geen opleiding (2)	Slecht Nederlands, geen opleiding (1)
Geen (3)	Geen (3)

Bron: SEOR, interviews, 2010- 2011

Zicht op eigen situatie en trajecten

Eerder is geconstateerd dat volgens de klantmanagers de meerderheid van de klanten inzicht heeft gekregen in de gestelde diagnose. Ook uit de gesprekken met de klanten zelf concluderen wij dat er over de uitkomsten van de diagnose vrijwel geen discussie bestaat. Voor zover klanten weten wat de uitkomst was, komt de uitkomst overeen met het eigen inzicht (zie tabel 3.4). Twee klanten zijn niet op de hoogte van de uitkomsten van de diagnose; zij weten niet wat de klantmanager over hen heeft opgeschreven. Deze beide klanten hadden dan ook geen zicht of inspraak op de gestelde diagnose, de rest wel.

Box 3.1 Voorbeelden van meningen van de klanten over de dienstverlening van de gemeente/UWV

Diagnose

Voorbeeld 1:

Deze klant weet niet wat de uitkomst van de diagnose was. Volgens haar is aan de diagnose niet veel tijd besteed, want de klantmanager had het altijd druk. Volgens deze klant is de diagnose wel geregistreerd, maar ze heeft nooit iets ontvangen.

Voorbeeld 2:

In het geval van deze klant vond de diagnose verspreid plaats over meerdere gesprekken. De diagnose is geregistreerd. In het eerste gesprek c.q. de intake is over werk gesproken, en over de verplichting elke maand een minimaal aantal sollicitaties te versturen. Over re-integratie is wel gesproken, maar de klantmanager vond dat niet direct nodig omdat het slecht ging met de economie.

Voorbeeld 3:

De klant had zicht en inspraak op de diagnose en kreeg van UWV alle ruimte om een eigen bedrijf op te starten. Het gesprek heeft een uur in beslag genomen. Tijdens het gesprek is de situatie van de klant besproken. Er is over re-integratie en werk gesproken. De rechten en plichten zijn ook besproken en vastgelegd. Alles is vastgelegd. Klant heeft een beschikking ontvangen.

Dienstverlening

Voorbeeld 4:

Deze klant is tevreden over UWV. Hij heeft het gevoel dat UWV hem vertrouwt. Maar de dienstverlening van UWV heeft geen enkele rol gespeeld t.a.v. het vinden van werk, niet in positieve, noch in negatieve zin. Er is summier over trajecten gesproken. Maar de klant had al een outplacement traject gevolgd en had geen behoefte aan ander traject, want wat UWV hem zou kunnen bieden zou een herhaling zijn. Er vonden geen voortgangsgesprekken plaats bij UWV. Alles ging per e-mail. Meestal eens per 4/5 maanden als het bewijs van inschrijving verlengd moet worden.

Voorbeeld 5:

Deze klant was niet tevreden. Volgens haar was zelfsturing, iets dat ze graag wilde, niet mogelijk. Ze wilde een cursus, maar dat mocht niet ... Er zijn wel drie re-integratiebedrijven genoemd waaruit de klant moest kiezen.

Voorbeeld 6:

De klant had zicht op aanwezige trajecten, want de klantmanager had uitgelegd dat UWV de opleiding case-management had ingekocht. Hij mocht daar aan deelnemen. De keuze voor het traject is gemaakt door de klantmanager, maar wel in samenspraak met de klant. De opleiding sloot aan bij de wensen van de klant.

Bron: SEOR, interviews, 2010- 2011

Volgens de klantmanagers had bijna een derde deel van de klanten die zouden worden doorverwezen naar een re-integratiebedrijf, zicht op de kwaliteit en de aanpak van de verschillende re-integratiebedrijven. Een aantal van deze klanten mocht eerst bij een aantal re-integratiebedrijven (het getal drie is hierbij genoemd) op gesprek om te kijken of ze het wat vonden. Deze klanten hebben volgens de klantmanagers uiteindelijk inspraak gehad bij de keuze van het re-integratiebedrijf.

In overeenstemming met de klantmanagers, zeggen ook de klanten dat het grootste deel van hen geen inzicht heeft gehad in de aanwezige trajecten en ook

niet op de kwaliteit of de aanpak van de verschillende re-integratiebedrijven. Twee klanten hadden wel zicht op de kwaliteit en de aanpak van de verschillende re-integratiebedrijven. en bevestigen dat zij eerst bij een aantal re-integratiebedrijven op gesprek mochten gaan om te kijken of ze het wat vonden. Zij bevestigen dat zij dus inspraak hebben gehad bij de keuze van het re-integratiebedrijf.

Tabel 3.4 *Zicht op eigen situatie klant (op basis van de antwoorden van klantmanagers en van de klanten)*

Diagnose	Klantmanager	Klant
Kwam de uitkomst van het diagnose-instrument overeen met eigen inzichten klant?		Op twee klanten na kwam bij alle klanten de uitkomst overeen met eigen inzicht klant. In de twee andere cases weten de klanten niet wat is opgeschreven.
Had klant zicht/inspraak op de gestelde diagnose?	Inzicht in vrijwel alle gevallen wel. Inspraak is niet altijd duidelijk en wisselend. Soms juist wel, soms juist niet.	Ja, in vrijwel alle gevallen wel. Twee klanten weten niet wat er is opgeschreven.
Traject	Klantmanager	Klant
Had klant inzicht in aanwezige trajecten?	In ruim drie kwart van de cases niet.	Van de klanten die deze vraag hebben beantwoord had het grootste deel geen inzicht.
Had klant zicht op de kwaliteit/aanpak van de verschillende re-integratiebedrijven?	In tweederde van de cases niet.	Nee, op twee cases na had niemand zicht op de kwaliteit/aanpak van de verschillende re-integratiebedrijven.

Bron: SEOR, interviews, 2010- 2011

3.2.3 Trajectbegeleider re-integratiebedrijf

In deze paragraaf wordt de rol van de trajectbegeleider in het proces beschreven, op basis van de perceptie van de trajectbegeleiders zelf.

Rol van de trajectbegeleider

Als een trajectbegeleider wordt ingeschakeld is hij meestal de persoon met wie de klant dan het meest intensief contact heeft. Eerder is beschreven dat in één gemeente de visie is dat de hele begeleiding van de klant wordt uitbesteed aan het re-integratiebedrijf, wanneer een re-integratiebedrijf wordt ingeschakeld. Deze visie wordt bevestigd door een aantal trajectbegeleiders. Ze hebben het gevoel dat hun klanten weinig contact hebben met hun klantmanager. Ze zien het ook als hun taak om de klanten te begeleiden, en niet als die van de klantmanager, die volgens hen een veel te hoge caseload heeft om goed aandacht aan de klanten te kunnen besteden. Bovendien zou het voor het resultaat ook beter zijn als de klant is/wordt 'losgeweekt' van de klantenmanager. In die situatie hoeft de klant zich geen zorgen te maken over de uitkering en kunnen ze zich volledig richten op hun re-integratie.

Vaak heerst zowel bij de klantmanager als bij de trajectbegeleider de opvatting dat de trajectbegeleider alleen verantwoordelijk is voor het helpen naar werk. De

klantmanager fungeert als de 'boeman', die met maatregelen kan dreigen als de klant niet meewerkt en vooral 'de regeltjes' toepast.

Zicht op arbeidsmarkt

Tijdens de interviews met trajectbegeleiders is weinig ingegaan op de vraagkant van de arbeidsmarkt. Dit hangt samen met het type trajectactiviteiten dat in beschouwing is genomen en de aanpak van de betreffende re-integratiebedrijven. Er wordt heel duidelijk vanuit de klant gedacht, wat hij wil, wat hij kan en wat zijn motivatie is. In de interviews wordt aangegeven dat vooral daarop gestuurd wordt; het aanbieden van concrete vacatures wordt in mindere mate naar voren gebracht als onderdeel van de trajectactiviteiten. Het is juist de bedoeling dat de klant zelf actief solliciteert. Het belang van een individuele aanpak wordt vaak onderstreept. Een trajectbegeleider gaf bijvoorbeeld aan dat het gelukt was om werk voor een klant te vinden omdat hij rekening had gehouden met het feit dat ze een hoofddoek droeg en dicht bij huis wilde werken.

Een andere trajectbegeleider kwam er na een paar maanden begeleiding achter dat er in die periode weinig vacatures voor betaalde banen waren in de sector waarin de klant werk zocht. Omdat er echter veel plekken voor onbetaalde stages waren, werd besloten dat de klant eerst stage zou gaan lopen, om relevante ervaring op te doen.

In twee gevallen was er sprake van een splitsing tussen aan de ene kant een trajectbegeleider die gericht was op de houding van de klant en interne training en aan de andere kant een medewerker van het re-integratiebedrijf die verantwoordelijk was voor bemiddeling van de klant en de klant passende vacatures voorstelde.

Stijl van begeleiding

Uit de interviews zijn verschillende stijlen van begeleiding naar voren gekomen. Zowel begeleidende/coachende aspecten als ook meer sturende aspecten zijn aan bod geweest. Beide kanten worden soms door dezelfde trajectbegeleider in combinatie gehanteerd.

Aan de 'coachende' kant is heel vaak benadrukt dat het meeste succes geboekt kan worden als de trajectbegeleider met de klant samenwerkt en niet als hij dwingend optreedt. Aspecten die in de interviews genoemd werden, waren:

- uitgaan van problemen die de klant zelf ervaart en waar hij denkt hulp nodig te hebben: *'het moet vanuit de klant komen, want dit vergroot de motivatie'*;
- uitgaan van gelijkwaardigheid, geen dingen doen die tegen de wil van de klant ingaan: *'de klant laten kiezen zorgt voor een meer duurzame uitstroom'*; *'als de trajectbegeleider zich opstelt als een politieagent, werkt het niet'*.

Een aantal trajectbegeleiders benadrukt het belang van luisteren naar de klant en ruimte creëren voor het bespreken van persoonlijke problemen, een vertrouwensband met de klant opbouwen. Sommige trajectbegeleiders geven ook aan dat ze soms de klant er aan moeten herinneren dat hij of zij zelf belang heeft bij het traject, dat hij het voor zichzelf moet doen en niet omdat het verplicht is of voor de trajectbegeleider (zie ook RWI, 2009).

Trajectbegeleiders treden echter ook in sommige aspecten meer sturend op. Veel trajectbegeleiders benadrukken het belang van regelmatige contacten met de klant, om hem aan de afspraken te herinneren en te checken of hij zich daaraan heeft gehouden, als ook om een structuur te creëren in het leven van de klant. Strategieën die zijn genoemd om het leven van de klant te structureren, zijn: de weekinvulling met de klant bespreken, de klant proberen te activeren voor het aantal uren waarvoor hij een uitkering ontvangt, aanwezigheidsplicht op trainingsmodules, etc. Een aantal trajectbegeleiders geeft ook aan door de regelmatige gesprekken met de klant het zoekproces naar werk te willen sturen en te willen checken of de wensen van de klant wel in overeenstemming waren met zijn vaardigheden. Tot slot legt een aantal trajectbegeleiders de nadruk op snel actie ondernemen, op 'doorpakken', en op het verzinnen van oplossingen om klanten aan het werk te krijgen ondanks hun beperkingen. Een trajectbegeleider vertelt bijvoorbeeld dat hij een klant hielp om een eigen bedrijf op te zetten, omdat deze gezondheidsproblemen had waarvoor werkgevers het risico niet wilden dragen.

Bij een aantal van de in beschouwing genomen trajecten was sprake van één-op-één begeleiding in de vorm van regelmatige gesprekken tussen klant en trajectbegeleider. Sommige trajecten vonden voornamelijk plaats in groepsverband, door collectieve modules (bijvoorbeeld sollicitatietraining, workshop voor senioren, workshop job-hunting, etc.). Een aantal trajecten bestond uit een combinatie van groepsmodules voor het opleidings- of trainingsonderdeel van het traject en persoonlijke begeleiding voor de arbeidstoeleiding.

3.3 Communicatie tussen actoren

3.3.1 Klantmanager - klant

In het voorgaande is al besproken dat de klant over het algemeen inzicht had in de diagnose en het in verreweg de meeste gevallen met de diagnose kon instemmen. In de interviews geven de klanten ook aan dat zij inspraak hadden bij de diagnose. In mindere mate hadden klanten inspraak bij de keuze van de trajectactiviteiten: ongeveer de helft geeft aan geen inspraak te hebben gehad. Uit de interviews met de klantmanagers was dit minder duidelijk naar voren gekomen.

Alle klanten, op twee na, zijn geïnformeerd over de verdere stappen in het kader van het traject. De helft is mondeling geïnformeerd, de andere helft schriftelijk, via een werkplan. Voor zover klanten te maken hebben gekregen met eventuele aanpassingen van het traject, hebben zij hierbij inspraak gehad.

Ook op het punt van de voortgangscontrole komt uit de interviews met de klantmanagers en klanten een vergelijkbaar beeld naar voren. Weliswaar weten de meeste klanten niet meer nauwkeurig hoe vaak zij langs gingen bij de klantmanager, maar in de meeste gevallen wordt wel van "regelmatig" contact gesproken. Enkele klanten geven verder aan dat zij zelf initiatief namen voor een gesprek met de klantmanager, bijvoorbeeld wanneer zich problemen voordeden, of wanneer zij zelf ontevreden waren over de voortgang.

Tabel 3.5 Elementen van de communicatie tussen klantmanager en klant

Diagnose	Klantmanager	Klant
Had klant zicht/inspraak op de gestelde diagnose?	Inzicht in vrijwel alle gevallen wel. Inspraak is niet altijd duidelijk en wisselend. Soms juist wel, soms juist niet.	Ja, in vrijwel alle gevallen wel. Twee klanten weten niet wat er is opgeschreven.
Traject		
Had de klant inspraak in de keuze voor het re-integratiebedrijf?	Twee op de drie cases heeft inspraak gehad.	Iets minder dan de helft van de cases heeft inspraak gehad.
Is de klant geïnformeerd over verdere stappen in het kader van het traject?	In vrijwel alle gevallen is de klant hierover geïnformeerd, in de helft van de gevallen mondeling en in de andere helft schriftelijk.	Op twee klanten na, allemaal.
Had de klant inspraak bij eventuele aanpassingen van het trajectonderdeel?	Vrijwel alle klanten hadden inspraak.	Alle klanten die hiermee te maken hadden hebben inspraak gehad.
Controle op trajectvoortgang		
Zijn er (schriftelijke) afspraken gemaakt over wie de regie heeft?	In drie kwart van de cases wel.	Meeste klanten weten dit niet of niet precies
Voortgangsgesprekken klantmanager met de klant?	In bijna twee derde van de cases wel.	Meeste klanten geven aan dat zij "regelmatig" contact hadden met de klantmanager.
Hoe frequent?	Variërend van één keer tijdens traject tot elke twee tot drie weken.	Meeste klanten weten dit niet nauwkeurig aan te geven.
Aanleiding gesprek	Meestal standaardprocedure, maar ook i.v.m. niet functioneren of "even bijpraten".	Klanten geven aan dat verwacht werd dat ze regelmatig langs kwamen. Maar diverse klanten nemen ook zelf initiatief bij problemen.

Bron: SEOR, interviews, 2010-2011

3.3.2 Trajectbegeleider - klant

Zoals men zou verwachten is het contact tussen de trajectbegeleider en de klant tijdens het traject vrij intensief. Tabel 3.6 geeft een overzicht van de aspecten van de communicatie tussen trajectbegeleider en klant die we hebben gemeten.

Op diverse punten zijn de antwoorden van beide kanten consistent. Dit geldt vooral voor:

- De aanwezigheid van een vaste begeleider;
- Het houden van regelmatige voortgangsgesprekken;
- Inspraak van de klant bij aanpassingen van het traject;
- Het traject is bij ongeveer de helft tot iets minder dan helft van de gevallen geëvalueerd met de klant.

Er zijn diverse punten waarop de antwoorden van beide kanten minder consistent zijn. Dit betreft:

- Het aandeel klanten dat aangeeft dat (schriftelijke) afspraken zijn gemaakt is veel kleiner dan het aandeel trajectbegeleiders dat hetzelfde aangeeft;
- Een tussentijdse check van competenties wordt door alle trajectbegeleiders genoemd, maar door de helft van de klanten bevestigd;
- Nazorg heeft volgens de klanten nauwelijks of niet plaatsgevonden, terwijl volgens de trajectbegeleiders dit in een derde van de gevallen wel is gebeurd.

Deze verschillen hoeven niet noodzakelijkerwijze te wijzen op het bestaan van problemen in de communicatie. Ten eerste hebben we hebben namelijk niet alle trajectbegeleiders van de geïnterviewde klanten gesproken, zodat er sprake kan zijn van selectie (bijvoorbeeld als we alleen de trajectbegeleiders hebben gesproken die wel schriftelijke afspraken maken). Ten tweede en dat is plausibeler, is het mogelijk dat de beleving door klant en trajectbegeleider van wat een 'schriftelijke afspraak' of een 'competentie-check' is verschilt. Veel trajectbegeleiders gaven bijvoorbeeld aan dat de competentie-check informeel gebeurt, tijdens de voortgangsgesprekken. De verschillen in antwoorden kunnen dus ook illustreren dat diverse min of meer formele en logische activiteiten van de trajectbegeleider mogelijk niet altijd op dezelfde manier worden ervaren door de klant.

We zijn enkele voorbeelden tegengekomen waarbij de communicatie tussen klant en trajectbegeleider aanwijsbaar niet goed verliep. Een voorbeeld hiervan is een traject waarbij de trajectbegeleider aangaf dat veel tijd en veel gesprekken nodig waren om de wensen van de klant uit te kristalliseren, terwijl de klant gefrustreerd vertelde dat hij niet naar werk werd bemiddeld.

De antwoorden van de klanten wijzen er (los van de antwoorden van de trajectbegeleiders) op dat verbeteringen in de trajectuitvoering mogelijk zijn, bijvoorbeeld voor wat betreft (duidelijker praten over) de gemaakte schriftelijke afspraken, de tussentijdse check van de competenties van de klant, de evaluatie van trajectactiviteiten en de nazorg. Ook het feit dat enkele klanten aangeven dat er geen tussentijdse gesprekken hebben plaatsgevonden kan worden gezien als een signaal dat verbetering mogelijk is.

Tabel 3.6 *Overzicht meetpunten communicatie trajectbegeleider – klant (op basis van de antwoorden van trajectbegeleiders en van de klanten)*

	Trajectbegeleider	Klant
Doorlopen traject		
Zijn er (schriftelijke) afspraken gemaakt met de klant over de te behalen resultaten?	Meestal worden schriftelijke afspraken gemaakt met de klant via het formele document waarop het traject is gebaseerd (IRO-overeenkomst, werkplan, etc.). Veel trajectbegeleiders gaven aan dat er alleen op grote lijnen gepland kan worden, omdat de precieze invulling van het traject kan veranderen met voortschrijdend inzicht.	Iets minder dan een kwart van de klanten die de vraag heeft beantwoord geeft aan dat er (schriftelijke) afspraken zijn gemaakt.
Heeft de klant een vaste contactpersoon bij het re-integratiebedrijf	In de meeste gevallen heeft de klant een vaste trajectbegeleider.	Alle klanten die de vraag hebben beantwoord gaven aan dat ze een vaste trajectbegeleider hadden. Wel zijn daarin wisselingen geweest.
Controle op trajectvoortgang		
Tussentijdse gesprekken klant en trajectbegeleider?	Alle geïnterviewde trajectbegeleiders zeggen tussentijds contact te hebben gehad met hun klant.	Sommige klanten hebben aangegeven dat er geen tussentijdse gesprekken hebben plaatsgevonden.
Hoe frequent	Varieert van 1 keer per week tot 1 keer per maand. De trajectbegeleiders geven ook aan dat de intensiviteit van het contact varieert afhankelijk van de fase waarin de klant zich bevindt.	
Aanleiding gesprek	De gesprekken waren een standaard onderdeel van het traject. Het ging dan om het bewaken van de voortgang, coaching, en om hulp bij het zoeken naar geschikte vacatures.	
Tussentijdse check competenties klant?	Alle trajectbegeleiders antwoordden dat ze de competenties van hun klant via de regelmatige contacten met hem of haar bewaken. Er is geen formele procedure voor een competentie-check.	De helft van de klanten die de vraag hebben beantwoord gaven aan dat hun competenties tussentijds zijn gecheckt.
Hebben er driegesprekken plaatsgevonden?	Met geen van de geïnterviewde trajectbegeleiders hebben er driegesprekken plaats gevonden ¹ .	Eén klant geeft aan dat er een driegesprek heeft plaatsgevonden.
Aanpassing trajectonderdelen		
Had de klant inspraak bij eventuele aanpassingen	De meeste trajectbegeleiders geven aan dat ze in samenspraak met de klant tot de conclusie zijn gekomen dat ze het beter anders kunnen aanpakken.	Alle klanten die deze vraag hebben beantwoord gaven aan dat ze inspraak hadden in aanpassingen van het traject.
Aantal wisselingen/aanpassingen	Meestal geen, hooguit één ^{b)} .	
Traject resultaat		
Is het doorlopen traject met de klant geëvalueerd?	In de helft van de gevallen is het traject met de klant niet geëvalueerd.	Minder dan de helft van de klanten die deze vraag hebben beantwoord gaf aan dat het traject met hen is geëvalueerd.
Toelichting	Als er een evaluatie plaatsvindt, is het meestal in de vorm van een evaluatiegesprek met de trajectbegeleider. In een enkel geval werd de klant later ook benaderd door een andere medewerker van het re-integratiebedrijf.	

Nazorg		
Heeft nazorg plaatsgevonden?	In een derde van de gevallen heeft nazorg vanuit het re-integratiebedrijf plaatsgevonden. Wel geeft een aantal trajectbegeleiders aan dat klanten altijd kunnen bellen als ze nog vragen hebben.	De overgrote meerderheid van de klanten die deze vraag beantwoordde geeft aan dat er geen nazorg heeft plaatsgevonden.
Duur van nazorg:	Varieert van 2 tot 6 maanden.	
a)	<i>Uit tabel 2.3 blijkt dat klantmanagers hebben geantwoord dat bij drie cases een driegesprek heeft plaatsgevonden. We hebben echter niet met alle trajectbegeleiders gesproken: bij de cases van de trajectbegeleiders die wij wel hebben gesproken hebben geen driegesprekken plaatsgevonden.</i>	
b)	<i>In paragraaf 2.4 is geschreven dat vanuit het perspectief van de klantmanagers een aantal klanten één tot vier wisselingen of aanpassingen in trajectonderdelen hebben gehad, zie tabel 2.3. Dit is inclusief de trajectonderdelen via gemeente of UWV.</i>	
Bron: SEOR, interviews, 2010- 2011		

Box 3.2 Voorbeelden van meningen van klanten over de trajectbegeleider en/of re-integratiebedrijf

Voorbeeld 1:

Deze klant is door het re-integratiebedrijf actief bemiddeld naar werk, maar veel banen die werden aangeboden vielen net buiten haar wensen.

Voorbeeld 2:

Nadat ze eerst een tijd zelf gesolliciteerd heeft is deze klant uiteindelijk bij een re-integratiebedrijf terechtgekomen, dat haar benaderde zonder dat ze daarover door UWV was ingelicht. Het re-integratiebedrijf pakte echter niets op. Tijdens het intakegesprek bij het re-integratiebedrijf is uitgelegd wat de gang van zaken zou zijn. De trajectbegeleider stelde geen eigen diagnose. Na ongeveer drie weken zou ze iets horen, maar ze hoorde niets. Daarna is ze zelf maar gaan bellen. Toen is alles stroef gaan lopen. De klant heeft ongeveer een half jaar in het traject gezeten en is in die tijd door het re-integratiebedrijf slechts één keer benaderd met een vacature, die overigens ook gewoon op internet en in kranten stond. Toen zij een baan vond, was het re-integratiebedrijf opeens wel zeer geïnteresseerd in het contract dat ze had gekregen. Dit was voor hen nodig om aan UWV aan te geven dat ze werk voor haar hadden gevonden. Zij is daar niet op ingegaan. Ze is zeer ontevreden over het re-integratiebedrijf. Achteraf gezien sloot het traject bij het re-integratiebedrijf niet aan bij haar verwachtingen/wensen. Vooraf had ze geen inzicht in de kwaliteit/aanpak van verschillende re-integratiebedrijven omdat ze daar nooit mee te maken had gehad. Dit re-integratiebedrijf was dan ook geen bewuste keuze.

Bron: SEOR, interviews, 2010- 2011

3.3.3 Klantmanager - Trajectbegeleider

Tabel 3.7 geeft een overzicht van de meetpunten in de communicatie tussen de trajectbegeleider en de klantmanager. Het zicht van de trajectbegeleiders op de communicatie met de klantmanagers komt in enkele opzichten redelijk overeen met de perceptie van de klantmanagers zelf:

- Bij doorverwijzing vindt in ongeveer de helft tot tweederde van de gevallen vooroverleg plaats tussen klantmanager en trajectbegeleider. Het gaat dan om summere uitwisseling van informatie. In die gevallen waar wel vooroverleg heeft plaatsgevonden, is dit meestal mondeling gedaan. Uitgaande van wat de klantmanagers zeggen is er in drie gevallen zelfs een driegesprek geweest met de klant erbij.;
- Klantinformatie wordt niet of alleen summier schriftelijk overgedragen;

- Klantspecifieke afspraken zijn vrijwel altijd mogelijk. De trajectbegeleiders geven daarbij wel aan dat hier in hun ogen weinig gebruik van wordt gemaakt;
- Voortgangsrapportages zijn standaard beschikbaar, maar deze hebben vooral formele betekenis. Terugkoppeling vanuit de klantmanagers is beperkt;
- Er is geen evaluatie van het doorlopen traject(onderdeel) tussen klantmanager en trajectbegeleider.

In alle gevallen stelt de trajectbegeleider van het re-integratiebedrijf een eigen diagnose. In tweederde van de gevallen wordt de eigen diagnose van de trajectbegeleider echter niet teruggekoppeld aan de klantmanager.

Het belangrijkste verschil betreft de waarneming van het contact tussen klantmanager en trajectbegeleider gedurende het traject. Vrijwel alle geïnterviewde klantmanagers geven aan dat ze tussentijds contact hebben met de trajectbegeleider. Een significant deel van de trajectbegeleiders geeft echter aan dat ze niet veel horen van de klantmanagers, en dat ze buiten de voortgangsrapportages eigenlijk geen contact met hen hebben. Dit verschil kan misschien voor een deel worden verklaard door selectie, omdat we alleen een deel van de betrokken trajectbegeleiders hebben gesproken. Het kan ook te maken hebben met wat de klantmanager respectievelijk de trajectbegeleider beschouwen als 'contact': misschien stellen de trajectbegeleiders hieraan hogere eisen dan de klantmanagers.

Hierbij moet worden opgemerkt dat het contact tussen klantmanager en trajectbegeleider sterk verschilt afhankelijk van de aard van de organisatie waarin de trajectbegeleider werkzaam is. Van de 24 gevallen die we met trajectbegeleiders bespraken werden 16 begeleid vanuit een privaat re-integratiebureau en acht vanuit één overheidsorganisatie die opgericht was om trajecten voor een bepaalde groep klanten uit te voeren.

Het contact tussen de klantmanager en de trajectbegeleider uit de overheidsorganisatie was uitgebreid. Elke klant werd door een telefoontje aangekondigd, en een keer in de twee weken kwamen klantmanager en trajectbegeleider bij elkaar om hun gezamenlijke caseload te bespreken.

Het contact tussen klantmanager en de andere trajectbegeleiders was, voor de gevallen die we observeerden, veel minder uitvoerig. In de helft van de gevallen waar de klant begeleid werd door een re-integratiebedrijf was er geen vooroverleg tussen klantmanager en trajectbegeleider over de klant. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat het bij sommige re-integratiebedrijven beleid is dat de klant zich actief aanmeldt voor een traject, als een soort toets van de motivatie.

Tabel 3.7 *Overzicht meetpunten communicatie trajectbegeleider – klantmanager (op basis van de antwoorden van de klantmanagers en trajectbegeleiders)*

	Klantmanager/werkcoach	Trajectbegeleider
Doorverwijzing		
Heeft vooroverleg plaatsgevonden tussen de klantmanager en de trajectbegeleider om te bepalen of het traject geschikt is?	In ongeveer de helft van de gevallen wel. Ongeveer even vaak schriftelijk als mondeling of telefonisch.	Vooroverleg heeft in twee derde van de gevallen plaatsgevonden. Meestal ging het daarbij om een kort telefoontje.
(Schriftelijke) overdracht van klantinformatie, met schriftelijke onderbouwing van trajectkeuze?	In tweederde van de gevallen heeft geen (schriftelijke) overdracht van klantinformatie plaatsgevonden, met schriftelijke onderbouwing van de trajectkeuze	In de meeste gevallen is schriftelijke informatie doorgestuurd. Deze was echter heel summier. Het bestond vaak alleen uit administratieve gegevens, soms met een hele korte diagnose.
Stelt de trajectbegeleider nog een eigen diagnose en wordt deze teruggekoppeld?		Alle trajectbegeleiders stellen een eigen diagnose. Vaak is geen vergelijking mogelijk met de diagnose van de klantmanager. Terugkoppeling gebeurt soms via rapportages, maar er is in tweederde van de gevallen verder geen overleg hierover.
Doorlopen trajectonderdeel		
Was het mogelijk om klantspecifieke afspraken te maken met de trajectbegeleider?	Ja, is in vrijwel alle cases mogelijk geweest.	Dit was in de meeste gevallen mogelijk, maar gebeurde nauwelijks.
Controle op trajectvoortgang		
Tussentijdse gesprekken klantmanager en trajectbegeleider?	Vrijwel altijd.	Volgens de trajectbegeleiders is er in een derde deel van de cases buiten de voortgangsrapportage geen contact tussen de klantmanager en de trajectbegeleider geweest.
Hoe frequent?	Variërend van één keer, via tweewekelijks, "als er iets te melden is", tot elke drie maanden	Er is weinig informatie over de frequentie van contact. (Behalve voor de overheidsuitvoerder, waar één keer in de 2 weken overleg is tussen klantmanager en trajectbegeleider.)
Aanleiding gesprek	Meestal standaardprocedure, maar ook bij niet functioneren van de klant.	Meestal wordt contact opgenomen met de klantmanager als er een probleem is met de klant of als een verandering in het traject goedgekeurd moet worden (bijv. akkoord voordat de klant stage gaat lopen). (Behalve voor de overheidsuitvoerder, waar overleg tussen trajectbegeleider en klantmanager onderdeel is van de standaard procedure.)
Hebben er driegesprekken plaatsgevonden?	Vrijwel nooit. In drie gevallen wel.	Met geen van de geïnterviewde trajectbegeleiders hebben er driegesprekken plaatsgevonden.
Voortgangsrapportages	Is standaard. Bij één case is geen voortgangsrapportage aanwezig. De kwaliteit wordt door de klantmanagers in het algemeen voldoende geacht.	Alle trajectbegeleiders rapporteren naar UWV of de gemeente toe (verplichte rapportages volgens een vast formaat). Een aantal geeft echter aan dat ze verder niets terughooft over deze rapportage.

Resultaat van de trajectonderdelen

Is het doorlopen trajectonderdeel met de klantmanager geëvalueerd?	Bij externe inkoop incidenteel. Bij interne trajecten impliciet (korte lijnen).	Geen van de geïnterviewde trajectbegeleiders heeft een evaluatiemoment met de klantmanager gehad buiten het opsturen van een eindrapportage.
--	---	--

Nazorg

Concrete afspraken over nazorg?	Bij inkoop is nazorg in principe een verantwoordelijkheid van het re-integratiebedrijf.	In een aantal gevallen was nazorg voor een bepaalde duur inbegrepen in het traject dat van het re-integratiebedrijf werd ingekocht. In de meeste gevallen was het echter niet het geval, en was er geen officiële nazorg vanuit het re-integratiebedrijf.
---------------------------------	---	---

Bron: SEOR, interviews, 2010- 2011

De informatievoorziening over de klant vanuit de klantmanager naar de trajectbegeleider van het re-integratiebedrijf werd meestal als heel beperkt omschreven. Eén klantmanager gaf in een interview zelfs aan dat hij zijn diagnose niet doorgaf aan de re-integratiebedrijven omdat deze worden betaald om mensen in te schatten. Sommige trajectbegeleiders hadden daar geen problemen mee. Ze zeiden niet meer informatie nodig te hebben, de klant zelf, 'open en objectief' te willen inschatten, 'blanco' te willen zijn als de klant binnenkomt. Andere trajectbegeleiders worstelden echter met dit gebrek aan informatie. Ze vonden het een belemmerende factor voor de re-integratie dat ze soms cruciale achtergrondinformatie over de klant misten, met als mogelijk risico dat de klant per omgaande werd teruggemeld aan de klantmanager of dat het traject niet succesvol is.

Voortgangsrapportages vormen een standaard onderdeel van de contacten tussen klantmanager en trajectbegeleiders. Naar de mening van de trajectbegeleiders bleef het contact in de helft van de gevallen beperkt tot het opsturen van de voortgangsrapportages. De kwaliteit van deze rapportages werd door de klantmanagers over het algemeen voldoende geacht. Tegelijkertijd gaven de klantmanagers echter aan dat ze weinig tijd hebben om deze rapportages goed door te nemen en terug te koppelen met de re-integratiebedrijven. Dit gebrek aan terugkoppeling wordt door een deel van de trajectbegeleiders bevestigd. Eén klantmanager gaf aan dat sommige rapportages simpelweg kopieën van andere waren, maar dat hij zelf niet het initiatief nam om dit naar het re-integratiebedrijf toe terug te koppelen.

In de gevallen waar meer contact was dan via de rapportages, had dit vooral te maken met een probleem met de klant of wanneer toestemming van de klantmanager nodig was voor een verandering in het traject. In een enkel geval gaf de trajectbegeleider zelf aan, zijn diagnose en andere inzichten of informatie over de voortgang van het traject niet te willen terugkoppelen naar de klantmanager, om privacyredenen en om het vertrouwen van de klant niet te beschamen. Veel trajectbegeleiders benadrukten trouwens dat dit beperkte contact heel begrijpelijk was, gelet op de hoge caseload van klantmanagers en de tijdsdruk waar zij onder moeten werken. In één geval gaf de trajectbegeleider aan dat de klantmanager naar het re-integratiebedrijf toe te sturend optrad en naar de klant toe te weinig maatregelen inzette om hem te activeren.

3.4 Conclusies

In het vorige hoofdstuk is het re-integratieproces per fase geanalyseerd. In dit hoofdstuk hebben we gekeken naar de rol van de actoren en hun onderlinge communicatie. Daarbij hebben we gekeken naar de kennis en informatie die wordt benut door de partijen, de stijlen van begeleiding, mede in relatie tot de waargenomen kenmerken van de klant en de wijze waarop de betrokkenen met elkaar communiceren en de trajectvoortgang evalueren.

Kennis en informatie

De meeste klantmanagers zijn van mening dat zij een redelijk zicht hebben op de vraagkant van de arbeidsmarkt. Deze kennis berust hoofdzakelijk op eigen ervaring en informatie en kennis van collega's, soms aangevuld met concrete zoekactiviteiten voor bepaalde klanten. In de interviews met trajectbegeleiders komt de vraagkant minder nadrukkelijk naar voren. Uitzondering zijn re-integratiebedrijven waar klantgerichte trajectbegeleiders intensief samenwerken met collega's die contact hebben met werkgevers.

Voor klantmanagers en trajectbegeleiders geldt dat de begeleiding en coaching van de werkzoekende de primaire taak is en voor een deel verklaart waarom niet altijd of minder aandacht is voor de vraagzijde van de arbeidsmarkt.

De mate waarin klantmanagers zicht hebben op relevante re-integratietrajecten wisselt, evenals de mate waarin de klantmanager zicht heeft op de kwaliteit en de aanpak van het re-integratiebedrijf. Niettemin zijn de meeste klantmanagers van mening dat zij een redelijk zicht hebben op de mogelijkheden. Evenals bij de kennis van de arbeidsmarkt is dit vooral gebaseerd op eigen ervaring en informatie en kennis van collega's. In enkele gevallen kan de klantmanager gebruik maken van een bestaand trajectoverzicht.

Klanten hebben over het algemeen geen of weinig zicht op de (kwaliteit van) re-integratiebedrijven en de beschikbare trajecten. In enkele gevallen hebben klanten zich kunnen oriënteren op verschillende bureaus, maar het overgrote deel van de klanten gaat af op het oordeel van de klantmanager. Vrijwel alle klanten hebben zicht op de gestelde diagnose, daarbij inspraak gehad en kunnen zich daarin ook vinden, maar bij de keuze van de trajectactiviteiten hebben zij in mindere mate inspraak gehad.

Stijlen van begeleiding

Klantmanagers en trajectbegeleiders hanteren in de praktijk verschillende stijlen van begeleiding. In veel gevallen is de begeleiding toegesneden op de werkzoekende en de situatie waarin deze zich bevindt. Maar de stijl van begeleiding wordt voor een deel ook beïnvloedt door beleidskeuzes (coachen van de klant is uitgangspunt, omvang caseload) of organisatie (toewijzing doelgroep aan een klantmanager).

Bij de klantmanagers/werkcoaches en trajectbegeleiders zijn drie groepen te onderscheiden:

- Een groep begeleiders met een redelijk uniforme aanpak, mede vanwege een tamelijk homogeen klantenbestand;
- Een groep die de begeleidingsstijl aanpast op de klant en zijn situatie, waarbij alle in de literatuur genoemde modellen zijn terug te vinden:

- Dirigerende, sturende aanpak;
- Coöperatieve aanpak, kweken van een vertrouwensband;
- Coachende stijl;
- Enkele klantmanagers en trajectbegeleiders die de aanpak aanpassen gedurende het traject, op basis van de voortgang en/of verandering in de situatie.

Naast klantgericht handelen, handelen begeleiders ook resultaatgericht en spelen procesgerichte elementen een rol. Resultaatgerichtheid komt tot uiting in het vroegtijdig ter sprake brengen van werk en procesgerichte elementen komen bijvoorbeeld terug in de regelmatige vervolggesprekken. Maar ook de klant speelt een rol, waardoor assertieve en meer gemotiveerde klanten mogelijk meer dan gemiddeld aandacht krijgen.

Communicatie

Afgaande op de mate waarin klantmanagers en klanten de verschillende onderdelen van het proces beoordelen, lijken klantmanager en klant redelijk met elkaar te communiceren. Ook trajectbegeleiders en klanten oordelen over veel procesonderdelen tamelijk consistent, al zijn er enige verschillen in de beoordeling van de schriftelijke afspraken, tussentijdse competentiechecks en de verleende nazorg.

Behoudens een specifieke situatie waarin er intensief contact is tussen de klantmanager en de trajectbegeleider, is de communicatie tussen klantmanager en trajectbegeleider van het re-integratiebedrijf volgens beide partijen in veel gevallen beperkt. Vooroverleg bij doorverwijzing komt in ongeveer de helft van de gevallen voor, maar is dan zeer beperkt en weinig expliciet, klantinformatie wordt summier overgedragen, en klantspecifieke afspraken zijn mogelijk, maar worden weinig gemaakt.

Klantmanagers en trajectbegeleiders verschillen van mening over het tussentijdse contact. Klantmanagers menen dat dit er vrijwel altijd (standaard) is, onder meer in de vorm van de tussenrapportages. Trajectbegeleiders menen daarentegen dat het contact niet veel verder gaat dan de standaard rapportages en contacten wanneer er problemen zijn met de klant en/of wanneer toestemming nodig is voor trajectaanpassingen. Maar ook de klantmanagers geven aan dat zij, vooral vanwege tijdgebrek, weinig reactie geven op de door de trajectbegeleiders geleverde rapportages. Trajectbegeleiders tonen hiervoor ook het nodige begrip. Toch lijkt de communicatie tussen beide partijen in ieder geval een verbeterpunt te zijn.

Evaluatie

Er wordt relatief weinig aandacht besteed aan evaluatie van het traject en de trajectactiviteiten. Evaluatie van het doorlopen traject door de klantmanager en de klant komt weinig voor, maar ook evaluatie van de activiteiten door de klantmanager en de trajectbegeleider is eerder uitzondering dan regel. Dit is opvallend, want het lijkt zinvol om vast te stellen waarom trajecten wel of niet geleid hebben tot het gewenste resultaat.

In het voorgaande hoofdstuk is al gebleken dat nazorg ook in beperkte mate wordt verleend, terwijl nazorg ook relevante lessen kan opleveren voor

toekomstige keuzes. Voor zover er nazorg heeft plaats gevonden of nodig is, wordt het initiatief meestal bij de klant gelaten, mede omdat niet iedere klant prijs stelt op nazorg.

4 Effecten van het uitvoeringsproces

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de relatie tussen het uitvoeringsproces en de effectiviteit centraal. Het aantal in beschouwing genomen cases is te klein om verbanden te kunnen vaststellen. Indicaties voor invloed van de uitvoering op de effectiviteit worden daarom ontleend aan:

1. Vergelijking van succesvolle en niet-succesvolle klanten over alle cases heen;
2. De (subjectieve) beoordeling van klanten, klantmanagers werkcoaches en consulenten.

We focussen dus op het proces. Maar het handelen van de uitvoerders wordt voor een belangrijk deel bepaald door de context waarbinnen zij moeten werken: beleid, organisatie, caseload, e.d. Daarom gaan we hieronder eerst in beschouwende zin in op de rol van de context. Daarna bespreken we in paragraaf 4.3 de beperkte verschillen tussen succesvolle en niet succesvolle klanten.

In paragraaf 4.4 bespreken we de informatie over de relatie tussen het uitvoeringsproces en de effectiviteit, op basis van de mening van de betrokkenen. Hiervoor worden de zogenaamde "reflectievragen" benut. In de laatste paragraaf zetten we de belangrijkste conclusies op een rij.

Als maatstaf voor succes is in het onderzoek in eerste instantie uitgegaan van wel of niet uitstroom naar een betaalde baan op het moment van interview met de klantmanager. Omdat in enkele gemeenten daardoor onvoldoende geschikte schaduwpersonen konden worden gevonden is ook een aantal gevallen van uitstroom naar vrijwilligerswerk (een stap hoger op de participatieladder) als een succesvol traject meegenomen.

Sommige succesvolle klanten zijn na ons interview met de klantmanager terug de werkloosheid in gestroomd; sommige niet-succesvolle klanten hebben in de tussentijd een baan gevonden. Sommige klanten zaten op het moment van interviewen nog in een traject (zowel niet-succesvolle klanten als succesvolle klanten die voor minder uren werk hadden gevonden dan waarvoor ze een uitkering ontvingen). In dit hoofdstuk nemen we ook alle klanten in beschouwing, of ze extern trajectactiviteiten hebben gevolgd of niet, omdat het gaat om het bepalen van het effect van het hele proces van re-integratie, en niet alleen om de effecten van de trajectactiviteiten.

4.2 Rol context

In de voorgaande hoofdstukken is het uitvoeringsproces beschreven, uitgaande van de individuele dossiers. In die beschrijving is geabstraheerd van de context. Niettemin is in de interviews gebleken dat de (directe) omgeving een belangrijke impact kan hebben op het uitvoeringsproces en/of de uitvoerders. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Een herschikking van het klantenbestand over de klantmanagers, in verband met een wijziging in beleid en organisatie. Los van de achtergronden van een dergelijke verandering, betekent dit dat bestaande relaties tussen klanten en klantenmanagers (voor een deel) worden verbroken¹⁶.
- De bezuinigingen op de re-integratiebudgetten bij UWV. Hierdoor kunnen vanaf maart 2010 externe re-integratietrajecten niet of nauwelijks meer worden ingezet, alleen nog in het kader van lopende contracten.

Daarnaast verschilt de context tussen de in beschouwing genomen organisaties. Dit geldt natuurlijk vanzelfsprekend tussen UWV en gemeenten. Evident is het verschil in doelgroep (WW versus Wwb). Maar ook tussen gemeenten zijn er verschillen:

- In de uitbesteding van re-integratie. In één gemeente worden zo min mogelijk trajecten extern ingekocht, terwijl in de twee andere gevallen juist een zekere voorkeur bestaat voor de inzet van externe expertise.
- In interne procedures. In twee gemeenten worden bijvoorbeeld stringenter eisen aan de verslaglegging gesteld dan in de andere.
- De caseload per klantmanager. Bij UWV is deze groter dan bij gemeenten. Tussen en binnen de gemeenten varieert de omvang ook, onder meer in verband met verschillen in subdoelgroepen (jongeren versus ouderen, e.d.).

Er zijn dus op elk moment verschillende contextfactoren aan te wijzen die mede van invloed zijn op de uitkomst van een individueel re-integratietraject. De precieze consequenties van deze verschillen zijn op basis van ons onderzoeksmateriaal niet te bepalen. Duidelijk is dat de omvang van de caseload sterk samenhangt met de problematiek van de bediende doelgroep. De eisen aan de verslaglegging hebben direct invloed op de tijd die kan worden besteed aan feitelijke begeleiding. Maar een goede verslaglegging heeft bij langlopende trajecten en een grote caseload mogelijk ook gunstige effecten op de kwaliteit van de dienstverlening (bewaking continuïteit, voorkomen van eerder gemaakte fouten, e.d.). Of uitbesteding wel of niet positief uitpakt voor de dienstverlening of de beheersbaarheid van het proces is van veel factoren afhankelijk, waaronder de kwaliteit van het re-integratiebedrijf, de interactie en afspraken tussen klantmanager en de trajectbegeleider en de kwaliteiten van de klant zelf.

Het gaat er echter om het effect van het uitvoeringsproces zelf te identificeren. Hoe handelt een klantmanager binnen de randvoorwaarden van de organisatie (en wijdere omgeving) en hoe gaat hij of zij om met veranderingen in die omgeving?

¹⁶ Dit had overigens ook praktische consequenties. Bij sommige cases was de geïnterviewde klantmanager niet volledig en goed geïnformeerd over het volledige traject van de betreffende klanten.

4.3 Procesgebonden factoren

Uit de vergelijking van de trajecten van succesvolle en niet-succesvolle klanten komen relatief weinig verschillen naar voren. Het gaat om:

- Bij succesvolle klanten is er iets vaker sprake van directe (actieve) bemiddeling. Ook diverse succesvolle klanten geven aan dat de bemiddeling een belangrijke bijdrage heeft in het succes van het traject.
- Bij niet-succesvolle klanten blijkt de diagnose achteraf (met de huidige inzichten) vaker als niet adequaat te worden beoordeeld dan bij succesvolle klanten (zie tabel 4.1).
- Bij iets meer van de niet-succesvolle klanten is het traject tussentijds aangepast (maar het verschil is niet heel groot).

Dat directe bemiddeling een relatief effectief instrument is, komt ook uit ander onderzoek naar voren. De mogelijkheden voor dit instrument worden bepaald door de beschikbaarheid van vacatures en hebben minder direct te maken met het uitvoeringsproces. Van belang is dat we telkens paren klanten met vergelijkbare kenmerken in beschouwing hebben genomen.

De twee overige elementen wijzen wel op een mogelijk effect van het uitvoeringsproces. Dat wil zeggen: er lijkt een zekere samenhang tussen het verloop van het proces en het succes. Aanpassingen in het proces worden juist gemaakt als het proces niet de verwachte resultaten heeft. Natuurlijk wordt de betekenis van de genoemde elementen vertroebeld door de feitelijke uitkomst van het proces¹⁷, maar beide elementen duiden op de mogelijke betekenis van een goede diagnose en aansluitend goede trajectkeuze voor de effectiviteit.

Tabel 4.1 Is de diagnose (met de kennis van nu) adequaat geweest?

	Ja	Nee	Deels	Totaal
Succesvolle klant	94% (31)	6% (2)	0% (0)	100% (33)
Niet succesvolle klant	55% (16)	24% (7)	21% (6)	100% (29)
Totaal	76% (47)	15% (9)	10% (6)	100% (62)

Bron: SEOR, interviews, 2010-2011

Er zijn diverse voorbeelden van een – achteraf gezien – onvoldoende diagnose of inschatting van de situatie van de klant. Er zijn ook twee voorbeelden van succesvolle klanten waarbij een betere diagnose mogelijk had kunnen leiden tot een snellere uitstroom. Enkele voorbeelden hiervan zijn terug te vinden in tabel 4.6, waar de klantmanagers aangeven wat beter had gekund in het traject. Ter toelichting zijn enkele voorbeelden in box 4.1 uitgewerkt. Wanneer deze conclusie tijdens het traject is getrokken, is meestal de aanpak bijgesteld (soms gepaard gaand met wijzigingen in het traject) en/of het traject beëindigd. Maar in

¹⁷ Bij succes wordt mogelijk minder getwijfeld aan de juistheid van de diagnose. Het uitblijven van succes leidt mogelijk tot aanpassing van het traject.

sommige gevallen kan niet meer worden gedaan dan de feiten achteraf constateren (vooral bij succesvolle uitstroom).

Verder is van belang om vast te stellen dat er in de meerderheid van de gevallen geen verschillen zijn die duiden op problemen in de communicatie tussen klant en klantmanager over diagnose en trajectkeuze. Over het geheel bevestigen vrijwel alle geïnterviewde klanten de bevindingen en conclusies van de klantmanagers. Dit geldt dus voor zowel succesvolle als niet-succesvolle klanten.

Box 4.1 Voorbeelden van bij nader inzien minder adequate diagnose volgens klantmanagers

Te veel vrijheid gegeven, te weinig contact, te weinig druk, te veel tijd tussen intake en sollicitatieondersteuning, waardoor de klant niet actief opzoek ging naar werk.

Misschien een stapje langzamer. Klant wilde al snel veel uren werken, waardoor ze is teruggevallen. Dit was echter verantwoording van klant. *(Dit wordt ongeveer letterlijk door de klant bevestigd.)*

Terugkijken is gemakkelijk. Er was in het traject altijd een goede reden om door te zetten op de ingeslagen weg (de klant heeft voldoende capaciteiten en de stressfactor (faalangst) werd aanvankelijk niet herkend - nu wel). Nu is duidelijk dat sneller had moeten worden bijgestuurd - bijvoorbeeld empowerment had veel eerder in het traject moeten komen.

Intensiever contact met de psycholoog en een driegesprek was wenselijk geweest. Dan had een en ander sneller kunnen gaan. Als je elkaar ontmoet is het makkelijker afspraken maken (gaat soepeler)

Het is wel problematisch dat de klant zelf geen goed idee heeft over haar leven en dat ze geen volledige of onjuiste informatie verstrekt. Misschien beter mee moeten omgaan?

Misschien gedrag van de klant iets meer kunnen aanpassen. Dan was het eerder gelukt een baan te vinden. Maar je wilt en kunt iemand ook niet helemaal veranderen

Er in het begin actiever bovenop zitten. Dan was de klant misschien eerder uitgestroomd.

Niet veel anders kunnen doen. Misschien invloed van partner meer kunnen inperken. Dat was echter lastig

Terugkoppeling door het re-integratiebedrijf en beschrijving van de vacature had beter moeten. Nu kreeg de klant verkeerde verwachtingen van de procedure.

Bron: SEOR, interviews, 2010-2011

4.4 Beoordeling door betrokkenen – reflectievragen

4.4.1 Succes- en risicofactoren in het uitvoeringsproces

Tabel 4.2 geeft een overzicht van de succes- en risicofactoren die door de klantmanagers zijn benoemd in de interviews. In tabel 4.3 is het zicht van de geïnterviewde klanten op succes- en faalfactoren weergegeven.

De succesfactoren in het uitvoeringsproces hangen **volgens de klantmanagers** vooral samen met de eigen werkwijze. Menig klantmanager/werkcoach noemt als succesfactor de juiste aanpak. Dat hangt natuurlijk ook samen met punten zoals een goede intake, de klant goed leren kennen, de interactie met de klant en commitment krijgen van de klant.

- “In het begin is er altijd de afweging tussen (a) de klant ruimte geven voor het zoeken van oplossingen (vertrouwen geven, coachen) versus (strakke) dwang (in dit specifieke geval schuldsanering). In dit geval heeft de klant inderdaad zelf veel gedaan en oplossingen gevonden, maar je kunt alleen achteraf vaststellen dat dit goed is uitgekapt.”

- “Nu is gekozen voor een aanpak waarin ook aandacht was voor het specifieke medische probleem. Er had ook gekozen kunnen worden voor een ‘harde’ aanpak, bijvoorbeeld via WorkFirst met minder oog voor het specifieke probleem. Dat had in dit geval een risico kunnen inhouden voor de klant, met alle gevolgen van dien voor zijn uitkering.”
- “Succesfactor is gelijk strak aansturen op basis van informatie uit het dossieronderzoek en actieve bemiddeling op een vacature die de klant graag wilde.”

De klantmanagers noemen als succesfactoren die aan de kant van de klant zelf gelegen zijn de zelfredzaamheid en de motivatie van de klant en het gegeven dat als de klant het traject zelf uitzoekt de klant gemotiveerder is.

De risicofactoren die de klantmanagers/werkcoaches noemen liggen vooral bij de kenmerken van de klant: de klant geeft snel op, gezondheids- of motivatieproblemen bij de klant, klant is niet bereid of in staat tot zelfreflectie, is niet gedisciplineerd, etc. Het is dan de vraag hoe de klantmanager/werkcoach met een dergelijke klant omgaat en of de klant door de houding en acties van de klantmanager/werkcoach uiteindelijk wel of niet succesvol uitstroomt naar een baan. In diverse gevallen geven de succesvolle klanten aan dat de aanpak van de klantmanager heeft bijgedragen aan het succes (vertrouwen geven, goede inschatting van de situatie, begrip, goede adviezen richting arbeidsmarkt, aanpassen sollicitatiestrategie, verbetering CV, goed advies richting en kennis van re-integratiebedrijven).

Opmerkelijk is dat slechts enkele klantmanagers bij de succes- en risicofactoren expliciet refereren aan tekorten in het eigen handelen (verkeerde diagnose of trajectkeuze), terwijl een groter deel van de klantmanagers tijdens de interviews (en bij de vraag wat beter had gekund) wel blijkt geven van een kritische blik op het eigen handelen. Deze kritische blik illustreert echter vooral de onzekerheid die altijd bestaat over gemaakte keuzes tijdens het traject en die ook wordt geuit tijdens het gesprek. Maar deze onzekerheid gaat blijkbaar niet zover dat het eigen handelen als een risicofactor wordt gezien. Uiteindelijk blijft het mensenwerk en is de medewerking van de klant mede bepalend voor het resultaat.

Tabel 4.2 Succes- en risicofactoren in het uitvoeringsproces volgens klantmanager/werkcoach

Succesfactoren	Risicofactoren
Klant goed kennen en daar aandacht aan besteden.	Afnemende motivatie naarmate traject langer duurt en werk vinden niet lukt.
Interactie met de klant.	Bij de klant gelegen kenmerken: gezondheid, leefsituatie, verantwoordelijkheid, mogelijkheid tot (zelf)reflectie, tunnelvisie, etc.
Goede mix van groeps- en individuele activiteiten voor de klant.	Onvoldoende inspanning van het re-integratiebedrijf.
Korte lijnen met collega's en met collega's van de Sociale Dienst.	Opstelling van de klant: wil de klant wel 'echt' (motivatie en inzet)?
Zicht op arbeidsmarkt en vacatures.	
Juiste manier van aanpak: combinatie hard/zacht.	
Goede intake.	
Commitment krijgen van de klant.	
Tussentijds op de hoogte blijven van de klant en het verloop bij het re-integratiebedrijf	
Als klant traject zelf uitzoekt is de klant gemotiveerder.	
Zelfredzaamheid van de klant.	
Motivatie van de klant.	

Bron: SEOR, interviews, 2010- 2011

De klantmanagers/werkcoaches noemen twee risicofactoren die niet bij de klant liggen. Zij wijzen ten eerste op afnemende motivatie bij de klant naarmate het traject langer duurt en werk vinden niet lukt en ten tweede op de onvoldoende inspanning van het re-integratiebedrijf.

Risicofactoren zoals tunnelvisie bij de klant, klant mist zelfreflectie, persoonlijkheid van de klant, afnemende motivatie naarmate traject langer duurt, noemen klantmanagers/werkcoaches vooral bij de cases die niet succesvol zijn uitgestroomd. Maar er is ook een case waarbij de klant het traject zelf heeft uitgezocht waardoor de klant zeer gemotiveerd is, die evenmin succesvol is uitgestroomd. Er zijn ook twee cases waar een juiste aanpak als belangrijke succesfactor wordt genoemd. In een succesvol geval is een stimulerende/coachende rol gekozen. In een niet-succesvol geval een meer dirigerende/sturende lijn. Deze genoemde voorbeelden zeggen overigens niet meer dan dat de stijl van begeleiding van belang kan zijn. .

Ook **volgens de klanten** hebben succesfactoren te maken met de eigen, persoonlijke kenmerken (doorzettingsvermogen, zelfreflectie, etc.), maar ook met de inschatting van de klantmanager van de situatie van de klant aan de kop van het proces, de snelheid van handelen van de klantmanager en een snelle aansluiting van de diverse onderdelen van een traject. Risicofactoren zijn volgens de klant: nutteloze trajecten, het gebrek aan relevante arbeidsmarktkennis bij UWV, en gebrek aan inzet door het re-integratiebedrijf. Diverse klanten hebben (meer) behoefte aan concrete vacatures ("verruimen blikveld", "breder zicht op de arbeidsmarkt"), waarvan men meer verwacht had van gemeente of UWV.

Tabel 4.3 Succes- en risicofactoren in het uitvoeringsproces volgens de klanten

Succesfactoren	Risicofactoren
Snelheid waarmee klantmanagers/werkcoaches handelen.	Klant zag nut niet in van steeds dezelfde testjes in een ander jasje; juist coaching richting sollicitaties en waar ingangen zitten zou van belang zijn geweest.
Goed beoordelen van de situatie van de klant door de klantmanager.	UWV-ers die naar vacatures moeten bemiddelen weten heel weinig af van de bedrijven.
Persoonlijke factoren: doorzettingsvermogen, zelfreflectie.	De inzet van het re-integratiebedrijf was slecht.
Ongedwongen, persoonlijk contact met klantmanager, werkcoach die begrip toont.	
Goede ondersteuning vanuit UWV en re-integratiebedrijf wat betreft sollicitatiestrategie, CV en gedrag.	
Snelle aansluiting van de diverse onderdelen van het traject.	

Bron: SEOR, interviews, 2010- 2011

Volgens de trajectbegeleiders van de re-integratiebedrijven is de motivatie van de klant de belangrijkste succesfactor bij het uitvoeringsproces. De trajectbegeleider ziet het dan ook als taak om de klant te motiveren, een individuele aanpak te volgen (één op één aandacht, persoonlijk contact), voor vaste contactmomenten te zorgen, de klant te inspireren in plaats van te dwingen en de klant duidelijk maken dat werk loont. De klant moet na een goede intake waarbij de problemen van de klant herkend worden op de juiste manier worden aangepakt (hard/zacht).

De trajectbegeleiders noemen diverse keren het gebrek aan motivatie als risicofactor. Een risicofactor (of succesfactor) is de keuze van de beste aanpak; een persoonlijke aanpak werkt vaak beter, omdat bij groepsgewijze aanpak het gevaar bestaat dat negatieve klanten het proces overheersen en de motivatie verminderen. Bij een adequate groepsvorming kunnen de groepsleden elkaar echter goed stimuleren. Een andere, belangrijke risicofactor die de trajectbegeleiders noemen is informatievergaring over de klant aan de kop van het proces (“intake misschien te oppervlakkig?”). Dit kan tot gevolg hebben dat tijdens het traject “verborgen gebreken” van de klant naar boven komen (ziekte, drankgebruik, schulden, etc.).

4.4.2 Redenen voor het wel of niet vinden van werk

De antwoorden op de vraag waarom het de ene klant wel is gelukt om werk te vinden en de andere klant niet, liggen in het verlengde van de antwoorden op de vraag naar succes- en risicofactoren. Tabel 4.4 bevat de antwoorden van de klantmanagers/werkcoaches, tabel 4.5 die van de klanten.

Volgens de klantmanagers

Volgens de klantmanagers is de dienstverlening van UWV of gemeente belangrijk voor het vinden van werk. Door actieve ondersteuning en door intensieve monitoring van de klant kunnen vaardigheden van de klant zodanig worden verbeterd (presentatie, zelfvertrouwen, sollicitatievaardigheden, etc.) dat zij sterker worden en beter overkomen op werkgevers. Ook duidelijkheid

scheppen over wat de klant van een traject kan verwachten speelt een rol, evenals de zelfredzaamheid van de klant.

Slaat de dienstverlening, de actieve ondersteuning, niet aan bij de klant, dan is dat volgens de klantmanagers/werkcoaches een reden waarom de klant er niet in slaagt om succesvol uit te stromen. Ook in dit verband is een verkeerde inschatting van de klant aan de kop van het proces een belangrijke bepalende factor. Tegelijkertijd is eerder gebleken dat het niet altijd mogelijk is om een volledig beeld van de klant te krijgen aan het begin van het traject en dat het dus wenselijk is om het verloop van het traject goed in de gaten te houden, om zo nodig het traject te kunnen aanpassen.

Tabel 4.4 **Waarom is het de klant wel/niet gelukt om werk te vinden, volgens klantmanager/werkcoach**

Wel werk gevonden	Geen werk gevonden
Actieve ondersteuning; bovenop de klant zitten.	Training om de klant zichzelf beter te laten presenteren heeft niet geholpen.
Door interne dienstverlening UWV heeft klant geleerd om zijn gedrag/karakter aan te passen.	Slechte terugkoppeling van organisatie die vacature had en gemeente.
Door begeleiding is zelfvertrouwen van de klant sterk verbeterd.	Klant verkeerd ingeschat bij intake: dacht dat klant zelfredzaam was, maar dat was de klant niet.
Door begeleiding zijn sollicitatievaardigheden van de klant sterk verbeterd.	Bij de klant gelegen factoren: uiterlijk en presentatie, onvoldoende gemotiveerd, weinig zelfvertrouwen, niet bereid tot zelfreflectie.
Baangarantie in traject heeft geholpen.	Klant heeft verkeerde beroepsoriëntatie.
Duidelijke uitleg wat klant kan verwachten van traject.	
Zelfredzaamheid van de klant (zelfstandig, zelf actief gezocht).	

Bron: SEOR, interviews, 2010-2011

Volgens de klanten

Volgens een aantal klanten die werk hebben gevonden is ook een goede ondersteuning een belangrijke factor waarom de klant met succes is uitgestroomd. Aan de andere kant zijn er ook cases waarin de klant zegt dat de dienstverlening weinig tot geen invloed heeft gehad op het vinden van een nieuwe baan. Verschillende klanten noemen ook de eigen inzet (doorzettingsvermogen, zelf vacatures gezocht en zelfstandig gesolliciteerd).

De klanten die vooralsnog geen werk hebben gevonden wijten dit onder meer aan de slechte arbeidsmarktsituatie (vooral voor deeltijdwerk), de mismatch tussen vraag en aanbod, de (te hoge) leeftijd en gezondheidsproblemen. Een enkeling geeft aan dat het UWV te weinig goede (gerichte) vacatures heeft aangeboden.

Tabel 4.5 *Waarom is het de klant wel/niet gelukt om werk te vinden, volgens de klant*

Wel werk gevonden	Geen werk gevonden
Door de begeleiding het eigen netwerk beter leren gebruiken.	Was moeilijk door de economische crisis (weinig geschikte vacatures)
Combinatie van goede begeleiding, sturing en ruimte voor inspraak van de klant.	Beperkte beschikbaarheid voor de arbeidsmarkt. Deeltijdbanen zijn lastig te vinden.
Goede ondersteuning.	Pech: diverse keren op een tweede gesprek geweest, maar steeds net niet.
Doorzettingsvermogen.	Aangeboden banen sloten niet aan bij de wensen van de klant.
Dienstverlening heeft hierop weinig invloed gehad; vacature voor nieuwe baan wel gevonden op hun website.	Leeftijd is een probleem.
Zelf gesolliciteerd.	Weinig flexibiliteit voor het vinden van aanvullend werk.
	Geen gerichte vacatures ontvangen van UWV.
	Gezondheidsproblemen (beperkingen, aandoeningen).

Bron: SEOR, interviews, 2010- 2011

4.4.3 Wat beter had gekund volgens actoren

Tabel 4.6 geeft een overzicht van de mogelijke verbeterpunten die door klantmanagers in de interviews zijn genoemd.

Factoren die volgens de klantmanagers/werkcoaches beter hadden gekund hebben voor een deel te maken met het onvoldoende op tijd signaleren dat bijgestuurd of ingegrepen had moeten worden. In box 4.1 hebben we al een aantal van deze voorbeelden uitgewerkt. Het gaat onder meer om voorbeelden als:

- Volgens de klantmanager was in een specifiek geval eerder ingrijpen wenselijk geweest: er had eerder contact moeten worden gezocht met de psycholoog, om sneller en beter zicht te krijgen op wat volgens de diagnose van de psycholoog het probleem van de klant was. Dit werd door de klant onvoldoende duidelijk gemaakt.
- Volgens de klantmanager was er in dit specifieke voorbeeld altijd een goede reden om door te zetten op de ingeslagen weg (de klant had voldoende capaciteiten en de stressfactor (faalangst) werd aanvankelijk niet herkend - later wel). Nu is duidelijk dat sneller had moeten worden bijgestuurd - bijvoorbeeld empowerment had veel eerder in het traject gemoeten. Maar terug kijken is gemakkelijk.

Maar ook wordt erkend dat de nazorg van een succesvol uitgestroomde klant beter had gekund:

- In dit geval bleken er na vijf maanden opnieuw problemen te ontstaan en is de klant (weer) ontslagen. Blijkbaar heeft de klant te laat gesignaleerd dat het weer fout ging en de werkgever niet (langer) coulant wilde zijn. Via een goede nazorg had de klantmanager misschien nog wat kunnen doen om ontslag te voorkomen.

Tabel 4.6 Wat beter had gekund volgens de klantmanager/werkcoach

Wat had beter gekund?

Achteraf was een strengere aanpak beter geweest
Eerder ingrijpen was wenselijk geweest.
Eerder goed contact tussen klantmanager en klant.
Lange tijd tussen intake en start van een traject.
Meer actieve bemiddeling en de klant concreter laten zoeken naar alternatieve banen.
De nazorg.
Beter omgaan met klanten die geen volledige of onjuiste informatie verstrekken.
Minder vrijheid aan de klant geven, meer druk op de klant leggen
Had sneller moeten bijsturen.

Bron: SEOR, interviews, 2010- 2011

Volgens een aantal klanten had de dienstverlening beter en sneller gekund (zie tabel 4.7). Bovendien laat de kennis van de arbeidsmarkt en vacatures die bij een bepaalde klant passen te wensen over. Een klein aantal klanten is teleurgesteld in de dienstverlening van het re-integratiebedrijf.

Tabel 4.7 Wat beter had gekund volgens de klanten

Wat had beter gekund?

Individen bij UWV leveren goed werk, maar het systeem werkt niet. UWV is een slechte organisatie met te veel regeltjes, te weinig naar de mens kijkend en te weinig kennis van de arbeidsmarkt.
Als nugges bestaat de kans dat je trajecten zelf moet betalen. De kosten hiervan zijn hoog. Dit vormt een belemmering.
Dienstverlening had beter gekund. De klant voelt dat ze als 'waardeloos' is behandeld.
Eerder actieve bemiddeling via een traject.
Het heeft veel te lang geduurd voordat er een gesprek kwam met een werkcoach (een half jaar na inschrijving).
UWV heeft geen of weinig banen aangeboden.
Aanbieden van vacatures die zijn toegesneden op de persoonlijke situatie van de klant.
Wegwijs maken in het vinden van ingangen en hoe te solliciteren in Nederland.
De uitvoering door het re-integratiebedrijf.
Aanpak re-integratiebedrijf zeer teleurstellend, weinig professioneel, maakte niet waar wat het had beloofd.

Bron: SEOR, interviews, 2010- 2011

Volgens de klantmanagers/werkcoaches is het traject in vrijwel alle cases verlopen volgens de richtlijnen, werkinstructies en/of afspraken. In één geval had volgens de richtlijnen eerder een driegesprek moeten plaatsvinden (tussen klantmanager inkomen, trajectbegeleider re-integratiebedrijf en klant), om de klant duidelijk te maken dat actief meegedaan moet worden met afgesproken activiteiten. Voor zover de klanten deze vraag hebben beantwoord, zijn ook zij van mening dat alles volgens protocol is verlopen.

Op de vraag in hoeverre het traject anders is verlopen dan de meeste trajecten waar de klantmanager/werkcoach mee te maken heeft is overwegend geantwoord dat dit niet te zeggen is, omdat elk traject (tamelijk) uniek is.

4.5 Conclusies

Verskillende contextfactoren beïnvloeden de uitkomsten van individuele re-integratietrajecten, maar het precieze effect hiervan kan met het beschikbare datamateriaal niet worden vastgesteld. Klantmanagers en werkcoaches opereren binnen de kaders die door de organisatie zijn vastgesteld. We hebben ons echter geconcentreerd op het uitvoeringsproces zelf en de wijze waarop wordt gehandeld binnen de context.

De vergelijking tussen succesvolle en niet-succesvolle klanten levert weinig aanknopingspunten voor een mogelijk verband tussen het uitvoeringsproces en de effectiviteit: bij niet succesvolle klanten is er (logischerwijze) vaker sprake van aanpassingen in het proces en wordt de oorspronkelijke diagnose achteraf als niet adequaat gezien. Succesvolle klanten zijn vaker (actief) bemiddeld. De verschillen tussen niet succesvolle en succesvolle klanten zijn klein, maar wijzen wel uit dat de diagnosestelling en aansluitend de keuze van trajectactiviteiten en instrumenten (bemiddeling) beslissende, en daarmee risicovolle, momenten zijn in het re-integratieproces.

Uit de beoordeling door de betrokkenen komt naar voren dat de begeleiders (klantmanager, werkcoach, trajectbegeleider) succes in belangrijke mate toeschrijven aan het eigen handelen, en de motivatie van de klant (al of niet in combinatie met de omstandigheden) als de belangrijkste risicofactor zien. Maar in wisselende mate wordt het eigen handelen, bijvoorbeeld een onjuiste diagnosestelling of verkeerde trajectkeuze ook als verbeterpunt benoemd door de klantmanagers.

De mening van de klanten is iets genuanceerder. Deze noemen zowel de ondersteuning van de begeleider, de eigen inzet, als de situatie op de arbeidsmarkt als factoren die mede van invloed zijn op het succes (dus als succes of risicofactor).

Opmerkelijk is dat diverse klanten wel de situatie op de arbeidsmarkt als relevante factor noemen, maar de klantmanagers/werkcoaches/trajectbegeleiders in mindere mate. Teleurstelling bij de klant houdt bijvoorbeeld verband met een onvoldoende aanbod van en/of doorverwijzing naar relevante vacatures. Dit illustreert dat het belangrijk is om bij de aanvang van het traject de verwachtingen duidelijk te maken. Als van de klant verwacht wordt dat die vooral zelf op zoek gaat naar werk, dan moet dat bij aanvang ook duidelijk gemaakt worden.

In veel gevallen wordt het oordeel natuurlijk beïnvloed door de feitelijke uitkomst van het proces (succes of niet), maar bijvoorbeeld ook enkele niet succesvolle klanten zijn positief over het verloop van het traject.

Van belang is dat in het onderzoek het vinden van een baan (of vrijwilligerswerk) als succesindicator is gebruikt. Mogelijk is dit een te beperkte maat voor het vaststellen van de meerwaarde van het uitvoeringsproces. Het materiaal levert indicaties dat het effect van de ondersteuning ook op andere vlakken kan liggen, zoals in bekorting van de uitkeringsduur (op organisatieniveau), een beter op de

persoon aansluitende baan, vermindering van de tijd en energie die klanten kwijt kunnen zijn aan het zoeken naar werk (verbetering efficiëntie van het zoekproces van de klant), versterking van het zelfvertrouwen en/of een beter zicht op de eigen arbeidsmarktpositie van de klant.

De geïnterviewden zien op diverse onderdelen een relatie tussen het uitvoeringsproces en het resultaat. Maar we kunnen op basis van het materiaal niet goed duiden welke invloed het proces precies heeft. De vergelijking van de klanten en de reflecties van betrokkenen wijzen er wel op dat het resultaat mede afhangt van een adequate diagnose, een goede (maar veelal weinig expliciete) keuze van activiteiten en instrumenten, de (beperkte) communicatie tussen klantmanager/werkcoach en trajectbegeleiders van de re-integratiebedrijven en de oriëntatie van de trajectactiviteiten op de vraagkant van de arbeidsmarkt. Dit laatste punt wordt overigens vooral door klanten aangedragen.

Maar ook de directe communicatie tussen begeleiders en klanten kan worden verbeterd, omdat ook daar de verwachtingen niet altijd voldoende duidelijk worden gemaakt. Hierbij speelt de motivatie van de klanten een rol, maar dan mede in relatie tot de wijze waarop de begeleiders daarop inspelen.

Literatuur

- Behncke, S., M. Frölich and M. Lechner (2010a). Unemployed and their caseworkers: should they be friends or foes? *Journal of the royal statistical society* 173(1), pp. 67-92
- Behncke, S., M. Frölich and M. Lechner (2010b). A Caseworker Like Me – Does the Similarity between the Unemployed and Their Caseworkers Increase Job Placements? *The Economic Journal* 120, pp. 1430-1459.
- Behncke, S., M. Frölich and M. Lechner (2010). Public Employment Services and Employers: How Important are Networks with Firms? *IZA discussion paper* 3005
- Bosselaar, H., M. van den Berg, M. den Hoedt (2006), *Re-integratie van oudere werkzoekenden – lessen uit de eerste good practices, Ipso facto*, onderzoek uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, september.
- Collewet, M., J. Gravesteyn en J. de Koning (2009), *Diagnose-instrumenten bij re-integratie – Best practices in ander landen*, RWI, juni.
- Drew, Paul, Merran Toerien, Annie Irvine and Roy Sainsbury (2010), A study of language and communication between advisers and claimants in Work Focused Interviews, *Department for Work and Pensions Research Report No 633*, London.
- Folkerts, Klaas en Gejo Duinkerken (2009), Gilde re-integratie. Hogere effectiviteit start bij professional, *PS Documenta*, nummer 15, 19 oktober 2009, blz. 1323-1325.
- Gemeentelijke Ombudsman, *Re-integratie een moeizaam traject*, Dienst Werk en Inkomen, Amsterdam, 3 december 2009.
- Gier, de, E., S. Grevel, F. Miedema, G.Vrieze, *Onder druk wordt alles vloeibaar – Onderzoek naar activering van de granieten kern in de bijstand op de stedelijke arbeidsmarkt*, Nicis Instituut, Den Haag, mei 2008.
- Hal, L. van, Meershoek, A., Rijk, A. de, Joling, C. & Nijhuis, F. (2009) *Een rol om op te bouwen. Zelfbeeld, levensstrategieën en re-integratietrajecten van langdurig arbeidsongeschikten*. Onderzoeksrapport, Maastricht, Universiteit Maastricht.
- Hekelaar, A., W. Zwinkels en A. Braat (2006), *De juiste klant op het juiste traject. Een onderzoek naar de netto-effectiviteit van het Rotterdamse reïntegratiebeleid voor het ontwikkelen van klantprofielen*, SWA/TNO.
- Irvine, Annie, Roy Sainsbury, Paul Drew and Merran Toerien (2010), An exploratory comparison of the interactions between advisers and younger and older clients during Work Focused Interviews, *Department for Work and Pensions Research Report No 634*, London.
- Kemper, R., S. de Visser en M. Engelen, *Het verhaal van de klant – Mogelijkheden voor zelfsturing bij re-integratie*, Research voor Beleid, in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen, Leiden, januari 2010.

- Knegt, R., J.J.M. Besseling, R.Hoffius, T.J. Veerman, J.F. Ybema, *Scènes uit een reïntegratieproces*, TNO Arbeid, HIS, AStri, 2004.
- Koning, Jaap de, Arie Gelderblom, Kees Zandvliet en Linda van den Boom, *Effectiviteit van reïntegratie. De stand van zaken. Literatuuronderzoek*, in opdracht van UWV en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, SEOR, Rotterdam, februari 2005.
- Koning, P. (2009). The effectiveness of Public Employment Service workers in The Netherlands. *Empirical Economics* 37(2), pp. 393-409
- Lechner, M and J. Smith (2007) What is the value added by caseworkers? *Labour economics* 14(2), pp. 135-151
- Raad voor Werk en Inkomen, *Diagnose bij re-integratie: analyse en aanbevelingen*, Den Haag, 5 juni 2009.
- Raad voor Werk en Inkomen, *Perspectief op tweede kans – Verkenning en handreiking*, RWI, Den Haag, oktober 2007.
- Rekenkamer West Brabant (2010) *Koepelnotitie onderzoeken re-integratiebeleid*, Roosendaal, februari.
- Soethout, J.E., R.C. van Waveren, C.E. Wissink, *Wet Werk en bijstand: cliënten aan het woord – eindrapport*, in opdracht van het ministerie van SZW, Regioplan, Amsterdam, 25 september 2007.
- Weatherall, Cecilie D. and Kristoffer S. Markwardt, Caseworker behavior and clients' employability, *Social Policy and Welfare Services Working Paper 04:2010*, SFI – The Danish National Center for Social Research, 2010.
- Zandvliet, K., J. Houtman en M. Spijkerman, *Effectiviteit van re-integratietrajecten voor bijstandsgerechtigden in de gemeente Eindhoven*, SEOR, Rotterdam, 2008.

Bijlage 1 Opzet van het onderzoek – methode en instrumenten

B1.1 Inleiding

Het onderzoek is uitgevoerd in fasen:

- Fase 1 Oriëntatie en voorbereidende fase
- Fase 2 Uitvoering veldwerk: reconstructie procesgang van geselecteerde individuele gevallen
 - 2A. Testfase
 - 2B. Uitvoeringsfase
- Fase 3 Verdere uitwerking rol uitvoeringsproces.

In de per fase gekozen opzet zijn de resultaten en voortgang van de voorliggende fase meegenomen. Deze rapportage heeft betrekking op fase 1 en 2.

B1.2 Methodiek - onderzoekskader

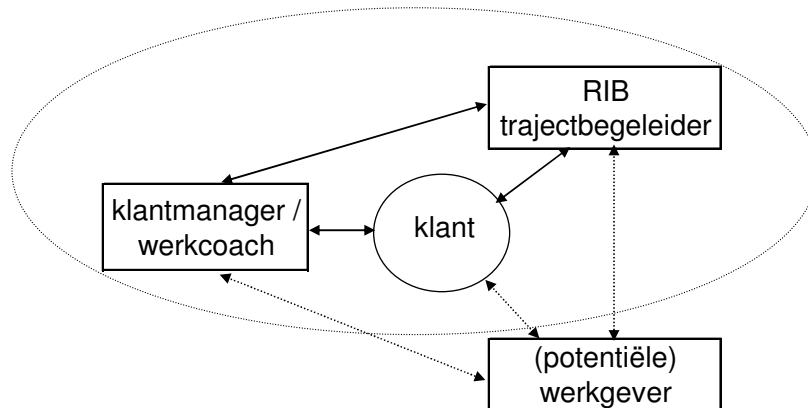
Afbakening en begripsbepaling

Een zoveel mogelijk feitelijke reconstructie van de procesgang van c.q. dienstverlening aan individuele cliënten vormt de kern van het onderzoek. Daarbij is zo gedetailleerd mogelijk nagegaan:

- Wat er voor en met de cliënt is gedaan,
- Op welk moment;
- Om welke reden;
- Wat de cliënt zelf wel of niet heeft gedaan;
- Of wat er is gedaan aansluit bij wat de cliënt wil.

We hebben de aldus aangegeven (meest) relevante onderdelen schematisch weergegeven in figuren B1.1 en B1.2. Figuur B1.1 geeft aan welke actoren van betekenis zijn en hoe deze in samenspel opereren in de uitvoering (van re-integratietrajecten). De figuur illustreert de betekenis van de samenwerking tussen gemeente/UWV en re-integratiebedrijven (RIB) bij de uitvoering van trajecten. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat niet alle klanten die bij het onderzoek zijn betrokken, te maken hebben gehad met een RIB.

Figuur B1.1 Voor het onderzoek meest relevante onderdeel van het uitvoeringsproces

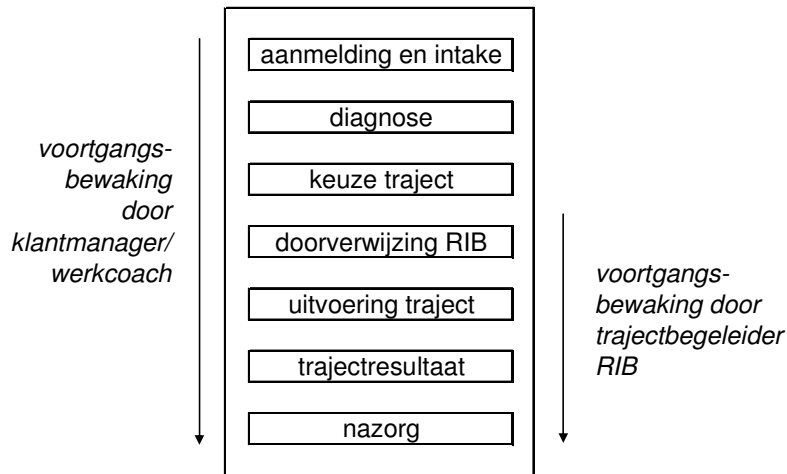


De vraagkant van de arbeidsmarkt – de rol van de individuele werkgever – is in het uitvoeringsproces eveneens van belang. Maar werkgevers zijn geen informatiebron voor het onderzoek. In de oriëntatiefase is vastgesteld dat werkgevers mogelijk een relevante informatiebron zijn voor succesvolle klanten, maar in mindere mate voor niet-succesvolle klanten. Werkgevers zullen de diverse kandidaten die hebben meegedaan in sollicitatieprocedures, maar niet zijn aangenomen, niet goed meer herinneren, zeker als het enige tijd geleden is geweest.

De rol van de vraagzijde is meegenomen in het onderzoek, onder meer door te meten in welke mate de betrokkenen (klant en begeleiders) zicht hebben op de vraag op de arbeidsmarkt, in algemene zin en in concrete zin (contacten met werkgevers, zicht op beschikbare vacatures, etc.).

Figuur B1.2 illustreert de uitvoering vanuit de optiek van het proces. Het schema geeft een aantal specifieke “beslismomenten” weer, die in de literatuur worden onderscheiden en waarvoor is nagegaan of deze mede bepalend zijn voor het eindresultaat van het re-integratietraject. Het gaat dan om de fase waarin de diagnose wordt gesteld, de timing van trajecten, de keuze voor trajecten of trajectonderdelen, de mate waarin cliënten zelf de verantwoordelijkheid op zich nemen, de bewaking van het traject, etc.

Figuur B1.2 Voor het onderzoek meest relevante onderdelen van het uitvoeringsproces



De context

De uitvoering van individuele trajecten is afhankelijk van de (brede) context, waaronder de situatie op de arbeidsmarkt, wet- en regelgeving en beleid. Consulenten bij gemeente, UWV en RIB werken binnen wet- en regelgeving op landelijk en lokaal niveau en binnen de kaders die door de eigen organisatie zijn bepaald. Wanneer een gemeente sterk inzet op korte termijn resultaat, is het niet verwonderlijk dat de klantmanagers meer aandacht besteden aan groepen met een relatief korte afstand tot de arbeidsmarkt en dat de contacten met minder kansrijke cliënten afnemen of minder intensief worden. Bovendien wordt de uitvoering steeds complexer door de verschillende varianten rondom zelf doen of uitbesteden van re-integratietaken (de Koning, et al. 2008). Er komt steeds meer verantwoordelijkheid te liggen bij werkcoaches van UWV en gemeenten en door het werken met deelproducten zijn er meer actoren betrokken bij de uitvoering van re-integratietrajecten.

Het onderzoek is daarom zoveel mogelijk gefocust op uitvoeringsaspecten die minder afhankelijk zijn van de (brede) context, of anders gezegd, die in verschillende contexten een vergelijkbare betekenis hebben voor het trajectverloop en trajectresultaat. Het gaat dan vooral om procesgerelateerde uitvoeringsaspecten en persoonsgebonden factoren en in mindere mate om aspecten die worden gestuurd vanuit beleid en management.

Maar ook dan zijn er diverse specifieke uitvoeringsaspecten die sterk worden beïnvloed door beleidskeuzes, zoals de aansturing door het management, de kwaliteit en expertise van klantmanagers, werkcoaches en consulenten, informatie- en kennisuitwisseling tussen klantmanagers binnen een gemeente of UWV vestiging, en informatie- en kennisuitwisseling met RIB. Veelal bestaan hiervoor procedures en afspraken die sterk bepalend zijn voor beslismomenten en de wijze waarop de verschillende betrokkenen met elkaar communiceren.

De variatie in de beleidscontext is in het onderzoek beperkt, doordat de geselecteerde cases afkomstig zijn uit slechts vijf uitvoeringsorganisaties (drie

gemeenten en twee UWV vestigingen). Voor elk van deze organisaties is via een kort verslag de betekenis van de belangrijkste contextfactoren vastgelegd. In de analyse van de relatie tussen uitvoering en resultaten (hoofdstuk 4) wordt deze informatie meegenomen.

Methode

In het onderzoek is gekozen voor een sterk kwalitatieve aanpak, om de gewenste mate van detaillering waar te kunnen maken. Daardoor is het aantal in beschouwing genomen individuele werkzoekenden beperkt tot (uiteindelijk) 68. Dit aantal is voldoende groot voor een beschrijving van de variëteit in de uitvoering, maar niet voldoende voor het vaststellen van verbanden tussen uitvoering en resultaat.

Binnen de gekozen opzet worden indicaties daarvoor ontleend aan:

1. Overeenkomsten en verschillen tussen de bestaande inzichten in de literatuur en de waargenomen praktijk. Op basis van de bestaande literatuur is het hiervoor besproken kader ontwikkeld en is een lijst van mogelijke succes- en faalfactoren afgeleid. Vervolgens zijn we in de praktijk nagegaan hoe het proces verloopt en of, en zo ja in welke mate, deze "risicofactoren" ook voorkomen.
2. Vergelijking van succesvolle en niet-succesvolle klanten, over alle cases heen. Wanneer de (gemiddelde) score op specifieke uitvoeringsaspecten (bijvoorbeeld rond diagnose, of de intensiteit van de begeleiding) sterk verschilt tussen succesvolle en niet succesvolle klanten, dan wordt aangenomen dat de betreffende uitvoeringsaspecten op zijn minst belangrijker zijn voor resultaat dan aspecten waarop de scores vergelijkbaar zijn.
3. De beoordeling van klanten, klantmanagers, werkcoaches en consultants. In de interviewlijsten zijn een aantal "reflectievragen" opgenomen, waarin de betrokkenen wordt gevraagd wat zij als succesfactor of belemmerende factor voor succes zien in het individuele geval.

B1.3 Instrumenten

De succes- en faalfactoren die uit literatuur en de interviews in de oriëntatiefase naar voren zijn gekomen, zijn vertaald naar een itemlijst. De itemlijst bestaat uit een Excel-sheet waarin de verschillende stappen in het uitvoeringsproces gestructureerd staan opgenomen. De itemlijst is opgenomen in bijlage 1. Deze itemlijst is vervolgens gebruikt voor het ontwikkelen van de vragenlijsten voor de interviews en het dossieronderzoek. Voor de verschillende actoren is een aparte vragenlijst opgesteld. De vragenlijsten overlappen elkaar deels. Voordeel hiervan is dat de antwoorden op de vragen niet gebaseerd zijn op de perceptie van één van de actoren. De vragenlijsten zijn gebruikt als leidraad voor de verschillende aspecten. Naast de opgenomen vragen is in de gesprekken ruimte geweest voor nadere toelichting. Daarbij is tevens ingegaan op achterliggende overwegingen bij bepaalde gemaakte keuzes. Deze achtergronden zijn vastgelegd in gespreksverslagen.

De informatie uit de gesprekken is zoveel mogelijk (kwantitatief) verwerkt in de itemlijst. Op deze manier is het mogelijk om de informatie van verschillende

groepen (succesvol/niet-succesvol, klant/klantmanager, etc.) met elkaar te vergelijken. Hierbij wordt steeds rekening gehouden met nuanceringen en de rol van de context.

Bijlage 2 Beschrijving onderzoekspopulatie

B2.1 Selectie van de cases

Doel van het onderzoek is het zo gedetailleerd mogelijk in kaart brengen van individuele re-integratietrajecten. Het uitgangspunt hierbij was om bij drie gemeenten en twee UWV-vestigingen interviews te houden met twee klantmanagers of re-integratiecoaches. Per klantmanager zouden acht klanten worden besproken, waarvan vier succesvol en vier vergelijkbare klanten niet-succesvol. Ook het interviewen van de klanten zelf en de trajectbegeleiders van de (eventueel) ingeschakelde re-integratiebedrijven maakte onderdeel uit van het onderzoek. Dit om een objectief beeld te krijgen van het proces. In de ideale situatie zouden de klanten per klantmanager bij hetzelfde RIB het traject hebben doorlopen. Dit betekent dat bij de start van het onderzoek is uitgegaan van 8 paren (succesvol/niet succesvol) per organisatie-eenheid, als volgt verdeeld:

	RIB 1	RIB 2
Werkcoach/casemanager A	2	2
Werkcoach/casemanager B	2	2

In totaal ging het dan om 16 cliënten per organisatie, dat is uitgaande van 5 organisaties 80 cliënten (waarvan de helft succesvol), 10 casemanagers/werkcoaches en 10 consultants/begeleiders van RIB.

In eerste instantie zijn zes gemeenten geselecteerd en benaderd voor medewerking aan het onderzoek. Bij de selectie is rekening gehouden met de vergelijkbaarheid van de gemeenten op de kenmerken omvang, arbeidsmarktsituatie, aantal bijstandsuitkeringen en percentage uitstroom uit de bijstand. De verwachting was dat de helft van deze gemeenten bereid zou zijn tot medewerking, maar in de weken daarna werd duidelijk dat geen van de gemeenten mee wilde werken. Uiteindelijk zijn in totaal 22 gemeenten benaderd. Drie hiervan hebben hun medewerking verleend, waarbij de criteria voor vergelijkbaarheid zijn losgelaten. De hoge werkdruk van klantmanagers en de vele verzoeken voor medewerking aan andere onderzoeken waren de voornaamste redenen om niet deel te nemen. De UWV-vestigingen zijn geselecteerd vanuit UWV zelf.

De tweede stap was de deelname van klantmanagers (trajectbegeleiders). De selectie van klantmanagers is besproken met de directe contactpersoon bij de gemeente/UWV (beleidsmedewerker en/of hoofd van de afdeling), maar de uiteindelijke keuze is overgelaten aan de gemeente. Bij een aantal organisaties is er voor gekozen om niet twee klantmanagers te selecteren, maar de klanten te spreiden over meerdere klantmanagers. Dit om voor zo min mogelijk belasting te zorgen bij de klantmanagers.

De derde stap omvatte de selectie van de klanten. In een startgesprek met de klantmanagers is vastgesteld dat de te selecteren paren klanten (succesvol/niet succesvol):

- zoveel mogelijk op elkaar lijken, gelet op zowel harde persoonskenmerken (leeftijd, geslacht, afkomst, opleiding, etc.) als zachte kenmerken (motivatie, problematiek, etc.).
- naar verwachting bereid zijn mee te werken aan het onderzoek en toestemming geven voor een interview en bespreking van het traject met trajectbegeleiders bij de gemeente en het RIB.

Het matchen van paren is van belang om de toevalsfactor (en variatie in de context) zoveel mogelijk te reduceren. Succes of niet-succes hangt dan zo min mogelijk samen met klantkenmerken en contextfactoren. De klantmanagers hebben zelf de klanten geselecteerd. In een aantal gevallen bleek het niet altijd mogelijk om de klanten te matchen op alle bovengenoemde kenmerken. Dit kon bijvoorbeeld voorkomen indien het aantal succesvolle klanten in het klantenbestand te beperkt was. Er is dan voor gekozen om de selectiecriteria te versoepelen. Zo is het criterium van het doorlopen van een gelijk traject bij hetzelfde RIB in de meeste gevallen komen te vervallen. Ook bij versoepeling van de criteria bleek het voor enkele klantmanagers niet mogelijk om voldoende klanten te selecteren en is de klantmanager om die reden afgevallen.

Vervolgens is aan de klantmanagers gevraagd om de klanten en betrokken re-integratiebedrijven te benaderen voor deelname aan het onderzoek.

Tabel B2.1 geeft een overzicht van het beoogde aantal interviews voor het onderzoek, het aantal benaderde actoren en de uiteindelijk afgenomen interviews.

Tabel B2.1 Overzicht interviews

	Beoogd	Benaderd	Afgenomen
Gemeenten/UWV	5	24	5
Klantmanagers	10	18	14
Klanten besproken met klantmanagers			
<i>Succesvol</i>	40	Nvt	34
<i>Niet succesvol</i>	40	Nvt	34
Klanten			
<i>Succesvol</i>	40	28	23
<i>Niet succesvol</i>	40	24	14
RIB consulenten	10	15	13
Klanten besproken met RIB's			
<i>Succesvol</i>	40	15	13
<i>Niet succesvol</i>	40	11	11

Bron: SEOR interviews, 2009-2011

B2.2 Klantmanagers en werkcoaches

Tabel B2.2 geeft een overzicht van de klantmanagers die uiteindelijk hebben deelgenomen aan het onderzoek. Een kleine meerderheid van de gesproken klantmanagers is man. De gemiddelde werkervaring is 18 jaar, waarbij 9 jaar specifieke ervaring op het vlak van re-integratie/arbeidsbemiddeling. De spreiding in werkervaring is echter groot. Dit geldt ook voor de caseload van de klantmanagers. De caseload bij de UWV-vestigingen is gemiddeld hoger dan bij gemeenten. Het merendeel van de geïnterviewde klantmanagers heeft een Hbo opleiding of hoger afgerond.

Tabel B2.2 Karakteristieken klantmanagers en werkcoaches

	Waarde (n=14)
Geslacht	
Man	57%
Vrouw	43%
Werkervaring algemeen	
Gemiddelde	18 jaar
stdev	10,8
Werkervaring specifiek	
Gemiddelde	9 jaar
stdev	7,1
Caseload gemeente	
Gemiddelde	120
stdev	60,1
Caseload UWV	
Gemiddelde	187
stdev	69,9
Opleidingsniveau	
Mbo	7%
Hbo	79%
Wo	14%
Organisatie	
Gemeenten	50%
UWV	50%

Bron: SEOR interviews, 2009/2010

B2.3 Klanten

Om de rol van het uitvoeringsproces op het wel of niet succesvol zijn goed in kaart te brengen, is het belangrijk dat succesvolle en niet succesvolle klanten op zo veel mogelijk kenmerken vergelijkbaar zijn. Zo hangt het wel of niet succes van het traject zo min mogelijk samen met de kenmerken van de klant. In tabel B2.3 zijn de kenmerken opgenomen van de klanten waarvan het uitvoeringsproces in kaart is gebracht. Hierbij is onderscheid gemaakt naar succesvol en niet succesvol. De verschillen in de kenmerken van de twee groepen zijn niet groot, zeker niet voor een dergelijk steekproefomvang. Wel blijkt het uit de tabel dat de niet-succesvolle klanten relatief vaak een middelbaar opleidingsniveau hebben. Ook is het aandeel vrouwen in deze groep groter. Echter, de succesvolle en niet succesvolle klanten lijken, op basis van de informatie geleverd door de klantmanager, redelijk vergelijkbaar.

In de 4^e en 5^e kolom van de tabel zijn de kenmerken opgenomen van de geïnterviewde klanten. Hier is het verschil in kenmerken groter. Het aantal niet succesvolle klanten, dat geïnterviewd is, ligt lager. Dit kan samenhangen met het feit dat deze klanten mogelijk minder tevreden zijn. Daarom wilden ze mogelijk hun medewerking niet verlenen of waren ze bang dat de informatie uit het interview zou worden doorgespeeld naar de klantmanager. De niet-succesvolle klanten zijn daardoor ondervetegenwoordigd bij de klantinterviews. Bij de interpretatie van de informatie uit deze gesprekken moet daarom rekening worden gehouden met selectiviteit als gevolg van verschillen in niet-waarneembare kenmerken. De twee klantengroepen kunnen op basis van deze informatie dan ook niet één op één worden vergeleken.

Tabel B2.3 Kenmerken klanten, in procenten

	Klanten besproken met klantmanager		Geïnterviewde klanten	
	Succesvol (n=34)	Niet Succesvol (n=34)	Succesvol (n=23)	Niet Succesvol (n=14)
Geslacht				
Man	35,3	29,4	30,4	21,4
Vrouw	64,7	70,6	69,6	78,6
Leeftijd				
Gemiddelde	37,4	37,6	37,8	40,2
Stdev.	9,8	10,6	10,1	10,4
Opleidingsniveau				
Laag	41,2	35,3	39,1	35,7
Middelbaar	26,5	41,2	21,7	35,7
Hoog	23,5	14,7	30,4	21,4
Onbekend	8,8	8,8	8,7	7,1
Etniciteit				
Autochtoon	61,8	58,8	65,2	71,4
Westerse allochtoon	0	2,9	0	0
Niet-westerse allochtoon	35,1	32,4	34,8	28,6
Onbekend	2,9	5,9	0	0
Uitkeringspositie				
WW	47,1	47,1	43,5	57,1
WWB	47,1	41,2	52,2	28,6
NUG	2,9	2,9	4,3	7,1
WIJ	2,9	5,9	0	7,1
Geen	0	2,9	0	0

Bron: SEOR interviews, 2009/2010

B2.4 Trajecten

De inzet van re-integratietrajecten bij de doorgenomen klanten is zeer divers. Dit geldt voor zowel de inhoud als de aanbieder van de trajecten. Bij sommige klanten vond het traject in eigen beheer plaats, bij andere werd de uitvoering van het traject juist uitbesteed aan een re-integratiebureau. Dit gold zowel bij de gemeenten als bij de UWV-vestigingen. Een deel van de klanten heeft geen re-integratietraject doorlopen.

De inhoud van aangeboden trajecten is grofweg in te delen in de volgende categorieën:

- Trajecten gericht op aanbodversterking. Het gaat dan om sollicitatieondersteuning, empowerment, sociale activering, stages, etc.
- Specifieke scholing/opleiding en leer/werk trajecten (waaronder werk en stages met behoud van uitkering)

- Trajecten gericht op werk (actieve sollicitatie en bemiddeling)

Ongeveer de helft van de cases betreft trajecten gericht op werk, waarbij in een derde van deze gevallen (tijdelijk) ook elementen van empowerment en/of werkervaring (stage, vrijwilligerswerk) onderdeel zijn. Ongeveer 20 procent van de cases betreft scholings- en leerwerktrajecten (incidenteel ook gecombineerd met andere elementen, waaronder bemiddeling). Ongeveer 10 procent betreft aanbodversterking, 10 procent betreft combinaties van de drie categorieën en de laatste 10 procent volgde geen traject (alleen voortgangsgesprekken en begeleiding door werkcoach of klantmanager).

B2.5 Re-integratiebureaus

Zoals in tabel B2.1 aangegeven was het doel om bij tien re-integratiebedrijven gesprekken te voeren over de klanten. In die ideale situatie was het namelijk de bedoeling dat de klanten die met één klantmanager besproken werden, bij hetzelfde re-integratiebedrijf een traject hadden doorlopen. In de praktijk is dit echter anders gelopen. Zo werd bij een tweetal locaties de re-integratie beperkt uitbesteed aan re-integratiebedrijven. Deze locaties kozen ervoor om zoveel mogelijk in eigen beheer te doen. Bij andere locaties werden juist veel verschillende trajecten uitgezet, bij diverse re-integratiebedrijven. Het was daar niet mogelijk om 'identieke' klanten te selecteren, die bovendien hetzelfde traject hebben gekregen. Uiteindelijk hebben 13 interviews met trajectbegeleiders bij re-integratiebedrijven plaatsgevonden. Hierbij is het traject van 24 klanten doorgenomen. Gezien het beperkte aantal cases is het niet mogelijk om op basis van deze gesprekken een vergelijking te maken tussen de succesvolle en niet succesvolle klanten. Een meer algemene beschrijving over het uitvoeringsproces en bijbehorende succes- en faalfactoren is echter wel mogelijk. Ook wordt de verkregen informatie in het onderzoek meegenomen ter verificatie van de informatie verkregen uit de gesprekken van de klanten en klantmanagers.

B2.6 Conclusies

In de ideale situatie zouden succesvolle en niet-succesvolle klanten goed vergelijkbaar zijn. Dit zou dan gelden voor harde kenmerken (leeftijd, geslacht, opleiding, etc.), zachte kenmerken (perceptie door de klantmanager van motivatie, problematiek, etc.) en het doorlopen traject (klantmanager). De klantmanagers hebben zoveel mogelijk geprobeerd, maar in de praktijk bleek het niet altijd mogelijk om de klanten te matchen op al deze kenmerken. Daarom zijn de criteria versoepeld. Als eerste is de voorwaarde voor gelijk traject en RIB losgelaten. Ook bleek het meestal niet mogelijk om te matchen op zachte kenmerken, omdat deze lastig te meten zijn. In de praktijk is "elke klant anders".

De klantmanagers hebben op de harde kenmerken echter goed de paren kunnen samenstellen en waar mogelijk ook een aantal zachte kenmerken gekeken. Hierbij hebben ze de "kans op succes" van de klant in het achterhoofd gehouden. Door de grote variatie in klantkenmerken en trajecten hebben we ook een hogere kans dat de verkregen informatie een goede afspiegeling is van het daadwerkelijke re-integratiebestand. De informatie is daarom goed bruikbaar voor het in kaart brengen van de procesgang in de uitvoeringspraktijk. Ook geven

de interviews inzichten in het samenspel tussen de diverse actoren en de knelpunten die zich voordoen in het proces. Ook kan de succesvolle groep klanten worden vergeleken met de groep niet-succesvolle klanten, om inzicht te verkrijgen in factoren die het succes van een re-integratietraject beïnvloeden.

Bijlage 3 Itemlijst

Informatiebron	Meetpunt	Antwoord mogelijkheden	Client1	Client2
Aanmelding en intake				
Klantmanager/dossier	Is gebruik gemaakt van een hulpmiddel/standaard invulmodule?	ja/nee/weet niet		
Klantmanager/klant/dossier	Wie voerde de intake uit?	Klantmanager betrokken bij het traject/uitbesteed/vast persoon die intakes verzorgt		
Klantmanager/klant/dossier	Tijd besteed aan de intake?	...		
Dossier	Datum intake			
Diagnose				
Klantmanager/klant/dossier	Wie stelde de diagnose?	Klantmanager betrokken bij het traject/uitbesteed/vast persoon		
Klantmanager/dossier	Is gebruik gemaakt van een diagnose-instrument?	ja/nee/weet niet		
Klantmanager/klant	Kwam de uitkomst van het instrument overeen met de eigen inzichten?	ja/nee/weet niet		
Klantmanager/dossier	Is de diagnose uiteindelijk objectief of subjectief bepaald?	Objectief/subjectief/combinatie		
Klantmanager/klant	Was de diagnose uiteindelijk correct?	Ja/nee/gedeeltelijk		
	Toelichting:		
Klantmanager/klant	Had de klant zicht/inspraak op de gestelde diagnose?	Ja inspraak/alleen zicht/nee		
Klantmanager/klant	Tijd besteed aan de intake?		
Klantmanager/dossier	Is de diagnose geregistreerd?	Ja/nee		
Dossier	Datum Diagnose			
Keuzetraject/werkplan				
Klantmanager/dossier	Is gebruik gemaakt van een hulpmiddel (trajectplanner) bij het maken van een keuze?	Ja/nee		
Klantmanager	Voldoende kennis en vaardigheden klantmanager om keuze te maken op basis van trajectplanner?	Ja/nee		
	Toelichting:			
Klantmanager	Was er zicht op alle aanwezige trajecten en hun inhoud?	Ja/nee		
Klantmanager	Geschikt (optimale) traject aanwezig voor de klant?	Ja/nee/gedeeltelijk		

Informatiebron	Meetpunt	Antwoord mogelijkheden	Client1	Client2
Klantmanager	Is bij de keuze rekening gehouden met de vraagkant van de arbeidsmarkt	Ja/nee/gedeeltelijk		
Klantmanager/klant	Had klant inzicht in aanwezige trajecten?	Ja/nee		
Klantmanager/klant/dossier	Had de klant inspraakmogelijkheden?	Ja/nee		
Klantmanager/klant/dossier	Zelfsturing mogelijk (IRO/PRB)?	Ja/nee		
Klantmanager/klant	Kwam het traject overeen met de verwachtingen/wensen van de klant?	Ja/nee		
	Toelichting:	(bijv. Onder het niveau, onvoldoende rekening gehouden met mogelijkheden en wensen)		
Klantmanager/klant/dossier	Is er een schriftelijke onderbouwing van de uiteindelijke keuze?	Ja/nee		
Klantmanager/klant/dossier	Is de klant geïnformeerd over verdere stappen in kader van het traject?	Ja, schriftelijk/ja, mondeling/nee		
Dossier	Datum trajectkeuze			

Doorverwijzing RIB

Klantmanager	Had de klantmanager vooraf zicht op de kwaliteit/aanpak van de RIB's?	ja/nee/enigszins		
Klantmanager/klant	Had de klant zicht op de kwaliteit/aanpak van de verschillende RIB's?	ja/nee/enigszins		
Klantmanager/klant	Had de klant inspraak in de keuze voor het RIB?	ja/nee/enigszins		
Klantmanager/trajectbegeleider	Heeft vooroverleg plaatsgevonden tussen de klantmanager en de trajectbegeleider om te bepalen of het traject geschikt is?	ja/nee		
Klantmanager/trajectbegeleider/dossier	(schriftelijke) overdracht van klantinformatie, met schriftelijke onderbouwing van trajectkeuze?	ja/nee/gedeeltelijk, niet alle benodigde informatie was aanwezig		
Klantmanager/klant/trajectbegeleider/dossier	Stelt de trajectbegeleider nog een eigen diagnose en wordt deze teruggekoppeld?	Ja, met terugkoppeling/ja, zonder terugkoppeling/nee		
Dossier	Datum doorverwijzing/aanmelding			

Informatiebron	Meetpunt	Antwoord mogelijkheden	Client1	Client2
Doorlopen traject				
Klantmanager/klant/dossier	Zijn er (schriftelijke) afspraken gemaakt met de klant over de te behalen resultaten?	Ja, schriftelijk/ja, mondeling/nee		
Klantmanager/trajectbegeleider/dossier	Was het mogelijk om klantspecifieke afspraken te maken met de trajectbegeleider?	Ja/nee		
Klantmanager/dossier	Was het mogelijk om speciale trajecten of opleidingen in te kopen?	Ja/nee		
Klantmanager/klant/dossier	Aanwezigheid van flankerende voorzieningen	Ja/nee		
Klantmanager/klant/trajectbegeleider/dossier	Zo ja, welke:		
Klantmanager/klant/trajectbegeleider/dossier	Heeft de klant een vaste contactpersoon bij het RIB	Ja/nee		
Klantmanager/klant/trajectbegeleider	Sprake van vaste klantmanager?	Ja/nee		
Controle op trajectvoortgang				
Klantmanager/klant/dossier	Voortgangsgesprekken klantmanager met de klant?	Ja/nee		
	Hoe frequent		
	Aanleiding gesprek	standaard procedure/niet functioneren klant/anders		
Klantmanager/trajectbegeleider/dossier	Tussentijdse gesprekken klantmanager en trajectbegeleider?	Ja/nee		
	Hoe frequent	...		
	Aanleiding gesprek	standaard procedure/niet functioneren klant/anders		
Trajectbegeleider/klant/dossier	Tussentijdse gesprekken klant en trajectbegeleider?	Ja/nee		
	Hoe frequent	...		
	Aanleiding gesprek	standaard procedure/niet functioneren klant/anders		
Klantmanager/klant/trajectbegeleider/dossier	Tussentijdse check competenties klant?	Ja/nee		
Klantmanager/trajectbegeleider	Voortgangsrapportages	Aanwezig, kwaliteit voldoende/aanwezig, kwaliteit onvoldoende/niet aanwezig		
Aanpassing traject				
Klantmanager	Leverde de evaluaties en rapportages genoeg informatie om een overwogen keuze te maken?	Ja/nee/deels		
Klantmanager/klant/trajectbegeleider/dossier	Hebben de evaluaties geleid tot tussentijdse aanpassingen?	Ja/nee		

Informatiebron	Meetpunt	Antwoord mogelijkheden	Client1	Client2
		Ander traject/aangepast traject/andere begeleiding/ander RIB		
	Welke aanpassingen?			
Klantmanager/klant/trajectbegeleider	Sluiten vervolgtrajecten op elkaar aan of vallen er gaten?	Ja/nee/deels		
Klantmanager/klant/trajectbegeleider	Had de klant inspraak bij eventuele aanpassingen	Ja/nee		
Klantmanager/klant/trajectbegeleider/dossier	Aantal wisselingen/aanpassingen			
Dossier	Datum start traject			
Dossier	Datum aanpassing traject			

Traject resultaat

Klantmanager/klant/dossier	Is het doorlopen traject met de klant geëvalueerd?	Ja/nee		
	Toelichting		
Klantmanager/klant/trajectbegeleider/werkgever	Heeft het traject en de verkregen vaardigheden een rol gespeeld bij de match tussen klant en werkgever?	Ja/nee/deels		
Klantmanager/klant/trajectbegeleider/werkgever	Heeft er (actieve) bemiddeling plaatsgevonden?	Ja/nee/deels		
Dossier	Datum afronden traject			

Nazorg

Klantmanager/klant/trajectbegeleider/dossier	Concrete afspraken over nazorg	Ja/nee		
Klantmanager/klant/dossier	Heeft nazorg plaatsgevonden?	Ja/nee		
Klantmanager/klant/dossier	Duur van nazorg:		
Klantmanager/klant/dossier	Wie verzorgt nazorg:	RIB, Klantmanager		
Klantmanager/klant/dossier	Frequentie van contact:		

Tabel B3.2 Kenmerken actoren

Klant	Klantmanager/werkcoach	Trajectbegeleider	Werkgever
Geslacht	Vooropleiding	Vooropleiding	Omvang
Leeftijd	Jaren werkervaring algemeen	Jaren werkervaring algemeen	Sector
Opleidingsniveau	Jaren werkervaring specifiek	Jaren werkervaring specifiek	Ervaring met re-integratie/geleiding cliënten
Etniciteit	Zicht op de vraagkant arbeidsmarkt	Zicht op de vraagkant arbeidsmarkt	Zicht op vraag en aanbod arbeidsmarkt (match)
Motivatie	Caseload	Caseload	Gebruik subsidie
Problematiek	UWV/Gemeente		
WW/WWB			
Zicht op positie arbeidsmarkt			
Zicht op de arbeidsmarkt			

Bijlage 4 Vragenlijsten

Op basis van de itemlijst zijn vragenlijsten opgesteld voor de verschillende actoren. De verschillende vragenlijsten overlappen elkaar deels. Voordeel hiervan is dat we voor verschillende aspecten niet afhankelijk zijn van de perceptie van één van de actoren. De vragenlijsten worden, net als de itemlijst, in de testfase getoetst. Indien het dan nodig blijkt, worden de lijsten aangepast en aangevuld. Vragenlijsten hieronder zijn bedoeld voor eigen gebruik. De vraagstelling zal tijdens het interview zo worden aangepast dat voor de gesprekspartner duidelijk is wat wordt bedoeld. Tevens wordt ruimte gegeven voor nadere toelichting.

Vragenlijst klanten

Intake/aanmelding

- Is er bij de intake gebruik gemaakt van een hulpmiddel/standaard invulmodule?
- Wie heeft de intake gedaan?
- Hoeveel tijd is besteed aan de intake?

Diagnose/test

- Door wie is de diagnose gesteld?
- Kwam de uitkomst van het instrument overeen met de eigen inzichten?
- Is de diagnose uiteindelijk correct gesteld?
- Had u zicht/inspraak op de gestelde diagnose?
- Hoeveel tijd is aan de diagnose besteed?
- Is de diagnose geregistreerd?

Keuzetraject/werkplan

- Had u zicht op de aanwezige trajecten?
- Had u inspraakmogelijkheden bij de keuze?
- Was zelfsturing mogelijk (IRO/PRB)?
- Sloot het traject aan bij uw verwachtingen/wensen?
- Is er een schriftelijk onderbouwing van de uiteindelijke trajectkeuze?
- Bent u na het trajectplan geïnformeerd over verdere stappen in kader van re-integratie?

Doorverwijzing RIB

- Had u vooraf inzicht in de kwaliteit/aanpak van de verschillende RIB's?
- Had de klant zicht op de kwaliteit/aanpak van de verschillende RIB's?
- Had de klant inspraak in de keuze van het RIB?

- Heeft de trajectbegeleider nog een eigen diagnose gesteld en zijn de resultaten hiervan teruggekoppeld?

Doorlopen traject

- Zijn er schriftelijk afspraken gemaakt met de klantmanager over de te behalen resultaten?
- Waren er voor u flankerende voorzieningen (kinderopvang, trajectvergoeding) beschikbaar?
- Had u tijdens het doorlopen van het traject een vaste klantmanager?
- Had u een vaste contactpersoon/trajectbegeleider bij het bedrijf?
- Vonden er voortgangsgesprekken plaats met de klantmanager? Hoe vaak en waarom?
- Vonden er tussentijdse gesprekken plaats met de trajectbegeleider? Hoe vaak en waarom?
- Vond een tussentijdse check plaats op het voldoen aan competentie-eisen?
- Hebben de evaluaties/gesprekken geleid tot tussentijdse aanpassingen?
- Had de u inspraak bij de aanpassingen?
- Konden aanpassingen snel worden doorgevoerd of ging hier (veel) tijd overheen?
- Was er een goede aansluiting tussen de vervolotrajecten of ging hier (veel) tijd overheen?

Trajectresultaat

- Is het doorlopen traject met de klantmanager geëvalueerd?
- Is het doorlopen traject met de trajectbegeleider/ het RIB geëvalueerd?

Nazorg

- Vindt er na de afloop van het traject nazorg plaats?
- Hoe vindt de nazorg plaats (concrete afspraken, duur, door wie, frequentie contact)?

Reflectie vragen

- Wat zijn de succes/risicofactoren bij het uitvoeringsproces?
- Waarom is het de klant gelukt om werk te vinden. In hoeverre heeft dienstverlening/begeleiding hierbij geholpen?
- Waarom is het de klant niet gelukt om werk te vinden?
- Wat had beter gekund?
- Is het traject volgens de richtlijnen/werkinstructies/afspraken verlopen?

Vragenlijst klantmanagers

Intake

- Is er bij de intake gebruik gemaakt van een hulpmiddel/standaard invulmodule?
- Wie heeft de intake gedaan?
- Hoeveel tijd is besteed aan de intake?

Diagnose

- Door wie is de diagnose gesteld?
- Is gebruik gemaakt van diagnose instrumenten?
- Kwam de uitkomst van het instrument overeen met de eigen inzichten?
- Is de diagnose objectief of subjectief bepaald?
- Is de diagnose correct gesteld?
- Had de klant zicht/inspraak op de gestelde diagnose?
- Hoeveel tijd is aan de diagnose besteed?
- Is de diagnose geregistreerd?

Keuzetraject/werkplan

- Had u zicht op de aanwezige trajecten?
- Is gebruik gemaakt van een hulpmiddel (trajectplanner) bij het bepalen van het traject?
- Beschikte u over voldoende vaardigheden en kennis om een op maat gemaakte keuze op basis van de trajectplanner te maken? Zijn er tekortkomingen / belemmeringen in het systeem?
- Zat er tussen de ingekochte trajecten een geschikt traject voor de cliënt?
- Had de klant zicht op de aanwezige trajecten?
- Had de klant inspraakmogelijkheden bij de keuze?
- Was zelfsturing mogelijk (IRO/PRB)?
- Sloot het traject aan bij de verwachtingen/wensen?
- Is er een schriftelijk onderbouwing van de uiteindelijke trajectkeuze?
- Is de klant na het trajectplan geïnformeerd over verdere stappen in kader van re-integratie?

Doorverwijzing RIB

- Had u vooraf inzicht in de kwaliteit/aanpak van de verschillende RIB's?
- Had de klant zicht op de kwaliteit/aanpak van de verschillende RIB's?
- Had de cliënt inspraak in de keuze van het RIB?
- Heeft vooroverleg plaatsgevonden tussen u en het RIB om te bepalen of het traject aansluit bij de klant?
- Heeft er (schriftelijke) overdracht van klantinformatie plaatsgevonden (met onderbouwing voor keuze traject)?

- Heeft de trajectbegeleider nog een eigen diagnose gesteld en zijn de resultaten hiervan teruggekoppeld?

Doorlopen traject

- Zijn er schriftelijk afspraken gemaakt met de klant over de te behalen resultaten?
- Was het mogelijk om klantspecifieke afspraken te maken met het RIB, bovenop de standaardafspraken?
- Was het mogelijk om speciale trajecten of opleidingen in te kopen?
- Waren er flankerende voorzieningen aanwezig voor de klant?
- Had de klant tijdens het doorlopen van het traject een vaste klantmanager?
- Had de cliënt een vaste contactpersoon/trajectbegeleider bij het bedrijf?
- Vonden er voortgangsgesprekken plaats met de klant? Hoe vaak en waarom?
- Vonden er tussentijdse gesprekken plaats met de trajectbegeleider? Hoe vaak en waarom?
- Leverde het RIB voortgangsrapportages en zijn deze van voldoende kwaliteit?
- Vond een tussentijdse check plaatst op het voldoen aan competentie-eisen?
- Hebben de evaluaties/gesprekken geleid tot tussentijdse aanpassingen? Leverde ze genoeg informatie op om een overwogen keuze te kunnen maken?
- Had de klant inspraak bij de aanpassingen?
- Konden aanpassingen snel worden doorgevoerd of ging hier (veel) tijd overheen?
- Was er een goede aansluiting tussen de vervolgtrajecten of ging hier (veel) tijd overheen?

Trajectresultaat

- Is het doorlopen traject met de klant geëvalueerd?
- Is het doorlopen traject met de trajectbegeleider/het RIB geëvalueerd?

Nazorg

- Heeft na afloop van het traject nazorg plaatsgevonden?
- Hoe vindt de nazorg plaats (concrete afspraken, duur, door wie, frequentie contact)?

Reflectie vragen

- Wat zijn de succes/risicofactoren bij het uitvoeringsproces?
- Waarom is het de klant gelukt om werk te vinden. In hoeverre heeft dienstverlening/begeleiding hierbij geholpen?

- Waarom is het de klant niet gelukt om werk te vinden?
- Wat had beter gekund?
- Is het traject volgens de richtlijnen/werkinstructies/afspraken verlopen?
- In hoeverre is het traject anders verlopen dan de meeste trajecten waar u mee te maken?

Vragenlijst trajectbegeleider/RIB

Doorverwijzing trajectbegeleider/RIB

- Heeft vooroverleg plaatsgevonden tussen u en de klantmanager om te bepalen of het traject aansluit bij de klant?
- Heeft er (schriftelijke) overdracht van klantinformatie plaatsgevonden (met onderbouwing voor keuze traject)?
- Heeft u nog een eigen diagnose gesteld en zijn de resultaten hiervan teruggekoppeld?

Doorlopen traject

- Zijn er schriftelijk afspraken gemaakt met de klant over de te behalen resultaten?
- Was het mogelijk om klantspecifieke afspraken te maken met het RIB, bovenop de standaardafspraken?
- Had de klant tijdens het doorlopen van het traject een vaste klantmanager?
- Had de cliënt een vaste contactpersoon/trajectbegeleider?
- Vonden er voortgangsgesprekken plaats met de klant? Hoe vaak en waarom?
- Vonden er tussentijdse gesprekken plaats met de klantmanager (gemeente/UWV)? Hoe vaak en waarom?
- Leverde het RIB voortgangsrapportages en zijn deze van voldoende kwaliteit?
- Vond een tussentijdse check plaatst op het voldoen aan competentie-eisen?
- Hebben de evaluaties/gesprekken geleid tot tussentijdse aanpassingen? Leverde ze genoeg informatie op om een overwogen keuze te kunnen maken?
- Had de klant inspraak bij de aanpassingen?
- Konden aanpassingen snel worden doorgevoerd of ging hier (veel) tijd overheen?
- Was er een goede aansluiting tussen de vervolgtrajecten of ging hier (veel) tijd overheen?

Trajectresultaat

- Is het doorlopen traject met de klant geëvalueerd?
- Is het doorlopen traject met de klantmanager geëvalueerd?

Nazorg

- Heeft na afloop van het traject nazorg plaatsgevonden?
- Hoe vindt de nazorg plaats (concrete afspraken, duur, door wie, frequentie contact)?

Reflectie vragen

- Wat zijn de succes/risicofactoren bij het uitvoeringsproces?
- Waarom is het de klant gelukt om werk te vinden. IN hoeverre heeft dienstverlening/begeleiding hierbij geholpen?
- Waarom is het de klant niet gelukt om werk te vinden?
- Wat had beter gekund?
- Is het traject volgens de richtlijnen/werkinstructies/afspraken verlopen?
- In hoeverre is het traject anders verlopen dan de meeste trajecten waar u mee te maken?

Colofon

Procesanalyse re-integratie. Reconstructie van re-integratiedienstverlening is een uitgave van de Raad voor Werk en Inkomen.

Bezuidenhoutseweg 60
2594 AW Den Haag
Postbus 93048
2509 AA Den Haag
info@rwi.nl
www.rwi.nl

© Raad voor Werk en Inkomen, Den Haag. Niets uit deze uitgave mag op enige manier worden veelevoudigd, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Vormgeving omslag: Smidswater
strategie > concept > design, Den Haag

ISBN 978-90-8766-053-6

oktober 2011