

**‘FIT OR UNFIT’
THEORIE EN
PRAKTIJK VAN
RE-INTEGRATIE**

DR. C.C.A.M. SOL
DRS. K. KOK

'FIT OR UNFIT'
**THEORIE EN
PRAKTIJK VAN
RE-INTEGRATIE**

Dit onderzoek is tot stand gekomen met behulp van financiering door Instituut Gak, het UWV en de Universiteit van Amsterdam en met medewerking van consultants en leiding van re-integratiebedrijven.

SEPTEMBER 2014

© C.C.A.M. Sol, K. Kok, Amsterdam

INFORMATIE VOOR BIBLIOTHEEK

Sol, C.C.A.M., Kok, K. (2014) 'Fit or Unfit' Theorie en Praktijk van Re-integratie.

Amsterdam, Universiteit van Amsterdam, RVO 11

ISSN (online) 2211- 2510

ISSN (print) 2211-2502

Informatie mag worden geciteerd, mits de bron nauwkeurig en duidelijk wordt vermeld. Verveelvoudiging voor eigen / intern gebruik is toegestaan.

Ontwerp: Dog and Pony, Amsterdam

Layout: Angelique Lieberton

INHOUDSOPGAVE

- 1 THEORIE EN PRAKTIJK VAN RE-INTEGRATIE 9**
 - 1.1 INLEIDING 9**
 - 1.2 UITGANGSVRAAG EN -PUNTEN 11**
 - 1.3 RE-INTEGRATIE ALS ARBEIDSMARKTSTRATEGIE 11**
 - 1.4 DE STRATEGIE VAN RE-INTEGRATIE 14**
 - 1.4.1 THEORETISCHE INVALSHOEK 14**
 - 1.4.2 DE EMPIRIE 19**
 - 1.5 ONDERZOEKSVRAGEN 21**
 - 1.6 DATAVERZAMELING 22**
 - 1.7 METHODISCH-TECHNISCHE WERKWIJZE 25**
 - 1.8 BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK 29**
 - 1.9 OPBOUW VAN HET RAPPORT 29**

- 2 BELEIDSTHEORIE 31**
 - 2.1 INLEIDING 31**
 - 2.2 CENTRALE BEGRIPPEN 31**
 - 2.3 WERKWIJZE TER TYPERING VAN EEN BELEIDSTHEORIE 33**
 - 2.3.1 ORDENINGSKADER 34**
 - 2.3.2 MECHANISMEN 38**
 - 2.3.3 NIVEAUS VAN VERANKERING 43**
 - 2.3.4 TUSSENDOELEN 44**
 - 2.4 GEËXPlicITEERDE BELEIDSTHEORIEËN 45**
 - 2.4.1 INTERVENTIESTRATEGIEËN 47**
 - 2.4.2 INSTRUMENTEN 47**
 - 2.4.3 WERKZAME MECHANISMEN VOLGENS DE BELEIDSTHEORIE VAN DE BEDRIJVEN 50**
 - 2.4.4 TUSSENDOELEN 52**
 - 2.5 TOETSING, SPECIFICATIE EN VERFIJNING 53**
 - 2.6 CONCLUSIE 58**

- 3 DE CONTEXT 59**
 - 3.1 INLEIDING 59**
 - 3.2 CONTRACTEN 60**
 - 3.3 DOELGROEPEN 65**
 - 3.4 STARTPROFIEL CLIËNTEN 69**
 - 3.4.1 HARDE PERSOONSKENMERKEN 69**
 - 3.4.2 STARTPROFIEL ZACHTE PERSOONSKENMERKEN 70**
 - 3.4.3 SOCIALE PROBLEMEN 75**
 - 3.4.4 KENMERKEN LAATSTE BAAN 76**
 - 3.5 CONSULENTEN 78**

3.5.1	INLEIDING	78
3.5.2	KENMERKEN VAN DE CONSULENT.....	78
3.5.3	BEOORDELING CONSULENTEN VAN DE KANS OP WERK	81
3.6	CONCLUSIE.....	84
4	INTERVENTIESTRATEGIEËN.....	87
4.1	INLEIDING	87
4.2	PLAATSINGSPERCENTAGES.....	88
4.3	DOELEN VAN DE INTERVENTIESTRATEGIE	92
4.4	LOOPTIJD VAN TRAJECTEN.....	94
4.4.1	TRAJECTDUUR	95
4.4.2	TRAJECTDUUR SUCCESVOLLE EN NIET SUCCESVOLLE TRAJECTEN.....	97
4.4.3	KENMERKENDE BEDRIJFSPATRONEN	102
4.5	TUJDSBESTEDING TIJDENS TRAJECTEN	103
4.5.1	ACTIEVE EN PASSIEVE TUJDSBESTEDING	105
4.5.2	TUJDSBESTEDING AAN INSTRUMENTEN	111
4.5.3	TUJDSBESTEDING CONSULENTEN.....	116
4.6	HET RE-INTEGRATIE INSTRUMENTARIUM.....	118
4.6.1	DIAGNOSE-INSTRUMENTEN.....	119
4.6.1.1	DIAGNOSE DOOR DE CONSULENT.....	120
4.6.1.2	INZET DIAGNOSE-INSTRUMENTEN.....	122
4.6.2	RE-INTEGRATIE-INSTRUMENTEN	123
4.6.2.1	RANGORDE EN BEREIK	123
4.6.2.2	INZET INSTRUMENTARIUM BIJ IRO-CLIËNTEN.....	129
4.6.2.3	EFFICIËNTIE VAN INSTRUMENTEN.....	131
4.6.2.4	VOORSPELLING PLAATSING OP BASIS VAN DE AANGEBODEN INSTRUMENTEN.....	135
4.6.2.5	SAMENSTELLING VAN INSTRUMENTCOMBINATIES	136
4.6.3	(LOONKOSTEN)SUBSIDIES EN AANPASSINGEN WERKPLEK	139
4.7	TUSSENDOELEN	141
4.7.1	HARD SKILLS.....	143
4.7.2	SOFT SKILLS	144
4.7.3	NIET-WERKGERELATEERDE TUSSENDOELEN	145
4.7.4	EFFECT TUSSENDOELEN OP WERKHERVATTING.....	145
4.7.5	EFFECT VAN SANCTIONEREN OP MOTIVATIE EN PLAATSING	146
4.8	MECHANISMEN	148
4.8.1	THEORIE EN PRAKTIJK.....	148
4.8.1.1	NIVEAUS VAN VERANKERING.....	152
4.8.2	EFFICIËNTE MECHANISMEN IN DE PRAKTIJK.....	153
4.9	CONCLUSIE.....	154

5	ANALYSE VAN WERKZAME STRATEGIEËN: WAT WERKT VOOR WIE ONDER WELKE OMSTANDIGHEDEN?	161
5.1	INLEIDING	161
5.2	CONFIGURATIES PER BEDRIJF	161
5.3	DE WERKZAME BESTANDELEN VAN DE INTERVENTIESTRATEGIE VAN BEDRIJF A	164
5.4	DE WERKZAME BESTANDELEN VAN DE INTERVENTIESTRATEGIE VAN BEDRIJF B	167
5.5	DE WERKZAME BESTANDELEN VAN DE INTERVENTIESTRATEGIE VAN BEDRIJF C	169
5.6	DE WERKZAME BESTANDELEN VAN DE INTERVENTIESTRATEGIE VAN BEDRIJF D	171
5.7	REDENEN VOOR UITSTROOM ZONDER PLAATSING	173
5.8	KENMERKEN VAN DE NIEUWE BAAN	176
5.8.1	CONTRACTVORM	177
5.8.2	FULLTIME EN PARTTIME.....	177
5.8.3	DUURZAAMHEID	178
5.8.4	NAZORG.....	179
5.8.5	SECTOR.....	179
5.8.6	SCHOLINGSNIVEAU	180
5.9	CONCLUSIE.....	182
6	SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	187
6.1	IS HULP BIJ RE-INTEGRATIE NOG WEL NODIG?	187
6.2	HOE HELP JE WERKLOZEN AAN EEN BAAN?	187
6.3	OORSPRONG VERSCHIL IN PLAATSINGSRESULTATEN	190
6.4	DE STRATEGIE VAN RE-INTEGRATIEBEDRIJVEN.....	191
6.5	TUSSENDOELEN: VERBETERING EMPLOYABILITY.....	194
6.6	EFFICIËNTIE INSTRUMENTEN EN MECHANISMEN VOOR WERKHERVATTING	194
6.7	WERKZAME STRATEGIEËN VOOR WERKHERVATTING	196
6.8	'FIT OR UNFIT': CONFRONTATIE VAN BELEIDSTHEORIE MET PRAKTIJK EN PLAATSING..	197
6.9	THEORIE VAN DE RE-INTEGRATIE.....	199
6.10	AANBEVELINGEN.....	202
	BIBLIOGRAFIE	205
	BIJLAGEN.....	215

1 THEORIE EN PRAKTIJK VAN RE-INTEGRATIE

1.1 INLEIDING

Internationaal gezien doen Nederlandse werklozen voor het vinden van werk veelvuldig een beroep op commerciële intermediairs. Ter vergelijking: in Nederland zoekt 43 procent van de werklozen werk via private intermediairs tegen slechts 3 procent van de werklozen in bijvoorbeeld Denemarken. Voor de totale Europese Unie ligt het percentage werklozen dat werk zoekt via commerciële intermediairs gemiddeld op 23 procent (Labour Force Survey 2012).¹ Nederland kent een relatief sterk ontwikkelde private sector. Toch is de beeldvorming rondom re-integratiedienstverlening en in het bijzonder commerciële re-integratiedienstverlening in Nederland niet positief te noemen. Over en weer klinkt regelmatig kritiek, van de zijde van het ministerie bij monde van de Inspectie SZW op het selectieve re-integratiebeleid van gemeenten², van de kant van re-integratiebedrijven op de ‘belabberde’ manier van aanbesteden van het UWV, en op hun beurt van de publieke opdrachtgevers op commerciële re-integratiebureaus (anex uitzendbureaus), die er een potje van zouden maken door cliënten te parkeren en enkel zelf vacatures te laten zoeken.³ In de discussies ontbreekt het de partijen evenwel aan onderbouwing, aan bewijzen voor wat re-integratiedienstverlening al dan niet doet voor de werkhervatting van werklozen. Het gevaar van de huidige beeldvorming rondom re-integratie is dat het kind met het badwater wordt weggegooid.

9

Het zwakke imago van re-integratie heeft zonder twijfel te maken met het gegeven dat het vooralsnog ontbreekt aan theorievorming en een meer inhoudelijke focus op de effectiviteit van re-integratie. Het jonge domein is theoriearm. De vraag ‘Wat werkt voor wie in welke omstandigheden?’ wordt weliswaar breed geaccepteerd als evaluatievraag, maar wordt zelden in onderzoek genomen. In impactevaluaties ontbreekt het aan verklaringen voor de gevonden resultaten. Uitkomsten van evaluatiestudies variëren sterk en slechts enkele onderzoekers hebben een succesvolle verbinding kunnen maken met het ontwerp van re-integratieprogramma’s. De re-integratieprogramma’s en instrumenten worden vaak te oppervlakkig beschreven om dit doel te kunnen bereiken. In het bijzonder blijft onduidelijk welke mechanismen wel en welke niet door de programma’s of trajecten worden geactiveerd (Glebbeck & Sol, 2014).

In de praktijk van de re-integratie krijgt het politieke ideaal ‘werk, werk, werk’ handen en voeten. Re-integratiedienstverlening maakt gebruik van re-integratie-instrumenten waarmee de productiviteit van mensen die het niet op eigen kracht redden, wordt verhoogd waardoor een baan in het vizier komt. Re-integratiedienstverlening is dus zinvol.

¹ Eurostat LFS (lfsq_ugmsw, 2012).

² <http://www.vngmagazine.nl/nieuws/14036/harde-kritiek-op-re-integratiebeleid-gemeenten>

³ ‘Kansarme werklozen de dupe van bezuinigingen’. In: Sociale Vraagstukken van 18 september 2012.

Maar re-integratie is ook weerbarstig. Succes is niet verzekerd. Hoe eenvoudig het helpen vinden van werk ook lijkt, het doorgronden van de bijdrage die re-integratie levert aan werkhervatting blijkt lastige materie. Eerder werd het zoeken naar de werkzame bestanddelen van re-integratiedienstverlening al eens aangeduid als het zoeken naar de de heilige graal (Sol, 2008). De vraag hoe re-integratie precies werkt en in hoeverre inspanningen van re-integratiebedrijven zich vertalen in een grotere deelname aan de arbeidsmarkt laat zich niet gemakkelijk beantwoorden. Immers, het blijft onzeker hoe het de werkloze werkzoekende (hun cliënt) zou zijn vergaan, als deze niet door het bedrijf met een arbeidsre-integratietraject was bijgestaan.

Tot dusver hebben evaluatiestudies zich voornamelijk gericht op de toegevoegde waarde (het netto-effect) van re-integratietrajecten (Kluve, 2010; Card et al., 2010; Beleidsdoorlichting 2008). In de regel concluderen deze studies dat de toegevoegde waarde klein is. Ook de discussies in de Tweede Kamer spitsen zich veelal toe op die vermeende geringe effectiviteit van re-integratie. Dat heeft het kabinet Rutte I er eerder toe gebracht om 'zonder merkbare schade' een fors deel van het re-integratiebudget weg te bezuinigen. Het is echter de vraag of forse bezuinigingen op re-integratie terecht zijn. De netto-effectiviteitsonderzoeken geven immers weinig aanwijzingen over hoe bevindingen moeten worden geduid en verklaard (Beleidsdoorlichting 2008). Hoe komt het, waardoor? Betekent een geringe toegevoegde waarde (netto-effectiviteit) dat re-integratie overbodig dan wel onmachtig is? Ligt het aan het re-integratie-instrumentarium, is het verkeerd ingezet, of had iemand anders het moeten doen? Is het creëren van een re-integratiemarkt überhaupt een goed (of slecht) idee? En ten slotte, is er een andere beleidsstrategie, die tot betere resultaten zou leiden? De voornaamste oorzaak van het gegeven dat onderzoekers op al deze vragen tot dusver het antwoord schuldig moeten blijven, is dat de leidende ideeën achter re-integratie zelf niet aan een onderzoek zijn onderworpen. De Tweede Kamer weet daardoor niet goed wanneer re-integratie zinvol is (vraag 1) en ook niet aan welke knoppen gedraaid kan worden om de re-integratie te verbeteren (vraag 2).

10

Het onderzoek 'Fit or Unfit' waarvan dit rapport verslag doet, stelt zich ten doel in kaart te brengen hoe de gereedschapskist van de arbeidsre-integratie eruitziet en welke interventies geschikt zijn voor het realiseren van re-integratie. De leidende ideeën – de beleidstheorieën achter re-integratie – staan hierbij centraal. Het doel is, anders geformuleerd, beleidstheorieën van re-integratie voor het voetlicht te brengen, op hun houdbaarheid te toetsen en te verfijnen. Re-integratietheorieën zijn in onze opvatting op twee niveaus gesitueerd: re-integratie als strategie (vraag 1: d.w.z. wanneer is re-integratie zinvol?) en de strategie van re-integratie (vraag 2: d.w.z. de manier waarop re-integratie zou moeten gebeuren). Beide niveaus berusten op onderliggende theorieën.

In een eerste rapport getiteld 'Fit or Unfit: Naar expliciete re-integratietheorieën' (Sol et al., 2011) is getracht de beleidstheorieën van bedrijven zo nauwkeurig mogelijk te expliciteren en te articuleren. In dit tweede rapport bouwen we hierop voort. De theorie

wordt geconfronteerd met empirisch onderzoek naar de praktijk van re-integratie op de werkvloer en met behulp van het empirisch onderzoek getoetst en verfijnd.

1.2 UITGANGSVRAAG EN -PUNTEN

Populair geformuleerd was onze uitgangsvraag bij de strategie van re-integratie: berust re-integratie op een systematische, beredeneerde aanpak of 'doet men maar wat'? Deze vraag is reëel. Re-integratie is immers geen technologie. Kenmerkend is dat re-integratie fundamenteel berust op de actieve medewerking van de niet bij voorbaat welwillende cliënt en de beoogde werkgever. Dat maakt re-integratie tot een principieel onbetrouwbaar productieproces. 'We doen maar wat' zou dan geen vreemde gedachte zijn. 'Niet geschoten is altijd mis' en 'we zien wel waar het schip strandt' zijn kenmerkende oriëntaties bij een dergelijke 'op goed geluk'-strategie. In het project 'Fit or Unfit' gaan we er echter van uit dat professionals op het terrein van re-integratie een meer beredeneerde handelwijze volgen. Op grond van jarenlange ervaring hebben zij een zekere systematiek ontwikkeld waarvan zij menen dat die tot betere resultaten leidt dan een willekeurige aanpak. De beredeneerde veronderstelling dat een dergelijke bepaalde aanpak leidt tot grotere re-integratiekansen is de 'theory in use' ofwel de 'beleidstheorie' van het re-integratiebedrijf. De theorieën waren tot dusver echter weinig geëxpliciteerd en gearticuleerd. Het project 'Fit or Unfit' stelt zich ten doel daar verandering in te brengen.

11

In dit onderzoek naar de theorie van re-integratie hanteren we een strikte opvatting van het begrip 're-integratie'. In de praktijk kent het begrip ten minste drie verschillende betekenissen: als uitkomst, als inspanning c.q. dienstverlening gericht op betaalde arbeid en als inspanning c.q. dienstverlening gericht op sociale participatie. Ons gaat het om de tweede betekenis. Onder 're-integratie' verstaan we de op specifieke, uitkeringsafhankelijke cliënten gerichte inspanningen die tot doel hebben hen te doen (her)intreden in betaalde arbeid. Dit betekent dat 'sociale activering' erbuiten valt. Generieke maatregelen (zoals maatregelen m.b.t. belastingen, loonkostensubsidies en premies) zijn beperkt meegenomen (zie hoofdstuk 4). Deze maatregelen beogen weliswaar de kans op herintreding te bevorderen, maar gaan niet gepaard met een vorm van dienstverlening aan specifieke cliënten.

1.3 RE-INTEGRATIE ALS ARBEIDSMARKTSTRATEGIE ⁴

Om de eerste vraag 'Wanneer is re-integratie zinvol?' te kunnen beantwoorden, is het begrip re-integratie nader gedefinieerd en gepositioneerd ten opzichte van andere arbeidsmarktstrategieën.

⁴ Zie voor een uitgebreide verantwoording Fit or Unfit: Naar expliciete re-integratietheorieën (Sol et al., 2011).

Re-integratie als arbeidsmarktstrategie is gedefinieerd op basis van twee criteria, namelijk:

1. Cliënten hebben een afstand tot de arbeidsmarkt (d.w.z. tot reële, reguliere en algemeen geaccepteerde banen).
2. Deze afstand is overbrugbaar.

Beide elementen zijn nodig om re-integratie als strategie te legitimeren en te onderscheiden van andere arbeidsmarktstrategieën. Als aan het eerste criterium niet is voldaan, is er geen behoefte aan re-integratietrajecten. Volstaan kan dan worden met (e-)bemiddeling of reguliere bemiddeling naar vacatures of – als die er onvoldoende zijn – te proberen die te scheppen met een op de vraagzijde gericht beleid. Als aan het tweede criterium niet is voldaan, heeft re-integratie geen zin want in die situatie is ook de beste re-integratieaanpak kansloos in het plaatsen van mensen in de in het eerste criterium bedoelde banen. Voor hen is re-integratie zinloos. Zij zijn meer geholpen met een beschermde arbeidsplaats of met sociale activering.

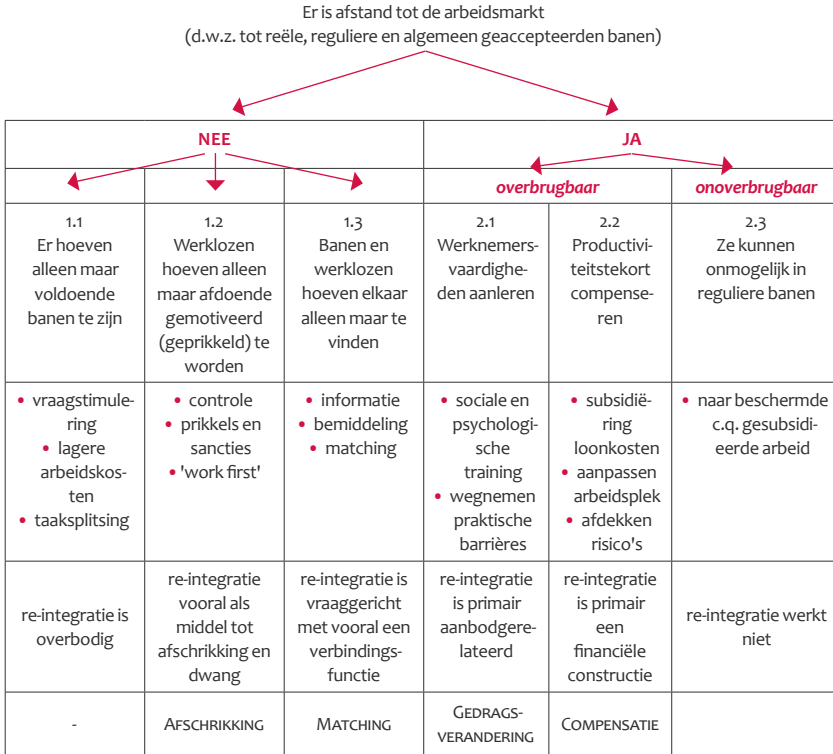
Deze afbakening betekent niet dat cliënten definitief ‘veroordeeld’ zijn tot een van deze categorieën. Door aanvullende maatregelen kan een aanvankelijk onoverbrugbare afstand overbrugbaar worden gemaakt. Zo probeert het kabinet Rutte II de tot voor kort onoverbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt van personen met een WSW-indicatie overbrugbaar te maken door het verschil tussen wettelijk minimumloon en de loonwaarde op basis van hun productiviteit te subsidiëren.

12

Op basis van de twee criteria kan een zestal strategieën om op de arbeidsmarkt te opereren, worden onderscheiden. Deze indeling in arbeidsmarktstrategieën dient als analytisch instrumentarium een heuristisch doel: de verschillende categorieën werkzoekenden worden gekoppeld aan een aanpak. Daarbij claimt de beleidstheorie van de re-integratie dat werklozen dikwijls afstand hebben tot reële, reguliere en algemeen geaccepteerde banen en dat een re-integratietraject hen in staat stelt deze afstand te overbruggen. In totaal kunnen in essentie zes standpunten worden onderscheiden. In schema 1.1 zijn de diverse posities van de zes arbeidsmarktstrategieën weergegeven.

Re-integratie als strategie is gegrondvest in de vierde positie (2.1). Het is het standpunt dat een afstand tot de arbeidsmarkt als uitgangspunt neemt en stelt dat deze overbrugd kan worden. Uitgangspunt bij het hanteren van deze strategie is de idee dat de werkzoekende niet onmiddellijk een gangbare vacature kan vervullen, maar daarvoor eerst (weer) geschikt moet worden gemaakt door het opdoen van arbeidsritme, het versterken van de sociale en persoonlijke vaardigheden of het uit de weg ruimen van praktische belemmeringen. De aanpak beoogt in alle gevallen een vorm van gedragsverandering, die door middel van training, gewenning, sociale beïnvloeding en cognitieve heroriëntatie bij de persoon teweeggebracht kan worden.

SCHEMA 1.1 Arbeidsmarktstrategieën



Ook bij positie vijf (2.2) is er sprake van een overbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt en deze kan als zodanig gecombineerd worden met aanpak vier. Wel zal voor het overbruggen van de afstand een beroep gedaan moeten worden op compensatieregelingen omdat de betreffende categorie werkzoekenden een productiviteitstekort te zien geeft. De al eerder vermelde werkzoekenden met een WSW-indicatie vormen een categorie die thans onder deze aanpak valt. In de praktijk zal een combinatie van strategieën voorkomen.

De positiebepaling maakt duidelijk waar, dat wil zeggen in welke situaties, re-integratie als zinvolle strategie kan worden gehanteerd. Maar pas door nauwkeuriger te omschrijven voor wie en onder welke omstandigheden re-integratie als strategie geëigend kan zijn, kan de effectiviteitsvraag van re-integratie zinvol worden beantwoord. Dat is de weg naar ware kennis over de merites van re-integratie. Met andere woorden, na de keuze voor re-integratie als strategie dient zich de vraag aan welke re-integratieaanpak het best kan worden gevolgd en waarom deze zou kunnen werken? Dit is de tweede vraag naar de strategie van re-integratie

1.4 DE STRATEGIE VAN RE-INTEGRATIE

1.4.1 THEORETISCHE INVALSHOEK

Het vertrekpunt van re-integratie is de idee dat ergens op de weg naar werk obstakels bestaan die het zoeken naar en het vinden en uitvoeren van betaald werk bemoeilijken of zelfs onmogelijk maken. Een re-integratiebedrijf kan deze obstakels wegnemen, of in ieder geval zodanig hanteerbaar maken dat het zoeken naar en het vinden en uitvoeren van betaald werk mogelijk worden. Ieder bedrijf kiest daarvoor zijn eigen aanpak. Een aanpak of strategie van re-integratie kan een scala aan interventies omvatten gericht op aanbodversterking en bemiddeling en heeft als doel een match tot stand te brengen tussen de werkloze en een baan. In ruil wordt van de werkloze cliënt gevraagd zich beschikbaar te houden, deel te nemen aan programma's en actief te zoeken naar werk; cliënten kunnen in meer of mindere mate op sancties rekenen als ze dat niet doen.

De veelheid aan factoren die mogelijk van invloed zijn in complexe sociale situaties zoals in het geval van re-integratie, maakt een evaluatie van de gehanteerde aanpak moeilijk. In dit onderzoek maken we voor het achterhalen en evalueren van de gehanteerde aanpak of strategie van re-integratie gebruik van de methode van *Realistic Evaluation*, ontwikkeld door de sociologen Ray Pawson en Nick Tilley (1997). Kenmerkend voor deze methode is allereerst dat de gereconstrueerde strategie van re-integratie – ofwel de beleidstheorieën van bedrijven – tot stand komt in een dialoog tussen onderzoekers en professionals. Het tweede uitgangspunt van de *Realistic Evaluation*-methode is dat het onrealistisch is te veronderstellen dat een bepaalde aanpak of theorie een universele geldigheid heeft. In de re-integratie, waar het resultaat uitermate afhankelijk is van de medewerking van cliënten en andere actoren, is het in deze visie niet voldoende te argumenteren waarom een bepaalde aanpak tot een bepaald resultaat zal leiden. Het is eveneens nodig om aan te geven onder welke omstandigheden dit wel of niet het geval zal zijn. De behoefte aan maatwerk wordt verwoord in de slagzin: 'Wat werkt voor wie in welke omstandigheden?' *Realistic Evaluation* beveelt daarom aan beleidstheorieën te reconstrueren als CMO-ketens: configuraties van Contexts - Mechanisms - Outcomes. Kenmerkend voor een professionele re-integratiepraktijk is dat de aanpak wordt gevarieerd met het oog op specifieke cliënten of configuraties van omstandigheden.

De methode van Realistische Evaluatie om te komen tot een theorie over re-integratie, wijkt af van de standaard of mainstream evaluatiemethodiek, die door de politiek momenteel wordt omarmd. Met het oog op de formulering van een theorie van re-integratie worden in mainstream evaluatieonderzoek experimentele evaluatiemethodes gehanteerd, die gericht zijn op de bepaling van de netto-effectiviteit van beleidsmaatregelen.

Om in de standaard evaluatiemethodiek de precieze effecten van beleidsmaatregelen te kunnen bepalen, probeert de onderzoeker in een (quasi) experimentele opzet door randomisering of matching de experimentele groep en de controlegroep, op de te on-

derzoeken beleidsmaatregel na, zo identiek mogelijk te maken. Alle factoren anders dan de te onderzoeken beleidsmaatregel gelden als verstoring. Op die manier kan de onderzoeker het gemeten (statistisch significante) verschilleffect toeschrijven aan de betreffende beleidsmaatregel (netto-effect). Door de (quasi-)experimenten op meerdere plaatsen en tijdstippen te herhalen, wordt gebouwd aan het uiteindelijke doel: een theorie van de re-integratie. Het streven is te komen tot wetmatige uitspraken van het type: wanneer a (bijvoorbeeld training) wordt ingezet in re-integratietrajecten leidt dat tot effect b (duurzamer plaatsing) ('whenever a, then b'). Helaas is de toepassing van deze methodiek in de praktijk een moeizame weg gebleken vanwege de grote verschillen in onderzoeksuitkomsten. Zo heeft Kluge (2010) in een meta-analyse 137 studies naar actieve arbeidsmarktbeleidsmaatregelen (ALMP's) in Europa op hun effectiviteit vergeleken. De vier door hem onderscheiden typen beleidsmaatregelen blijken alle vier uiteenlopende resultaten te genereren ten aanzien van hun effecten op een toename van de kans op werk (tabel 1.1).

TABEL 1.1 ALMP-evaluaties naar effectiviteit

Type beleidsmaatregel	Effecten op kans op werk (in procenten)				N
	positief	negatief	geen	totaal	
(Financiële) prikkels in private sector	74	9	17	100	23
Gesubsidieerde arbeid in publieke sector	22	39	39	100	23
Re-integratie dienstverlening inclusief sancties	71	0	29	100	21
Scholing	54	26	20	100	70
Totaal	55	21	24	100	137

Bron: Kluge, 2010 (eigen bewerking).

De resultaten van dergelijk (meta)evaluatieonderzoek leiden tot antwoorden als: beleidsmaatregelen werken 'soms' en 'tot op zekere hoogte'. Dit soort onderzoek is van weinig nut voor beleidsmakers en praktijkmensen omdat de resultaten van deze onderzoeken geen aanwijzing geven over waarom de interventies soms wel of soms niet werken, of in welke omstandigheden of onder welke condities zij met meer of minder waarschijnlijkheid wel werken, dan wel wat er gedaan kan worden om hun kansen op succes te maximaliseren en het risico op mislukking te minimaliseren.

De conclusie van een aantal evaluatieonderzoekers is dan ook dat deze weg niet alleen moeizaam is, maar ook onbegaanbaar. Onder meer de sociologen Ray Pawson en Nick Tilley hebben – gebaseerd op de filosofie van Bhaskar – een aantal fundamentele bezwaren tegen bovenstaande evaluatieaanpak geformuleerd. Zij ontwikkelden daarop

de in dit rapport al eerder genoemde eigen evaluatiemethode, ‘Realistic Evaluation’ (kernboek: Pawson & Tilley, 1997).

De bezwaren van Pawson en Tilley tegen de standaard evaluatiemethodiek spitsen zich toe op twee problemen waar (quasi-)experimenten in (complexe) sociale situaties tegenaan lopen: de betrokkenheid van de *persoon* om wie het gaat en de *context* waarin de interventie plaatsvindt. Vanwege het belang ervan gaan we dieper in op beide bezwaren en op het alternatief dat Realistic Evaluation biedt.

BETROKKENHEID VAN DE PERSOON

Door het gebruik van het matchingproces – het proces waarbij personen at random worden ingedeeld bij de experimentele of de controlegroep en waarbij via statistische correctie achteraf wordt gecorrigeerd voor storende factoren – wordt in de standaard evaluatiemethodiek geabstraheerd van de *dragere* van het proces: de enig werkzame invloed is de toepassing van de te onderzoeken beleidsmaatregel, alle andere potentiële invloeden gelden als verstoring en worden gecontroleerd. De dragere van dit proces zijn in het geval van re-integratie de cliënten van de re-integratiebedrijven. Zonder de actieve medewerking van hun werkloze cliënten komt er echter geen verandering tot stand. Het zijn dan ook *niet de beleidsmaatregelen die het effect tot stand brengen*: in sociale situaties zijn de *veroorzakers van verandering uiteindelijk gelegen in het beslissingsproces van degenen die de beleidsmaatregelen ondergaan* (Pawson & Tilley, 2004: 5). Beleidsmaatregelen bieden middelen die cliënten in staat stellen deze te laten werken. Het proces van hoe cliënten ofwel subjecten de interventies interpreteren en er naar handelen wordt mechanisme genoemd. Mechanismen vormen de kern van de realistische evaluatieaanpak. Het veronachtzamen van de interne structuur van het individu (Bhaskar, 2008: 75) respectievelijk van het ‘weaving process’ van keuzes (‘reasoning’) en capaciteiten (‘resources’) van een persoon⁵ maakt dat het zicht op de dieperliggende mechanismen verloren gaat. Sociale mechanismen betreffen de keuzes en capaciteiten van mensen (Pawson & Tilley, 1997: 66). “*Mechanisms refer to the choices and capacities which lead to regular patterns of social behavior*” (Pawson & Tilley, 1997: 216). Zij veroorzaken het resultaat.

Evaluatieonderzoek moet dan ook de onderliggende *mechanismen* aan het licht brengen, die door de interventie op gang worden gebracht. “*Identifying mechanisms involves the attempt to develop propositions about what it is within the program which triggers a reaction from the subjects*” (Pawson & Tilley, 1997: 66). Door de propositievorm waarin mechanismen worden gegoten fungeren mechanismen als theorie: “*a theory which spells out the potential of human resources and reasoning*” (Pawson & Tilley, 1997: 68).

⁵ Pawson & Tilley, 1997: 36, 66, 69.

Verklaring van sociaal gedrag vereist dus dat deze dieperliggende mechanismen in het onderzoek worden betrokken. Of in de woorden van Pawson: “*Explanation takes the form of positing some underlying mechanism (M) that generates the outcome, which will consist of propositions about how structural resources and agent’s reasoning have constituted the regularity*” (Pawson, 2000: 298).

Bovenstaande kan worden geïllustreerd aan de hand van enkele van de mechanismen die in het eerste rapport ‘Fit or Unfit’ (Sol et al., 2011) werden geïdentificeerd, zoals het sanctiemechanisme en zoekvaardigheidsmechanisme. Met het opleggen van sancties tijdens een traject wordt beoogd om onwillige werklozen zodanig te prikkelen, dat zij eieren voor hun geld kiezen en alsnog besluiten mee te werken aan hun re-integratie. Niet de sancties zelf zijn hier de oorzaak van een veranderd gedrag. De oorzaak is gelegen in de redeneerketen van de werkonwilligen zelf: de balans die zij opmaken tussen verder meewerken of zich blijvend verzetten. Dat betekent tegelijk dat de balans dus ook negatief kan doorslaan en dat de werklozen zich blijvend verzetten tegen werkaanvaarding, zoals die wordt beoogd door het re-integratiebedrijf. In zo’n geval faalt de interventie. Met het *sanctiemechanisme* wordt dit redeneer- en beslisproces bedoeld.

Bij het *zoekvaardigheidsmechanisme* probeert het re-integratiebedrijf door middel van het aanbieden van instrumenten als het zoeken naar vacatures en sollicitatietraining, werkzoekenden te activeren tot het leren van een aantal vaardigheden, namelijk hoe zij moeten zoeken naar banen, hoe te solliciteren, en hoe zij zich aanvaardbaar kunnen presenteren aan een werkgever. Ook hier is *niet* het ingezette instrumentarium zelf de oorzaak van een verandering van gedrag. Het is het inzicht dat ontstaat bij de cliënten – dat goed leren hoe te zoeken en weten hoe te solliciteren helpen bij het verkrijgen van een baan – dat het mechanisme kenmerkt. Uiteraard spelen bij het sneller of minder snel aanleren van vaardigheden ook de capaciteiten van de cliënten een rol.

BETROKKENHEID VAN DE CONTEXT

Menselijke gedragspatronen zijn niet altijd stabiel. Zelfs een volledige beschrijving van de te onderzoeken maatregel inclusief alle variabelen zou ons niet in staat stellen het gedrag van een individu voor 100% te voorspellen. In de regel bepaalt de onderzoeker of het onderzoeksteam op praktische gronden het aantal in een onderzoek mee te nemen variabelen. Pawson en Tilley benadrukken in dit verband in navolging van Bhaskar het belang van het principieel *open karakter* van het sociale domein (Pawson & Tilley, 1997: 72; Bhaskar, 2008: 104). Met dit open karakter doelen ze op de werkzaamheid van mechanismen ook buiten de condities waarmee hun werking wordt vastgesteld (Bhaskar, 2008: 49). In (quasi) experimenteel onderzoek wordt echter juist verondersteld dat het te onderzoeken verschijnsel gescheiden kan en moet worden van het grotere web van interrelaties, waarin het is gelokaliseerd. Dit wordt het *closure-principe* genoemd en

maakt causaal modelleren mogelijk.⁶ Contextuele factoren dienen te worden uitgescheid; ze worden gezien als storende factoren, die de interne validiteit van onderzoeksuitkomsten in gevaar brengen. De gevonden relatie tussen interventie en resultaat geldt *ceteris paribus*, dat wil zeggen overal waar de omstandigheden gelijk zijn. De ‘*ceteris paribus*’-clausules staan voor idealiserende uitspraken: dat wil zeggen dat alle overige omstandigheden, zoals de toestand van de economie of de reacties van de betrokken personen, onveranderd blijven. Echter, waar het constant houden van de omstandigheden al moeilijk is in gesloten complexe systemen, lijkt dit in open systemen zo goed als onmogelijk. Personen handelen altijd in een bepaalde context. Verandering van context kan bij eenzelfde persoon andere reacties oproepen. Het algemene karakter van uitspraken is betrekkelijk, want uitspraken zijn vaak context- en tijdgebonden. In de woorden van Pawson en Tilley “*It is the contextual conditioning of causal mechanisms which turns (or fails to turn) causal potential into a causal outcome*” (Pawson & Tilley, 1997: 69). Het abstraheren van de omstandigheden waaronder een causaal effect optreedt, verklaart de vaak tegenstrijdige resultaten van de diverse evaluatiestudies, die gebruikmaken van de standaard evaluatiemethodiek (Kluve, 2010; Card & Kluve & Weber, 2010).

18

Uiteraard heeft ook de werkwijze van ‘realistische evaluatie’ rekening te houden met de vele factoren die in complexe sociale situaties optreden. Pawson & Tilley ondervangen deze problemen door in het onderzoeksproces de aanpak te variëren. Door gebruik te maken van de variatie binnen interventies wordt de theorie verdiept en verfijnd. Dit principe van ‘*within-program variation*’ (Pawson & Tilley, 1997: 43, 113) kan, door de aanpak te variëren met het oog op een specifiek type cliënten of configuraties van omstandigheden, subgroepen identificeren waarvoor de interventie slaagt (of juist faalt) en geeft een inzicht in ‘*waarom*’ de interventie werkt. Terwijl de betrokkenheid van de persoon betrekking heeft op ‘*wat werkt*’ en ‘*hoe werkt het*’, geeft de context inzicht in ‘*voor wie werkt het*’ en ‘*in welke omstandigheden*’.

De definitie van verklaring volgens Realistische Evaluatie kan nu verder worden aangevuld:

“Explanation takes the form of positing some underlying mechanism (M) which generates the regularity and thus consists of propositions about how the interplay between structure and agency has constituted the regularity. Within realist investigation there is also investigation of how the workings of such mechanisms are contingent and conditional, and thus only fired in particular local, historical or institutional contexts (C)” (Pawson & Tilley, 1997: 71).

⁶ Zie bijv. Frederica Russo (2009), *Causal Arrows in Econometric Models Humana Mente*, 10, 25-40; Russo, Federica (2010) ‘*Are Causal Analysis and System Analysis Compatible Approaches?*’, *International Studies in the Philosophy of Science*, 24:1, 67-90.

Dus de uitspraken ('propositions') verklaren door te laten zien dat een mechanisme (M) in een context (C) een uitkomst (O) genereert. Deze *CMO-proposities* zijn zowel startpunt als eindproduct van onderzoek (Pawson, 2008: 17).

1.4.2 DE EMPIRIE

Het is vanuit bovenstaande invalshoek dat in dit rapport onderzoek is verricht naar de praktijk van private bedrijven, die betrokken zijn bij meer en minder intensieve vormen van re-integratiedienstverlening aan werkloze werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Re-integratiebedrijven leveren een breed scala van diensten aan werklozen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze diensten stellen hen in staat met cliënten om te gaan, hun sterke kanten te accentueren, belemmeringen die cliënten ervan weerhouden om te werken te verminderen, hen aan een baan te helpen en in de eerste tijd daarna te helpen hun baan te behouden. Er zijn variaties in de benaming van functionarissen, maar alle bedrijven hebben werknemers in dienst, die zich richten op het versterken en aan het werk helpen van cliënten. Meestal wordt voor deze functionarissen de benaming adviseur of consulent gebruikt. Overigens is, met het oog op de leesbaarheid, in dit rapport voor de benaming van consulent gekozen.

Werkloze cliënten met een afstand tot de arbeidsmarkt komen op twee verschillende manieren bij re-integratiebedrijven terecht: ofwel via een aanbesteding waarbij het UWV en de gemeenten hun klanten doorverwijzen naar een re-integratiebedrijf ofwel via rechtstreeks contact tussen het re-integratiebedrijf en de werkzoekende. In het laatste geval maken individuele werkzoekenden gebruik van een persoonlijk re-integratiebudget (IRO) en maken zij zelf de keuze voor een bepaald re-integratiebedrijf.

De Nederlandse re-integratiemarkt is erg divers. De markt kent een grote variëteit aan spelers, bestaande uit zowel commerciële als niet-commerciële bedrijven. Op de markt spelen grote, landelijk opererende re-integratiebedrijven, kleinere veelal regionale bedrijven maar ook eenmansbedrijven, zelfstandigen zonder personeel. De marktpenetratie van private, merendeels commerciële intermediairs in wat voorheen het werkgebied van de publieke arbeidsbureaus was, is het afgelopen decennium uitgebreid tot steeds meer onderdelen van het werkproces van werk en inkomen. Momenteel zijn private intermediairs zowel betrokken bij de eerste intake, wanneer de werkloze zich voor het eerst komt melden en er via een assessment gescreend moet worden om te bepalen of er sprake is van een naar verwachting korte of lange werkloosheidsduur (uitzendbureaus in opdracht van het UWV en gemeenten), bij de levering van bemiddelingdiensten voor kortdurend werklozen (bijv. speeddates door uitzendbureaus), als bij de intensieve begeleiding, bemiddeling en nazorg van langdurig werklozen en arbeidsongeschikten (via de re-integratiemarkt). Laatstgenoemde re-integratieondersteuning is het onderwerp van onderzoek in dit rapport.

In dit onderzoek is sprake van dienstverlening in de vorm van trajecten. Een traject is te kenmerken als een multiple- of meersporenbehandeling, waarbij de werkloze werkzoekende met een afstand tot de arbeidsmarkt een cocktail van verschillende instrumenten aangeboden krijgt; de combinatie van instrumenten moet ervoor zorgen dat de werkloze werkzoekende aan het werk komt.

Elk traject start voor het re-integratiebedrijf met een initiële fase, waarin de overgang van de cliënt van verwijzing door het UWV of de gemeente naar deelname aan het programma wordt geregeld. Het UWV en de gemeente wijzen cliënten na een eerste diagnose door henzelf, in afzonderlijke subgroepen toe aan re-integratiebedrijven. De re-integratiebedrijven zetten vervolgens in meer of mindere mate eigen diagnose-instrumenten in om te bepalen of de cliënt bij hen wel aan het goede adres is en bepalen welke dienstverlening voor de betreffende cliënt het best passend is. Kenmerk van alle cliënten in dit onderzoek is dat verondersteld wordt dat zij naast het pure bemiddelen, in meer of mindere mate intermediaire dienstverlening in de vorm van aanbodversteking nodig hebben voor het aanpakken van werkgerelateerde belemmeringen alvorens bemiddeld te kunnen worden naar werk.

20

De quasi-marktwerking waarvan in de re-integratiemarkt sprake is, rekent bedrijven financieel af op het naleven van contracten en stuurt hen op het realiseren van hun 'targets'. Het is in een dergelijke situatie essentieel dat deze targets overeenkomen met de werkelijke bedoelingen van het overheidsbeleid. Als daartussen een kloof zit, is er al gauw sprake van 'perverse prikkels', waarbij de door de organisatie gerealiseerde output afwijkt (of zelfs ten koste gaat) van waar het eigenlijk om te doen is.

De praktijk van het contracteren laat de re-integratiebedrijven tot op zekere hoogte de ruimte om hun specifieke vaardigheden in te zetten voor het ontwerp en de wijze waarop zij diensten leveren aan werkzoekenden. De betaling van de contracten is grotendeels 'outcome based'. Dat betekent dat de beloning (deels) afhankelijk is van de uitkomsten van de trajecten: resulteert de dienstverlening in (duurzame) dienstverbanden? Vanwege het moeilijk bemiddelbare karakter van de cliënten is de betalingswijze veelal 'no cure, less pay'.

'Outcome based'-contracten hebben de eigenschap de nadruk te verschuiven van het soort dienstverlening dat een bedrijf aanbiedt naar wat voor specifieke uitkomsten deze dienstverlening bereikt. Dit type contract probeert efficiencywinst te behalen door risico's te verleggen van opdrachtgever naar bedrijven. Bedrijven krijgen flexibiliteit in de levering van diensten in ruil voor het bereiken van succesvolle uitkomsten. Deze manier van aansturen houdt risico's in en roept kritiek op van 'afromen', 'parkeren' en 'gaming' door bedrijven, risico's die vaak verbonden worden met (deels) op output gebaseerde betalingssystemen. In Australië bijvoorbeeld wordt gesuggereerd dat dit soort contracten maakt dat re-integratiebedrijven tenderen naar eenzelfde soort minder kostbare hup bij het zoeken naar werk en leiden tot 'creaming' en 'parking' van

cliënten (Considine, 2011; Fowkes, 2011). Daar zouden de ‘no cure less pay’-contracten de bedrijven aanzetten tot geconcentreerde intensieve dienstverlening in het begin van het traject en daarna tot een focus op de bemiddeling van enkel die personen, die relatief dicht bij de arbeidsmarkt staan.

Concreet zijn in dit onderzoek vier commerciële re-integratiebedrijven bevestigd naar hun beleidstheorie en naar de manier waarop zij deze in de werkorganisatie van alledag praktiseren. Deze bedrijven dekken een groot deel van de re-integratiemarkt (zie de methodisch-technische verantwoording in paragraaf 1.7). Het onderzoek heeft in twee fasen plaatsgevonden. In de eerste fase zijn aan de hand van interviews, praktijkdagen en terugkoppelingen met de betrokken bedrijven conform de werkwijze van realistische evaluatie de beleidstheorieën van de vier bedrijven in beeld gebracht. De resultaten van dit deel van het onderzoek zijn in 2011 gepubliceerd in een eerste rapport getiteld ‘Fit or Unfit: Naar expliciete re-integratietheorieën’ (verder aan te duiden als ‘Fit or Unfit’ deel I).⁷ In de tweede fase zijn deze beleidstheorieën in een longitudinaal empirisch onderzoek naar trajecten nader uitgediept en verfijnd, waarbij de gevalbehandelingen van ruim 1.000 werkloze werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt over een periode van twee jaar zijn gevolgd en geanalyseerd met het oog op het vormen van een re-integratietheorie. Het voorliggende rapport beoogt de verslaggeving van deze tweede fase.

1.5 ONDERZOEKSVRAGEN

De invalshoek en de afbakening van dit deel van het onderzoek leiden tot de volgende centrale onderzoeksvragen:

1. Welke beleidstheorieën hanteren re-integratiebedrijven bij de vormgeving van trajecten binnen hun dagelijkse werkorganisatie om het doel van re-integratie van cliënten in een betaalde baan te bereiken? In hoeverre komen deze beleidstheorieën overeen met de door hen beleden beleidstheorieën?
2. Welke interventiestrategieën zijn succesvol, op welke manier en voor wie?
3. Is op basis van de beantwoording van de vragen 1 en 2 een re-integratietheorie te ontwikkelen?

Het uitgangspunt vormden de beleden beleidstheorieën van de vier bedrijven en de daarin onderscheiden mechanismen. Hiermee bouwt dit deel van het onderzoek, zoals al eerder aangegeven, voort op de conclusies van Fit or Unfit deel I. De beleidstheorieën zijn in het empirisch deel nader onderscheiden naar verschillende subcategorieën van

⁷ Sol, C.C.A.M., A.C. Glebbeek, A.J.E.Edzes, H.I. de Bok, I. Busschers, J.S. Engelsman, C.E.R. Nysten (2011) *‘Fit or Unfit’: Naar expliciete re-integratietheorieën*. Amsterdam: RVO.

cliënten. De diverse CMO-configuraties die in de praktijk werden aangetroffen, zijn getoetst aan de beleidstheorieën van het betreffende bedrijf, zoals verwoord in het eerste rapport. Vervolgens is onderzocht of op basis van de uitgediepte en verfijnde beleids-theorieën van de bedrijven een theorie van de re-integratie kan worden ontwikkeld.

De gehanteerde onderzoeksstrategie kan in de volgende stappen worden samengevat:

1. *Theorieconstructie op basis van de vermoede mechanismen.* Dit onderdeel brengt de problemen, mechanismen en instrumenten in kaart, die van belang worden geacht voor plaatsing. Deze inventarisatie heeft plaatsgevonden in nauw contact met de vier bedrijven. De resultaten van dit onderdeel zijn vastgelegd in Fit or Unfit deel I (zie Sol, Glebbeek e.a., 2011).
2. *Toetsen van mechanismen.* Dit onderdeel beoogt allereerst te zoeken naar de in de praktijk gehanteerde interventies en hoe die zich verhouden tot de vermoede mechanismen. Vervolgens wordt geprobeerd op basis van de ingezette instrument-combinaties en mechanismen patronen te onderkennen, en ten slotte te toetsen welke daarvan voor re-integratie het meest efficiënt en effectief zijn. Voor dit laatste onderdeel wordt onder meer gebruikgemaakt van discriminantanalyse.
3. *Context- Mechanisme-Outcome (CMO).* Dit onderdeel behandelt de waaromvraag: onder welke condities zijn mechanismen werkzaam? Daartoe worden interventies samen met contextfactoren geanalyseerd. Hiervoor wordt gebruikgemaakt van logistische regressies.
4. *Leereffect succes en/of falen van dienstverlening en de opbouw van een re-integratietheorie.* Dit laatste onderdeel vergelijkt de aangetroffen diverse context gerelateerde benaderingswijzen van de bedrijven van re-integratiedienstverlening tegen de achtergrond van de door hen beleden beleidstheorieën. Dit gebeurt met het oog op het verschaffen van een beter inzicht in succes en/of falen van hun dienstverlening en de nadere formulering c.q. opbouw van een re-integratietheorie.

1.6 DATAVERZAMELING

Ten behoeve van het empirisch onderzoek is aan de vier betrokken bedrijven gevraagd om actief hun medewerking te verlenen door een substantieel aantal van hun cliënten gedurende hun arbeidsre-integratietraject te (laten) volgen van begin tot einde traject en alle gedurende deze periode gepleegde interventieactiviteiten in kaart te brengen.

Als uitgangspunt bij het onderzoek is het re-integratiebegrip gehanteerd, zoals dat eerder in paragraaf 1.2 is gedefinieerd d.w.z. de op specifieke, uitkeringsafhankelijke cliënten gerichte inspanningen, die tot doel hebben hen te doen (her)intreden in betaalde arbeid. Dit betekent dat een keuze is gemaakt voor contracten voor uitkeringsgerechtigde werkloze werkzoekenden met een *overbrugbare afstand* tot de arbeidsmarkt, die gericht zijn op terugkeer naar *betaald werk* (zie schema 1.1).

Deze keuze impliceert:

- contracten met als doel terugkeer naar reguliere arbeid; contracten gericht op sociale activering worden uitgesloten;
- contracten waarin een totaaltraject als dienstverleningspakket wordt aangeboden, inclusief de dienst *bemiddeling*, dus niet enkel toeleiding, maar ook de match zelf. Contracten voor enkelvoudige diensten (zoals jobhunting) worden uitgesloten;
- enkel contracten van publieke opdrachtgevers. Contracten van private opdrachtgevers worden uitgesloten.

De keuze voor de vier bedrijven is ingegeven door de wens tot variatie in beleidstheorie en een grote dekking van de sector, door de positie die zij in het veld van re-integratiebedrijven innemen. De bedrijven worden in dit onderzoek respectievelijk aangeduid met bedrijf A, bedrijf B, bedrijf C en bedrijf D. Met bedrijf A, bedrijf C en bedrijf D zijn drie grote spelers op de markt van re-integratiebedrijven in het onderzoek opgenomen. Met bedrijf B is een weliswaar kleine lokale, maar wel vernieuwende speler in het onderzoek betrokken. Bedrijf B ontwikkelt namelijk methoden in samenwerking met een hogeschool en bevindt zich daarmee op het snijvlak tussen wetenschap en praktijk. Criteria voor variatie in de aanpak van de bedrijven zijn:

- marktgerichtheid (vraag-, aanbodgericht);
- sturing (centraal, decentraal);
- marktsegment (opdrachtgever; landelijke vs. regionale speler);
- mainstream versus gespecialiseerde dienstverlening.

In box 1.1 wordt een korte karakterisering gegeven van de vier in het onderzoek betrokken re-integratiebedrijven.

Box 1.1 Karakterisering van de in het onderzoek betrokken re-integratiebedrijven

1. BEDRIJF A

Bedrijf A is marktleider in de re-integratiebemiddeling in Nederland en opereert landelijk. Het heeft ten tijde van het onderzoek 40 vestigingen (verdeeld over 5 regio's) en ongeveer 400 medewerkers. Kenmerkend voor het bedrijf is de hiërarchische aansturing van diens vestigingen. Op nagenoeg alle deelmarkten van de re-integratie is bedrijf A actief, het cliëntenbestand omvat zowel gemeente- als UWV-trajecten

van een zeer verschillende achtergrond (autochtoon vs. allochtoon; arbeidsongeschikt vs. arbeidsgeschikt, etc.). Naast de publieke markt is het bedrijf ook actief op de private markt voor re-integratie van bedrijven en verzekeraars. Het concern beweegt zich breed op de domeinen werk, participatie en zorg. Zo maakt bedrijf A deel uit van een concern dat zich naast de ‘pure’ arbeidsintegratie ook op aanverwante dienstverlening richt. Het bedrijf omvat ook enige werkmaatschappijen die gespecialiseerd zijn in taal/inburgeringscursussen, diagnostiek en advies, geestelijke hulpverlening, schuldhulpverlening en geestelijke gezondheidszorg.

2. BEDRIJF B

Bedrijf B is de kleinste van de vier organisaties. Het werkgebied is de regio Zuidoost Brabant. In de jaren negentig heeft het bedrijf het concept ITB (individuele trajectbemiddeling) gelanceerd, en sinds enige jaren een intensieve werkgeversbenadering. De activiteiten spitsen zich toe op gemeentecliënten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. De organisatie staat voor coaching vanuit een integrale benadering van de problemen van cliënten. De organisatie ziet zich als lerende omgeving en verzorgt ook opleidingen aan een hogeschool.

3. BEDRIJF C

Bedrijf C is een landelijk opererend re-integratiebedrijf en met 35 vestigingen en ongeveer 500 medewerkers eveneens een grote speler op de re-integratiemarkt. De doelgroep van bedrijf C heeft een overwegend grote afstand tot de arbeidsmarkt. De re-integratieactiviteiten van bedrijf C kunnen opgedeeld worden in bedrijf C Nederland bv (gericht op re-integratie van cliënten vanuit het UWV en van private opdrachtgevers) en bedrijf C regionaal (voor cliënten van gemeenten). Opdrachtgevers zijn meer en meer uit de private sector afkomstig. Naast de re-integratie is bedrijf C als intermediair actief op meerdere velden. Men richt zich op de volle breedte van de re-integratiemarkt. Daarbinnen lijkt wel een voorkeur te bestaan voor specifieke ‘allochtonen-contracten’ en contracten voor cliënten met een psychische of fysieke beperking. Dit type contracten sluit goed aan op de inhouse-expertise van bedrijf C. Zo zijn werkmaatschappijen met gezondheids- en a&o-psychologen, arbeidsmarktprofessionals en taal- en integratiecursussen onderdeel van hetzelfde concern. Oud-medewerkers van de voormalige publieke Arbeidsvoorzieningsorganisatie staan aan het roer van de onderneming. Kenmerkend voor bedrijf C is de platte organisatiestructuur, waarin wordt aangestuurd op resultaat en de vestigingsmanagers en adviseurs veel vrijheid van handelen krijgen in de wijze van werken met de cliënten.

4. BEDRIJF D

Ook bedrijf D is een landelijk opererend bedrijf en een van de grootste spelers op de re-integratiemarkt. Bedrijf D is onderdeel van een internationaal opererend concern. Via zijn uitzendtak heeft het bedrijf direct toegang tot vacaturebestanden van werkgevers. Aanvankelijk voerde bedrijf D vooral trajecten uit voor het UWV, maar sinds

een aantal jaren is de organisatie ook actief op de gemeentemarkt. De doelgroep bestaat uit mensen met een relatief korte afstand tot de arbeidsmarkt. Dat geldt zowel voor mensen met een WW-uitkering als voor bijstandcliënten. Bedrijf D is eveneens actief op de private re-integratie- en outplacementmarkt (meer algemeen de ‘mobiliteitsmarkt’). De oorsprong van bedrijf D is gelegen in outplacementactiviteiten. In de aansturing van de vestigingen kon bedrijf D gebruikmaken van de (internationale) ervaring van de uitzendtak. Dat is onder meer zichtbaar in een meer sophisticated systeem van aansturing via centrale prestatie-indicatoren (KPI’s). Gemiddeld genomen werft bedrijf D consultants met een hogere scholingsgraad (afgestudeerde psychologen).

Het veldwerk bij de re-integratiebedrijven heeft plaatsgevonden in de periode november 2009 tot november 2011.

1.7 METHODISCH-TECHNISCHE WERKWIJZE

Praktisch is als volgt te werk gegaan. Allereerst is op basis van interviews met deskundigen bij re-integratiebedrijven en praktijkdagen bij die re-integratiebedrijven de beleidstheorie van de vier bedrijven in kaart gebracht. Voor de verantwoording daarvan wordt verwezen naar het rapport ‘Fit or Unfit’ deel I. De problemen, contexten, instrumenten en mechanismen waar de vier bedrijven mee te maken krijgen, zijn in dat rapport in beeld gebracht. Hierbij heeft steeds een terugkoppeling naar de bedrijven plaatsgevonden om zo goed mogelijk aan te sluiten bij hun bedoelingen. Dat deel van het onderzoek resulteerde in genoemd rapport ‘Fit or Unfit’ deel I. In hoofdstuk 2 zal een samenvatting worden gegeven van de resultaten van dat proces.

De gevonden beleidstheorieën vormen het uitgangspunt voor het longitudinaal veldonderzoek. In het kader van dit empirisch onderzoek zijn maximaal twee jaar lang meer dan 1000 cliënten wekelijks zorgvuldig gemonitord in het verloop van hun re-integratieprogramma, gedurende hun hele re-integratietraject inclusief een eventuele nazorgperiode. De data zijn verkregen door middel van een webportal die werd ontwikkeld in samenwerking met DESAN Research Solutions en de deelnemende bedrijven. In totaal hebben 196 consultants van de re-integratiebedrijven op wekelijkse basis via de webportal vastgelegd wat er met hun cliënten is gebeurd en hoe ze hun voortgang of het gebrek daaraan beoordeelden op een serie belangrijke aspecten zoals vaardigheden, presentatie, motivatie, gezondheid en gedrag. Bijlage I bevat een nadere uitleg van het gehanteerde meetinstrument en geeft informatie over de wijze van committeren van de re-integratiebedrijven gedurende de twee jaar van dataverzameling. In bijlage II is de gehanteerde vragenlijst opgenomen.

Als startpunt voor de individueel te volgen trajecten is gekozen voor het moment dat een re-integratiebedrijf van diens opdrachtgever goedkeuring heeft verkregen voor

een individueel plan van aanpak van een cliënt. Direct daarop volgt het moment dat het re-integratiebedrijf de cliënt toedeelt aan een consultant/adviseur en er daadwerkelijk een begin wordt gemaakt met de dienstverlening. Vanwege deze werkwijze kwamen voor het onderzoek enkel contracten in aanmerking waarvoor op het moment van aanvang van de onderzoeksperiode goedkeuring voor de plannen van aanpak werd gegeven, dat wil zeggen vanaf 1 oktober 2009. In principe voldeden alle cliënten die een gemeente of het UWV aanleverde, volgens de bedrijven aan de voorwaarde ‘overbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt’. Voor de analyse is het aantal cases mede om tijd- en financiële redenen tot ongeveer 1000 cliënten beperkt. De drie grote re-integratiebedrijven zouden ieder ongeveer 350 cliënten aanmelden, het kleinere re-integratiebedrijf 100.

Aan de vier bedrijven is gevraagd al hun cliënten die vanaf 1 oktober 2009 instroomden op een UWV- of gemeentecontract, en die voldeden aan hiervoor genoemde eisen, voor het onderzoek aan te melden tot het betreffende totaalaantal werd bereikt. Wekelijks werd het verloop van het aantal instromers bijgehouden. In april 2010 werd het benodigde aantal instromers behaald. In de praktijk betekende dit een instroomperiode van cliënten, die met hun traject startten in de periode oktober 2009 - april 2010.

In totaal bedroeg het aantal voor onderzoek aangemelde cliënten in de contracten 1.065. Hiervan bleken er 2 ten onrechte te zijn aangemeld en werd aan 12 cliënten enkel toeleiding in de vorm van jobhunting aangeboden. In totaal resteerden 1.051 cliënten voor analyse (zie tabel 1.2). Vanwege mogelijke verschillen in interventie op basis van verschillen in contractvoorwaarden respectievelijk cliëntkenmerken werd een nadere indeling gemaakt in zes cliëntgroepen: gemeentelijke werklozen in de bijstand, ontslagwerklozen, ouderen, arbeidsgehandicapten, allochtonen en vangnetters.

Om gedurende de totale contracttijd (traject inclusief eventuele duurzame plaatsing van 6 maanden) het traject te kunnen volgen, werd – uitgaande van een contractduur van 18 maanden (12 maanden traject, gevolgd door een plaatsing van minimaal 6 maanden) – gekozen voor een totale veldwerkperiode van 2 jaar. De begindatum werd vastgesteld op 1 oktober 2009 en de beëindigingsdatum op 1 november 2011. Deze beëindigingsdatum had tot gevolg dat van 3 cliënten het traject nog niet was afgerond (lopende gevallen). 9 cliënten werd een tweede (geslaagd) re-integratietraject aangeboden, direct volgend op het eerste (mislukte) re-integratietraject.

TABEL 1.2 Aantal cliënten in onderzoek per re-integratiebedrijf

	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D	Totaal
Doelstelling	350	100	350	350	1.150
Feitelijk	199	86	403	363	1.051

Conform het uitgangspunt dat de vier re-integratiebedrijven ieder een eigen manier van aanpak ofwel interventiestrategie claimen – zoals uiteengezet in ‘Fit or Unfit’ deel I – is de analyse gericht op de vergelijking van de re-integratieaanpak van de re-integratiebedrijven. De contracten die de vier bedrijven in de periode oktober 2009 – april 2010 hebben binnengehaald zijn divers. Deze contracten zijn gericht op specifieke doelgroepen en variëren in aantal en soort. Om tot voldoende aantallen voor analyse te komen, werden de contracten samengebundeld tot cliëntgroepen (zie verder hoofdstuk 3). Vanwege de diversiteit in aangeleverde cliënten zal worden onderzocht of de eigen aanpak zich ook uitstrekt tot de cliëntgroepen.

Om het kader te bepalen waarbinnen uitspraken over de strategieën van re-integratiebedrijven gelden, is een vergelijking gemaakt met gegevens van het UWV over alle cliënten onder contract in de onderzoeksperiode. Voor de cliënten van de gemeenten moest deze analyse echter bij gebrek aan gegevens achterwege blijven.

In de periode oktober 2009 - april 2010 was het totaal aantal UWV-clieñten op basis van de in het onderzoek voorkomende contracten 30.925. Deze cliënten zijn gegund aan een veelheid van voornamelijk kleine commerciële re-integratiebedrijven. In tabel 1.3 zijn de bedrijven geordend naar omvang van het aantal cliënten. De bedrijven die aan het onderzoek meedoen worden in de tabel apart vermeld. Bedrijf B is in het overzicht niet meegenomen, omdat dit bedrijf zich voornamelijk op cliënten van gemeenten richt.⁸

TABEL 1.3 Aantallen re-integratiebedrijven, naar omvang van bedrijf (in cliënten)

	Bedrijf A	Bedrijf C	Bedrijf D	Overige bedrijven	Totaal aantal bedrijven
Grootteklasse					
<= 9				570	570
10-99				605	605
100-249				34	34
250-499	1			5	6
>= 500		1	1	4	6
Totaal	1	1	1	1.218	1.221

Bron: UWV, interne gegevens.

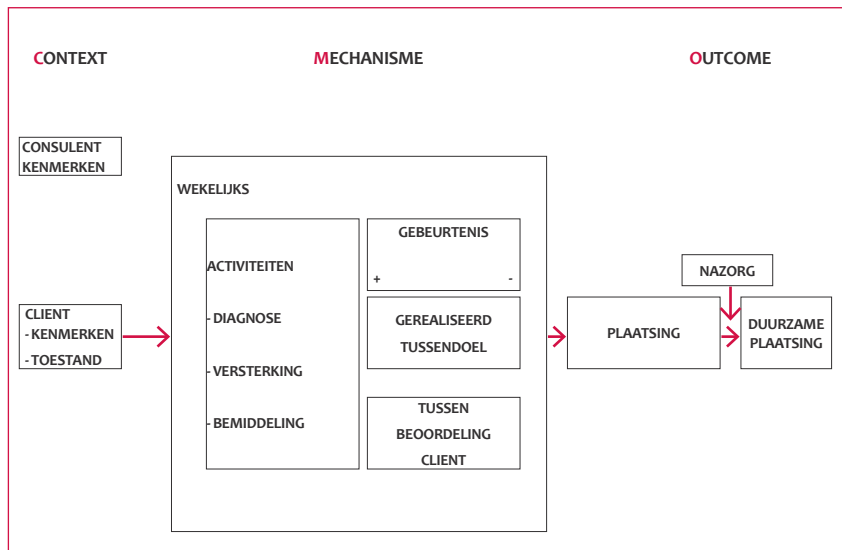
De betreffende contracten zijn gegund aan 1.221 bedrijven. Hiervan heeft bijna de helft minder dan 10 cliënten. De bedrijven die aan het onderzoek meedoen behoren tot de 12 grootste bedrijven, die in deze periode op contractbasis meer dan 250 cliënten naar werk dienden te begeleiden.

⁸ Bedrijf B bleek in de genoemde periode voor de betreffende contracten 9 cliënten van het UWV te hebben ontvangen.

Vervolgens is nagegaan of de cliënten, die opdrachtgever UWV aan de drie in het onderzoek betrokken bedrijven gunde, wat betreft geslacht en leeftijd overeenkomen met de cliënten die in het onderzoek betrokken waren. Deze toets wees uit dat de in het onderzoek betrokken cliënten naar geslacht en leeftijd niet significant verschilden van de verdeling naar deze kenmerken in de UWV-gegevens. Alleen in bedrijf A waren verhoudingsgewijs minder jongeren in het onderzoek betrokken. Al met al duidt dit erop dat er geen sprake is van specifieke selectiviteit van kandidaten voor het onderzoek.

Na de dataverzameling is het databestand grondig geschoond en is getracht om de weken gedurende het traject waarin data ontbraken alsnog te reconstrueren door middel van terugkoppeling met de betreffende consulenten.⁹

SCHEMA 1.2. Analyseschema



28

Vervolgens is het geschoonde bestand nader ingedeeld naar cliëntgroepen op basis van de contractgroepen van de cliënten. Een indeling op voorhand was onmogelijk, omdat van te voren niet duidelijk was uit welke contractgroepen in de betreffende periode er cliënten in het onderzoek zouden instromen. Een nadere indeling is zonder meer wenselijk met het oog op de analyse, omdat het UWV, om te voorkomen dat zijn beste cliënten worden afgeroomd en zijn zwakste cliënten geparkeerd, ervoor heeft gekozen per doel- of contractgroep aan te besteden. Met een nadere indeling naar cliëntgroep wordt rekening gehouden met verschillen in context tussen de vier bedrijven en wordt vermeden dat appels met peren worden vergeleken. In hoofdstuk 3 over de context

⁹ Met dank aan Anna Swagerman.

worden de cliëntgroepen en de contractvoorwaarden waaronder re-integratie plaats kan of moet vinden, naar een aantal relevante kenmerken beschreven.

Voor de verzameling van de data en de analyse is gebruikgemaakt van schema 1.2. In het schema zijn de diverse CMO-componenten onderscheiden en nader gespecificeerd.

1.8 BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK

Dit onderzoek gaat niet over alle werklozen of alle uitkeringsgerechtigden die (moeten) proberen om (weer) aan het werk te komen. Het onderzoek is – zoals eerder aangegeven – beperkt tot uitkeringsgerechtigde werklozen, die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben en bij wie de inschatting is gemaakt, dat die afstand tot de reguliere arbeidsmarkt door re-integratiedienstverlening overbrugbaar is. Ook werklozen met een afstand tot de arbeidsmarkt, die naar verwachting te weinig productiviteit zullen bereiken om betaalde arbeid te verrichten vallen dus buiten het kader van dit project.

In de meting in het empirisch onderzoek is een aantal essentiële contextfactoren meegenomen. Er ontbreekt echter een belangrijke contextfactor, namelijk de toestand van de economie. De reden hiervoor is dat de crisistoestand voor alle vier de re-integratiebedrijven dezelfde was. Daarom was de factor niet relevant voor hun onderlinge verschillen. Maar dat houdt allerminst in dat de toestand van de economie er niet toe doet voor de kansen op werk. Gebrek aan banen betekent dat de rij waarin werklozen die vanwege hun afstand tot de arbeidsmarkt gewoonlijk achteraan moeten aansluiten, nog langer wordt. Vervolgmetingen op een later tijdstip moeten de invloed van de crisis op het strategiedrag van re-integratiebedrijven duidelijk maken.

Ook ontbreken de reacties van de betrokken cliënten. In het onderzoek komen enkel de bedrijven en de daar werkzame functionarissen aan het woord.

Verder is de meting van het verloop van de trajecten en van de eventuele werkhervatting niet langer dan gedurende maximaal twee jaar gevolgd. Gezien de maximale duur van de trajecten, namelijk tussen de 6 tot 24 maanden, kon de duurzaamheid van de plaatsing slechts over een beperkte periode worden gemeten. Dat maakte het bijvoorbeeld onmogelijk om het effect van het verbeteren van employability door middel van aanbodversterking te onderzoeken op de duurzaamheid van de plaatsing. De analyse is op dit punt dan ook beperkt gebleven. Verdere verfijning en analyse in toekomstig onderzoek zal dus nodig blijven.

1.9 OPBOUW VAN HET RAPPORT

De opbouw van het rapport volgt de gekozen onderzoeksstrategie. Hoofdstuk 2 bevat allereerst een samenvatting van de resultaten van het eerste onderzoeksrapport 'Fit or Unfit'. Het hoofdstuk laat zien hoe eerder met behulp van de methode van realistische

evaluatie als eerste stap op weg naar theorievorming, de beleidstheorieën en de daarin veronderstelde gedragsmechanismen van de vier re-integratiebedrijven expliciet zijn gemaakt en wat deze beleidstheorieën inhouden. Om de vervolgstap van de toetsing, specificatie en verfijning met behulp van informatie over de praktijk van de re-integratie te kunnen maken, was het nodig de in het eerste deel geïnventariseerde instrumenten door te vertalen naar instrumenten in het longitudinale onderzoek. Het tweede deel van het hoofdstuk bevat die doorvertaling waarin de instrumenten, die door bedrijven bij re-integratie worden ingezet, nader staan beschreven.

Hoofdstuk 3 tot en met 6 presenteren de resultaten van het longitudinale onderzoek onder de ruim 1.000 cliënten. Deze hoofdstukken volgen de verschillende onderdelen van het analyseschema (schema 2). In hoofdstuk 3 wordt een beeld gegeven van de contextfactoren. Naast persoons- en baankenmerken van de (groepen) cliënten wordt ingegaan op de kenmerken van de diverse contracten en op de achtergrondkenmerken van de bij de bedrijven werkzame consultants die bij het onderzoek waren betrokken. Verschillen in kenmerken kunnen van invloed zijn op de aan de cliënt voorgeschreven interventies.

30

Hoofdstuk 4 gaat in op de interventiestrategieën van de bedrijven en de daarmee behaalde plaatsingsresultaten. Hoewel plaatsing volgt na de interventies is ervoor gekozen eerst de uitkomsten te tonen en vervolgens de keuzes die de bedrijven gemaakt hebben in de duur, tijdsbesteding en inzet van instrumenten. Kern van het onderzoek zijn immers niet zozeer de exacte uitkomsten zelf, maar plaatsingsresultaten in combinatie met het proces van plaatsing: hoe, waarom en onder welke omstandigheden resultaten tot stand komen. In het tweede deel van hoofdstuk 4 worden de beleidstheorieën en de daarin vervatte gedragsmechanismen van de bedrijven getoetst aan hun werkwijze in de praktijk en worden de efficiëntie en effectiviteit van de interventies bepaald. Op basis van die resultaten worden vervolgens de eerste contouren van een re-integratietheorie zichtbaar gemaakt.

In hoofdstuk 5 wordt de samenhang tussen context, interventies en uitkomsten onderzocht (CMO-configuratie). Vervolgens wordt voor de niet succesvol afgesloten trajecten gekeken wat daarvoor de redenen waren, terwijl voor de succesvol afgeronde trajecten een aantal kwalitatieve kenmerken van de nieuwe baan worden beschreven, waaronder de duurzaamheid en het scholingsniveau in verhouding tot het niveau in de vorige baan.

Hoofdstuk 6, ten slotte, bevat de overkoepelende samenvatting en conclusies en mondt uit in een aanzet tot de opbouw van een re-integratietheorie en enkele aanbevelingen.

2 BELEIDSTHEORIE

2.1 INLEIDING

Het jonge domein van de re-integratie is nog theoriearm. De kennis over aanwezige methodieken in de re-integratiedienstverlening is nog altijd voornamelijk impliciet aanwezig. Impliciet gehouden kennis belemmert het collectieve leervermogen van bedrijven en de sector als totaal, maakt kwetsbaar voor kritiek van buiten en heeft uiteindelijk voor de werkloze werkzoekende een relatief lagere kans op werk tot gevolg. Dit hoofdstuk behandelt de eerste stap op weg naar theorievorming in de re-integratie, namelijk die van de explicitering vooraf van beleidstheorieën en bijbehorende gedragsmechanismen. De werkwijze ter typering van beleidstheorieën wordt uiteengezet evenals het resultaat ervan in de vorm van de geformuleerde beleidstheorieën en gedragsmechanismen voor de vier aan het onderzoek deelnemende bedrijven, en de gevolgde werkwijze bij de toetsing en verfijning ervan.

In het eerste deel van dit hoofdstuk wordt het ordeningskader beschreven, zoals dat is ontwikkeld ter typering van de beleidstheorieën aan de hand van problemen, instrumenten en beoogde uitkomsten alsook een dertiental gedragsmechanismen die in de loop van het onderzoek zijn afgeleid. Na de uiteenzetting van het gebruikte ordeningskader wordt het resultaat gepresenteerd in de vorm van de beleidstheorieën van elk van de vier deelnemende bedrijven met hun geëxpliciteerde interventiestrategieën, instrumenten en favoriete gedragsmechanismen.

Het tweede deel van het hoofdstuk bevat een nadere uitwerking van het ordeningskader ten behoeve van de toetsing en verfijning van de beleidstheorie met behulp van de data uit het longitudinale onderzoek. Het betreft een doorvertaling van de instrumenten ten behoeve van het longitudinale onderzoek waarover in de hiernavolgende hoofdstukken wordt gerapporteerd alsmede een nadere beschrijving van de aard van de re-integratie-instrumenten waarover bedrijven beschikken om werklozen aan werk te helpen. Het hoofdstuk start met de presentatie van een aantal centrale begrippen.

2.2 CENTRALE BEGRIPPEN

DE BELEIDSTHEORIE

Het vertrekpunt van re-integratie is de idee dat ergens op de weg naar betaald werk obstakels bestaan die het zoeken naar en vinden en uitvoeren van betaald werk bemoeilijken of zelfs onmogelijk maken. Een re-integratiebedrijf kan deze obstakels wegnemen, of in ieder geval op de een of andere manier zo hanteerbaar maken dat het zoeken naar en vinden en uitvoeren van betaald werk mogelijk wordt. Daarmee grijpt het re-integratiebedrijf actief in in het leven van een cliënt. Met andere woorden, het bedrijf pleegt een *interventie* in de situatie van de cliënt. Kenmerk van een interventie is

dat deze altijd is gericht op het overwinnen van een of meerdere problemen en het versterken van iemands potentials. Aan een probleem kan problematisch gedrag van een cliënt ten grondslag liggen. De kern van de interventiestrategie zal bestaan uit het zodanig *veranderen* van dit *gedrag van de cliënt* dat betaald werk mogelijk wordt. Ook kan de *interventiestrategie* zich richten op het *teweegbrengen* van een *gedragsverandering bij een werkgever* of op het *nader bij elkaar brengen van de werkzoekende cliënt en werkgever*. Problemen of barrières in het proces van re-integratie kunnen zich, met andere woorden, voordoen aan de aanbodzijde, de vraagzijde en bij de match tussen vraag en aanbod. Een beleidstheorie van een re-integratiebedrijf komt in essentie tot uitdrukking in de gekozen *interventiestrategie* c.q. de *trajectaanpak*. Een *beleidstheorie* van een re-integratiebedrijf omvat de redeneringen achter de veronderstelde werking van de *interventiestrategie* (= de mechanismen) plus ideeën over de condities waaronder deze al dan niet kan werken (= de context).

Een effectieve re-integratietheorie veronderstelt dat als er door diagnose kan worden vastgesteld dat er een reden is voor een interventie, oorzakelijke factoren kunnen worden vastgesteld die verklaren waarom de cliënt nog geen baan heeft kunnen vinden. De theorie gaat er vervolgens van uit dat kan worden vastgesteld hoe en hoeveel invloed kan worden uitgeoefend op die factoren. Ten slotte veronderstelt deze theorie dat als de interventies voor gedragsbeïnvloeding op de juiste manier worden uitgevoerd en de juiste randvoorwaarden aanwezig zijn, de kansen op het verkrijgen op een baan aanmerkelijk zijn vergroot. Oorzakelijk daarbij zijn niet de instrumenten zelf maar de mechanismen.

32

DE INTERVENTIESTRATEGIE

Een interventie wordt gepleegd door middel van *gedragsmechanismen*, de *M(echanismen)* uit de CMO-configuraties van Pawson en Tilley. Gedragsmechanismen worden op hun beurt in werking gesteld door de inzet van *instrumenten* en *verbindingen*. Een *instrument* is een *middel om een of meerdere problemen bij het zoeken, vinden en behouden van betaald werk te overwinnen of hanteerbaar te maken*. Een *verbinding* is het leggen van relaties door het re-integratiebedrijf met instellingen in de omgeving, zodanig dat daarmee toegang tot de hulpbronnen van die instellingen wordt verkregen en hun gedrag kan worden beïnvloed. Een *interventie* wordt in dit onderzoek als volgt gedefinieerd: *een situatie-specifieke combinatie van instrumenten en verbindingen met de bedoeling gedragsmechanismen op gang te brengen die het zoeken naar en het vinden en uitvoeren van betaald werk mogelijk maken*.

Een *kenmerkende* combinatie in de keuzes voor interventies noemen we de *interventiestrategie* van het bedrijf; de *specifieke* combinatie is het maatwerk dat voor iedere cliënt met het oog op diens omstandigheden geboden is. Het voorgaande impliceert dat de beleidstheorie van het re-integratiebedrijf in essentie tot uitdrukking komt in de gekozen *interventiestrategie* c.q. de *trajectaanpak*.

DE CONTEXT

Ook de omgeving van de cliënt, voor zover die betrekking heeft op het verkrijgen van werk, is onderdeel van de interventiestrategie. Bij de vraag *wanneer de strategie wel of niet werkt*, hebben we het over de context (C) uit de CMO-configuratie. In box 2.1 staat een aantal relevante contexten weergegeven.

Aan de contextfactoren kan nog het contract worden toegevoegd. De afgesloten contracten met de opdrachtgevers UWV en gemeenten bevatten bepalingen waaraan re-integratiebedrijven moeten voldoen en die hebben bijgevolg invloed op de instrumenten die worden ingezet (zie voor een nadere omschrijving hoofdstuk 3, paragraaf 3.2).

Box 2.1 Een aantal relevante contexten

- Macro-economische context
- De sociale omgeving van de cliënt
- Individuele (achter)grondkenmerken van de cliënt
- De doelgroep van de interventiestrategie
- Consulent
- Samenwerking met de opdrachtgever
- Samenwerking met andere dienstverleners

DOELEN

Bij de doelen van een re-integratietraject – te weten het resultaat waarop een bedrijf zich richt ofwel de O (outcome) in de CMO-configuratie – dient een onderscheid te worden gemaakt tussen *tussendoelen* en *einddoelen* (Groothoff, 2008). Tussendoelen zijn gericht op gedragsveranderingen die door de interventies ontstaan en die de afzonderlijke problemen beheersbaar maken of – positiever geformuleerd – bijdragen aan de *employability*. Gezamenlijk moeten deze tussendoelen leiden tot het einddoel: het vinden en behouden van betaald werk. Dit einddoel is vaak niet bereikbaar zonder de tussendoelen.

2.3 WERKWIJZE TER TYPERING VAN EEN BELEIDSTHEORIE

Om de beleidstheorieën van de vier re-integratiebedrijven in beeld te krijgen is met behulp van een vijftal vragen getracht de voornaamste gedragsmechanismen met bijbehorende interventieclaims te achterhalen:

1. *Aangrijpingspunt*: waar ligt de focus van de re-integratiestrategie? Richt men zich vooral op verandering van de aanbodkant, de vraagkant, de match tussen vraag en aanbod, de omgeving van de cliënt of treedt er een mengvorm op?
2. *Probleembeschrijving*: welke centrale problemen worden in de strategie geïdentificeerd?

3. *Aanpak*: hoe wordt geprobeerd problemen op te lossen? Dat wil zeggen: welke instrumenten worden ingezet en welke verbindingen met de omgeving van de cliënt worden gelegd? Naar welke (tussen)doelen wordt gestreefd?
4. *Mechanismen*: welke gedragsmechanismen zijn uit deze aanpak af te leiden? Met andere woorden: hoe denkt men dat de inzet van instrumenten en het leggen van verbindingen zorgt voor de gewenste gedragsverandering?
5. *Contexten*: welke omstandigheden bepalen in de opvatting van het re-integratiebedrijf het al dan niet optreden van de mechanismen?

2.3.1 ORDENINGSKADER

Om de aard van problemen en interventies en ook de daarmee beoogde resultaten te kunnen inventariseren is voorafgaand een ordeningskader ontwikkeld (tabel 2.1). Het ordeningskader bestaat uit: 1) problemen, 2) instrumenten en 3) resultaten. De bedrijven waren direct betrokken bij de ontwikkeling van het ordeningskader.

Het inhoudelijk ordeningskader voor de re-integratietrajecten, dat dit proces heeft opgeleverd, bevat 3 *aangrijpingspunten*, 38 *kernproblemen*, 34 *basisinstrumenten* en 9 *tussendoelen*.¹⁰ Met het ordeningskader konden de in paragraaf 1.5 genoemde onderzoeksvragen worden beantwoord.

34

Een *eerste aangrijpingspunt* voor de aanpak van problemen focust op het aanbod en stelt de problematiek van de werkzoekende centraal. Daarbinnen kan een nader onderscheid worden gemaakt naar type problemen, afhankelijk van de vraag of deze direct of indirect op arbeid zijn gericht. Bij indirecte problemen kan het gaan om persoonlijke en sociale belemmeringen. Bij direct op arbeid gerichte problemen spelen gebrekkige arbeidsvaardigheden een rol. Voor beide typen problemen staat de re-integratiebedrijven een veelheid van instrumenten ter beschikking om werkzoekenden aan een baan te helpen. Instrumenten die de indirecte problemen te lijf gaan, zijn in tabel 2.1 geordend van nummer 1 tot en met 16. De overige instrumenten van 17 tot en met 26 zijn direct op arbeid gericht. Dat geldt voor de instrumenten dwang/sancties en financiële stimulering (nummer 9 resp. 10) en de instrumenten die eventuele gebrekkige vaardigheden moeten verhelpen (nummer 17 tot en met 26).

Een *tweede aangrijpingspunt* betreft de werkgever. Instrumenten gericht op de werkgever die kunnen worden ingezet zijn werkplekaanpassingen en subsidies, maar ook begeleiding op de werkplek (instrumentnummer 27 tot en met 30).

Het *derde aangrijpingspunt* is de match zelf. Hierbij speelt de consultant een belangrijke intermediaire rol. Vacatureverwerving en contact zoeken met de werkgever zijn hierbij belangrijke instrumenten (nummer 31 tot en met 34).

¹⁰ Voor de tussendoelen wordt verwezen naar 'Fit or Unfit' deel I, pagina 40.

TABEL 2.1 Aangrijpingspunten, kernproblemen en basisinstrumenten (Sol, Glebbeek et al., 2011, Glebbeek & Sol, 2014)

Aangrijpingspunt	Probleem Soort	Probleem	Instrument
Aanbodzijde (werknemers)	A. Voor de arbeidsmarkt ongunstige persoonskenmerken	1. Leeftijd (meestal: te oud) 2. Geslacht (meestal: vrouw) 3. Etniciteit (niet westers allocht.)	4. Arbeidshandicap 5. Deteriëverleden 6. Uitkeringsverleden
	B. Persoonlijke en sociale belemmeringen	7. Instabiele woonsituatie 8. Ontwrichte gezinsomstandigheden 9. Schulden 10. Verslavingsproblematiek	11. Zorg voor kinderen 12. Gebrekkige integratie 13. Psychische/mentale problemen 14. Ziekte (geen arbeidshandicap)
	C. Zwakke persoonlijke conditie	15. Gedragsproblemen 16. Zelfvertrouwen 17. Zelfwaardering 18. Self-efficacy	19. Motivatie (niet willen) 20. Zelfzorg/hygiëne 21. Fysieke conditie
	D. Gebrekkige arbeids(markt) vaardigheden	22. Werkervaring 23. Werknemersvaardigheden 24. Werkritme 25. Taalachterstand 26. Sollicitatievaardigheden	27. Opleiding 28. Sociale vaardigheden 29. Presentatie 30. Klein netwerk 31. Onvoldoende zicht op eigen talent, vaardigheden, wensen
			1. Maatschappelijke hulp 2. Schuldsanering 3. Hulp bij woning 4. Kinderopvang 5. Hulp bij vervoer 6. Specialistische hulp 7. Hulp bij persoonlijke verzorging 8. Fitness 9. Dwang/sancties 10. Financiële stimulering 11. Zelfwaardering/Zelfvertrouwen 12. Sociale waardering 13. Zingeving 14. Loopbaanoriëntatie 15. Beroepskeuzetest 16. Competentieprofiel 17. Zoektraining vacatures 18. Sollicitatietraining 19. Presentatietraining 20. Netwerktaining 21. Werktraject/ WorkFirst 22. Werkervaringsplaats 23. Stage 24. Scholing 25. Taalcursus 26. Leer-werktraject

TABEL 2.1 Aangrijpingspunten, kernproblemen en basisinstrumenten (Sol, Glebbeek et al., 2011, Glebbeek & Sol, 2014) (Vervolg)			
Aangrijpingspunt	Probleem Soort	Probleem	Instrument
Vraagzijde (werkgevers)	E. Negatieve beeldvorming	<p>32. Statistische discriminatie werkgevers (leertijd, mv en etniciteit)</p> <p>33. Vooroordelen t.a.v. uitkeringsgerechtigden</p>	<p>28. Aanpassing werkplek</p> <p>29. Aanpassing werkproces</p>
	F. Gebrekkig aanpassingsvermogen	<p>34. Ontoereikende middelen/afstemming om arbeidsinschakeling mogelijk te maken</p> <p>35. Onvoldoende kennis of vaardigheden om met beperkingen en/of afwijkende gedragingen om te gaan</p>	30. Job coaching
	G. Informatieproblemen	<p>36. Vraag en aanbod kunnen elkaar niet vinden</p> <p>37. Werkgever heeft geen inzicht in vaardigheden, kennis, talent</p> <p>38. Werkzoekende</p> <p>Client ontbeert inzicht in de fit tussen eigen wensen/vaardigheden en de vraag (eisen en wensen) van de werkgever</p>	<p>31. Netwerken consultant</p> <p>32. Vacaturejacht consultant</p> <p>33. Matching van cliënt en werkgever</p> <p>34. (Intensieve) bemiddeling voor cliënt (één op één)</p>
Afstemming vraag en aanbod (match)			

2.3.2 MECHANISMEN

De uiteindelijke veroorzakers van het sociale gedrag dat cliënten ten toon spreiden zijn de mechanismen, dit wil zeggen de daarin besloten besluitvormingsprocessen van cliënten en bedrijven (vgl. paragraaf 1.4). Mechanismen zijn erop gericht een probleem, dat het krijgen van werk in de weg staat, op te lossen of beheersbaar te maken. Met de inzet van instrumenten proberen de re-integratiebedrijven de beslissingen van cliënten te sturen naar de beoogde doelen toe. Aan de diverse mechanismen ligt dan ook een *interventieclaim* ten grondslag. In de claims zijn de verwachtingen van de beoogde beslissingsprocessen van de cliënten neergelegd. Met de inzet van instrumentarium probeert het re-integratiebedrijf de diverse mechanismen te activeren. Zoals eerder in hoofdstuk 1 naar voren is gebracht, brengt de principiële openheid van het sociale domein wel met zich mee, dat de instrumenten waarmee de diverse mechanismen worden geprikkeld niet automatisch het beoogde gedrag zullen opleveren. Een cliënt kan immers anders beslissen dan beoogd en bijgevolg ander gedrag laten zien dan bedoeld. In een dergelijk geval heeft de interventie gefaald.

In 'Fit or Unfit' deel I zijn met behulp van het ordeningskader dertien *centrale mechanismen* voor de re-integratie van werkzoekenden geïdentificeerd.¹¹ Per aangrijpingspunt worden achtereenvolgens de geïdentificeerde mechanismen omschreven.

I AANBODGERICHTE MECHANISMEN

1. Faciliteringsmechanisme

Werklozen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben vaak te maken met multi-problematiek, zoals een combinatie van verslavingsverschijnselen, schulden en gebrekkige huisvesting. Deze kunnen de weg naar werk blokkeren en demotiverend werken. De belemmeringen worden versterkt door het feit dat de infrastructuur, die diensten op deze terreinen aanbiedt, gefragmenteerd is en voor deze werklozen vaak onoverzichtelijk en ontoegankelijk is.

2. Informatiemechanisme

Herintrede van werklozen kan worden belemmerd door een gebrek aan adequate informatie. Werkzoekenden zijn vaak niet in staat de voor hen geschikte vacatures te vinden. Werkgevers kunnen moeilijk de kwaliteiten van individuele werklozen inschatten en gaan daarom af op vooroordelen of statistische discriminatie. Een re-integratietraject kan door middel van observaties, stages en proefplaatsingen waardevolle informatie beschikbaar maken.

¹¹ In het rapport Fit or Unfit deel I is sprake van elf mechanismen. Uit nadere analyse is gebleken dat het leermechanisme meerdere doelen omvatte. Daarom is dit mechanisme verder uiteengelegd in drie aparte mechanismen (zie tabel 2.5). Daarmee komt het aantal op 13 mechanismen. Zie Glebbeek & Sol, 2014.

3. Activeringsmechanisme

Het blijkt dat hoe langer mensen werkloos zijn, des te kleiner hun kans wordt om een baan te vinden. Dit komt doordat werkloosheid een zichzelf versterkend effect heeft. Kennis verouderd, de productiviteit neemt af en de werklozen verliezen hun arbeidsritme en zelfvertrouwen. Een re-integratietraject kan erop gericht zijn deze neerwaartse spiraal te doorbreken door werklozen eerst weer actief te krijgen en te laten wennen aan een dagbesteding en een arbeidsritme.

4. Sanctiemechanisme ('Stok')

Door economen wordt vaak de nadruk gelegd op de eigen belangenafweging die werklozen maken met betrekking tot de wil tot werken. Een uitkering genieten heeft soms ook voordelen en het loont lang niet altijd om aan het werk te gaan. Arbeidsbemiddeling is er van oudsher mede op gericht de werkwilligheid van werklozen vast te stellen en te controleren. In de gedaante van 'Services & Sanctions' (Kluve, 2010) hebben re-integratietrajecten deze controlerende taak overgenomen. Vooral de 'Work-First'-benadering is op dit mechanisme gebaseerd.

5. Leermechanisme

38

Leren is een belangrijk mechanisme. Met leren wordt niet enkel bedoeld algemene basiskennis om een beroep uit te kunnen oefenen maar ook leren om op tijd aanwezig zijn, jezelf te presenteren en andere sociale vaardigheden te ontwikkelen. Door groepsgewijze trainingen in taal, werken met de computer (basissscholing), maar ook door sociale activiteiten en gezondheidsbevordering door te werken aan de basisconditie, wordt, indachtig de theorie van Bandura (Bandura, 1986) een omgeving gecreëerd waarin cliënten elkaar gaan imiteren in het stipt aanwezig zijn, afspraken nakomen, jezelf presenteren en andere vaardigheden. In zijn sociaal-cognitieve leertheorie speelt communicatie over en weer door het leren van anderen een belangrijke rol.

Hoewel re-integratietrajecten geen scholingsprogramma's zijn, proberen ze vrijwel allemaal de deelnemers leerervaringen aan te bieden. Dit komt omdat de trajecten veelal beogen een gedragsverandering teweegbrengen. Het gaat erom de werklozen bepaalde gedragingen aan en af te leren. Deze gedragsverandering bevat een cognitieve component (zelfinzicht; heroriëntatie; nieuwe kennis en vaardigheden) en een routinematige component (ontwenning en gewenning). Groepstrainingen bieden hier een geëigende context voor. Het nakomen van afspraken en het ervaren van samenwerken zijn belangrijke componenten van het leermechanisme.

Het leermechanisme blijkt bij nader inzien zeer breed geformuleerd. Nadere analyse leert dat dit mechanisme zowel *werkzoekvaardigheden* ('job search'), *doeloriëntatie* als *leren in meer enge zin* tot doel kan hebben. Daarom is het opgesplitst in leermechanisme,

werkzoekvaardigheden- en doeloriëntatiemechanisme. Met leren en leermechanisme zal in het vervolg leren in meer enge zin worden aangeduid.

6. Werkzoekvaardighedenmechanisme

Een aantal werklozen heeft geen vaardigheid of geen vaardigheid meer om via de computer en activering van netwerken te zoeken naar werk. Hen worden zoek- en sollicitatievaardigheden bijgebracht, in cognitieve zin en om de cliënt aan te wennen zich te gedragen conform de verwachtingen van potentiële werkgevers van een sollicitant in het marktsegment waarin deze werk zoekt.

7. Doeloriëntatiemechanisme

Een goede focus bespaart veel onnodig tijdverlies bij het zoeken naar een baan. Het helpen komen tot een betere, meer reële focus moet ervoor zorgen dat de cliënt zich richt op zijn talenten en niet op wat hij niet kan of niet wil. Belangrijk daarbij is dat de cliënt begrijpt wat hij zou kunnen bereiken.

8. Begeleidingsmechanisme

Intensieve individuele begeleiding (casemanagement) kan vooral bij cliënten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt succesvol zijn (Fadyl & McPherson, 2009). Het vertrouwen tussen cliënt en consulent is hierbij van groot belang. Uit een onderzoek onder arbeidsdeskundigen komt bijvoorbeeld naar voren, dat het vermogen om ‘vertrouwen te kunnen scheppen’ als een van de belangrijkste persoonlijkheidseigenschappen van de consulent kan worden beschouwd voor een succesvolle re-integratiebegeleiding (Westerkamp, 2007).

Coachen heeft overigens niet alleen betrekking op het bijstaan van de cliënt tijdens het traject, maar ook daarna, in de vorm van nazorg met het oog op een duurzame plaatsing. Ook nadat een cliënt is geplaatst, kan een voortzetting van begeleiding geboden zijn. Dit is in het bijzonder het geval bij mensen met duurzame gedragsproblemen of een (zware) arbeidshandicap. Het aanbod van voortgezette begeleiding na plaatsing kan een voorwaarde zijn voor een werkgever om het met de werkloze te willen proberen. Door regelmatig contact te blijven houden met zowel cliënt als werkgever, kan de consulent bijsturen en waar nodig de werkgever ontlasten.

9. Sociaal waarderingsmechanisme

Het ondervinden van vriendschap en waardering geldt als één van de fundamentele drijfveren van mensen. Veel re-integratietrajecten maken gebruik van dit sociaal-psychologische inzicht. De *groepswijze aanpak* maakt het mogelijk dat werklozen nieuwe mensen leren kennen en opnieuw ervaren dat het gezellig is met anderen samen te werken. Als lotgenoten kunnen zij elkaar steunen, aanmoedigen en bevestiging geven als er stappen voorwaarts zijn gezet. Soms proberen re-integratiebedrijven ook het thuisfront in dit sociale waarderingsproces te betrekken.

10. Identiteitsmechanisme

Het beeld dat we van onszelf hebben, beïnvloedt ons gedrag, onze emoties en ons denken. Langdurig werklozen worden vaak geplaagd door een negatief zelfbeeld. Het ondermijnt hun kansen op de arbeidsmarkt, doordat het hun zelfvertrouwen, motivatie en presentatie aantast. Door in een re-integratietraject deel te nemen aan activiteiten die succesvol worden voltooid, (her)ontdekt de werkloze zijn eigen kwaliteiten en kan mogelijk het negatieve zelfbeeld worden afgelegd. Een ombuiging naar een positief zelfbeeld is soms te hoog gegrepen. Zelfacceptatie is dan een realistischer doel, omdat het werklozen helpt hun eigen beperkingen te onderkennen en hun reële mogelijkheden te ontwikkelen.

II VRAAGGERICHTE MECHANISMEN

11. Compensatiemechanisme (wortel)

Het is lang niet altijd mogelijk een werkloze door training en heroriëntatie op het door een werkgever gewenste productiviteitsniveau te brengen. Vaak resteert een productiviteitstekort dat eerst financieel overbrugd moet worden om een werkgever over de streep te trekken. Dit gaat makkelijker wanneer het tekort voorspelbaar en berekenbaar is (zoals bij iemand met een structureel lager werktempo dan gemiddeld) dan wanneer het onvoorspelbaar en onberekenbaar is (zoals bij een werknemer die soms niet komt opdagen of zomaar schade veroorzaakt). In het laatste geval kan in plaats van een subsidie, een no-riskpolis noodzakelijk zijn om de werkgever voldoende compensatie te bieden.

12. Vertrouwensmechanisme

Dat uit het onderzoek onder arbeidsdeskundigen ‘vertrouwen kunnen scheppen’ van Westerkamp als een belangrijke factor naar voren komt, is niet verwonderlijk. Immers, werkgevers nemen niet graag risico's met hun personeel en willen er gerust op zijn wie ze in huis halen. Langdurig werklozen kunnen vaak niet op eigen kracht het aan hen klevende stigma doorbreken. Ze hebben iemand nodig om te bemiddelen c.q. een goed woordje voor hen te doen of hebben het nodig dat de werkgever ze eerst eens aan het werk ziet. Re-integratiebedrijven maken dan ook gebruik van dit klassieke vertrouwen-smechanisme.

III MATCHINGMECHANISMEN

13. Matchingsmechanisme

Met het matchingsmechanisme wordt bedoeld op het leggen van verbindingen tussen werkgever en werkzoekende. Verbindingen kunnen worden gelegd door het netwerk van cliënten zelf of dat van re-integratiebedrijven. Contacten uit de directe eigen kring van werklozen leveren meestal weinig op. Algemeen wordt aangenomen dat het beschikken over netwerken van invloed is op het vinden van werk en dat dit het re-integra-

TABEL 2.2 Dertien centrale mechanismen in de re-integratie inclusief bijbehorende interventieclaim, naar aangrijpingspunt

Aangrijpingspunt	Mechanisme	Interventieclaim
	Faciliteringsmechanisme	"Frontline staff is vaak in staat oplossingen te bieden voor praktische problemen die de herintrede van werklozen in de weg staan."
	Sanctiemechanisme (Stok)	"Re-integratietrajecten zijn onmisbaar om onwillige werklozen op te sporen en aan te pakken, waardoor hun kosten-batenbalans naar de kant van werkaanvaarding doorslaat."
	Informatiemechanisme	"Het opsporen van vacatures en het zichtbaar maken van individuele kwaliteiten is nodig, omdat langdurig werklozen en voor hen geschikte werkgevers elkaar vaak niet weten te vinden."
	Activeringsmechanisme	"Niet-direct op een baan gerichte doe-activiteiten zijn een effectieve en dikwijls noodzakelijke tussenstap om werklozen weer op een bij betaald werk behorend energieniveau te brengen."
Aanbodgericht	Werkzoekvaardig-hedenmechanisme (job search)	"Veel werklozen zijn onbekend met het proces van het zoeken naar werk en moeten leren hoe ze moeten zoeken naar banen, hoe te solliciteren, en hoe zich op een acceptabele manier te presenteren aan de werkgever."
	Doeloriëntatie-mechanisme	"Het is mogelijk de negatieve of onrealistische verwachtingen en overtuigingen van werklozen over hun kansen op het vinden van werk, te veranderen en hen bij te sturen in de richting van de noodzakelijke stappen voor het verkrijgen van werk."
	Leermechanisme (in meer enge zin)	"Het is mogelijk langdurig werklozen opnieuw te laten wennen aan arbeidsritme, zich aanvaardbaar te presenteren bij een werkgever, en zich aan te passen aan de gang van zaken op het werk."
	Begeleidingsmechanisme	"Door de werkloze (en eventueel diens werkgever en collega's) op de werkplek bij te staan, kunnen aanpassing en gewinning plaatsvinden, waardoor het mogelijk wordt een kloof te overbruggen die niet in één keer overbrugd kan worden."
	Sociaal waarderingsmechanisme	"Doordat werklozen binnen een re-integratietraject voor het eerst sinds lange tijd weer positieve feedback krijgen van collega's en begeleiders, (her)ontdekken zij dat aan het werk gaan een onmisbare manier is om hun sociale behoeften te vervullen."
	Identiteitsmechanisme (self-efficacy)	"Het is mogelijk negatief zelfbeeld van de werkloze te doorbreken en te vervangen door een positief, op werken gericht zelfbeeld, een noodzakelijke voorwaarde om de afstand tot de arbeidsmarkt te overbruggen."
Vraaggericht	Compensatiemechanisme ('Wortel')	"Langdurig werklozen worden gehinderd door een tekortschietende productiviteit die door financiële tegemoetkoming aan de werkgever overbrugd kan worden."
Afstemming vraag- en aanbodgericht	Vertrouwensmechanisme	"Consulenten (door deskundige en eerlijke adviezen) en werklozen trachten in face-to-face contact een goede relatie met werkgevers op te bouwen, waardoor deze ontvankelijk worden voor het aanbieden van een baan."
	Matchingsmechanisme	"Het leggen van directe verbindingen tussen werkgevers en werklozen is een effectieve manier om hun wederzijdse onbekendheid en kopschuwheid te doorbreken."

tieproces kan versnellen. Vooral de ‘weak ties’, de zwakkere banden, waarbij het gaat om het hebben van contacten en kennissen ‘op afstand’ zouden leiden tot het sneller vinden van een baan (Granovetter, 1974). Contacten met andere sociale kringen geven niet alleen meer, maar ook nieuwe informatie. Maar langdurig werklozen hebben vaak beperkte en eenzijdige netwerken. Ze zijn daarom slecht in staat hun wensen en kwaliteiten af te stemmen op datgene waar werkgevers vraag naar hebben. Re-integratie-bedrijven kunnen door het benutten van hun netwerken voor veel betere matches zorgen.

Aan elk van bovenstaande mechanismen is een *interventieclaim* verbonden, die kernachtig uitdrukt welk effect men denkt te bereiken bij de werkloze die deelneemt aan een re-integratietraject. Een aantal mechanismen is daarbij niet direct gericht op een herintreden in een baan. Die mechanismen zijn, met andere woorden, gericht op het bereiken van een *tussendoel*. Tabel 2.2 geeft een overzicht van de geïdentificeerde mechanismen en hun bijbehorende interventieclaims, gegroepeerd naar aangrijpingspunt.

2.3.3 NIVEAUS VAN VERANKERING

De mechanismen kunnen zich op verschillende niveaus afspelen, variërend van materieel tot emotioneel. Verschillende soorten hulpbronnen om het gedrag van mensen te veranderen spelen hierop in. Gedragsbeïnvloeding kan ingrijpen op vier verschillende niveaus: op materieel, cognitief, sociaal en emotioneel niveau.

De niveaus staan voor de mate waarin een individu zich een interventie eigen kan maken, kan internaliseren. De interventie wordt met andere woorden intern *verankerd* op één van de vier niveaus.

In figuur 2.1 zijn de *vier niveaus van verankering* weergegeven, naar de mate waarin de interventie makkelijk of duurzaam is. Daarmee wordt bedoeld de mate waarin de gedragsverandering wel of niet snel zal plaatsvinden bij het veranderen of wegvallen van de gegeven interventieprikkel. Het materiële niveau is het makkelijkste niveau van verankering, het emotionele niveau het meest duurzame.

FIGUUR 2.1 Niveaus van verankering van de dertien mechanismen voor werkhervatting

Gemak

Niveau	Aanbodzijde	Vraagzijde
Materieel	<ul style="list-style-type: none"> • Compensatie • Facilitering • Informatie • Matching • Sanctionering 	<ul style="list-style-type: none"> • Compensatie • Facilitering • Informatie • Matching
Cognitief	<ul style="list-style-type: none"> • Zoekvaardigheden • Doeloriëntatie • Leren in enge zin • Activering • Begeleiding 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwen werkgever • Coaching
Sociaal	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale waardering 	
Emotioneel	<ul style="list-style-type: none"> • Self-efficacy 	

Duurzaamheid

2.3.4 TUSSENDOELEN

De meeste mechanismen zijn gericht op tussendoelen en niet op het einddoel van werkhervatting. Dat mechanismen op tussendoelen gericht kunnen zijn, heeft belangrijke gevolgen voor de evaluatie van hun werkzaamheid. Zo kan een cliënt employable zijn gemaakt (tussendoel), maar toch geen betaalde baan (einddoel) krijgen domweg omdat er geen vacatures zijn. Ondanks het gebrek aan eindresultaat, het verkrijgen van werk, blijken dan een aantal mechanismen toch conform de beleidstheorie te hebben gewerkt. ‘Geen resultaat’ betekent dus niet automatisch het verwerpen van de beleidstheorie, maar veeleer de vaststelling dat één of meer cruciale condities voor het bereiken van het einddoel ontbraken (Pawson & Tilley, 1997; Glebbeek, 2005). Anders geformuleerd, zowel de relaties tussen interventie en tussendoel als die tussen tussendoel en einddoel zijn *contextafhankelijk*. Om de betreffende *CMO-configuraties* op te sporen, en de beleidstheorie daarmee te specificeren en te verbeteren, dienen dus tussendoelen in ogenschouw te worden genomen. Effectevaluaties die alleen maar naar het einddoel kijken en het tussenliggende proces negeren, kunnen ons weinig leren over het al dan niet werken van mechanismen en brengen de kennis over werkhervatting niet veel verder. Het is onze claim en verwachting, dat een evaluatie van de door ons geïdentificeerde mechanismen wel de nodige stappen vooruit zal brengen.

Het begrip ‘tussendoelen’ is in ‘Fit or Unfit’ deel I niet helemaal eenduidig gehanteerd. Er werden zowel concrete tussenstappen (zoals het maken van een cv of het schrijven van een sollicitatiebrief) mee aangeduid als bredere, meer generieke doelen waarop de instrumenten met achterliggende mechanismen gericht zijn, zoals ‘motivatievergroting’ en ‘tot stand brengen van heroriëntatie’. ‘Motivatievergroting’ is een heel belangrijk tussendoel in de re-integratie. Cliënten moeten namelijk niet alleen iets *kunnen* voor het zoeken naar en vinden van een baan, zij moeten het ook *willen* en het *vertrouwen* hebben dat het lukt. Een re-integratiebedrijf kan een cliënt allerlei zaken leren, maar als

een cliënt niets wil doen of leren dan zal een re-integratietraject waarschijnlijk niet tot een goed einde komen. Vooral bij de laaggeschoolde cliënten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt lijkt het ontbreken van de wil een punt te zijn. Maar het speelt ook bij calculerende geschoolde cliënten, die een andere winst/verliesrekening maken dan de winst van re-integratie. Motivatievergroting is daardoor vaak een basisvoorwaarde voor het succesvol verlopen van een traject. Het kan echter niet, zoals sollicitatievaardigheid of taalbeheersing, met een direct instrument ‘motivatievergroting’ worden aangepakt.

Generieke tussendoelen hoeven dus niet gerelateerd te zijn aan één of meer specifieke instrumenten, maar kunnen in principe een uitkomst zijn van alle activiteiten die een cliënt onderneemt binnen een traject. Op grond van ons onderzoek menen we dat binnen de re-integratie de volgende drie generieke tussendoelen een grote rol spelen:

1. Het vergroten van de *motivatie* van de cliënt: hij of zij moet gemotiveerd zijn om de activiteiten van een re-integratietraject uit te voeren en eveneens gemotiveerd zijn om aan het werk te gaan.
2. Het werken aan de *empowerment* van de cliënt: hieronder worden zaken als zelfvertrouwen, zelfwaardering, self-efficacy, weerbaarheid, zelfredzaamheid en een goede presentatie geschaard. De cliënt kan zijn lot weer in eigen handen nemen en heeft het vertrouwen dat hij het traject tot een goed einde kan brengen. Dit vertrouwen neemt hij mee bij het werken.
3. Het terugbrengen of versterken van de *zingeving* bij de cliënt: het traject en de activiteiten kunnen zin geven aan het leven van een cliënt. Hij of zij is weer ergens mee bezig, heeft een doel om naartoe te werken en krijgt hier (wellicht) ook sociale waardering voor. Dit draagt bij aan het goed kunnen doorlopen van een traject en het uitvoeren van werk.

44

2.4 GEËXPlicITEERDE BELEIDSTHEORIEËN

In ‘Fit or Unfit’ deel I zijn per bedrijf alle in paragraaf 2.2 genoemde vragen beantwoord door middel van verkenningen, interviews, meeloopdagen en wederzijdse afstemming met de vier re-integratiebedrijven. Met de antwoorden op de vragen kon een samenvattende typering worden gegeven van de interventiestrategieën van elk van de vier bedrijven. Figuur 2.2 brengt deze interventiestrategieën in kaart.

FIGUUR 2.2 Interventiestrategieën van de vier bedrijven

<p>Interventiestrategie Bedrijf A</p>	<p>Interventiestrategie Bedrijf B</p>	<p>Interventiestrategie Bedrijf C</p>	<p>Interventiestrategie Bedrijf D</p>
<p>Clënten kunnen een baan vinden, omdat zij zichzelf een nieuwe identiteit aanmeten: die van een werkende persoon. Dit wordt bereikt door een duurzame gedragsverandering op basis van cognitief-psychologische methoden.</p> <p>De cliënt is er klaar voor om te werken, omdat hij aan zichzelf gewerkt heeft in een daarvoor geschikte (op werk gerichte) sociale omgeving.</p> <p>De cliënt is niet langer inactief, maar heeft weer een actieve houding en beschikt over de juiste vaardigheden en het vertrouwen om een werkgever te kunnen overtuigen van zijn eigen kunnen.</p>	<p>Deze strategie helpt werkzoekenden aan een baan, omdat de focus ligt op veranderingen bij zowel de werkzoekende als de werkgever.</p> <p>Daarbij speelt de consulent een centrale rol. Niet in de zin van allesbepalende rol, want die ligt in handen van de werkzoekende en de werkgever. Wel in de zin van permanente beschikbaarheid. Hij zorgt er samen met de cliënt voor dat de benodigde problemen op uiteenlopende leefgebieden overwonnen worden.</p> <p>Ook neemt hij de (praktische) belemmeringen weg bij de werkgever.</p> <p>Tot slot zorgt hij voor een optimale afstemming van vraag en aanbod door te zorgen dat de cliënt in een voor hem passende werkomgeving wordt geplaatst.</p>	<p>Met deze strategie komen cliënten aan een baan, omdat de consulent goede en pragmatische probleemoplossers zijn, die in staat zijn een veelvoud aan problemen te overzien en snel aan te pakken onder andere door de mogelijkheid om intern specialistische kennis te mobiliseren bij een van de werkmataansluitingen van bedrijf C.</p> <p>Tevens weten consulenten door bedrijfsbezoeken vacatures bij werkgevers voor hun cliënten te bemachtigen. Bedrijf C sluit geen enkel probleem of instrument bij voorbaat uit en kan ad hoc de zaken snel aanpakken binnen de grenzen van plaatsing en wat de opdrachtgever wil honoreren.</p> <p>Bij de keuzes die consulenten maken staat het vergroten van fysieke en psychologische weerbaarheid en training voorop. Cliënten doen door arbeidstraining routine op in het (weer) wennen aan het arbeidsproces, waardoor zij gemakkelijker kunnen instromen in een baan.</p> <p>De consulent zal altijd rekening houden met de match tussen vraag en aanbod: met het maken van een goede match wordt re-integratie van de cliënt in een betaalde baan mogelijk.</p>	<p>Werkzoekenden komen snel aan een baan, doordat noodzakelijke sollicitatievaardigheden die werkzoekenden zich eigen moet en maken worden bijgebracht, zij toegang krijgen tot grote databases met beschikbare vacatures en in een vroege fase beslist wordt tot uitval als deze bedrijfsaanpak bij hen weinig kans van slaan heeft.</p> <p>Belangrijke elementen zijn de werkkoriëntatie van de werkzoekende op de arbeidsmarkt en de afstemming op eisen van relevante werkgevers. Ook het op een juiste manier benaderen van relevante werkgevers is een belangrijk element. De consulenten bieden actieve en realistische ondersteuning in dit proces.</p> <p>De toegevoegde waarde van de consulenten ligt zeker ook in het brede netwerk van werkgevers (vacatures) waarover het concern beschikt. Alles bij elkaar genomen kunnen werkzoekenden op deze manier relatief snel aan een baan komen.</p> <p>Duurzaamheid zit in hun verhoogde employability, in het feit dat zij bij een eventueel volgend verlies van baan zelf beter weten welke stappen ze moeten zetten om aan een nieuwe baan te komen.</p>

2.4.1 INTERVENTIESTRATEGIEËN

Uit figuur 2.2 komt naar voren dat de interventiestrategieën van de betrokken bedrijven belangrijke verschillen vertonen. Bedrijf D werkt het meest als een klassiek arbeidsbemiddelingsbedrijf. Wat bedrijf D aangeeft is dat het gebruikmaakt van de positie van het uitzendconcern als intermediair op de allocatiemarkt door sterk op de bemiddeling in te zetten, en via een sterke positie op de vacaturemarkt werkzoekenden en vacatures bij elkaar te brengen.

Het werken aan het opheffen van mogelijke belemmeringen voor werkzoekenden of aan het verbeteren van hun employability gaat daarbij minder ver als bijvoorbeeld bij bedrijf B. Bedrijf B zet stevig in op gedragsverandering van zijn cliënten. Ook bedrijf A zet in op gedragsverandering van de cliënt via een cognitief-psychologische aanpak, maar, afgaand op hun interventiestrategie, minder in de volle breedte dan bedrijf B. Bedrijf C streeft eveneens gedragsverandering na door een psychologische aanpak, maar minstens evenzeer door het wegnemen van praktische belemmeringen en een arbeidsgewenningsstrategie, waarbij het voor toegang tot instanties en ondernemingen aangeeft gebruik te maken van het regionale netwerk van consultants.

Anders dan bij bedrijf B wordt bij de bedrijven A,C en D de bestaande vraag van de werkgever als uitgangspunt genomen. Bedrijf C heeft daarbij dan weer actiever contact met de werkgever dan bedrijf A. Terwijl bedrijf A zich vooral richt op de werkzoekende cliënt, tracht bedrijf B door gedragsverandering zowel bij de werkloze werkzoekende als bij de werkgever voor zijn cliënten toegang tot de arbeidsmarkt te bewerkstelligen. Kenmerkend voor bedrijf D is dat het al bij aanvang van een traject tracht een snelle schifting in de cliënten aan te brengen, namelijk tussen de cliënten die wel en cliënten die niet met hun interventiestrategie succesvol te plaatsen zijn. Bedrijf C kenmerkt zich vooral door een pragmatische opstelling.

2.4.2 INSTRUMENTEN

Met behulp van het ordeningskader zijn de vier bedrijven bevraged op wat voor instrumenten zij in hun trajectaanpak inzetten, en waarop zij (sterk de) nadruk leggen, kortom welke instrumenten het meest worden ingezet. Tabel 2.3 toont het resultaat en brengt per bedrijf de instrumenten met hun beoogde doelen in kaart. Met de aanduiding in *italic* zijn de instrumenten aangegeven waar de bedrijven de nadruk op leggen en in geval van *italic* én **vet** gedrukt, de instrumenten waarop de bedrijven volgens henzelf sterk de nadruk leggen.

Uit tabel 2.3 blijkt dat de vier bedrijven verschillende accenten plaatsen. Alleen bedrijf C geeft aan dat alle instrumenten in theorie evenveel nadruk kunnen krijgen afhankelijk van de situatie; het bedrijf staat voor pragmatisch handelen naar bevind van zaken. Bedrijf A legt conform zijn interventiestrategie vooral de nadruk op instrumenten die gedragsverandering bij de werkloze werkzoekende beogen. De op de aanbodzijde van de arbeidsmarkt (de werkloze werkzoekende cliënten) gerichte instrumenten hebben

als doel hun motivatie te verbeteren, cliënten een realistische kijk op hun arbeidsmogelijkheden te geven en cliënten vaardigheden bij te brengen voor het zoeken naar geschikte vacatures en het solliciteren naar een baan. Dezelfde instrumenten krijgen ook nadruk in de formulering van de interventiestrategie bij de bedrijven C en D. Bedrijf D sluit daarbij sancties nadrukkelijk niet uit. Verder valt op dat ook bedrijf B en bedrijf C instrumenten benadrukken die praktische belemmeringen wegnemen, zoals schuldhulpverlening en andere vormen van niet direct werkgerelateerde hulp.

De bedrijven B, C en D claimen naast het gebruik van instrumenten, die gericht zijn op het aanbod, ook nadrukkelijk de inzet van vraag- en matchingsinstrumenten. Van de consulenten wordt bij de bedrijven B, C en D een actieve inzet verwacht bij het verwerven van vacatures. Met het koppelen van de cliënt aan werkgevers en door de cliënt daarin te begeleiden en te coachen probeert bedrijf C, en in het bijzonder bedrijf B, ook bij de werkgever een gedragsverandering teweeg te brengen in de zin van vertrouwen in de cliënt.

Kortom, drie van de vier bedrijven benadrukken in merendeel de klassieke bemiddelingsinstrumenten om hun werkzoekenden aan een baan te helpen. Daarnaast zetten zij, in meer of mindere mate, instrumenten in om hun cliënten op de arbeidsmarkt voor te bereiden en bij hen de daarvoor benodigde vaardigheden te ontwikkelen. Ook niet direct op werk gerichte instrumenten kunnen daarbij deel uitmaken van hun interventiestrategie.

TABEL 2.3 De beelden basisinstrumenten in de trajectaanpak van de vier re-integratiebedrijven naar aangrijpingspunten en (tussen)doelen

Aangrijpingspunt	Subdoel/output	Instrumenten Bedrijf A	Instrumenten Bedrijf B	Instrumenten Bedrijf C	Instrumenten Bedrijf D
Aanbodzijde (werknemers)	Praktische belemmeringen wegnemen		9 Maatschappelijke hulp 10 Schuldsanering 11 Hulp bij woning 12 Kinderopvang 13 Hulp bij vervoer	9 Maatschappelijke hulp 10 Schuldsanering 11 Hulp bij woning 12 Kinderopvang 13 Hulp bij vervoer	
	Gezondheidsbevordering		6 Specialistische hulp (med./psych) 7 Hulp bij pers.verzorging/hygiene 8 Fitness	6 Specialistische hulp 7 Hulp bij persoonlijke verzorging 8 Fitness	
	Motivatievergroting	3 Zelfwaardering/Zelfvertrouwen 4 Sociale waardering 5 Zingeving 1 Dwang/sancties	3 Zelfwaardering/Zelfvertrouwen 4 Sociale waardering 5 Zingeving 1 Dwang/sancties	1 Dwang/sancties 2 Financiële stimulering 3 Zelfwaardering/Zelfvertrouwen 4 Sociale waardering 5 Zingeving	1 Dwang/sancties 3 Zelfwaardering/Zelfvertrouwen 4 Sociale waardering 5 Zingeving
	Heroriëntatie tot stand brengen	14 Loopbaanoriëntatie	14 Loopbaanoriëntatie	14 Loopbaanoriëntatie 15 Beroepskeuze test 16 Competentieprofiel	14 Loopbaanoriëntatie
	Zoeken en solliciteren op gang brengen	17 Zoektraining vacatures 18 Sollicitatietraining 19 Presentatietraining 20 Netwerktaining	17 Zoektraining vacatures 18 Sollicitatietraining 19 Presentatietraining 20 Netwerktaining	17 Zoektraining vacatures 18 Sollicitatietraining 19 Presentatietraining 20 Netwerktaining	17 Zoektraining vacatures 18 Sollicitatietraining 19 Presentatietraining 20 Netwerktaining
	(Werknemers) vaardigheden opbouwen	22 Werkervaringsplaats 23 Stage	22 Werkervaringsplaats 23 Stage	21 Werktraject/Work First 22 Werkervaringsplaats 23 Stage	22 Werkervaringsplaats 23 Stage 26 leer-werktraject
	Kennisverwerving	24 Scholing 26 Leer-werktraject	24 Scholing 25 Taalcursus 26 Leer-werktraject	24 Scholing 25 Taalcursus 26 Leer-werktraject	

TABEL 2.3 De beleiden basisinstrumenten in de trajectaanpak van de vier re-integratiebedrijven naar aangrijpingspunten en (tussen)doelen (Vervolg)

Aangrijpingspunt	Subdoel/output	Instrumenten Bedrijf A	Instrumenten Bedrijf B	Instrumenten Bedrijf C	Instrumenten Bedrijf D
Vraagzijde (werkgevers)	Compensatie en aanpassing	31 Subsidie 32 Aanpassing werkplek 33 Aanpassing werkproces	31 Subsidie 32 Aanpassing werkplek 33 Aanpassing werkproces	31 Subsidie 32 Aanpassing werkplek 33 Aanpassing werkproces	31 Subsidie
	Werkbegeleiding	30 Job coaching	30 Job coaching	30 Job coaching	30 Job coaching
	Vacatureverwerving	27 Netwerken consulent 28 Vacaturejacht consulent	27 Netwerken consulent 28 Vacaturejacht consulent	27 Netwerken consulent 28 Vacaturejacht consulent	27 Netwerken consulent 28 Vacaturejacht consulent
Afstemming vraag en aanbod (match)	Matching/ Bemiddeling	29 Matching van cliënt en wrggvr 34 (Intensieve) bemiddeling voor cliënt (één op één)	29 Matching van cliënt en wrggvr 34 (Intensieve) bemiddeling cliënt (één op één)	29 Matching van cliënt en wrggvr 34 (Intensieve) bemiddeling cliënt (één op één)	33 Matching van cliënt en werkgever

Legenda: Italic= ligt nadruk op; Italic + vet gedrukt = ligt sterke nadruk op.

Bron: 'Fit or Unfit' Deel I, tabellen 6.2, 6.4, 6.6 en 6.7.

2.4.3 WERKZAME MECHANISMEN VOLGENS DE BELEIDSTHEORIE VAN DE BEDRIJVEN

In tabel 2.4 zijn de mechanismen weergegeven, waarop de vier bedrijven volgens eigen opgave in meer of mindere mate de nadruk leggen in hun interventiestrategie. We onderscheiden kernmechanismen, regulier ingezette mechanismen en incidenteel ingezette mechanismen. Per categorie worden de mechanismen in alfabetische volgorde gepresenteerd.

In de interventiestrategie van bedrijf A staat het *identiteitsmechanisme* centraal. Het bedrijf ziet re-integratie als heroriëntatie van de cliënt op zichzelf, op de manier waarop deze in het leven staat en uiteindelijk op de arbeidsmarkt. In de beleidstheorie van bedrijf A moet de cliënt het zelf doen, zelf interneren, hij dient uit te gaan van zijn eigen kwaliteiten en niet van praktische of onoplosbare problemen, zoals zijn leeftijd of geslacht. Als tweede hoeksteen maakt het bedrijf gebruik van het *sociale waarderingsmechanisme*, van groepsdynamiek, waarbij het zelfwaardering en zelfvertrouwen stimuleert door de onderlinge steun, die cliënten elkaar in de groep kunnen geven. Het bedrijf ziet inactiviteit als gedrag en dat gedrag moet veranderd worden. *Activering* is daarmee het derde kernmechanisme onder het motto ‘Eerst cliënten laten bewegen, dingen laten doen, de rest zal dan vanzelf wel volgen’. Ten slotte maakt de strategie gebruik van het *werkzoekvaardighedenmechanisme*: de cliënten worden zoek- en sollicitatievaardigheden bijgebracht en, meer algemeen, datgene wat nodig is om de cliënt eraan te laten wennen zijn of haar leven weer in te richten op werken. Aanbodversterking staat dus meer dan de bemiddeling zelf centraal in deze beleidsstrategie.

50

Dat accent op aanbodversterking geldt ook voor de beleidstheorie voor bedrijf B. Overigens kenmerkt deze beleidstheorie zich in de eerste plaats door een veel bredere inzet van mechanismen en diepere verankering dan bij de andere drie bedrijven. Het bedrijf rekent niet minder dan 10 mechanismen tot zijn kernmechanismen. De beleidstheorie richt zich sterk op een cognitieve verankering. Cliënten moeten leren na te denken over hun eigen gedrag om zo onjuiste beelden die zij van zichzelf hebben, te doorbreken. De idee is dat cliënten, door tijdens hun traject bij hun eigen gedrag en identiteit stil te staan, een duurzamer gedragsverandering doormaken. Naast cognitieve verankering is er ook sprake van sociale (*sociale steun en waardering*) en materiële verankering. Deze laatste manifesteert zich vooral in de vorm van subsidies voor werkgevers (*compensatiemechanisme*). Tijdens het traject biedt het bedrijf de werkloze werkzoekende aanbodondersteuning, maar besteedt het minstens zo veel energie aan het tot stand brengen van een match. Het bedrijf richt zich daarbij expliciet ook op gedragsverandering van de werkgever. Bij de vraagzijde, de werkgevers, zet het in op materiële prikkels, en in het bijzonder op het winnen van hun *vertrouwen*. Aan de aanbodzijde wordt *facilitering* als een belangrijk mechanisme genoemd, dit vanuit de overtuiging dat het werkloosheidsprobleem nauw verweven is met problemen op andere leefgebieden, problemen die de weg naar werk volledig kunnen blokkeren en dat enkel via goede netwerkrelaties de nodige hulpbronnen kunnen worden aangeboord. Vandaar dat de consulent het zich tot zijn taak rekent de nodige verbindingen te leggen tussen instanties en binnen de so-

ciale kring van de cliënt. De consultant verricht in de visie van het bedrijf niet zelf deze hulpverlening maar faciliteert de toegang ernaartoe, coördineert de benodigde dienstverlening en de aansluiting daarvan op de activering en bemiddeling, steeds vanuit het perspectief van werk. Het bedrijf claimt het *sanctiemechanisme* als stok slechts in uiterste gevallen in te zetten, maar zo nodig niet te aarzelen dit te doen, indien niets anders helpt.

TABEL 2.4 Werkzame mechanismen volgens de beleidstheorie van de bedrijven

Mechanismen conform beleidstheorie	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Kernmechanismen	Doeloriëntatie Identiteit Sociale waardering Begeleiding	Activering Begeleiding Facilitering Identiteit Informatie Matching Sociale waardering Vertrouwen wgv	Activering Identiteit Begeleiding Facilitering Matching Werkzoekvaardigheden Sociale waardering Informatie Doeloriëntatie Leren Vertrouwen Compensatie Sanctie	Matching Begeleiding
Reguliere mechanismen	Activering Informatie Zoekvaardigheden	Doeloriëntatie		Activering Identiteit Informatie Zoekvaardigheden Vertrouwen wrkgvr Sanctie
Incidentele mechanismen	Sanctie Matching Vertrouwen van werkgever Compensatie	Sanctie Leren Compensatie		Compensatie

In zijn beleidstheorie richt bedrijf C zich sterk op het *activeringsmechanisme*. Voor UWV-clënten betekent dit dat het bedrijf aangeeft in te zetten op (controle op) hun aanwezigheid bij het re-integratiebedrijf waar cliënten ten tijde van hun traject allerlei activiteiten ondernemen. De gedachte erachter is dat de werkloze uit zijn inactieve situatie komt en zijn nieuw verworven ritme kan inzetten als hij weer gaat werken. Het gebruik van de *identiteit- en doeloriëntatiemechanismen* moet ervoor zorgen dat de cliënt zich richt op zijn talenten en niet op wat hij niet kan of niet wil. Belangrijk in deze beleidstheorie is dat de cliënt op deze manier zijn motivatie voor het traject (her)vindt en begrijpt wat hij zou kunnen bereiken als hij beter gemotiveerd zou zijn. De cliënt moet gemotiveerd raken zelfstandig aan het traject deel te nemen. Bedrijf C richt zich specifiek op

cliënten met een beperking in de gezondheid of anderszins, waardoor er sprake is van een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Met het oog daarop verwacht het bedrijf ook van zijn consulenten dat deze een faciliterende rol spelen in het wegnemen van barrières of problemen, zoals vervoersproblemen of anderszins (*faciliteringsmechanisme*). Het leggen en onderhouden van contact met relevante instanties en met potentiële werkgevers en het daartoe penetreren van relevante netwerken is een belangrijk onderdeel van de beleidstheorie van bedrijf C. De *informatie- en matchingsmechanismen* vormen dan ook kernmechanismen voor de consulenten. Dit houdt in dat het bedrijf verwacht dat de consulent de match dichterbij brengt door informatie aan en over beide marktpartijen te verstrekken en de juiste cliënt bij de juiste werkgever te zoeken onder meer door middel van actieve een-op-een bemiddeling, waarbij de consulent de cliënt letterlijk meeneemt naar een werkgever. In de beleidstheorie van bedrijf C staat de positieve benadering voorop, niet het gebruik van het sanctiemechanisme. Het bedrijf benadrukt dat de wensen van de opdrachtgever voorop staan en dat afhankelijk daarvan wordt bepaald van welke mechanismen meer of minder wordt gemaakt. Vandaar dat in tabel 2.4 geen nadere indeling in mechanismen is gemaakt.

De beleidstheorie van bedrijf D onderscheidt zich van die van de andere bedrijven niet zozeer doordat het minder gedragsmechanismen omvat, maar veeleer doordat het er minder lang op inzet indien de vooruitgang te beperkt of de gevraagde omslag te groot wordt gevonden. Verder dienen in deze beleidstheorie de gedragsmechanismen altijd direct op het verkrijgen van werk gericht te zijn. Een cliënt komt bij bedrijf D *“als ie [je] klaar is [bent] om het traject naar werk te doorlopen. ... Meestal zit het hem ... in het opdoen van sollicitatievaardigheden, het op een juiste manier kunnen communiceren met de toekomstige baas en toekomstige collega's”*. Een geslaagde plaatsing staat of valt met het bewerkstelligen van zelfinzicht bij de cliënt ten aanzien van werk: wat wil en kan de cliënt? Het bedrijf probeert de cliënt voorwaartsgericht ofwel positief te laten denken, met nadruk op wat iemand kan en niet wat hij niet kan. In dit kader stimuleert het bedrijf de zelfredzaamheid van de cliënt, bijvoorbeeld voor de oplossing van praktische problemen zoals kinderopvang. Prominent in de bedrijfstheorie staat het *informatie-* en in het bijzonder het *matchingsmechanisme*. Door de goede toegang tot vacatures via het uitgebreide netwerk van de consulent en diens organisatie kan direct pasklare informatie worden gegeven over waar zich relevante vacatures bevinden. Als de cliënt zijn verplichtingen niet na wenst te komen, zet het bedrijf dwang of *sancties* in ter motivering.

2.4.4 TUSSENDOELEN

Drie van de vier bedrijven geven aan zich met de gedragsmechanismen te richten op alle drie de generieke tussendoelen. Zo tracht bedrijf A volgens zijn beleidstheorie deze tussendoelen te bereiken door in kleine groepen, via kleine stapjes cliënten zelf tussendoelen te laten formuleren en hen onderling zichzelf te laten presenteren. Bedrijf B geeft aan deze doelen te proberen te bereiken door tijdens het traject positieve gebeurtenissen, hoe klein ook, te creëren, waardoor mensen een gevoel van eigenwaarde ontwikkelen. Bij bedrijf C wordt er niet expliciet gestuurd op tussendoelen; tussendoelen als zodanig zijn geen onder-

deel van de beleidstheorie, het bedrijf laat de keuze hiervoor over aan de individuele consultant. Bedrijf D lijkt zich in zijn theorie minder dan de andere theorieën te richten op het bereiken van algemene uitkomsten als *zingeving* en *empowerment*. Wel is de beleidstheorie gericht op zelfredzaamheid bij het zetten van (snelle) stappen op weg naar werk: *“Het gaat om zelfredzaamheid met betrekking tot het verkrijgen van werk. Wij willen dat mensen duurzaam aan werk geholpen worden. In de zin dat ze bij een eventueel volgend verlies van een baan zelf weten welke stappen ze moeten ondernemen om weer een nieuwe baan te krijgen. Alles is gekoppeld aan werk.”*

2.5 TOETSING, SPECIFICATIE EN VERFIJNING

Bovenstaande inventarisatie van instrumenten, contexten en mechanismen omvat de inhoudelijke componenten van de beleden beleidstheorieën van de re-integratiebedrijven. Zij vormen, zoals eerder aangegeven, het uitgangspunt voor het longitudinale onderzoek, waarvan in dit rapport verslag wordt gedaan. In het vervolg van dit rapport worden de beleidstheorieën getoetst en waar mogelijk verder gespecificeerd en verfijnd. Voor het longitudinale onderzoek zijn de diverse daarvoor benodigde componenten in kaart gebracht (zie analyseschema 1.2 in hoofdstuk 1). Om de monitoring van de voortgang van de trajecten mogelijk te maken zijn de eerder geïnventariseerde instrumenten doorvertaald naar instrumenten in het longitudinale onderzoek. De benaming van de instrumenten zoals gebruikt in de webportal staat weergegeven in tabel 2.5. De aard van de instrumenten wordt hieronder nader toegelicht. In totaal werden 30 instrumenten op hun toepassing geëvalueerd. Naast de instrumenten staan in dezelfde tabel tevens de mechanismen weergegeven, die naar verwachting door de instrumenten worden geactiveerd.

53

DIAGNOSE-INSTRUMENTEN

Het eerste type instrumenten dat wordt beschreven is gericht op een zo goed mogelijke diagnose. Diagnose-instrumenten kunnen direct op werk focussen, zoals in het geval van beroep- en/of loopbaanoriëntatie of arbeidskundige onderzoeken, maar ook indirect zoals in het geval van medische en psychologische onderzoeken. Terwijl de laatste categorie instrumenten gericht is op inzicht in de persoonlijkheid van de cliënt (zelfanalyse) is de eerste categorie instrumenten gericht op inzicht ten behoeve van het toekomstig beroep of werk van de cliënt.

In de internationale literatuur wordt discussie gevoerd over de waarde van een diagnose met behulp van statistische modellen tegenover de waarde van beoordelingen gemaakt door de consultant op basis van diens kwalificatie en ervaring. Internationaal verschilt de rol die de inschatting van de consultant bij de diagnose speelt. In landen waar de uitkomsten van statistische modellen alleen als indicatie worden gebruikt, staat diagnose door de consultants centraal (Denemarken, Duitsland, Frankrijk, Zwitserland). In de Verenigde Staten en Australië zijn de uitkomsten van het profilingsysteem bepalend

voor de dienstverlening.¹² In de profilering worden ook zachte kenmerken van cliënten, zoals motivatie, meegenomen. In deze landen vinden evaluatiestudies positieve effecten van het profileringssysteem op de identificatie van cliënten en hun ondersteuningsbehoefte en (beperkt) positieve effecten op de werkgelegenheidskansen van de werklozen. In landen waar profileringinstrumenten enkel als hulpmiddelen voor consulenten fungeren blijkt, dat consulenten weinig waarde hechten aan de uitkomsten van die modellen en vervolgens dat diagnose weinig effect heeft op de verkorting van de werkloosheidsduur van cliënten (Collewet, Gravesteijn & de Koning, 2009; Lechner & Smith, 2003).

TABEL 2.5 Instrumenten en mechanismen in het longitudinale onderzoek

Aangrijpingspunt	Instrumentgroep	Instrumenten	Mechanismen
Aanbod	<i>Diagnose</i>	1. Beroepsoriëntatie/-keuze 2. Medisch onderzoek 3. Psychologisch onderzoek 4. Arbeidskundig onderzoek 5. Testen	<ul style="list-style-type: none"> • Identiteit • Doeloriëntatie • Sociale waardering • Activering • Facilitering • Begeleiding • Leren • Zoekvaardigheden • Sanctie
	<i>Aanbodondersteuning</i>	6. Mentale en cognitieve training 7. Individuele counseling en begeleiding (casemanagement) 8. Basisscholing (taal, werken met computer) 9. Vergroten basis- en werknemersvaardigheden 10. Basisconditie (sport, fitness, presentatie) 11. Informele en sociale activiteiten in RIB 12. Scholing voor werk 13. Praktische randvoorwaarden scheppen	
	<i>Handhaving</i>	23. Sanctie	
	<i>Bemiddeling naar werk</i>	14. Sollicitatietraining 15. Vacatures zoeken binnenshuis 16. Vacatures zoeken buitenshuis	
Match		17. Netwerken/interviewen 18. Bedrijfsbezoek 19. Proefplaatsing 20. Sollicitatiegesprek met werkgever 21. Stage 22. Werkervaringsplaats	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwen • Matching • Informatie • Begeleiding • Leren • Doeloriëntatie
Vraag	<i>Financiële middelen en nazorg</i>	Financiële middelen: 24. Loonkostensubsidie 25. Aanpassing arbeidsplaats 26. Scholingssubsidie 27. Begeleidingssubsidie Nazorg: 28. Telefonisch contact met cliënt/werkgever 29. Bezoek werkplaats 30. Specialistische job coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Begeleiding • Informatie • Compensatie

¹² Vgl. Considine e.a. 2014, The End of Entitlement (te verschijnen).

AANBODVERSTERKENDE INSTRUMENTEN

Het tweede type instrumenten dat wordt beschreven, is ofwel gericht op gedragsverandering, zoals in het geval van mentale cognitieve training en sociale activiteiten, ofwel op het vergroten van kennis en werknemersvaardigheden van de werkzoekende.

Deze aanbodversterkende instrumenten fungeren veelal als tussendoel. Een aantal instrumenten is daarom niet direct gericht op het zoeken naar banen. Mentale en cognitieve trainingen, bijvoorbeeld, beogen het zelfvertrouwen van de cliënten te versterken. Groepstrainingen die erop gericht zijn om de eigen beperkingen te leren kennen en te accepteren en de aanwezige capaciteiten verder te ontwikkelen, versterken het zelfvertrouwen (self-efficacy) en dat werkt, zoals uit evaluaties blijkt, gunstig op het vergroten van de baankansen (Gelderblom e.a., 2007; Renegold, Sherman & Fenzel, 1999; Reiso, Nygård, Jørgensen, Holanger, Soldal & Bruusgaard, 2003). Ook individuele begeleiding (casemanagement) maakt deel uit van de aanbodversterking of -ondersteuning. In individuele begeleidingsgesprekken probeert de consulent op allerlei manieren het proces van het zoeken naar een (nieuwe) baan te ondersteunen. De gesprekken kunnen een uitlaatklep zijn voor twijfels en frustraties. Er kan, in positieve zin, een motiveerende werking van uitgaan. Maar ingeval de cliënt ongeoorloofd gedrag vertoont, bijvoorbeeld wanneer hij niet komt opdagen bij een sollicitatiegesprek of bij een andere activiteit in het kader van de re-integratie, kan de consulent dergelijke gesprekken ook aanwenden om te dreigen met een melding of sanctie met als oogmerk gedragsverbetering. Individuele begeleiding kan zich ook uitstrekken tot de periode na plaatsing in de vorm van nazorg.

De aanbodondersteunende instrumenten hebben tot doel de employability van de cliënt te vergroten door de inzet van interventies die in de persoon gelegen belemmeringen wegnemen of in ieder geval hanteerbaar maken vanuit het oogpunt van het zoeken naar en het vinden en behouden van werk. Daarnaast kan er ook sprake zijn van facilitering in de vorm van het opruimen van praktische barrières. Deze facilitering schept de randvoorwaarden om de volle aandacht van de cliënt te kunnen richten op het verwerven van een baan. Schulden, gebrekkige of ontbrekende huisvesting, gebrek aan kinderopvang of transport, al dit soort problemen kunnen de cliënt blokkeren en demotiveren. Het inzetten van het wegnemen van barrières is geen gemeengoed onder de bedrijven, maar het is ook niet ongebruikelijk. De inzet hangt ook samen met de samenstelling van het cliëntbestand; multiproblematiek is vaker aan de orde bij cliënten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. In de regel zijn voor het oplossen of hanteerbaar maken van dit type barrières de re-integratiebedrijven aangewezen op de hulp/inzet van andere instanties. Bedrijven kunnen ervoor kiezen om te werken aan deze niet-arbeidsmarktgerelateerde belemmeringen of ze bij de cliënten te laten met het risico dat dergelijke cliënten voortijdig uitstromen.

Werken aan basisvaardigheden – zoals het verbeteren van de taal, het leren werken met de computer, ‘informele en sociale activiteiten’ en het werken aan de basisconditie middels presentatie, sport en fitness – gebeurt in drie van de vier bedrijven in groepsverband. De idee achter het werken in groepsverband is onder meer dat de cliënt van zijn peergroep kan leren. Lessen in kennis- en vaardigheidstraining, ofwel scholing, worden zowel bij het re-integratiebedrijf zelf als extern gegeven.

BEMIDDELINGSINSTRUMENTEN

Het derde type instrumenten betreft bemiddelingsinstrumenten. Deze instrumenten, zoals sollicitatietraining en vacatures zoeken, zijn direct gericht op hulp bij het zoeken naar werk. Voor het leren solliciteren bestaan verschillende vormen. Eén vorm is die waarin de consulent de cliënt individueel instructie geeft in de vorm van tips voor het aanscherpen van een cv, voor het schrijven van een sollicitatiebrief en het verschaffen van inzicht in de opbouw van een sollicitatieprocedure. Een intensievere vorm is sollicitatietraining in groepsverband. De idee is dat de groepsgewijze aanpak een versterkend leereffect heeft en de cliënt een klankbord biedt.

Cliënten worden ertoe aangezet om zelf op zoek te gaan naar geschikte vacatures zowel binnen- als buitenshuis. Elk bedrijf stelt ruimte beschikbaar waar cliënten kunnen zoeken naar vacatures via digitale databases, met daarin vacatures uit dagbladen en eigen vacatures van bedrijven. Via de genoemde wervingskanalen kan de cliënt zelf of met hulp van de consulent zoeken naar een geschikte vacature en vervolgens solliciteren. In het kader van netwerken, het zo actief mogelijk benaderen van de arbeidsmarkt, wordt ook het eigen netwerk van het bedrijf ingezet en worden consulenten ook zelf op pad gestuurd om vacatures te verzamelen. Zo zijn consulenten van bedrijf D verplicht in het kader van acquisitie via netwerken 3 vacatures per week te verzamelen voor de eigen cliënten. Een andere, zwaardere variant van netwerken is die waarbij de consulent actief bedrijven benadert op zoek naar een passende vacature voor de individuele cliënt. In de regel gaat het in deze benadering om cliënten die een slechte positie op de arbeidsmarkt hebben en weinig kans hebben op eigen kracht door een onderneming geselecteerd te worden.

Het matchen zelf vindt vooral plaats tijdens contactmomenten zoals bij netwerken, bedrijfsbezoeken en in sollicitatiegesprekken met de werkgever, maar ook door stages, proefplaatsingen en het plaatsen op werkervaringsplaatsen. Ook het eigen netwerk van de cliënt wordt meer en meer ingezet. De cliënt krijgt dan van de consulent de opdracht om in zijn eigen netwerk bekend te maken dat hij of zij een baan zoekt. Netwerken lijkt een effectieve manier om een baan te vinden (Vilorio, 2011). Naast deze lichte vorm van contact zoeken zijn bedrijfsbezoeken en een sollicitatiegesprek met de werkgever twee zwaardere vormen van contact waarbij de werkgever rechtstreeks betrokken is. Deze kennismakingsinstrumenten beogen een beter wederzijds zicht op de (wederzijdse verwachtingen van de) individuele cliënt en diens potentiële toekomstige werkgever. Ervaring opdoen is daarbij essentieel, vooral voor cliënten waarbij de af-

stand tot de arbeidsmarkt groeit door de toename van de werkloosheidsduur. Gewenning aan arbeidsritme en het op tijd komen, verslappen. Door stages, proefplaatsingen en werkervaringsplaatsen kan weer arbeidsritme worden opgedaan en tegelijkertijd door het rechtstreekse contact met de werkgever vertrouwen worden opgebouwd. Deze instrumenten zijn in tabel 2.1 onder het aangrijpingspunt aanbod geplaatst. Nadere gesprekken hebben duidelijk gemaakt dat deze instrumenten ook worden ingezet om directer contact met de werkgever te bewerkstelligen. Vandaar dat deze instrumenten in tabel 2.5 onder het aangrijpingspunt match zijn gerubriceerd.

SANCTIES

Bedrijven beschikken over drukmiddelen om het gedrag van de cliënt in de gewenste richting te sturen. Dat is ook wel nodig, het zoeken naar werk is een verplichting die voortvloeit uit de verstrekking van een uitkering. Niet alle werkloze werkzoekenden zijn uit zichzelf gemotiveerd om te zoeken naar werk. Vandaar dat, om geloofwaardig te zijn, de consulent zowel de rol van ‘good cop’ als van ‘bad cop’ moet spelen. Een zekere spanning tussen faciliteren aan de ene kant en controleren en sanctioneren aan de andere kant is inherent aan sociale zekerheid en daarmee aan re-integratiedienstverlening. Zo kan het zijn dat een consulent een bepaalde vacature passend vindt, terwijl de cliënt andere ideeën heeft over de hoogte van het salaris of de inhoud van de functie, of cliënten houden zich niet aan de sollicitatieplicht en voeren fictieve sollicitaties op of solliciteren op niet-passende functies.

57

Cliënten zijn dus verplicht hun medewerking aan re-integratie te verlenen. Bij overtreden van de coöperatieplicht kunnen sancties het gevolg zijn. Doorgaans komt dat neer op een tijdelijke strafkorting op de uitkering. Het instrument handhaving, het toezicht op de naleving van regelgeving, wordt wel de achilleshiel van de re-integratie genoemd. Consulenten vinden het moeilijk de medewerking van cliënten in gevaar te brengen door strenge naleving, omdat ze voor het behalen van succesvol plaatsingsresultaat van de medewerking van de cliënt afhankelijk zijn. Verondersteld wordt dat ze daarom niet happig zijn om de stok ook daadwerkelijk ter hand te nemen.

In de SUWI-wetgeving wordt de wenselijkheid benadrukt om beide elementen van activering en coöperatieplicht sterker op elkaar te betrekken, met als achterliggende veronderstelling dat door het gecombineerde gebruik van de ‘stok’ (plichten) en de ‘wortel’ (rechten), de terugkeer naar werk via het traject sneller en succesvoller zal verlopen. De idee is dat cliënten reageren op negatieve prikkels door harder te zoeken en sneller een baan te accepteren (Westerveld, Sol, Knecht, 2011). Daarin wordt de wetgever gesteund door de internationale literatuur, die aangeeft dat sancties substantiële positieve effecten kunnen hebben op de werkhervattingskans van werklozen (Kluve, 2009). Volgens van der Klauw (2008) zou het opleggen van of het dreigen met sancties zelfs leiden tot een verhoging van de kans op werk van 40 procent.

VRAAGGERICHTE INSTRUMENTEN

Ten slotte kunnen ook instrumenten worden ingezet die rechtstreeks op de werkgever zijn gericht. Voorbeelden daarvan zijn financiële prikkels, zoals loonkostensubsidies, subsidies voor werkplaatsaanpassing, extra dienstverlening in de vorm van nazorg of het intensievere job coaching. Omdat deze instrumentgroepen pas worden ingezet *na* (voltooiing van) het traject bij daadwerkelijke plaatsing in de nieuwe baan, worden deze in het vervolg van het rapport apart behandeld.

Naast de instrumenten die worden ingezet, wordt in het onderzoek ook rekening gehouden met *positieve* en *negatieve gebeurtenissen*, die zich voordoen tijdens het traject, zoals het beëindigen van schulden, het oplossen van problemen in de thuissituatie of, in negatieve zin, het overlijden van een dierbare. Dergelijke gebeurtenissen kunnen belangrijke obstakels of juist opstokers zijn voor een succesvolle terugkeer naar de arbeidsmarkt.

Ten slotte, voor alle duidelijkheid: er is geen een-op-eenrelatie tussen instrumenten en mechanismen. Dezelfde instrumenten kunnen als katalysator dienen voor verschillende mechanismen. Omgekeerd kan eenzelfde mechanisme worden geactiveerd door meerdere instrumenten. Mechanismen kunnen dan ook vaker in tabel 2.5 voorkomen.

58

2.6 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk werd de eerste stap op weg naar een re-integratietheorie gezet door de beleidstheorieën en mechanismen van de vier bedrijven te expliciteren en de werkwijze te beschrijven, die voor het onderzoek ontwikkeld is. Uit de samen met de bedrijven geformuleerde beleidstheorieën komt naar voren dat de vier bedrijven redelijk grote verschillen vertonen in hun beleidstheorie en in de mate waarop en wijze waarin zij een beroep doen op gedragsmechanismen. Zo kiest bedrijf B voor een groter en ook intensiever gebruik van de mechanismen dan de drie andere bedrijven en kiest bedrijf D juist voor veel minder inzet hiervan. De bedrijven A en C nemen wat dit betreft een tussenpositie in. Verder valt op dat bedrijf A verhoudingsgewijs een sterke nadruk legt op cognitieve gedragsverandering van de werkzoekende in de beleidstheorie, en bedrijf B expliciet ook gedragsverandering van de werkgever beoogt. In hoofdstuk 4 zullen we nagaan in hoeverre de in de beleden beleidstheorie veronderstelde werkzame *mechanismen* sporen met de in de praktijk ingezette mechanismen en tevens in hoeverre deze ook de meest effectieve mechanismen voor plaatsing ofwel het resultaat (*outcome*) zijn. Eerst volgt hoofdstuk 3, waarin de *context* van de re-integratieactiviteiten ten tijde van het longitudinale onderzoek wordt beschreven.

3 DE CONTEXT

3.1 INLEIDING

Met de explicitering van de beleidstheorie in hoofdstuk 2 is een eerste noodzakelijke stap gezet op weg naar een meeromvattende re-integratietheorie. In stap twee worden nu conform de opzet in hoofdstuk 1, de verkregen theoretische inzichten aan de praktijk getoetst en verfijnd door de re-integratiedienstverlening van de re-integratiebedrijven in een empirische analyse te volgen, te typeren en vervolgens te vergelijken met de door de bedrijven beleden beleidstheorieën. Voor deze empirische analyse is de focus achtereenvolgens gericht op de context (C), de werking van de interventiestrategieën waaronder de door de bedrijven gebruikte mechanismen (M), en de uitkomsten of outcome van de geleverde inspanningen (O). Dit hoofdstuk verzorgt de aftrap met de behandeling van de context, de C van CMO, het eerste bestanddeel van de configuratie (zie schema 1.2 in hoofdstuk 1).

In analytische termen is de context op te vatten als de *moderator* van het verband tussen een maatregel of interventie en de uitkomst van die maatregel of interventie. Pawson en Tilley definiëren de context breed: *“Context describes those features of the conditions in which programmes are introduced that are relevant to the operation the programme mechanisms.... Depending on the nature of the intervention, what is contextually significant may not only relate to place but also to systems of interpersonal and social relationships, and even to biology, technology, economic conditions and so on”* (Pawson & Tilley, 2004: 8). Ofwel *“Context refers to the culture, resources, and opportunity structures which enable certain actions and constrain others”* (Pawson & Tilley, 1996: 575). In de ene context zal een maatregel of interventie wel en in de andere niet werken. Anders geformuleerd, contextkenmerken kaderen de re-integratieactiviteiten van de bedrijven in. Zo zullen naar verwachting verschillen in contract(groep)kenmerken, persoonskenmerken van cliënten en kenmerken van hun consulenten van invloed zijn op de aan cliënten aangeboden interventies en kansen op werk. Of dat ook daadwerkelijk het geval is geweest komt in de volgende twee hoofdstukken aan bod.

Achtereenvolgens worden de belangrijkste contextelementen gekarakteriseerd, te weten het type contracten tussen de re-integratiebedrijven en hun opdrachtgevers (3.2), de indeling in doel- of cliëntgroepen (3.3), de startprofielen van de cliënten (3.4), hun arbeidsmarktpositie vlak voordat ze werkloos werden (3.5) en de overeenkomsten en verschillen in de profielen van de consulenten van de vier bedrijven (3.6). Het hoofdstuk sluit af met een korte conclusie.

3.2 CONTRACTEN

CONTRACTEN VAN GERINGE OMVANG

In een re-integratiemarkt voeren re-integratiebedrijven publieke re-integratiedienstverlening uit in de vorm van trajecten voor personen met een uitkering op basis van contracten met een publieke opdrachtgever.¹³ Voor werkloze en deels arbeidsongeschikte werknemers (WW, WIA/WAO) treedt het UWV op als opdrachtgever. Voor personen zonder recent arbeidsverleden (WWB, WIJ) treden de gemeenten als zodanig op. De omvang van deze re-integratiecontracten is in termen van het aantal werklozen en het geld dat met de dienstverlening gemoeid is in de regel relatief gering, in ieder geval in verhouding tot de contracten in het buitenland (Sol & Westerveld, 2005). De redenen daarvoor zijn divers. Nederlandse gemeenten zijn niet erg groot en er wordt veelal per individuele gemeente ingekocht. De andere opdrachtgever, het UWV, heeft er bij het prille begin van de re-integratiemarkt al voor gekozen per doelgroep aparte contracten in te zetten om *afcoming* te voorkomen.

PROCEDURES ROND CONTRACTEN

In de contracten tussen de re-integratiebedrijven en hun opdrachtgevers worden de (betalings)voorwaarden geregeld waarbinnen een re-integratietraject kan worden uitgevoerd. Standaard omvatten alle contracten bepalingen over de *definitie van plaatsing* en over ex-postverantwoording van het handelen (rapportages). Ex-antetoetsing door de opdrachtgever van specifieke interventies is zeldzaam en lijkt alleen te gebeuren indien hoge kosten gemoeid gaan met een interventie, zoals in geval van vakscholing.

Wel dient de opdrachtgever voorafgaand aan het traject een plan van aanpak te accorderen. Het re-integratiebedrijf stelt daartoe een *plaatsingsplan* op waarin de mogelijkheden om weer te gaan werken en de activiteiten, die de cliënt tijdens het traject gaat doen, kort staan omschreven. Verder geldt een procedurele toetsing van het traject. Dat wil zeggen dat de opdrachtgevers inhoudelijke beslissingen en de inzet van interventies aan het re-integratiebedrijf overlaten, maar dat de contracten wel voorzien in ex-postrapportage- en prestatieverplichtingen ten aanzien van de plaatsing van cliënten.

CONTRACTGROEPEN IN ONDERZOEK

Voor de onderzoekers was het bij aanvang van het onderzoek afwachten wat voor type cliënten de re-integratiebedrijven de facto voor het empirisch onderzoek zouden aanleveren en uit welke contractgroepen deze cliënten zouden komen. Dit vanwege het feit dat het ook voor de bedrijven onmogelijk was dit op voorhand aan te geven. De bedrijven waren op hun beurt afhankelijk van het fiat van hun opdrachtgevers, voor welke

¹³ Zie voor een internationaal overzicht van de introductie – en het gebruik van aanbestedingsvormen en contracten in de publieke arbeidsvoorziening: E. Sol en M. Westerveld (2005) *Contractualism in Employment Services. A New Form of Welfare State Governance*. Deventer: Kluwer Law International.

potentiële cliënten zij precies in de instroomperiode van oktober 2009 tot mei 2010 het fiat van de opdrachtgevers zouden krijgen om een re-integratietraject bij hun bedrijf te starten. Toen het streefgetal van 1.000 eind april 2010 was bereikt, kon een beeld worden gevormd van de samenstelling van de cliëntèle van de vier bedrijven, die twee jaar gevolgd zouden worden in hun traject, en dus van de doel- ofwel contractgroep waartoe zij behoorden.

De re-integratiecontracten, waaronder de in het onderzoek betrokken cliënten ressorteren, staan in tabel 3.1.¹⁴ Het betreft zowel gemeentelijke als UWV contracten. De gemeenten A en B waarop de contracten betrekking hebben zijn middelgrote steden. Bijlage III geeft een nadere omschrijving per contract. Het UWV kent een duaal contractstelsel, waarbij cliënten kunnen kiezen voor individuele re-integratieovereenkomsten (IRO's) waarbij ze vrij zijn in de keuze van RIB, of ervoor kunnen kiezen toegewezen te worden aan reguliere contracten. In het overzicht is daarom sprake van reguliere en individuele zogenaamde 'IRO'-contracten. De IRO-cliënt krijgt een budget van het UWV en betaalt daarmee de dienstverlening van het re-integratiebedrijf. Bij een IRO gaat het initiatief dus meer uit van de cliënt. Het verschil tussen beide type trajecten zegt weinig over de gebruikte instrumenten; in principe worden dezelfde instrumenten ingezet. Mogelijk treden er verschillen op in de manier waarop bedrijven inzetten op reguliere trajecten en op IRO's, vanwege de grotere invloed van de cliënt op de keuze van het bedrijf en (in beperkte mate) de inhoud van het traject. Hoofdstuk 4, paragraaf 4.6.2.2 bevat een analyse naar mogelijke verschillen in de re-integratiedienstverlening aan IRO-cliënten.

61

De contracten van het UWV zijn doelgroepspecifiek.¹⁵ Zij vertonen verschillen in duur, doel (percentage plaatsingen per contract) en financiële prikkels, afhankelijk van de ingeschatte afstand tot de arbeidsmarkt van de cliënt (ofwel de moeilijkheidsgraad van het vinden van een baan voor een cliënt uit die specifieke doelgroep). De drijfveer van het UWV voor het maken van dit onderscheid naar doelgroepen op basis van de kansen voor een bedrijf om cliënten te plaatsen, is om afroming en parkeren van cliënten tegen te gaan. Door de indeling in subgroepen probeert het UWV het risico te verkleinen dat enkel de makkelijkst bemiddelbare cliënten door re-integratiebedrijven geplaatst zullen worden. Met afroming wordt veelal bedoeld op het uitsluiten van cliënten *voorafgaand* aan het re-integratietraject, maar het selectieproces kan in principe ook plaatsvinden aan het begin daarvan. Onder parkeren wordt verstaan het uitsluiten of verwaarlozen van cliënten tijdens het re-integratietraject (Heinrich & Koning, 2009). In de context van

¹⁴ Dit geldt voor contracten met meer dan tien deelnemende cliënten, die werden gegund in de periode 2008 - 2009. Voor een klein aantal in de periode aangemelde kandidaten geldt dat zij afkomstig zijn uit eerdere UWV-contracten, respectievelijk contract 06011B 'Cliënten met beperkingen van psychische/psychiatrische aard' en 06011U 'Cliënten waarvoor UWV de Arborol vervult'. Tevens werd een klein aantal gemeentelijke kandidaten aangemeld uit twee andere dan de twee in tabel 3.1 vermelde gemeenten.

¹⁵ Met het oog op voldoende aantallen voor de analyse is in dit onderzoek voor een iets compactere indeling in doel- ofwel cliëntgroepen gekozen. Zie tabel 3.3.

dit onderzoek wordt parkeren gedefinieerd als geen of erg weinig diensten verlenen aan moeilijk te plaatsen cliënten tijdens het re-integratietraject.

KEUZE VOOR SPECIFIEKE CONTRACTEN

Re-integratiebedrijven geven met de keuze die ze maakten om in te schrijven op een bepaald type contracten een eerste blijk van hun interventiestrategie. Bedrijf B, dat gespecialiseerd is in cliënten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, richtte zich in eerste instantie op de gemeentemarkt. De drie grote re-integratiebedrijven schreven zoals te verwachten op een breed scala van contracten in, zowel op landelijke UWV-contracten als op gemeentelijke contracten, en probeerden die gegund te krijgen. Daarbij was er ook bij de grote, meer algemene re-integratiebedrijven – naast mainstream – sprake van specialisatie. Dat laat het overzicht van de betrokken contracten zien (tabel 3.1).

TABEL 3.1 Type re-integratiecontracten betrokken in het onderzoek naar re-integratiebedrijf

Opdracht-gever	Contract-code	Contract	Bedrijf	Bedrijf	Bedrijf	Bedrijf
			A	B	C	D
UWV	0912WP	Proeftuin: Werklozen min. 9 maanden werkloos werkzoekend	-	-	-	+
	0903BB	Werklozen beperkingen fysieke aard	-	-	+	-
	0903IB	Werklozen met beperkingen van psychische/psychiatrische aard	-	-	+	-
	0805YA	Individuele Re-integratieovereenkomst	+	-	+	+
	0805YW	(IRO) Arbeidsgehandicapten	+	-	+	+
		Individuele Re-integratieovereenkomst				
	0903G	(IRO) Werkloze werkzoekenden	+	-	+	-
	0902O	Ontslagwerklozen van allochtone afkomst	+	-	+	-
	0901LP	Allochtone werklozen met lichamelijke en/of psychosociale beperkingen	-	-	+	-
	0901U	Vangnetters waarvoor UWV de Arborol vervult	-	-	+	-
Gemeenten	A	WWB werklozen	-	-	-	+
	B	WWB werklozen	-	+	-	-

Zo is in tabel 3.1 te lezen dat bedrijf C zich in het bijzonder richt op de terugkeer naar werk van cliënten met beperkingen, personen die in de regel lastiger te plaatsen zijn. Overigens opereert bedrijf C breder op de markt dan de tabel laat zien. Het bedrijf is ook een speler op de gemeentemarkt. Maar om bedrijfsinterne redenen heeft het voor dit onderzoek enkel UWV-clianten aangeleverd. Bedrijf D richt zich van oudsher op UWV-clianten met een beperktere afstand tot de arbeidsmarkt (een voorbeeld is het ‘proeftuin’-contract), maar legt zich tegenwoordig ook toe op clianten in de gemeentelijke markt. Clianten van beide type opdrachtgevers werden in dit onderzoek betrokken.

FINANCIËLE PRIKKELS

In hun contracten rekenen het UWV en gemeenten (deels) op prestaties af om de re-integratiebedrijven te prikkelen tot betere plaatsingsresultaten. Omdat er in alle gevallen sprake is van contracten voor clianten met een afstand tot de arbeidsmarkt, komen volledig op prestatie gebaseerde contracten, zogenaamde ‘No cure no pay’ (NCNP)-contracten in dit onderzoek niet voor.

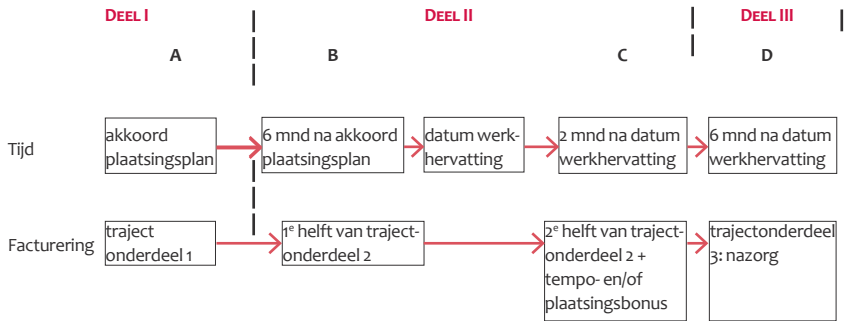
Alle contracten waarvan in dit onderzoek sprake is, kennen financiële prikkels in de vorm van ‘No cure less pay’ (NCLP) en eventueel een bonus. De precieze voorwaarden verschilden, afhankelijk van de moeilijkheidsgraad om clianten te plaatsen. Gemiddeld werd 40 procent van de trajectprijs uitbetaald voor accordering van het plaatsingsplan, 110 procent van de trajectprijs voor plaatsing en tussen de 50 en 60 procent in geval van uitval van de cliënt.¹⁶ Voor ‘zeer moeilijk plaatsbare’ (ZMP-)clianten hanteerde het UWV 115 procent van de trajectprijs bij plaatsing en 80 procent bij uitval. Voor het plaatsen van een cliënt op een arbeidsovereenkomst van minimaal 6 maanden kon een re-integratiebedrijf een *schadelastbonus* verdienen.¹⁷ Verder keerde het UWV een extra bonus uit bij plaatsing van clianten van 50 jaar of ouder (*plaatsingsbonus plus*).

De UWV-contracten kennen vaste en flexibele factureringsmomenten. De eerste facturering/betaling aan het re-integratiebedrijf vindt plaats bij oplevering van het re-integratieplan (voorafgaand aan ons onderzoek), de tweede facturering/betaling 6 maanden na de start van het re-integratietraject, de derde bij plaatsing 2 maanden na de datum van werkherhvatting in een dienstverband van ten minste 2 maanden of na 6 maanden in geval van uitzendwerk of kortdurende arbeid c.q. zelfstandige arbeid (zie figuur 3.1).

¹⁶ In geval het re-integratiebedrijf een cliënt plaatst krijgt het standaard een extra vergoeding van 10 procent van de trajectprijs bij beëindiging van het traject met plaatsing van een reguliere cliënt, en in het geval van een zeer moeilijk plaatsbare cliënt 15 procent.

¹⁷ D.w.z. een plaatsing met een zodanige urenomvang zodat bij aanvang van het dienstverband géén recht meer bestaat op een resterende WW-uitkering óf in uitzendwerk of kortdurende arbeid met een zodanige urenomvang dat gedurende de totale zes gewerkte maanden géén recht meer bestond op een (resterende) WW-uitkering.

FIGUUR 3.1 Betalingsmomenten van de kosten van het re-integratietraject door de opdrachtgever bij ‘no cure, less pay’-contracten.



Bron: Bewerking UWV re-integratiecontracten programma van eisen.

- A=** Op het moment waarop de opdrachtgever het plaatsingsplan accordeert, vergoedt deze de kosten van het plaatsingsplan (onderdeel 1);
- B=** Zes maanden na datum akkoord van het plaatsingsplan vergoedt de opdrachtgever de helft van de kosten van toeleiding naar plaatsing (onderdeel 2)
- C=** Twee maanden na datum werkhervatting of zes maanden in geval van uitzendarbeid vergoedt de opdrachtgever de andere helft van de kosten van toeleiding naar plaatsing. Ook vindt betaling van de eventuele tempo- of plaatsingsbonus plaats.
- D=** Zes maanden na datum werkhervatting vergoedt de opdrachtgever de kosten van nazorg bij plaatsing (onderdeel 3).

64

Tegenstanders van het gebruik van prestatieprikkels benadrukken de mogelijk onbedoelde effecten ervan op het gedrag van re-integratiebedrijven, zoals de versterking van de hiervoor genoemde risico's van selectie en verwaarlozing ('parkeren') van werklozen met geringe a-prioribaankansen.¹⁸ Door te focussen op de meest kansrijke cliënten vergroot het re-integratiebedrijf immers de gemeten uitkomsten c.q. verlaagt het zijn kosten.

HANDHAVING

In de in het onderzoek betrokken contracten waren (gelijkluidende) bepalingen opgenomen over de handhaving. De bepalingen bevatten een omschrijving van situaties waarin een re-integratiebedrijf verplicht is om schriftelijk te rapporteren aan zijn opdrachtgever over het gedrag van de werkzoekende (zie box 3.1). In afwijking van de overige contracten betaalde gemeente A het re-integratiebedrijf een eenmalige leegloopvergoeding in het geval een cliënt tweemaal geen gehoor gaf aan een oproep tot individueel contact (een vergoeding van €50).

¹⁸ Waardoor de meerwaarde van dienstverlening aan moeilijk te plaatsen cliënten laag is of de programmakosten van dienstverlening hoog worden.

Box 3.1 Meldingssituaties omschreven door de opdrachtgever

1. Cliënt reageert niet op een oproep van het RIB voor een voortgangsgesprek of een eindgesprek.
2. Cliënt voldoet niet aan zijn plicht om het RIB inlichtingen te verschaffen, waardoor deze niet in staat is om een op de persoon toegesneden re-integratieplan te schrijven.
3. Cliënt stopt met het volgen van het ingezette traject.
4. Cliënt weigert algemeen gangbare werkzaamheden.
5. Cliënt zoekt niet actief naar passend werk.

IRO'S EN REGULIERE TRAJECTEN

Het UWV maakt een onderscheid tussen reguliere trajecten en trajecten op basis van Individuele Re-integratie Overeenkomsten (IRO's). In de periode van instroom in het onderzoek had het UWV relatief veel IRO's uitgegeven. IRO's komen in de steekproef voor bij de contracten voor ontslagwerklozen (80,2%) en contracten voor mensen met beperkingen (63,3%). Alle andere doelgroepen volgden hun traject via een regulier contract (tabel 3.2).

TABEL 3.2 Type UWV-contract naar bedrijf, in procenten

Contract	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Type contract **				
IRO	31,4		41,8	71,1
Regulier	68,6		58,2	28,9
Totaal	100	-	100	100

** significant $p < 0,01$

Bijlage IIIb geeft een totaaloverzicht van de hierboven benoemde kenmerken per contract.

3.3 DOELGROEPEN

VAN CONTRACTGROEPEN NAAR DOELGROEPEN

Vanwege het mogelijke belang van een verschil in context voor de werkhervattingskansen van werklozen, is op basis van de betrokken contracten – met het oog op voldoende aantallen voor analyse – een compactere doelgroep- ofwel cliëntgroepindeling gemaakt voor de werklozen met een UWV-uitkering (tabel 3.3). Als indelingscriterium is hun (voor de opdrachtgever) belangrijkste onderscheidende kenmerk gebruikt. De na-

dere indeling naar doel- of cliëntgroep wordt verder – waar relevant – in de rapportage van het onderzoek gebruikt.

TABEL 3.3 Indeling re-integratiecontracten naar doelgroepen

Oprachtgever	Contractcode	Contract	Doelgroep
UWV	0912WP	'Proeftuin': Klanten die minimaal 9 maanden werkloos werkzoekend zijn	Ontslagwerklozen
	0903BB	Klanten met beperkingen van fysieke aard	Arbeidsgehandicapten
	0903IB	Klanten met beperkingen van psychische/psychiatrische aard	Arbeidsgehandicapten
	0805YA	Individuele Re-integratieovereenkomst (IRO)	Arbeidsgehandicapten
		Arbeidsgehandicapten (AG)	
	0805YW	Individuele Re-integratieovereenkomst (IRO)	Ontslagwerklozen
		Werkloze werkzoekenden (WW)	
	0903G	Werkzoekenden van 45 jaar en ouder	Ouderen
0902O	Ontslagwerklozen van allochtone afkomst	Allochtonen	
0901LP	Allochtone klanten met lichamelijke en/of psychosociale beperkingen	Allochtonen	
0901U	Klanten waarvoor UWV de Arborol vervult	Vangnetters	
Gemeente	A	WWB/Wij-clënten met grotere maar overbrugbare afstand naar regulier werk	Bijstandclënten
	B	WWB-clënten met grotere maar overbrugbare afstand naar regulier werk	Bijstandclënten

66

In hoeverre er sprake is van de verschillen tussen de in het onderzoek betrokken werklozen naar doelgroep staat in tabel 3.4. De tabel geeft een aantal (harde) persoonskenmerken per groep weer. De tabel maakt duidelijk dat er significante verschillen bestaan tussen de doelgroepen.

De tabel typeert de onderscheiden groepen naar een aantal persoonskenmerken:

- Van de voor het onderzoek aangeleverde cliënten was de mediane leeftijd 45 jaar. Daarmee was de groep gemiddeld ouder dan de werkzame beroepsbevolking.¹⁹ Een uitzondering hierop vormt de WWB/WIJ-groep. Onder deze werklozen bevond zich juist een relatief grote groep jongeren (57,3% is jonger dan 35 jaar). De gemiddelde leeftijd van deze jongeren was met 33,7 jaar de laagste. Wellicht weinig verrassend: de leeftijd van de groep 45 jaar en ouder met een gemiddelde van 52,8 jaar - bleek de hoogste van alle groepen te zijn.

¹⁹ De gemiddelde leeftijd van de werkzame beroepsbevolking is volgens het CBS in 2011 opgelopen tot ruim 41 jaar. Zie <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3584-wm.htm> (7 augustus 2012).

TABEL 3.4 Persoonskenmerken instroom naar doelgroep, in procenten

Persoonskenmerken	Groep WWB/WIJ	Ontslag- werklozen	Arbeids- gehandicapten	Ouderen	Alloch- tonen	Vang- netters
Man	62,2	63,3	55,7	60,8	71,0	58,1
Vrouw	37,8	36,7	33,3	39,2	29,0	41,9
Leeftijdsklasse**						
<35	57,3	11,6	26,6	0,6	6,5	20,9
35-44	22,4	32,7	27,8	1,8	38,7	34,9
>= 45	20,3	55,8	45,6	97,6	54,8	44,2
Gemiddelde leeftijd	33,7	45,6	41,9	52,8	45,4	41,4
Opleiding**						
Laag	62,0	45,4	72,0	62,6	82,6	86,0
Middelbaar	27,6	38,8	20,4	28,2	12,0	14,0
Hoog	10,4	15,8	7,6	9,2	5,4	0,0
Herkomst**						
Autochtoon	58,0	79,9	72,2	74,7	-	62,8
Allochtoon	42,0	20,1	27,8	25,3	100,0	37,2
Leefsituatie**						
Alleenstaande ouders	16,2	11,3	14,1	8,5	9,9	18,6
Alleenstaand	60,7	26,1	28,2	25,5	26,4	18,6
Gehuwd/samenwonend met of zonder kinderen	23,0	62,6	57,7	66,1	63,0	62,8
Eerdere trajecten**						
Ja	39,4	17,3	20,3	19,3	11,8	14,0
Nee	60,6	82,7	79,7	80,7	88,2	86,0
Werkloosheidsduur in mnd**						
	27,1	9,4	18,9	10,5	12,4	13,2
Totaal N= 1.051	193	398	158	166	93	43

** significant $p < 0,01$

- Meer mannen dan vrouwen kregen een traject aangeboden. Onder de groep werklozen van allochtone afkomst bevonden zich relatief het minst vrouwen (29%).
- Onder de werklozen van allochtone herkomst en de vangnetters kwamen relatief veel laagopgeleiden voor (resp. 82,6% en 86,0%). Andere doelgroepen hadden een meer gevarieerde samenstelling wat betreft opleidingsniveau. Onder de groep ontslagwerklozen bevond zich een relatief grote minderheid van hoogopgeleiden (15,8%).
- Het percentage alleenstaanden in de onderscheiden doelgroepen lag onder het landelijk gemiddelde (per 1 januari 2010 bedroeg dit gemiddelde 36 procent²⁰). Een uitzondering hierop vormde de WWB-groep; daar was met 60 procent het aandeel alleenstaanden ruim vertegenwoordigd. Er bevonden zich relatief veel eenouderhuishoudens in het cliëntbestand. Het gemiddelde lag met 16,2 procent (ruim

²⁰ Statline, *Grootte en samenstelling van, en positie in het huishouden*. CBS, Den Haag/Heerlen.

twee keer zo hoog als het landelijk gemiddelde (op 1 januari 2010 was het landelijk percentage eenoudergezinnen 6,6). Voor het merendeel van de cliënten was het de eerste keer dat zij deze vorm van multiple re-integratieondersteuning kregen, zij het dat een substantiële minderheid al eerder een re-integratietraject had doorlopen. Overigens gold dat meer voor de bijstandsgroep dan voor de andere doelgroepen; niet minder dan 39,4 procent van hen had al eerder een traject bij een re-integratiebedrijf gehad.

- Zowel in de doelgroep WWB/WIJ (27 maanden) als onder de werklozen met een handicap (18,9 maanden) troffen we personen aan met een gemiddeld lange werkloosheidsduur. Ontslagwerklozen en ouderen waren met een gemiddelde duur van respectievelijk 9,4 en 10,5 maanden relatief het kortst werkloos.

De significante verschillen tussen de groepen vormden de rechtvaardiging voor het maken van een nader onderscheid in doelgroepen. Afgezien van de verdeling naar geslacht, bleek er bij alle andere kenmerken sprake te zijn van significante verschillen tussen de doelgroepen. Uitgangspunt voor de analyse in dit onderzoek is de interventiestrategie van de afzonderlijke bedrijven. Om die reden zijn de doelgroepen nader gespecificeerd naar bedrijf.

68

Tabel 3.5 geeft een overzicht van de samenstelling van de cliënten voor de vier bedrijven. Wanneer het aantal cliënten binnen een doelgroep een te gering aantal waarnemingen bevatte (minder dan 15) is ervan afgezien deze cliënten als aparte groep in de analyse te betrekken. Als gevolg hiervan is er in het vervolg van de analyses per bedrijf waar een nader onderscheid naar doelgroepen wordt gemaakt, geen sprake van 1.051 maar van 1.027 cliënten.

TABEL 3.5 Samenstelling cliënten per bedrijf naar doelgroep

Doelgroep	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D	Totaal
Ontslagwerklozen	54	-	125	219	398
Ouderen	75	-	90	-	165
Arbeidsgehandicapten	33	-	72	53	158
Allochtonen	17	-	76	-	93
Vangnetters	-	-	37	-	37
WWB/WIJ cliënten	-	86	-	90	176
Totaal	179	86	400	362	1.027

Tegen de achtergrond van de verschillen in de beleidstheorieën van de bedrijven en de verschillen in kenmerken tussen de verschillende doelgroepen (tabel 3.4) is het niet zo verwonderlijk dat de werkzoekenden niet geheel random zijn gespreid over de deelnemende bedrijven (zie ook tabel 3.6). Zo specialiseert bedrijf B zich in re-integratieonder-

steuning aan zowel jongere als volwassen kansarme cliënten in de bijstand met grote afstand tot de arbeidsmarkt, het 'hoog hangend fruit' ofwel het moeilijke segment, en kiest bedrijf C voor een groot aandeel cliënten met een arbeidshandicap of ziekte. Bedrijf A werkt in de volle breedte en had ten tijde van het onderzoek cliënten in traject behorend tot een viertal doelgroepen: ontslagwerklozen, oudere werklozen van 45 jaar en ouder, werklozen met een handicap en werklozen van allochtone herkomst.²¹ Onder hen bevond zich een grote groep cliënten van 45 jaar en ouder (70%). Bedrijf D richt zich van oudsher op UWV-clieënten met een relatief geringe afstand tot de arbeidsmarkt, maar heeft zich in de afgelopen jaren ook begeven op de gemeentemarkt. Vandaar dat bedrijf D naast UWV-doelgroepen ook een groep WWB/WIJ-clieënten in het onderzoek heeft betrokken.

3.4 STARTPROFIEL CLIËNTEN

De context in de zin van de kenmerken van de in het onderzoek betrokken werkloze werkzoekenden in traject, wordt beschreven aan de hand van achtereenvolgens harde en zachte persoonskenmerken van de cliënten en eventuele niet direct werkgerelateerde problemen waarmee deze cliënten te kampen hadden.

3.4.1 HARDE PERSOONSKENMERKEN

Tabel 3.6 geeft voor de vier bedrijven een overzicht van de harde persoonskenmerken van hun cliënten per doelgroep. Uit de tabel valt op te maken dat de opdrachtgevers behoorlijk homogene cliënten per doelgroep hebben aangeleverd. Tussen de bedrijven bestaan er binnen dezelfde doelgroepen wat betreft harde persoonskenmerken geen grote significante verschillen. Een uitzondering hierop vormt de doelgroep WWB. In vergelijking met die van bedrijf D kent de bijstandsgroep van bedrijf B significant meer alleenstaande ouders met zorg voor kinderen en heeft deze groep een gemiddeld significant langere werkloosheidsduur.

In alle bestanden van de vier bedrijven kwamen cliënten voor die al eerder ervaring hadden opgedaan met re-integratiedienstverlening. In bedrijf A en D gold dat voor een op de vijf cliënten. Bedrijf B spande wat dit betreft de kroon. Daar had maar liefst 40 procent al eerder aan een traject deelgenomen. Blijkbaar is recidive een veelvoorkomend verschijnsel in de bijstand, want ook bij bedrijf D was het percentage dat opging voor een tweede poging bij de WWB/WIJ-groep hoog (38,9).

²¹ Bedrijf A heeft ook gemeentecliënten, maar ten tijde van het onderzoek stroomde een te gering aantal in voor een vruchtbare analyse.

TABEL 3.6 Persoonskenmerken naar doelgroep en bedrijf, in procenten

Persoons- kenmerken	WWB/WIJ		Ontslag- werklozen			Arbeids- gehandicapten			Ouderen		Alloch- tonen		Vang- netters	
	Bedrijf	B	D	A	C	D	A	C	D	A	C	A	C	C
Geslacht														
Man		61,6	64,4	81,5	58,4	61,6*	54,5	63,9	45,3	62,7	58,9	58,8	73,7	58,8
Vrouw		38,4	35,6	18,1	41,6	38,4	45,5	36,1	54,7	37,3	41,1	41,2	26,3	43,2
Leeftijdsklasse														
<35		55,8	64,4	7,4	12,8	11,9	15,2	29,2	30,2	-	-	5,9	6,6	18,9
35-44		20,9	17,8	29,6	31,2	34,2	24,2	34,7	20,8	2,7	2,2	41,2	38,2	37,8
>= 45		23,3	17,8	63,0	56,0	53,9	60,6	36,1	49,1	97,3	97,8	52,9	55,3	43,2
Gemiddelde leeftijd		34,1	32,3	46,7	45,5	45,4	45,0	40,0	42,6*	53,0	52,5	43,7	45,8	41,7
Opleiding														
Laag		68,6	59,6	41,5	47,2	45,4	78,8	66,2	75,1	58,9	66,3	82,4	82,7	86,5
Middelbaar		23,3	27,0	49,1	38,2	36,6	18,2	22,1	18,9	30,1	25,8	5,9	13,3	13,5
Hoog		8,1	13,5	9,4	14,6	18,1	3,0	11,3	5,7	11,0	7,9	11,8	4,0	0
Herkomst														
Autochtoon		53,5	63,3	81,5	76,0	81,7	78,8	66,7	75,5	73,3	75,6	-	-	59,5
Allochtoon		46,5	36,7	18,5	24,0	18,3	21,2	33,3	24,5	26,7	24,4	100	100	40,5
Leefsituatie														
Alleenstaande ouders		23,5	10,1*	9,3	13,3	10,7	21,2	12,7	11,5	6,8	10,0	25,0	6,7	21,6
Alleenstaande		57,6	65,2	29,6	26,0	25,1	30,3	29,6	25,0	29,7	22,2	18,8	28,0	16,2
Gehuwd/samenwonend														
met of zonder kinderen		18,8	24,7	61,1	61,0	64,2	48,1	57,7	63,5	63,5	67,8	56,3	65,3	62,2
Eerdere trajecten**														
Ja		40,7	38,9	16,7	18,4	19,9	27,3	18,1	18,9	21,3	17,8	23,8	9,2	13,5
Nee		59,3	61,1	83,3	81,6	83,1	72,7	81,9	81,1	78,7	87,2	76,5	90,8	86,5
Werkloosheidsduur														
in mnd**		39,8	17,2**	7,2	9,8	9,8*	24,3	18,6	16,1	11,2	9,8	9,1	13,6	14,2
Werkervaring														
in jaren**		5,8	7,8	24,0	20,0	21,9	19,0	18,7	15,9	26,9	27,2	12,5	17,1	16,8
Totaal N= 1.027		86	90	54	125	219	33	72	53	75	90	17	76	37

* significant $p < 0,05$; ** significant $p < 0,01$

3.4.2 STARTPROFIEL ZACHTE PERSOONSKENMERKEN

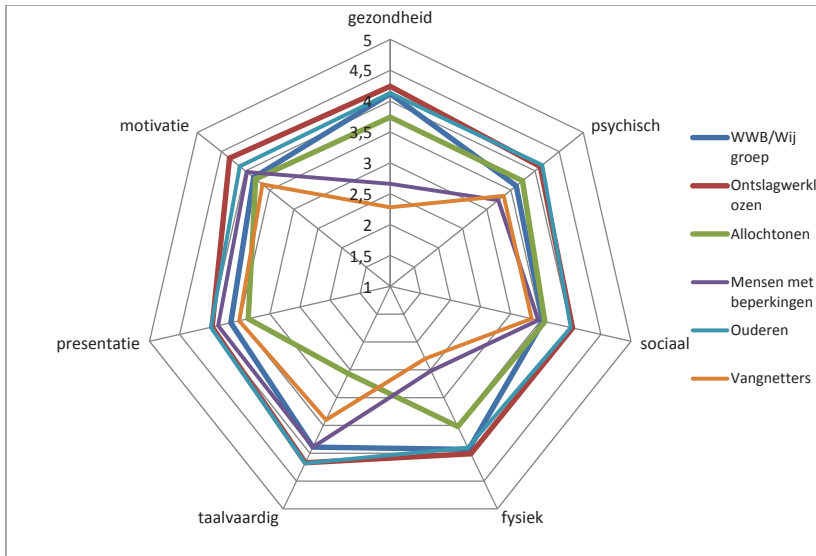
Over harde persoonskenmerken die verbonden zijn aan een persoon en die niet of nauwelijks te veranderen zijn, is uit onderzoek al veel bekend. Dat is minder het geval voor de zogeheten zachte persoonskenmerken, die iets zeggen over iemands gezondheid, belastbaarheid, gedrag en motivatie en de invloed van deze kenmerken op de kans om als werkloze in een baan geplaatst te worden. Wel is uit eerder onderzoek bekend dat factoren als gezondheid gerelateerde belemmeringen en de houding en het gedrag van de werkloze werkzoekende een rol spelen bij de kans op werkherleving (Kanfer, Wanberg, Kantowitz, 2001; Saks, 2005; Gelderblom & De Koning, 2007; Brouwer e.a., 2011).

In tegenstelling tot de harde persoonskenmerken kan aan deze zachte kenmerken tijdens het traject wel worden gewerkt.

Met behulp van een beperkte set vragen zijn de voor re-integratie relevante zachte kenmerken bij aanvang van elk traject gemeten onder de benaming ‘startprofiel zachte kenmerken’. Na deze eerste meting, ofwel nulmeting, werden de zachte kenmerken gedurende de looptijd van het traject periodiek opnieuw gemeten. Voor de meting is een vijfpuntsschaal gebruikt. Met behulp van deze schaal heeft de consultant de situatie van elke cliënt bij aanvang van het traject getypeerd aan de hand van zeven aspecten: gezondheid, sociale, fysieke en psychologische toestand van de cliënt, taalvaardigheid, de manier waarop deze zich weet te presenteren en motivatie. De schaal loopt van zwak (=1) tot goed (=5). Het patroon dat deze meting heeft opgeleverd, is gevisualiseerd in een spinfiguur (figuur 3.2).

Het eerste wat opvalt aan de figuur is dat – gemeten naar deze psychosociale kenmerken – de consultants de meeste cliënten een bovengemiddelde, dus heel redelijke score op de schaal gaven. Ook met de motivatie bleek het volgens de consultants in het algemeen redelijk te zijn gesteld. De scores bevinden zich alle in de range van 3,5 tot 4,5, ofwel variërend van ‘niet goed, niet slecht’ tot ‘redelijk’. Ontslagwerkelozen waren het meest gemotiveerd, gevolgd door ouderen en werklozen met beperkingen. Maar ook de motivatie van de werklozen in de bijstand, de allochtonen en de vangnetters was bij aanvang volgens de consultants gemiddeld zeker niet slecht te noemen.

FIGUUR 3.2 Startsituatie fysieke, psychische en sociale toestand naar doelgroep



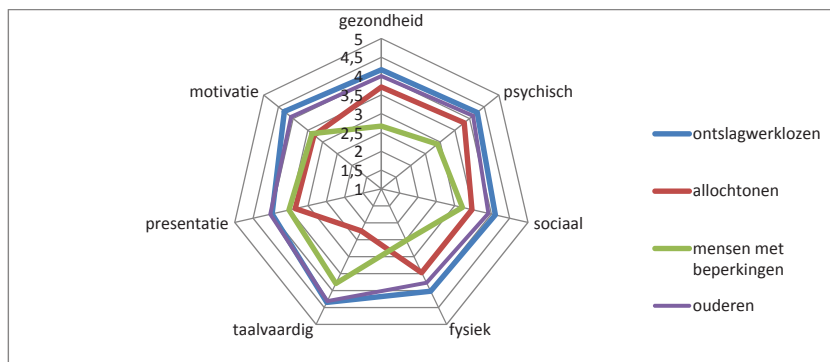
Op drie van de zeven aspecten kregen enkele type cliënten een lagere score, te weten op de aspecten fysieke toestand, gezondheid en taalvaardigheid. Het minst gunstig zag het patroon eruit voor de groep arbeidsgehandicapten en vangnetters, gevolgd door respectievelijk de werklozen van allochtone herkomst en op enige afstand, de WWB/WIJ-groep.

Algemeen was het meest gunstige startprofiel dat van de ontslagwerklozen en ouderen. Op alle aspecten scoorden deze groepen het best. Onderling vertoonden ze een grote gelijkenis, zij het dat de groep ouderen iets lager scoorde op de aspecten motivatie, gezondheid en fysieke toestand. Aan de andere kant van de schaal, de onderkant, vertoonden de profielen van de mensen met een handicap en die van de vangnetters grote gelijkenis. Wel was het patroon voor de vangnetters nog ongunstiger dan dat van de mensen met beperkingen. Zij scoorden in absolute termen het slechtst op de aspecten fysieke toestand en gezondheid. Bovendien ontbrak het hen, volgens de consulenten, relatief gezien het meest aan motivatie om aan het traject deel te nemen. Werklozen in de bijstand en allochtone werklozen namen een tussenpositie in, wel met de kanttekening dat de score van allochtonen het laagst was van alle groepen op de aspecten presentatie (= 3,4) en taalvaardigheid (= 2,6).

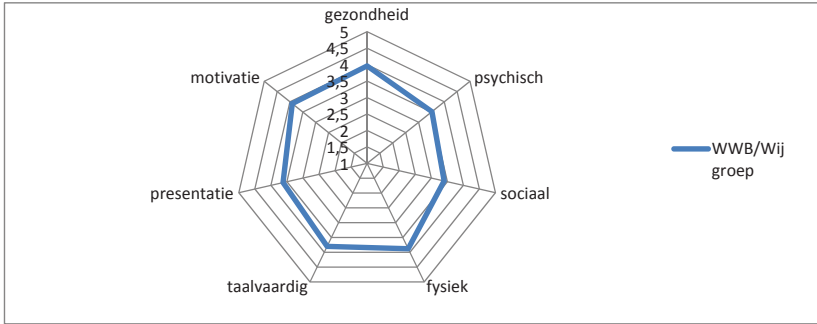
72

Om na te kunnen gaan of er bedrijfsgebonden verschillen waren in de inschatting van het startprofiel, zijn in de figuren 3.3 tot en met 3.6 de startprofielen voor elk van de vier bedrijven afzonderlijk weergegeven. Per doelgroep bleek er tussen de bedrijven sprake te zijn van een grote gelijkenis in de inschatting van de knelpunten voor werkhervatting. Hun gelijkenis was wat minder groot voor de doelgroep arbeidsongeschikten. Consulenten van bedrijf A zagen een gebrek aan motivatie bij deze groep in de regel meer als een probleem dan de consulenten van de andere bedrijven. Verder schatte bedrijf A voor cliënten met een allochtone achtergrond het gebrek aan taalvaardigheid als meer problematisch in dan bedrijf C, maar dat verschil is niet significant.

FIGUUR 3.3 Startsituatie fysieke, psychische en sociale toestand naar doelgroep van bedrijf A (1=zwak, 5=goed)



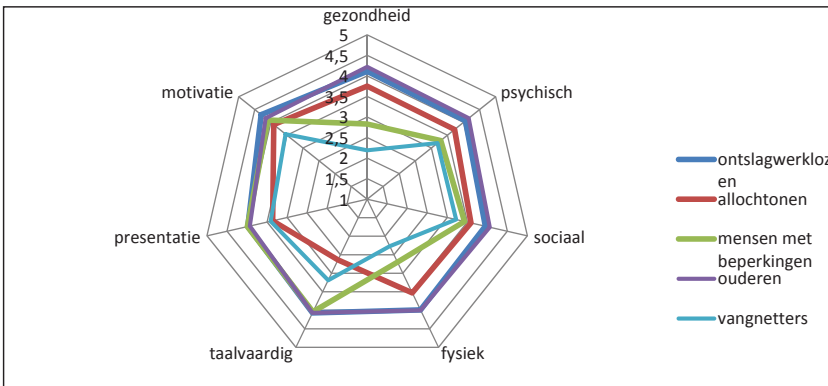
FIGUUR 3.4 Startsituatie fysieke, psychische en sociale toestand naar doelgroep van bedrijf B (1=zwak, 5=goed)



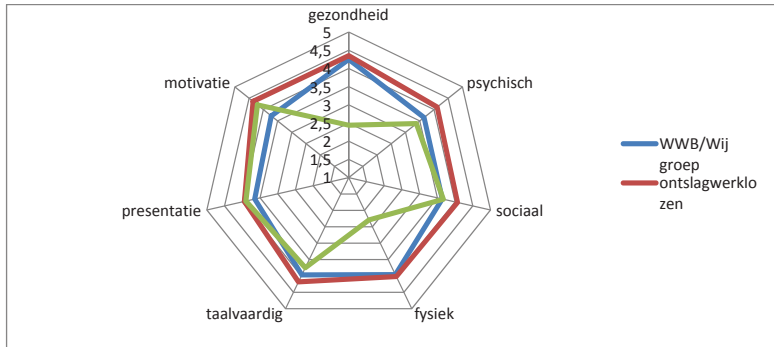
Opvallend is dat, ondanks de op basis van de harde persoonskenmerken grotere afstand tot de arbeidsmarkt van de groep WWB/WIJ van bedrijf B in vergelijking tot dezelfde groep bij bedrijf D, bedrijf B zijn cliënten niet significant zwakker schaalde op de fysieke, psychische en sociale kenmerken van hun cliënten.

In tabel 3.7 zijn de resultaten van het startprofiel op basis van de zachte kenmerken per doelgroep in tabelvorm bij elkaar gezet. Hoewel zich tussen doelgroepen significante verschillen voordeden, was er tussen de bedrijven *binnen* overeenkomstige doelgroepen – op een verschil in motivatie tussen gehandicapten en allochtonen na – geen sprake van significante verschillen.

FIGUUR 3.5 Startsituatie fysieke, psychische en sociale toestand naar doelgroep van bedrijf C (1=zwak, 5=goed)



FIGUUR 3.6 Startsituatie fysieke, psychische en sociale toestand naar doelgroep van bedrijf D (1=zwak, 5=goed)



Onderzocht is in hoeverre er bij dit startprofiel al dan niet sprake is van een unidimensionele schaal. Hiertoe is met behulp van factoranalyse het aantal factoren bepaald. Een grafische techniek die behulpzaam is bij het bepalen van het aantal factoren, is scree plot analyse.

74

TABEL 3.7 Gemiddelde scores van het startprofiel naar bedrijf en doelgroep

Startprofiel	WWB/WIJ		Ontslagwerkløzen			Arbeidsgehandicapten			Ouderen		Allochtonen		Vangnetters	
	Bedrijf	B	D	A	C	D	A	C	D	A	C	A	C	
Gezondheids- toestand		3,96	4,25	4,17	4,11	4,35	2,67	2,83	2,44	4,00	4,22	3,71	3,75	2,19
Psychische toestand		3,52	3,65	4,26	4,06	4,11	2,91	3,29	3,38	4,12	4,16	3,82	3,72	3,19
Sociale toestand		3,40	3,64	4,11	3,95	4,07	3,21	3,43	3,67	3,92	4,06	3,47	3,59	3,22
Fysieke														
belastbaarheid		3,88	3,96	4,02	3,99	4,02	2,52	2,70	2,29	3,77	4,00	3,47	3,53	2,27
Taalvaardigheid		3,80	3,97	4,35	4,07	4,18	3,79	4,04	3,75	4,31	4,07	2,24	2,64	3,19
Presentatie		3,62	3,65	3,98	3,98	3,94	3,52	3,99	3,90	4,03	3,93	3,35	3,36	3,41
Gemotiveerdheid		3,91	3,72	4,30	4,30	4,30	3,36**	4,09	4,21	4,07	4,16	3,29	3,91	3,54
Cronbach's alpha		0,71	0,85	0,84	0,88	0,86	0,81	0,88	0,74	0,85	0,91	0,79	0,89	0,73

* significant $p < 0,05$; ** significant $p < 0,01$

In scree plot analyse worden de factoren geordend naar de eigenwaarde (d.i. de proportie variantie die een factor verklaart van de totale variantie). De breuklijn in deze plot geeft een vrij betrouwbaar criterium voor factorselectie (Stevens, 2002). Uit de breuklijn bleek dat bij elk van de vier bedrijven de knik lag bij de tweede component, hetgeen duidt op één factor (zie bijlage IV voor de scree plots van de vier bedrijven). Op basis van deze resultaten is een schaal vervaardigd op basis van de zeven items, aangeduid als startprofiel zachte kenmerken. De betrouwbaarheid van deze unidimensionele schaal is getoetst met Cronbach's alpha. De waarde van Cronbach's alpha varieerde van 0,72 tot

0,91 (laatste regel tabel 3.7) en is daarmee redelijk tot goed. Voor de verdere analyse is van deze schaal (startprofiel zachte kenmerken) gebruikgemaakt.

3.4.3 SOCIALE PROBLEMEN

Niet enkel harde en zachte persoonskenmerken bepalen voor bedrijven de moeilijkheidsgraad om cliënten te plaatsen. Naast bovengenoemde persoonskenmerken, die ongunstig kunnen uitwerken op de arbeidsmarkt, kunnen ook schulden, gebrekkige huisvesting en verslavingsverschijnselen belemmerend en demotiverend werken voor een (snelle) terugkeer naar betaald werk. In hoeverre bedrijven te maken hebben met dergelijke barrières, laat tabel 3.8 zien.

Dit soort niet direct werkgerelateerde problemen doen zich in de praktijk geregeld voor. De barrière die in de onderzochte groep het meest frequent voorkwam, bleek problemen in de thuissituatie te zijn. Vooral onder de groep WWB'ers van bedrijf B en de groep vangnetters van bedrijf C deed deze problematiek zich voor. Ook had gemiddeld bijna een op de vijf arbeidsgehandicapten en 15 procent van de ontslagwerklozen met deze problematiek te maken. Ook vormden, naast problemen in de thuissituatie, financiële problemen een aanzienlijke barrière. Bijna een kwart van de vangnetters en de WWB'ers van bedrijf B had te kampen met financiële problemen.

TABEL 3.8 Niet-werkgerelateerde barrières naar doelgroep en bedrijf

Barrières	WWB/WIJ		Ontslagwerklozen			Arbeidsgehandicapten			Ouderen		Allochtonen		Vangnetters
	Bedrijf B	D	A	C	D	A	C	D	A	C	A	C	C
Problemen/barrières													
Problemen in de thuissituatie													
	30,2%	11,1%	7,4%	19,2%	15,5%	12,1%	20,8%	18,9%	10,7%	7,8%	11,8%	13,2%	32,4%
Problemen met de huisvesting													
	7,0%	3,3%	-	3,2%	1,8%	-	9,7%	-	-	3,3%	-	2,6%	8,1%
Problemen met financiën													
	23,3%	7,8%	9,3%	10,4%	6,8%	12,1%	13,9%	-	-	6,7%	-	13,2%	24,3%
Overige problemen													
	7,0%	-	-	-	1,4%	-	8,3%	-	-	-	-	-	10,8%
Totaal aandeel cliënten met problemen													
	36,0%	16,7%	13,0%	23,2%	18,7%	15,2%	29,2%	18,9%	12,0%	12,2%	17,6%	19,7%	40,5%

- = onvoldoende respondenten

In dit opzicht waren er wel verschillen tussen de re-integratiebedrijven voor overeenkomstige doelgroepen. Zoals al eerder naar voren kwam bij de analyse van de harde persoonskenmerken was de WWB-groep, die onder de hoede van bedrijf B viel, een meer problematische groep dan die van bedrijf D. Niet alleen deden zich bij deze WWB-clieñten vaker problemen in de thuissituatie voor, maar ze hadden ook vaker financiële moeilijkheden, huisvestingsproblemen en andere problemen, waaronder verslaving en problemen met politie en justitie. Ook ontslagwerklozen en arbeidsgehandicapten van

bedrijf C hadden in grotere mate dan de overeenkomstige doelgroepen van de andere bedrijven, te kampen met dit type problemen.

In totaal had 36,0 procent van het cliëntbestand van bedrijf B te maken met dit soort problemen tegenover 14,6 procent bij bedrijf A, 22,8 procent bij bedrijf C en 18,5 procent bij bedrijf D. Uit het feit dat de percentages van de afzonderlijke problemen opgeteld hoger uitkomen dan het totale aandeel cliënten met problemen, kan worden afgeleid dat diverse cliënten te maken hadden met meerdere problemen tegelijkertijd. Dit soort multiproblematiek maakt het extra moeilijk de cliënten weer aan werk te helpen. Bedrijven zullen in die gevallen extra creatieve oplossingen moeten zien te vinden om met deze problemen om te gaan.

3.4.4 KENMERKEN LAATSTE BAAN

Bij aanvang van het traject is informatie verzameld over de laatste baan van de in het onderzoek betrokken cliënten, de baan die voorafging aan de werkloosheidsperiode. Niet alle cliënten hebben al eerder gewerkt. Een werkloze behorend tot de groep WWB/WIJ heeft niet noodzakelijkerwijs een arbeidsverleden. Een beperkt gedeelte (5,2%) van de groep WWB/WIJ en een enkele arbeidsgehandicapte bleek nog niet eerder te hebben gewerkt. Vanzelfsprekend hadden de cliënten die via opdrachtgever UWV waren ingestroomd in een traject wel allemaal gewerkt, anders hadden ze immers geen rechten opgebouwd. Tabel 3.9 biedt een karakterisering van hun laatste baan aan de hand van een drietal kenmerken: het soort arbeidscontract (vast of flexibel), het niveau van de laatste functie en de bedrijfssector van de laatste baan. De tabel laat zien dat er zowel overeenkomsten als verschillen zijn. Verschillen doen zich voornamelijk voor tussen de doelgroepen. Tussen de bedrijven is slechts in een enkel geval sprake van significante verschillen.

CONTRACTVORM

In het algemeen is op de arbeidsmarkt een trend tot toename van *flexibele arbeid* waar te nemen. In 2009 bedroeg het aandeel tijdelijk werk onder de totale werkzame beroepsbevolking al 18 procent.²² Voor de cliënten in het onderzoek lag dit percentage nog aanmerkelijk hoger. Opvallend is de grote groep cliënten in het onderzoek die gewerkt heeft op een flexcontract. Het percentage van deze cliënten varieerde van 42,4 procent voor de ouderen tot niet minder dan 88,9 procent voor de groep WWB/WIJ. Ook onder de vangnetters bevonden zich veel voormalige flexkrachten (72,1%). Voor een kleiner deel ging het hier om uitzendkrachten (16,3%). Van ouderen en ontslagwerklozen bestaat het beeld dat zij na een lange intern gerichte loopbaan zich, eenmaal werkloos geworden, veelal voor het eerst sinds lange tijd weer (moeten) oriënteren op de externe arbeidsmarkt. Maar hoewel de percentages voor flexwerk lager waren voor deze groepen (respectievelijk 42,4% en 50,3%), gold dat zeker niet voor iedereen. Bij be-

²² Statline.

drijf D waren significant vaker werklozen met een handicap afkomstig uit een flexbaan dan bij de bedrijven A en C.

NIVEAU

Het tweede baankenmerk betreft het *niveau* van de laatste baan. Uit de tabel valt af te leiden dat de crisis ook zijn tol heeft geëist van ouderen met banen op middelbaar niveau en hoger. Opmerkelijk is het grote aandeel personen in de groepen ontslagwerklozen en ouderen dat, voorafgaand aan hun werkloosheid, werk op middelbaar niveau en hoger verrichtte (62,8% en 58%). Daarentegen werkten de werklozen met een allochtone herkomst, vangnetters en WWB/WIJ'ers grotendeels in banen van elementair niveau.

TABEL 3.9 Laatste baankenmerken naar doelgroep en bedrijf, in procenten

Baan- kenmerken	WWB/WIJ		Ontslag- werklozen			Arbeids- gehandicapten			Ouderen		Alloch- tonen		Vang- netters	
	Bedrijf	B	D	A	C	D	A	C	D	A	C	A	C	C
Contractsoort**														
Vast dienstverband (onbepaalde tijd)		6,0	11,2	53,7	48,0	49,7	57,6	40,0	30,8	58,1	56,7	29,4	41,3	27,0
Flexibel dienstverband		94,0	88,8	46,3	52,0	50,3	42,4	60,0	69,2*	41,9	43,3	70,6	58,7	73,0
Niveau**														
Niet eerder gewerkt		8,2	3,4	-	-	-	0	2,8	0	0	0	0	0	0
Elementair en lagergeschoold werk		70,6	60,7	29,6	32,5	42,6	60,6	49,3	67,3	37,8	45,6	88,2	80,0	75,7
Middelbaar en hoger werk		21,2	36,0	70,4	67,5	57,4	39,4	47,9	32,7	62,2	54,4	11,8	20,0	24,3
Bedrijfssector**														
Landbouw, nijverheid en energie		32,0	30,0	33,3	36,0	36,1	24,2	34,7	37,7	32,0	42,2	52,9	44,7	54,1
Commerciële dienstverlening		45,3	43,3	33,3	41,6	32,4**	42,4	36,1	39,6	38,7	33,3	29,4	42,1	32,4
Niet-commerciële dienstverlening		19,8	21,6	33,3	20,8	15,5	33,3	25,0	20,8	28,0	24,4	17,6	11,8	13,5
Sector onbekend		2,3	1,1	0	1,6	16,0	0	4,2	1,9	1,3	0	0	1,3	0

* significant $p < 0,05$; ** significant $p < 0,01$

SECTOR

Het derde kenmerk is de *bedrijfssector* van de laatste baan. Ook dit kenmerk liet verschillen per cliëntgroep zien. Voor het merendeel waren allochtonen en vangnetters voorafgaand aan hun werkloosheid werkzaam in de sectoren landbouw, nijverheid en energie. Arbeidsgehandicapten en werklozen in de bijstand werkten veelal in de commerciële dienstverlening (38,6% en 43,5%).

Verder was ongeveer een kwart van de mensen met een beperking, van de ouderen en van de werkloze bijstandsgroep voorafgaand aan de werkloosheidsperiode in de niet-commerciële dienstverlening werkzaam. Verhoudingsgewijs waren relatief veel ontslagwerklozen bij bedrijf D afkomstig uit de commerciële dienstverlening.

3.5 CONSULENTEN

3.5.1 INLEIDING

Alle cliënten hebben in principe een consultant of adviseur toegewezen gekregen, die de begeleiding gedurende het traject verzorgt. Voor de re-integratiedienstverlening is het contact tussen consultant en cliënt op de werkvloer van eminent belang (Hasluck en Green, 2007). Re-integratiedienstverlening is mensenwerk, de chemie tussen de cliënt en de individuele consultant of het ontbreken daarvan, diens professionaliteit en overdracht van de bedrijfsfilosofie zullen naar verwachting het verloop van een re-integratietraject beïnvloeden. Het belang van de rol van de consultant is nauwelijks te overschatten. In de woorden van een consultant van een van de deelnemende bedrijven: “Het belangrijkste instrument voor de klant zijn wij zelf, dat hij over ons kan beschikken, altijd. Iemand die dingen kan doen, die de cliënt zelf niet kan doen en dan permanent.” Dat betekent dat door de wijze van werving en selectie van hun consultants, bedrijven tot op zekere hoogte het succes van hun interventiestrategie kunnen bepalen.

78

De laatste jaren krijgt in evaluatiestudies van re-integratie de rol van de consultant en het belang van diens kwaliteiten voor het succesvol plaatsen van cliënten meer aandacht. In het bijzonder is er meer aandacht voor het belang van afspiegeling²³ (Behncke, Frölich, Lechner, 2008) en de professionele expertise voor succesvolle plaatsing (Brodkin, 2007; RWI, 2012). Vragen die worden gesteld zijn: Vormt het consultantprofiel naar leeftijd en geslacht een afspiegeling van het cliëntprofiel? Wat is de invloed van het kwalificatieniveau van de consultant op de kansen op succesvolle plaatsing? Maakt het aantal consultants – een vaste consultant of juist meerdere – dat begeleidt de kans op succesvol plaatsen groter/kleiner? Wat is de invloed van de bedrijfsbinding van consultants op bedrijfsuniformiteit in begeleiding/succesvolle plaatsing? En ook: Hoe goed schatten consultants kans op plaatsing in? Gaat dat meer ervaren consultants beter af dan minder ervaren consultants? (Lechner & Smith, 2003)? In de volgende paragrafen wordt ingegaan op een aantal van bovengenoemde aspecten.

3.5.2 KENMERKEN VAN DE CONSULENT

In tabel 3.10 staat het profiel van de consultants van de vier bedrijven weergegeven aan de hand van een zestal persoonskenmerken. Wat is het beeld dat uit de tabel naar voren komt? Er blijken tussen de vier bedrijven significante verschillen in de kenmerken van consultants te bestaan. Wat meteen opvalt is dat de verschillen samenhang verto-

²³ Met afspiegeling wordt bedoeld dat de consultant dezelfde kenmerken als zijn of haar cliënt heeft, zoals eenzelfde leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en/of herkomst.

nen met het verschil in cliëntpopulatie. Over het algemeen vormde de samenstelling naar *geslacht* van de consulenten min of meer een afspiegeling van die van hun cliënten. Wel kwamen onder de cliënten relatief iets meer mannen voor (vgl. tabel 3.4). Een uitzondering vormde bedrijf D, dat voornamelijk met vrouwelijke consulenten werkt (87,7%). Dit afwijkende patroon kan historisch worden verklaard vanuit het personeelsbeleid van het uitzendconcern. De uitzendsector werkt van oudsher graag met vrouwelijk personeel in uitvoerende functies. Uit het personeelsbestand van de uitzendtak selecteert bedrijf D de betere intercedentes voor het ingewikkelder re-integratiewerk en promoveert hen naar de functie van consulent in de re-integratie.

TABEL 3.10 Persoonskenmerken consulenten per bedrijf in procenten

	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
N=196				
Geslacht**				
Man	57,4	50,0	42,0	12,3
Vrouw	42,6	50,0	58,0	87,7
Leeftijd**				
<39 jaar	27,6	45,4	46,0	38,5
40-49 jaar	29,8	36,4	34,0	44,2
50 jaar en ouder	42,6	18,2	20,0	17,3
Gemiddelde leeftijd	46,5	39,4	41,7	42,1
Opleidingsniveau**				
Voortgezet onderwijs	21,8	0	14,2	5,8
Hoger onderwijs (hbo, bachelor)	67,4	86,4	79,6	69,2
Hoger onderwijs (universiteit, master)	10,9	13,6	6,1	25,0
Gemiddeld opleidingsniveau	3,9	4,1	3,9	4,2
Herkomst**				
Autochtoon	100	93,8	79,5	89,2
Allochtoon	0	6,3	20,5	10,8
Werkervaring (in jaren)**				
In re-integratiedienstverlening	5,9	10,5	4,7	7,5
Relevante ervaring elders (bv. uitzenden)	12,7	7,9	9,7	10,2
Duur dienstverband**	4,7	2,6	2,6	8,1

* significant $p < 0,05$; ** significant $p < 0,01$

Ook naar *leeftijd* vormt het consulentenbestand een goede afspiegeling van de cliëntèle. Met uitzondering van bedrijf B dat – in lijn met de groep jongeren onder de cliënten – enkele consulenten van onder de dertig aan het werk had, lag bij de bedrijven de gemiddelde leeftijd van consulenten vrij hoog, op ruim veertig jaar. Bedrijf A kende de hoogste gemiddelde leeftijd, met onder meer een omvangrijke groep vijftigplussers onder de consulenten (42,6%). Verder had bedrijf C als bedrijf met de grootste doelgroep allochtonen, ook de meeste consulenten van allochtone herkomst in dienst.

In lijn met de tendens in de sector tot paraprofessionalisering ligt het opleidingsniveau van consulenten hoog.²⁴ Een grote meerderheid van de deelnemende consulenten had hoger beroepsonderwijs (hbo) genoten. Bedrijf D werft de laatste jaren ook onder net afgestudeerden van de universiteit. Onder hun consulenten bevond zich een relatief grote groep jonge consulenten met een universitaire (psychologie)opleiding (25%).

Voor alle bedrijven gold dat hun consulenten gemiddeld over ruime en relevante werkervaring beschikten. Daarbij bond bedrijf D zijn personeel relatief het langst aan het eigen bedrijf (8,1 jaar). Vanwege de veelal kortdurende contracten in de re-integratiemarkt wil personeel nogal eens noodgedwongen van werkgever switchen, maar tabel 3.8 laat zien dat men veelal binnen de sector werkzaam blijft. Vandaar dat de totale werkervaring van de consulenten in de sector in de regel van langere duur was dan die bij het betrokken bedrijf.

Al met al onderscheiden de consulenten van de vier bedrijven zich in vergelijking tot consulenten uit Angelsaksische landen in positieve zin door hun hoge scholingsniveau, sterkere binding en betere afspiegeling in termen van leeftijd en geslacht. De consulenten in Angelsaksische landen zijn in de regel aanzienlijk lager opgeleid, erg jong, voor slechts beperkte tijd aan de sector verbonden en veel vaker van het vrouwelijk geslacht (Considine, Lewis, O’Sullivan, Sol, 2014).

80

TABEL 3.11 Aantal consulenten per cliënt gedurende het traject naar bedrijf in procenten

Aantal consulenten	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
1 consulent	55,7	67,4	57,1	47,0
2 consulenten	32,0	31,4	31,0	41,8
>2 consulenten	12,3	1,2	11,9	11,3

Over het beleid ten aanzien van het al dan niet toewijzen van een vaste consulent aan de cliënt gedurende het gehele traject verschillen de bedrijven van opvatting (tabel 3.11). Bedrijf B werkte standaard met een vaste consulent/begeleider per cliënt, tenzij die combinatie niet langer werkte of de consulent van werkgever veranderde. Bij bedrijf D, maar ook bij bedrijven A en C (de bedrijven die werkten met een groepsgewijze aanpak), wisselde de cliënt relatief vaker van begeleider. Bedrijven gaven aan dat voor sommige cliënten juist een wisseling van consulent beter kon werken. Dit vanwege het gevaar dat de cliënt de consulent ‘inpakt’ en bijgevolg door een te hoog inlevingsvermogen

²⁴ De term *paraprofessionalisering* wordt hier gebruikt ter onderscheiding van het begrip professionalisme met de hoge mate van onafhankelijkheid, die zo typisch is voor dokters en architecten. Het past beter consulenten veeleer te spiegelen aan andere ‘street level’-beroepen, waar het proces van de behandeling van cliënten op de een of andere wijze wordt gecodificeerd. Zie bijvoorbeeld van de Brink et al., 2011.

als gevolg van de onderlinge binding, de cliënt te veel gaat pamperen. Bedrijf D wisselde het meest veelvuldig van consulent.

Naast de chemie tussen consulent en de cliënt, is ook de bedrijfsbinding van de consulent van invloed op de wisselingen. Uit tabel 3.11 valt af te lezen dat de factor bedrijfsbinding de verschillen in tabel 3.12 tussen de bedrijven niet voldoende kan verklaren. De bedrijven A en D met relatief de meeste wisselingen waren immers tevens de bedrijven waar de consulenten het langst aan het bedrijf verbonden waren.

3.5.3 BEOORDELING CONSULENTEN VAN DE KANS OP WERK

Over de voorspellende waarde van de inschatting door consulenten van de kansen op werk van hun cliënten – en in het verlengde daarvan van de keuze voor dienstverlening die hun kansen op werk maximaliseert – wordt verschillend gedacht, maar is nog weinig uit onderzoek bekend (Lechner & Smith, 2003). Om na afloop van het traject de voorspellende waarde daarvan in kaart te kunnen brengen, werd aan elke consulent bij de start van een traject gevraagd om een beoordeling te geven van de kansen op werkherleving van de cliënt in kwestie. De kans op werk is gemeten in een vijfpuntsschaal, die oploopt van slecht (ofwel zwakke kans) tot goed.

Tabel 3.12 geeft voor de bedrijven totaal en vervolgens per doelgroep de werkherlevingskansen weer. Wat als eerste opvalt in de tabel is dat drie van de vier bedrijven eendrachtig voor het grootste deel van de cliënten de kansen inschatten als ‘niet goed, niet slecht’. Bedrijf D schatte het grootste deel van hun cliënten als redelijk kansrijk in, iets positiever dus. Opmerkelijk is verder dat consulenten van bedrijf B, met toch de moeilijkste cliënten, de werkherlevingskansen voor 41,2 procent van de cliënten als redelijk tot goed inschatten, iets beter nog dan de overige drie bedrijven.

Tussen de doelgroepen maakten de consulenten een duidelijk onderscheid. Als de beoordeling ‘redelijk’ tot ‘goed’ als maat werd genomen, scoorden achtereenvolgens ontslagwerklozen, de bijstandsgerechtigden (!) en de oudere werklozen relatief het best (resp. 47,1%, 42,0% en 39,9%), op afstand gevolgd door vangnetters en allochtonen (resp. 24,3% en 24,0%) en met als hekkensluiter cliënten die ten dele arbeidsgeschikt waren. Opvallend was het kleine verschil in de beoordeling van de plaatsingskansen van de WWB/WIJ-groep in verhouding tot die van ontslagwerklozen WW, terwijl dit toch een groep is met in de regel een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Tussen de bedrijven deden zich enkele kleine verschillen voor. Zo schatten de consulenten van bedrijf C de kansen van de ontslagwerklozen als wat minder goed in, terwijl zij de kansen van mensen met een arbeidshandicap juist weer wat rooskleuriger inschatten dan de andere bedrijven.

TABEL 3.12 Door de consulenten ingeschatte plaatsingskansen bij de start van de re-integratieondersteuning, per bedrijf

	Slecht (1)	Matig	Niet goed, Niet slecht	Redelijk	Goed (5)	Totaal
N=1.027	%	%	%	%	%	%
Totaal						
Bedrijf A	8,5	19,2	35,0	29,4	7,9	100,0
Bedrijf B	7,1	8,2	43,5	31,8	9,4	100,0
Bedrijf C	8,6	17,6	38,0	22,2	13,6	100,0
Bedrijf D	7,1	23,3	31,0	31,6	7,1	100,0
WWB/WIJ-groep	6,9	11,5	39,7	32,8	9,2	100,0
Bedrijf B	7,1	8,2	43,5	31,8	9,4	100,0
Bedrijf D	6,7	14,6	36,0	33,7	9,0	100,0
Ontslagwerkklozen	5,0	17,4	30,6	35,5	11,6	100,0
Bedrijf A	3,7	9,3	22,2	48,1	16,7	100,0
Bedrijf C	4,0	12,1	40,3	28,2	15,3	100,0
Bedrijf D	5,9	23,2	26,5	36,8	7,6	100,0
Ouderen	2,5	14,1	43,6	28,2	11,7	100,0
Bedrijf A	4,1	17,8	43,8	30,1	4,1	100,0
Bedrijf C	1,1	11,1	43,3	26,7	17,8	100,0
Arbeidsgehandicapten	14,1	32,1	35,3	12,2	6,4	100,0
Bedrijf A	24,2	39,4	27,3	6,1	3,0	100,0
Bedrijf C	11,3	23,9	36,6	16,9	11,3	100,0
Bedrijf D	11,5	38,5	38,5	9,6	1,9	100,0
Allochtonen	17,4	20,7	38,0	12,0	12,0	100,0
Bedrijf A	11,8	17,6	52,9	11,8	5,9	100,0
Bedrijf C	18,7	21,3	34,7	12,0	13,3	100,0
Vangnetters	16,2	32,4	27,0	21,6	2,7	100,0
Bedrijf C	16,2	32,4	27,0	21,6	2,7	100,0

Een van de factoren waarop consulenten hun beoordeling van de kansen op werk kunnen baseren is het eerder in dit hoofdstuk besproken startprofiel. In tabel 3.13 zijn de correlaties (op basis van Spearman's rho) tussen de beoordeling door consulenten van de kansen op werk en het startprofiel in kaart gebracht.

De tabel laat zien dat er inderdaad een significante samenhang is tussen het startprofiel van cliënten en de beoordeling door consulenten van hun kansen op werk. Consulenten baseren hun oordeel mede op het startprofiel. De verschillende hoogtes van de correlaties laten zien dat dit niet het enige criterium is. Zo is de samenhang tussen het startprofiel van WWB'ers bij bedrijf B en het oordeel van de consulenten over de kans op werk met 0,39 relatief laag. Er spelen dus meer factoren een rol bij het bepalen van de plaatsingskansen van hun cliënten

TABEL 3.13 De samenhang tussen ingeschatte plaatsingskans en startprofiel, naar cliëntgroep per bedrijf

	WWB/WIJ	Ontslag- werklozen	Mensen met beperking	Ouderen	Werklozen van allochtone herkomst	Vangnetters
<i>Correlatie (Spearman's rho)</i>						
Bedrijf A	--	0,63**	0,63**	0,62**	0,49*	--
Bedrijf B	0,39**	--	--	--	--	--
Bedrijf C	--	0,54**	0,86**	0,58**	0,76**	0,55**
Bedrijf D	0,56**	0,59**	0,52**	--	--	--

* significant < 0,05; ** significant < 0,01

MOTIVATIE EN DE KANS OP WERK

Een van de slaagfactoren bij re-integratie is de motivatie van werklozen (o.a. Vroom, 1964; Kanfer, Wanberg, Kantrowitz, 2001; Schellekens, van Leeuwen, Abma, 2008). Het belang van deze factor wordt nogal eens als reden gegeven waarom de inzet van instrumenten zo veel mogelijk zou moeten aansluiten bij de motivatie van werkzoekenden (CPB, 2000).

In het longitudinale onderzoek is aan de consulenten zowel bij aanvang als gedurende het traject gevraagd een inschatting te geven van de motivatie van de cliënt (zie ook paragraaf 3.4.2). Vanwege het toenemende belang dat gehecht wordt aan de wil van de cliënt ten aanzien van de kans om geplaatst te worden, sluit dit hoofdstuk over de context af met een analyse van de samenhang tussen de inschatting door consulenten van de motivatie van cliënten bij aanvang en hun werkherstattingskans. Evenals bij de beoordeling van de kans om geplaatst te worden is de beoordeling van de motivatie van de cliënten op een vijfpuntsschaal gemeten. De schaal loopt van zwak/slecht (1) naar goed (5).

83

TABEL 3.14 Gemiddelde scores op motivatie gerelateerd aan de beoordeling door de consulent van de kansen op werk, per bedrijf

	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Kans op werk				
1 (=slecht)	2,6	3,8	3,4	3,4
2	3,1	3,4	3,5	3,9
3	4,0	3,6	4,0	4,1
4	4,5	4,2	4,5	4,5
5 (=goed)	4,9	4,8	4,1	4,7
Correlatie (Spearman's rho)	0,54**	0,36**	0,48**	0,37**

* significant < 0,05; ** significant < 0,01

Tabel 3.14 laat zien dat er per bedrijf verschillen zijn in de mate waarin consulenten een relatie legden tussen hun beoordeling van de motivatie van de cliënten en de kansen om hen te kunnen plaatsen. De tabel maakt tevens duidelijk dat de consulenten van alle vier de bedrijven de motivatie van hun cliënten gemiddeld genomen *lager* inschatten in het geval zij de kansen op werk *lager* inschatten. De motivatiescores liepen bij alle vier de bedrijven op met de werkhervattingskans. De cliënt met – volgens de consulenten de betere kansen om geplaatst te worden, had in de regel ook een hogere motivatie. Maar de relatie was niet een-op-een. De samenhang was niet perfect. Dus motivatie is zeker niet de enige factor van belang. Wel was er sprake van een positieve correlatie: naarmate de cliënt beter gemotiveerd was, werd deze ook beter plaatsbaar geacht. Deze samenhang werd bij alle vier de bedrijven aangetroffen.

De correlatiemaat duidt op verschillen tussen de door de bedrijven gehanteerde interventiestrategie. Zo legden consulenten van bedrijf A een sterkere relatie tussen motivatie en de kans op werkhervatting (0,54) dan de consulenten van de andere bedrijven. In het bijzonder voor de consulenten van de bedrijven B (0,36) en D (0,37) spelen andere factoren een grotere rol. Hoe goed de voorspelling van de consulenten is, zal worden behandeld in hoofdstuk 4, waar ingegaan wordt op de interventies en gerealiseerde plaatsingen.

84

3.6 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk is de context geschetst waarbinnen de vier bedrijven opereren. Voor een deel is die context beïnvloedbaar. Zo kunnen bedrijven ervoor kiezen om zich op bepaalde typen werklozen te richten en hebben ze de mogelijkheid te sturen via de werving en selectie van hun consulenten. Met hun keuze voor specialisatie in de re-integratiedienstverlening voor een bepaald type werkloze (dichter of juist verder verwijderd van de arbeidsmarkt of met een specifieke problematiek zoals in het geval van werklozen met een handicap of ziekte) en de werving en binding van consulenten, gaven de bedrijven al een belangrijke eerste indicatie van hun werkwijze. In het algemeen werkten de bedrijven met para-professioneel, hoger geschoold personeel dat, ondanks de onstuimige ontwikkelingen op de re-integratiemarkt voor langere tijd aan de sector verbonden bleef. De betrokken cliëntengroepen waren divers van samenstelling, gemeten naar de bekende harde persoonskenmerken van leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, werkervaring, werkloosheidsduur en herkomst, maar per bedrijf en per doelgroep bleek er sprake te zijn van een grote gelijkheid in de inschatting van de stand van de zachte kenmerken bij aanvang, met enige variatie in de werkloosheidsduur en de mate van niet-werkgerelateerde problemen.

Met de motivatie van de werkloze was het, naar het eensgezinde oordeel van de consulenten, in de regel redelijk gesteld; slechts een kleine vijf procent van de cliënten beschouwden zij als slecht gemotiveerd. Uit de beoordeling door consulenten van de kan-

sen op werk bij aanvang van het traject bleek, dat zij de kansen voor de grootste groep van hun cliënten inschatten als ‘niet goed, niet slecht’. Tevens kwam naar voren dat er per bedrijf verschillen waren in de mate waarin consulenten een relatie legden tussen hun beoordeling van de motivatie van de cliënten en de kansen om hen te (kunnen) plaatsen. De probleemanalyse verschilt wat dit betreft dus per bedrijf. Voor het ene bedrijf speelt het aspect ‘willen’ bij de kans op werkhervatting een belangrijker rol dan voor het andere bedrijf. De voorspellende waarde van die beoordeling zal in hoofdstuk 4 moeten blijken, als de inschatting bij aanvang wordt gelegd naast de gerealiseerde plaatsingscijfers.

De resultaten van de analyse van de context lichtten een eerste tip van de sluier van de kenmerkende interventiestrategieën van de vier bedrijven. De bedrijven gaven met de keuze om in te schrijven op contracten voor bepaalde doelgroepen al een eerste blijk van hun bedrijfsinterventiestrategie. Zo specialiseert bedrijf B zich in re-integratieondersteuning aan zowel jongere als volwassen kansarme cliënten in de bijstand met een grote afstand tot de arbeidsmarkt: het ‘hoger hangend fruit’ ofwel het moeilijke segment van de re-integratiemarkt. Diens cliënten waren gemiddeld langer werkloos, waren vaker alleenstaande ouder en hadden significant vaker dan bij de andere bedrijven last van financiële, huisvestings- en andere niet direct werkgerelateerde sociale problemen of barrières. Bedrijf C werkt evenals de andere twee grote bedrijven in de volle breedte van de re-integratiemarkt, maar ziet toch vooral de eigen meerwaarde in het werken met werklozen met gezondheidsbelemmeringen getuige, onder meer, de relatief grote groep cliënten met een arbeidshandicap of ziekte. Bedrijf A had ten tijde van het onderzoek cliënten in traject behorend tot een vijftal doelgroepen: ontslagwerklozen, oudere werklozen van 45 jaar en ouder, werklozen met een handicap, bijstandsccliënten en werklozen van allochtone herkomst.²⁵ Onder hen bevond zich een grote groep cliënten van 45 jaar en ouder (70%). Bedrijf D, dat zich binnen de re-integratiemarkt van oudsher richt op UWV-clieënten met een relatief geringe afstand tot de arbeidsmarkt, is tegenwoordig ook actief op de gemeentemarkt, zoals bleek uit hun doelgroepen in het onderzoek, waaronder zich een groep WWB/WIJ-clieënten bevond. Naast de specialisatie van de bedrijven op bepaalde segmenten van de markt, kwam ook al een verschil in probleemanalyse naar voren. Zo onderscheidde bedrijf A zich van de andere bedrijven door de sterkere relatie die in het bedrijf gelegd werd tussen motivatie en de kans op werkhervatting (0.54).

Met de context is het kader voor de interventiestrategieën van de bedrijven geschetst. In het komende hoofdstuk worden de interventiestrategieën zelf geanalyseerd. Een aantal centrale elementen van het proces van re-integratieondersteuning wordt onder de loep genomen, zoals de keuzen van bedrijven in diagnose, trajectduur, aard en mate van de toegepaste (positieve en negatief gedrag corrigerende) instrumenten, en hun invloed op de kans op betaald werk.

²⁵ Bedrijf A heeft ook gemeentecliënten, maar ten tijde van het onderzoek stroomde een te gering aantal in voor een vruchtbare analyse.

4 INTERVENTIESTRATEGIEËN

4.1 INLEIDING

Hoe belangrijk op zichzelf ook, kennis over plaatsingsresultaten levert re-integratiebedrijven en beleidsmakers weinig handvatten op over de knoppen waaraan gedraaid kan worden om in de praktijk tot betere resultaten te komen. Kennis over interventies en gedragsmechanismen is daarvoor onontbeerlijk. Over die kennis en de toepassing in de praktijk van beleidstheorieën door middel van interventiestrategieën en de daarmee te behalen plaatsingsresultaten handelt dit hoofdstuk. Het doel is te achterhalen waaruit de specifieke interventiestrategie van elk van de bedrijven bestaat, of er sprake is van een systematische beredeneerde aanpak, of het bedrijf wel of niet focust op de meest efficiënte mechanismen en hoe de in de praktijk aangetroffen werkzame mechanismen zich verhouden tot die vervat in de in hoofdstuk 2 geformuleerde beleidstheorieën.

Gelet op de in hoofdstuk 2 aangetroffen verschillen in interventieclaims is de verwachting dat er verschillen tussen de bedrijven in dienstverlening zullen bestaan mede afhankelijk van het type cliënten, en daarmee dat re-integratietrajecten niet willekeurig aan cliënten worden toegewezen. Anders geformuleerd: per cliëntgroep kunnen er andere problemen aan de werkloosheid ten grondslag en – op basis van de interventieclaims – per bedrijf kunnen er variërende ideeën bestaan over de oplossingen. Leidende vragen bij het achterhalen van de keuzes van bedrijven zijn:

- Welke doelen streven de re-integratiebedrijven met hun dienstverlening in de praktijk na?
- Streven de bedrijven naast hoofddoelen van plaatsing, ook tussendoelen na? En verschillen de vier bedrijven hierin?
- Hoe richten de bedrijven hun trajecten in wat betreft trajectduur en de aard van de tijdsbesteding door zowel cliënt als consulent gedurende het traject?
- Wat zijn de instrumenten die ze gebruiken om hun trajecten vorm te geven, met welke intensiteit zetten ze instrumenten in en wat is de plaatsingswaarde van instrumenten? In welke combinaties worden instrumenten aangeboden?
- Van welke mechanismen maken bedrijven in de praktijk gebruik en hoe corresponderen deze mechanismen met de werkzame mechanismen van hun beleidstheorie?

En ten slotte:

- Welke van de mechanismen blijken het meest efficiënt voor plaatsing te zijn? Zijn dit ook de mechanismen, waar de bedrijven in de praktijk het meest op focussen?

Centraal in dit hoofdstuk staan dus de vele keuzes die de bedrijven in de praktijk hebben gemaakt en de resultaten die met de gekozen interventies gepaard gingen. Vanwege het accent op de keuzeprocessen start het hoofdstuk, in afwijking van de geijkte volgorde, met de door de vier bedrijven via hun interventies behaalde plaatsingen. Para-

graaf 4.2 presenteert de plaatsingspercentages van de vier bedrijven naar een aantal cliëntkenmerken. Paragraaf 4.3 levert de aftrap van de analyse van de interventiestrategieën met de *doelen* die de bedrijven volgens hun consultants met de re-integratieondersteuning nastreven. Daarop volgt een analyse van de duur van de trajecten (paragraaf 4.4). Al naar gelang het doel kan de snelheid waarmee cliënten een traject doorlopen, verschillen.

Tijdens de trajecten is in de webportal wekelijks vastgelegd waaraan de bedrijven cliënten tijd laten besteden. Het patroon van tijdsbesteding dat dit heeft opgeleverd, geeft paragraaf 4.5 weer. Paragraaf 4.6 bevat nadere analyses van de instrumenten en instrumentcombinaties die door de bedrijven werden ingezet, en hiervan de voor plaatsing meest effectieve instrumenten.

Een aantal instrumenten en gedragsmechanismen is niet op het *einddoel* maar op een *tussendoel* gericht. Paragraaf 4.7 focust op deze tussendoelen, waaronder motivatievergroting, en beantwoordt vragen als in welke mate bedrijven erin slagen de motivatie van werkzoekenden te verhogen en wat dat betekent voor het einddoel van plaatsing.

De analyse over keuzes culmineert in een beschouwing over de *in de praktijk* gebruikte mechanismen, een analyse van de meest *effectieve* mechanismen en een toets in de vorm van een confrontatie van de gedragsmechanismen uit de geformuleerde beleids-theorieën met de mechanismen die werden aangetroffen in de praktijk (paragraaf 4.8).

88

4.2 PLAATSINGSPERCENTAGES

Wat uiteindelijk telt voor de interventiestrategieën van bedrijven is de mate waarin deze resulteren in werkhervatting. De ultieme vraag is: welke plaatsings- ofwel werkhervattingspercentages bereiken de bedrijven met hun dienstverlening? Achtereenvolgens behandelen we in de paragraaf de volgende werkhervattingspercentages: de gemiddelden per bedrijf en gespecificeerd naar cliëntgroep (tabel 4.1) alsmede de gemiddelde plaatsingspercentages naar een aantal individuele cliëntkenmerken (tabel 4.2). Alle percentages zijn berekend op het totaal van afgesloten trajecten.

Voor een goede vergelijking tussen de bedrijven is een nadere specificatie van plaatsingsresultaten naar cliënt- of doelgroep vereist, vanwege verschillen in de samenstelling van hun cliëntenbestanden. Sommige groepen zijn nu eenmaal lastiger bij een werkgever te plaatsen dan andere. Eerdere studies naar rekrutering tonen aan, dat werkgevers langdurige werkloosheid, de status van allochtone afkomst en een oudere leeftijd als signaal voor potentieel risico gebruiken (zie onder meer Bonoli & Hinrichs, 2012). In hoofdstuk 3 bleek dat gerekend naar achtergrondkenmerken als werkloosheidsduur en gezondheid, bedrijven B en C gemiddeld met een moeilijker te plaatsen clientèle werkten dan bedrijven A en D. Voor bedrijf B gold bovendien dat in zijn cliëntenbestand meer alleenstaande ouders met kleine kinderen voorkwamen en dat diens

cliënten significant vaker te maken hadden met financiële, huisvestings- en andere niet direct werkgerelateerde problemen.

Tabel 4.1 geeft de plaatsingspercentages weer per bedrijf, totaal en naar cliëntgroep. Als eerste valt het opmerkelijk goede plaatsingsresultaat (52,3%) op van bedrijf B in verhouding tot de resultaten van de bedrijven A, C en D (resp. 40,9%, 37,0% en 45,9%). Ondanks het meer problematische cliëntenbestand slaagde bedrijf B er blijkbaar relatief goed in werk- en niet direct werkgerelateerde problemen op te lossen of in ieder geval zo hanteerbaar te maken, dat deze herintrede niet langer in de weg stonden. In de tweede plaats maakt de tabel inzichtelijk dat het in verhouding tot de andere twee grote bedrijven relatief lage algehele plaatsingspercentage van bedrijf C, in ieder geval ten dele toegeschreven moet worden aan diens specialisatie op de groep werkzoekenden met een ziekte of handicap, in het bijzonder de groep vangnetters.

TABEL 4.1 Plaatsingspercentages per bedrijf, totaal en per cliënt- ofwel doelgroep

N=1024	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D	Totaal
Totaal	40,9	52,3	37,0	45,9	
Waarvan:					
WWB/WIJ-groep	–	52,3	–	34,4	43,2
Ontslagwerklozen	59,3	–	52,0	54,3	54,3
Ouderen	40,0	–	33,3	–	36,4
Arbeidsgehandicapten	20,0	–	34,7	30,2	30,3
Allochtonen	23,5	–	30,3	–	29,0
Vangnetters	–	–	13,5	–	13,5

89

Per groep liepen de gemiddelde plaatsingspercentages uiteen van 59,3 procent voor de groep ontslagwerklozen bij bedrijf A tot 13,5 procent voor de groep vangnetters bij bedrijf C. Het verrassend hoge plaatsingsgemiddelde voor de WWB/WIJ-groep van 43,2 procent, dankt de groep aan de hoge succesratio van bedrijf B. De bedrijven konden ontslagwerklozen relatief het makkelijkst plaatsen, gevolgd door de groep met een bijstandsuitkering en de ouderen van 45 jaar en ouder. Overigens is de toevoeging ‘relatief’ hier op haar plaats. Immers, ondanks de hulp van het re-integratiebedrijf, slaagde nog altijd bijna twee derde van de ouderen er niet in weer een baan te bemachtigen. Voor vangnetters, arbeidsgehandicapten en werklozen van allochtone herkomst resulteerde het volgen van een re-integratietraject in een nog ongewissere uitkomst: slechts dertig procent of minder kon zijn traject positief afsluiten met een baan. Voor de vangnetters was het plaatsingspercentage met 13,5 procent extreem laag.²⁶

²⁶ Ter vergelijking: in het onderzoek ‘Werkhervatting bij vangnetters’ van Van der Burg *et al.* (2010) ligt het percentage werkhervatting van werkloze vangnetters op 29 procent (p. 155). De werkhervatting in dat onderzoek had betrekking op het jaar 2008, dus voor het uitbreken van de crisis in 2009.

De specificatie naar *cliëntgroep* per bedrijf laat meteen zien waar de kracht in de werkwijze van de afzonderlijke bedrijven ligt. Bedrijf A behaalt relatief de beste resultaten met de groepen met een relatief kleine afstand tot de arbeidsmarkt (ontslagwerklozen en ouderen). Bedrijf D weet voor zijn cliëntgroepen verhoudingsgewijs heel redelijke resultaten te bereiken. Bedrijf C scoort lager voor de ontslagwerklozen en ouderen, maar weer relatief sterk op de werkhervatting van de moeilijker te re-integreren cliëntgroepen, zoals arbeidsgehandicapten en alloctonen. Bedrijf B, de niche-speler die zich specifiek richt op WWB/WIJ-cliënten van gemeenten, behaalt daar relatief goede resultaten mee.

TABEL 4.2 Plaatsingspercentages naar persoonskenmerken, per bedrijf, in procenten

Persoonskenmerken	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D	Totaal
Geslacht					
Man	48,4**	54,7	38,6	48,6	45,2**
Vrouw	29,4	50,0	35,5	41,4	37,8
Leeftijdsklasse					
<35	53,3	57,4	54,9**	55,0	55,4**
35-44	43,6	44,4	40,9	45,1	43,1
>= 45	40,4	50,0	32,2	40,4	37,2
Opleiding					
Laag	38,9	48,3	32,3	42,9	38,3**
Middelbaar	46,0	60,0	46,1	50,0	48,5
Hoog	41,2	71,4	47,2	46,3	47,4
Herkomst					
Autochtoon	44,4	60,9	43,5**	48,0	46,6**
Allochtoon	36,5	43,6	28,7	38,4	34,1
Leefsituatie					
Alleenstaand	49,5**	43,8	38,6	44,3	42,8
Gehuwd/samenwonend	32,1	54,4	35,1	44,4	40,6
Zorg voor kinderen					
Zorg	34,9**	55,8	40,1	45,2	42,3
Geen zorg/geen kinderen	51,8	46,9	35,3	44,3	41,7
Eerdere trajecten					
Ja	42,1	50,0	36,6	48,4	42,2
Nee	40,9	57,1	42,2	36,6	42,4

N=1.051

** significant $p < 0,01$

Dat harde persoonskenmerken als leeftijd, opleidingsniveau, allochtone herkomst en werkloosheidsduur de kansen om terug te keren naar werk beïnvloeden, bevestigt het beeld dat naar voren komt in tabel 4.2. De tabel presenteert per bedrijf en voor het totale bestand de behaalde plaatsingspercentages naar een aantal harde persoonsken-

merken, zoals leeftijd, geslacht, opleiding, herkomst, leefsituatie en de zorg voor kinderen. Vanwege de mogelijkheid van recidive is ook het gegeven van een eventueel eerdere deelname aan trajecten in de tabel opgenomen.

Mannen werden vaker in een baan geplaatst dan vrouwen, jongeren vaker dan ouderen, middelbaar en hoger opgeleiden vaker dan laagopgeleiden en werklozen met een autochtone herkomst in de regel weer vaker dan werklozen met een allochtone herkomst. De verschillen waren significant voor het totale bestand. Per bedrijf was eenzelfde tendens zichtbaar, maar de verschillen waren op een enkele uitzondering na niet significant. Voor de zorg voor kinderen gold, dat met uitzondering van bedrijf A, de bedrijven er iets vaker in slaagden cliënten zonder (de zorg voor) kinderen het werk te laten hervatten, hoewel ook dit verschil niet significant was. Mogelijk bood bedrijf A een betere voorziening voor kinderopvang.

Het beeld van de invloed van eerdere ervaringen met trajecten is niet eenduidig. Bij een nadere specificatie naar cliëntgroepen kwam naar voren dat bij bedrijf C personen met een handicap met eerdere trajectervaring vaker een baan vonden binnen de termijn van het traject (32,2% versus 46,2%), terwijl dat bij bedrijf A voor allochtonen het geval was (15,4% versus 50,0%).

TABEL 4.3 Gemiddelde werkloosheidsduur in maanden van geplaatste en niet-geplaatste cliënten per bedrijf

	Geplaatste cliënten (a)	Niet-geplaatste cliënten (b)	Verhouding (b) t.o.v.(a)
Bedrijf A	9,6	14,1	+ 1.47
Bedrijf B	35,4	43,8	+ 1.24
Bedrijf C	8,7	14,6	+ 1.67
Bedrijf D	8,5	16,5	+ 1.94

Een ander persoonskenmerk dat relevant is voor de kansen op werkherhvatting, is de werkloosheidsduur. Het beeld, dat het gemiddeld genomen lastiger voor bedrijven is om langdurig werklozen te herplaatsen, wordt bevestigd in tabel 4.3. Werkzoekenden met een langere werkloosheidsduur worden minder vaak geplaatst. De werkloosheidsduur van de niet-geplaatste cliënten was een kwart (bedrijf B) tot bijna twee keer zo lang (bedrijf D) als de duur van de succesvol geplaatste cliënten. Concluderend: bij bedrijf B deed de werkloosheidsduur er voor werkherhvatting het minst toe en bij bedrijf D het meest. Dit is een indicatie dat consulenten van bedrijf D zich met hun interventies concentreren op de makkelijker te plaatsen cliënten.

Al met al bevestigen de data bevindingen uit eerder onderzoek, namelijk dat werkloze werkzoekenden die ondanks het doorlopen van een traject niet herintreden, op verschillende vlakken een ongunstiger uitgangspositie innemen ten opzichte van werklozen die wel weer aan het werk komen. Zo zijn de niet-geplaatsten gemiddeld ouder, lager opgeleid en langduriger werkloos. Verderop in het hoofdstuk (paragraaf 4.7) wordt nader ingegaan op de vraag hoe het gesteld was met zachte kenmerken als de motivatie van werkzoekenden die wel en werkzoekenden die niet aan het werk kwamen.

4.3 DOELEN VAN DE INTERVENTIESTRATEGIE

Met als uitgangspunt dat er een relatie verondersteld mag worden tussen de doelen die met re-integratieondersteuning worden nagestreefd en de behaalde plaatsingsresultaten, zijn de consulenten van de vier bedrijven bij de start van elk traject gevraagd naar hun doelen met de re-integratiedienstverlening.

TABEL 4.4 Doel van het traject naar bedrijf, per doelgroep

	Snelste weg naar werk	Werk dat aansluit bij wensen/kwalificaties	Weg naar duurzaam werk	Traject naar hoger gewaardeerd werk	Totaal
	%	%	%	%	%
Bedrijf A					
Ontslagwerklozen	33,3	33,3	33,3	-	100
Ouderen	25,7	43,2	31,1	-	100
Mensen met beperkingen	18,2	51,5	30,3	-	100
Allochtonen	31,2	6,3	62,5	-	100
Totaal	26,4	37,6	36,0	-	100
Bedrijf B					
WWB/WIJ-groep	3,7	51,3	38,8	6,2	100
Bedrijf C					
Ontslagwerklozen	37,4	28,5	34,1	-	100
Ouderen	45,5	17,8	36,7	-	100
Mensen met beperkingen	22,5	31	45,1	1,4	100
Allochtonen	60,3	20,5	19,2	-	100
Vangnetters	28,6	40	31,4	-	100
Totaal	40	26	33,7	0,3	100
Bedrijf D					
WWB/WIJ-groep	64,8	6,8	28,4	-	100
Ontslagwerklozen	78,2	10,2	11,6	-	100
Mensen met beperkingen	10	22	68,0	-	100
Totaal	65,3	11	23,7	-	100

Vier verschillende plaatsingsdoelen werden in de vragenlijst onderscheiden. Allereerst een ‘Work First’-doelstelling, waarbij het doel is de cliënt zo snel mogelijk op een arbeidsplaats geplaatst te krijgen. Door de wetgever is deze strategie mogelijk gemaakt door de omzetting van ‘geschikte arbeid’ in ‘algemeen gangbare arbeid’: niet de soort baan, maar de werkhervatting zelf staat in die situatie voorop. Als tweede onderscheiden we een op ‘human capital’ gerichte doelstelling. Hierbij is het doel de cliënt te plaatsen expliciet in lijn met diens kwalificaties. Als derde doel gold een plaatsing die de weg vrijmaakt voor duurzame tewerkstelling; tegenover duurzaam werk staan draaieurconstructies, tewerkstellingen waarbij de werkzoekende het risico loopt binnen korte tijd weer in een uitkeringssituatie te belanden.

De vierde doelstelling was meteen de meest hoog gegrepen doelstelling, namelijk re-integratieondersteuning die de cliënt op termijn uitzicht biedt op hoger geschoold of hoger gewaardeerd werk. Twee van de vier bedrijven hadden zich al in een eerder stadium, bij de formulering van hun beleidstheorie, expliciet uitgelaten over welk doel zij met hun dienstverlening nastreven. Voor bedrijf B was dat in de eerste plaats werk dat aansluit bij de kwalificaties en wensen van de werkzoekende en dat past in een loopbaanpatroon, terwijl bedrijf A juist aangaf te opteren voor de snelste weg naar werk. Tabel 4.4 laat zien welk doel in de praktijk wordt nagestreefd met de geleverde dienstverlening. Vanwege mogelijke verschillen in doelstelling per type cliënt is nader onderscheiden naar cliënt-/doelgroepen.

93

Uit de tabel valt af te leiden dat de bedrijfscultuur een stempel drukt op de doelen van re-integratieondersteuning, zij het dat de nagestreefde doelen de facto mede variëren met de cliëntgroep waartoe een werkloze behoort. Consulents van twee van de vier bedrijven gaven als belangrijkste doel van re-integratie aan te streven naar ‘de snelste weg naar werk’. Het meest uitgesproken gold dat voor bedrijf D, waar ‘Work First’ ofwel de ‘snelste weg naar werk’ gemiddeld in 65,3 procent van de gevallen als prevalentie strategie genoemd werd; voor ontslagwerklozen gold dat in 78,2 procent en voor cliënten die behoren tot de bijstandsgroep in 65 procent van de gevallen.

In veel mindere mate was dit het geval voor de consulenten van bedrijf A. Slechts 26,4 procent van hen koos voor Work First, en dat in weerwil van het gegeven dat het bedrijf eerder expliciet had aangegeven te gaan voor de snelste weg naar werk. Bij alle betrokken bedrijven streefden de consulenten in het geval van arbeidsgehandicapten veeleer naar een duurzame arbeidsplaats (bedrijf D: 68,0%, bedrijf C: 45,1% en in mindere mate bedrijf A met 30,3%). Het totaalbeeld voor bedrijf A wat betreft de doelen is gemengd. Voor de groep ontslagwerklozen was er geen duidelijk gezamenlijk doel dat de voorkeur had, terwijl bij de groepen ouderen en arbeidsgehandicapten het merendeel van de consulenten blijkbaar in de eerste plaats een baan voor ogen stond die aansloot bij de wensen en kwalificaties van de cliënt. Bij allochtone werkzoekenden stelden dezelfde consulenten duurzaamheid van plaatsing voorop (62,5%). In bedrijf B was de doelstelling van de consulenten uitgesproken niet gericht op de ‘snelste weg naar werk’

(4%); daar stond als doel van de dienstverlening voorop het vinden van werk dat aansluit bij de kwalificaties van de cliënt (51%) gevolgd door duurzaam werk (39%).

Ter afsluiting van deze paragraaf volgen enkele aanvullende observaties over het doel van de interventies naar aanleiding van de data in tabel 4.4. Bedrijven D en (in iets mindere mate) B scoren sterk als de mate van overeenstemming tussen de consultants onderling in de beantwoording van de vraag naar het doel van de re-integratieondersteuning als maatstaf wordt genomen voor het internaliseren van de bedrijfscultuur.

Een tweede observatie betreft de relatief hoge scores op duurzaamheid van werk in verhouding tot de snelste weg naar werk. Bedrijf C bijvoorbeeld scoort voor de drie grootste cliëntgroepen niet minder dan tussen de 34 en 45 procent op deze doelstelling. Een interpretatie is dat consultants de UWV-doelstelling ‘Werk boven uitkering’ vertalen als de kortste weg naar *duurzaam* werk en dat de consultants de lange termijn duurzaamheid van plaatsing belangrijker achten dan een snel resultaat (vgl. IWI, 2007: 22). Een andere interpretatie is dat zij de betaling door de opdrachtgever scherper voor ogen hielden en dat de duurzaamheid betrekking heeft op de 6-maandentermijn, die het UWV als opdrachtgever aanhoudt om in aanmerking te komen voor betaling in geval van plaatsing.

94

Een derde observatie behandelt het verschil bij bedrijf A tussen het management en de werkvloer over Work First als primair doel. De vraag is of de consultants ondanks dat ze een ander doel aangaven, de facto handelden conform de doelen van het management. Als de trajecten bij bedrijf A niet heel snel worden afgesloten, handelen de consultants conform hun uitspraken. In het andere geval handelen zij conform de wensen van het management, ondanks hun eigen voorkeur. Zij hebben dan eenvoudigweg een sociaal wenselijk antwoord gegeven. Andersom mag van de consultants van bedrijf C, en vooral D, op basis van de beantwoording een relatief korte trajectlooptijd verwacht worden. Paragraaf 4.4 moet hierover uitsluitsel geven.

Naast een relatie tussen de *doelstelling* van re-integratie en de *snelheid* van plaatsing, mag ook een relatie verondersteld worden tussen de nagestreefde doelen en de *aard* van de behaalde plaatsingsresultaten. De belangrijkste kritiek op de doelstelling van ‘de snelste weg naar werk’ concentreert zich op de inferieure banen waarin werklozen tegen hun wil terecht zouden komen. In het volgende hoofdstuk zal in de paragraaf waar de kenmerken van de (kwaliteit van de) banen worden behandeld (paragraaf 5.4), worden teruggekomen op de mogelijkheid van samenhang met de door de bedrijven beoogde doelen.

4.4 LOOPTIJD VAN TRAJECTEN

Deze paragraaf gaat in op de onderzoeksresultaten met betrekking tot de feitelijke looptijd van trajecten, mogelijke verschillen in looptijd tussen bedrijven en tussen suc-

cesvol en niet succesvol afgesloten trajecten. De paragraaf sluit af met een typering van kenmerkende bedrijfsstrategieën ten aanzien van de duur van de dienstverlening.

De lengte ofwel looptijd is om meerdere redenen een belangrijk aspect van elk re-integratietraject. De keuze van een bedrijf voor kortere of langere trajecten geeft een interessante inkijk in de interventiestrategie van een bedrijf. Ingeval de bedrijfsdoelstelling 'de snelste weg naar werk' is, mag immers verwacht worden dat het bedrijf inzet op een (relatief) beperkte looptijd van het traject. Andersom is een langere tijdsduur te verwachten ingeval het doel is het vinden van een baan die allereerst goed aansluit op het kwalificatieniveau van de cliënt. Verder kan een groot verschil in looptijd tussen cliënten die wel en die uiteindelijk niet in een baan geplaatst worden, mogelijk een indicatie zijn voor het parkeren of onnodig lang in traject houden van lastig te re-integreren cliënten ('lock-ineffect'). Maar noodzakelijk is dat niet. Een groot verschil kan evengoed blijk geven van een strategie die erop gericht is lastig te re-integreren cliënten extra (lang) te begeleiden in de hoop op plaatsing, zo nodig net zolang tot de maximale trajectduur wordt bereikt. Voor de bepaling van de bedrijfsstrategieën met betrekking tot de duur van de trajecten is dus niet alleen de absolute trajectduur relevant, maar ook bedrijfsverschil in de mate waarin uitstroom van de geplaatsten en niet-geplaatsten wel of niet met elkaar corresponderen.

4.4.1 TRAJECTDUUR

KORTE EN LANGE LOOPTIJDEN

Een eerste inzicht in de looptijd van de trajecten biedt figuur 4.1. Op de x-as staat de duur in maanden aangegeven, met als uiterste duur 24 maanden, wat de maximale termijn van observatie van de cliënten in de webportal is. De y-as geeft aan welk percentage van de cliënten in een bepaalde tijd al is uitgestroomd. De gekleurde lijnen laten per bedrijf het karakteristieke verloop zien van de uitstroom van cliënten in de tijd. Zo valt uit de figuur af te lezen, dat de eerste tien procent van de cliënten al in de eerste anderhalf tot drie maanden na de start, het traject alweer beëindigd had. Na 24 maanden hebben bij alle vier de bedrijven alle cliënten het traject (al dan niet succesvol) afgesloten.

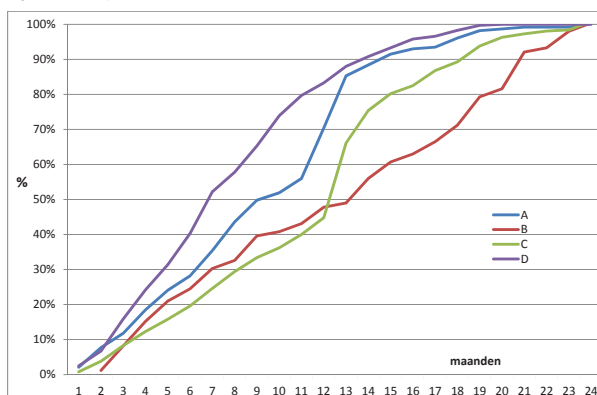
De figuur maakt in één oogopslag duidelijk, dat het karakteristieke verloop van de uitstroom sterk verschilt per bedrijf. De bovenste lijn in de figuur geeft de doorlooptijd voor bedrijf D weer. Daaruit valt af te lezen dat na 9 maanden al twee derde van diens cliënten het traject had afgesloten en na één jaar het overgrote deel (ruim 85%). Kort en snel re-integreren is hier het (interventie)motto.

De bedrijven B en C laten gedurende de eerste 12 maanden een rustiger, meer gestage en minder omvangrijke uitstroom zien. Rond de afloop van het eerste jaar deed zich bij bedrijf C een versnelde uitstroom voor, terwijl deze bij bedrijf B over de gehele periode gelijkmatig bleef. Ook bij bedrijf A, dat in de eerste maanden een cliënt sneller uit plaats- te dan bedrijf C, is na een jaar sprake van een versnelling in de uitstroom. In de regel

duidt dit patroon op versnelde uitstroom van cliënten op niet-succesvolle trajecten vanwege het bereiken van de maximale contractuele doorlooptijd.²⁷

Een nadere uitsplitsing naar succesvolle en niet-succesvolle trajecten verderop in deze paragraaf moet hierover uitsluitsel geven. Na 1,5 trajectjaar hadden van de bedrijven A en D nagenoeg alle cliënten hun traject afgesloten. Bij bedrijf C was dat voor negen van de tien cliënten het geval. Tegen die tijd liepen bij bedrijf B nog altijd drie van de tien cliënten in traject; bedrijf B werkt dus met langere looptijden.

FIGUUR 4.1 Cumulatieve trajectduur vanaf de start van de re-integratieondersteuning, per bedrijf



96

Er mag een verband worden verwacht tussen de lengte van een traject en de duur van de dienstverlening die nodig is om de afstand tot de arbeidsmarkt te overbruggen. De duur van een traject is mede afhankelijk met de afstand tot de arbeidsmarkt van de betreffende cliëntgroep. Het verschil in samenstelling van de clientèle is naar verwachting een van de redenen dat bedrijf C in vergelijking tot de andere twee grote bedrijven een gemiddeld langere doorlooptijd te zien geeft. Bedrijf C kenmerkt zich immers in verhouding tot de bedrijven A en D door een relatief groot aandeel van cliënten met een grote, en soms zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt, voornamelijk als gevolg van gezondheidsbelemmeringen.

Om een beeld te geven van de invloed van de samenstelling naar cliëntgroep is in tabel 4.5 de trajectduur per bedrijf uitgesplitst voor verschillende type cliënten. De gemiddelde trajectduur per type cliënt blijkt te variëren van gemiddeld 7,6 maanden voor ontslagwerkløzen tot ruim 13 maanden voor vangnetters. De tabel maakt tevens inzichtelijk dat de bedrijfsstrategie van de vier bedrijven ook op het niveau van de cliëntgroep zichtbaar blijft. Verschillen tussen de bedrijven in doorlooptijd blijven bestaan: de gemiddelde trajectduur

²⁷ Zie hoofdstuk 3.

bij bedrijf D is steeds relatief het kortst en loopt op van bedrijf A, bedrijf C naar bedrijf B. Bedrijf D gaat voor elke cliëntgroep voor de 'snelle' aanpak.

TABEL 4.5 Gemiddelde trajectduur cliëntgroepen per RIB, in maanden

	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D	Totaal
Bijstandsgroep	–	11,4	–	6,3	9,0
Ontslagwerklozen	7,4	–	9,7	6,5	7,6
Ouderen	8,4	–	9,6	–	9,1
Arbeidsgehandicapten	10,7	–	11,9	10,7	11,2
Allochtonen	8,9	–	10,3	–	10,0
Vangnetters	–	–	13,4	–	13,4
Totaal	8,5	11,4	10,5	7,0	9,0

De verschillen in bedrijfsstrategie komen het duidelijkst naar voren bij de uitstroom van ontslagwerklozen, bij personen in de bijstand en in mindere mate bij de groep arbeidsgehandicapten.

4.4.2 TRAJECTDUUR SUCCESVOLLE EN NIET SUCCESVOLLE TRAJECTEN

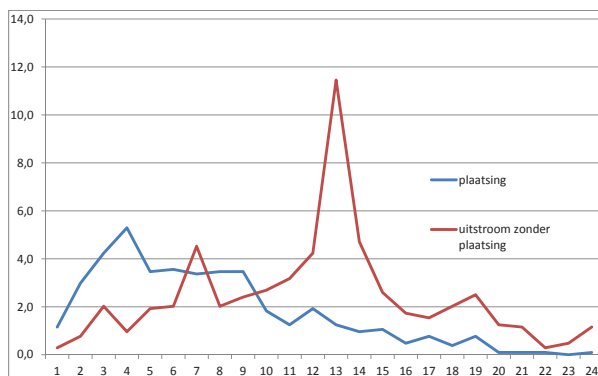
Tot dusver is er nog geen onderscheid gemaakt in looptijd van succesvolle en niet-succesvolle trajecten. Door de trajectduur nader te specificeren kan duidelijk worden of er daadwerkelijk sprake is van een verschil in het verloop van de uitstroom. De betreffende data voor succesvolle en niet-succesvolle trajecten van alle vier de bedrijven zijn bijeengebracht in figuur 4.2. In de figuur geeft de x-as de trajectduur in maanden weer en de y-as het percentage cliënten dat in de betreffende maand is uitgestroomd. De blauwe lijn karakteriseert het verloop voor geplaatste cliënten en de rode lijn die voor de minder succesvolle werkzoekenden, die het traject hebben moeten beëindigen zonder een baan in het verschiet. Het onderscheid tussen beide groepen blijkt van wezenlijk belang te zijn, het verloop van de uitstroom verschilt sterk.

Het verloop van de blauwe lijn in de figuur maakt zichtbaar dat het merendeel van de werkhervattingen ruim binnen het eerste trajectjaar tot stand kwam. Al snel na aanvang werden er voor de eerste werkzoekenden werkgevers gevonden. In de vierde maand bereikte het aantal werkhervattingen een piek. Een tweede groep vond binnen 6 tot 9 maanden een werkkring en daarna liep de gemiddelde uitstroom van geplaatsten gestaag verder terug. Voor de cliënten die langer dan een jaar in traject zaten, was het perspectief op plaatsing aanmerkelijk beperkter, maar zeker niet uitzichtloos. Ook in het tweede jaar stroomden nog steeds werkzoekenden uit met een nieuwe baan in het vooruitzicht.

Hoe anders is het verloop van de uitstroom zonder plaatsing. Allereerst kwamen deze beëindigingen langzamer op gang. In de tweede plaats was het verloop aanzienlijk minder geleidelijk.

In de uitstroom zonder plaatsing deden zich afgetekende pieken voor na 2, 6, 12 en 18 maanden, parallel aan de in de contracten met de opdrachtgevers vastgelegde maximale doorlooptermijnen. Deze ‘einde contract’-uitstroom betreft een categorie cliënten waarvoor de bedrijven vooralsnog geen geschikte werkkring hadden kunnen vinden, maar die wel gedurende de maximale trajectperiode bij het re-integratiebedrijf in traject bleven. Uiteindelijk werden deze werkzoekenden weer overgedragen aan de betreffende uitkeringsinstantie.

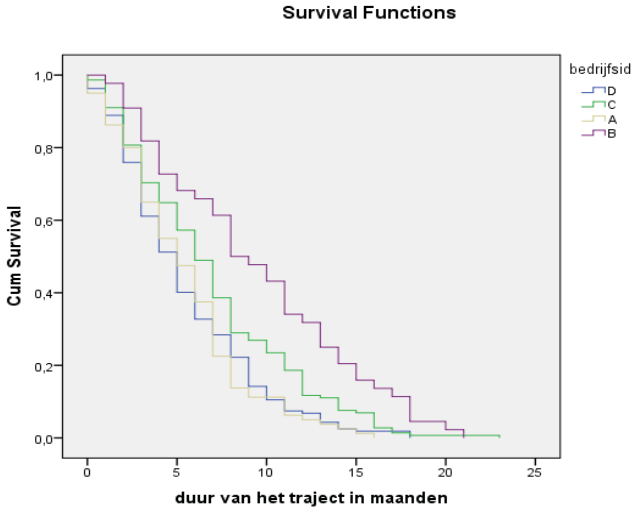
FIGUUR 4.2 Procentueel verloop uitstroom traject voor geplaatste en niet-geplaatste cliënten, in maanden van de vier bedrijven gezamenlijk



Om de bedrijfsstrategieën op het aspect van duur nader in beeld te krijgen, wordt in het navolgende de *cumulative uitstroom* per bedrijf weergegeven middels een zogenaamde survivalfunctie (Kaplan-Meier). De figuren laten de proportie cliënten zien die na een bepaalde periode nog altijd niet is uitgestroomd maar nog in traject loopt, zowel voor de geplaatste als voor de niet-geplaatste cliënten ofwel uitvallers in een bepaald tijdsbestek (dus na 1, 2, 3 of meer maanden). In de eerste figuur staat per bedrijf het verloop van de uitstroom of beëindiging van het traject voor de succesvolle, dus geplaatste cliënten (figuur 4.3). In de tweede figuur wordt de uitstroom voor de niet-geplaatste cliënten weergegeven (figuur 4.4).

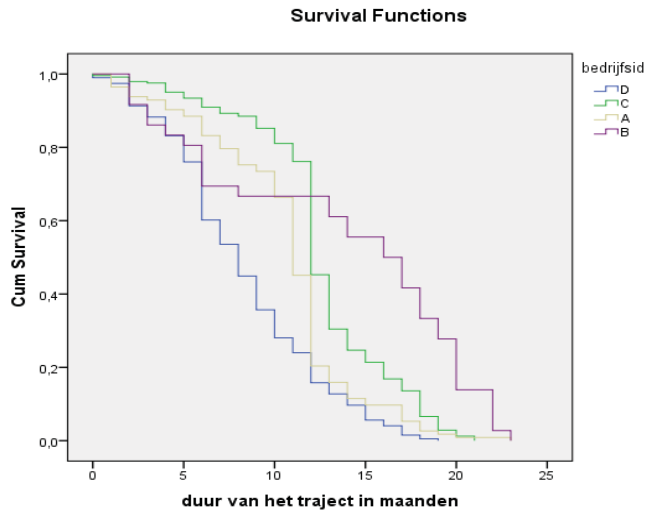
Het verloop van de cumulatieve uitstroom van de geplaatste cliënten laat het, op grond van de gemiddelden, verwachte patroon zien (tabel 4.6). Na één jaar hadden de bedrijven A en D al een uitstroom gerealiseerd van meer dan 90 procent voor de succesvol geplaatste cliënten. Bij bedrijf C schommelde deze uitstroom rond de 80 procent, terwijl bedrijf B tegen die tijd een uitstroom van 60 procent van de geplaatste cliënten had behaald.

FIGUUR 4.3 Survival in traject geplaatste cliënten voor bedrijven A, B, C en D



De consulenten van de bedrijven A en D realiseerden het gros van de plaatsingen in de eerste paar maanden. Daarentegen kwamen de plaatsingen bij bedrijf B later en meer gestaag op gang; de gelijkmatigheid van het uitstrooppatroon over de totale periode van twee jaar is duidelijk zichtbaar in de survivallijn die een zo goed als diagonaal verloop laat zien. Gedurende de eerste drie maanden realiseerde bedrijf C iets minder snel plaatsingen dan de twee andere grote bedrijven. Na die periode laat de lijn een vertraging in de uitstroom zien. Een groter deel van diens cliëntèle bleef langer in traject, voordat er uiteindelijk sprake was van werkhervatting. De smalle treden in de figuur aan het eind van de tweejaarlijkse periode geven aan dat na vijftien maanden nog maar mondjesmaat enkele laatste plaatsingen gerealiseerd werden.

Aan het verschil in bedrijfspatroon kan mogelijk ook een verschil in samenstelling van het cliëntbestand ten grondslag liggen. Dit was echter niet het geval. In de bijlage zijn dezelfde figuren voor een aantal grotere cliëntgroepen opgenomen (zie bijlage V). Daarin is te zien dat de bedrijven op het niveau van de cliëntgroepen dezelfde soort verschillen in uitstrooppatronen vertonen als in de totalen per bedrijf.

FIGUUR 4.4 Survival in traject niet-geplaatste cliënten voor bedrijven A, B, C en D

Figuur 4.4 visualiseert het verloop van de cumulatieve uitstroom voor de niet-succesvolle trajecten. De figuur toont grotere verschillen in bedrijfspatronen in trajectduur dan het geval was voor de succesvol afgesloten trajecten. In aanvulling op de eerdere bevindingen valt op dat bedrijf B net als bedrijf D al in de eerste vijf maanden afscheid nam van een relatief grote eerste groep cliënten. Maar anders dan bedrijf D gaat bedrijf B aanzienlijk langer met de overgebleven groep aan de slag in een poging deze alsnog geplaatst te krijgen. Verder is in de figuur zichtbaar de al eerder gesignaleerde knip in trajectbeëindiging op het moment van de maximale trajectduur bij de bedrijven A en C, dit in contrast met het meer gelijkmatige patroon bij de bedrijven B en D.

100

Snelheid en succesvolle uitstroom hangen met elkaar samen. Naarmate de doorlooptijd van een traject langer is, is de kans op plaatsing lager. Toch worden dan (nog) niet succesvolle trajecten niet sneller afgesloten. Overigens geeft een langere verblijfsduur nog niet aan dat de bedrijven ook meer tijd aan deze cliënten besteden. De duur van een traject als zodanig geeft immers nog weinig informatie over de intensiteit van de geboden dienstverlening.

In tabel 4.6 wordt tot slot de gemiddelde trajectduur voor succesvol geplaatste en niet-geplaatste cliënten weergegeven. De tabel bevestigt allereerst dat in de regel het type cliënt dat lastiger te plaatsen is, ook gemiddeld langduriger in traject blijft. Bij alle vier de bedrijven waren werkzoekenden met een arbeidshandicap, zieke vangnetters, allochtonen en mensen in de bijstand, kortom de werkzoekenden die van de re-integratiebedrijven gemiddeld genomen een langduriger begeleiding vergen voordat ze geplaatst kunnen worden, allen gemiddeld langer in traject.

TABEL 4.6 Gemiddelde trajectduur cliëntgroepen per re-integratiebedrijf, in maanden voor respectievelijk geplaatste (P) en niet-geplaatste (Np) cliënten

	Bedrijf A		Bedrijf B		Bedrijf C		Bedrijf D		Totaal	
	P	Np	P	Np	P	Np	P	Np	P	Np
Bijstandsgroep	-	-	9,4	13,7	-	-	5,3	6,8	7,8	9,4
Ontslagwerklozen	5,0	10,8	-	-	6,8	12,8	5,3	7,9	5,7	9,8
Ouderen	5,5	10,4	-	-	4,8	12,0	-	-	5,2	11,3
Arbeidsgehandicapten	6,2	11,6	-	-	10,0	12,9	7,4	12,0	8,7	12,3
Allochtonen	6,3	9,8	-	-	7,1	11,7	-	-	7,0	11,3
Vangnetters	-	-	-	-	7,5	14,1	-	-	7,5	14,1
Totaal	5,6	10,8	9,4	13,7	7,0	13,0	5,6	8,3	6,4	10,9

In de tweede plaats was bij alle groepen – op de allochtonen bij bedrijf C na – de trajectduur van cliënten die in een baan geplaatst werden korter, namelijk gemiddeld tussen de 5,6 en 9,5 maanden. Dit, terwijl de gemiddelde trajectduur van cliënten die uitstroomden zonder geplaatst te zijn gemiddeld tussen de 8,3 en 14,4 maanden was, dus anderhalf tot bijna tweemaal zo lang. Trajecten bij de bedrijven B en C waren – met een gemiddelde duur van 7,0 en 9,5 maanden voor succesvolle en 13,0 en 14,4 maanden voor niet-succesvolle trajecten – het langst.

Opvallend was het verschil in gemiddelde trajectduur tussen de werkzoekenden in de bijstand onder de hoede van de bedrijven B en D. Bedrijf D plaatste zijn cliënten aanmerkelijk sneller. Maar ook handelde bedrijf D de dienstverlening voor werkzoekenden zonder voldoende perspectief aanmerkelijk sneller af (bedrijf D met respectievelijk 5,3 en 6,8 maanden tegenover bedrijf B met respectievelijk 9,4 en 13,7 maanden). Dit patroon van snelle afhandeling, zowel voor geplaatste als (nog) niet geplaatste cliënten, zien we bij dit bedrijf ook terug bij de andere doelgroepen. Deze bevinding is geheel in lijn met de beleidstheorie van bedrijf D, dat ervan uitgaat dat als er in 6 maanden niet geplaatst kan worden er door het bedrijf weinig winst te behalen valt met extra dienstverlening.

Ook bedrijf A zet in op snelle plaatsingen. Immers, de gemiddelde duur voor succesvolle trajecten lag met 5,6 maanden op hetzelfde lage niveau als dat van bedrijf D. De korte looptijd van deze trajecten is in lijn met de doelstelling van ‘Work First’ ofwel de ‘snelste weg naar werk’, en bevestigt daarmee dat de consultants – om welke reden dan ook – een ander doel aangaven, maar de facto handelden conform de doelen van het management (zie paragraaf 4.3). Toch wijkt de interventiestrategie af van die van bedrijf D. Anders dan bedrijf D hield bedrijf A de minder succesvolle cliënten, die uiteindelijk zonder werk te kunnen hervatten het re-integratiebedrijf verlieten, gemiddeld langer in traject (gemiddeld A=10,8 t.o.v. D=8,3 maanden).

Van de drie grote re-integratiebedrijven bleek bedrijf C zijn cliënten – zowel de geplaatste als niet-geplaatste – verreweg het langst aan het bedrijf te verbinden. De gemiddeld langere trajectduur van de niet-geplaatsten bij bedrijf C is geheel in lijn met zijn beleidstheorie om expliciet uit te gaan van de wensen van de opdrachtgever en om zich, in de

woorden van een van hun directeuren, in te blijven spannen om cliënten te plaatsen zolang de termijn die is afgesproken met de opdrachtgever niet is overschreden.

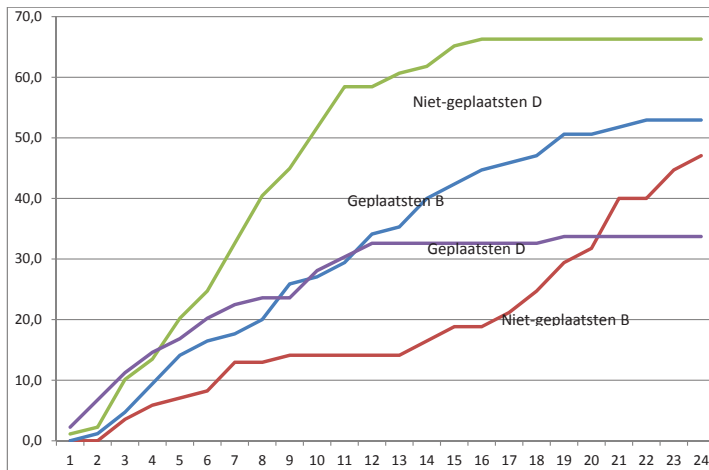
4.4.3 KENMERKENDE BEDRIJFSPATRONEN

Om de bedrijfspatronen goed te kunnen vergelijken werd tot dusver de totale uitstroom per bedrijf op honderd procent gesteld. Maar in de praktijk zijn er, zoals paragraaf 4.2 liet zien, wel degelijk verschillen tussen de bedrijven in de hoogte van de plaatsingspercentages en niet alleen vanwege een andere samenstelling van de cliëntgroepen. Om dat te illustreren en de interventiestrategieën met betrekking tot de duur nader in te vullen, is voor de twee meest extreme bedrijven in figuur 4.5 het uitstroompatroon in de tijd cumulatief weergegeven voor de WWB/WIJ-clieënten, in percentages van de gerealiseerde uitstroom.

Het inmiddels bekende kenmerkende patroon van bedrijf D van snelle afhandeling van plaatsing en uitval is wederom zichtbaar. In aanvulling daarop maakt de figuur duidelijk dat al na vier maanden meer niet-geplaatste dan geplaatste cliënten uitgestroomd zijn. Na een jaar stopt het plaatsingspercentage van bedrijf D en blijft het staan op ruim 30 procent.

102

FIGUUR 4.5 Aandeel uitstroom WWB/WIJ-groep naar trajectduur in maanden, voor succesvolle en niet-succesvolle trajecten, bedrijf B en D



Daartegenover staat de gestage strategie van bedrijf B, waarmee het bedrijf opteerde voor doorwerken aan re-integratie tot het maximaal mogelijke eruit is gehaald en de maximale trajectduur wordt bereikt. Daardoor klimt het plaatsingspercentage van bedrijf B steeds verder op tot de consultants uiteindelijk voor meer dan 50 procent van hun cliënten werk hebben gevonden. De bedrijven B en D staan voor verschillende benaderingen in de re-integratiedienstverlening. De strategie van bedrijf D levert een min-

der hoog percentage geplaatsten op, maar kost ook minder vanwege de snellere doorlooptijd.

Aan de hand van de analyses in deze paragraaf laten de bedrijfsstrategieën zich naar type uitstroom en trajectduur samenvatten in de volgende typologie (figuur 4.6).

FIGUUR 4.6 Typologie van de bedrijfsstrategieën naar looptijd van traject voor geplaatsten en niet-geplaatsten per bedrijf

Looptijd traject		Duur uitstroom succesvolle trajecten/cliënten	
		Kort	Lang
Duur uitstroom	Kort	Bedrijf D	
niet-succesvolle trajecten/cliënten	Lang	Bedrijf A	Bedrijf B Bedrijf C

De strategie van bedrijf D is te kenmerken door een snelle afhandeling, ongeacht de doelgroep, zowel in gevallen van succesvolle uitstroom door plaatsing als van uitstroom zonder plaatsing. Zowel bedrijf D als bedrijf A hanteert een strategie van snelle plaatsing, maar de bedrijven verschillen in hun strategie met betrekking tot cliënten die niet (kunnen) worden geplaatst. Bedrijf A houdt in tegenstelling tot bedrijf D de cliënten die nog niet zijn geplaatst, lange tijd in traject.

103

De strategie van beide bedrijven C en B is te karakteriseren als een van de langere duur, waarbij gestaag wordt gewerkt aan re-integratie tot de cliënt uiteindelijk, succesvol bij een werkgever geplaatst wordt. Ook de (nog) niet succesvolle cliënten blijven in de regel voor langere tijd, meestal tot het einde van de contractueel afgesproken trajectperiode, aan het bedrijf verbonden. Behalve, zoals het geval is bij bedrijf B, wanneer er al snel een indicatie is dat plaatsing in een reguliere baan niet in het verschiet ligt.

4.5 TIJDSBESTEDING TIJDENS TRAJECTEN

Een volgend aspect waarin de interventiestrategie van een bedrijf tot uiting komt is de tijdsbesteding gedurende het traject: wat gebeurt er precies tijdens het traject, wat krijgt een cliënt te doen en hoeveel tijd is daarmee gemoeid?

Allereerst ligt het in de lijn der verwachting dat er tijdens een traject zowel sprake is van *actief* als *passief* bestede tijd. Een werkzoekende zal tijdens diens traject niet voortdurend met re-integratieactiviteiten bezig zijn en evenmin standaard non-stop met zijn re-integratiebedrijf in contact staan. Ook tijdens een re-integratietraject, vooral als dat traject 12 tot 18 maanden duurt, gaan werkloze werkzoekenden op vakantie of worden wel eens ziek. Wanneer er tijdens een week dit type, niet op werkhervatting gerichte

activiteiten plaatsvindt, spreken we van *passieve tijdsbesteding*. Tot passieve tijdsbesteding zijn de volgende vormen van tijdsbesteding gerekend: afwezigheid wegens vakantie, afwezigheid wegens persoonlijke omstandigheden, ongeoorloofde afwezigheid of onbereikbaarheid en ziekte.

Actieve tijdsbesteding kan zowel binnen als buiten het bedrijf plaatsvinden. In dit onderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen activiteiten, die door de werkzoekende wel en die niet onder directe supervisie van de consulent werden verricht. Tijdens de wekelijkse monitoring is gemeten of er gedurende die week *contact* was met de cliënt, of er instrumenten waren ingezet, hoeveel tijd de betreffende werkzoekende aan de activiteiten had besteed en hoeveel tijd de consulent zelf aan activiteiten ten behoeve van diens re-integratie had besteed buiten de cliënt om. Dit alles met als achterliggende hypothese, dat de mate waarin er *contact* is tussen een consulent en cliënt evenals de tijdsduur c.q. *intensiteit* van de inzet van de instrumenten en consulent, samenhangen met de interventiestrategie van het bedrijf. Zo is naar verwachting het ene bedrijf meer sturend, controlerend ingesteld dan het andere bedrijf, dat wat minder frequent contact onderhoudt en meer aan de cliënt zelf overlaat.

104

De *actieve tijd onder supervisie* is nader gedefinieerd als die weken waarin er over en weer contact was tussen consulent en cliënt én waarin er sprake is geweest van re-integratieactiviteiten, met uren die specifiek werden besteed aan bepaalde instrumenten. Enkel deze zogenoemde ‘gesuperviseerde’ uren zijn gemonitord om de aard en de intensiteit van de inzet van instrumenten te meten. Natuurlijk zal een cliënt, die actief is met activiteiten gericht op werkhervatting, niet in alle gevallen op locatie bij het re-integratiebedrijf aan zijn opdrachten werken. Een cliënt kan bijvoorbeeld in een week actief werken aan thuiswerkopdrachten zonder dat er sprake is van contactmomenten met de consulent. De cliënt werkt dan zelfstandig aan zijn terugkeerprogramma. *Actieve tijd zonder supervisie* is gedefinieerd als de periode gerekend in weken, waarin geen contact plaatsvond tussen consulent en cliënt. Voor die weken is verondersteld dat de cliënt op eigen gelegenheid aan re-integratie werkte (*zelfwerkzaamheid*). Omdat deze vorm van actieve tijdsbesteding buiten het directe gezichtsveld van de consulent viel, kon de mate, waarin de cliënt daadwerkelijk zinvol zijn tijd besteedde, niet worden vastgesteld. Daarom valt deze tijd buiten het gezichtsveld van dit onderzoek.

Bij de presentatie van de resultaten over de tijdsbesteding aan *re-integratie-instrumenten* wordt vooralsnog geabstraheerd van het gegeven dat een traject een multiple behandeling betreft, waarin sprake is van een combinatie van instrumenten. Evenmin wordt hier al een relatie gelegd met de mate van plaatsing in banen. Dat gebeurt in de volgende paragraaf (4.6) waarin de analyse van de instrumenten wordt voortgezet en waarin nader wordt ingegaan op de populariteit en het bereik van specifieke instrumenten, de samenstelling van de pakketten waarin de bedrijven de instrumenten aanbieden, en hun plaatsingswaarde.

Met het oog op mogelijke verschillen tussen de bedrijven in de inzet van netwerken door de consulenten, bevat de paragraaf ook een analyse van de gemiddelde tijdbesteding van de consulenten aan activiteiten ten behoeve van diens re-integratie, waarbij de cliënt zelf niet direct betrokken is.²⁸ Voorbeelden van dergelijke activiteiten zijn onder meer het benaderen door de consulent van potentiële werkgevers met het oog op (verborgen) vacatures en het benaderen van instanties die kunnen helpen bij het oplossen van belemmeringen van de cliënt in de sfeer van de huisvesting, schulden etc.

4.5.1 ACTIEVE EN PASSIEVE TIJDSBESTEDING

OMVANG ACTIEVE EN PASSIEVE TIJDSBESTEDING

Tabel 4.7 biedt per bedrijf een overzicht van de actieve en passieve tijdsbesteding en van de verschillen in tijdsbestedingspatronen tussen de verschillende bedrijven. In de eerste kolom staat het gemiddelde aantal weken vermeld, dat een traject duurde bij het betreffende bedrijf. De kolommen twee en drie laten de nadere indeling in actieve en passieve tijd zien. Kolom vier geeft in dagdelen de tijd weer, die een cliënt gemiddeld aan instrumenten heeft besteed.

De tabel bouwt voort op de analyse van de looptijd van het traject uit paragraaf 4.4. Het inmiddels bekende patroon van de duur van trajecten – oplopend van kort naar lang van bedrijf D via bedrijf A en bedrijf C naar bedrijf B – wordt hier nader geanalyseerd op actieve en passieve tijdsbesteding.

Het aandeel actieve tijdsbesteding door de werkzoekenden blijkt, afhankelijk van het bedrijf, te variëren tussen de 78 (bedrijf A) en 87 (bedrijf B) procent van de totale trajecttijd. Klaarblijkelijk stuurde bedrijf B het meest en bedrijf A het minst op een inperking van de passieve tijdsbesteding. De gunstiger bruto-nettoverhouding van bedrijf B geeft aan dit bedrijf, vanuit het oogpunt van plaatsing van de vier bedrijven, het meest efficiënt met de trajecttijd is omgegaan. De ongunstige bruto-nettoverhouding van bedrijf A had vooral betrekking op de cliëntgroepen allochtonen en werklozen met een handicap.

Opvallend is dat uit de tabel blijkt dat bij alle drie de grote bedrijven werklozen die minder gemakkelijk te plaatsen zijn zoals werklozen met een arbeidshandicap, vangnetters maar ook werklozen van allochtone herkomst, gedurende een aanzienlijk deel van de brutotrajecttijd geen re-integratie activiteiten uitvoerden. De percentages variëren tussen de twintig en ruim dertig procent.

²⁸ Tegenwoordig is het onder onderzoekers communis opinio, dat de inbreng van de consulent ertoe doet. Overigens is er nog weinig internationaal onderzoek dat erin is geslaagd de effectiviteit van het bieden van persoonlijke aandacht aan de cliënt voor de plaatsing in werk goed te onderbouwen (Bloom, Hill & Riccio, 2003; Ricucci et al., 2004).

TABEL 4.7 Actieve en passieve tijdsbesteding en inzet van instrumenten, per bedrijf en doelgroep

	BEDRIJF A				BEDRIJF B				BEDRIJF C				BEDRIJF D			
	Totaal Weken	inzet instru- menten in dagdelen		Totaal Weken	inzet instru- menten in dagdelen		Totaal Weken	inzet instru- menten in dagdelen		Totaal Weken	inzet instru- menten in dagdelen		Totaal Weken	inzet instru- menten in dagdelen		
		Actief (2)	Passief (3)		Actief (2)	Passief (3)		Actief (2)	Passief (3)		Actief (2)	Passief (3)		Actief (2)	Passief (3)	
	(1)=100%			(1)=100%			(1)=100%			(1)=100%			(1)=100%			
WWB/ WIJ-groep	-	-	-	53	87%	13%	-	-	-	-	-	-	28	82%	18%	
Ontslag- werklozen	33	87%	13%	-	-	-	44	89%	11%	44	89%	11%	29	85%	15%	
Ouderen	37	80%	20%	-	-	-	43	89%	11%	43	89%	11%	-	-	-	
Arbgehandi- capten	46	65%	37%	-	-	-	56	79%	21%	56	79%	21%	49	76%	24%	
Allochtonen	43	73%	27%	-	-	-	48	77%	23%	48	77%	23%	-	-	-	
Vangnetters	-	-	-	-	-	-	62	73%	27%	62	73%	27%	-	-	-	
Totaal	38	78%	22%	53	87%	13%	48	84%	16%	48	84%	16%	32	83%	17%	

Wat betreft de intensiteit van de inzet van instrumenten scoorden de bedrijven A en bedrijf D het laagst met de geringste aantallen dagdelen die werkzoekenden gemiddeld aan instrumenten besteedden (respectievelijk 17 en 15). De bedrijven B en C maakten met respectievelijk gemiddeld 38 en 23 dagdelen intensiever gebruik van re-integratie-instrumenten.

AARD ACTIEVE EN PASSIEVE TIJDSBESTEDING

Om nog beter zicht te krijgen op de besteding van de tijd van werkzoekenden tijdens een re-integratietraject is ook de aard van zowel de actieve als de passieve tijdsbesteding wekelijks gemonitord. Daarbij werd de actieve tijdsbesteding onderscheiden naar activiteiten, respectievelijk met en zonder supervisie van het bedrijf. De passieve tijdsbesteding is nader opgedeeld in drie categorieën: ziekteverzuim, ongeoorloofde afwezigheid en een categorie overig. Deze laatste categorie is een samenvoeging van de categorieën 'afwezigheid wegens persoonlijke omstandigheden' en 'vakantie'.

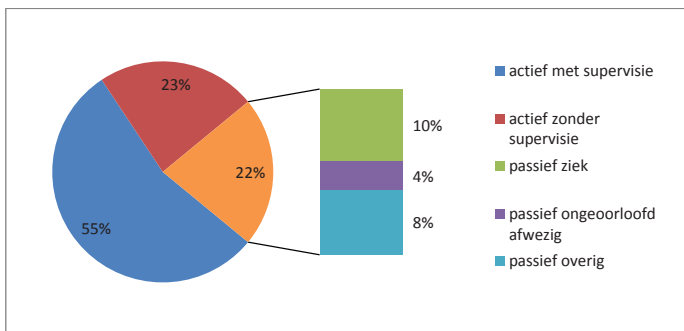
In de figuren 4.7 tot en met 4.10 worden de actieve en passieve tijdsbesteding per bedrijf nader gespecificeerd.

De eerste figuur visualiseert de tijdsbesteding door cliënten van bedrijf A. De figuur presenteert in de eerste plaats een nadere specificatie van de data over de actieve tijdsbesteding. In verhouding tot de actieve uren zonder supervisie is het aandeel uren met supervisie hoog. Het relatief hoge percentage uren dat het bedrijf de werkzoekenden gesuperviseerd aan hun re-integratie laat werken, is een indicatie dat bedrijf A cliënten strakker aanstuurt dan de andere drie bedrijven. Van de totale actieve tijd (55% + 23% = 78%) bestond immers bijna driekwart (71%) uit gesuperviseerde cliënturen. Een nadere analyse van de instrumenten in het vervolg van dit hoofdstuk zal moeten uitwijzen of dit ook gepaard ging met verhoudingsgewijs veel contactmomenten tussen consulent en cliënt.

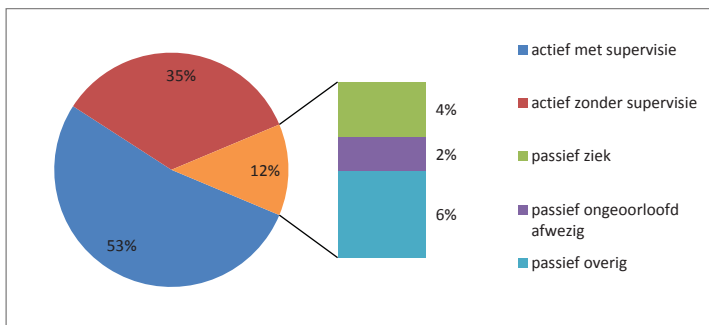
In de tweede plaats maakt de figuur de invulling van de passieve tijdsbesteding inzichtelijk. Uit de figuur blijkt dat cliënten van bedrijf A zich vaak ziek meldden (10%) en in verhouding tot de cliënten van de andere bedrijven vaker ongeoorloofd afwezig waren (4%).

De andere drie bedrijven lijken een groter vertrouwen te stellen in de zelfwerkzaamheid van hun cliëntèle dan bedrijf A. Zij lieten veel van hun cliënten een aanzienlijk groter deel van de actieve tijd zonder supervisie van de consulent aan de slag gaan. In het bijzonder gold dat voor de bedrijven C en D. Bij bedrijf C liep dit percentage zelfs op tot ruim de helft van de totale looptijd van de trajecten. Bedrijf B hield de activiteiten buiten het directe gezichtsveld van de consulenten aanzienlijk beperkter (35%) dan de bedrijven C (51%) en D (42%).

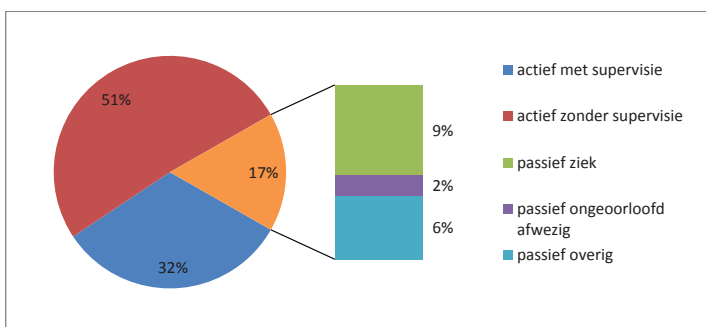
FIGUUR 4.7 Tijdsbesteding naar actieve en passieve componenten in bedrijf A



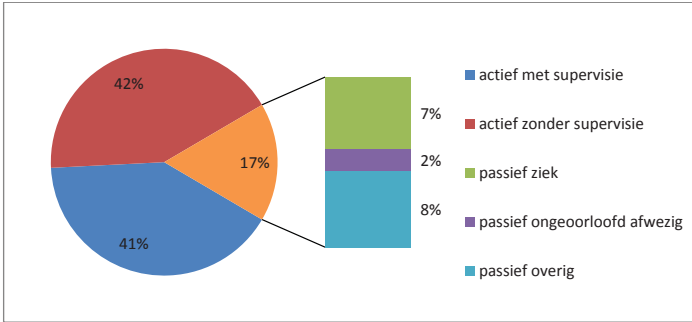
FIGUUR 4.8 Tijdsbesteding naar actieve en passieve componenten in bedrijf B



FIGUUR 4.9 Tijdsbesteding naar actieve en passieve componenten in bedrijf C



FIGUUR 4.10 Tijdsbesteding naar actieve en passieve componenten in bedrijf D



Bij nadere specificatie van de categorie passieve tijdsbesteding blijkt ziekteverzuim een factor van belang. Bij de drie grootste bedrijven ging bij de passieve tijd gemiddeld bijna de helft van de tijd verloren aan ziekmeldingen. Weliswaar gaven alle bedrijven aan te doen aan vermijdbare (kortdurende) verzuimbestridding, maar desondanks lieten de werkloze werkzoekenden regelmatig – vooral mensen met een arbeidshandicap en vangnetters - tijdens hun traject vanwege problemen met de gezondheid, verstek gaan. Gemiddeld ging tussen de 4 (bedrijf B) en 10 procent (bedrijf A) van de tijd verloren aan ziekte. De bedrijven C en D scoorden met respectievelijk 9 (bedrijf C) en 7 (bedrijf D) procent daartussenin. Dit is aanzienlijk meer dan de tijd die verloren ging als gevolg van ongeoorloofde afwezigheid. Die tijd varieerde namelijk tussen de 2 (bedrijf B, C en D) en 4 procent (bedrijf A).

PARKEREN?

In paragraaf 4.4 bleek weliswaar dat de duur van de niet-succesvolle trajecten langer was, maar dat betekent niet noodzakelijkerwijs dat de bedrijven ook meer tijd investeerden in de dienstverlening aan cliënten van niet-succesvolle trajecten. Op zich zegt de duur weinig tot niets over de intensiteit. Duur en intensiteit van dienstverlening zijn twee verschillende aspecten. Zo kan het zijn dat een bedrijf kansarme cliënten lang in traject houdt, maar minimale dienstverlening levert met het oog op kostenbesparing, maximale beloning²⁹ of vanwege de beperkte meerwaarde die het helpen van moeilijk te plaatsen werkzoekenden oplevert. Wanneer sterk doorgevoerd, leidt een dergelijke strategie tot grotere ongelijkheid in baankansen: voor de moeilijk plaatsbare cliënten neemt de kans op een baan verder af. Een dergelijke strategie wordt in de literatuur ‘parkeren’ genoemd (Bruttel, 2005; Finn, 2008; Courty & Marschke, 2004, 2009).

²⁹ Hiermee wordt bedoeld een strategie van het manipuleren van het tijdstip van uitstroom van zwakke/kansarme cliënten uit het traject met het oog op het maximaleren van de beloning. Op die manier kan een bedrijf dat werkt op basis van resultaatbeloning makkelijker het in het contract door de opdrachtgever vereiste minimumplaatsingspercentage halen.

TABEL 4.8 Percentage weken dat door een cliënt niet is gewerkt onder directe supervisie van een consulent naar plaatsbaarheid, per bedrijf en doelgroep

Tijdsbesteding	Percentage weken dat niet onder directe supervisie is gewerkt	
	Kansarme cliënten	Kansrijke cliënten
	%	%
Bedrijf A		
Ontslagwerklozen	31,0	45,9
Ouderen	54,2	44,7
Allochtone afkomst	-	-
Met handicap	-	-
Bedrijf B		
WWB/WIJ-groep	57,3	39,6
Bedrijf C		
Ontslagwerklozen	71,9	70,1
Ouderen	79,4	62,1
Allochtone afkomst	65,3	66,8
Met handicap	67,9	57,8
Vangnetters	84,9	75,5
Bedrijf D		
WWB/WIJ-groep	58,7	70,4
Ontslagwerklozen	49,7	57,6
Met handicap	68,6	58,9

* significant $p < 0,05$; ** significant $p < 0,01$

Parkeren is te beschouwen als een ongewenst neveneffect van door opdrachtgevers ingebouwde prestatieprikkels als substituut voor beperkingen in de selectie voorafgaand aan het traject (zie hoofdstuk 3). Vanaf het ontstaan van de re-integratiemarkt hebben politici al gewezen op het gevaar van parkeren, maar met weinig empirisch bewijs voor het belang ervan in de praktijk. Koning en Heinrich (2009) deden eerder een poging tot onderzoek van dit verschijnsel, maar zij konden enkel beschikken over de duur van het traject als indicatie. Op basis daarvan concludeerden zij dat parkeren in Nederland (waarschijnlijk) een verschijnsel van geringe omvang betrof. In dit onderzoek is parkeren onderzocht aan de hand van de relatie tussen de inschatting van de plaatsbaarheid door de consulent en het percentage weken dat cliënten niet hebben gewerkt onder de directe supervisie van een consulent. De hypothese luidt dat kansarme cliënten door consulenten significant minder actief begeleid aan hun traject werken dan kansrijke cliënten. Het niet actief begeleiden is geoperationaliseerd als het zonder supervisie laten werken van cliënten. Zonder supervisie laten werken bestaat uit passieve tijdsbesteding zoals bijvoorbeeld ongeoorloofde afwezigheid (zie de voorgaande paragraaf) en het zelfstandig zonder directe supervisie van de consulent bezig laten zijn met het traject (*zelfwerkzaamheid*). Parkeren werd in paragraaf 3.2 gedefinieerd als geen of erg weinig diensten verlenen aan moeilijk te plaatsen cliënten tijdens het re-integratietraject. In dit licht bezien is de operationele maat in dit onderzoek niet ideaal.

Zelfwerkzaamheid kan immers inhouden dat een cliënt aan zijn lot wordt overgelaten, maar kan evengoed ook staan voor bijvoorbeeld thuiswerkopdrachten. Omdat deze mogelijke activiteiten buiten het zicht van de consulent plaatsvonden kon door de consulent niet worden geregistreerd hoeveel tijd de cliënten hieraan besteedden. Met de laatstgenoemde kanttekening in het achterhoofd is in tabel 4.8 het aandeel weken dat een cliënt niet onder directe supervisie stond weergegeven voor kansarme en kansrijke cliënten, zoals ingeschat door de consulent bij aanvang van het traject. De veronderstelling hierbij is dus dat een bedrijf dat parkeert, de minder goed plaatsbare cliënten significant minder actief begeleidt tijdens het traject dan de goed plaatsbare cliënten.

Uit de tabel blijkt dat het beeld gemengd is. Bij het merendeel van de doelgroepen van de vier bedrijven worden de als zwak plaatsbaar ingeschatte cliënten inderdaad minder actief beziggehouden dan de goed plaatsbaar geachte cliënten. Vooral bij bedrijf C is dit het geval bij de diverse doelgroepen. Dit kan een indicatie zijn van parkeren. De verschillen tussen de zwak en goed plaatsbare cliënten bleken echter geen van allen significant te zijn.

De conclusie luidt dan ook dat de uitkomsten geen sterke aanwijzing geven voor het verschijnsel parkeren. Een kwalificatie als ‘minimale dienstverlening’ of ‘verkommeren’ is niet op zijn plaats.

4.5.2 TIJDSBESTEDING AAN INSTRUMENTEN

Elk bedrijf zet instrumenten in waarmee de consulenten hun werkloze cliënten begeleiden, trainen en met potentiële werkgevers in contact brengen om te zorgen dat zij met meer kennis en zelfvertrouwen de arbeidsmarkt tegemoet treden en weer aan het werk kunnen. De verwachting is dat de bedrijven verschillende accenten leggen in de mate waarin aan verschillende instrumenten tijd besteed ofwel in geïnvesteerd wordt.

Een nadere specificering van de *tijdsbesteding* naar instrument is gevisualiseerd in de figuren 4.11 tot en met 4.14. In de figuren staan op de x-as alle, in totaal 22 instrumenten (exclusief handhaving), ingedeeld naar diagnose-, aanbodversterkings- en bemiddelingsinstrumenten. Op de y-as is de intensiteit weergegeven waarmee instrumenten door het betreffende bedrijf gemiddeld zijn toegepast, uitgedrukt als percentage van de trajecttijd die een gemiddelde cliënt actief onder supervisie aan diens re-integratie aan het werk is geweest.

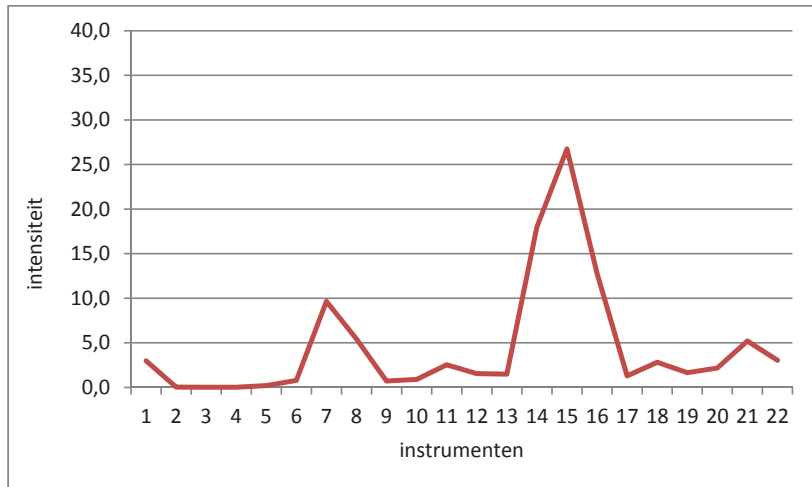
Uit de figuren blijkt dat de bedrijven de meeste tijd investeren in bemiddelingsactiviteiten. Bij alle vier de bedrijven besteedden de werkzoekenden meer tijd aan bemiddeling dan aan aanbodversterking. De figuren laten wel kenmerkende verschillen zien in de accenten die gelegd worden. Bedrijf C bijvoorbeeld besteedde relatief de meeste tijd aan aanbodversterking, gemiddeld een derde van de trajecttijd (33,5%). Bij bedrijf B werd een kwart van de tijd gewijd aan aanbodversterking (26,8%), bij bedrijf A een vijfde van de tijd (22,1%). Bij bedrijf D bleef de aandacht voor aanbodversterking beperkt tot

iets meer dan tien procent van de tijd (11,3%). Op het niveau van de drie instrumentcategorieën van diagnose, aanbodversterking en bemiddeling bestaat dus een grote mate van overeenstemming in accenten.

Op een niveau lager, op instrumentniveau, is de mate van overeenstemming aanzienlijk minder groot. Evenals dat bij de totale actieve tijd per traject in absolute zin al het geval was – met als uitersten de bedrijven B (meest intensief) en D (minst intensief) (zie tabel 4.7) – doen zich tussen de bedrijven een aantal kenmerkende verschillen voor in de intensiteit van tijdsbesteding aan de verschillende soorten instrumenten (zie de figuren 4.11 tot en met 4.14). Uit de figuren valt af te leiden dat bedrijven in hun bemiddeling verschillen in de tijd die ze de cliënten laten besteden aan klassieke bemiddelingsinstrumenten zoals sollicitatietraining en het zoeken naar vacatures (14-16), ofwel aan de matchinginstrumenten (17-22). Bedrijf B legde het accent op de matchinstrumenten en niet op de klassieke bemiddelingsinstrumenten, in tegenstelling tot de drie andere bedrijven die alle drie in de eerste plaats kozen voor de klassieke weg en hun cliënten relatief veel tijd lieten besteden aan het zoeken naar vacatures binnenshuis en in wat mindere mate buitenshuis.

FIGUUR 4.11 Intensiteit van inzet instrumenten bij bedrijf A, in procenten

112



Legenda:

Diagnose:

- 1= Beroepsoriëntatie
- 2= Medisch onderzoek
- 3= Psych onderzoek
- 4= Arbeidskundig ozoek
- 5= Testen

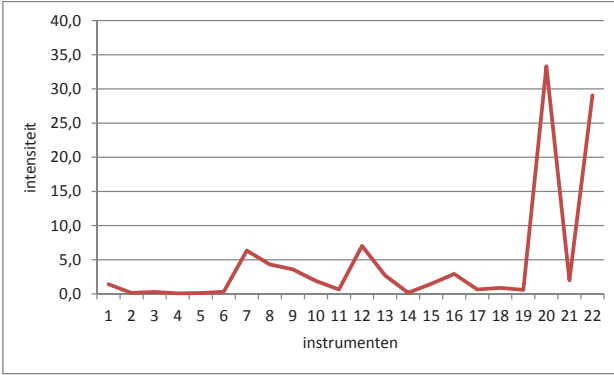
Aanbodversterking algemeen:

- 6= Mentale en cognitieve training
- 7= Ind. counseling en begeleiding
- 8= Basisscholing (computer etc)
- 9= Vergroten basis/werknemers vaardigheden
- 10= Basisconditie (sport, fitness, presentatie etc)
- 11= Informele sociale act. binnen RIB
- 12= Scholing voor werk
- 13= Werken aan praktische randvoorwaarden

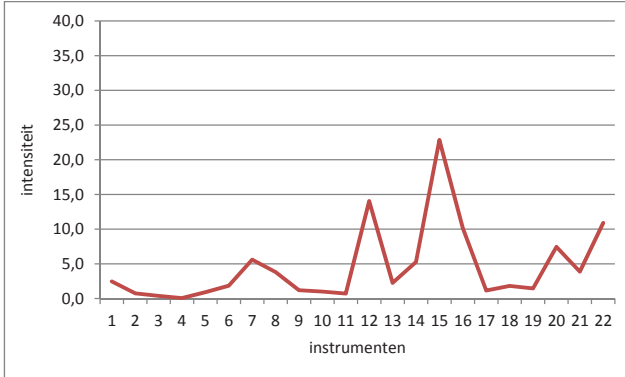
Bemiddeling:

- 14= Sollicitatietraining
- 15= Vacatures zoeken binnenshuis (met computer etc.)
- 16= Vacatures zoeken buitenshuis (navragen etc.)
- 17= Bedrijfsbezoeken
- 18= Netwerken
- 19= Sollicitatiegesprek met werkgever
- 20= Stage
- 21= Proefplaatsing
- 22= Werkervaringsplaats

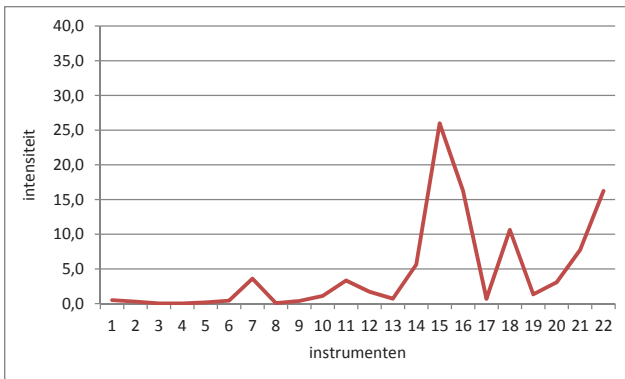
FIGUUR 4.12 Intensiteit van inzet instrumenten bij bedrijf B, in procenten



FIGUUR 4.13 Intensiteit van inzet instrumenten bij bedrijf C, in procenten



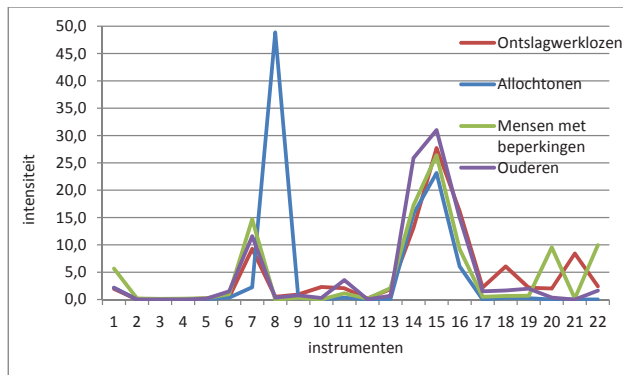
FIGUUR 4.14 Intensiteit van inzet instrumenten bij bedrijf D, in procenten



Bedrijf A ruimde tijdens het traject eveneens relatief veel tijd in voor sollicitatietraining. Bedrijf B liet diens cliënten juist heel weinig tijd besteden aan sollicitatietrainingen en het zoeken naar vacatures binnenshuis. In dat bedrijf ging de meeste tijd op aan stage- en werkervaringsplaatsen. Aan stages en werkervaring werd bij bedrijf A weinig tijd besteed. Bij de bedrijven C en D werd daaraan wel meer tijd besteed, maar in veel mindere mate dan bij bedrijf B het geval was. Kenmerkend voor bedrijf A was de relatief grote hoeveelheid tijd die het bedrijf inruimde voor de begeleiding van cliënten, een bevinding die de eerdere indicatie dat hier cliënten strakker dan elders werden aangestuurd, ondersteunt. Kenmerkend voor bedrijf D was de relatief grotere hoeveelheid tijd die werd ingeruimd voor netwerken door de cliënten zelf. Ten slotte onderscheidde bedrijf C zich door de relatief grotere hoeveelheid tijd die werd besteed aan het instrument scholing.

Om na te gaan in hoeverre een verschil in cliëntsamenstelling ten grondslag lag aan de aangetroffen verschillen tussen de bedrijven op instrumentniveau, is dezelfde analyse op cliëntgroepniveau uitgevoerd. In de figuren 4.15 tot en met 4.17 staat voor de bedrijven A, C en D de procentuele verdeling van instrumentinzet voor elk cliënttype afzonderlijk weergegeven.

114 **FIGUUR 4.15** Intensiteit van instrumentinzet per type cliënt van bedrijf A, in procenten



Legenda:

Diagnose:

- 1= Beroepsoriëntatie
- 2= Medisch onderzoek
- 3= Psych onderzoek
- 4= Arbeidskundig ozoek
- 5= Testen

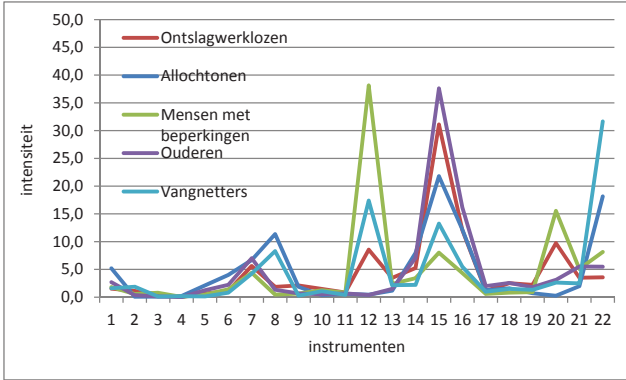
Aanbodversterking algemeen:

- 6= Mentale en cognitieve training
- 7= Ind. counseling en begeleiding
- 8= Basisscholing (computer etc)
- 9= Vergroten basis/werknemers vaardigheden
- 10= Basisconditie (sport, fitness, presentatie etc)
- 11= Informele sociale act. binnen RIB
- 12= Scholing voor werk
- 13= Werken aan praktische randvoorwaarden

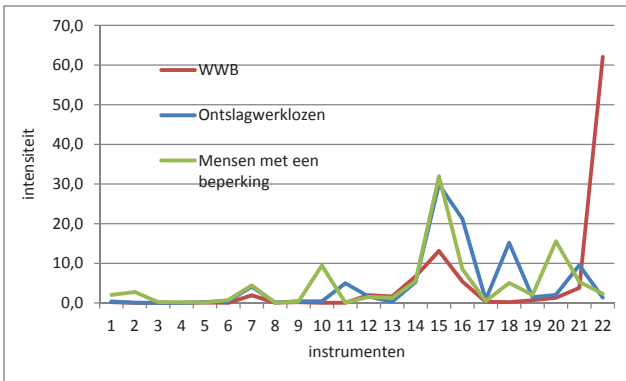
Bemiddeling:

- 14= Sollicitatietraining
- 15= Vacatures zoeken binnenshuis (met computer etc.)
- 16= Vacatures zoeken buitenshuis (navragen etc.)
- 17= Bedrijfsbezoeken
- 18= Netwerken
- 19= Sollicitatiegesprek met werkgever
- 20= Stage
- 21= Proefplaatsing
- 22= Werkervaringsplaats

FIGUUR 4.16 Intensiteit van instrumentinzet per type cliënt van bedrijf C, in procenten



FIGUUR 4.17 Intensiteit van instrumentinzet per type cliënt van bedrijf D, in procenten



De figuren laten zien dat de bedrijven de instrumentinzet aan het type werkloze aanpassen. Het ene bedrijf doet dat meer dan het andere, en ieder op eigen wijze. Maar de verschillen tussen de bedrijven blijven bestaan. De patronen bij bedrijf A zijn veelal identiek, op de scholing voor allochtonen na. Bij bedrijf C is er een verschil in intensiteit van de inzet op klassieke bemiddelingsinstrumenten: ouderen krijgen relatief veel klassieke bemiddelingsinstrumenten, vangnetters weer relatief veel werkervaringsplaatsen, terwijl gehandicapte werklozen verhoudingsgewijs veel tijd aan scholing voor werk besteedden. Ook bij bedrijf D deden zich verschillen voor in de mate van tijdsbesteding aan klassieke bemiddelingsactiviteiten. De inzet op klassieke bemiddeling was relatief sterk in het geval van ontslagwerklozen, maar weer relatief zwak bij werklozen in de bijstand. Bij laatstgenoemden werd veeleer ingezet op werkervaringsplaatsen.

Concluderend kan gesteld worden dat er sprake is van kenmerkende bedrijfspatronen, en dat er daarbinnen weer verschillen per type cliënt bestaan in de tijd die werd besteed aan de onderscheiden instrumenten. De aangetroffen diversiteit in intensiteit en tijds-

verdeling tussen de instrumenten ontkracht de kritiek dat re-integratiebedrijven allemaal exact dezelfde ‘one size fits all’-dienstverlening zouden aanbieden, ongeacht de verschillende behoeften van werkzoekenden.

4.5.3 TIJDSBESTEDING CONSULENTEN

Als laatste onderwerp over tijdsbesteding behandelt deze paragraaf de tijd die de consultant besteedt aan contacten met derden om daarmee de werkkansen van zijn cliënt te verhogen. Vooral voor cliënten met een handicap, een zwak arbeidsverleden of een allochtone herkomst kan het nodig zijn om hen uit de concurrentiepositie met andere werkzoekenden te halen en te zoeken naar (verborgen) vacatures. In dat geval is netwerken met werkgevers extra belangrijk. Ook het netwerken met schuldhulpverleningsinstanties, woningcorporaties, verslavingsklinieken, politie en justitie kan, wanneer er sprake is van belemmeringen voor een cliënt, het verschil maken. Tot de indirecte dienstverlening rekenen we ook het onderling collegiaal overleg over probleemcasussen gericht op het onderkennen van patronen in problematisch gedrag van de cliënt. Naast het eerdergenoemde contact met werkgevers, opdrachtgever en andere instanties, en inhoudelijk overleg met collega's, is tevens in kaart gebracht of er gespecialiseerde dienstverlening voor de cliënt werd ingekocht voor specialistisch werk, zoals voor nadere diagnose of intensieve job coaching. De onderliggende hypothese is dat er verschillen bestaan tussen de bedrijven in de mate waarin zij hun consultants en middelen in de praktijk hiervoor inzetten.

116

Tijdens het traject is door de consultants wekelijks de hoeveelheid tijd gemonitord, die werd besteed aan de contacten met derden ten behoeve van de werkhervatting van de betreffende cliënt. Tabel 4.9 geeft per cliënt de gemiddelde tijdsbesteding aan indirecte dienstverlening voor de vier bedrijven weer.

TABEL 4.9 Gemiddelde tijdsbesteding indirecte dienstverlening per cliënt in uren per bedrijf

	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Bijstand	-	15,0	-	4,7
Ontslagwerklozen	10,3	-	12,8	6,2
Ouderen	9,3	-	19,9	-
Arbeidsgehandicapten	8,7	-	21,8	5,9
Allochtonen	3,1	-	19,0	-
Vangnetters	-	-	16,1	-

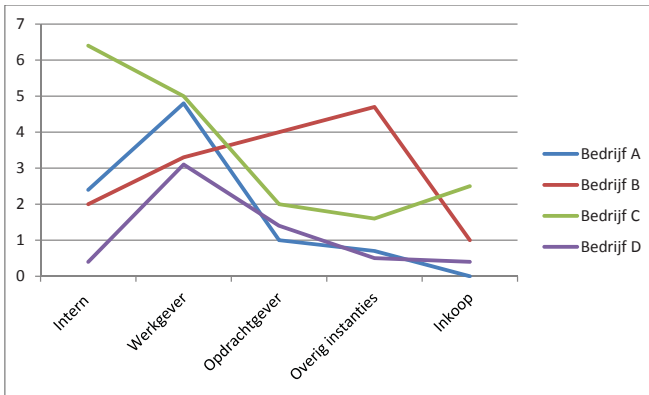
Zoals de tabel laat zien blijken er aanmerkelijke verschillen te bestaan in de mate van investering in indirecte dienstverlening per bedrijf en naar type cliënt. De tijdsbesteding liep uiteen van 3,1 uur per traject voor een allochtone werkloze (bedrijf A) tot 21,8 uur voor een werkloze met handicap (bedrijf C). De bedrijven A en D besteedden over het

algemeen relatief weinig tijd aan indirecte dienstverlening, terwijl de bedrijven B en in het bijzonder bedrijf C intensief netwerkten voor hun cliënten.

Een en ander is in lijn met de beleidstheorie van de bedrijven C en B. Bedrijf C gaf aan consultants te selecteren op netwerkcapaciteiten, vanwege het belang van het maken van verbindingen met organisaties in de regio. Bedrijf B ging nog verder en gaf aan de consultant als zijn belangrijkste instrument te zien, juist ook vanwege het opsporen van verborgen vacatures bij werkgevers en het oplossen van problemen met schulden, huisvesting, gebrek aan kinderopvang e.d. bij allerlei instellingen. Ook per cliëntgroep deden zich verschillen voor. Naarmate de afstand tot de arbeidsmarkt van een cliëntgroep groter was, nam het gemiddelde aantal uren indirecte dienstverlening in de regel toe. Maar het blijkt toch in eerste instantie de bedrijfscultuur te zijn, die de mate van indirecte dienstverlening bepaalt.

Ter afsluiting van dit onderdeel van de, voor de cliënt niet altijd zichtbare werkzaamheden, presenteert figuur 4.18 de vijf soorten externe contacten per bedrijf.

FIGUUR 4.18 Gemiddelde tijdsbesteding door de consultant per cliënt in uren voor externe contacten naar type contact, per bedrijf



Van alle contacten met derden besteedden de bedrijven A en D de meeste tijd aan de contacten met de werkgever. Dat geldt niet voor de bedrijven B en C. Bedrijf C besteedde van alle bedrijven weliswaar gemiddeld in absolute zin de meeste tijd aan de benadering van werkgevers (zie tabel 4.10), maar nog hoger scoorde het bedrijf op intern overleg. Verder bleek voor bedrijf B en in mindere mate voor bedrijf C het netwerken met overige instanties een belangrijk onderdeel van de activiteiten voor de cliënten te zijn. Bedrijf B onderhield vooral contacten met instanties die konden helpen bij het oplossen van praktische belemmeringen van de cliënt. Ook op inkoop van gespecialiseerde dienstverlening scoorden de bedrijven C en B hoger dan de bedrijven A en D. Bedrijf A kocht totaal geen externe dienstverlening in.

Overigens vallen de nodige verschillen in tijdsbesteding tussen de bedrijven en cliënt-groepen weg als de bestede tijd gerelateerd wordt aan de trajectduur. Gemiddeld besteedde de consulent tussen de 6 en 42 minuten per week aan indirecte activiteiten, waarvan 1 tot maximaal 18 minuten per week per cliënt aan de benadering van werkgevers.

Vanwege het belang van het netwerken met potentiële werkgevers, in het bijzonder voor de cliënten met een zwakkere arbeidsmarktpositie, wordt dit in tabel 4.10 nog eens nader uitgesplitst per type cliënt.

TABEL 4.10 Gemiddelde tijdsbesteding benadering werkgevers t.b.v. cliënt in uren, per bedrijf

	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Bijstandsgroepen	-	3,3	-	1,3
Ontslagwerklozen	5,3	-	5,2	5,1
Ouderen	3,7	-	7,4	-
Arbeidsgehandicapten	4,2	-	3,6	2,3
Allochtonen	0,8	-	3,7	-
Vangnetters	-	-	3,0	-

118 De tabel geeft aan dat alle drie de grote bedrijven gemiddeld de meeste tijd investeerden in ontslagwerklozen en in het geval van bedrijf C ook ouderen (gemiddeld tussen 3,7 en 7,4 uur). Ook bedrijf A, dat in zijn beleidstheorie de nadruk legde op gedragsverandering van het aanbod en minder tot niet op dat van de vraagzijde, besteedde per cliënt gemiddeld ruim 5 uur aan de benadering van werkgevers voor ontslagwerklozen. De verwachting op basis van de beleidstheorie, dat de consulenten van bedrijf D actiever dan die van de andere bedrijven hun netwerk zouden benaderen, werd niet door de cijfers bevestigd. Voor de groepen die wat zwakker op de arbeidsmarkt staan zoals allochtonen, mensen in de bijstand en gehandicapte werklozen geldt dat de consulenten van bedrijf D gemiddeld juist minder tijd voor de benadering van potentiële werkgevers hadden vrijgemaakt (gemiddeld tussen de 2 en 4 uur).

4.6 HET RE-INTEGRATIE INSTRUMENTARIUM

In de vorige paragraaf is de tijdsbesteding door cliënt en consulent onderzocht. In deze paragraaf staat het actieve deel van de tijdsbesteding centraal en dan met name de instrumenten en de combinaties waarin die aan de cliënten worden aangeboden. Een re-integratietraject is immers een vorm van multiple dienstverlening. Naast de manier waarop instrumenten door de bedrijven worden ingezet, wordt nader ingezoomd op de combinaties die het meest efficiënt en effectief blijken te zijn voor plaatsing. Het inmiddels bekende spectrum van 22 instrumenten (exclusief handhaving) is daartoe in twee categorieën verdeeld, namelijk in diagnose-instrumenten en re-integratie-instrumenten. Achtereenvolgens worden beide instrumenten nader geanalyseerd, de diag-

nose-instrumenten in paragraaf 4.6.1 en vervolgens in paragraaf 4.6.2 de re-integratie-instrumenten.

4.6.1 DIAGNOSE-INSTRUMENTEN

Diagnose houdt in het maken van een inschatting van de problemen waar een cliënt mee te maken heeft bij het vinden van een baan en de beoordeling van de re-integratie-activiteiten die het beste kunnen bijdragen aan het vinden van een baan. De diagnose van cliënten vindt in een aantal stappen plaats.

Een eerste stap is het identificeren door de opdrachtgevers, te weten de gemeenten en het UWV, van de werkzoekenden die extra hulp nodig hebben, en het bepalen van de middelen die nodig zijn voor terugkeer naar de arbeidsmarkt. Dit proces wordt ook wel profiling genoemd. Deze eerste stap resulteert in de opdeling van werkloze en deels arbeidsongeschikte werkzoekenden in een aantal contractgroepen, waarop re-integratiebedrijven bij aanbesteding kunnen inschrijven. Om vervolgens daadwerkelijk met de dienstverlening aan een individuele cliënt te kunnen starten, moet het re-integratiebedrijf een Plan van Aanpak schrijven. Daarin staan de stappen beschreven, die het re-integratiebedrijf wil maken om de cliënt aan (duurzaam) werk te helpen. Na goedkeuring van het plan door de opdrachtgever begint het eigenlijke traject. Dit onderzoek is gestart vanaf het begin van het eigenlijke traject. De eerste twee stappen hebben dus al plaatsgevonden en daarmee is er dus ook al een eerste selectie van cliënten. In het onderzoek zijn immers enkel cliënten betrokken met afstand tot de arbeidsmarkt en op zoek naar een reguliere baan (zie hoofdstuk 1).

119

In een aantal gesprekken tracht het re-integratiebedrijf een scherper beeld te krijgen van de mogelijkheden, de beperkingen en het bemiddelingsperspectief van de cliënt en probeert het een adequate samenwerkingsrelatie met de cliënt op te bouwen. Problemen of barrières kunnen zich op tal van terreinen voordoen.³⁰ Naast tekortkomingen in arbeidsvaardigheden, kennis en competenties kunnen ook persoonskenmerken als leeftijd en etniciteit ongunstig uitwerken op de arbeidsmarkt. Laatstgenoemde 'harde' kenmerken kunnen weer gepaard gaan met ongunstige 'zachte' kenmerken als gebrek aan motivatie, een slechte gezondheid en/of een beperkte belastbaarheid. Aan de zachte kenmerken kan, in tegenstelling tot de onveranderbare gegeven harde kenmerken, wel door consultants worden gewerkt. Voor het in kaart brengen van zachte kenmerken kan het re-integratiebedrijf zo nodig nader arbeidskundig of psychologisch onderzoek (laten) uitvoeren. Verder kunnen er persoonlijke of sociale belemmeringen in het spel zijn, zoals schulden en verslaving, die een succesvolle gang naar de arbeidsmarkt tegengaan.

De harde en zachte persoonskenmerken zijn als context geanalyseerd in hoofdstuk 3. De analyse van de persoonskenmerken liet weliswaar meermalen significante verschil-

³⁰ Vgl. ook tabel 4.1 in 'Fit or Unfit' deel I.

len tussen de bedrijven zien, maar die konden grotendeels herleid worden tot een verschil in samenstelling van hun cliëntenbestand. Op het niveau van cliëntgroepen vielen de verschillen tussen de bedrijven weg. Binnen dezelfde cliëntgroepen waren er tussen de bedrijven geen verschillen van belang aanwezig. Er was één uitzondering: de cliëntgroep WWB. Bij bedrijf B bleek deze een moeilijker te plaatsen groep vergeleken met diezelfde cliëntgroep van bedrijf D. De cliëntgroep van bedrijf B bleek aanzienlijk langer werkloos. Dit had te maken met allerlei niet direct werkgerelateerde problemen. Bovendien bevond zich onder hen een significant grotere groep alleenstaande ouders.

4.6.1.1 DIAGNOSE DOOR DE CONSULENT

Een goede diagnose is goud waard. Als al bij de instroom in een traject adequaat kan worden vastgesteld wie van de toegewezen cliënten een grote of juist kleine kans maakt om door het bedrijf geplaatst te worden, kan de interventie daarop worden afgestemd en draagt de diagnose maximaal bij aan een versnelde werkhervatting en aan het voorkomen van langdurige werkloosheid. De diagnose in Nederland leunt sterk op het beoordelingsvermogen van de consulent.

Om daarvan een indruk te krijgen is de consulenten bij aanvang van elk traject gevraagd een inschatting te geven van de kansen op werk van de betreffende cliënt (zie hoofdstuk 3). Door plaatsingskansen te vergelijken met de al dan niet gerealiseerde plaatsing, ontstaat een beeld van de kwaliteit van hun beoordeling.

120

TABEL 4.11 Inschatting plaatsingskansen en gerealiseerde plaatsing

	Inschatting consulent					Correlatie
	Zwak	Matig	Niet goed, Niet zwak	Redelijk	Goed	
N=1.027	%	%	%	%	%	Spearman's rho
<i>Plaatsingspercentage</i>						
Bedrijf A	13,3	22,9	32,9	66,1	61,1	0,37 **
Bedrijf B	16,7	57,1	41,7	66,7	75,0	0,28 *
Bedrijf C	11,8	18,6	36,8	51,1	57,4	0,30 **
Bedrijf D	30,4	35,5	42,2	46,6	82,6	0,19 **

* significant $p < 0,05$; ** significant $p < 0,01$

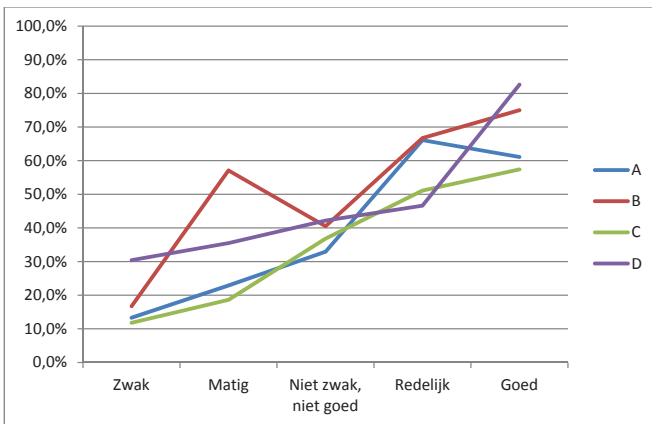
Tabel 4.11 maakt inzichtelijk in hoeverre de inschatting van de kansen voor een cliënt om weer aan het werk te komen juist is geweest en daadwerkelijk tot plaatsing heeft geleid. Figuur 4.19 geeft de relatie tussen de inschatting door consulenten bij aanvang en de uiteindelijk gerealiseerde plaatsingspercentages visueel weer. Een perfecte inschatting zou een diagonaal te zien moeten geven.

Bij alle vier de bedrijven laat de correlatie tussen de ingeschatte plaatsingskansen en de plaatsing een significante samenhang zien. Wel is de samenhang verschillend voor de diverse cliëntgroepen. Bij bedrijf A heeft de significante samenhang betrekking op ont-

slagwerklozen en ouderen, bij bedrijf C op ontslagwerklozen, mensen met een beperking en vangnetters. Bij bedrijf D heeft de significante samenhang alleen betrekking op ontslagwerklozen. Bedrijf B en bedrijf C lijken de moeilijker plaatsbare groepen beter in te kunnen schatten, terwijl bedrijf A en bedrijf D de kans op werkherhvatting van de relatief makkelijker plaatsbare groepen beter lijken te kunnen beoordelen. De samenhang is echter over het algemeen betrekkelijk laag.

Van de cliënten die als zwak plaatsbaar werden beoordeeld bij de start van het traject, werd bij bedrijf A 13,3 procent geplaatst. Bij bedrijf D lag dit percentage aanzienlijk hoger: van degenen waarvan de kans op plaatsing volgens de consultants gering was werd toch nog 30 procent geplaatst. Ook bij cliënten die goed plaatsbaar werden geacht, liepen de percentages geplaatsten uiteen. Bij bedrijf D werd van de goed plaatsbaar geachte cliënten ruim 80 procent ook daadwerkelijk geplaatst. Bij bedrijf C lag dit percentage onder de 60. De verschillen tussen inschatting en realiteit blijken het meest uiteen te lopen bij cliënten die matig plaatsbaar worden geacht. Dit ligt vooral aan de uitschieter bij bedrijf B. Van de als matig plaatsbaar beoordeelde cliënten werd daar toch bijna 60 procent geplaatst.

FIGUUR 4.19 Plaatsingspercentages naar kans op werkherhvatting volgens de consultant, per bedrijf



Afgezet tegen de ideale lijn (goed=plaatsing; zwak=geen plaatsing) werden cliënten die als goed werden beoordeeld meer overschat dan dat cliënten met een zwakke beoordeling werden onderschat. Gemiddeld weken de beoordelingen van de goed plaatsbaar geachte cliënten 31 procent af van de ideale lijn. Bij zwak beoordeelden was dit gemiddeld 18 procent. Kortom, het is blijkbaar moeilijker iemand als goed plaatsbaar in te schatten dan als zwak plaatsbaar. Alleen voor bedrijf D gaat deze redenering niet op.

Uiteraard wordt de ideale lijn nooit bereikt. In het traject dat loopt van beoordelingen aan de start van het traject naar de daadwerkelijke plaatsing, spelen meerdere factoren een rol. Van een van deze factoren is al eerder melding gemaakt, namelijk het startprofiel. In hoofdstuk 3 bleek uit tabel 3.13 dat er een significante samenhang bestaat tussen de beoordeling door de consulenten van de kans op werk en het startprofiel van de cliënten. Consulenten gaan dus af op het startprofiel. De mate van de invloed van het startprofiel op de feitelijke plaatsing van cliënten wordt nader onderzocht in hoofdstuk 5, waar alle relevante factoren in samenhang worden geanalyseerd.

4.6.1.2 INZET DIAGNOSE-INSTRUMENTEN

De intake levert als het goed is een beeld op van het gedrag, de motivatie en de vaardigheden van de cliënt. Voor een nog scherper beeld kan de consulent als dat nodig gevonden wordt, aanvullend gebruikmaken van een aantal specialistische diagnose-instrumenten. Consulenten zijn gevraagd naar hun inzet van medisch, psychologisch en arbeidskundig onderzoek, nadere testen of beroepsoriënterend onderzoek. De resultaten staan weergegeven in tabel 4.12.

122

De inzet van diagnose-instrumenten verschilde per re-integratiebedrijf, en dat verschil bleef bestaan als de inzet op het niveau van de cliëntgroep werd onderzocht. Door de bank genomen werd arbeidskundig, psychologisch en medisch onderzoek beperkt gezet. Vooral bedrijf A maakte hiervan zeer spaarzaam gebruik. Daarentegen zette bedrijf A, in tegenstelling tot bedrijf D, weer relatief vaker het instrument beroepsoriëntatie in. De verschillen tussen de bedrijven worden het meest zichtbaar bij vergelijking van de combinaties van diagnose-instrumenten. Vooral het verschil in inzet van diagnose-instrumenten bij de WWB'ers valt op.

Bedrijf D maakte bij bijna negen van de tien WWB-cliënten geen gebruik van dit soort instrumenten, tegen vier van de tien bij bedrijf B. Ook voor de andere cliëntgroepen gaf bedrijf D aan relatief beperkt gebruik te maken van diagnose-instrumenten. Dat gold ook voor bedrijf A bij de oudere werkzoekenden.

Geconcludeerd kan worden dat bedrijf B in de volle breedte gebruikmaakte van de ondersteuning van diagnose-instrumenten, dat bedrijf A deze instrumenten selectief inzette, dat bedrijf D de inzet van deze instrumenten over het algemeen beperkt hield en bedrijf C gevarieerd gebruikmaakte van diagnose-instrumenten door enerzijds bij vangnetters relatief veel gebruik te maken van deze instrumenten, maar bij andere cliëntgroepen daarin juist weer terughoudender te zijn. De verschillen tussen de vier bedrijven in hun inzet van diagnose-instrumenten duiden op verschillen in bedrijfsstrategie.

De over het algemeen beperkte inzet van diagnose-instrumenten door de vier bedrijven past in de Nederlandse cultuur van re-integreren. Nederlandse re-integratiebedrijven vertrouwen grotendeels op het professionele oordeel van de consulent. Het ontbreekt aan een traditie in het gebruik van statistische modellen.

TABEL 4.12 Inzet van diagnose-instrumenten

Bedrijf	WWB/WIJ		Ontslag-werklozen			Arbeids-gehandicapten			Ouderen		Allochtonen		Vangnetters
	B	D	A	C	D	A	C	D	A	C	A	C	C
Medisch onderzoek	11,6	1,1	0	6,4	2,3	12,1	18,1	22,6	0	8,9	0	3,9	29,7
Psychologisch onderzoek	9,3	0	0	4,0	0,9	3,0	12,5	3,8	0	2,2	0	2,6	8,1
Arbeidskundig onderzoek	7,0	0	0	0,8	0,9	6,1	2,8	5,7	0	0	0	5,3	8,1
Beroepsoriëntatie/ beroepskeuze/ assessment	46,5	11,1	38,9	36,8	14,6	48,5	43,1	20,8	24,0	35,6	35,3	31,8	43,2
Testen	11,6	3,3	18,5	18,4	9,6	12,1	11,1	1,9	5,3	14,4	5,9	14,5	16,2
Combinatie van diagnose-instrumenten:													
-geen enkel diagnose-instrument	37,2	86,7	51,9	57,6	76,3	45,5	44,4	56,6	73,3	56,7	64,7	57,6	37,8
-een diagnose-instrument	45,3	11,2	38,9	21,6	19,2	27,3	34,7	34,0	24,0	28,9	29,4	21,6	32,4
-twee of meer diagnose-instrumenten	17,5	2,2	9,3	20,8	4,6	27,3	20,8	9,4	2,7	14,4	5,9	20,8	25,7

Het classificeren van cliënten op werkhervattingskansen dateert pas van het eind van de vorige eeuw. Bijna 40 procent van de organisaties die actief waren op het snijvlak van uitkering en werk, bleek in 2009 nog altijd geen enkel diagnose-instrument te gebruiken en bleek louter af te gaan op het professionele oordeel van de consulent (Kemper, de Visser, Engelen, Flapper, 2009). Het gebrek aan uniforme, solide statistische methoden heeft consulenten een grote zelfstandige bevoegdheid gegeven bij het vaststellen van de diagnose en de verdere invulling van het traject. In hoeverre dit tot variatie in de trajecten heeft geleid en welke invloed de op basis van de diagnose ingezette instrumenten hebben op de baankansen van cliënten, laat de volgende paragraaf zien.

4.6.2 RE-INTEGRATIE-INSTRUMENTEN

4.6.2.1 RANGORDE EN BEREIK

Bedrijven kunnen de re-integratiedienstverlening aan hun cliënten heel divers aanpakken. Voor een deel kwam die diversiteit al naar voren in de voorgaande paragrafen, zoals in tabel 4.4 waar de consulenten gevraagd werd een prioriteit aan te geven in de doelen die met de re-integratie nagestreefd worden. Volgens de consulenten bij bedrijf A was dat in volgorde van belangrijkheid allereerst het realiseren van een baan die aansloot bij de wensen en kwalificaties van de cliënt en in de tweede plaats een duurzame tewerkstelling. Ook de consulenten van bedrijf B kozen voor deze volgorde. Daarentegen beweerden consulenten van de bedrijven C en D allereerst te gaan voor de snelste weg naar werk en pas in de tweede plaats voor duurzame tewerkstelling.

TABEL 4.13 Overzicht re-integratie-instrumenten en -instrumentcategorieën

Categorie	Instrumenten
Aanbodversterking	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mentale en cognitieve training 2. Individuele counseling en begeleiding (casemanagement) 3. Basisscholing (taal, werken met computer) 4. Vergroten basis- en werknemersvaardigheden 5. Basisconditie (sport, fitness, presentatie) 6. Informele en sociale activiteiten binnen RIB 7. Scholing voor werk 8. Praktische randvoorwaarden scheppen
Bemiddeling naar werk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sollicitatietraining 2. Vacatures zoeken binnenshuis 3. Vacatures zoeken buitenshuis <p><i>waarvan matching:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Netwerken/interviewen 5. Bedrijfsbezoek 6. Proefplaatsing 7. Sollicitatiegesprek met werkgever 8. Stage 9. Werkervaringsplaats
Handhaving	<ol style="list-style-type: none"> 1. Handhaving, ww. <ol style="list-style-type: none"> a. Melding b. Sanctie

124

Vanwege het verschil in doelen mag verwacht worden dat er ook verschillen bestaan tussen de re-integratie-instrumenten die de bedrijven voor het behalen van die doelen inzetten. Een overzicht van de verschillende categorieën van instrumenten die zij kunnen inzetten, is opgenomen in tabel 4.13 (vgl. ook tabel 2.5). In de tabel zijn in totaal 18 instrumenten opgenomen. De tabel laat zien dat we de categorie bemiddelingsinstrumenten nader onderverdelen in *klassieke bemiddelingsinstrumenten* als sollicitatietraining en zoeken naar vacatures (instrumenten 1-3) en *matchingsinstrumenten* (instrumenten 4-9), die de cliënt in direct, ofwel face-to-face, contact brengen met de beoogde werkgever.

In een eerdere fase van het onderzoek – bij de inventarisatie van de voorkeuren van de bedrijven voor het gebruik van bepaalde instrumenten in ‘Fit or Unfit’ Deel I (zie ook het overzicht in hoofdstuk 2, tabel 2.3) – kwamen al verschillen tussen de bedrijven naar voren in hun voorkeur voor bepaalde categorieën instrumenten. Zo gaven de bedrijven A en B in hun beleidstheorie aan hun doelen in de eerste plaats te willen bereiken met de inzet van aanbodversterkende instrumenten en in de tweede plaats met bemiddelingsinstrumenten. (‘Fit or Unfit’ Deel I: 69 resp. 83). Bedrijf C hechtte eraan te benadrukken dat aan aanbodversterkende en bemiddelingsinstrumenten evenveel gewicht werd ge-

geven ('Fit or Unfit' Deel I: 99), terwijl bedrijf D in diens beleidstheorie eenduidig bemiddelings-instrumenten vooropstelde. Het viel destijds op dat bedrijf D het enige bedrijf was dat ter correctie van negatief gedrag expliciet de inzet van het instrument 'sanctie' een prominente plaats gaf in de beleidstheorie ('Fit or Unfit' Deel I : 113).

Met hun nadruk op aanbodversterkende instrumenten gaven de bedrijven A, B, en in mindere mate bedrijf C te kennen zich met hun aanpak te willen concentreren op het *veranderen van het gedrag* van hun cliënten. In een dergelijke aanpak wordt het gebrek aan kwaliteiten en vaardigheden van de cliënt als een belangrijk op te lossen probleem beschouwd. Aan die oplossing kan worden gewerkt door het opdoen van werkritme en het versterken van sociale en persoonlijke vaardigheden. Door training, sociale beïnvloeding en cognitieve heroriëntatie probeert een bedrijf dan het gedrag van de cliënt te veranderen. Voor bedrijf D moest de nadruk liggen op de bemiddelingsinstrumenten, direct vanaf het begin van het traject. Vanuit een positieve grondhouding naar de cliënt toe wordt deze enthousiast gemaakt om (weer) deel te nemen aan de arbeidsmarkt. Samen met de consultant wordt dan uitgezocht welk soort werk geschikt is voor de cliënt. Maar in geval van een uitgesproken gebrek aan motivatie of inspanning zou het bedrijf er niet voor terugschrikken het gewenste gedrag via afschrikking bij de cliënt af te dwingen (vgl. paragraaf 2.3.2).

125

De vraag is in hoeverre de aanpak in de praktijk spoorde met de beleden beleidstheorieën. De wekelijkse verslaglegging van de inzet van instrumenten gedurende de trajecten geeft uitsluitsel. Het resultaat van de monitoring staat in tabel 4.14. De tabel geeft de *populariteit* van de instrumenten weer met een rangorde van 1 tot en met 18, aan de hand van hun *bereik*. Het bereik staat tussen haakjes en geeft het percentage cliënten aan waarvoor een bepaald instrument tijdens het traject is ingezet. Bemiddelingsinstrumenten zijn in de tabel rood gearceerd.

In de praktijk blijken de klassieke bemiddelingsinstrumenten, gericht op het aanleren van zoekvaardigheden, het populairst te zijn. Bij drie van de vier bedrijven kreeg twee derde of meer van de cliënten (training in) het *zoeken naar vacatures (zowel binnen- als buitenshuis)* als instrument aangeboden. Ook *sollicitatietraining* stond hoog in de rangordering. Bij meer dan 60 procent van het totale cliëntenbestand van de bedrijven A, C en D werd dit instrument ingezet. Ook bij een nadere onderverdeling in doelgroepen bleken het bij elk type cliëntgroep steeds deze instrumenten te zijn, die in de bedrijven A, C en D het meest werden ingezet (niet in de tabel opgenomen, zie bijlage VI). Bedrijf B vormde een opvallende uitzondering op die regel. Bij dit bedrijf nam sollicitatietraining qua populariteit slechts de 16^e plaats in, met een bereik van niet groter dan 16,3 procent van de cliënten. Bij dit bedrijf waren de twee meest veelvuldig toegepaste instrumenten aanbodversterkende instrumenten, namelijk *individuele begeleiding* en het *werken aan praktische voorwaarden*. Bij vier van de tien cliënten van dit bedrijf werden niet-werkgerelateerde belemmeringen aangepakt. Deze belemmeringen betroffen vooral problemen op financieel gebied en in de thuissituatie (zie tabel 4.21). Individuele bege-

leiding stond bij bedrijf B op de eerste plaats. Bijna iedereen kreeg individuele begeleiding (92%). De hoge moeilijkheidsgraad om de cliëntgroep van bedrijf B te re-integreren zal ten grondslag hebben gelegen aan deze individuele aanpak. Overigens deden ook de andere drie bedrijven veel aan individuele begeleiding. Bij alle vier de bedrijven stond individueel casemanagement in de top vier van de populariteitsindex.

Matchingsinstrumenten richten hun pijlen op contactmomenten met werkgevers. Binnen deze categorie blijken de instrumenten *netwerken*, *sollicitatiegesprekken* met potentiële werkgevers en *bedrijfsbezoeken* vaker als instrument te worden aangeboden dan de (duurdere) instrumenten waarbij werkervaring wordt opgedaan, zoals *stages*, *proefplaatsingen* en *werkervaringsplaatsen*. Alleen bij bedrijf B scoorden de instrumenten stage en werkervaringsplaats hoog: ruim een derde van diens cliënten kreeg het instrument stage als onderdeel van hun traject aangeboden en iets minder dan een derde het instrument werkervaringsplaats.

Ook binnen de categorie *aanbodversterkende instrumenten* bevonden zich meer en minder populaire instrumenten. Casemanagement en het scheppen van praktische randvoorwaarden waren relatief populair, terwijl de overige aanbodversterkende instrumenten juist relatief weinig toepassing vonden. Datzelfde patroon gold ook voor de afzonderlijke cliëntgroepen.

126

Vier van de achttien instrumenten werden door de vier re-integratiebedrijven bij meer dan de helft van hun cliënten ingezet. De overige instrumenten kwamen slechts een deel van de cliënten ten goede. Ook in dit opzicht deden zich aanzienlijke verschillen tussen de bedrijven voor. In het bijzonder bedrijf D zette de overige instrumenten zeer selectief in. Dat kwam bij uitstek naar voren bij de vergelijking van de aanpak van de groep WWB'ers met die van bedrijf B, dat bij een grote groep een breed palet aan instrumenten toepaste. De uiterst selectieve inzet bij bedrijf D gold eveneens voor de andere typen cliënten.

Onderaan tabel 4.14 is een samenvattend overzicht per instrumentcategorie opgenomen. Op categorieniveau springt wederom de populariteit van de klassieke bemiddelingsinstrumenten in het oog. Vooral bij bedrijf C, D en A is de populariteit van de categorie groot, namelijk gemiddeld rond de 70 procent. Bij bedrijf B is de verdeling over instrumentcategorieën het meest in evenwicht. Daar ligt het percentage klassieke bemiddelingsinstrumenten gemiddeld op nog geen 40 procent, dicht bij de twee andere instrumentcategorieën van matching en aanbodversterking (in alle categorieën meer dan 35%). Bij bedrijf B en D is de populariteit van matchingsinstrumenten groter dan van aanbodversterkende instrumenten; bij bedrijf A en C ligt dit juist omgekeerd. Wel dient opgemerkt te worden dat de populariteit van deze twee instrumentcategorieën bij de bedrijven A, C en in het bijzonder bedrijf D relatief laag is (vergelijk de laatste rijen van tabel 4.14).

TABEL 4.14 Inzet van instrumenten naar populariteit (rangorde en bereik, in procenten)

INSTRUMENTEN	Totaal	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Vacatures zoeken binnenshuis	1	1 (74,9)	6 (45,3)	1 (82,6)	1 (74,7)
Vacatures zoeken buitenshuis	2	4 (61,8)	3 (58,1)	2 (71,5)	2 (69,4)
Individuele counseling en begeleiding (casemanagement)	3	2 (70,9)	1 (91,9)	3 (67,0)	4 (52,1)
Sollicitatietraining	4	3 (70,4)	16 (16,3)	4 (66,3)	3 (65,6)
Sollicitatiegesprek met werkgever	5	5 (41,2)	4 (50,0)	5 (43,9)	6 (35,3)
Netwerken / interviewen	6	6 (37,2)	5 (48,8)	6 (42,4)	5 (39,1)
Werken aan praktische randvoorwaarden	7	7 (30,2)	2 (61,6)	7 (36,7)	7 (17,4)
Bedrijfsbezoeken	8	11 (21,6)	7 (40,7)	8 (30,8)	8 (17,1)
Mentale en cognitieve training	9	10 (24,1)	12 (27,9)	9 (26,6)	14 (6,6)
Vergroten basis- en werknemersvaardigheden	10	9 (24,6)	14 (23,3)	10 (21,6)	12 (10,2)
Informele en sociale activiteiten	11	8 (27,6)	9 (31,4)	14 (16,9)	11 (10,7)
Werkervaringsplaats	12	15 (9,5)	10 (30,2)	12 (17,9)	9 (15,2)
Handhaving	13	12 (17,6)	13 (24,4)	17 (10,4)	10 (14,0)
Scholing voor werk	14	16 (7,5)	11 (29,1)	13 (17,6)	13 (7,2)
Basischoling	15	13 (15,1)	17 (12,8)	11 (18,9)	18 (3,0)
Proefplaatsing	16	18 (7,0)	15 (19,8)	15 (11,4)	15 (6,3)
Basisconditie	17	14 (10,6)	18 (9,3)	16 (11,2)	16 (5,2)
Stage	18	17 (7,0)	8 (34,9)	18 (7,7)	17 (4,7)
INSTRUMENTCATEGORIEËN					
Klassieke bemiddelingsinstrumenten		69,0	39,9	73,5	69,9
Aanbodversterkende instrumenten		26,3	35,9	27,1	14,1
Matchingsinstrumenten		20,6	37,4	24,4	19,6

Een nadere analyse op het niveau van de doelgroepen brengt aan het licht dat doelgroepen significant van elkaar verschillen qua populariteitsrangordening van toegepaste instrumenten. Bedrijven maken dus bij de inzet van hun instrumenten een onderscheid naar type cliënt. Elk bedrijf blijkt daarbij weer een eigen keuze te maken. De rangorden bij de bedrijven voor dezelfde doelgroep zijn namelijk significant verschillend van elkaar, met uitzondering van de populariteitsverdeling van de ouderen. Voor die groep blijkt de verdeling niet tussen de betreffende bedrijven te variëren.

Meer specifieke verschillen tussen bedrijven die werden waargenomen voor dezelfde doelgroepen zijn de volgende. Bij de *bijstandsgroepen*, die de bedrijven B en D beide onder hun hoede hadden, zette bedrijf B meer instrumenten in met een breder bereik dan bedrijf D. Bedrijf D paste vooral klassieke bemiddelingsinstrumenten toe in combinatie met begeleiding en (contractueel afgesproken) werkervaringsplaatsen. Bedrijf B zette een breder scala van matchingsinstrumenten in en tracht via stages en – eveneens – werkervaringsplaatsen diens cliënten bij een werkgever geplaatst te krijgen.

Bij de *ontslagwerklozen* viel op dat bedrijf C breed inzette op de klassieke bemiddelingsinstrumenten, maar, vergeleken met (vooral) bedrijf A, minder inzet op matchingsinstrumenten zoals netwerken en bedrijfsbezoeken. Tevens trachtten de bedrijven A en C voorkomende praktische problemen bij ontslagwerklozen op bredere schaal op te lossen dan bedrijf D.

Bij de *allochtonen* stelde bedrijf C zijn instrumenten voor een grotere groep beschikbaar dan bedrijf A. Daarnaast trachtte bedrijf C via netwerken en het entameren van formele sollicitatiegesprekken met de werkgever, cliënten aan de man te brengen. Beide bedrijven deden relatief veel aan basisscholing.

Bij *gehandicapten* bleken klassieke bemiddelingsinstrumenten breed te worden ingezet. Verder probeerde bedrijf C meer dan de andere bedrijven contact met de werkgever te krijgen via netwerken en sollicitatiegesprekken. Tegelijkertijd probeerde dit bedrijf, evenals bedrijf A, praktische problemen op te lossen.

Ouderen, ten slotte, kregen van de bedrijven A en C eveneens op grote schaal klassieke bemiddelingsinstrumenten aangeboden. De bedrijven verschilden in de inzet daarvan niet wezenlijk van elkaar, al vond het zoeken naar vacatures bij bedrijf C op grotere schaal plaats dan bij bedrijf A. Ook maakte bedrijf C meer gebruik van netwerken en bedrijfsbezoeken dan bedrijf A.

128

Ter afsluiting van dit onderdeel wordt nader ingegaan op de populariteit van de toepassing van het instrument handhaving. Handhaving in het kader van re-integratie houdt in een *melding* door het re-integratiebedrijf van ongeoorloofd gedrag, al dan niet gevolgd door een *sanctie* door het UWV of de gemeente in kwestie. Tabel 4.14 laat zien dat het instrument handhaving gemiddeld op plaats 13 in de populariteitsrangorde staat.

In tabel 4.15 wordt de toepassing van het instrument wat verder uitgewerkt. De tabel laat zien wat de verschillen waren tussen de bedrijven in de mate en wijze van inzet van het instrument, mede afhankelijk van het type cliënt. Wat opvalt is dat het sanctie-instrument weliswaar met een dertiende plaats niet erg hoog scoort op de populariteitsindex, maar desalniettemin over de hele breedte opvallend vaker is toegepast dan in de beleidstheorie vooraf werd aangegeven. Daar kreeg het instrument weinig accent. In de praktijk ligt dat toch anders. Zo kreeg van de allochtone cliënten van bedrijf A niet minder dan 35 procent een maatregel opgelegd. WWB'ers kregen zowel bij bedrijf B als bij bedrijf D in ongeveer een kwart van de gevallen een maatregel opgelegd, en dat gold ook voor een kwart van de arbeidsgehandicapte werklozen bij bedrijf A en D. Bij de overige cliëntgroepen werd bij iets minder dan een vijfde van de cliënten een sancteringsmaatregel getroffen. Bedrijf C toonde zich het meest terughoudend in de toepassing van het handhavingsinstrument.

De samenvattende conclusie met betrekking tot de inzet van het instrument handhaving op basis van tabel 4.15 is, dat de redelijk strenge benadering waarmee bedrijf D zich in zijn beleidstheorie eerder had onderscheiden van de overige drie bedrijven, in de praktijk ook bij de andere bedrijven kan worden waargenomen. Wel is opvallend dat bij bedrijf D en ook bij bedrijf C op een melding minder vaak een sanctie volgde dan bij de bedrijven A en B. Wat betreft mogelijke verschillen naar type cliënt kan geconcludeerd worden dat werkzoekenden met een zwakkere positie op de arbeidsmarkt in het algemeen vaker te maken kregen met handhaving door het re-integratiebedrijf.

TABEL 4.15 Handhaving per cliëntgroep, in procenten van de cliëntgroep per bedrijf

Bedrijf	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Bijstandsgroepen	–	24,4	–	25,6
waarvan: -Melding zonder sanctie	–	8,1	–	17,8
-Melding met sanctie	–	16,3	–	7,8
Ontslagwerklozen	13,0	–	6,4	6,4
waarvan: -Melding zonder sanctie	1,9	–	4,0	5,0
-Melding met sanctie	11,1	–	2,4	1,4
Ouderen	9,4	–	4,4	–
waarvan: -Melding zonder sanctie	6,7	–	3,3	–
-Melding met sanctie	2,7	–	1,1	–
Arbeidsgehandicapten	24,2	–	18,0	26,4
waarvan: -Melding zonder sanctie	12,1	–	9,7	22,6
-Melding met sanctie	12,1	–	8,3	3,8
Allochtonen	35,3	–	15,8	–
waarvan: -Melding zonder sanctie	5,9	–	7,9	–
-Melding met sanctie	29,4	–	7,9	–
Vangnetters	–	–	13,5	–
waarvan: -Melding zonder sanctie	–	–	10,8	–
-Melding met sanctie	–	–	2,7	–
Totaal	17,6	24,4	10,4	14,0
waarvan: -Melding zonder sanctie	7,5	8,1	6,2	10,7
-Melding met sanctie	10,1	16,3	4,2	3,3

4.6.2.2 INZET INSTRUMENTARIUM BIJ IRO-CLIËNTEN

De gevonden diversiteit in de inzet van instrumenten wijst op verschillen in de gehanteerde plaatsingsstrategieën. Een factor die mogelijk mede het verschil in instrumentinzet zou kunnen verklaren, is de grotere inbreng van de cliënt in het geval van een individuele re-integratie-overeenkomst (IRO). De IRO's die in 2004 werden geïntroduceerd en beschikbaar waren voor WW'ers en arbeidsongeschikten boden de cliënt niet alleen de mogelijkheid zelf een re-integratiebedrijf te kiezen, maar ook, tot op zekere hoogte, inspraak in het dienstverleningspakket. Beschikbaar onderzoek over dat laatste geeft echter geen eenduidig beeld. Volgens de Inspectie SZW bieden reguliere trajecten in verhouding meer gestandaardiseerde dienstverlening en minder instrumenten per

traject dan IRO's (IWI, 2007).³¹ Daarentegen constateert onderzoeksbureau APE dat IRO-trajecten ten tijde van de evaluatie in 2008 globaal dezelfde inhoud hadden als reguliere trajecten.³²

In dit onderzoek lieten, gezien de aantallen cliënten met en zonder IRO, alleen de bedrijven C en D voor hun arbeidsgehandicapten en ontslagwerklozen een vergelijking toe. De vergelijking leverde het volgende beeld. Voor ontslagwerklozen van bedrijf D met een IRO werden gemiddeld meer instrumenten ingezet dan voor ontslagwerklozen met een regulier traject. Wel kwam dit bredere pakket slechts aan een klein deel van de werklozen met IRO's ten goede. In lijn met zijn relatief minimalistische inzet, bood bedrijf D slechts 7 van de 18 instrumenten aan en dat voor iets meer dan een vijfde van hun IRO-clieënten. Ook qua aard van de instrumenten was er nauwelijks sprake van verschil tussen ontslagwerklozen met en zonder een IRO. Voor beide categorieën waren de instrumenten die het meest werden ingezet, dezelfde: vacatures zoeken (binnenshuis en buitenshuis), sollicitatietraining en casemanagement. Wel werden de vier meest voorkomende instrumenten in grotere getale aangeboden bij IRO-clieënten. Zo krijgen zeven van de tien cliënten met een IRO individuele begeleiding tegen bijna de helft (47%) van de cliënten met een regulier contract.

130

Bij de arbeidsongeschikten met en zonder IRO van bedrijf C week het beeld op onderdelen hiervan af. Allereerst was er geen belangrijk verschil in het aantal instrumenten dat werd ingezet voor beide categorieën: dezelfde vier instrumenten als bij de ontslagwerklozen werden voor meer dan de helft van de arbeidsongeschikte cliënten ingezet, en gemiddeld genomen was het bereik bij de twee categorieën niet groter. Wel waren er accentverschillen. Arbeidsgehandicapten op reguliere trajecten kregen juist meer begeleiding dan arbeidsgehandicapten met een IRO (80% tegen 60%). Arbeidsongeschikten met een IRO kregen echter wel weer in veel grotere getale het instrument scholing voor werk aangeboden (48% tegen 7%). Ook konden arbeidsgehandicapten met een IRO vaker stage lopen en werd er meer gewerkt met het instrument van proefplaatsing (22% tegen 5%). Arbeidsgehandicapten met een regulier traject deden echter weer wat vaker ervaring op via werkervaringsplaatsen (30% tegen 21%).

Al met al is de conclusie dat de bedrijfsaanpak in geval van een IRO – op de ruimere inzet van het instrument scholing na – qua aanpak niet wezenlijk verschilt van de bedrijfsaanpak bij werkzoekenden op reguliere trajecten. Een verschil in samenstelling van het cliëntbestand naar het kenmerk IRO of het kenmerk regulier kan dan ook niet als verklarende factor voor de verschillen in bedrijfsaanpak aangewezen worden.

³¹ IWI (2007), Uitvoering re-integratietrajecten in opdracht van UWV. Nota van bevindingen, p.19.

³² APE, Eindevaluatie IRO, 2008, p.13.

4.6.2.3 EFFICIËNTIE VAN INSTRUMENTEN

Het gezegde ‘Vele wegen leiden naar Rome’ blijkt dus ook op te gaan voor re-integratietrajecten, getuige de diversiteit in aanpak en inzet van instrumenten van de vier bedrijven. Er is bepaald geen sprake van een multiple dienstverlening in de vorm van één standaardtraject. Wel is de ene instrumentcategorie populairder dan de andere. De populariteit van instrumenten zegt echter nog weinig over de plaatsingswaarde ervan.

Een vergelijking van de inzet van instrumenten bij cliënten die succesvol zijn geplaatst leert dat er significante verschillen bestaan tussen de bedrijven met betrekking tot hun aanpak. Er is bij de diverse bedrijven echter voor geen van de doelgroepen grote eenduidigheid in die aanpak waargenomen. Een indicatie hiervoor is het grote aantal unieke trajecten op basis van 17 instrumenten (exclusief handhaving). Het aantal unieke trajecten bij bedrijf A was 63 procent, bij bedrijf B 95 procent, bij bedrijf C 77 procent en bij bedrijf D 54 procent. Sommige instrumenten werden breed ingezet, maar resulteerden toch niet in plaatsing. Zo zette bedrijf B voor zijn bijstandsgroep breed in op basisconditie, maar dan vooral voor cliënten die uiteindelijk toch niet werden geplaatst. Bij bedrijf A was dit het geval voor het zoeken naar vacatures binnenshuis en het ondergaan van mentale en cognitieve trainingen door ontslagwerkelozen en ouderen. Bij bedrijf C gold dit voor het zoeken naar vacatures binnenshuis door ontslagwerkelozen en voor het ondergaan van sollicitatietrainingen door cliënten met een beperking. Bedrijf D, ten slotte, zette voor zijn ontslagwerkelozen relatief breed in op sollicitatietrainingen en informele activiteiten, maar de meerderheid van de cliënten die deze instrumenten kreeg aangeboden werd uiteindelijk toch niet geplaatst.

131

Er is onderzocht welke instrumentenaanpak voor bedrijven efficiënter en effectiever is. Wat preciezer geformuleerd: de vraag is onderzocht welke instrumenten het best niet-geplaatste van wel geplaatste cliënten onderscheiden. Om die vraag te kunnen beantwoorden is gebruikgemaakt van discriminantanalyse (Klecka, 1980).

Deze techniek zoekt een (lineaire) combinatie van instrumenten die het verschil tussen de scores van geplaatste en niet-geplaatste cliënten optimaliseert. Dit is een voordeel dat van belang is voor de voorspellende component van deze techniek. De voorspellende component betreft de beantwoording van de vraag of de specifieke combinatie van instrumenten goed voorspelt of een (nieuwe) cliënt al dan niet in een baan zal worden geplaatst.

Met behulp van de discriminantanalyse is voor elk bedrijf een zogenaamde discriminantfunctie berekend. Deze functie geeft de dimensie weer waarop geplaatste en niet-geplaatste cliënten zich maximaal van elkaar onderscheiden. Het criterium wordt zo bepaald, dat het risico van verkeerde toewijzing minimaal is.

TABEL 4.16 Samenhang tussen instrumenten en discriminantfunctie (structuurcoëfficiënten) per bedrijf

Bedrijf A		Bedrijf B		Bedrijf C		Bedrijf D	
Soll. gesprek wg	0,486 *	Soll. gesprek wg	0,444 *	Soll. gesprek wg	0,706 *	Soll. gesprek wg	0,728 *
Handhaving	-0,377 *	Handhaving	-0,392 *	Proefplaatsing	0,325 *	Handhaving	-0,472 *
Mentale en cognitieve training	-0,330 *	Basisconditie	-0,369 *	Counseling	-0,250 *	Informele activiteiten	-0,334 *
Counseling	-0,205	Stage	0,300 *	Bedrijfsbezoek	0,240 *	Sollicitatie- training	-0,216
Bedrijfsbezoek	-0,200	Proefplaatsing	0,258	Handhaving	-0,197	Netwerken	0,190
Vacatures buitenshuis	-0,174	Scholing voor werk	0,211	Werkerv.plaats	-0,192	Werkerv.plaats	-0,188
Netwerken	-0,173	Vergroten vaardigheden	-0,192	Praktische randvoor-waar- den	-0,191	Proefplaatsing	0,187
Werkerv.plaats	0,114	Counseling	-0,160	Mentale en cognitieve training	-0,184	Scholing voor werk	0,158
Informele activiteiten	-0,094	Informele activiteiten	-0,150	Netwerken	-0,171	Mentale en cognitieve training	-0,157
Vacatures binnenshuis	-0,080	Vacatures buitenshuis	-0,143	Informele activiteiten	-0,153	Praktische randvoor-waar- den	-0,132
Basisconditie	-0,073	Sollic.training	-0,117	Stage	0,133	Vergroten vaardigheden	-0,126
Proefplaatsing	-0,056	Praktische randvoor-waar- den	-0,116	Basisscholing	-0,120	Bedrijfsbezoek	0,092
Stage	-0,054	Mentale en cogn training	-0,113	Vacatures binnenshuis	-0,104	Basisscholing	-0,079
Scholing voor werk	-0,054	Werkerv.plaats	0,099	Vergroten vaardigheden	-0,092	Stage	0,076
Praktische randvoorwaar- den	0,030	Vacatures binnenshuis	-0,092	Basisconditie	-0,067	Vacatures binnenshuis	-0,028
Vergroten vaardigheden	0,013	Netwerken	-0,064	Sollicitatie- training	-0,062	Vacatures buitenshuis	0,022
Basisscholing	-0,006	Basisscholing	0,024	Vacatures buitenshuis	0,048	Basisconditie	0,018
Sollicitatie- training	0,003	Bedrijfsbezoek	-0,021	Scholing voor werk	0,011	Counseling	0,015
Canonische R ²	0,289	Canonische R ²	0,339	Canonische R ²	0,194	Canonische R ²	0,152
Wilks' lambda	0,710	Wilks' lambda	0,661	Wilks' lambda	0,806	Wilks' lambda	0,848
Chi-sq (18)=	63,29	Chi-sq (18)=	31,04	Chi-sq (18)=	84,41	Chi-sq (18)=	58,10
	p<0,01		p<0,05		p<0,01		p<0,01

132

In tabel 4.16 is de samenhang tussen de instrumenten en de discriminantfunctie per bedrijf weergegeven (de zogeheten structuurcoëfficiënten). Naarmate de correlatie tussen instrument en functie hoger is, draagt het instrument meer bij aan de groepsscheiding. Met behulp van Wilks' lambda is getoetst of de functie significant is (zie laatste twee regels in de tabel). Naast toetsing op significantie van de functie zelf is eveneens getoetst (met Wilks' lambda) welke instrumenten significant de groep geplaatsten van

de groep niet-geplaatsten scheiden ($p < .05$). In de tabel zijn deze instrumenten weergegeven met een asterisk.

Matchingsinstrumenten – met als ultiem instrument het formele sollicitatiegesprek met een potentiële werkgever, naast de instrumenten stage (bij bedrijf B) en proefplaatsing (bij bedrijf C) – alsook het handhavingsinstrument zijn kenmerkend voor het onderscheid tussen geplaatsten en niet-geplaatsten. Het verschil is dat handhaving negatief bijdraagt aan werkhervatting, terwijl matchingsinstrumenten positief bijdragen. Bij drie van de vier bedrijven waren dit de overheersende onderscheidende factoren. Alleen bij bedrijf C was het handhavingsaspect minder duidelijk onderscheidend, wat waarschijnlijk te maken heeft met de grotere terughoudendheid in de toepassing van dit instrument bij dat bedrijf. Ook binnen de diverse doelgroepen – voor zover de analyse kon worden gebaseerd op voldoende respondenten en de verdeling geplaatsten/niet-geplaatsten niet te scheef was – waren deze instrumenten onderscheidend. Voor de ontslagwerklozen van bedrijf D bleek het handhavingsinstrument nog iets meer onderscheidend (in negatieve zin) voor plaatsing te zijn dan het geval was voor het totale cliëntbestand bij dit bedrijf. Face-to-facerelaties tussen potentiële werkgever en cliënt, in combinatie met het achterwege blijven tijdens het traject van een melding of sanctie, blijken de belangrijkste voorspellers voor herintrede te zijn.

133

Uit deze resultaten blijkt dus een opvallend verschil met de populariteit van de instrumenten zoals vermeld in tabel 4.14. Terwijl de klassieke bemiddelingsinstrumenten het meest populair waren bij de vier bedrijven, bleken zij voor plaatsing er het minst toe te doen. Matchingsinstrumenten blijken de beste voorspellers van plaatsing. Deze instrumenten waren veel minder populair. Zoals eerder is opgemerkt boden drie van de vier

TABEL 4.17 De samenhang van aanbodversterkende instrumenten en klassieke bemiddelingsinstrumenten met matchingsfactoren

		Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Plaatsing	matchingsinstrumenten zonder aanbodversterkende instrumenten	9,6%	4,8%	15,7%	23,7%
Geen plaatsing	matchingsinstrumenten zonder aanbodversterkende instrumenten	5,1%	0,0%	9,4%	24,7%
Plaatsing	matchingsinstrumenten zonder klassieke bemiddelingsinstrumenten	7,6%	36,5%	9,1%	4,2%
Geen plaatsing	matchingsinstrumenten zonder klassieke bemiddelingsinstrumenten	0,0%	21,2%	3,0%	4,4%
Plaatsing	matchingsinstrumenten zonder aanbodversterkende instrumenten en klassieke bemiddelingsinstrumenten	3,8%	2,4%	2,5%	1,7%
Geen plaatsing	matchingsinstrumenten zonder aanbodversterkende instrumenten en klassieke bemiddelingsinstrumenten	0,0%	0,0%	1,8%	3,5%

Tabel 4.17 laat dit zien. In deze tabel is de samenhang weergegeven tussen aanbodversterkende instrumenten en klassieke bemiddelingsinstrumenten met matchingsinstrumenten. Hieruit blijkt dat zowel voor geplaatste als voor niet-geplaatste cliënten matchingsinstrumenten zonder aanbodversterkende instrumenten slechts in een minderheid van de gevallen zijn aangeboden. Dit stemt overeen met het uitgangspunt van re-integratie, waarbij een combinatie van bemiddelingsinstrumenten met gedragsondersteuning middels aanbodversterking voorop staat.

Matchingsinstrumenten zonder aanbodversterkende instrumenten en zonder klassieke bemiddelingsinstrumenten worden aan minder dan 5 procent van de cliënten aangeboden. Dit geldt zowel voor geplaatste als niet-geplaatste cliënten. Voor matchingsinstrumenten zonder aanbodversterkende instrumenten zijn de verschillen groter, al geldt ook hier dat voor de overgrote meerderheid van de cliënten matchingsinstrumenten met aanbodversterkende instrumenten zijn ingezet. Bedrijf D heeft deze combinatie nog het minst ingezet: voor een kwart van de geplaatste en niet-geplaatste cliënten zijn aanbodversterkende instrumenten bij de matching niet nodig geweest. Voor bedrijf B geldt een dergelijk relatief hoog percentage voor de klassieke bemiddelingsinstrumenten.

134

Aanbodversterkende instrumenten, en dan vooral die instrumenten die niet direct op het werk zijn gericht, zijn typisch instrumenten gericht op tussendoelen, die dienen als opstap naar herintrede. Voor velen is die laatste stap echter nog te groot en daarom komen ze (nog) niet in aanmerking voor contactinstrumenten. Deze instrumenten, als ook de inzet van populaire instrumenten als het zoeken naar vacatures en sollicitatietraining, kenmerken over het algemeen meer ‘geen plaatsing’ dan ‘plaatsing’. Uit het feit dat de inzet van deze instrumenten vooral ‘geen plaatsing’ kenmerkt, mag dus niet direct de conclusie worden getrokken dat ze derhalve niet van belang zullen zijn voor plaatsing en dat de inzet van deze instrumenten dus achterwege kan worden gelaten. Deze instrumenten kunnen dienen als opstap. Zo zal de ervaring van een sollicitatietraining van belang zijn voor een goed sollicitatiegesprek met een potentiële werkgever, de belangrijkste voorspeller van plaatsing. Als de sollicitatietraining echter niet wordt gevolgd door de mogelijkheid van een formeel sollicitatiegesprek met een potentiële werkgever is de kans op herintrede heel wat kleiner. Ten aanzien van counseling of case-management geldt een gelijksoortige redenering. Dit populaire instrument van individuele begeleiding werd door de bedrijven in de volle breedte ingezet (zie tabel 4.14). Het gevolg daarvan is dat dit instrument er dus minder toe doet om geplaatsten van niet-geplaatsten te onderscheiden. Maar daarom kan het nog wel degelijk nodig zijn.

Ook de negatieve invloed op plaatsing van het instrument mentale en cognitieve training bij bedrijf A past in dit kader. Dit instrument wordt, gezien zijn aard, vooral ingezet voor cliënten met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Deze grotere afstand kan nog een te grote belemmering geweest zijn voor herintrede op de arbeidsmarkt. De inzet van dit instrument hoeft in deze interpretatie op zichzelf niet negatief te zijn, maar

een mentale en cognitieve training heeft een negatieve uitwerking ten aanzien van werkhervatting wanneer dit instrument gedurende het traject niet voldoende wordt aangevuld met re-integratie-instrumenten met een zwaar positief gewicht, zoals contactinstrumenten. Voor bedrijf B geldt hetzelfde voor het instrument basisconditie. Cliënten die de inzet van dit instrument behoeven, vereisen meerdere tussenstappen. Het opbouwen van conditie en leren zichzelf te presenteren resulteert evenwel in een aantal gevallen toch nog niet in herintrede, als de betreffende cliënt in het traject geen zwaarwegende, positief op plaatsing werkende instrumenten heeft gekregen. Bij bedrijf D is het de inzet van informele activiteiten die niet-plaatsing kenmerkt. Een minder positieve interpretatie zou kunnen zijn dat cliënten waarvan de afstand tot de arbeidsmarkt (nog) te groot wordt geacht, worden ‘beziggehouden’. Positief op plaatsing werkende instrumenten worden de cliënt dan onthouden.

4.6.2.4 VOORSPELLING PLAATSING OP BASIS VAN DE AANGEBODEN INSTRUMENTEN

De resultaten van de discriminantanalyse kunnen worden gebruikt voor de voorspellende component van de techniek. Daarmee kan de vraag worden beantwoord hoe goed op basis van de instrumenten het groepslidmaatschap van geplaatste en niet-geplaatste werkzoekenden kan worden voorspeld. In tabel 4.18 worden de classificatiere-sultaten weergegeven.

TABEL 4.18 Resultaten van de classificatie

	Voorspeld groepslidmaatschap											
	Bedrijf A			Bedrijf B			Bedrijf C			Bedrijf D		
Waargenomen groepslidmaatschap	NP	P	Tot	NP	P	Tot	NP	P	Tot	NP	P	Tot
Bedrijf A, B, C, D												
- NP	77,2	22,8	100,0	65,9	34,1	100,0	69,4	30,6	100,0	65,5	34,5	100,0
- P	24,4	75,6	100,0	22,2	77,8	100,0	31,1	68,9	100,0	30,1	69,9	100,0
Perc. correct geclassificeerd			76,5			72,1			69,2			67,2

Of het differentiërend vermogen van de instrumenten goed is, moet blijken uit het goed kunnen classificeren van geplaatste én niet-geplaatste cliënten. De tabel laat zien dat in bedrijf A 77,2 procent van de niet-geplaatsten en 75,6 procent van de geplaatsten correct voorspeld worden op grond van de scores van de instrumenten. Ook voor de andere bedrijven schommelt het percentage correct geclassificeerde cliënten op basis van de 18 instrumenten rond de 70 procent. De totale predictieve efficiëntie per bedrijf varieert van 67,5 procent voor bedrijf D tot 76,5 procent voor bedrijf A. De kwaliteit van de voorspelling is daarmee redelijk tot goed. Dat betekent dat – als de omstandigheden waaronder de inzet plaatsvond buiten beschou-

wing zouden worden gehouden – met dit model de ‘plaatsing’ en ‘niet-plaatsing’ van nieuwe cliënten redelijk tot goed lijken te kunnen worden voorspeld. Dat de omstandigheden niet buiten beschouwing kunnen worden gelaten voor het realiseren van de werkhervatting zal uit de analyse in hoofdstuk 5 blijken.

Dat het effectief vermogen eveneens groot is, kan worden afgeleid uit de vergelijking van het aantal correct geplaatsten op basis van de discriminantanalyse in vergelijking met de plaatsingscijfers voor de bedrijven zoals weergegeven in tabel 4.1. Afgemeten aan de plaatsingscijfers, die varieerden van 37 procent (bedrijf C) tot 52,3 procent (bedrijf B), is het aantal correct geplaatsten op basis van de discriminantanalyse behoorlijk hoger: van 69,9 procent voor bedrijf D tot 77,8 procent voor bedrijf B.

4.6.2.5 SAMENSTELLING VAN INSTRUMENTCOMBINATIES

In de discriminantanalyse is de invloed van *alle* instrumenten op plaatsing en niet-plaatsing aan bod gekomen. Niet alle instrumenten worden echter in een traject ingezet. Instrumenten worden in bepaalde combinaties aangeboden. In deze paragraaf wordt ingegaan op de in de praktijk aangeboden combinaties.

AANTAL INSTRUMENTEN PER CLIËNT

Voor het aan het werk helpen van moeilijk bemiddelbare werkloze werkzoekenden is, in de regel, de inzet van één enkel instrument niet afdoende. Het overbruggen van de afstand tot de arbeidsmarkt vraagt veelal om een combinatie van instrumenten, bij voorkeur in de vorm van een door de bedrijven zo veel mogelijk op maat gesneden pakket. Als eerste werd in dit onderzoek het aantal instrumenten dat per cliënt is ingezet, onder de loep genomen. In totaal bleek voor zes procent van alle cliënten slechts één instrument te zijn ingezet. Daarnaast was bij nog eens 6,5 procent geen enkel instrument ingezet. Veertig procent van deze laatste groep had namelijk al vrijwel direct na de intake een baan gevonden. De overige zestig procent was minder fortuinlijk, deze groep verliet het re-integratiebedrijf voortijdig (zie voor een analyse van de redenen van uitstroom zonder uitzicht op een baan paragraaf 5.3).

TABEL 4.19 Combinaties van instrumenten in traject, naar cliëntgroep en re-integratiebedrijf

Bedrijf	WWB/WIJ		Ontslag-werklozen			Arbeids-gehandicapten			Ouderen		Allochtonen		Vangnetters
	B	D	A	C	D	A	C	D	A	C	A	C	C
Gem. aantal instrumenten per traject	6,6	4,3*	6,5	6,3	4,6*	5,0	5,8	4,6	4,8	5,7	3,4	6,0*	6,2
Gem. aantal instrumenten per traject bij plaatsing	6,7	3,8*	7,6	6,4	5,0*	4,4	5,9	4,4	5,2	5,9	3,2	6,1*	5,9

* significant $p < 0,05$

Het overgrote deel van de overige cliënten kreeg een combinatie van meerdere instrumenten aangeboden. In tabel 4.19 staat hoeveel instrumenten dit gemiddeld per cliënt betrof, gespecificeerd naar cliëntgroep en re-integratiebedrijf.

Gemiddeld kregen de werkloze werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt tussen de 5 en 7 instrumenten aangeboden. Significante verschillen deden zich voor tussen de bedrijven bij de cliëntgroepen WWB'ers, ontslagwerklozen en allochtonen. De WWB'ers van bedrijf B en de ontslagwerklozen van de bedrijven A en C kregen een groter aantal instrumenten in hun pakket aangeboden dan de desbetreffende cliëntgroepen van bedrijf D. Verder kregen de cliënten van allochtone herkomst van bedrijf C gemiddeld significant meer instrumenten aangeboden dan de allochtone cliënten van bedrijf A.

Deze verschillen bleven ook significant bij de analyse van het aantal gecombineerde instrumenten in relatie tot het al dan niet hervatten van werk. Voor succesvol geplaatste cliënten bleken per bedrijf gemiddeld niet meer instrumenten per traject te zijn ingezet dan voor cliënten waarbij plaatsing niet was gelukt. Bij het merendeel van de cliëntgroepen was het aantal instrumenten voor succesvol geplaatste werkzoekenden lager dan voor de andere werkzoekenden.

137

VRAAGGERICHT INSTRUMENTENPAKKET

De enorme variatie in patronen, ook bij de geplaatsten, laat zien dat er inderdaad veel wegen naar Rome kunnen leiden. Uit de discriminantanalyse bleken de belangrijkste voorspellers voor plaatsing matchingsinstrumenten te zijn. Face-to-facerelaties tussen potentiële werkgever en cliënt – met als ultiem instrument het formele sollicitatiegesprek met een potentiële werkgever – blijken belangrijk voor een effectieve en efficiënte hervatting van werk. Uit de vorige paragraaf bleek dat een aanbod van enkel matchingsinstrumenten weinig voorkwam. De meeste gehanteerde trajecten combineerden instrumenten uit alle drie de instrumentengroepen.

De discriminantanalyse heeft betrekking op *alle* instrumenten. Uit het voorgaande bleek dat het gemiddeld aantal instrumenten per traject ten hoogste 7 was (tabel 4.19). Voor een praktisch bruikbaar pakket is gebruikgemaakt van de instrumenten die significant positief samenhangen met plaatsing. Dit waren de matchingsinstrumenten die actief contact zochten met de werkgever. Naast matchingsinstrumenten als noodzakelijk positief ingrediënt van een dergelijk pakket, is er echter geen eenduidig uitsluitsel te geven over welke specifieke instrumenten eveneens nodig zijn voor een succesvolle werkhervatting. De combinaties van matchingsinstrumenten met andere instrumenten in een traject lieten een waaier aan unieke combinaties van instrumenten zien. Bij bedrijf A was, op basis van alle mogelijke combinaties met 17 instrumenten (exclusief handhaving), waarvan matchingsfactoren in ieder geval deel uitmaken, 71 procent aan unieke combinaties bij geplaatsten aangetroffen, voor bedrijf B was dit percentage 64, voor bedrijf C 66 en voor bedrijf D 59. Voor het overgrote deel van de trajecten waren het

combinaties uit alle drie de instrumentcategorieën. Er was per bedrijf geen duidelijk standaardtraject dat leidt tot plaatsing. Wel kon worden geconcludeerd dat als aanbod-versterkende en/of klassieke bemiddelingsinstrumenten niet voldoende werden aangevuld met matchingsfactoren, de kans op werkherhaving klein was. Een pakket instrumenten waarvan in ieder geval matchingsfactoren deel uitmaken wordt aangeduid als *vraaggericht* instrumentenpakket.

In tabel 4.20 zijn de efficiëntie (onderscheidt het pakket voldoende tussen plaatsing en niet- plaatsing), effectiviteit (worden voldoende cliënten geplaatst) en het bereik (aan hoeveel cliënten is dit pakket toegediend) van de op alle instrumenten gebaseerde discriminantanalyse vergeleken met de daarvan afgeleide vraaggerichte instrumentenpakketten. Van vraaggericht instrumentenpakket maakt in ieder geval het meest efficiënte instrument deel uit, namelijk het formele gesprek met de werkgever. De efficiëntie van het vraaggerichte instrumentenpakket is per definitie lager dan het totaal aan instrumenten op basis van de discriminantanalyse. Dat laatste was immers zo berekend dat het, zo efficiënt mogelijk, geplaatsten van niet-geplaatsten onderscheidde. Ook het bereik is per definitie lager: het pakket op basis van de discriminantanalyse werd berekend voor alle cliënten waarvoor een instrument is ingezet. Desondanks oogt het vraaggerichte instrumentenpakket redelijk.

138

TABEL 4.20 Efficiëntie, effectiviteit en bereik van instrumentencombinaties, in procenten

Bedrijf		Totale efficiëntie	Effectiviteit	Bereik
A	Instrumenten op basis van de discriminantanalyse	76,5	75,6	87,4
	Vraaggericht instrumentenpakket	65,8	59,3	41,3
B	Instrumenten op basis van de discriminantanalyse	72,1	77,8	100,0
	Vraaggericht instrumentenpakket	65,1	67,4	50,0
	- inclusief stage	60,5	78,9	22,1
C	Instrumenten op basis van de discriminantanalyse	69,2	68,9	97,8
	Vraaggericht instrumentenpakket	67,2	55,4	43,9
	- inclusief proefplaatsing	65,8	69,7	8,2
D	Instrumenten op basis van de discriminantanalyse	67,5	69,9	90,6
	Vraaggericht instrumentenpakket	65,3	65,6	35,3

De totale efficiëntie is niet veel lager dan die van de instrumenten op basis van de discriminantanalyse en de effectiviteit is, vergeleken met de oorspronkelijke plaatsingscijfers (zie tabel 4.1), bij elk bedrijf flink hoger. De toevoeging van de stage bij bedrijf B als

noodzakelijk ingrediënt van het vraaggerichte instrumentenpakket en die (zoals uit de discriminantanalyse bleek) significant bijdroeg aan het efficiënt onderscheiden van geplaatsten en niet-geplaatsten, verhoogde de effectiviteit van het pakket, al daalde het bereik. Voor bedrijf C gold hetzelfde wat betreft de proefplaatsing. Bij dit bedrijf daalde het bereik echter tot minder dan 10 procent van de cliënten. Het bedrijf heeft blijkbaar pakketten waarin in ieder geval ook dit instrument werd ingezet, slechts zeer selectief toegepast.

Voor verdere analyse is het vraaggerichte pakket als uitgangspunt genomen. Voor bedrijf B is, zoals hierboven al vermeld, ook stage als noodzakelijk ingrediënt aan het pakket toegevoegd. Meer algemeen betekent dit dat met dit vraaggerichte pakket in de praktijk ook een grote variëteit aan ondersteunende instrumenten was verbonden. Van de met deze vraaggerichte instrumentenpakketten geplaatste cliënten had bij bedrijf A 94 procent van de cliënten ook één of meer ondersteunende instrumenten aangeboden gekregen; voor bedrijf B gold dit voor 93 procent, voor bedrijf C 86 voor procent en voor bedrijf D voor 76 procent. Het enorme scala aan instrumentcombinaties maakte een verdergaande specificatie onmogelijk, de enorme variëteit liet geen verdere noodzakelijke ingrediënten voor plaatsing toe.

Met de analyse in hoofdstuk 5 wordt onderzocht onder welke *omstandigheden* het vraaggerichte pakket is gerealiseerd.

139

Tot besluit dient nog uitdrukkelijk vermeld te worden dat het vraaggerichte instrumentenpakket geen *noodzakelijke* voorwaarde voor herintrede is. Zo werd bijvoorbeeld ook 40 procent van de werkloze werkzoekenden door de bedrijven geplaatst zonder dat een formeel sollicitatiegesprek met de nieuwe werkgever had plaatsgevonden. Hetzelfde geldt meer algemeen voor alle matchingsinstrumenten. Een kwart van de cliënten die door de bedrijven werden geplaatst, had geen matchingsinstrumenten aangeboden gekregen.

Evenmin blijkt een pakket met matchingsinstrumenten een *voldoende* voorwaarde voor herintrede. Van de cliënten met matchingsinstrumenten in het pakket, maar zonder enig ander instrument is 47 procent uiteindelijk niet geplaatst. Een dergelijk pakket kwam echter amper voor. Een en ander leidt tot de conclusie dat er dus wel andere interventiewegen bestaan, die tot herintrede kunnen leiden. Maar de totale efficiëntie daarvan zal lager zijn.

4.6.3 (LOONKOSTEN)SUBSIDIES EN AANPASSINGEN WERKPLEK

Een type instrument dat nog niet aan bod is geweest en dat volgens de literatuur extra plaatsing kan opleveren betreft loonkostensubsidies en (financiering van) aanpassingen van de werkplek: instrumentarium dat direct gericht is op de toekomstige werkgever. Meta-evaluaties op basis van internationale literatuur geven aan, dat dergelijke subsidies een positief (bruto- en netto-)effect op plaatsing hebben, maar ook dat dit effect

niet heel groot is (zie bijvoorbeeld Card, Kluve en Weber, 2010; de Koning, 2012; Koning, 2012). Deze subsidies maken deel uit van de groep instrumenten, die zich richt op de toekomstige werkgever. Inzet van vraaggerichte instrumenten kan ervoor zorgen dat mensen zonder werk een grotere kans krijgen op een reguliere baan. Loonkostensubsidies, aanpassingen van de arbeidsplaats, subsidies voor de begeleiding in de eerste periode, die de zorg bij de werkgever kunnen wegnemen, scholingssubsidies, en no-riskpolis voor de werkgever, het zijn alle instrumenten waarmee re-integratiebedrijven de toekomstige werkgever over de streep kunnen helpen om hun cliënten in dienst te nemen.

Re-integratiebedrijven zijn echter voor de inzet ervan financieel afhankelijk van hun opdrachtgevers. Sinds een paar jaar stelt het UWV dit type middelen echter nog maar spaarzaam ter beschikking; in de praktijk vrijwel uitsluitend voor mensen met een handicap. Gemeenten zetten sinds enige tijd wel gerichte loonkostensubsidies in waarmee de overheid op grotere schaal laag-productieve werkloze personen aan een baan in het bedrijfsleven probeert te helpen. Een deel van hun re-integratiegelden wordt gebruikt voor het aanvullen van de lonen van (voormalig) werklozen tot het wettelijk minimumloon.

140

In dit longitudinale onderzoek is door consultants het gedrag van werkzoekenden onder invloed van de inzet van instrumenten direct gevolgd, dat van de toekomstige werkgevers enkel indirect. Gezien het onderzoeksdesign is het niet mogelijk het effect van het aanbieden van dit soort vraaggerichte instrumenten op de kans op plaatsing te meten. Wel is de toepassing ervan gemonitord. Daardoor kon de mate waarin deze instrumenten werden ingezet voor de succesvol geplaatste cliënten zichtbaar worden gemaakt (tabel 4.21).

Tabel 4.21 geeft een overzicht van het aandeel geplaatste cliënten waarvoor één of meer van deze instrumenten werden ingezet om de plaatsing bij een werkgever te vergemakkelijken.

TABEL 4.21 Inzet loonkostensubsidie en overige vraaggerichte (financiële) middelen in procenten van de geplaatste cliënten, per bedrijf

N=444	Loonkostensubsidie			Overige financiële middelen		
	Ja	nee	totaal	Ja	nee	totaal
Bedrijf A	2,4	97,6	100	4,9	95,1	100
Bedrijf B	34,9	65,1	100	25,0	75,0	100
Bedrijf C	1,9	98,1	100	10,5	89,5	100
Bedrijf D	1,2	98,8	100	3,7	96,3	100

Uit de tabel komt naar voren dat financiële vergoeding als vraaggericht instrument geen grote rol heeft gespeeld bij het aan het werk helpen van werkloze cliënten. Een uitzondering hierop vormt de cliëntèle van bedrijf B. Bedrijf B maakte in een derde van de gevallen gebruik van loonkostensubsidies en zette in een kwart van de gevallen een andere vorm van subsidie in. Bij de andere drie bedrijven, waarvan voornamelijk of uitsluitend UWV-cliënten in het onderzoek zijn betrokken, speelden loonkostensubsidies en financiële tegemoetkomingen voor aanpassingen van de arbeidsplaats, begeleidings- en scholingssubsidies, evenals no-riskpolissen geen rol van betekenis bij het aan het werk helpen van hun werkloze cliënten.

Tot op zekere hoogte vormt de *cliëntgroep met een arbeidshandicap* een uitzondering op die regel. Bedrijf C, dat veel met werklozen met een handicap werkt, gebruikte voor deze cliëntgroep geregeld een no-riskpolis om de werkgever over de streep te helpen (10,5%). Bedrijf A en bedrijf D zetten slechts incidenteel op de werkgever gerichte subsidies in.

Bij de *WWB/WIJ-groep* hebben loonkostensubsidies in een aantal gevallen de plaatsing van cliënten bevorderd en daarmee het plaatsingspercentage verhoogd. Het overgrote deel van de groep WWB/WIJ (65,1%) is echter zonder deze subsidie geplaatst.

4.7 TUSSENDOELEN

Het is weliswaar op dit moment mode bij allerlei arbeidsmarktinitiatieven om als statement af te geven dat men uitgaat van ‘de mogelijkheden in plaats van de tekortkomingen’ van werkloze mensen, maar in het geval van langdurige werklozen is het toch raadzaam om – zonder de capaciteiten uit het oog te verliezen – als eerste aangrijpingspunt voor dienstverlening de tekortkomingen of belemmeringen te kiezen (zie ook ‘Fit or Unfit’ Deel I paragraaf 4.3). Kenmerkend voor de dienstverlening aan werklozen met een afstand tot de arbeidsmarkt is immers, de term geeft het al aan, dat er sprake is van een afstand die overbrugd moet worden. Daarom zal het niet altijd meteen lukken om de werkzoekende direct zodanig klaar te maken voor de arbeidsmarkt, dat deze de concurrentie met andere werkzoekenden aankan. Veelal is een aantal tussenstappen nodig. De hoop – en verwachting – is dat deze stappen hen voldoende input geven om beter beslagen de arbeidsmarkt te betreden.

Doordat zij buiten het arbeidsproces zijn komen te staan, verliezen werkloze werkzoekenden langzamerhand hun vaardigheden en kennis. Daarom bieden re-integratiebedrijven wanneer dat nodig wordt geacht (en wanneer deze worden gefinancierd) diensten aan, die helpen de benodigde kennis en vaardigheden te onderhouden en weer up-to-date te brengen. Naarmate de afstand tot de arbeidsmarkt groter is, zal de noodzaak daartoe ook groter zijn. De weg terug naar werk kan moeilijk zijn, niet alleen vanwege de afname van werkgerelateerde vaardigheden, ritme en routine, maar bijvoorbeeld ook vanwege een afname in de motivatie om te werken. De diensten die daarvoor

worden ingezet zijn veelal aanbodgericht en fungeren als tussendoel: het zijn opstapjes om beter beslagen de arbeidsmarkt te kunnen betreden. De dienstverlening heeft onder meer betrekking op zogenoemde ‘employability skills’. Deze vaardigheden, die een flexibele inzet in het arbeidsproces mogelijk maken, zijn nader onderverdeeld in ‘hard skills’ en ‘soft skills’. Activiteiten die de ‘hard skills’ van cliënten versterken zijn activiteiten die gericht zijn op formele doelen, zoals scholing voor werk. Het verbeteren van de ‘hard skills’ is gemeten door te onderzoeken in hoeverre tijdens het traject een inburgeringsprogramma werd voltooid of een deelcertificaat of een opleidingsdiploma werd behaald.

Bij het stellen van deze tussendoelen heeft de consultant, als het goed is, oog voor de sterke kanten van de cliënt, diens capaciteiten en ontwikkelmogelijkheden. Liefst gebeurt de bepaling van de tussendoelen samen met de cliënt. Het is immers de kunst om de negatieve spiraal waarin iemand door langdurige werkloosheid terecht is gekomen, te doorbreken en de cliënt uitzicht te bieden op door hem als haalbaar ervaren mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Om die reden is het bij het stellen van tussendoelen mede belangrijk niet in te zoomen op de onmogelijkheden die een cliënt in het heden ervaart, maar veeleer op de potentie die wel aanwezig is. Sociaalpsychologen wijzen in dit verband op het motiverende effect dat van tussendoelen uitgaat. Door het definiëren van subdoelen kan de tijd die het lastig te bereiken einddoel kost, beter worden overbrugd. Dat heeft te maken met het effect van de tijds nabijheid van de subdoelen en van de effecten van feedback bij het behalen van de tussendoelen op het (zelf)vertrouwen in de haalbaarheid van het einddoel (Locke & Latham, 2002; Schellekens, 2005; Hooft et al., 2010). Ook daarom zijn tussendoelen in bepaalde zin gemakkelijker, omdat de werkzoevende en het re-integratiebedrijf het behalen ervan meer in eigen hand hebben dan het einddoel van plaatsing, dat altijd sterk medebepaald zal worden door de context of, meer concreet, door de wensen van de werkgever en de situatie op de arbeidsmarkt.

142

Ten behoeve van de analyse zijn tussendoelen nader onderscheiden in een drietal typen. Tussendoelen kunnen betrekking hebben op a) het ‘willen’ van cliënten, b) het ‘kunnen’ van cliënten of c) op niet werk-gerelateerde barrières. Het belangrijkste onderscheiden tussendoel gericht op ‘willen’ is een verbetering van motivatie. Tussendoelen gericht op ‘kunnen’ zijn nader ingedeeld naar twee componenten:

- ‘hard skills’: het bereiken van formele doelen zoals het behalen van een diploma;
- ‘soft skills’: doelen gerelateerd aan werkvaardigheden zoals empowerment.

Onder de verbetering van ‘soft skills’, worden activiteiten verstaan die aansluiten bij het versterken van de ‘eigen kracht’ (‘empowerment’) van de cliënt en activiteiten die gericht zijn op het vergroten van het zelfvertrouwen en de motivatie.³³

³³ Gelderblom, A., De Koning, J. & Lachhab, K. (2007), *Effecten van “Zachte” kenmerken op de re-integratie van WWB, WW en AO populatie, een literatuurstudie* in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, juli 2007.

Het werken aan de ‘soft skills’ van cliënten is verder onderscheiden naar een drietal aspecten:

1. Het werken aan de *empowerment* van de cliënt: hier worden zaken als zelfredzaamheid en de sociale conditie onder geschaard. De cliënt kan zijn lot weer in eigen handen nemen en bouwt het vertrouwen op dat hij het traject tot een goed einde kan brengen. Dit vertrouwen neemt hij mee bij het (zoeken naar) werk.
2. Het terugbrengen of versterken van de *zingeving* bij de cliënt: het traject en de activiteiten kunnen zin geven aan het leven van een cliënt. Hij of zij is weer ergens mee bezig, heeft een doel om naartoe te werken en krijgt hier (wellicht) ook sociale waardering voor. Dit versterkt het zelfvertrouwen en de mentale weerbaarheid van de cliënt en draagt zo bij aan het goed kunnen doorlopen van een traject en het uitvoeren van werk.
3. Het vergroten van de *motivatie* van de cliënt: de cliënt moet gemotiveerd zijn om de activiteiten van een re-integratietraject uit te voeren en eveneens om aan het werk te gaan.

Ten slotte is nog onderzocht in hoeverre er door de vier bedrijven aandacht is besteed aan niet aan werk gerelateerde doelen, waarmee bedoeld wordt het oplossen, hanteerbaar maken of wegnemen van sociale problemen en barrières.

143

In hun beleidstheorie hebben in ieder geval drie van de vier bedrijven eerder aangegeven zich met gedragsmechanismen expliciet te richten op een aantal tussendoelen of -stappen (zie paragraaf 2.4.4). In hoeverre dat ook in praktijk is gebracht, laat tabel 4.22 zien.

4.7.1 HARD SKILLS

Allereerst wordt het vizier gericht op de hard skills. De bedrijfsresultaten voor de verbetering van hard skills blijken bescheiden te zijn. Dit heeft te maken met het feit dat het instrument van scholing voor werk maar beperkt kon worden ingezet. Gebrek aan belangstelling bij en daarmee financiering door de opdrachtgevers is hiervan hoogstwaarschijnlijk de oorzaak. Scholingsfinanciering wordt nog maar mondjesmaat toegepast onder invloed van ‘Work First’ en bezuinigingen. Bij bedrijf B had toch nog 15 procent van de cliënten met succes een scholingstraject afgerond; bij bedrijf C lag dit op 7 procent, terwijl bij de andere twee bedrijven het percentage nog lager was.

4.7.2 SOFT SKILLS

Gedurende het traject hebben de consulenten periodiek de ontwikkeling van een aantal 'soft skills' van de cliënten bijgehouden door hen te scoren op een vijfpuntsschaal. De vijfpuntsschaal liep van slecht naar goed.

Empowerment is geoperationaliseerd als zelfredzaamheid en de sociale conditie van cliënten, en zingeving als zelfvertrouwen en psychische conditie. Uit het verloop van de ontwikkeling tijdens het traject viel af te lezen of er een verbetering, verslechtering of geen verandering optrad. In de tabel is het percentage cliënten weergegeven dat een verbetering op de genoemde variabelen liet zien.

Voor ruim een derde van de cliënten gaven de consulenten aan dat er sprake was van een verbetering van de *zelfredzaamheid*. Ook de *sociale conditie* van een aantal cliënten was volgens hen verbeterd, zij het iets minder dan de zelfredzaamheid. Wat deze vaardigheid betreft, behaalde bedrijf B ook de hoogste score: het bedrijf slaagde erin de situatie van het grootste aantal cliënten te verbeteren (40%). De intensieve bemoeienis met cliënten door bedrijf B lijkt ook in dit opzicht zijn vruchten te hebben afgeworpen.

TABEL 4.22 Bereikte tussendoelen, in procenten per bedrijf

	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Hard skills	0,5%	15,1%	6,7%	2,5%
• inburgeringsprogramma voltooid	-	3,5%	1,2%	0,3%
• deelcertificaat behaald	0,5%	8,1%	2,2%	2,2%
• diploma opleiding behaald	0,5%	8,1%	4,0%	1,4%
Soft skills				
Empowerment				
• cliënt is zelfredzamer	32,0%	40,0%	32,9%	33,3%
• sociale conditie verbeterd	25,4%	40,0%	29,7%	27,7%
Zingeving				
• psychische conditieverbetering	27,1%	37,6%	30,5%	29,5%
• meer zelfvertrouwen	11,3%	22,1%	12,9%	5,8%
Motivatieverbetering	19,9%	26,7%	20,7%	19,6%
Niet werkgerelateerd: wegnemen barrières	10,5%	32,6%	12,4%	7,4%
• verblijfsdocument gekregen	-	3,5%	-	0,3%
• schulden hanteerbaar gemaakt	3,0%	11,6%	3,5%	0,6%
• betere woning gekregen	1,0%	5,8%	2,5%	1,7%
• problemen thuisituatie opgelost	9,0%	17,4%	9,4%	5,5%
• problemen met politie/justitie opgelost	0,5%	4,7%	0,7%	-

Het percentage cliënten waarbij de *psychische conditie* was verbeterd, lag in dezelfde orde van grootte. Wat lager was hun score voor het bijbrengen van meer *zelfvertrouwen*: oplopend van 6 procent bij bedrijf D tot 22 procent bij bedrijf B.

Als laatste aspect van de soft skills is de *motivatie* van cliënten onderscheiden. Motivatie staat in de literatuur beschreven als een belangrijke factor voor een succesvolle herintegratie op de arbeidsmarkt (Gelderblom e.a., a.c.: 5; Vollaard en Koning, 2000: 10). Het behoud of verbeteren van de motivatie van cliënten wordt daarmee als een belangrijk tussendoel van de re-integratie beschouwd. Een gebrek aan motivatie beïnvloedt de intentie om werk te zoeken negatief. De resultaten in tabel 4.22 laten zien dat het de vier bedrijven lukte om de motivatie van een vijfde tot een kwart van hun cliënten te verbeteren. Bij de interpretatie van deze resultaten moet in acht worden genomen, dat de motivatie van zeven van de tien cliënten bij aanvang van het traject volgens de consultants al redelijk tot goed was.

4.7.3 NIET-WERKGERELATEERDE TUSSENDOELEN

Re-integratiebedrijven besteedden behalve aan ‘hard’ en ‘soft skills’ tevens aandacht aan het wegnemen van barrières als tussendoel, zo blijkt uit dezelfde tabel. Ook hier waren de twee extremen weer de bedrijven B en D. Bedrijf B gaf aan voor bijna een derde van zijn cliënten activiteiten te hebben ontplooid, die niet direct aan werk zijn gerelateerd. Dit is ruim vier keer zo veel als bedrijf D. Niet-werkgerelateerde problemen doen zich vooral voor in de thuissituatie en vanwege schulden. Met het wegnemen of hanteerbaar maken van deze problemen werden hinderpalen opgeruimd, die een cliënt betreffen diens volledige aandacht te richten op het zoeken naar werk.

145

4.7.4 EFFECT TUSSENDOELEN OP WERKHERVATTING

Door het bereiken van tussendoelen verbetert de employability van de werkzoekenden. Daarmee hebben tussendoelen een waarde op zich. Op grond van aannames in het bijzonder van sociaalpsychologen (zie o.m. Locke & Latham, 2002) kan verwacht worden dat het bereiken van tussendoelen ook het einddoel van plaatsing dichterbij brengt. Of er daadwerkelijk een meetbaar effect is van het bereiken van de tussendoelen op het einddoel van plaatsing, moet blijken. Om dat aan te tonen is onderzocht in hoeverre ‘soft skills’ van invloed zijn geweest op de plaatsing van cliënten, ongeacht of er al dan niet sprake was van de inzet van uitsluitend aanbodversterkende instrumenten dan wel een bredere combinatie of andere factoren. Al eerder werd duidelijk dat aanbodversterkende instrumenten slechts in een heel beperkt aantal gevallen solo zijn aangeboden. Het significante effect op plaatsing van de geconstateerde verbeteringen is onderzocht voor een aantal grotere doelgroepen.

De resultaten waren bemoedigend. Een *verbetering van motivatie* leverde een significant verschil in plaatsing: dit gold zowel voor de groep ontslagwerklozen van de bedrijven A ($p < 0,10$) en D ($p < 0,01$), voor de groep WWB’ers van bedrijf B ($p < 0,05$), als voor de groep ouderen van bedrijf C ($p < 0,05$). Verbeteringen in de andere ‘soft skills’ hadden voornamelijk een significant effect voor de groep WWB’ers van bedrijf B. Een intensieve inzet van op ‘soft skills’ gerichte instrumenten lijkt daarmee te lonen. Ook bleek bij de groepen ontslagwerklozen en ouderen van bedrijf C een *verbetering van de zelfredzaamheid* lonend te zijn. Het leverde significant meer plaatsingen op.

Overigens moet bij de significante verschillen in plaatsing worden aangetekend, dat enkel de invloed van ‘soft skills’ op plaatsing is onderzocht. Het betreft dus een bruto-effect. Andere factoren die hierbij een rol kunnen spelen zijn nog buiten beschouwing gebleven. In hoofdstuk 5 zullen meerdere factoren in onderlinge relatie worden onderzocht. Een tweede kanttekening past bij de ‘soft skill’ motivatie. Het is niet eenvoudig om in analyses grip te krijgen op de factor motivatie, evenals dat het geval is met de andere ‘soft skills’. Dit ligt mede aan het feit dat motivatie eerder een effect kan zijn van andere aspecten dan een oorzaak, of anders geformuleerd: dat er meerdere oorzaken voor motivatie zijn (of een gebrek daaraan). Motivatieverbetering en ook de verbetering van de andere ‘soft skills’ zijn om die reden veelal niet toe te schrijven aan één specifiek instrument. Meerdere instrumenten kunnen cliënten motiveren, hetzij met motiveren als doel hetzij als met motivering als bijproduct.

4.7.5 EFFECT VAN SANCTIONEREN OP MOTIVATIE EN PLAATSING

Eén instrument wordt in de economische literatuur vaak vermeld als zijnde van (grote) invloed op motivatie en plaatsing, te weten het instrument van sanctie. Sancties of de dreiging met sancties versterkt volgens een aantal economen bij uitkeringsgerechtigden de (extrinsieke) motivatie om werk te zoeken en leidt tot hogere plaatsingscijfers (Boone, Sandrieh & van Ours, 2004; Lalive, van Ours & Zweimueller, 2005).

Het grootste effect dat zij waarnemen, speelt zich echter af in het stadium voorafgaand aan de start van een traject (Black et al., 2003; Geerdsen en Holm, 2007). Soms schijnt zelfs alleen al het dreigen met een herintredingstraject te volstaan om potentiële uitkeringstrekkers te doen afzien van een aanvraag of verdere continuering van hun uitkering (Black et al., 2003). Boone, Sandrieh en van Ours vonden ook positieve effecten van sancties bij werklozen die deelnamen aan trajecten (Boone, Sandrieh & van Ours, 2004). Griggs (Griggs & Evans, 2010) vond dat sanctionering wel invloed had op de participatie van cliënten aan activiteiten, maar weinig op de verandering in werkmotivatie. De onderzoeken met per saldo positieve effecten op werkhervatting, meten doorgaans de motivatie *indirect* door de uitstroombansen van een groep met sancties te vergelijken met een controlegroep die geen sancties opgelegd heeft gekregen.

TABEL 4.23 Invloed van een strafmaatregel op plaatsing en op motivatie

Straffen	Motivatie bij de start					Totaal
	1=zwak	2	3	4	5=goed	
	%	%	%	%	%	%
Totaal plaatsing	18,8	25,9	30,4	38,9	51,5	42,0
Plaatsing						
• met strafmaatregel	22,2	-	26,5	14,9	35,0	22,9
• zonder strafmaatregel	17,4	31,8	31,3	43,4	53,1	44,8
Mate van motivatieverandering bij straffen	+28,6	+0,0	+6,3	-45,6	-40,0	-24,3

INTERVENTIESTRATEGIEËN

In dit onderzoek zijn cliënten uitsluitend tijdens het traject gevolgd, dus niet ervoor. Omdat een selecte groep werklozen in het onderzoek is betrokken, namelijk alleen cliënten die deelnamen aan een traject, konden enkel de effecten van het opleggen van strafmaatregelen tijdens het traject worden gemeten.³⁴ Daar staat het voordeel tegenover, dat het in dit onderzoek mogelijk was om het effect van strafmaatregelen *direct* te meten. Dat betekent dat zowel het effect van strafmaatregelen op plaatsing (verhogen strafmaatregelen de werkhervatting?) gemeten kon worden, als de achterliggende hypothese, namelijk dat dit effect bereikt wordt doordat de inzet van strafmaatregelen de motivatie om naar werk te zoeken vergroot.

De resultaten van de analyse zijn weergegeven in tabel 4.23. In de tabel wordt eerst de invloed van motivatie op plaatsing weergegeven, daarna de invloed van sancties op plaatsing, gegeven de motivatie bij de start van het traject (tweede en derde rij) en vervolgens de mate van motivatieverandering als gevolg van sanctionering (onderste rij).

De cijfers bevestigen allereerst een positieve invloed van motivatie op plaatsing. De plaatsingscijfers liepen op met de motivatie. Er is sprake van een significante correlatie (0,20 bij $p < 0,01$). Een goede motivatie geeft dus een grotere kans op plaatsing. De invloed van sancties op plaatsing is echter op het totaal bezien negatief. Met een strafmaatregel was de kans op plaatsing van een cliënt beduidend lager (22,9% vs. 44,8%). Een nadere nuancering is op zijn plaats als de motivatie bij de start van het traject in de samenhang tussen sanctie en plaatsing in de analyse wordt betrokken. De invloed van sanctie op plaatsing bleek bij de redelijk tot goed gemotiveerde cliënten averechts uit te pakken, er was minder sprake van werkhervatting. Bij cliënten die bij de start een zwakke motivatie hadden, werkte een sanctie wél positief. Hun plaatsingspercentage verbeterde.

147

Er past een kanttekening bij de in eerste instantie onverwachte resultaten voor goed gemotiveerden: is het wel plausibel te verwachten dat ook bij aanvang goed gemotiveerden een strafmaatregel krijgen? Bij een presentatie van de voorlopige resultaten verklaarden re-integratieprofessionals deze bevinding als volgt. Strikte toepassing van regels, zoals het aanbieden van werk beduidend onder het niveau van het voorgaande werk, roept weerstand op. Dat kan tot weigering leiden om in te gaan op een aanbod van gangbare arbeid of te solliciteren, en daarmee tot strafmaatregelen, die vervolgens verdere demotivatie in de hand werken.

De conclusie op basis van de bevindingen is dat enkel zwak gemotiveerden zich laten motiveren door de (financiële) prikkel om zich meer in te spannen voor re-integratie, voor de overige cliënten werkt de prikkel vanuit een oogpunt van re-integratie averechts. De resultaten pleiten voor een selectieve, terughoudende inzet van het instrument.

³⁴ De consultant als directe begeleider van de cliënt sanctioneert niet zelf. Hij is degene die de uitkeringsinstantie, die de sanctie toepast, moet informeren over het gedrag (meldingsplicht). De opdrachtgever beslist vervolgens over de op te leggen sanctie.

4.8 MECHANISMEN

Met de inzet van instrumenten proberen bedrijven dieperliggende oorzakelijke factoren te activeren. De kerngedachte daarbij is dat bedrijven met het aanbieden van instrumenten aan cliënten (en potentiële werkgevers) hen mogelijkheden aanreiken, maar dat niet gegarandeerd is dat die instrumenten succes sorteren. Cliënten moeten die mogelijkheden wel (willen) aangrijpen om hun gedrag te veranderen. De cliënt heeft altijd de mogelijkheid het gebodene af te wijzen. Als dat gebeurt dan heeft hun interventie gefaald.

Door het in kaart brengen van de instrumenten en de intermediaire doelen waarop de vier bedrijven in de praktijk hebben ingezet, is al een aardige indicatie verkregen van het type mechanismen waarop bedrijven inspelen bij het aan het werk helpen van hun cliënten. Als vervolg worden deze dieperliggende mechanismen nu nader onderzocht. Dit gebeurt door middel van een confrontatie van de mechanismen die de bedrijven in hun beleidstheorie naar voren hebben gebracht, met die welke door hen in de praktijk zijn ingezet.

4.8.1 THEORIE EN PRAKTIJK

148

In hoofdstuk 2 is de beleden beleidstheorie uit 'Fit or Unfit' Deel I beschreven. In zogeheten 'interventieclaims' werden daar de interventiestrategieën van de bedrijven samengevat (zie figuur 2.2). Op basis daarvan werden eerst de instrumenten die beoogden de mechanismen te activeren, afgeleid. De mate waarin in de interventiestrategie de nadruk lag op bepaalde instrumenten werd als volgt aangeduid: geen nadruk, wel nadruk en sterke nadruk (zie tabel 2.3).³⁵ Voor bedrijf C kon dat niet. Bedrijf C had aangegeven geen rangordening aan te kunnen brengen, aangezien de inzet van instrumenten, afhankelijk van de wens van de opdrachtgever, per concrete opdracht verschilt. Bijgevolg was er voor dit bedrijf ook geen ordening te maken in de door de instrumenten geactiveerde kern- en andere mechanismen (zie tabel 2.4). Tot zover de beleidstheorie.

Wat betreft de praktijk is als volgt te werk gegaan. Tabel 2.5, die werd afgeleid van de tabellen 2.3 en 2.4 is als basis genomen. De rangordening van instrumenten is bepaald op grond van de populariteit van de ingezette instrumenten in de praktijk (tabel 4.14). Vervolgens zijn de door de instrumenten geactiveerde mechanismen in kaart gebracht. Tussen instrumenten en mechanismen bestaat geen een-op-een relatie. Verschillende instrumenten kunnen als katalysator dienen voor eenzelfde mechanisme. Omgekeerd kunnen verschillende mechanismen door dezelfde instrumenten worden geactiveerd (vergelijk paragraaf 2.4). Als *kernmechanismen* zijn die mechanismen beschouwd, waarvan de instrumenten in de praktijk door de bedrijven bij meer dan 50 procent van hun

³⁵ Deze tabel is afgeleid van deel I van FoU: bedrijf A: tabel 6.2; bedrijf B: tabel 6.4; bedrijf C: tabel 6.6; bedrijf D: tabel 6.7.

cliënten werden ingezet. Als *incidenteel* worden die mechanismen beschouwd, waarbij instrumenten door de bedrijven bij minder dan 20 procent van hun cliënten zijn ingezet. De overige mechanismen (toepassing tussen de 20 en 50%) zijn als *regulier* beschouwd.

In tabel 4.24 staan de mechanismen uit het vooronderzoek weergegeven (de theorie, linkerkolom), samen met de in de praktijk aangetroffen mechanismen (de praktijk, rechterkolom) per bedrijf. Achtereenvolgens worden de theorie en praktijk van de interventiestrategieën bij elk van de vier bedrijven getypeerd.

THEORIE EN PRAKTIJK VAN BEDRIJF A

De interventiestrategie van bedrijf A, zoals door het bedrijf verwoord in het vooronderzoek, is gericht op cognitieve gedragsverandering.

Het bedrijf ziet re-integratie als heroriëntatie van de cliënt op zichzelf, op de manier waarop deze in het leven staat en uiteindelijk op de arbeidsmarkt. In de visie van bedrijf A moest de cliënt het vooral zelf doen, zichzelf re-integreren. Bij die noodzakelijke heroriëntatie speelde de groepsdynamiek door middel van het mechanisme *sociale waardering* een voornamelijk rol. Door de onderlinge steun gaat er een stimulans uit voor meer zelfwaardering en meer zelfvertrouwen. Een ander belangrijk onderdeel van het reguliere re-integratiepakket vormden de mentale en cognitieve trainingen. Daarmee probeerde bedrijf A negatieve zelfbeelden van cliënten om te buigen (*identiteitsmechanisme*). Het aangrijpingspunt voor interventies lag bij gedragsverandering en daarmee bij de versterking van het aanbod. ‘Eerst cliënten laten bewegen, dingen laten doen’. Dit vanuit de idee dat de rest, dus de match, dan wel zou volgen. Tot zover de beleidstheorie.

Bij de interventiestrategie van bedrijf A blijkt in de praktijk aanbodversterking toch een minder prominente rol te spelen dan bemiddeling. In het bijzonder het *zoekvaardigheidsmechanisme* werd in de volle breedte gebruikt: cliënten werden vooral zoek- en sollicitatievaardigheden bijgebracht. In wat mindere mate maar toch meer op de voorgrond dan in de beleidstheorie stond, werd het (helpen) voeren van sollicitatiegesprekken met potentiële werkgevers ingezet. Van dit *matchingsmechanisme* werd meer dan in de beleidstheorie het geval was – daarin moest de cliënt het vooral zelf doen – gebruik gemaakt. Vooral bij ontslagwerkelozen was dat het geval. Van direct contact met de werkgever door middel van stages, werkervaringsplaatsen of proefplaatsingen was in veel mindere mate sprake.

In lijn met de beleidstheorie werden sancties slechts incidenteel toegepast, met uitzondering van werklozen van allochtone afkomst en werklozen met beperkingen, bij wie vaker een beroep werd gedaan op het *sanctiemechanisme*. Daarentegen nam een strikt toegepaste wekelijkse begeleiding/monitoring van de cliënten tijdens hun traject een centrale plaats in de interventiestrategie in. Zowel in de beleidstheorie als in de praktijk speelt dit *begeleidingsmechanisme* een centrale rol.

TABEL 4.24 Werkzame mechanismen in de beleidstheorie versus mechanismen aangetroffen in de praktijk van de re-integratie

Mechanismen	Bedrijf A		Bedrijf B		Bedrijf C		Bedrijf D	
	Theorie	Praktijk	Theorie	Praktijk	Theorie Geen prioritering aangegeven	Praktijk	Theorie	Praktijk
Kern- mechanismen (> 50%)	Begeleiding Doeloriëntatie Identiteit Sociale waardering	Begeleiding Werkzoekvaardigheden	Identiteit Sociale waardering Facilitering Informatie Vertrouwen wg Matching Begeleiding Activering	Begeleiding Facilitering Matching Werkzoekvaardigheden		Begeleiding Werkzoekvaardigheden	Begeleiding Matching	Begeleiding Werkzoekvaardigheden
Reguliere mechanismen (20-50%)	Activering (groepsaankpak) Informatie Werkzoekvaardigheden	Activering Doeloriëntatie Facilitering Identiteit Informatie Leren Matching Sociale waardering	Doeloriëntatie	Activering Compensatie Doeloriëntatie Identiteit Informatie Leren Sanctie Sociale waardering Vertrouwen wg	Doeloriëntatie Facilitering Identiteit Informatie Leren Matching Sanctie Sociale waardering Vertrouwen wg Werkzoekvaardigheden	Doeloriëntatie Facilitering Identiteit Informatie Leren Matching	Activering Doeloriëntatie Informatie Sociale waardering Vertrouwen wg Werkzoekvaardigheden Sanctie	Activering Doeloriëntatie Informatie Sociale waardering Vertrouwen wg Werkzoekvaardigheden Sanctie
Incidentele mechanismen (<20%)	Compensatie Matching Sanctie Vertrouwen wg	Compensatie Sanctie Vertrouwen wg	Compensatie Leren Sanctie	Compensatie Leren Sanctie Vertrouwen wg	Activering Compensatie Sanctie Sociale waardering Vertrouwen wg	Activering Compensatie Sanctie Sociale waardering Vertrouwen wg	Compensatie	Activering Compensatie Doeloriëntatie Identiteit Leren Informatie Facilitering Sanctie Soc. waardering Vertrouwen wg

THEORIE EN PRAKTIJK VAN BEDRIJF B

Begeleiding (casemanagement) staat zowel in de beleidstheorie van bedrijf B als in de praktijk op de werkvloer bovenaan als belangrijkste mechanisme. Meer nog dan bij bedrijf A (zie tabel 4.24) wordt zowel in de beleidstheorie als in de praktijk gebruikgemaakt van het *begeleidingsmechanisme*. De consultant is het belangrijkste instrument bij bedrijf B, niet alleen in theorie, maar ook op de werkvloer. Daarnaast wordt conform de visie, ook op andere mechanismen een sterk beroep gedaan, waaronder het identiteitsmechanisme. Tijdens het traject besteedde het bedrijf de nodige aandacht aan aanbodondersteuning, maar ook aan bemiddeling. Daarbij richtte het bedrijf zich expliciet ook op een gedragsverandering van de werkgever. Wel blijkt in de praktijk de aanbodondersteuning wat minder breed te worden ingezet dan uit de beleidsvisie naar voren kwam. Toch werden aanbodondersteuning en de daarmee verbonden *activeringsmechanismen* toch altijd nog bij 30 tot 50 procent van de cliënten ingezet. Kenmerkend is de zware faciliterende, verbindende netwerkrol, die het bedrijf speelt met als doel het wegnemen van barrières voor zijn cliënten.

Voor meer dan de helft van de cliënten zette het bedrijf in op het *faciliteringsmechanisme*. Door onder meer hulp te verlenen bij het saneren van schulden en andere niet direct met werk verbonden problemen hanteerbaar te maken, bood het bedrijf een opstap voor het proces naar werkhervatting. Ook maakte het bedrijf regulier gebruik van het *matchingsmechanisme*. Typerend voor de strategie van bedrijf B is dat het cliënten op een stage plaatste en langs die weg het vertrouwen van de werkgever trachtte te winnen. Het bedrijf beschouwt deze strategie als de andere benadering van solliciteren. Het klassieke instrument van sollicitatietraining zelf paste het bedrijf slechts sporadisch toe.

Verder maakte het bedrijf gebruik van het *compensatiemechanisme* middels materiële prikkels in de vorm van subsidies voor werkgevers; deze werden regulier ingezet om cliënten te plaatsen. Ten slotte schuwde het bedrijf, zo nodig, het sanctiemechanisme niet. In de praktijk zette het met regelmaat het handhavingsinstrument in om cliënten op het juiste spoor te houden. Dit in tegenstelling tot de beleidsvisie van het bedrijf, waarin dit mechanisme slechts een incidentele rol werd toebedeeld.

THEORIE EN PRAKTIJK VAN BEDRIJF C

Kenmerkend voor bedrijf C is diens pragmatische houding bij de re-integratie van zijn cliënten. Geen enkel instrument had in de beleidstheorie een speciale voorkeur en bijgevolg was er ook geen speciale voorkeur voor de inzet van bepaalde mechanismen. In de praktijk bleek het bedrijf naast het bieden van de nodige begeleiding, de cliënten vooral te helpen met het aanleren van werkzoekvaardigheden. Zoeken naar vacatures en trainen in solliciteren gebruikte het bedrijf als opstap naar matching, in de vorm van het voeren van sollicitatiegesprekken met potentiële werkgevers. Die aanpak paste het bedrijf vooral toe bij ontslagwerklozen.

Aanbodondersteuning maakt eveneens deel uit van het reguliere re-integratiepakket van bedrijf C. Dit pakket paste het bedrijf vooral toe bij cliënten met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. In het bijzonder voor de groep vangnetters en mensen met een beperking maakte het bedrijf facilitering beschikbaar. Zo loste het problemen op als gebrek aan kinderopvang en/of problemen met vervoer (*faciliteringsmechanisme*). Daarnaast probeerde het bedrijf, net als bedrijf A, wat te doen aan een negatief zelfbeeld van cliënten (*identiteitsmechanisme*). Dat gebeurde onder meer door middel van mentale en cognitieve trainingen en het vergroten van de basis- en werknemersvaardigheden (*leermechanisme*). Sanctionering speelde in het bedrijf – en dat geldt voor alle doelgroepen – slechts een marginale rol.

THEORIE EN PRAKTIJK VAN BEDRIJF D

Bedrijf D is het best te karakteriseren als een klassiek arbeidsbemiddelingsbedrijf: het maakt gebruik van de toegang, die het als intermediair heeft tot de vacaturemarkt. Door de uitzendtak van het concern kan via het netwerk van de consultant en diens organisatie goede toegang tot vacatures worden verkregen. De beleidstheorie van het bedrijf was dan ook gericht op matching en de begeleiding daarbij. Sancties werden nadrukkelijk niet uitgesloten. Aanbodondersteuning diende vanuit dit perspectief restrictief en selectief te worden geboden.

152

In de praktijk kwamen deze fixatie op werk alsook de restrictie en selectiviteit op verschillende manieren tot uiting. Zo werd breed ingezet op het ontwikkelen van verbeterde zoekvaardigheden (*werkzoekvaardighedenmechanisme*) evenals op de begeleiding door consultants (*begeleidingsmechanisme*). Aanbodversterkende instrumenten en daardoor geactiveerde mechanismen werden slechts incidenteel toegepast. *Werkzoekvaardigheden* waren bij ontslagwerklozen hét kernmechanisme, voor WWB'ers gold dat in mindere mate (regulier ingezet mechanisme).

Hoewel de beleidstheorie gewag maakte van sanctionering als een regulier mechanisme, bleek het in de praktijk toch iets minder vaak toegepast te worden. Opvallend was dat, evenals dat bij bedrijf A het geval was, het *sanctiemechanisme* vaker van stal werd gehaald bij cliënten met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Voor bijstandsccliënten en mensen met beperkingen was dit een regulier toegepast mechanisme, terwijl dit mechanisme slechts incidenteel werd ingezet voor ontslagwerklozen.

4.8.1.1 NIVEAUS VAN VERANKERING

Bovenstaande mechanismen, waarmee de bedrijven het gedrag van hun cliënten proberen te beïnvloeden, spelen zich af op verschillende niveaus van verankering. Voor de typering naar niveau is aansluiting gezocht bij de indeling naar de vier niveaus uit hoofdstuk 2: materieel, cognitief, sociaal en emotioneel niveau (zie paragraaf 2.2.3, figuur 2.1). Met de vier niveaus van verankering wordt de mate aangegeven, waarmee een cliënt zich een interventie eigen kan maken, deze kan internaliseren. Het makkelijkste maar ook meest vluchtige niveau is het materiële niveau. Het emotionele niveau is weliswaar het lastigst te bereiken, maar geeft wel de meest duurzame vorm van gedragsverandering.

Alle vier de bedrijven steken in de praktijk met de inzet van gedragsmechanismen primair in op het cognitieve niveau. De kernmechanismen en een groot deel van de regulier ingezette mechanismen waren op dit niveau gesitueerd. Pas in de tweede plaats richtten de bedrijven zich op het materiële niveau, met een (beperkte) aantal regulier en incidenteel ingezette mechanismen zoals facilitering, sanctionering en matching (in de beperkte zin van informatieverschaffing over en weer). Van mechanismen op het sociale en emotionele niveau maakten de bedrijven summier gebruik, hoewel alle vier de bedrijven wel op het derde en vierde niveau regulier of incidenteel een gedragsmechanisme inzetten. Met hun interventies concentreren de bedrijven zich dus voornamelijk op deze eerste twee niveaus. Daarbij ligt de focus voor het overgrote deel op gedragsverandering van de cliënten aan de *aanbodzijde*. Maar er is in enige mate ook sprake van focus op de *vraagzijde*, via beïnvloeding van potentiële werkgevers op materieel en in mindere mate op cognitief niveau. In grote lijnen zijn de patronen van de vier bedrijven naar niveau niet erg verschillend. Wel is het zo dat in het bijzonder bedrijf B meer regulier gedragsmechanismen inzet op de vraagzijde.

4.8.2 EFFICIËNTE MECHANISMEN IN DE PRAKTIJK

Dat mechanismen die in de re-integratiepraktijk een rol spelen niet allemaal even efficiënt zijn voor het hervatten van werk, werd duidelijk in de discriminantanalyse naar de inzet van instrumenten, waarbij de werkzoekenden die wel en die niet zijn geplaatst, maximaal werden onderscheiden. In tabel 4.25 staan alle mechanismen vermeld waarop in de praktijk door de vier bedrijven een beroep werd gedaan, samen met de voor plaatsing meest efficiënte plaatsingsmechanismen. De plaatsingsmechanismen zijn in rood aangegeven. Zij vormen uiteraard een subset van de mechanismen die in de praktijk een rol spelen.

153

Het *matchingsmechanisme* blijkt het meest efficiënte mechanisme om cliënten te plaatsen. Het matchingsmechanisme verricht zijn werk langs verschillende wegen. Enerzijds direct, door cliënten na enige voorbereiding (en hulp) rechtstreeks bij een werkgever te laten solliciteren. Anderzijds indirect, door via een werksituatie contact met de werkgever tot stand te brengen, diens vertrouwen te winnen en dan bij de werkgever te solliciteren. In dat laatste geval wordt de werkzoekende tegelijk de mogelijkheid geboden in die werksituatie een realistische(r) inschatting te maken van zijn eigen mogelijkheden en wenselijkheden wat werk betreft (*informatiemechanisme*).

De laatstgenoemde weg stond centraal in de dienstverlening door bedrijf B. Bij dit bedrijf was bij bijna driekwart van het aantal geplaatste cliënten het sollicitatiegesprek met de werkgever gekoppeld aan een werksituatie in de vorm van werkervaring, proefplaatsing, maar vooral stages. Maar ook de andere bedrijven maakten in hun dienstverlening gebruik van deze indirecte weg. Grofweg blijkt de keuze voor de een of andere benadering samen te hangen met de mate van afstand tot de arbeidsmarkt die cliënten hebben. Bij ontslagwerkklozen en ouderen overheerst de keuze voor de directe weg. Bij doelgroepen met gemiddeld meer afstand tot de arbeidsmarkt, zoals WWB'ers, wordt

in meerderheid de indirecte weg bewandeld. Bij bedrijf B gebeurde dit voornamelijk via stages; bij bedrijf D via werkervaringsplaatsen. Ook bedrijf C zette dit soort instrumenten in bij cliënten met een beperking om zo een verbinding met een potentiële werkgever te maken en de cliënt te plaatsen. Bij bedrijf A leek dat minder het geval te zijn. Dit bedrijf maakte weinig gebruik van de tweede weg via een werksituatie, zoals tabel 4.14 liet zien. Overigens liet het gebrek aan voldoende cliënten in de steekproef en de scheve verdeling tussen geplaatsten en niet-geplaatsten, geen vergaande conclusies toe op het niveau van diens cliëntgroepen.

In tabel 4.25 staat ook het sanctie- of handhavingsmechanisme vermeld. Het speelt een belangrijke, maar negatieve rol bij de kans om geplaatst te worden. Cliënten die gesanctioneerd zijn tijdens het traject, blijken lastiger te plaatsen. In het algemeen remt sanctiëring hun kans om weer aan het werk te komen.

Als conclusie kan worden geconstateerd dat het matchingsmechanisme – met zijn nadruk op face-to-face relaties de belangrijkste efficiënte voorspeller – alleen door bedrijf B als kernmechanisme is gebruikt. De andere drie bedrijven gebruikten dit mechanisme op reguliere basis.

4.9 CONCLUSIE

Centraal in dit hoofdstuk stonden de vele keuzes waar re-integratiebedrijven in de praktijk voor staan bij het behalen van resultaat in de vorm van werk voor werkloze werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op basis van alle bestudeerde keuzes tekenden zich kenmerkende bedrijfspatronen af in de interventiestrategieën. Daarmee is de verwachting dat, op basis van de interventieclaims, de interventiestrategieën tussen de bedrijven zouden verschillen, bevestigd. Ook worden de eerste contouren van een meer algemene re-integratietheorie zichtbaar.

De re-integratiebedrijven onderscheidden zich van elkaar in de marktsegmenten waarin ze opereren en in de *plaatsingsresultaten* die ze daar behalen voor verschillende typen werklozen. Op grond van de specificatie van de plaatsingsresultaten per bedrijf naar type cliënt, valt te concluderen dat de kracht van de werkwijze van de afzonderlijke bedrijven per cliëntgroep verschilt. Al met al scoorden de bedrijven – in verhouding tot wat bekend is over plaatsingspercentages in de sector – met hun resultaten voor werklozen met een afstand tot de arbeidsmarkt gemiddeld zeker niet onverdienlijk. Feit blijft wel dat, ondanks de hulp van de re-integratiebedrijven, nog altijd een aanzienlijk deel van de werkloze werkzoekenden – bij werkloze werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt zelfs het merendeel – er niet in weet te slagen een baan te bemachtigen. Dit gegeven is ongetwijfeld een van de oorzaken voor het zwakke imago van de sector. Werklozen die aan het werk werden geholpen zijn gemiddeld jonger, hoger opgeleid, korter werkloos en meer gemotiveerd dan hun minder succesvolle collega's. Opmerkelijk was de uitkomst dat bedrijf B, ondanks het feit dat het zich exclusief richt op werklo-

zen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, van alle vier de bedrijven de hoogste plaatsingsresultaten wist te behalen (52,3%).

TABEL 4.25 Mechanismen ingezet in de praktijk versus meest efficiënte mechanismen

Mechanismen	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Kern-mechanismen (>50%)	Begeleiding Zoekvaardighe- den	Begeleiding Facilitering Matching Zoekvaardighe- den	Begeleiding Zoekvaardighe- den	Begeleiding Zoekvaardighe- den
Reguliere mechanismen (20-50%)	Activering Doeloriëntatie Facilitering Identiteit Informatie Leren Matching Sociale waardering	Activering Doeloriëntatie Identiteit Informatie Leren Sanctie Sociale waardering Vertrouwen werkgever	Doeloriëntatie Facilitering Identiteit Informatie Leren Matching	Matching
Incidentele mechanismen (<20%)	Sanctie Vertrouwen werkgever		Activering Sanctie Sociale waardering Vertrouwen werkgever	Activering Doeloriëntatie Facilitering Identiteit Leren Informatie Sancie Soc.waardering Vertrouwen werkgever

Legenda: Rood = Meest efficiënte positieve plaatsingsfactoren

Van een verbinding tussen de nagestreefde doelen van re-integratie (al dan niet de snelste weg naar werk ofwel ‘Work First’) en de snelheid van plaatsing was slechts bij twee van de vier bedrijven sprake. Dat betekent dat er in twee bedrijven een kink in de kabel zat. Ofwel de doelstellingen fungeerden slechts als ‘window dressing’ ofwel er waren krachten in het bedrijf aanwezig die het beter op één lijn krijgen van doel en resultaat, belemmerden.

De analyse van de looptijd van de trajecten openbaarde kenmerkende verschillen in de dienstverlening. De bedrijfsstrategie van het ene bedrijf (bedrijf D) kenmerkte zich door een snelle afhandeling van de re-integratie ongeacht de doelgroep, terwijl de strategie van het andere bedrijf (bedrijf B) – aan de andere kant van het spectrum – zich juist kenmerkte door een langduriger looptijd. Ook bedrijf C koos voor een langduriger looptijd, zij het dat de duur van de trajecten gemiddeld korter was dan in geval van bedrijf B. Een

derde strategie openbaarde zich bij bedrijf A, dat de strategie van snelle afhandeling van re-integratie aanhield, maar combineerde met een langduriger looptijd voor cliënten, die nog niet geplaatst zijn.

Een langere looptijd van de trajecten van niet-geplaatste cliënten, zoals hierboven geconstateerd, kan met het aanbod van meer of minder dienstverlening gepaard gaan. Met het oog op de mogelijkheid van een systematisch minder intensieve dienstverlening aan, bij aanvang als kansarm beoordeelde cliënten, is bij de bedrijven onderzocht of er aanwijzingen waren voor het verschijnsel ‘parkeren’. Daar bleken in dit onderzoek echter geen sterke aanwijzingen voor. Wel deden zich in de aard van de tijdsbesteding tijdens het traject door de werkzoekenden kenmerkende bedrijfsverschillen voor, die deels samenhang vertoonden met een al dan niet snelle afhandeling van het traject. Zo was kenmerkend voor bedrijf A de meer sturende, controlerende aanpak met een strakere begeleiding, die minder aan de cliënt zelf overlaat. Daartegenover stond de aanpak van bedrijf C, waar de werkzoekenden *relatief* zelfs iets meer tijd zelfwerkzaam waren dan dat ze onder directe supervisie re-integratieactiviteiten uitvoerden. Maar in *absolute* zin lieten de bedrijven C en B hun cliënten (en hun consulenten) de grootste hoeveelheid tijd onder supervisie aan re-integratieactiviteiten werken (respectievelijk netwerken met derden), aanzienlijk meer dan de bedrijven A en D. Op basis van de verhouding tussen het aandeel passief en actief bestede trajecttijd luidt de conclusie dat bedrijf B, vanuit een oogpunt van plaatsing, efficiënter met de trajecttijd is omgegaan dan bedrijf A. In het bijzonder ging bij dit bedrijf tijd verloren ten gevolge van ziekteverzuim. Ook bij de twee andere grote bedrijven C en D bleek er ruimte te zijn voor verbetering van de aanpak van het ziekteverzuim. Bij alle bedrijven lagen de ziekteverzuimpercentages aanzienlijk hoger dan die voor oneigenlijk verzuim. Mogelijk duidt een relatief hoog ziekteverzuimpercentage op duikgedrag van de werkzoekenden, maar daarover kan dit onderzoek geen uitsluitsel geven.

156

Wat betreft de soort instrumenten die de bedrijven inzetten is het beeld als volgt. De bedrijven maken beperkt gebruik van *diagnose-instrumenten*. Dit past in de Nederlandse cultuur van re-integreren. Nederlandse re-integratiebedrijven vertrouwen grotendeels op het professionele oordeel van de consulent. De aangetroffen patronen wat betreft de toegepaste *re-integratie-instrumenten* lagen qua populariteit en tijdsbesteding in elkaars verlengde en laten de volgende conclusies toe. Er bleken op de re-integratiemarkt twee verschillende bemiddelingsstrategieën waarneembaar. Beide hadden een verschillend gewicht in het aanbod van de drie instrumentcategorieën ‘aanbodversterking’, ‘klassieke bemiddeling’ en ‘matching’. Bij de drie grote re-integratiebedrijven is de strategie sterk geconcentreerd op de *klassieke* (relatief goedkope) *bemiddelingsstrategie*. Deze ‘mainstream’-strategie maakt voornamelijk gebruik van de klassieke bemiddelingsinstrumenten vacatures zoeken en sollicitatietraining. Het aandeel cliënten dat deze instrumenten kreeg aangeboden bedroeg gemiddeld 70 procent. De populariteit van de instrumentcategorieën aanbodversterking en matching was bij de bedrijven A en C met een bereik van rond een kwart van de cliënten en in het

bijzonder bij bedrijf D met minder dan een vijfde van de cliënten, gering. Binnen deze eerste klassieke bemiddelingsstrategie troffen we twee varianten aan, waarbij de ene variant in combinatie met de klassieke zoekinstrumenten wat meer het accent legde op aanbodversterking (bedrijven A en C) en de andere meer op matching (bedrijf D). Tegenover deze eerste strategie staat een alternatieve *vraaggerichte bemiddelingsstrategie*, die bedrijf B toepast. Dit bedrijf bemiddelt via face-to-face contacten met de beoogde werkgever. Centraal staat het verschaffen van informatie over en weer en het winnen van het vertrouwen in de cliënt. Inzet van deze strategie vergt meer tijd en gaat gepaard met relatief hogere kosten, zoals in geval van stage, proefplaatsing en werker-
varingsplaats. Bij bedrijf B besteedden de cliënten in de eerste plaats hun tijd aan deze matchingsinstrumenten (66,6%), in de tweede plaats aan aanbodversterking (26,8%) en pas in de derde plaats – en uiterst miniem – aan klassieke bemiddeling (4,6%). Een verrassende uitkomst ten slotte was de populariteit van het sanctie-instrument. Dit instrument bleek over het algemeen opvallend vaker toegepast te zijn dan op basis van de beleidstheorie verwacht kon worden. Ook in dit opzicht is er sprake van verschillen gerelateerd aan de bedrijfscultuur. De inzet van handhaving liep op van tien procent van de cliënten bij bedrijf C tot bijna een kwart van de cliënten bij bedrijf B. Het laatstgenoemde bedrijf investeert dus meer in cliënten, maar schuwt een harde aanpak niet. De toepassing van een van beide strategieën bleek mede te variëren met het type cliënt, al bleken bij alle doelgroepen de klassieke bemiddelingsinstrumenten, samen met case-management, het meest veelvuldig te zijn ingezet.

Samenvattend is het dus niet zo dat, in tegenstelling tot wat regelmatig wordt beweerd, dat de re-integratiebedrijven allemaal eenzelfde of aan al hun cliënten eenzelfde ‘one size fits all’ re-integratiedienstverlening aanbieden.

De plaatsingswaarde van instrumenten komt echter niet overeen met hun populariteit. Een vergelijking van de inzet van instrumenten bij cliënten die succesvol zijn geplaatst, leert dat er significante verschillen in aanpak bestaan tussen de bedrijven. Maar er is geen eenduidige aanpak van plaatsing van de doelgroepen bij de diverse bedrijven. Een indicatie hiervoor is het grote aantal unieke trajecten dat de bedrijven ten toon spreiden (gemiddeld 57%). Sommige instrumenten werden breed ingezet, maar resulteerden toch niet in plaatsing. Er is door middel van discriminantanalyse onderzocht welke instrumentenaanpak bij bedrijven efficiënter en effectiever is.

Uit die analyse kwam een opvallende discrepantie tussen de plaatsingswaarde en de populariteit van de instrumenten naar voren. Terwijl de klassieke bemiddelingsinstrumenten het meest populair waren, bleken zij voor plaatsing er het minst toe te doen. Matchingsinstrumenten blijken de beste voorspellers van plaatsing. De conclusie die hieraan verbonden is, luidt dat face-to-facerelaties tussen een potentiële werkgever en cliënt en daarmee de *vraaggerichte bemiddelingsstrategie*, belangrijk zijn voor een effectieve en efficiënte hervatting van werk. De inzet van enkel matchingsinstrumenten is echter onvoldoende. Bij de cliënten die werden geplaatst, werden deze instrumenten

aangevuld met aanbodversterkende en klassieke bemiddelingsinstrumenten. Het gaat bij succesvol opereren dus om een combinatie van instrumenten. Bij bedrijf A werden de matchingsinstrumenten bij 86,5 procent van de geplaatsten aangevuld door deze twee instrumentcategorieën. Bij bedrijf B was dit percentage 61, bij bedrijf C 77,7 en bij bedrijf D 73,7. Vanwege het mogelijke belang van specifieke combinaties van instrumenten voor plaatsing, is nader onderzoek verricht naar combinatiepatronen. Het merendeel van de combinaties van instrumenten in de trajecten berustte op unieke combinaties. Er blijkt geen sprake te zijn van een enkele karakteristieke *standaard-trajectcombinatie* die tot werkhervatting leidt. Integendeel: uit de enorme variatie bleken geen robuuste patronen te destilleren. Wel kon uit de analyse worden afgeleid dat aanbodversterkende en klassieke bemiddelingsinstrumenten zonder aanvulling van matchingsinstrumenten de kans op werkhervatting flink verminderen. Op grond van de analyse van de positieve uitkomsten voor matchingsinstrumenten is het matching-instrumentarium dat, zoals blijkt uit de discriminantanalyse, significant samenhang met plaatsing, als uitgangspunt genomen voor de samenstelling van wat genoemd is een *vraaggericht pakket*. In het komende hoofdstuk - hoofdstuk 5 – worden de omstandigheden waaronder het vraaggerichte pakket is gerealiseerd, nader onderzocht. Dergelijke multi-instrumentpakketten bevatten alle een combinatie van re-integratie-instrumenten met in ieder geval de genoemde matchingsinstrumenten. Of de enorme variatie in instrumentcombinaties een blijk is van ver doorgevoerd maatwerk of van inefficiëntie is niet met zekerheid vast te stellen. Waarschijnlijk ligt de waarheid ergens in het midden.

158

Naast *matchingsinstrumenten* hebben in het onderzoek ook *tussendoelen* zich bewezen. Alle vier de bedrijven trachtten, zij het in verschillende mate, conform hun beleidstheorie de werkhervatting te vergemakkelijken door het nemen van intermediaire stappen. Die stappen hadden de vorm van het wegruimen van praktische problemen die terugkeer naar regulier werk in de weg staan, het doorbreken van een lage zelfwaardering en een negatief imago als gevolg van de werkloosheid, het verbeteren van 'soft skills', of daar, waar nodig, het bevorderen van 'hard skills', met als direct doel het vergroten van de 'employability' van de cliënten. De conclusie op basis van de analyse luidt dat voor het bereiken van het hoofddoel van plaatsing het in ieder geval voor een deel van de cliënten dienstig is tussenstappen te zetten die hun employability vergroten. De nettowaarde van intermediaire factoren in de interventiestrategie van elk van de vier bedrijven zal in de verdere analyse in hoofdstuk 5 worden bepaald.

Om bovenstaande keuzes van de bedrijven te kunnen duiden in termen van de achterliggende mechanismen en beleidstheorieën, zijn de in dit hoofdstuk aangetroffen *mechanismen* geconfronteerd met de soort mechanismen die de vier bedrijven eerder in hun beleidstheorie aangaven (zoals behandeld in hoofdstuk 2). Vervolgens is nagegaan of deze in de praktijk toegepaste mechanismen ook effectief en efficiënt waren in het licht van de plaatsing van werkzoekenden. Het expliciteren en specificeren van dit soort mechanismen in de beleidstheorieën van re-integratiebedrijven en het testen en nader

specificeren ervan, was een belangrijk doel van het onderzoek. De bevindingen leiden tot de volgende conclusies. In grote lijnen is de toepassing in de praktijk consistent met de door de bedrijven beleden beleidstheorieën. Wel werden er accentverschillen aangetroffen.

Verder liet de confrontatie van het gebruik van de verschillende mechanismen met hun plaatsingswaarden ruimte voor verbetering zien en bood deze hiertoe concrete aanknopingspunten. De confrontatie maakt de mogelijkheden tot verbetering in type interventies direct zichtbaar voor bedrijven. Per bedrijf is de conclusie als volgt. De mechanismen identiteit, sociale waardering en persoonlijke begeleiding, die in de beleidstheorie van *bedrijf A* met het oog op cognitieve gedragsverandering bij de werkloze zo'n prominente plaats kregen, in combinatie met de uiterst beperkte plaats voor de *match*, verschilt ten dele van het in de praktijk aangetroffen patroon. In de praktijk stelt men inderdaad het individuele begeleidingsmechanisme centraal, de monitoring van de cliënt is strak, strakker dan bij de andere drie bedrijven. Maar andere aanbodversterkingsmechanismen blijken in de interventiestrategie van bedrijf A toch een minder prominente rol te spelen dan bemiddelingsmechanismen en in het bijzonder het *werkzoekvaardighedenmechanisme* dat breed wordt gebruikt: cliënten wordt vooral zoek- en sollicitatievaardigheden in groepsverband bijgebracht. Verder wordt, in lijn met de beleidstheorie, het *sanctiemechanisme* slechts incidenteel toegepast, met een uitzondering voor werklozen van allochtone herkomst en werklozen met beperkingen; dit zijn groepen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Het uiterst beperkt direct contact met de potentiële werkgever middels matchings-, informatie- en vertrouwensmechanisme via stages, werkervaringsplaatsen of proefplaatsingen is in lijn met de theorie, maar minder in lijn met een effectieve en efficiënte plaatsing van de werkzoekenden.

Conform de visie in de beleidstheorie wordt door bedrijf B in de praktijk op een groot aantal mechanismen een beroep gedaan voor de plaatsing van werkloze werkzoekenden in de bijstand en met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Er wordt door dit bedrijf zowel aandacht besteed aan aanbodversterking als aan bemiddeling. Aanbodversterking en de daarmee verbonden *activeringsmechanismen* werden bij 30 tot 50 procent van de cliënten gebruikt, iets minder dan in de beleidstheorie maar toch aanzienlijk. Kenmerkend voor de interventiestrategie, zowel in theorie als in de praktijk, is de zware faciliterende, verbindende netwerkrol die het bedrijf vervult met het oog op het wegnemen van niet direct werkgerelateerde problemen (*faciliteringsmechanisme*) alsook het brede beroep dat gedaan wordt op het informatie-, vertrouwens-, compensatie- en matchmechanisme. In contrast met de beleidstheorie maakt bedrijf B in de praktijk regelmatig gebruik van het handhavingsinstrument, als dat helpt om de cliënt op het juiste spoor te houden. Typerend voor de interventiestrategie is het gebruik op reguliere basis van efficiënte mechanismen, zoals de doeloriëntatie-, informatie-, leeren vertrouwens- mechanismen.

Anders dan bij de bedrijven A en B hield *bedrijf C* de beleidstheorie heel open, wat een toets lastig maakte. In de praktijk bleken aanbodversterkingsmechanismen bij ontslagwerklozen enkel incidenteel en bij cliënten met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt regulier onderdeel van het pakket te zijn, in het bijzonder het *doeloriëntatiemechanisme*, het *leermechanisme* en het *faciliteringsmechanisme*. Van het sanctiemechanisme maakt het bedrijf slechts bij hoge uitzondering gebruik. Evenals voor bedrijf A geldt ook voor bedrijf C dat de meest populaire ofwel de kernmechanismen waarop het bedrijf een beroep doet (zoals het *werkzoekvaardighedenmechanisme*), niet steeds de meest efficiënte te zijn in het licht van plaatsing van werkzoekenden.

In lijn met zijn beleidstheorie – en ook in overeenstemming met de filosofie van het uitzendconcern – heeft bedrijf D algemene aanbodondersteuningsmechanismen restrictief en selectief gebruikt. Theorie en praktijk komen in hoge mate overeen. *Werkzoekvaardigheden* vormen bij ontslagwerklozen het kernmechanisme, bij WWB'ers zijn dat veeleer het *informatie-, vertrouwens- en matchingsmechanisme*. Voor zowel bijstandsccliënten alsook voor andere werklozen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, zoals werklozen met een beperking, gebruikt bedrijf D het *sanctiemechanisme* op reguliere basis. Voor ontslagwerklozen wordt slechts incidenteel een beroep gedaan op het *sanctiemechanisme*.

160

Op basis van de bevindingen bij de vier bedrijven kan worden geconcludeerd dat de belangrijkste voorspeller van plaatsing, te weten het *matchingsmechanisme*, door de drie grote bedrijven niet die centrale plaats heeft gekregen, die het op grond van efficiëntie en effectiviteitsoverwegingen verdiende. Alleen bedrijf B hanteerde het matchingsmechanisme als kernmechanisme bij diens pogingen werkloze werkzoekenden te plaatsen.

Wat betreft het niveau van verankering van de mechanismen, ten slotte, luidt de conclusie dat alle vier de bedrijven – conform wat mocht worden verwacht op basis van de arbeidsmarktstrategie van re-integratie – gedragsmechanismen primair inzetten op intrinsieke verandering op cognitief niveau. Pas in de tweede plaats richtten de bedrijven zich op materiële extrinsieke prikkels van beloning en straf met mechanismen als facilitering en sanctionering.

Met het aangeven van de mechanismen, die inzichtelijk maken waarom een bepaalde aanpak tot werk leidt, zijn de contouren van een theorie van de re-integratie geschetst. Voor nadere verfijning is het nodig aan te geven onder welke omstandigheden of condities de resultaten worden gerealiseerd. Het onderzoek naar deze configuraties vindt plaats in het volgende hoofdstuk.

5 ANALYSE VAN WERKZAME STRATEGIEËN: WAT WERKT VOOR WIE ONDER WELKE OMSTANDIGHEDEN?

5.1 INLEIDING

In de voorgaande hoofdstukken zijn diverse elementen van de interventiestrategieën van de vier re-integratiebedrijven aan bod gekomen. De vraagstelling richtte zich daar op: wat werkt voor wie? Door de onderliggende mechanismen bloot te leggen, ontstond inzicht in het hoe en waarom een interventie werkt, waardoor de contouren van een theorie van de re-integratie zichtbaar werden. De theorie is echter onvolledig als niet duidelijk is onder welke omstandigheden of condities de interventies werken. In dit hoofdstuk wordt voor elk van de vier bedrijven de samenhang tussen context, instrumentenpakket en outcome onderzocht. De vraagstelling hierbij is: wat werkt voor wie onder welke omstandigheden? Meer specifiek luidt de vraagstelling: onder welke omstandigheden is het vraaggerichte instrumentenpakket dat, zoals uit de analyse van hoofdstuk 4 bleek, het meest efficiënt en effectief is, werkzaam?

De opzet van het hoofdstuk is als volgt. In de paragrafen 5.2 tot en met 5.6 worden de verschillende samenhangen onderzocht en daarmee de werkzame bestanddelen van de interventiestrategieën bepaald. In paragraaf 5.7 wordt vervolgens dieper ingegaan op de redenen van uitval van de minder fortuinlijke cliënten, die het traject zonder baan hebben moeten afsluiten. Paragraaf 5.8 bevat een analyse van de duurzaamheid en de kwaliteit van de banen, waarin de succesvolle cliënten terecht zijn gekomen. Het hoofdstuk sluit af met een aantal conclusies in paragraaf 5.9.

161

5.2 CONFIGURATIES PER BEDRIJF

Een beleidstheorie bestaat uit CMO (context-mechanism-outcome)configuraties. De CMO-configuraties zijn werkhypothesen. In 'Fit or unfit' Deel I is de beleidstheorie zoals de bedrijven die voor ogen hadden met de betreffende CMO-configuratie gereconstrueerd (zie ook paragraaf 1.4.1). In het empirisch onderzoek wordt de beleidstheorie zoals die in de praktijk wordt uitgevoerd, gereconstrueerd en vergeleken met die in theorie. In dit hoofdstuk worden de verschillende elementen van de in de praktijk aangetroffen configuratie in onderling verband geanalyseerd en wordt hun relatie tot plaatsing onderzocht. De context speelt in die reconstructie een belangrijke rol. Interventiestrategieën worden door de bedrijven immers gerealiseerd binnen een bepaalde context. De vraag is dan: in welke omstandigheden zijn de interventiestrategieën door de bedrijven gerealiseerd?

Het begrip context wordt breed geformuleerd. De context verwijst naar alle condities die interventies bevorderen of afremmen (vgl. paragraaf 3.1). Zo kan een interventie effectiever zijn in context X dan in context Y. In dit onderzoek is een aantal condities ge-

formuleerd die in de loop van het onderzoek van belang bleken te zijn. De trajectkenmerken zijn onderscheiden in respectievelijk *achtergrondkenmerken*, *proceskenmerken* en *intermediaire kenmerken* of *factoren*, waarbij de twee laatstgenoemde kenmerken beide tijdens het re-integratieproces optraden (voor een beschrijving van de gebruikte factoren zie bijlage VII).

ACHTERGRONDKENMERKEN

Als *achtergrondkenmerken* van cliënten zijn harde kenmerken, zachte kenmerken en type doelgroep als contextfactoren in de analyse betrokken. Als *harde kenmerken* zijn steeds de factoren geslacht, leeftijd, opleiding en leefsituatie meegenomen. De *zachte kenmerken* zijn als schaal geanalyseerd (startprofiel zachte kenmerken); deze schaal werd opgebouwd met behulp van de kenmerken gezondheid, psychische toestand, sociale toestand, fysieke belastbaarheid, taalvaardigheid, presentatie en gemotiveerdheid bij de start van het traject (zie paragraaf 3.4.2). De doelgroepen zijn, voor zover mogelijk, als factor in de analyse meegenomen. Daardoor kan worden onderzocht wat de relatie tot plaatsing is van doelgroepen ten opzichte van elkaar.

PROCESKENMERKEN

Als tweede cluster zijn *proceskenmerken* die eerder in de analyses van belang bleken, in de analyse betrokken. Behalve het effect op de plaatsingskans van het *vraaggerichte instrumentenpakket* (zie paragraaf 4.6.2.5) is ook de invloed op plaatsing onderzocht van de volgende proceskenmerken:

- de inzet van *diagnose-instrumenten*
- *tijdbestedingselementen*: de *intensiteit* van de inzet van instrumenten (zie paragraaf 4.5.2) en *zelfwerkzaamheid* door de cliënt, gedefinieerd als actieve tijdsbesteding zonder supervisie (zie paragraaf 4.5).
- *contactelementen*: *overleg* van de consultants met derden ten behoeve van de re-integratie van de cliënt en *gebrek aan contact* ten gevolge van ziekte. Ziekte bleek tijdens het onderzoek een belangrijke remmende factor voor plaatsing (zie paragraaf 4.5.1).
- de inzet van *sanctionering*.

INTERMEDIAIRE FACTOREN

Ten slotte is in de analyse tevens het effect op plaatsing van *intermediaire factoren* onderzocht. Daarmee worden tussenstappen (al dan niet gerealiseerde tussendoelen) en voorvallen aangeduid. Tussenstappen of voorvallen tijdens het re-integratietraject kunnen plaatsing bevorderen. Het betreft hier positieve gebeurtenissen als het *behalen van een diploma* voor een opleiding of deelcertificaten (*hard skills*), een oplossing voor *niet direct werkgerelateerde problemen* zoals problemen in de thuissituatie of voor schuldproblematiek. Tussenstappen of voorvallen kunnen plaatsing ook belemmeren. Het betreft hier negatieve gebeurtenissen als financiële problemen, problemen met politie of het niet behalen van een begonnen opleiding. Ook de invloed van *motivatieverandering*

(soft skill), zowel in positieve als negatieve zin, wordt als intermediaire factor meegenomen.

DE GROTE RECESSIE

Eén belangrijke omstandigheid is niet meegenomen in de analyse: de economische crisis die speelde ten tijde van de interventie. Omdat echter alle vier de bedrijven last zullen hebben gehad van deze omstandigheid, trof de grote recessie naar verwachting de bedrijven met hun cliënten op (overbrugbare) afstand even hard. Dat betekent niet dat er geen gevolgen zullen zijn voor de werkherleving van de werkzoekenden. De recessie zal ongetwijfeld niet alleen gevolgen hebben gehad voor de plaatsingspercentages, maar ook voor de duur van het traject. In een crisisperiode kost het meer tijd om weer een baan te vinden. De relatieve verhoudingen tussen de bedrijven zullen er echter naar verwachting niet door zijn veranderd. Wel kunnen interventiestrategieën onder invloed van de crisis zijn aangepast. In dat opzicht is verdere verfijning en verdieping van de integratietheorie wenselijk.

LOGISTISCHE REGRESSIE

Om de effecten van de factoren in samenhang te analyseren is gebruikgemaakt van logistische regressie. Logistische regressie combineert onafhankelijke factoren om de waarschijnlijkheid te schatten dat iemand in een betaalde baan wordt geplaatst (voor een technische uitleg van de gebruikte methode: zie box 5.1). Voor de in de analyse opgenomen factoren wordt de kans geschat om een cliënt te plaatsen versus de kans om deze niet te plaatsen. Met behulp van logistische regressie is een drietal modellen geschat. In een eerste model (*model 1*) is alleen van achtergrondkenmerken het effect op plaatsing bepaald. In een tweede model (*model 2*) zijn proceskenmerken hieraan toegevoegd en is – aan de hand van de R-kwadraat van Nagelkerke – nagegaan of deze toevoegingen hebben geleid tot een beter passend model.

Ten slotte zijn in een derde model (*model 3*) intermediaire factoren toegevoegd en is nagegaan of het model hiermee nog verder verbeterde. De modellen zijn geschat op het niveau van het bedrijf. Voor afzonderlijke regressies per doelgroep was het aantal cliënten en de spreiding over de categorieën in een aantal gevallen te gering of te scheef.

Box 5.1**Logistische regressie**

In een logistische regressie wordt de invloed van een aantal onafhankelijke variabelen op een afhankelijke dichotome variabele bepaald. In dit onderzoek wordt met logistische regressie de kans bepaald dat iemand wordt geplaatst gedeeld door de kans dat iemand uitstroomt zonder plaatsing (odds). In logistische regressies wordt gerekend met de natuurlijke logaritmen van de kansverhouding, zogenoemde logits.

In de regressietabellen geven de B-coëfficiënten de geschatte effecten op de logits weer. De logits zijn hier de natuurlijke logaritmen van de kansverhouding plaatsing en uitstroom zonder plaatsing. Hoe groter het getal, hoe groter het effect op de logit. Een positief getal betekent een positief effect (de kans op plaatsing neemt toe t.o.v. de kans op uitstroom zonder plaatsing), en een negatief getal een negatief effect op deze logit.

In formule: $\ln(P(\text{plaatsing})/P(\text{uitstroom zonder plaatsing})) = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots$

Het logistische model kan ook worden omgezet in een kansmodel. De logits moeten dan worden omgezet in kansen volgens de kansformule:

$$P(\text{plaatsing}) = \frac{e^{(a+b_1X_1+b_2X_2+\dots)}}{e^{(a+b_1X_1+b_2X_2+\dots)} + 1} \text{ en}$$

$$P(\text{uitstroom zonder plaatsing}) = \frac{1}{e^{(a+b_1X_1+b_2X_2+\dots)} + 1}.$$

Tevens heeft een toets op multicollineariteit plaatsgevonden. Menard (1995) beschouwt een tolerantiewaarde lager dan 0,2 als een multicollineariteitsprobleem. Gerelateerd aan de tolerantiewaarde is de VIF. Volgens Myers (1990) en Bowerman and O'Connell (1990) duidt een VIF boven de 10 op een multicollineariteitsprobleem.

164

5.3 DE WERKZAME BESTANDELEN VAN DE INTERVENTIESTRATEGIE VAN BEDRIJF A

In tabel 5.1 zijn de resultaten van de drie modellen voor bedrijf A weergegeven. In het eerste model zijn achtergrondkenmerken van cliënten zoals geslacht, leeftijd, leefsituatie, opleiding en hun op zachte factoren gebaseerde startprofiel opgenomen. Daarnaast is ook de doelgroep als factor meegenomen in de plaatsingskans. Ontslagwerklozen fungeren hierbij als referentiecategorie.

TABEL 5.1 Effect schattingen bedrijf A

	Model 1		Model 2		Model 3	
	B-coëfficiënt	s.e.	B-coëfficiënt	s.e.	B-coëfficiënt	s.e.
constante	2,076	1,686	3,698	2,418	1,081	2,65
Achtergrondkenmerken						
Geslacht	-0,936 *	0,425	-0,726	0,499	-0,350	0,571
Leeftijd	-0,080 **	0,028	-0,084 *	0,033	-0,106 **	0,037
Leefsituatie (alleenstaande ouder is referentiegroep)						
- alleenstaande	-0,283	0,726	-0,813	0,852	-1,498	0,968
- gehuwd/samenwonend	-0,173	0,689	-0,676	0,796	-0,823	0,890
Opleiding	0,140	0,403	0,050	0,498	0,614	0,579
Startprofiel zachte kenmerken	0,570 *	0,229	0,431	0,273	0,490	0,287
Clïentgroep (ontslagwerklozen zijn referentiegroep)						
- alloctonen	-0,863	0,849	-1,008	1,036	-1,005	1,135
- gehandicapten	-0,845	0,678	-0,328	0,810	-0,413	0,881
- ouderen	-0,014	0,448	-0,017	0,566	0,174	0,651
Proceskenmerken						
Contactoverleg consultant			-0,573 *	0,222	-0,640 **	0,243
Geen contact door ziekte			-0,038	0,036	-0,036	0,037
Zelfwerkzaamheid cliënt			-0,022	0,033	-0,039	0,035
Intensiteit			0,343	0,215	0,581 *	0,261
Diagnose			-0,640	0,523	-0,608	0,569
Vraaggericht instrumentenpakket			1,868 **	0,545	2,152 **	0,625
Handhaving			-0,696	0,809	-0,091	0,939
Intermediaire factoren						
Motivatieverbetering					1,226 **	0,417
Positieve voorvallen/ verbetering					0,107	0,093
Negatieve voorvallen/ verslechtering					-0,321 *	0,151
Nagelkerke pseudo R ²	0,257		0,500		0,582	

* significant ($0,01 < p < 0,05$) ** significant ($p < 0,01$); Minimum tolerantiewaarde 0,65; maximum VIF 1,53

Noot: Logistische regressieschattingen met plaatsing als afhankelijke

De inbreng van proces- en intermediaire kenmerken in de modellen 2 en 3 verkleint het aantal significante achtergrondkenmerken. Alleen de factor leeftijd blijft dan nog van significante invloed op de plaatsingskans: de kans om in een baan geplaatst te worden (ten opzichte van de kans op uitstroom zonder plaatsing) neemt af met de leeftijd. Het startprofiel van zachte kenmerken is na de inbreng van proces- en intermediaire factoren in de analyse niet langer significant. Nader, meer gedetailleerd onderzoek leert echter dat de twee groepen die het dichtst bij de arbeidsmarkt staan, te weten ontslagwerklozen en ouderen, wel een significante invloed van het startprofiel te zien geven, ook na inbreng van proces- en intermediaire factoren. Voor deze groepen werkzoekenden geldt dat er bij bedrijf A een selectie van cliënten plaatsvindt bij de start van het tra-

ject. Een indicatie daarvoor gaf al eerder de sterke samenhang tussen het startprofiel en de kans op werk, zoals die bij aanvang van de dienstverlening door consulenten is ingeschat (r -kwadraat=0,67).

Proceskenmerken en – in iets mindere mate – intermediaire factoren vergroten de verklaringskracht bij bedrijf A aanzienlijk. Met andere woorden: proces- en intermediaire kenmerken zijn van belang voor de kans op werk. Dit blijkt uit de verklaringskracht van de modellen 2 en 3. De verklaringskracht neemt toe tot respectievelijk 50 en 58 procent.

Voor alle doelgroepen bij bedrijf A geldt dat van alle gepleegde interventies, de inzet van een op de *vraaggericht instrumentenpakket* de grootste invloed heeft op het al dan niet aan werk helpen van cliënten. De invloed van dit pakket kwam al eerder naar voren in hoofdstuk 4. Mechanismen gericht op informatie naar de werkgever toe en het winnen van diens vertrouwen, creëren voor werkloze werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt de beste kansen om door bedrijf A geplaatst te worden. Vraaggericht houdt hier meer in dan doorverwezen worden naar vacatures. Face-to-facerelaties met werkgevers blijken van essentieel belang voor de kans op werkhervatting.

De *intensiteit van de dienstverlening* die een cliënt krijgt aangeboden tijdens diens re-integratie heeft eveneens een significante invloed op plaatsing. Op het eerste gezicht is dit opvallend omdat in het voorgaande hoofdstuk naar voren kwam dat de intensiteit waarmee instrumenten werden ingezet bij bedrijf A in vergelijking tot de andere bedrijven niet bijzonder hoog was. Nadere analyse leert dat de verklaring voor de invloed van deze factor op plaatsing de relatief korte trajectduur van geplaatste in vergelijking tot die van niet-geplaatste cliënten is, in het bijzonder bij ontslagwerklozen en ouderen. In de absolute hoeveelheid tijd die besteed werd aan interventies zelf, bleek tussen geplaatsten en niet-geplaatsten geen sprake te zijn van een significant verschil. Per saldo levert dit een aanmerkelijk verschil op in intensiteit van het ingezet instrumentarium. Dit zou kunnen duiden op parkeren.

Een opvallend resultaat is dat netwerken door consulenten met derden negatief uitwerkt op de kans op werk (contactoverleg consulent). De verklaring hiervoor is dat als consulenten veel tijd (moeten) besteden aan overleg over hun cliënten met collega-consulenten, de opdrachtgever en met andere instanties, dit veelal duidt op ‘moeilijker’ cliënten, die uiteindelijk toch niet geplaatst kunnen worden. Nader onderzoek laat zien dat er relatief veel contactoverleg is over arbeidsgehandicapten en over ontslagwerklozen, terwijl over ouderen maar ook over allochtonen relatief weinig overleg plaatsvindt.

Een procesfactor waar de evaluatieliteratuur veel aandacht aan besteedt, is handhaving. Een melding en/of sanctie heeft bij bedrijf A een negatief teken maar blijkt niet significant.

Model 3 geeft aan dat bij bedrijf A ook intermediaire factoren van invloed zijn op het aan het werk helpen van werkloze werkzoekenden. Het bereiken van een verbetering in de *motivatie van de cliënt* verhoogt de kans op plaatsing, terwijl negatieve voorvallen tijdens het traject – zoals het ontstaan van problemen in de thuissituatie of financiële problemen – die kans verlagen.

Samenvattend: bedrijf A probeert in de eerste fase van de re-integratiedienstverlening snel de op basis van hun startprofiel kansrijkere cliënten te plaatsen. Mede de korte trajectduur van de geplaatsten duidt op deze strategie. Vooral bij ontslagwerkelozen en ouderen met een gunstig startprofiel van zachte kenmerken vindt een dergelijke selectie plaats. Voor cliënten met een wat minder gunstig startprofiel is de kans op werkhervatting kleiner. Een oudere leeftijd heeft een negatieve invloed op de werkhervatting van de cliënt en datzelfde geldt voor negatieve voorvallen tijdens het traject. Daarentegen heeft het realiseren van een verbetering van de motivatie van de cliënt tijdens de re-integratiedienstverlening, een uitgesproken positieve invloed op werkhervatting. Het meest positief werkt de inzet van een vraaggericht instrumentenpakket. Een dergelijk pakket verhoogt de kans op plaatsing aanzienlijk.

5.4 DE WERKZAME BESTANDELEN VAN DE INTERVENTIESTRATEGIE VAN BEDRIJF B

167

Tabel 5.2 geeft de resultaten van bedrijf B weer. Bedrijf B specialiseert zich in het aan werk helpen van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. In de onderzochte periode zijn alle cliënten van bedrijf B gemeentelijke cliënten met een bijstandsuitkering.

In het eerste model zijn weer enkel *achtergrondkenmerken* van het cliëntenbestand opgenomen. Wat meteen opvalt bij bedrijf B is dat geen enkele achtergrondvariabele significant bijdraagt aan de plaatsing van de werkzoekende. Dit geeft aan dat de kans op werkhervatting op basis van deze kenmerken niet significant verschilt tussen cliënten die wel en cliënten die niet geplaatst worden. Het duidt erop dat er bij dit bedrijf bij de start van de re-integratie weinig sprake is van selectie van degenen die als makkelijker plaatsbaar worden gezien. Ook de beperkte samenhang tussen het startprofiel van zachte kenmerken en de inschatting door consultants van de kansen op werk bij de start van de re-integratie in vergelijking met bedrijf A (r -kwadraat=0,36) zijn een indicatie dat er weinig selectie heeft plaatsgevonden. Pas tijdens het re-integratietraject wordt bij bedrijf B bekeken hoe de cliënt zich ontplooit. De verklaringskracht van het eerste model met alleen achtergrondkenmerken (model 1) is met een R^2 van 0,11 dan ook slechts bescheiden.

Wanneer vervolgens in model 2 en 3 rekening wordt gehouden met proces- en intermediaire factoren, wordt het model steeds beter passend. De belangrijkste invloed op plaatsing heeft het *vraaggerichte instrumentenpakket*, waarvan bij bedrijf B een stage een belangrijk integraal onderdeel is (zie hoofdstuk 4).

TABEL 5.2 Effect schattingen bedrijf B

	Model 1		Model 2		Model 3	
	B-coëfficiënt	s.e.	B-coëfficiënt	s.e.	B-coëfficiënt	s.e.
constante	0,762	1,601	2,919	2,323	-0,996	2,950
Achtergrondkenmerken						
Geslacht	-0,274	0,669	-0,151	0,878	-0,174	0,908
Leeftijd	-0,030	0,021	-0,029	0,025	-0,012	0,027
Leefsituatie (alleenstaande ouder is referentiegroep)						
- alleenstaande	-0,005	0,809	0,235	0,989	-0,201	1,038
- gehuwd/samenwonend	-0,426	0,900	-0,039	1,148	-0,998	1,314
Opleiding	0,788	0,532	0,794	0,649	0,920	0,693
Startprofiel zachte kenmerken	0,083	0,372	0,078	0,442	0,390	0,508
Proceskenmerken						
Contact consulent met derden			-0,003	0,040	-0,025	0,068
Geen contact door ziekte			-0,129	0,080	-0,203 *	0,096
Zelfwerkzaamheid cliënt			-0,025	0,021	-0,058 *	0,028
Intensiteit			0,022	0,102	0,000	0,115
Diagnose			-0,390	0,615	0,015	0,682
Vraaggericht instrumentenpakket			1,796 *	0,770	1,613 *	0,816
Handhaving			-1,615 *	0,739	-1,164	0,818
Intermediaire factoren						
Motivatieverbetering					0,858	0,476
Positieve voorvallen/ verbetering					0,179 *	0,094
Negatieve voorvallen/ verslechtering					-0,017	0,067
Nagelkerke pseudo R ²	0,082		0,371		0,451	

* significant ($0,01 < p < 0,05$) ** significant ($p < 0,01$) Minimum tolerantiewaarde 0,54; maximum VIF 1,84

Noot: Logistische regressieschattingen met plaatsing als afhankelijke.

In model 2 heeft handhaving een significant negatieve invloed op werkhervatting. De kans op werkhervatting is significant lager voor bijstandsgerechtigden die een melding en/of sanctie opgelegd krijgen. Maar achter deze factor blijken andere factoren schuil te gaan. Want wanneer ook rekening wordt gehouden met intermediaire factoren verdwijnt in model 3 de significante invloed van handhaving. *Positieve tussenresultaten* tijdens het traject, zoals het behalen van een diploma of deelcertificaten en het verwijderen of hanteerbaar maken van barrières in het leven van de cliënt, hebben een significant positieve invloed op werkhervatting. Voor werklozen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, zoals bij bedrijf B, kunnen praktische barrières als schulden en problemen in de thuissituatie regelmatig een rem op plaatsing zijn. Het bedrijf slaagde erin bij 18 procent van de cliënten problemen in de thuissituatie sterk te verminderen dan wel ge-

heel op te lossen. Bij 12 procent van de cliënten werden schulden met succes hanteerbaar gemaakt en daarmee de kansen op werk vergroot.

De re-integratiedienstverlening die bedrijf B aanbiedt, kost veel tijd – zoals naar voren kwam in de relatief lange trajectduur van bedrijf B (zie tabel 4.6) – en vergt intensief casemanagement. Bijna alle cliënten van bedrijf B krijgen individuele counseling (zie tabel 4.14). Dit geldt dus zowel voor geplaatste als voor niet-geplaatste cliënten. De noodzaak daartoe lijkt te worden bevestigd door de negatieve invloed van zelfwerkzaamheid op plaatsing. *Zelfwerkzaamheid* van een cliënt – waarbij er geen direct contact is tussen cliënt en de consulent – blijkt een significant negatieve invloed te hebben op de kans op werkhervatting. Frequent contact met de consulent is dus nodig om de re-integratie tot een goed einde te brengen. Ook ziekteperiodes hebben een significant negatieve invloed op de kansen op werk. Het trajectplan kan dan moeilijk worden uitgevoerd en de kans op uitstroom zonder plaatsing neemt daarmee significant toe.

De analyse laat zien dat de significante omstandigheden waaronder de interventies bij bedrijf B plaatsvinden niet zozeer bij de start van het traject als wel tijdens het traject een rol spelen. Naast de op werk gerichte intensieve interventies tracht bedrijf B problemen op te lossen die cliënten kunnen belemmeren actief aan het traject deel te nemen. Begeleiding is bij bedrijf B een belangrijke troef. Voor cliënten die de begeleiding missen hetzij door ziekte hetzij door zelf, buiten het gezichtsveld van de consulent om, te werken aan re-integratie en naar werk te zoeken, is de kans op werkhervatting significant lager dan voor de andere cliënten.

5.5 DE WERKZAME BESTANDELEN VAN DE INTERVENTIESTRATEGIE VAN BEDRIJF C

In tabel 5.3 zijn de resultaten van bedrijf C weergegeven. In de onderzochte periode heeft bedrijf C een zestal cliëntgroepen van het UWV in traject, die onderling sterk variëren in afstand tot de arbeidsmarkt. Ontslagwerklozen en ouderen hebben in verhouding tot allochtonen, mensen met beperkingen en vooral vangnetters een minder grote afstand tot de arbeidsmarkt. De cliëntgroepen zijn als aparte factor in het model opgenomen. Voor alle groepen geldt dat een vraaggericht instrumentenpakket effectief de kans op werkhervatting vergroot.

Het eerste model met alleen *achtergrondkenmerken* van de cliënten heeft met een R^2 van 18 procent een geringe verklaringskracht. Toch zijn er omstandigheden die ook bij model 2 met proceskenmerken en model 3 met intermediaire factoren significant van invloed op de kans op plaatsing blijven. Leeftijd is daar een van. Ouderen maken minder kans op werkhervatting.

In model 1 verschillen doelgroepen in hun kans op plaatsing significant van elkaar. Vangnetters hebben ten opzichte van de andere cliëntgroepen aanzienlijk minder kans op werkhervatting, hetgeen het uitermate lage plaatsingscijfer van 13,5 procent (zie paragraaf 4.2) eerder al duidelijk maakte. Allochtone, arbeidsgehandicapte en oudere werk-

TABEL 5.3 Effect schattingen bedrijf C

	Model 1		Model 2		Model 3	
	B-coëfficiënt	s.e.	B-coëfficiënt	s.e.	B-coëfficiënt	s.e.
constante	0,018	0,924	1,554	1,399	0,720	1,516
Achtergrondkenmerken						
Geslacht	-0,155	0,242	-0,031	0,296	-0,053	0,304
Leeftijd	-0,046 **	0,015	-0,048 **	0,018	-0,049 **	0,018
Leefsituatie (alleenstaande ouder is referentiegroep)						
- alleenstaande	0,209	0,436	0,490	0,528	0,475	0,542
- gehuwd/samenwonend	0,401	0,396	0,529	0,480	0,512	0,490
Opleiding	0,156	0,248	-0,097	0,305	-0,061	0,309
Startprofiel zachte kenmerken	0,477 **	0,126	0,425 **	0,163	0,422 *	0,171
Clïëntgroep(ontslagwerklozen zijn referentiegroep)						
- alloctonen	-0,572	0,339	-0,025	0,420	-0,084	0,426
- gehandicapten	-0,517	0,351	0,325	0,462	0,252	0,475
- ouderen	-0,415	0,320	-0,338	0,377	-0,416	0,388
- vangnetters	-1,801 **	0,610	-1,23	0,760	-1,097	0,773
Proceskenmerken						
Contactoverleg consultant met derden			-0,123 **	0,039	-0,113 **	0,039
Geen contact door ziekte			-0,173 **	0,046	-0,172 **	0,046
Zelfwerkzaamheid cliënt			-0,044 **	0,010	-0,046 **	0,010
Intensiteit			0,240 *	0,105	0,260 *	0,110
Diagnose			-0,243	0,293	-0,198	0,305
Vraaggericht instrumentenpakket			1,077 **	0,284	1,141 **	0,307
Handhaving			-0,642	0,490	-0,594	0,497
Intermediaire factoren						
Motivatieverbetering					0,468 *	0,228
Positieve voorvallen/verbetering					-0,054	0,036
Negatieve voorvallen/verslechtering					-0,020	0,039
Nagelkerke pseudo R2	0,182		0,509		0,523	

* significant ($0,01 < p < 0,05$) ** significant ($p < 0,01$) Minimum tolerantiewaarde 0,71; maximum VIF 1,42.

Noot: Logistische regressieschattingen met plaatsing als afhankelijke

loze werkzoekenden hebben bij bedrijf C ten opzichte van de referentiegroep ontslagwerklozen eveneens een geringere kans op werkhervatting. Maar de significante verschillen tussen vangnetters en de andere doelgroepen verdwijnen bij de inbreng van proces- en intermediaire factoren. De inzet van deze factoren compenseert de verschillen tussen doelgroepen wat betreft plaatsing. Het startprofiel van zachte kenmerken is wel significant en blijft dat ook bij de inbreng van meer factoren in model 2 en 3. Cliënten met een beter startprofiel maken bij bedrijf C een grotere kans op werkhervatting. De

selectie op deze zachte kenmerken blijkt ook uit de samenhang tussen het startprofiel en de kans op werk zoals consulenten die bij de start inschatten. Deze samenhang is relatief hoog (de r-kwadraat=0,66). Nader onderzoek onder de cliëntgroepen leert dat de significante rol van het startprofiel, anders dan bij bedrijf A, betrekking had op de groepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (allochtonen, mensen met een beperking en vangnetters). Bij ontslagwerklozen en ouderen bleek het startprofiel geen significante bijdrage te leveren aan de kans om geplaatst te worden. Ook de factor intensiteit bleek enkel significant te zijn voor deze eerste groep.

Met de inbreng van procesfactoren in model 2 verbetert de verklaringskracht van het model tot 51 procent. Het model laat zien dat een hoge *intensiteit* van inzet van instrumenten een significant positieve uitwerking heeft op werkhervatting. De belangrijkste positief werkzame factor is ook bij bedrijf C het *vraaggerichte instrumentenpakket*. Met deze interventie neemt de kans op plaatsing aanzienlijk toe.

Tegenover deze positief werkzame factoren staan enkele factoren die juist een negatieve uitwerking hebben op plaatsing. Cliënten waarvoor veel *contactoverleg* door de consulent met derden nodig is, maar ook cliënten met een lage contactfrequentie met de consulent – hetzij vanwege *ziekte*, hetzij vanwege *zelfwerkzaamheid* van de cliënt – gedurende het traject, hebben een significant lagere kans op werkhervatting.

171

Model 3 laat zien dat een *verbetering van de motivatie* van de cliënt tijdens het traject een significante positieve bijdrage levert aan de kans op werk.

De werkzame bestanddelen van de interventiestrategie van bedrijf C zijn daarmee als volgt te karakteriseren. De analyse maakt duidelijk dat bedrijf C in de eerste fase van het traject cliënten met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, zoals arbeidsgehandicapten, allochtonen en vangnetters, op basis van het startprofiel van zachte kenmerken selecteert op de kans om geplaatst te worden. De kans van een cliënt om geplaatst te worden, wordt versterkt door een intensieve begeleiding in combinatie met een vraaggerichte interventie. Dat laatste geldt ook voor ontslagwerklozen en ouderen met een minder grote afstand tot de arbeidsmarkt: ook voor hen blijkt een vraaggerichte interventie effectief. Relatief snelle plaatsing staat bij deze groepen voorop zo liet tabel 4.6 zien. De relatief lange duur van het traject van de nog niet geplaatsten in deze groepen duidt op het in traject houden van cliënten tot het einde van het contract. Cliënten met een lage contactfrequentie met de consulent – hetzij vanwege *ziekte*, hetzij vanwege *zelfwerkzaamheid* van de cliënt – gedurende het traject, hebben een significant lagere kans op werkhervatting.

5.6 DE WERKZAME BESTANDELEN VAN DE INTERVENTIESTRATEGIE VAN BEDRIJF D

Tabel 5.4 geeft de resultaten van bedrijf D weer. Bedrijf D heeft in de onderzochte periode drie doelgroepen in traject, te weten gemeentelijke WWB-clianten, ontslagwerklo-

zen en mensen met beperkingen. Tussen bijstandsccliënten en ontslagwerklozen kan de afstand tot de arbeidsmarkt sterk verschillen. Dit verschil komt bij bedrijf D ook naar voren in de significant grotere plaatsingskans van ontslagwerklozen ten opzichte van de referentiecategorie bijstandsccliënten. Ook cliënten met een (veelal lichtere) beperking hebben een significant betere kans op plaatsing dan gemeenteccliënten (in model 2 en 3).

Harde persoonskenmerken blijken bij bedrijf D de plaatsingskans significant te beïnvloeden, ook wanneer rekening wordt gehouden met de proces- en intermediaire factoren. Mannen worden significant meer geplaatst dan vrouwen. Verder neemt naarmate cliënten ouder zijn hun kans op werkherhvatting af. Een laatste achtergrondvariabele die van significant belang is, is het *startprofiel van zachte kenmerken*. Een goed startprofiel geeft een grotere kans om geplaatst te worden. De samenhang tussen het startprofiel en de kans op plaatsing zoals consulenten die bij de start inschatten, is relatief hoog (r -kwadraat=0,59)

Uit de significantie van de achtergrondvariabelen blijkt een scherp selectieprofiel. Evenals bij de groepen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt van bedrijf C en bij de groepen met een minder grote afstand tot de arbeidsmarkt van bedrijf A, lijkt bij bedrijf D al vroeg in het traject een beoordeling plaats te vinden wie in aanmerking komt voor plaatsing en wie niet. Net als bij bedrijf A heeft ook bij bedrijf D de scherpe selectie vooral betrekking op de groep met de minder grote afstand tot de arbeidsmarkt, te weten de ontslagwerklozen.

172

De selectie door bedrijf D heeft niet alleen plaats aan de start van het traject maar ook tijdens het traject. Dit blijkt uit de significantie van negatieve voorvallen in het traject in model 3. Negatieve voorvallen of verslechtering van de situatie van cliënten leiden, evenals het ontbreken van contact met de consulent vanwege zelfwerkzaamheid, tot een significant hogere uitstroom van cliënten zonder dat er geplaatst is.

Motivatieverbetering leidt tot een significante vergroting van de plaatsingskans. Ook een *intensieve inzet van het programma* speelt een positieve rol. In de relatief korte trajecten van bedrijf D hangt een intensiever gebruik van de instrumenten significant samen met een grotere plaatsingskans.

De analyse laat zien dat bij bedrijf D een snelle selectie bij de start plaatsvindt op cliënten die naar verwachting snel geplaatst kunnen worden. Die selectie verhoogt de plaatsingskans, omdat de instrumenten op deze groep kunnen worden toegespitst, waarbij ook bij bedrijf D het vraaggerichte instrumentarium het meest effectief is. Dat hiermee niet het maximale rendement uit de contractgroepen wordt behaald, is terug te zien in de vergelijking tussen de plaatsingscijfers van de diverse doelgroepen, vooral bij WWB-clieënten. Bedrijf D mikt op een optimaal resultaat gegeven de keuze voor relatief korte trajecttijden. De relatief korte doorlooptijd drukt de plaatsingskansen, maar verlaagt de kosten. Negatieve gebeurtenissen zijn hierbij hindernissen die leiden tot een verhoogde

TABEL 5.4 Effect schattingen bedrijf D

	Model 1		Model 2		Model 3	
	B-coëfficiënt	s.e.	B-coëfficiënt	s.e.	B-coëfficiënt	s.e.
constante	-0,429	0,865	1,355	1,19	-2,003	1,472
Achtergrondkenmerken						
Geslacht	-0,512 *	0,260	-0,765 **	0,295	-0,885 **	0,313
Leeftijd	-0,049 **	0,014	-0,055 **	0,016	-0,045 **	0,017
Leefsituatie (alleenstaande ouder is referentiegroep)						
- alleenstaande	0,699	0,453	0,824	0,501	1,049	0,569
- gehuwd/samenwonend	0,465	0,431	0,628	0,482	0,872	0,556
Opleiding	-0,219	0,272	-0,458	0,304	-0,587	0,320
Startprofiel zachte kenmerken	0,322 *	0,164	0,143	0,183	0,402 *	0,200
Clïentgroep(bijstandsgroep is referentiegroep)						
- ontslagwerklozen	1,340 **	0,366	1,129 **	0,414	1,326 **	0,432
- gehandicapten	0,584	0,442	1,009 *	0,516	1,218 *	0,537
Proceskenmerken						
Contactoverleg consulent met derden			0,204	0,177	0,083	0,191
Geen contact door ziekte			-0,051	0,027	-0,053	0,028
Zelfwerkzaamheid cliënt			-0,025 *	0,012	-0,027 *	0,013
Intensiteit			0,078	0,047	0,206 *	0,098
Diagnose			-0,353	0,324	0,054	0,367
Vraaggericht instrumentenpakket			1,436 **	0,291	1,350 **	0,309
Handhaving			-0,986 *	0,449	-0,633	0,463
Intermediaire factoren						
Motivatieverbetering					0,803 **	0,241
Positieve voorvallen/ verbetering					-0,013	0,085
Negatieve voorvallen/ verslechtering					-0,178 *	0,078
Nagelkerke pseudo R2	0,145		0,343		0,429	

* significant ($0,01 < p < 0,05$) ** significant ($p < 0,01$) Minimum tolerantiewaarde 0,21; maximum VIF 4,72.

Noot: Logistische regressieschattingen met plaatsing als afhankelijke.

kans op uitstroom zonder plaatsing. Aan niet snel te plaatsen cliënten wordt relatief weinig tijd besteed en zij krijgen weinig instrumenten aangeboden, wat de kans op werkhervatting vermindert.

5.7 REDENEN VOOR UITSTROOM ZONDER PLAATSING

Wat maakt volgens de bedrijven dat werkzoekenden niet geplaatst worden? Om allerlei redenen die eerder al in hoofdstuk 1 zijn belicht, bestaat er in de re-integratiedienstverlening niet zoiets als een garantie op succes. De ervaring leert dat een (te) groot deel

van de cliënten geconfronteerd wordt met de andere kant van de re-integratiemedaille, die van het niet succesvol afgesloten traject. Een dergelijk resultaat draagt niet bij aan het imago van de re-integratiedienstverlening. Met uitzondering van de cliënten van bedrijf B heeft in totaal meer dan de helft van de cliënten het traject moeten beëindigen zonder uitzicht op een reguliere baan (zie tabel 4.1).

Deels is het beperkte succespercentage te herleiden tot niet-beïnvloedbare factoren als fluctuaties in de vraag naar arbeid, maar voor een ander deel tot beïnvloedbare factoren waardoor het succespercentage wel degelijk te verhogen is, onder meer door middel van kennis over wat werkt voor wie in welke omstandigheden, kennis zoals is aangedragen in de voorgaande paragrafen. In dat kader past ook een nadere analyse van de redenen voor uitval, zoals opgegeven door hun consultants. Tabel 5.5 geeft een overzicht gespecificeerd per bedrijf.

TABEL 5.5 Redenen voor uitstroom zonder plaatsing, in procenten, per bedrijf

N=578	Traject doorlopen, niet gelukt	Andere bestemming	Terugmelding	Voortijdige beëindiging overig	Totaal
Bedrijf A	51,5	7,8	33,0	7,8	100,0
Bedrijf B	22,5	37,5	25,0	15,0	100,0
Bedrijf C	67,1	7,1	19,2	6,7	100,0
Bedrijf D	56,4	10,3	30,8	2,6	100,0

174

Uit het overzicht komt verreweg als belangrijkste opgegeven reden voor uitstroom naar voren, dat het traject geheel werd doorlopen, maar niet succesvol kon worden afgesloten. Het percentage cliënten dat om deze reden het traject beëindigt, loopt uiteen van 22,5 procent (bedrijf B) tot 67,1 procent (bedrijf C). Bedrijf C hanteert de strategie cliënten zo lang mogelijk aan het bedrijf verbonden te houden, zo nodig tot het einde van de contracttermijn is bereikt, in de hoop op een plaatsing op het laatste moment. De strategieën van de andere bedrijven wijken daarvan af. De bedrijven A en D meldden meer cliënten voortijdig terug vanwege gedragsproblemen e.d. (respectievelijk 33,0% en 30,8%). Ook bedrijf B maakte meer dan bedrijf C gebruik van de mogelijkheid cliënten terug te melden (25,0%). Bedrijf B gaf aan de cliënt niet zo lang mogelijk bij het bedrijf te willen houden. Op het moment dat duidelijk wordt dat een betaalde baan binnen afzienbare termijn geen optie is, wordt er actief aan gewerkt cliënten naar een ander, voor hen meer beloftevol pad te helpen (37,5%), zoals richting het onderwijs.

Het uitstroomptraject verschilt per doelgroep. In de mate van terugmelding onderscheiden zich in het bijzonder de gehandicapte werklozen en de werklozen in de bijstand. Verder blijkt de strategie van het verhoogd terugmelden van cliënten bij bedrijf A een bedrijfsstrategie: hogere percentages kwamen voor bij alle typen cliënten, met uit-

zondering van de ontslagwerklozen. Tabel 5.6 specificeert de uitstroom uit de trajecten bij de bedrijven per cliëntgroep.

TABEL 5.6 Redenen voor uitstroom zonder plaatsing in procenten, per cliëntgroep naar bedrijf

N=578	Traject doorlopen, niet gelukt	Andere bestemming	Terugmelding	Voortijdige beëindiging overig	Totaal
WWB/WIJ-groep					
Bedrijf B	22,5	37,5	25,0	15,0	100,0
Bedrijf D	37,9	19,0	43,1	0	100,0
Ontslagwerklozen					
Bedrijf A	68,2	9,1	18,2	4,5	100,0
Bedrijf C	80,0	5,0	10,0	5,2	100,0
Bedrijf D	68,0	7,0	21,0	4,0	100,0
Ouderen					
Bedrijf A	55,6	6,7	26,7	11,1	100,0
Bedrijf C	79,3	5,2	10,3	5,2	100,0
Arbeidsgehandicapten					
Bedrijf A	33,3	4,2	58,3	4,2	100,0
Bedrijf C	48,9	11,1	31,1	8,9	100,0
Bedrijf D	54,1	5,4	37,8	2,7	100,0
Allochtonen					
Bedrijf A	41,7	16,7	33,3	8,3	100,0
Bedrijf C	63,3	4,1	24,5	8,2	100,0
Vangnetters					
Bedrijf C	50,0	14,3	28,6	7,1	100,0

De belangrijkste reden voor uitstroom zonder plaatsing is voor alle cliëntgroepen, met uitzondering van de gemeentelijke groep WWB/WIJ, dat ondanks dat het traject geheel werd doorlopen, dit niet succesvol kon worden afgesloten. Bij de cliëntgroep WWB/WIJ overtreft het percentage terugmelding dat van het percentage van cliënten die het traject weliswaar geheel maar zonder plaatsingsresultaat hebben doorlopen. Bij bedrijf D ligt het percentage terugmelding van WWB/WIJ-clieñten op 43 procent. Verder is het gemiddelde percentage terugmeldingen erg hoog voor de cliëntgroep met een handicap: de betreffende percentages voor werklozen met een handicap variëren van 31,1 procent (bedrijf C) en 37,8 procent (bedrijf D) tot 58,3 procent (bedrijf A).

Als oorzaak voor terugmelding van WWB/WIJ-clieñten geven de bedrijven, naast gezondheids- en psychische problemen, vooral gedragsproblemen op. Gedragsproblemen die door consulenten worden genoemd, zijn ruzies met de klantmanager/coach, oncoöperatief gedrag, ongeoorloofde afwezigheid en onbereikbaarheid. Voor arbeidsgehandicapten, vangnetters en allochtonen worden vaker andere oorzaken genoemd. Voor deze cliëntgroepen houdt een relatief hoog aandeel terugmeldingen verband met

gezondheidsproblemen. Maar bij de cliëntgroep allochtonen spelen, volgens de consultants, ook gedragsproblemen een rol van betekenis (12%). Andere redenen voor voortijdige beëindiging komen maar beperkt voor. Hieronder vallen bijvoorbeeld verhuizing, vrijwillige beëindiging van de uitkering, detentie en overlijden.

‘Uitstroom naar andere bestemming’ bevat als redenen: instroom in een opleiding, doorstroom naar een vervolgtraject en instroom in vrijwilligerswerk of in een sociaal activeringsproject. Vanuit de bijstand stroomt een substantiële groep door naar de bestemmingen ‘vervolgtraject’ (8%), ‘opleiding’ (8%) en ‘vrijwilligerswerk/maatschappelijke participatie’ (9%).

5.8 KENMERKEN VAN DE NIEUWE BAAN

De goede kant van de re-integratiemedaille vormt de uitstroom met plaatsing in een betaalde baan. Na de analyse van de uitstroom van de niet-succesvolle cliënten, is in deze paragraaf de te beantwoorden vraag: in welk type banen komen de succesvolle cliënten terecht? Zijn de banen vergelijkbaar met de banen waarin zij voorheen werkzaam waren of is er, als gevolg van de toepassing van een ‘Work First’-bedrijfsstrategie, wellicht sprake van een achteruitgang in arbeidsmarktpositie?

176

Bij de analyse van de doelen in paragraaf 4.3 gaven twee van de vier bedrijven expliciet ‘Work First’ als doel aan van hun strategie (bedrijven C en D). Deze strategie moet leiden tot het snel accepteren van een baan. De bedrijven lopen daarmee in het spoor van het overheidsbeleid van ‘Werk boven Inkomen’, dat wordt gekenmerkt door strengere sancties dan voorheen en meer algemeen een activerende aanpak, die cliënten ertoe verplichten elk gangbaar werk te accepteren. Op deze ‘Work First’-aanpak is kritiek gekomen van de zijde van een aantal arbeidsmarktdeskundigen (Hotz et al., 2006). Bij een iets ruimere zoektijd of ruimere inzet van instrumenten (scholing) zou een geschiktere baan gevonden kunnen worden (juiste persoon op de juiste plaats) en ook een duurzamere baan; een duurzame baan voorkomt dat cliënten in een carrousel belanden en binnen korte tijd weer een uitkering nodig hebben. Duurzame werkherleving is daarmee in het gezamenlijk belang van de publieke opdrachtgevers. Vandaar dat opdrachtgevers in de contracten een financiële prikkel voor de re-integratiebedrijven hebben ingebouwd bij plaatsing in een dienstverband van ten minste zes maanden na afloop van het traject (zie bijlage IIIb). Snelle plaatsing hoeft echter niet noodzakelijkerwijs te resulteren in een ‘race to the bottom’.

In deze paragraaf wordt de kwaliteit van de baan bestudeerd aan de hand van een aantal kenmerkende aspecten en gerelateerd aan het doel. Door de nieuwe banen van cliënten te vergelijken met hun baan voorafgaand aan de werkloosheid, op de kenmerken ‘contractvorm’, ‘duurzaamheid aanstelling’, ‘sector’ en ‘kwaliteitsniveau’, ontstaat een beeld van voor- of achteruitgang in hun arbeidsmarktpositie. Ook de aan- of afwezigheid van geleverde nazorg wordt in de analyse betrokken. Begeleiding of nazorg door

het re-integratiebedrijf na werkherhvatting moet een cliënt helpen om de eerste moeilijke periode bij de nieuwe werkgever te overbruggen en daarmee voortijdige uitval helpen voorkomen.

5.8.1 CONTRACTVORM

Het eerste kenmerk aan de hand waarvan de nieuwe baan wordt gekarakteriseerd, is het type contract. De zekerheid van een vaste baan blijkt nog maar weinigen te zijn gegeven. Gemiddeld was in de laatste baan met 91,6 procent het overgrote deel van de cliënten werkzaam op een flexibel contract; in hun nieuwe baan is dat percentage verder opgelopen tot 98,0 procent.

Tabel 5.7 laat zien hoe uitzonderlijk dezer dagen een vaste aanstelling is voor werkloze werkzoekenden. Vrijwel alle geplaatsten komen te werken op een flexibel contract. Voor cliënten van de WWB/WIJ-groep geldt dat zelfs zonder uitzondering. Ook de cliënten die in hun laatste baan een vaste aanstelling hadden, gaan bijna allemaal op basis van een flexibel contract weer aan de slag. Van de ontslagwerklozen had een grote groep voorheen een vaste aanstelling, respectievelijk 58,1 procent (bedrijf A), 38,1 procent (bedrijf C) en 41,9 procent (bedrijf D). Daarvan heeft slechts respectievelijk 3,2 procent (bedrijf A), 6,3 procent (bedrijf C) en 4,3 procent (bedrijf D) opnieuw een vaste aanstelling gekregen. De groep ouderen kwam voor twee derde (bedrijf A) respectievelijk de helft (bedrijf C) uit een baan met een vaste aanstelling; van deze groep kwam zo goed als iedereen – 99,9 procent (bedrijf A) en 100 procent (bedrijf C) – op een flexibel contract te werken.

TABEL 5.7 Contractvorm nieuwe baan, per bedrijf

	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
• Vast contract	7,4%	0%	4,7%	3,1%
• Flexibel contract	91,6%	100,0%	95,3%	96,9%
- w.v. uitzendbaan	18,3%	4,8%	21,9%	33,1%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tussen de bedrijven onderling zijn er amper verschillen in contractvorm, enkel in de mate waarin gebruik wordt gemaakt van de uitzendformule. Bedrijf D, het bedrijf dat onderdeel uitmaakt van een uitzendconcern, plaatst een derde van zijn cliënten op een uitzendbaan (33,1%), de bedrijven A en C een vijfde (18,3% resp. 21,9%). Bedrijf B maakt amper gebruik van de uitzendformule voor de WWB/WIJ-groep (4,8%), terwijl bedrijf D juist bij uitstek voor deze groep zijn uitzendformule inzet (67,7%).

5.8.2 FULLTIME EN PARTTIME

De aanstelling is niet in alle gevallen fulltime (38 uur of meer). Een aanzienlijk deel van de cliënten heeft een (grote) parttime-aanstelling (tabel 5.8).

TABEL 5.8 Contracten nieuwe baan naar aantal uren, per bedrijf

	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Fulltime	56,9%	38,1%	57,5%	54,8%
Parttime	43,1%	61,9%	42,5%	45,2%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Gemiddeld geldt dat iets minder dan de helft een contract heeft van minder dan 38 uur per week. Veelal betreft dit een contract van 24 of 32 uur. Vooral bedrijf B plaatst veelvuldig parttime, met name op 32-uurcontracten. De verschillen tussen de cliëntgroepen zijn niet erg groot, met uitzondering van de groep cliënten met een handicap, die veelvuldig in parttimebanen terechtkomen. De bedrijven A, C en D plaatsen mensen met een handicap in twee derde van de gevallen op parttimebasis (A: 66,7% en C: 68,0%), bedrijf D zelfs in driekwart van de gevallen (75,0%).

Het gros van de cliënten dat een baan verwerft, komt daarmee uit de uitkerings situatie. In bedrijf A en B geldt dat voor iedereen, bij de bedrijven C en D voor respectievelijk 94,4 procent en 99,3 procent.

178

5.8.3 DUURZAAMHEID

De huidige norm van de rijksoverheid voor een duurzame plaatsing is een reguliere baan van ten minste een halfjaar na afloop van het traject. Uit eerder empirisch onderzoek uit 2012 is bekend, dat gemiddeld zes maanden na werkaanvaarding nog 58 procent van de voormalig werklozen met een baan aan het werk is en is uitgestroomd uit de uitkering (RWI, 2012: 16).

TABEL 5.9 Percentage cliënten dat duurzaam is geplaatst, per bedrijf

	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Duurzaam (> 2 maanden)	98,8%	95,5%	97,4%	97,6%
Waarvan met uitzendovereenkomst(> 6 mndn)	17,1%	4,4%	21,9%	30,7%
Niet duurzaam	1,2%	4,4%	2,6%	2,4%
Totaal	100%	100%	100%	100%

In navolging van de rijksoverheid, hanteert het UWV als opdrachtgever, ook de duur van zes maanden als definitie; in operationele termen betekent dit dat een cliënt twee maanden gewerkt moet hebben en een arbeidscontract heeft van minimaal vier maanden na de plaatsingsdatum. Voor uitzendcontracten hanteert het UWV een periode van zes maanden. Gemeenten zijn vrij een eigen definitie aan te houden; in de regel hantelen zij momenteel eveneens een termijn van minimaal zes maanden (zie ook hoofdstuk 3). Dit is ook de definitie die voor de bepaling van de duurzaamheid van plaatsing in dit onderzoek is aangehouden. Een langere termijn was technisch gezien niet mogelijk aan-

gezien een traject maximaal over een periode van in totaal twee jaar kon worden gevolgd (zie bijlage I).

In de praktijk bleken alle vier de bedrijven voor meer dan 95 procent duurzaam te hebben geplaatst.

5.8.4 NAZORG

Nazorg bestaat bij de vier bedrijven uit het periodiek nabellen van cliënten gedurende de eerste maanden dat zij aan het werk zijn. De nazorg moet voorkomen dat ze terugvallen in de uitkering. Tabel 5.10 biedt een overzicht van de mate waarin volgens de consulenten nazorg werd verleend. De percentages liggen tussen 53,6 (bedrijf D) en 84,1 (bedrijf A).

TABEL 5.10 Nazorgtraject per bedrijf, in procenten

	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D
Nazorg				
Ja	84,1	64,3	72,8	53,6
Nee	15,9	35,7	27,2	46,4
Totaal	100,0	100,0	100,0	100,0

Bij bedrijf D varieerde het niveau van de nazorg per cliëntgroep (van 87,1% bij de groep WWB tot 43,7% bij ontslagwerklozen). Aangezien de nazorg veelal geregeld wordt door andere mensen dan de consulenten zelf, is telefonisch door de onderzoekers extra navraag gedaan bij de consulenten. Daarbij bleek dat consulenten niet altijd op de hoogte zijn van wat er na plaatsing met de cliënt gebeurt.

Het verlenen van nazorg in de vorm die de bedrijven eraan geven, blijkt geen significante invloed te hebben op de duurzaamheid van de tewerkstelling. Als duurzaamheid een vereiste is – als financiële prikkel ingebouwd in het contract met de opdrachtgever – lijkt een significant verschil ook minder waarschijnlijk.

5.8.5 SECTOR

Sectorwisseling geeft inzicht in de mobiliteitsbeweging. Het laat zien waar werklozen voorheen werkten en waar ze een nieuwe baan gevonden hebben. Grofweg de helft van de werklozen blijkt in dezelfde sector geplaatst te zijn (53,4%), de andere helft kwam in een andere sector te werken dan de sector waaruit men werkloos werd (46,6%).

Er is een verschuiving waar te nemen van de sector nijverheid naar de sector dienstverlening (tabel 5.11). Toch vond nog altijd een niet onaanzienlijk deel van de cliënten in de landbouw en nijverheid werk. De drie grote bedrijven plaatsten tussen de 23 en 33 procent van hun cliënten in deze sector. In veel mindere mate gold dat voor de cliënten van

TABEL 5.11 Sector laatste baan vergeleken met sector nieuwe baan

	Landbouw Nijverheid	Commerciële dienstverlening	Nieuwe baan		Totaal
			Niet-commerciële dienstverlening	Onbekend	
<i>Voormalige baan</i>	%	%	%	%	%
Landbouw, Nijverheid	51,7	31,8	14,2	2,3	100,0
Comm. dienstverlening	13,2	58,5	27,0	1,3	100,0
Niet-comm. dienstvlng	8,3	28,6	63,1	0	100,0
Onbekend	28,0	28,0	44,0	0	100,0

bedrijf B (tabel 5.12). Slechts een minderheid ging in de landbouw of nijverheid aan het werk, de overgrote meerderheid kwam in een baan in de (commerciële) dienstverlening terecht.

TABEL 5.12 Plaatsing per bedrijf in nieuwe baan naar sector

	Landbouw Nijverheid	Commerciële dienstverlening	Nieuwe baan		Totaal
			Niet-commerciële dienstverlening	Onbekend	
Bedrijf A	23,2%	39,0%	37,8%	0%	100%
Bedrijf B	15,6%	51,1%	26,7%	6,7%	100%
Bedrijf C	33,1%	41,7%	23,8%	1,3%	100%
Bedrijf D	30,1%	37,3%	31,9%	0,6%	100%

180

5.8.6 SCHOLINGSNIVEAU

Naast duurzaamheid is het scholingsniveau van de baan onderwerp van discussie tussen voor- en tegenstanders in het 'Work First'-debat. Tabel 5.13 biedt een overzicht van de mate van geschooldheid van banen naar de niveaus 'elementair' en 'middelbaar en hoger' per bedrijf. Gemiddeld bleken de bedrijven iets meer cliënten te plaatsen in banen van middelbaar en hoger niveau dan in banen van elementair niveau (54,3% versus 45,7%). Bedrijf D plaatste wat meer cliënten in middelbaar en hoger (56,4%) geschoolde banen, terwijl bedrijf B iets meer cliënten in elementaire banen plaatste. Ontslagwerklozen, ouderen en arbeidsgehandicapten kwamen meer dan de andere werklozen in middelbaar en hoger geschoolde banen terecht.

Het scholingsniveau van de nieuwe baan roept de vraag op hoe het niveau van deze baan zich verhoudt tot dat van de vorige baan. Worden de cliënten geplaatst op banen van een lager niveau? Voor de werklozen in de bijstand was dat inderdaad het geval. Terwijl 45,1 procent uit een baan van middelbaar of hoger niveau kwam, is het niveau van het nieuwe werk maar in 30,4 procent van de gevallen van middelbaar of hoger niveau. Ook de cliëntgroep arbeidsgehandicapten ging er qua niveau op achteruit (middelbaar en hoger niveau in laatste baan: 59,1%, in nieuwe baan: 40,1%). Daarentegen was er voor de cliëntgroepen ontslagwerklozen en ouderen geen sprake van een achteruit-

gang in het scholingsniveau van het werk. Tabel 5.14 geeft de verschuiving in het niveau per bedrijf aan. Er is zowel sprake van lichte stijgingen als lichte dalingen. Bij de bedrijven A, B en D was per saldo sprake van een lichte stijging, bij bedrijf C van een lichte daling.

TABEL 5.13 Niveau van de baan per bedrijf

	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D	Totaal
Elementair werk	44,4%	51,2%	47,0%	43,6%	45,7%
Middelbaar en hoger werkniveau	55,6%	48,8%	53,0%	56,4%	54,3%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

De uitkomsten leiden tot de conclusie dat er gemiddeld geen sprake is geweest van een verlaging van het niveau van de baan; het beeld is genuanceerd en verschilt naar cliëntgroep (bijstandcliënten en gehandicapten hebben veelal een baan met een lager niveau, ontslagwerkelozen en ouderen met een hoger niveau). Twee van de vier bedrijven (bedrijven C en D) gaven eerder expliciet aan 'Work First' als doel van hun strategie te hebben. Tabel 5.14 laat zien dat het verschil in doelstelling met de andere twee bedrijven niet exact overeenkomt met het verschil in kwaliteitsniveau van de banen waarin werd geplaatst.

181

TABEL 5.14 Niveau laatste baan vergeleken met niveau nieuwe baan, in procenten

	Elementair	Niveau nieuwe baan Middelbaar hoger	Totaal
Niveau laatste baan			
Bedrijf A			
Niet eerder gewerkt	100,0	0	100,0
Elementair	68,6	31,4	100,0
Middelbaar en hoger	26,1	73,9	100,0
Bedrijf B			
Niet eerder gewerkt	50,0	50,0	100,0
Elementair	56,7	43,3	100,0
Middelbaar en hoger	30,0	70,0	100,0
Bedrijf C			
Niet eerder gewerkt	100,0	0	100,0
Elementair	81,5	18,5	100,0
Middelbaar en hoger	19,8	80,2	100,0
Bedrijf D			
Niet eerder gewerkt	100,0	0	100,0
Elementair	74,3	25,7	100,0
Middelbaar en hoger	11,1	88,9	100,0

5.9 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk zijn, in samenhang met elkaar, elementen van de re-integratiestrategie van de vier bedrijven onderzocht met als vraagstelling: voor wie werkt het vraaggerichte pakket onder welke omstandigheden? De resultaten geven een verrassend goede indruk van de werkzame factoren en maken het mogelijk de aanpak van de vier re-integratiebedrijven waarmee de re-integratiebedrijven hun cliënten trachten te plaatsen (zoals beschreven in hoofdstuk 4), verder te verfijnen. Een en ander laat ook zien in wat voor banen cliënten terecht komen. Voorop staat dat van alle werkzame factoren, de inzet van een *vraaggericht instrumentarium* de belangrijkste bepalende factor is voor het aan het werk helpen van een werkloze werkzoekende met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit geldt voor alle vier de bedrijven. Het *matchingsmechanisme* dat geactiveerd wordt door het leggen van verbindingen tussen werkgever en werkzoekende blijkt de beste garantie te geven om een moeilijk bemiddelbare werkloze te plaatsen. De term *vraaggericht* houdt in dit verband dus meer in dan het eenvoudig doorverwijzen van werkzoekenden naar vacatures. *Vraaggericht* omhelst het faciliteren van face-to-face contacten tussen de werkzoekende en de potentiële werkgever. In vrijwel alle gevallen van succesvolle plaatsing maakt ook *aanbodgericht instrumentarium*, dat gericht is op de verbetering van het gedrag of de vaardigheden van de werkzoekende, deel uit van het vraaggerichte pakket. Daarbij zijn er verschillende manieren waarop het contact met de werkgever door de bedrijven tot stand wordt gebracht. Eén bedrijfsstrategie is om cliënten zo snel mogelijk bij een bedrijf te laten solliciteren. In een andere strategie richt het bedrijf zich erop om via stages en proefplaatsingen cliënten een bedrijf binnen te loodsen en zo te plaatsen.

182

Bedrijven die de eerste strategie toepassen maken veelal direct na de start van trajecten een inschatting van de mogelijkheden van hun cliënten, en selecteren op basis daarvan de meest beloftevolle cliënten eruit. In het bijzonder het startprofiel, dat is samengesteld uit zachte kenmerken als motivatie, presentatie en sociale en psychische toestand, wordt als selectie criterium gehanteerd om te bepalen wie plaatsbaar is en wie niet. Bij drie van de vier bedrijven blijkt een dergelijke beoordeling aan het begin significant van invloed te zijn op de kans op werk (zie tabel 5.15). Voor bedrijf C geldt dat het bedrijf een dergelijke selectie vooral toepast bij cliënten met een relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt, zoals werklozen van allochtone herkomst, mensen met een beperking en vangnetters. Terwijl de bedrijven A en D juist in de groep met een relatief minder grote afstand tot de arbeidsmarkt, zoals ontslagwerklozen (bedrijf A en D) en ouderen (bedrijf A), de ogenschijnlijk besten eruit selecteren.

Het voordeel van een vroege inschatting is dat dit de mogelijkheid biedt om instrumenten – indien nodig – geconcentreerd en efficiënt in te zetten voor cliënten die als kansrijk worden beschouwd. Nadeel van een inschatting direct bij de start van het traject is dat er een te snelle en dus verkeerde inschatting kan worden gemaakt. Zo is bij de start van een traject veelal nog niet te overzien hoe iemand zich zal gaan ontplooiën. Om die re-

den hanteert bijvoorbeeld bedrijf B een *strategie van uitgestelde keuze* met continue intensieve individuele counseling en het maken van tussenstapjes. Bij bedrijf B blijken die tussenstapjes van significant belang voor de kans op werkhervatting. Door in te zetten op het wegnemen of hanteerbaar maken van belemmeringen in de omgeving van de cliënt – zoals problemen in de thuissituatie of financiële problemen – wordt voor de werkloze de weg vrijgemaakt om zich te kunnen richten op het einddoel plaatsing. De *intensieve begeleiding* heeft wel tot gevolg dat voor degenen die door ziekte een periode in het traject missen, de kans op werkhervatting significant kleiner wordt. Voor de bedrijven die een strategie hanteren die is gericht op het zo snel mogelijk plaatsnemen van cliënten kunnen problemen in de thuissituatie of financiële problemen juist belemmerend werken. Bij bedrijf A en D resulteert een constatering of sterk vermoeden van het bestaan van dergelijke problemen in een lagere kans op werkhervatting.

Naast zachte kenmerken kunnen ook harde kenmerken van invloed zijn op de kans op werkhervatting. Bij bedrijf B bleken de kansen op werk van cliënten op basis van hun achtergrondkenmerken voor vrijwel iedereen even groot te zijn. Voor de andere bedrijven gold dit niet, daar bleek leeftijd een belangrijke – belemmerende – factor. Bij bedrijven A, C en D hebben ouderen een significant kleinere kans op werkhervatting. Bij bedrijf D geldt dit bij ontslagwerklozen ook voor vrouwen in vergelijking tot mannen en, wellicht verrassend, voor werklozen met een middelbare of hogere opleiding.

183

Niet alleen direct na de start maar ook tijdens het traject konden factoren of omstandigheden worden gedetecteerd die de re-integratie belemmeren dan wel bevorderen. Zo is gebleken dat een *intensievere toepassing* van instrumenten en *motivatieverbetering* de kans op werkhervatting verhogen. Bij bedrijven A, C en D bleken deze factoren de kans om cliënten te plaatsen significant te verhogen. Motivatieverbetering is een moeilijk grijpbaar begrip, in de zin dat de verbetering zelden kan worden toegeschreven aan de inzet van een enkel instrument. De mechanismen die ‘het willen’ beïnvloeden zijn veelal van psychologische aard, maar kunnen ‘getriggerd’ worden door concreet behaalde resultaten als het behalen van een diploma of deelcertificaat, of door het oplossen van problemen. Bedrijven kunnen zich meer of minder expliciet inzetten op het verbeteren van de motivatie. In de beleidstheorie van bedrijf A was motivatieverbetering een zeer belangrijk item. Alleen bij de WWB-groep van bedrijf D bleken dit soort factoren tijdens het traject geen significant verschil te maken tussen geplaatste en niet-geplaatste cliënten. Bij deze groep bleek alleen de inzet van vraaggericht instrumentarium significant.

Belemmerende factoren die naar voren kwamen waren *ziekteverzuim* en *zelfwerkzaamheid*. Afwezigheid wegens ziekte bleek behalve bij bedrijf B ook bij bedrijf C te resulteren in een significant kleinere plaatsingskans. En zelfwerkzaamheid door de cliënt gedurende het traject (dus zonder direct contact met de consulent) leverde per saldo significant meer uitstroom zonder plaatsing dan met plaatsing op. Frequent wekelijks contact met de consulent lijkt dan ook wenselijk om cliënten actief te houden. Een lan-

TABEL 5.15 Overzicht van significante werkzame factoren (positief en negatief) voor het plaatsen van werkloze werkzoekenden in een baan per bedrijf

	Bedrijf A	Bedrijf B	Bedrijf C	Bedrijf D	Specificatie van enkele grote cliëntgroepen					
					Bedrijf A		Bedrijf C		Bedrijf D	
					Ontslagwerklozen & Ouderen	Ontslagwerklozen & Ouderen	Overig	Ontslagwerklozen	WWB	
Achtergrondkenmerken										
• Geslacht				-						-
• Leefstijl			-	-						-
• Opleiding										-
• Startprofiel van zachte kenmerken			+	+						+
Proceskenmerken										
• Contactoverleg consultant met derden	-	-	-	-						
• Geen contact door ziekte		-	-	-						
• Zelfwerkzaamheid cliënt		-	-	-						
• Intensiteit	+		+	+						+
• Vraaggericht instrumentenpakket	+	+	+	+						+
• Handhaving										-
Intermediaire factoren										
• Motivatieverbetering										
• Positieve voorvallen/ verbetering	+		+	+						+
• Negatieve voorvallen/ verslechtering	-									

gere periode zonder wekelijks contact kan een aanwijzing zijn voor een vorm van parkeren van de cliënt. Verder kwam als bevinding naar voren dat veelvuldig contact van een consulent met diens *brede netwerk* een teken is dat het gaat om een ‘moeilijker’ te bemiddelen cliënt. Veelvuldig overleg met derden over cliënten hangt significant samen met een kleinere kans op plaatsing van de betreffende cliënten.

Een opvallende uitkomst was die met betrekking tot de activiteit van *handhaving*. Handhaving ter correctie van negatief gedrag bleek over het algemeen geen significante rol te spelen bij het plaatsen van cliënten. Een uitzondering hierop vormden de ontslagwerkelozen bij bedrijf D. Bij deze doelgroep bleek handhaving een significant belangrijke (negatieve) rol te spelen voor de kans op werk. Vooral in economisch onderzoek wordt handhaving als een belangrijke positieve prikkel gezien voor re-integratie. In de analyses bleek deze factor echter over het algemeen niet alleen niet significant te zijn, maar ook een negatief teken te hebben. Dit wil zeggen dat de kans op uitstroom zonder plaatsing erdoor toeneemt. Een verklaring voor deze afwijkende bevinding ligt waarschijnlijk in het moment van handhaving. Van Heul wijst in dit verband op het belang van de impuls in de periode die voorafgaat aan het volgen van een traject bij een re-integratiebedrijf.

Alleen al van het oproepen voor een gesprek, het opstellen van een plan en/of het vooruitzicht van het moeten volgen van een scholingstraject kan een activerende werking uitgaan (Van Heul, 2003). Is het traject echter eenmaal van start gegaan, zoals in het geval van de cliënten ten tijde van het onderzoek, dan werkt een handhavingsmaatregel contraproductief en vergroot deze de kans op uitstroom zonder plaatsing.

185

Uiteindelijk is het resultaat van alle factoren gezamenlijk, dat de re-integratie lukt of mislukt. Voor de gevallen waarin de re-integratie mislukte, is direct na afloop aan de deelnemende bedrijven specifiek voor elke individuele cliënt gevraagd naar de reden, waarom volgens hen de re-integratie was mislukt. Het meest genoemd werd de reden ‘traject geheel doorlopen, niet gelukt’. Er zijn in het oog lopende verschillen in de redenen die de bedrijven noemen. Deze weerspiegelen verschillen in hun bedrijfsstrategie. Zo hanteert bedrijf C de strategie om alle cliënten zo lang mogelijk bij het bedrijf te houden tot einde contract, ook als ze weinig kansrijk lijken, kiest bedrijf B ervoor dit type cliënten zo veel mogelijk door te sluisen in de richting van voor de werkloze meer beloftevolle bestemmingen zoals het onderwijs, en maken bedrijf A en D relatief veel gebruik van de mogelijkheid minder kansrijke cliënten terug te sturen naar de opdrachtgever vanwege gedrags- en/of gezondheidsproblemen.

Voor de cliënten die succesvol geplaatst zijn door de bedrijven, is nagegaan wat de kenmerken waren van de banen waarin deze zijn komen te werken. In tegenstelling tot de verwachting van sommigen op grond van de toepassing van een ‘Work First’-doelstelling, was de kwaliteit van de banen waarin de betrokken werkzoekenden terecht kwamen alleszins redelijk en zeker niet lager dan de kwaliteit van de banen waaruit zij af-

komstig waren. Weliswaar werd vrijwel iedereen geplaatst op een flexibel contract, maar bijna allemaal bleven ze in ieder geval de eerste maanden aan het werk met vooruitzicht op minimaal zes maanden, al dan niet met behulp van nazorg van het re-integratiebedrijf. Er deden zich geen grote verschillen voor tussen de bedrijven in de kwalitatieve kenmerken van de betrokken banen. Wel plaatste bedrijf D verhoudingsgewijs veel cliënten via de uitzendformule. In het bijzonder voor werkzoekenden in de bijstand maakte het bedrijf veelvuldig gebruik van de uitzendformule. De uitkomsten leiden tot de conclusie dat er zich per saldo geen verlaging van het scholingsniveau in de nieuwe baan heeft voorgedaan. Het beeld was enigszins genuanceerd, het verschilde naar type werkzoekende (werklozen in de bijstand of met een handicap werkten gemiddeld vaker in een baan van een lager scholingsniveau; ontslagwerklozen en ouderen juist meer in een baan van een hoger scholingsniveau). Van een ‘race to the bottom’ was in elk geval geenszins sprake.

Met het in kaart brengen van de mechanismen (hoofdstuk 4) en de context waarin de mechanismen zijn ‘getriggerd’ (dit hoofdstuk) samen met de plaatsingsresultaten zijn de efficiënte CMO-configuraties gereconstrueerd. In hoofdstuk 6 worden die configuraties nog eens samengevat en wordt een aanzet gegeven voor een theorie van de re-integratie.

6 SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

6.1 IS HULP BIJ RE-INTEGRATIE NOG WEL NODIG?

Is hulp bij re-integratie nog wel nodig? In het politieke debat komt die vraag met enige regelmaat terug. Een recent voorbeeld hiervan is het debat over de Participatiewet. Door invoering van deze wet gaan verschillende groepen het moeilijker krijgen het hoofd boven water te houden. Door bezuinigingen en minder opbrengsten op de korte termijn, ontstaat bij gemeenten de neiging om de moeilijker te re-integreren – dus duurdere – groepen te verwaarlozen (Regioplan, 2014). Dit longitudinale onderzoeksproject toont aan dat het gevaar van verwaarlozing niet denkbeeldig is, maar tegelijk hoe re-integratiedienstverlening kan bijdragen aan werkhervatting van deze groepen.

Aanleiding voor het onderzoek waren de vraagtekens die, in de discussies naar aanleiding van de Beleidsdoorlichting van 2008, door de politiek werden geplaatst bij de beperkte meerwaarde van hulp bij re-integratie en in het bijzonder het gebrek aan kennis die de Beleidsdoorlichting aan het licht bracht over de potentie tot succes van re-integratiedienstverlening. Politici zagen zich voor een lastig dilemma geplaatst – geheel ophouden met hulp bij re-integratie zou in dit licht logisch, maar tegelijk politiek en sociaal onhaalbaar zijn – en onderzoekers zagen zich uitgedaagd. De discussie bevestigde de leemte in onderzoek en de diepere behoefte aan kennis over hoe de kans op werk vergroot kan worden: ... wat was re-integratie precies... hoe werkte het ... Welke lessen waren er te trekken om de hulp bij het vinden van een baan efficiënter en effectiever te maken?

187

Het onderhavige evaluatieonderzoek stortte zich op deze vragen. Het biedt zowel inzicht in hoe de gereedschapskist van de arbeidsre-integratie eruitziet als in de breekijzers die re-integratiebedrijven gebruiken om voor werklozen een plekje op de arbeidsmarkt vrij te maken. De meerwaarde is erin gelegen dat het zich expliciet richt op de verklaring voor succes en falen in re-integratiedienstverlening vanuit de overtuiging dat, om verder te komen, evaluaties op zijn minst de verondersteld werkzame mechanismen dienen te adresseren, inclusief de ondersteunende voorwaarden, met een open oog voor de verbindingen in de keten (tussendoelen).

6.2 HOE HELP JE WERKLOZEN AAN EEN BAAN?

Re-integratie start met een goede diagnose van de werkzoekende en diens situatie, zodat daarna gericht dienstverlening kan worden geboden. In de re-integratietrajecten waarop dit onderzoek zich richtte, ging het om werkloze werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt die een zogenaamde meervoudige behandeling in de vorm van een traject kregen aangeboden. Een traject bestaat uit een uit meerdere instrumenten opgebouwd dienstverleningspakket, dat werkhervatting op de reguliere arbeids-

markt beoogt. Vier private dienstverleners werden twee jaar lang gevolgd in de re-integratiedienstverlening die zij in opdracht van het UWV en gemeenten verleenden aan ruim duizend werkloze uitkeringsgerechtigden. In het onderzoek zijn ze aangeduid als de bedrijven A, B, C en D. De keuze viel op deze vier bedrijven, omdat daarmee én een grote dekking van de sector kon worden verkregen én de gewenste variatie in interventiestrategieën naar de aspecten *marktgerichtheid* (vraag-/aanbodgericht), *sturing* (centraal/decentraal), *marktsegment* (regionale vs. landelijke speler) en *type dienstverlening* (mainstream vs. gespecialiseerd). Drie van de vier bedrijven waren en zijn nog altijd marktleiders, grote algemene landelijke spelers die actief zijn op de re-integratiemarkt en aanpalende markten. Het ene bedrijf (bedrijf D), onderdeel van een groot uitzendconcern, is vraaggericht; de andere twee bedrijven (bedrijven A en C) werken aanbodgericht. Een van deze twee (bedrijf A) kenmerkt zich door centrale sturing. Als argumentatie voor de centrale sturing gaf het bedrijf de wens van uniformiteit en herkenbaarheid in dienstverlening. Het andere (bedrijf C) is juist decentraal van opzet; bij de decentrale sturing ging het er volgens het bedrijf om snel en flexibel gebruik te kunnen maken van netwerkcontacten in de regio. Het vierde bedrijf (bedrijf B) betrof weliswaar een kleine lokale, maar wel vernieuwende speler en al meer dan een decennium actief op het snijvlak van wetenschap en praktijk, op het terrein van de methodiek-ontwikkeling voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

188

Aan de basis van dit evaluatieonderzoek stonden de noties achter re-integratie ofwel de ‘theory in use’ van deze re-integratiebedrijven. Op grond van jarenlange ervaring hebben re-integratiebedrijven in hun werken een zekere systematiek ontwikkeld waarvan zij menen dat die tot goede resultaten leidt. Deze werkwijze is in dit onderzoek in samenwerking met de bedrijven geformuleerd in expliciete beleidstheorieën. Om hun interventies te kunnen evalueren teneinde meer grip te krijgen op de vraag hoe je mensen aan een baan helpt, is in het onderzoek gebruikgemaakt van de door Pawson & Tilley ontwikkelde Realistic Evaluation Theory. Voor het achterhalen en expliciteren van de theorie van de re-integratie bevelen zij aan om deze te reconstrueren als CMO-ketens: configuraties van contexten (C), werkzame mechanismen (M) en uitkomsten (O). De vraagstelling is hierbij: wat werkt voor wie onder welke omstandigheden? Uitgangspunt is dat het algemene karakter van uitspraken betrekkelijk is, want uitspraken zijn veelal context- en tijdgebonden. Door gebruik te maken van de variatie binnen interventies wordt getracht onderliggende mechanismen te detecteren en zo tot verdere verdieping en verfijning van de theorie te komen. Dit principe van ‘*within-program variation*’ kan door de aanpak te variëren, met het oog op een specifiek type cliënten of configuraties van omstandigheden, subgroepen identificeren waarvoor de interventie slaagt (of juist faalt) en geeft een inzicht in ‘waarom’ de interventie werkt. Terwijl de betrokkenheid van de persoon betrekking heeft op ‘wat werkt’ en ‘hoe werkt het’ geeft de context inzicht in ‘voor wie werkt het’ en ‘in welke omstandigheden’.

De te beantwoorden onderzoeksvragen waren:

1. Welke beleidstheorieën hanteren re-integratiebedrijven bij de vormgeving van trajecten binnen hun dagelijkse werkorganisatie om het doel van re-integratie van cliënten in een betaalde baan te bereiken? In hoeverre komen deze overeen met de door hen beleden beleidstheorieën?
2. Welke interventiestrategieën zijn succesvol, op welke manier en voor wie?
3. Is op basis van de beantwoording van de vragen 1 en 2 een re-integratietheorie te ontwikkelen?

In lijn met de methodische aanpak van ‘Realistic Evaluation’ is in samenwerking met de re-integratiebedrijven een lijst opgesteld van instrumenten, zijn werkzaam veronderstelde gedragsmechanismen geïdentificeerd en is de impliciete logica achter hun dienstverlening geëxpliciteerd in beleidstheorieën. Vervolgens is in een webportal gedurende twee jaar informatie verzameld over de toepassing van instrumenten, interventies en gedragsmechanismen (M), over de context (C) waarbinnen een en ander zich voltrok en over de uitkomsten van de trajecten (O). Wekelijks rapporteerden in totaal 196 bij de vier deelnemende bedrijven werkzame consulenten over de voortgang van hun cliënten in de zoektocht naar werk.

Dit betekent dat in het onderzoek de interesse uitging naar uitkomsten in de vorm van kerncijfers van bijvoorbeeld de trajectduur en de mate van werkhervatting, *in combinatie* met proces- en contextkenmerken die informatie verschaffen over het waarom van succes en falen van dienstverlening. Om met de uitkomsten (de O) te beginnen: de plaatsingspercentages varieerden tussen de bedrijven (tabel 6.1). Vanwege verschillen in de samenstelling van de cliëntbestanden van de bedrijven zijn plaatsingspercentages per doel- ofwel cliëntgroep veelzeggender.

TABEL 6.1 Plaatsingspercentages en gemiddelde totale trajectduur per bedrijf in maanden, totaal en per cliënt- ofwel doelgroep

	Bedrijf A		Bedrijf B		Bedrijf C		Bedrijf D	
	Plaatsing	Trajectduur	Plaatsing	Trajectduur	Plaatsing	Trajectduur	Plaatsing	Trajectduur
Totaal	40,9	8,5	52,3	11,4	37,0	10,5	45,9	7,0
Waarvan:								
WWB/WIJ-groep	-	-	52,3	11,4	-	-	34,4	6,3
Ontslagwerkklozen	59,3	7,4	-	-	52,0	9,7	54,3	6,5
Ouderen	40,0	8,4	-	-	33,3	9,6	-	-
Arbeidsgehandicapt	20,0	10,7	-	-	34,7	11,9	30,2	10,7
Allochtonen	23,5	8,9	-	-	30,3	10,3	-	-
Vangnetters	-	-	-	-	13,5	13,4	-	-

De uitkomsten rechtvaardigen drie gevolgtrekkingen. Ten eerste: het merendeel van de werkloze werkzoekenden sluit zijn traject af zonder uitzicht op een baan. Ten tweede: naarmate werklozen meer tot een doelgroep behoren met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, is de duur van het traject langer en zijn de plaatsingspercentages in de regel lager. Ten derde: bedrijfsverschillen blijven bestaan, ook op het niveau van cliëntgroepen. De gemiddelde trajectduur bij bedrijf D was steeds het kortste en bij bedrijf B het langst, met tussenposities voor de bedrijven A en C. Deze verschillen in trajectduur wijzen in de richting van het bestaan van zowel een snelle als een meer langdurige doorlooptijd om mensen aan een baan te helpen.

6.3 OORSPRONG VERSCHIL IN PLAATSINGSRESULTATEN

De gevonden verschillen in bedrijfsprestaties roepen de vraag op in hoeverre het verschil in plaatsingsresultaat toe te schrijven was aan persoonskenmerken van hun cliënten dan wel aan verschillen in interventiestrategieën. Uit eerdere studies naar rekrutering is genoegzaam bekend dat werkgevers cliëntkenmerken als langdurige werkloosheid, allochtone afkomst en een oudere leeftijd als signaal voor potentieel risico gebruiken en personen met die kenmerken minder snel aannemen (Bonoli & Hinrichs 2012). Wanneer de totalen worden onderzocht blijken ook in dit onderzoek degenen die uiteindelijk niet werden geplaatst, een ongunstiger uitgangspositie ofwel startprofiel te vertonen ten opzichte van hen, die na het volgen van het traject wel aan het werk kwamen. Harde maar ook zachte persoonskenmerken speelden een rol. Zo waren de niet-geplaatste cliënten gemiddeld ouder, lager opgeleid en langduriger werkloos. Verder was hun fysieke en geestelijke gesteldheid gemiddeld minder en was hun gezondheid en sociale conditie minder goed dan die van geplaatste cliënten. Dat gold evenzeer voor hun motivatie. Voor een goed begrip: de uitkomst was niet dat het bij veel werkzoekenden aan motivatie schortte. Integendeel: naar het oordeel van de consulenten van de re-integratiebedrijven was het met de motivatie van de werkloze werkzoekenden waarvoor zij geen nieuwe werkgever hadden kunnen vinden, in driekwart van de gevallen redelijk tot goed gesteld, wat een duidelijk teken is dat gebrek aan motivatie niet de enige belemmerende factor voor werkhervatting was.

De invloed van deze karakteristieken op plaatsing waren echter grotendeels het gevolg van samenstellingseffecten. Op het niveau van de doelgroepen bleken de verschillen tussen de bedrijven in plaatsingscijfers en duur niet terug te voeren op verschillen in persoonskarakteristieken. Uit het empirisch onderzoek kwam naar voren dat startprofielen gebaseerd op zachte persoonskenmerken per bedrijf niet significant verschilden voor dezelfde doelgroepen. En dat gold, op één uitzondering na, ook voor de harde persoonskenmerken. Deze uitzondering betrof de groep met een bijstandsuitkering (WWB/WIJ-groep). In vergelijking tot bedrijf D bleek bedrijf B ondanks eenzelfde leeftijdsverdeling en opleidingsniveau van zijn cliënten toch met een moeilijker groep te maken te hebben; de bijstandsccliënten van bedrijf B waren gemiddeld langer werkloos en in deze groep bevonden zich significant meer alleenstaande ouders met kinderen.

Deze uitkomst leidt tot de conclusie dat de verschillende resultaten die re-integratiebedrijven behalen om werklozen aan werk te helpen niet zozeer zijn toe te schrijven aan significante verschillen in de *startprofielen* van de werklozen (binnen eenzelfde doelgroep), als wel aan verschillen in de *bedrijfsstrategie*. En dat werpt de vraag op: wat is die strategie?

6.4 DE STRATEGIE VAN RE-INTEGRATIEBEDRIJVEN

MARKTSEGMENT

Een eerste indicatie voor een variatie in bedrijfsstrategie leverde de diverse samenstelling van de cliëntbestanden van bedrijven. Elk bedrijf heeft zijn eigen niche. In lijn met diens beleidstheorie specialiseerde bedrijf B zich in re-integratieondersteuning aan zowel jonge als volwassen kansarme werklozen in de bijstand met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, het moeilijke segment, ook wel betiteld als ‘hoog hangend fruit’. Van de algemene grote landelijke spelers zag bedrijf C zijn meerwaarde in het bijzonder in de dienstverlening aan mensen met een achterstand, getuige het relatief grote aandeel cliënten met gezondheidsproblemen of handicap. Bedrijf A had een relatief grote groep werklozen van 45 jaar en ouder (41,9%) als cliënt. En verder specialiseerde bedrijf D zich conform diens beleidstheorie op (UWV-)cliënten met een relatief geringe afstand tot de arbeidsmarkt, maar, anders dan voorheen begaf het zich nu ook op de gemeentemarkt.

191

Met die positionering in de markt behaalden de bedrijven, getuige de plaatsingspercentages voor de betreffende doelgroepen, de betere resultaten. Dat wijst erop dat de kracht in de werkwijze van de afzonderlijke bedrijven inderdaad bij de dienstverlening aan genoemde doelgroepen ligt.

KEUZE VOOR KORTE EN LANGERE DUUR

Naarmate werkzoekenden een grotere afstand tot de arbeidsmarkt hadden was de duur van het traject dat ze doorliepen tot hun plaatsing of uitval, langer en waren in de regel hun plaatsingspercentages lager. Nadere analyse van de looptijd van de trajecten bracht echter belangrijke verschillen in bedrijfsstrategieën aan het licht. Zo werkte, van de vier bedrijven, bedrijf B weliswaar met de langste gemiddelde trajectduur, maar realiseerde het wel het hoogste plaatsingspercentage. Dit bedrijf probeerde een maximum aantal cliënten te plaatsen. Deze bedrijfsstrategie staat tegenover die van bedrijf D, dat met de kortste trajectduur werkte en met een optimale plaatsing, ervan uitgaande dat wanneer consulenten in een tijdspanne van een halfjaar er niet in waren geslaagd een cliënt te plaatsen, er weinig reden was om te verwachten dat met de door het bedrijf ingezette dienstverlening nog veel meer extra plaatsingen gerealiseerd zouden worden (‘snelle doorloop’). Bedrijf A en C werkten evenals bedrijf B met een lange doorlooptijd voor hun cliënten, maar geplaatst werd er vooral in de beginperiode van het traject. Anders dan bedrijf D hielden bedrijf A en C cliënten, zolang ze niet geplaatst waren, tot het einde van de contractueel met de opdrachtgever overeengekomen periode bij het bedrijf in traject.

INZET VAN INSTRUMENTEN

Met behulp van de dataset werd de populariteit van instrumenten bepaald aan de hand van hun bereik. Van alle toegepaste instrumenten bleken bemiddelingsinstrumenten, die gericht zijn op het aanleren van zoekvaardigheden, in de praktijk het meest populair. Tot de vier meest populaire instrumenten in de re-integratiedienstverlening behoorden drie *klassieke bemiddelingsinstrumenten* en één *aanbodversterkend* instrument: respectievelijk het zoeken van vacatures binnenshuis, het zoeken van vacatures buitenshuis, het verzorgen van sollicitatietrainingen en individuele begeleiding. Het laatste instrument wordt gerekend tot de aanbodversterkende instrumenten. Bij de drie grote bedrijven A, C en D kreeg meer dan 50 procent van de werkzoekenden deze instrumenten aangeboden. Pas daarna kwamen bij alle bedrijven de matchingsinstrumenten in zicht, gericht op onderlinge contactmomenten met potentiële werkgevers, zoals netwerken, het afleggen van bedrijfsbezoeken en het voeren van sollicitatiegesprekken.

Tussen het kleine bedrijf en de drie grote deed zich een opvallend verschil in de inzet van instrumenten voor. Bedrijf B zette het klassieke bemiddelingsinstrument van sollicitatietraining beperkt in, getuige het relatief geringe bereik van niet meer dan 16,3 procent van de cliënten. Dit bedrijf verkoos een *alternatieve* bemiddelingsstrategie, gebaseerd op inzet van matchingsinstrumenten die sterk gericht zijn op het opdoen van werkervaring en kennismaking met potentiële werkgevers te weten stages, proefplaatsingen en werkervaringsplaatsen. Met die matchingsinstrumenten schiep het bedrijf voor de werkzoekende de mogelijkheid om met de werkgever over en weer informatie uit te wisselen en te werken aan het winnen van vertrouwen van de potentiële werkgever. Via deze strategie haalde het re-integratiebedrijf de werkloze cliënt met succes uit de onderlinge concurrentie om banen. Werkgevers zijn eerder geneigd van dit soort instrumenten gebruik te maken omdat deze het vermeende risico van het rekruteren en aannemen van een langdurig werkloze verminderen. Ze bieden de werkgever de gelegenheid een werkloze te evalueren zonder de langetermijnverplichting om de werkloze in dienst te nemen. Bij bedrijf B werden in combinatie met deze matchingsinstrumenten tevens – het meest intensief en veelvuldig van alle bedrijven – aanbodversterkende instrumenten ingezet (individuele begeleiding en het helpen verbeteren van praktische randvoorwaarden zoals de huisvesting en/of de financiële situatie). De toepassing van de alternatieve bemiddelingsstrategie lijkt een belangrijke reden voor de gunstige plaatsingsresultaten van het bedrijf.

Voor de correctie van negatief gedrag grepen de bedrijven aanzienlijk vaker naar het sanctie-instrument dan aanvankelijk door henzelf in hun beleidstheorieën was verwoord. Gemiddeld zetten de bedrijven bij een kleine 20 procent van de cliënten een genoemde melding ter sanctionering in. Dit gebeurde, opvallend genoeg, significant vaker bij werklozen in de bijstand, mensen van allochtone afkomst en meer algemeen bij werklozen uit de groepen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Een van de bedrijven, bedrijf C, ging niet mee in deze hardere lijn voor zijn cliënten.

De mate van intensiteit ofwel de duur waarmee instrumenten werden ingezet, verschilde sterk tussen de bedrijven, met als grootste verschillen die tussen de bedrijven B (meest intensief) en D (minst intensief). Bij bedrijf B besteedden de werkloze werkzoekenden de meeste tijd aan het lopen van stages en het opdoen van werkervaring op een werkervaringsplaats. Bij de bedrijven A, C en D werd de meeste tijd achtereenvolgens besteed aan het zoeken naar vacatures, gevolgd door begeleiding (bedrijf A), het opdoen van werkervaring op een werkervaringsplaats en het volgen van scholing voor werk (bedrijf C en D).

Ook bij een nadere analyse van de wekelijkse tijdsbesteding door werklozen aan activiteiten buiten de bedrijfspoot, zoals thuiswerkopdrachten (benoemd als zelfwerkzaamheid) en wat in het onderzoek genoemd werd *passieve* tijdsbesteding zoals ziekte, ongeoorloofde afwezigheid en vakantie, kwamen verschillen in bedrijfsstrategie aan het licht. De bedrijven A en B lieten hun cliënten 59 procent van de tijd in traject onder directe supervisie en in 15 procent respectievelijk 28 procent van de tijd zonder directe supervisie zelfstandig werken aan hun terugkeer. De bedrijven C en D lieten aanmerkelijk meer over aan de cliënten zelf; de verhouding met en zonder supervisie was voor bedrijf C 36 procent van de trajecttijd onder directe supervisie en 45 procent zelfwerkzaam. Voor bedrijf D was deze verhouding 41 procent respectievelijk 40 procent. Wel was de totale absolute trajecttijd en daarmee de absolute onder supervisie doorgebrachte tijd bij bedrijf C aanmerkelijk langer dan bij bedrijf D. Bij de passieve tijdsbesteding viel op dat er over het algemeen meer tijd verloren ging aan ziekteverzuim (tussen de 5 en 12% van de totale trajecttijd) dan aan ongeoorloofde afwezigheid (tussen de 2 en 4%). In het bijzonder bij bedrijf A was sprake van een relatief hoog percentage passieve tijd, goed voor een kwart van de totale trajecttijd (26%). Cliënten waren hier vaker ongeoorloofd afwezig (4%) en meldden zich regelmatig ziek (12%).

Kenmerkend voor de trajecten was de meersporenbehandeling, dit is de inzet van een combinatie van meerdere instrumenten, bestaande uit een cocktail van aanbodversterkende instrumenten, klassieke bemiddelingsinstrumenten en matchingsinstrumenten. De bedrijven kozen in de meeste gevallen voor de inzet van een instrumentcombinatie waarin alle drie de categorieën figureerden. Op het niveau van deze instrumentgroepen was er dus sprake van grote uniformiteit in de gekozen combinaties. Maar op het niveau van de individuele instrumenten was dat geenszins het geval. Wat sterk opviel was de grote diversiteit in de keuzen van de combinaties van instrumenten die door de bedrijven werden aangeboden. Op basis van 18 onderscheiden re-integratie-instrumenten bleek in totaal meer dan 57 procent van de *instrumentcombinaties* uniek te zijn. Ook tussen de bedrijven deden zich binnen dezelfde type cliënten significante verschillen voor in de gekozen combinaties. De bevindingen logenstraffen de kritiek van een 'one size fits all'-benadering, maar wijzen tegelijkertijd eerder in de richting van een zekere inefficiëntie dan van degelijk maatwerk.

6.5 TUSSENDOELEN: VERBETERING EMPLOYABILITY

Om in aanmerking te kunnen komen voor een traject moet een werkloze een (overbrugbare) afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Het blijkt vaak lastig om deze werklozen direct zodanig klaar te maken voor de arbeidsmarkt, dat zij in de zoektocht naar werk de concurrentie om banen met andere werkzoekenden aankunnen. Veelal zijn tussenstappen nodig. Daarom werken re-integratiebedrijven naast het einddoel van plaatsing aan zogenaamde intermediaire ofwel tussendoelen. In het onderzoek werden drie soorten tussendoelen onderscheiden: 1) verbetering van hard skills, 2) verbetering van soft skills – waaronder het verbeteren van de motivatie en zelfredzaamheid – en 3) het wegnemen van niet direct werkgerelateerde barrières in de omgeving van de cliënt. Door het wegnemen van barrières die de terugkeer naar regulier werk in de weg staan, het doorbreken van een lage zelfwaardering, het verbeteren van de motivatie en andere soft skills als ook hard skills, kortom door het verbeteren van de employability van hun cliënten trachten de bedrijven, conform hun beleidstheorie, de werkhervatting te vergemakkelijken.

194

In het onderzoek is nagegaan in hoeverre de bedrijven volgens hun consulenten succesvol waren in het verbeteren van de employability. Inderdaad behaalden de bedrijven – het ene weliswaar meer dan het andere – bij het bereiken van tussendoelen de nodige successen. Zo gaven de consulenten aan dat bij een derde tot veertig procent van de cliënten de *zelfredzaamheid* in de loop van het traject was verbeterd. Bij een vijfde tot een kwart van hun cliënten slaagden de bedrijven erin *verbetering van de motivatie* van hun cliënten te bewerkstelligen. Overigens dient bij deze resultaten bedacht te worden dat bij zeven van de tien cliënten het met de motivatie bij aanvang al redelijk tot goed gesteld was. De grootste successen met tussendoelen behaalde het kleine innovatieve bedrijf (bedrijf B). Dat slaagde erin om de employability van hun cliënten met 40 procent te verbeteren.

6.6 EFFICIËNTIE INSTRUMENTEN EN MECHANISMEN VOOR WERKHERVATTING

EFFICIËNTE INSTRUMENTEN VOOR WERKHERVATTING

De populariteit van een instrument zegt nog weinig over de plaatsingswaarde ervan. Een vergelijking tussen de bedrijven van de specifieke combinatie van instrumenten die zij hebben ingezet bij de cliënten die succesvol werden geplaatst, leerde dat er significante bedrijfsverschillen bestaan. Maar een eenduidige bedrijfsaanpak bij de plaatsing van de diverse typen cliënten ontbreekt. Een indicatie hiervoor is het grote percentage unieke trajecten dat de bedrijven hebben aangeboden. Gemiddeld kende 57 procent van de trajecten een unieke samenstelling. Daarbij werden sommige instrumenten breed ingezet, maar resulteerden toch niet in plaatsing. Om een beter beeld te krijgen is gebruikgemaakt van discriminantanalyse en is onderzocht welke aanpak de efficiëntere en effectievere aanpak is.

Uit die analyse komt een opvallend verschil naar voren tussen de plaatsingswaarde en de populariteit van de instrumenten. Terwijl de klassieke bemiddelingsinstrumenten veruit het meest populair waren, is komen vast te staan dat zij er voor plaatsing het minst toe doen. Matchingsinstrumenten blijken de beste voorspellers van plaatsing. Face-to-facerelaties tussen een potentiële werkgever en een cliënt blijken belangrijk voor een effectieve en efficiënte hervatting van werk. Dit soort instrumenten was evenwel minder populair. Drie van de vier bedrijven bood deze instrumentcategorie aan minder dan een kwart van hun cliënten aan. Alleen bedrijf B paste deze instrumentencategorie bij meer cliënten (37%) toe.

De inzet van *enkel* matchingsinstrumenten is echter onvoldoende voor plaatsing. Bij de cliënten die weer aan het werk kwamen, werden deze instrumenten aangevuld met aanbodversterkende en klassieke bemiddelingsinstrumenten. Bij bedrijf A werden de matchingsinstrumenten bij 86,5 procent van de geplaatsten aangevuld met deze twee instrumentcategorieën. Bij bedrijf B was dit percentage 61 procent, bij bedrijf C 77,7 procent en bij bedrijf D 73,7 procent. Er bleek echter geen instrument te zijn binnen de aanbodversterkende instrumenten en de klassieke bemiddelingsinstrumenten dat eruit sprong als bepalend voor plaatsing.

Zoals hierboven vermeld, betrof bij elk van de vier bedrijven het merendeel van de combinaties van instrumenten in de trajecten *unieke* combinaties. Er blijkt overduidelijk geen sprake van een standaardtraject dat tot werkhervatting leidt. Wel kan uit de analyse worden afgeleid dat aanbodversterkende en klassieke bemiddelingsinstrumenten zonder aanvulling van matchingsinstrumenten de kans op werkhervatting flink verminderen. Voor de verdere analyse naar werkzame strategieën van werkhervatting is dan ook uitgegaan van de belangrijkste significante instrumenten die een positieve samenhang met plaatsing vertoonden. Dit pakket is aangeduid als het *vraaggerichte* pakket. De term vraaggericht houdt in dit verband meer in dan het eenvoudig doorverwijzen van werkzoekenden naar vacatures. Vraaggericht omhelst het faciliteren van rechtstreeks face-to-facecontact tussen de werkzoekende en de potentiële werkgever. Voor een efficiënte en effectieve werkhervatting is het formele gesprek met de werkgever, en in het geval van bedrijf B ook stage, een noodzakelijk ingrediënt van een traject. Toewerken naar de inzet van matchingsinstrumenten levert een efficiënt gebruik van instrumenten en verhoudingsgewijs veel plaatsingen op, ongeacht de verdere samenstelling van de trajecten.

195

WELKE MECHANISMEN SPEELDEN EEN ROL BIJ EEN EFFICIËNTE INZET VAN INSTRUMENTEN?

Het *matchingsmechanisme* blijkt het meest efficiënte mechanisme om cliënten te plaatsen. Het matchingsmechanisme verricht zijn werk langs verschillende wegen. Enerzijds direct, door cliënten na enige voorbereiding (en hulp) rechtstreeks bij een werkgever te laten solliciteren. Anderzijds indirect, door via een werksituatie contact met de werkgever tot stand te brengen, diens vertrouwen te winnen (*vertrouwensmechanisme*) en dan bij de werkgever te solliciteren. In beide gevallen speelt het *informatiemechanisme*

door het verschaffen van informatie over de werkzoekende, een belangrijke rol. Ook wordt in de confrontatie met een werkgever de werkzoekende de mogelijkheid geboden een realistische(r) inschatting te maken van zijn eigen mogelijkheden en wenselijkheden wat werk betreft (*doeloriëntatiemechanisme*).

De indirecte weg stond centraal in de dienstverlening door bedrijf B. Bij dit bedrijf was bij bijna driekwart van het aantal geplaatste cliënten het sollicitatiegesprek met de werkgever gekoppeld aan een werksituatie in de vorm van een werkervaringsplaats, een proefplaatsing, maar vooral stages. Maar ook de andere bedrijven maakten in hun dienstverlening gebruik van deze indirecte weg. Grofweg blijkt de keuze voor de een of andere benadering samen te hangen met de mate van afstand van cliënt tot de arbeidsmarkt.

Het matchingsmechanisme is alleen door bedrijf B als kernmechanisme gebruikt. De andere drie bedrijven deden op dit mechanisme op reguliere basis een beroep.

6.7 WERKZAME STRATEGIEËN VOOR WERKHERVATTING

196

Ten slotte zijn ook de *omstandigheden* in beschouwing genomen waaronder vraaggerichte re-integratietrajecten met hun meervoudige instrumentpakketten en onderliggende mechanismen zijn gerealiseerd. Hiermee is de cirkel rond en wordt duidelijk wat voor wie werkt onder welke omstandigheden. Uit de samenhangende analyse blijkt dat van alle werkzame factoren de inzet van een *vraaggericht instrumentarium* de belangrijkste bepalende factor is voor het aan het werk helpen van een werkloze werkzoekende met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit geldt voor alle vier de bedrijven.

Maar ook andere factoren, zoals leeftijd en het startprofiel, spelen een belangrijke rol bij werkhervatting. In het bijzonder het ‘startprofiel zachte kenmerken’, dat is samengesteld uit kenmerken als motivatie, presentatie en de sociale en psychische toestand van de cliënt, speelt een belangrijke rol. Dit blijkt door de bedrijven A, C en D als selectie criterium te worden gehanteerd om te bepalen wie plaatsbaar wordt geacht en wie niet. Bedrijf C past een dergelijke selectie vooral toe bij cliënten met een relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt, zoals werklozen van allochtone herkomst, mensen met een beperking en vangnetters. De bedrijven A en D selecteren juist in de groep met een relatief minder grote afstand tot de arbeidsmarkt, zoals ontslagwerklozen (bedrijf A en D) en ouderen (bedrijf A), de ogenschijnlijk beste cliënten eruit. Bedrijf B stelt de keuze uit. Bij dit bedrijf blijken tussenstapjes als het wegnemen of hanteerbaar maken van belemmeringen in de omgeving van de cliënt (bijvoorbeeld problemen in de thuissituatie of financiële problemen), van significant belang voor de kans op werkhervatting. Daarentegen resulteert bij de bedrijven A en D een constatering of sterk vermoeden van het bestaan van dergelijke problemen juist in een lagere kans op werkhervatting.

Niet alleen direct na de start, ook gedurende het traject zijn er meerdere factoren die de re-integratie bevorderen dan wel belemmeren. Zo bleken een *intensievere toepassing* van instrumenten en *motivatieverbetering* de kans op werkherleving te verhogen. Bij bedrijven A, C en D gaven deze (succes)factoren een significante verhoging van de kans om geplaatst te worden. Als belemmerende ofwel faalfactoren kwamen *ziekteverzuim* en *zelfwerkzaamheid* naar voren. Afwezigheid wegens ziekte resulteerde bij de bedrijven B en C in een significant kleinere plaatsingskans. Ook *zelfwerkzaamheid* door de cliënt gedurende het traject leverde per saldo significant minder plaatsing op. Frequent wekelijks contact met de consulent lijkt dan ook wenselijk om cliënten actief te houden. Verrassend was dat regelmatig *netwerkcontact* van de consulent samenging met een significant kleinere kans op werk. De verklaring daarvoor is waarschijnlijk dat veelvuldig contact van een consulent met diens bredere netwerk veelal een teken is dat het gaat om moeilijker te bemiddelen cliënten. Verder bleek *handhaving* over het algemeen niet alleen geen significante rol te spelen bij het plaatsen van cliënten, maar ook een negatief teken te hebben. Dit wil zeggen dat de kans op uitstroom zonder plaatsing erdoor toeneemt. Uit eerder onderzoek is bekend dat sanctiëring van uitkeringsgerechtigden voorafgaand aan een traject de kans op werkherleving kan vergroten. Is een traject echter eenmaal van start gegaan, zoals in het geval van de cliënten in dit onderzoek, dan blijkt een handhavingsmaatregel in plaats van de kans op werkherleving te vergroten veeleer bij te dragen aan een vergrote kans op uitstroom zonder plaatsing.

197

Cliënten die succesvol door de bedrijven werden geplaatst kwamen bijna allemaal *duurzaam* aan het werk. Dat wil zeggen dat zij in ieder geval werkzaam waren op een contract voor minimaal 6 maanden, al dan niet met nazorg van het re-integratiebedrijf. Wel kwam vrijwel iedereen te werken op een flexibel contract. Wat betreft de *kwaliteit van het werk* deden zich geen grote verschillen voor tussen de bedrijven. Per saldo bleek zich ten opzichte van de baan voorafgaand aan de werkloosheid geen verlaging van het scholingsniveau van de baan te hebben voorgedaan. Van een 'race to the bottom' bleek geen sprake.

6.8 'FIT OR UNFIT': CONFRONTATIE VAN BELEIDSTHEORIE MET PRAKTIJK EN PLAATSING

Met behulp van de resultaten van het empirisch onderzoek kan per bedrijf een balans worden opgemaakt van de 'fit' tussen de aanpak van de re-integratie in de praktijk en de eerder geëxpliciteerde beleidstheorie achter de aanpak en duidelijk gemaakt worden waarom deze een succes was of juist minder goed werkte. Daarmee zijn de eerste twee van de drie in paragraaf 1.5 genoemde centrale onderzoeksvragen van dit evaluatieonderzoek te beantwoorden.

Het pakket van kernmechanismen en belangrijkste ondersteunende condities laat verschillen en overeenkomsten zien per bedrijf en naar type cliënt. De beleidstheorie verschilde per bedrijf. Bij bedrijf A lag in het pakket het accent sterk op het aanpassen/ver-

sterken van het gedrag van de werkzoekende onder meer via identiteits- en doeloriëntatiemechanismen. Bij bedrijf B betrof het een combinatie van mechanismen gericht op de aanpassing van het gedrag van het aanbod, aanpassing van het gedrag van de vraag en het faciliteren van oplossingen voor praktische belemmeringen bij de werkzoekende als gevolg van schulden, etc. De beleidstheorie van bedrijf C was pragmatisch en speelde flexibel in op de behoefte van opdrachtgevers. In de beleidstheorie van bedrijf D vormde, naast het verschaffen van individuele begeleiding aan de werkzoekende, het matchingsmechanisme de kern van het pakket. In de confrontatie met de praktijk viel op dat in grote lijnen de verschillen in beleidstheorie overeenbleven. Wel was kenmerkend dat alle bedrijven in hun beledenen beleidstheorie sterker de nadruk hadden liggen op algemeen aanbodversterkende mechanismen die gericht zijn op het veranderen van het gedrag van de werkzoekende.

In de praktijk lag, zoals al eerder vermeld, bij de drie grote re-integratiebedrijven het accent veeleer op klassieke bemiddelingsinstrumenten, zoals het bijbrengen van werkzoekvaardigheden en het aanreiken van informatie over vacatures. Een uitzondering hierop vormde bedrijf B, waar het pakket van kernmechanismen in de praktijk sterk overeenkwam met dat van de theorie. Een en ander betekent overigens niet dat de bedrijven geen aandacht aan aanbodversterking gaven. Dat blijkt alleen al uit het feit dat volgens de consultants ruim een derde van de werkzoekenden tijdens het traject een verbetering in zelfredzaamheid te zien gaf.

198

Per doelgroep of type cliënt varieerde die aanpak. In het geval van de werklozen in de bijstand die de bedrijven B en D onder hun hoede hadden, zette bedrijf B een groter aantal instrumenten in en met een breder bereik dan bedrijf D. Bedrijf D concentreerde zich in diens aanpak op de klassieke bemiddelingsinstrumenten plus begeleiding en de inzet van werkervaringsplaatsen. Bedrijf B, dat een breder scala van matchingsinstrumenten toepaste om de cliënt bij de werkgever in beeld te krijgen, maakte gebruik van een combinatie van stages en werkervaringsplaatsen.

Bij de aanpak van de re-integratie van ontslagwerklozen valt op dat bedrijf C ten opzichte van de bedrijven A en D relatief breed inzette op de klassieke bemiddelingsinstrumenten, maar juist weer wat minder dan bedrijf A op matchingsinstrumenten als netwerken en bedrijfsbezoeken. Verder valt op dat de bedrijven A en C op iets bredere schaal oplossingen aanreikten voor voorkomende praktische problemen van ontslagwerklozen dan bedrijf D.

Ook in het geval van werklozen van allochtone herkomst kenmerkt de aanpak van bedrijf C zich door een groter bereik. Het bedrijf stelde zijn instrumenten voor een grotere groep beschikbaar dan dat bedrijf A deed en paste de inzet van netwerken en het entameren van formele gesprekken met potentiële werkgevers toe als middelen om zijn cliënten aan een baan te helpen. Beide bedrijven doen relatief veel aan basisscholing.

Bij de re-integratie van gehandicapten blijken het opnieuw de klassieke bemiddelingsinstrumenten te zijn, die breed door de bedrijven worden ingezet. Kenmerkend is verder dat bedrijf C voor deze groep – evenals dat het geval was bij de allochtone werkzoekenden – meer dan bedrijf A contact met de werkgever probeerde te leggen via netwerken, werkervaringsplaatsen en sollicitatiegesprekken. Bedrijf D zette voor deze groep nog iets meer in op netwerken, maar weer minder op andere instrumenten. Verder deed bedrijf C relatief veel aan scholing en hielp het de werkzoekenden, evenals bedrijf A, bij het oplossen van praktische niet-werkgerelateerde problemen. Oudere werkloze werkzoekenden, ten slotte, kregen van de bedrijven A en C eveneens op grote schaal klassieke bemiddelingsinstrumenten aangeboden en verschilden in de inzet daarvan niet wezenlijk van elkaar, al vond het zoeken naar vacatures bij bedrijf C op grotere schaal plaats dan bij bedrijf A. Ook maakte bedrijf C voor deze groep, anders dan bij zijn aanpak van ontslagwerklozen, juist meer gebruik van netwerken en bedrijfsbezoeken dan bedrijf A.

Uit de confrontatie van de praktijk met de plaatsingswaarde kwam naar voren dat de gekozen invulling door de bedrijven niet altijd de meest effectieve en efficiënte is. De aangewezen weg naar een efficiëntere en effectievere re-integratie met een hogere plaatsingswaarde blijkt een weg te zijn met een sterker accent op face-to-face relaties middels een vraaggericht gebruik van de vertrouwens-, informatie- en matchingsmechanismen gericht op (het veranderen van het gedrag van) de werkgever. Tevens liet het onderzoek zien dat een intensievere toepassing van de instrumenten en (verdere) motivatieverbetering van cliënten de plaatsingsresultaten bij de bedrijven A, C en D verhogen. Verder bevestigde het onderzoek dat selectie door bedrijven op het startprofiel van cliënten de plaatsingsresultaten een positieve impuls geeft.

199

De bruikbaarheid van een beleidstheorie is mede afhankelijk van de omstandigheden of condities, die de re-integratie kunnen bevorderen of belemmeren. Het zal weinigen verwonderen dat de keuze van een bedrijf voor een type cliëntgroep met een gunstiger startprofiel de plaatsingsresultaten bevordert. Andersom vermindert zelfwerkzaamheid (het zonder supervisie zelfstandig laten werken van de cliënt aan de terugkeer op de arbeidsmarkt) de kans op plaatsing, zoals het geval was bij de bedrijven B, C en D. Ook ziekteverzuim vormt een faalfactor evenals, per saldo, een stringent gebruik van het sanctiemechanisme tijdens het traject.

6.9 THEORIE VAN DE RE-INTEGRATIE

Uit de verrichte analyses werden de contouren van een theorie van de re-integratie alreeds zichtbaar. Het onderzoek resulteert in een aanzet tot een theorie van de re-integratie. De theorie zal verder uitgebreid en verfijnd moeten worden.

TWEE DOMINANTE BEDRIJFSSTRATEGIEËN

Uit het onderzoek konden diverse bedrijfsstrategieën worden afgeleid om cliënten te plaatsen. Twee dominante bedrijfsstrategieën kunnen worden onderscheiden.

De *eerste beleidsstrategie* is er een waarbij het re-integratiebedrijf een *breed* palet aan instrumenten inzet voor een *grote* groep cliënten met als bemiddelingsstrategie het plaatsen van cliënten via stages, proefplaatsingen en/of werkervaringsplaatsen. Deze strategie is erop gericht het vertrouwen van de potentiële werkgever te winnen en een klik tussen hem en de werkzoekende tot stand te brengen door meer informatie over de betreffende werkzoekende te verschaffen en de werkzoekende en diens potentiële werkgever de gelegenheid te geven elkaar beter te leren kennen. Als de werkzoekende het vervolgens op de werkvloer goed blijkt te doen, groeit diens zelfvertrouwen. Tegelijkertijd biedt deze strategie werklozen een plek waar zij werkervaring kunnen opdoen tot ze productief genoeg zijn voor de werkgever. Onderdeel van deze interventiestrategie is het bieden van een intensieve begeleiding, in combinatie met het aanleren van de benodigde vaardigheden, evenals het bieden van oplossingen voor praktische niet direct werkgerelateerde belemmeringen. Dit laatste onderdeel is van belang vanwege de ervaring dat niet direct werkgerelateerde problemen als schulden of huisvestingsproblemen de eigenschap hebben de aandacht van de werkzoekende af te leiden van diens focus op het zoeken naar werk. Deze eerste beleidsstrategie lijkt vooral van belang voor bedrijven met cliënten met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. In de praktijk leidt deze strategie tot een langdurig – en dus duur – re-integratietraject, maar levert tegelijkertijd wel een relatief hoog plaatsingsresultaat op.

200

Bij de *tweede beleidsstrategie* selecteert het bedrijf bij de start van het re-integratietraject de cliënten op basis van een inschatting van de kans op werkhervatting. De geselecteerde beter plaatsbare werkzoekenden krijgen vooral zoekvaardigheden bijgebracht, zoals sollicitatietraining en hoe te zoeken naar vacatures, om ze zo snel mogelijk voor te bereiden op een match met de werkgever. Deze strategie hanteren bedrijven in de regel voor doelgroepen die nog relatief dicht bij de arbeidsmarkt staan, zoals ontslagwerklozen en ouderen. Binnen deze bedrijfsstrategie zijn twee substrategieën te onderscheiden. In de *ene substrategie* is de doorlooptijd kort vanuit de redenering dat wanneer het na een halfjaar nog niet is gelukt om met het ingezette instrumentarium een cliënt te plaatsen, de verdere kansen op plaatsing te gering worden om nog in het traject te investeren. Ook (negatieve) voorvallen in de omgeving van de cliënt, die de snelheid van de doorstroom belemmeren of ophouden, vergroten al snel de kans op uitstroom zonder plaatsing. Deze substrategie combineert selectiviteit met een klassiek interventiepakket en snelle afhandeling. Dat het plaatsingsresultaat daarbij lager kan zijn dan bij een traject met een langere doorlooptijd, wordt op de koop toe genomen. In de *andere substrategie* is de doorlooptijd waarmee gewerkt wordt langer, veelal tot het einde van de contractuele periode.

Nadeel van de tweede beleidsstrategie is het risico van een te snelle en daarmee verkeerde inschatting van kansen. Zo is bij de start van een traject veelal nog niet te beoordelen hoe iemand zich zal gaan ontplooiën. Cliënten die mogelijk na een diepgaandere diagnose alsnog geplaatst zouden kunnen worden, worden zo voortijdig op een zijspoor geplaatst. Dit risico bleek ook uit de niet perfecte relatie tussen de inschatting van consulenten van de plaatsbaarheid en de feitelijke plaatsing. Voordelen van de tweede beleidsstrategie zijn plaatsingssnelheid en lagere kosten.

Wat betreft de betere mogelijkheden tot plaatsing geldt voor alle strategieën dat het matchingsmechanisme, geactiveerd door een vraaggericht instrumentarium, de beste kansen op werkherovating biedt. De als tweede genoemde bedrijfsstrategie zet in essentie in op een snelle en directe *communicatie- en informatie-uitwisseling*, terwijl de eerstgenoemde bedrijfsstrategie vooral gebruikmaakt van een combinatie van *matchingsmechanisme, vertrouwens- en informatiemechanisme*, waarbij de potentiële werkgever op *continue* basis informatie over en van de betreffende werkzoekende krijgt aangereikt.

Voor het realiseren van plaatsingen zijn de omstandigheden of condities voor de re-integratie belangrijk. Er zijn omstandigheden die roet in het eten kunnen gooien. Als belangrijkste belemmerende factoren, ofwel *faalfactoren* kwamen die factoren naar voren, waardoor het directe contact met het bedrijf i.c. de consulent verloren ging zoals in geval van *zelfwerkzaamheid* en *ziekte*. Ook negatieve voorvallen in de omgeving van de cliënt, die de snelheid van de doorstroom belemmeren of ophouden, vergroten al snel de kans op uitstroom zonder plaatsing. Andere (*succes*)factoren daarentegen bevorderen juist de kans op plaatsing, zoals het *intensiveren* van de inzet van instrumenten en het *verbeteren van de motivatie*.

201

In dit opzicht blijft een verdere verfijning van de theorie van de re-integratie wenselijk. Zo is de belangrijke invloed van het vraaggerichte instrumentarium op plaatsing gemeten tijdens de beginjaren van de crisis. Het blijft vooralsnog de vraag of buiten de huidige crisis vraaggerichte mechanismen ook een dergelijke grote invloed op plaatsing behouden.

Speciale vermelding verdient het instrument handhaving. Dit instrument bleek niet significant van invloed op plaatsing. Maar uit het onderzoek werd wel duidelijk dat het instrument voor alle cliënten, met uitzondering van de vijf procent bij aanvang slecht gemotiveerde cliënten, een negatieve uitwerking op plaatsing heeft.

TOEPASSINGEN

Benadrukt moet worden dat de onderscheiden strategieën niet een-op-een corresponderen met een van de vier re-integratiebedrijven. Voor de verschillende doelgroepen hanteren bedrijven niet dezelfde strategieën. Zo hanteert bedrijf D wel voor zijn diverse doelgroepen dezelfde bedrijfsstrategie van een snelle afhandeling, maar is de interven-

tiestrategie voor cliënten in de bijstand anders dan die voor ontslagwerklozen en gehandicapten. Voor cliënten in de bijstand werd een ruim beroep gedaan op matchingsinstrumenten, zoals werkervaringsplaatsen. Deze instrumenten werden aan de andere doelgroepen slechts in bescheiden mate aangeboden. In de praktijk kan men dus bij bedrijven meerdere benaderingen aantreffen.

6.10 AANBEVELINGEN

AANBEVELING 1

Dit onderzoek laat zien dat re-integratiedienstverlening ertoe doet. Proceskenmerken bleken relevant. De geboden re-integratieactiviteiten vergrootten de plaatsingskans substantieel. Toch is in de komende tijd een (verdere) afname van re-integratiedienstverlening aan werklozen met een afstand tot de arbeidsmarkt door private bedrijven voorzien. In 2015 is er in totaal bijna 50 procent minder budget beschikbaar voor re-integratie dan in 2009 (RWI, 2012; Divosa, 2012). De uitkomsten van het onderzoek pleiten voor een heroverweging van de bezuinigingen op het re-integratiebudget met name voor werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

AANBEVELING 2

202

Voor de werkhervatting van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bestaan verschillende werkwijzen. De keuze voor een bepaalde benadering is gebaseerd op de beleidstheorie van het re-integratiebedrijf. De politiek lijkt echter steeds meer voorstander te zijn van ‘de snelle weg’ met een korte doorlooptijd. De verleiding om de eenvoudiger gevallen op te pakken en de werklozen die lastiger te helpen zijn verder te marginaliseren, wordt door de bezuinigingen van de overheden groter. Het onderzoek laat zien dat een andere, langdurigere weg niet enkel meer plaatsingen kan opleveren, maar in het bijzonder van belang is voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. In het fixeren op ‘de snelle weg’ schuilt het gevaar dat ongelijke kansen op werk nog ongelijker worden, en dat het politieke ideaal van een meer inclusieve arbeidsmarkt verder uit het vizier raakt. Een verhoging van de financiering is nodig om de uitkeringsgerechtigden die het minst verbonden zijn met de arbeidsmarkt, te helpen. Voor gemeenten die financieel in de problemen geraken is private financiering een te overwegen oplossing. Als voorbeeld van een nieuw verdienmodel biedt de *Social Impact Bond* hiertoe mogelijkheden.³⁶ Bij een Sociaal Impact Bond financieren commerciële en maatschappelijke investeerders in de intensieve begeleiding van werklozen naar werk. De betreffende gemeente betaalt de investeerders terug op basis van het aantal uitgespaarde uitkeringsdagen, afgewogen tegen het landelijk gemiddelde. Hoe sneller de werkloze aan het werk komt, des te hoger het rendement voor de investeerder. De gemeente financiert niet langer voor en hoeft enkel te betalen als een vooraf gesteld doel wordt be-

³⁶ http://www.startfoundation.nl/nieuws/nieuws/eerste_social_impact_bond_in_nederland_van_start?se=social%7Cimpact%7Cbond en E.Sol (2014) Sociale investeerder helpt langdurig werklozen, Zeggenschap, 25e jrg p. 32-34.

haald. Het risico ligt bij de investeerder. De uitvoering ligt in handen van een derde partij, het particuliere re-integratiebedrijf (zie Nicholls & Tomkinson, 2013).

AANBEVELING 3

Gezondheidsproblemen blijken een belangrijke bepalende rol te spelen in de re-integratieondersteuning. Cliënten die veel verzuimen worden minder vaak geplaatst. Dat pleit voor een betere analyse van verzuim gedurende re-integratieprogramma's. Wellicht dat per ziekte- of handicapgroep onderscheiden ziektepatronen aan het verzuim ten grondslag liggen, waar beter op ingespeeld kan worden.

AANBEVELING 4

De ervaring heeft geleerd dat re-integratiedienstverlening kwetsbaar is voor externe evaluaties. Veel praktijkmensen hebben vertrouwen in het succes van hun aanpak. Maar tot dusver stonden ze met lege handen tegenover evaluatieonderzoekers en politici: ze konden geen overtuigend bewijs laten zien. Daarom is het belangrijk dat praktijkmensen in de re-integratie bouwen aan hun eigen evaluatiecultuur en zich voorzien van feiten en cijfers om hun claim te ondersteunen. Dit onderzoek biedt hiervoor een belangrijke stap (zie ook Glebbeek & Sol, 2014).

Kort geformuleerd doen we de volgende suggesties:

203

1. Probeer een lerende organisatie te zijn. Investeer in uw eigen bewijs van effectiviteit. Wees niet afhankelijk van enkel externe evaluaties.
2. Wees expliciet over de theorie achter uw aanpak. Probeer deze theorie te formuleren als een pakket kernmechanismen en belangrijkste ondersteunende condities.
3. Beschouw elk geval als een test voor uw theorie. Probeer na elke interventie te documenteren waarom het een succes was of waarom deze juist niet werkte. Evalueer regelmatig wat deze successen en mislukkingen betekenen voor uw theorie.
4. De re-integratietheorie is niet af. Verfijningen blijven nodig. Nieuwe of andere omstandigheden kunnen nieuw perspectief bieden en de theorie meer diepgang geven.

AANBEVELING 5

Dit onderzoek heeft op bovenstaande wijze aangegeven in hoeverre toegepaste interventies zich bewijzen. Het publiekelijk kenbaar maken van bewezen interventies en de bedrijven die deze toepassen (zie ook aanbeveling 4) maakt het voor opdrachtgevers beter mogelijk een afgewogen keuze te maken uit ondernemingen, die actief zijn op deze markt. Een openbare website met deze informatie en daaraan gekoppeld informatie op een eenvoudig Excel-sheet over de kosten en baten die met de inzet van het hele

scala aan direct en niet direct op werk gerichte instrumenten gemoeid zijn,³⁷ kunnen enorm helpen het slagingspercentage van de re-integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te verhogen.

³⁷ In Groot-Brittannië heeft het ministerie een dergelijk kostenoverzicht al beschikbaar gemaakt. Zie de Excel-sheet Employment & Economy op http://neweconomymanchester.com/stories/832-unit_cost_database.

BIBLIOGRAFIE

- **ABBRING, J.H., G.J. VAN DEN BERG EN J.C. VAN OURS (2005)**
The effect of unemployment insurance sanctions on the transition rate from unemployment to employment, *Economic Journal*, vol. 115 (July), 602-630.
- **ATKINSON, J.W. & D. BIRCH (1970)**
The Dynamics of Action, New York: Wiley.
- **ATKINSON, J., G. LESLEY EN N. MEAGER (1996)**
Employers, recruitment and the unemployed. London: Institute for Employment Studies.
- **BANDURA, A. (1986)**
Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- **BEHNCKE, S., M. FROLICH & MICHAEL LECHNER (2008)**
A Caseworker Like Me - Does The Similarity Between Unemployed And Caseworker Increase Job Placements?, University of St. Gallen Department of Economics working paper series 2008 2008-08, Department of Economics, University of St. Gallen.
- **BERG, J. VAN DEN, B. VAN DER KLAAUW & J.C. VAN OURS (2004)**
Punitive Sanctions and the Transition Rate from Welfare to Work, *Journal of Labor Economics*, University of Chicago Press, vol. 22(1), 211-241.
- **BERGLIND, H. & U. GERNER (2002)**
Motivation and return to work among the long-term sick listed: an action theory perspective. *Disability and Rehabilitation*, 24, 719-26.
- **BHASKAR, R. (2008)**
A Realist Theory of Science. London: Routledge.
- **BLACK, D.A., J.A. SMITH, M.C. BERGER & B.J. NOEL (2003)**
'Is the Threat of Reemployment Services More Effective than the Services Themselves? Evidence from Random Assignment in the UI System.' *American Economic Review* 93, 1313-1327.

- BLOOM, H.S., C.J. HILL & J.A. RICCIO (2003)
‘Linking Program Implementation and Effectiveness: Lessons from a Pooled Sample of Welfare-to-Work Experiments.’ *Journal of Policy Analysis and Management* 22 (4): 551-75.
- BONOLI, G. EN K. HINRICHS (2012)
Statistical discrimination and employers’ recruitment practices for low skilled workers, *European Societies*, 14 (3), 338-361.
- BOONE, J. A. SADRIEH & J.C. VAN OURS (2004)
Experiments on Unemployment Benefit Sanctions and Job Search Behavior. IZA Discussion Paper 1000.
- BRINK, G. VAN DE, M. JANSEN, S. SOEPARMAN MPIN, M. VAN HULST, N. VAN GESTEL (2011)
Professionaliteit, professionalisering en de re-integratiesector. Een systematische review van inzichten.
http://www.divosa.nl/sites/default/files/szw_rapport_professionaliteit_professionalisering_reintegratiesector.pdf
- BRODKIN, E. (2007)
Bureaucracy redux: Management reformism and the welfare state. *Journal of Public Administration Research and Theory* (17): 1-17.
- BROUWER, S., J.M. SCHELLEKENS, R. BAKKER, N. VERHEY, D. STEEGEN, H. HAVINGA, K. VAN BRAKEL (2011)
Voorspellers van werkhervatting: een onderzoek onder werklozen in Noord-Nederland. Amsterdam: RUG, UWV-Nederland.
- BURG, VAN DER C., T. EVENHARDT, R. FRIPERSON, P. MOLENAAR (2010)
Werkhervatting bij vangnetters. Den Haag: APE/Astri.
- CARD, D., J. KLUVE & A. WEBER (2010)
Active Labour Market Policy Evaluations: A Meta-Analysis, *Economic Journal*, Royal Economic Society, vol. 120(548), 452-477.
- CONSIDINE, M., J.LEWIS, S. O’SULLIVAN (2011)
Quasi-markets and Service Delivery Flexibility Following a Decade of Employment Assistance Reform in Australia, *Journal of Social Policy*, 2011, 40(4), 811-833.

- **CONSIDINE, M., J. LEWIS, S. O'SULLIVAN EN E. SOL (2014)**
The End of Entitlement. Activation and Contracted Welfare in Australia, Britain and the Netherlands. Cambridge: Cambridge University Press. Binnenkort te verschijnen.
- **COURTY, P. & G. MARSCHKE (2004)**
An Empirical Investigation of Gaming Responses to Performance Incentives, *Journal of Labor Economics* 22 (1):23-56.
- **COURTY, P., KIM, D.H. & G.R. MARSCHKE (2009)**
Curbing Cream-Skimming: Evidence on Enrolment Incentives. CEPR Discussion Paper No. DP7121.
- **COCKX, B. & M. DEJEMEPPE (2010)**
The threat of monitoring jobsearch, a discontinuity design. IZA DP 5337. Bonn: IZA.
- **COLLEWET, M., J. GRAVESTEIJN, J. DE KONING (2009)**
Diagnose-instrumenten bij re-integratie: best practices in andere landen. Rotterdam: SEOR.
- **CPB (2000)**
Arbeidsbemiddeling en -reïntegratie van werklozen: Welke rol heeft de overheid te spelen?, CPB Werkdocument 118.
- **DE RIJK, A., JANSSEN, N., VAN LIEROP, B., ALEXANDERSON, K. EN F. NIJHUIS (2009)**
A behavioral approach to RTW after sickness absence: The development of instruments for the assessment of motivational determinants, motivation and key actors' attitudes. *Work*, 33, 273-85.
- **FADYL, J.K. EN K.M. MCPHERSON (2009)**
Approaches to vocational rehabilitation after traumatic brain injury: a review of the evidence. *Journal of Head Trauma Rehabilitation* 24(3), 195-212.
- **FINN, D. (2008)**
The British 'welfare market'. Lessons from contracting out welfare to work programmes in Australia and the Netherlands. Werkdocument. Portsmouth: University of Portsmouth.
- **FOWKES, L. (2011)**
Rethinking Australia's Employment Services. The Whitlam institute, Paramatta: University of Western Sydney.

- **GEERDSEN, L.P. & A. HOLM (2007)**
‘Duration of UI Periods and the Perceived Threat Effect from Labour Market Programmes.’ *Labour Economics* 14(3), 639-652.
- **GELDERBLOM, A., J. DE KONING (2007)**
Effecten van “zachte” kenmerken op de re-integratie van de WWB, WW en AO populatie. Een literatuurstudie. Rotterdam: SEOR.
- **GLEBBEEK, A. (2005)**
De onrealistische evaluatie van arbeidsmarktbeleid. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 21(1), 38-48.
- **GLEBBEEK, A. & E. SOL (2014)**
The Evaluation of Reemployment Programs: Between Impact Assessment and Theory-Based Approaches. *The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search*. <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199764921.001.0001/oxfordhb-9780199764921-e-020>
- **GRANOVETTER, M.S. (1974)**
Getting a Job. A Study of Contacts and Careers, Cambridge, MA: Harvard University Press 1974.
- **GRIGGS, J. & J. EVANS (2010)**
Sanctions within conditional benefit systems: a review of evidence. York: The Joseph Rowntree Foundation.
- **GROOT, I., A. HEYMA, L. KOK (2006)**
Effectiviteit van reïntegratie voor WW’ers. Een literatuurstudie. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- **GROOTHOF, J.W., S. BROUWER, R.H. BAKKER, K. OVERWEG, J. SCHELLEKENS, F. ABMA, F.J.N. NIJHUIS, B. PIERIK (2008)**
BIMRA: Beoordelen van interventies en meetinstrumenten bij re-integratie naar arbeid, eindrapportage. Groningen: UMCG.
- **HAIR, J.F. JR., R.E. ANDERSON, R.L. TATHAM & W.C. BLACK (1998)**
Multivariate Data Analysis, (5th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- **HASLUCK, C. & A. GREEN (2007)**
What works for whom? Leeds: Department for Work and Pensions Research Report No 407.

- HEINRICH, C.J. & P. KONING (2009)
Cream-skimming, Parking and other Intended and Unintended effects of Performance-Based Contracting in Social Welfare Services. CPB Discussion Paper no. 134. Den Haag: CPB.
- HEUL, H.VAN DER, E.M. BERENDSEN, B.C.J.L. VAN DER EIJKEN, R.J.J.VLEK (2003)
Op weg naar werk; Een evaluatie van sluitende aanpak in de WW. Amsterdam: UWV.
- OTZ, V.J., G.W. IMBENS, J.A. KLERMAN (2006)
Evaluating The Differential Effects Of Alternative Welfare-to-Work Training Components: A Reanalysis Of The California GAIN Program, *Journal of Labor Economics*, Vol 24 (3), 521-566.
- HOOFT, E., P. WESDORP, G. DUINKERKEN, R. VAN GEUNS (2010)
Het heft in eigen hand; Achtergrondstudie ‘Sturen op zelfsturing’ (2010). Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.
- INSPECTIE WERK EN INKOMEN (2007) 209
Uitvoering re-integratietrajecten in opdracht van UWV. Nota van bevindingen. Den Haag: SZW.
- KANFER, R., C.R. WANBERG, T.M. KANTROWITZ (2001)
Job search and employment: A personality–motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, Vol 86(5), 837-855.
- KEMPER, D.R., S.M. DE VISSER, M.W.H. ENGELEN, E. FLAPPER (2009)
Naar de methodische diagnose. Rapport voor de Raad voor Werk en Inkomen. Den Haag: RWI.
- KLAUW, B. VAN DER, A. TE VOORTWIS, R. DE VOS EN I. WILLEMS (2009)
“Waarschuwingen voor werklozen even effectief als sancties”, *ESB*, 93(4548), 724-726.
- KLECKA, W.R. (1980)
Discriminant Analysis. Quantitative Applications in the Social Sciences Series, No. 19. London: Sage Publications.
- KLUVE, J. (2010)
The effectiveness of European active labor market programs’ in: *Labour Economics*, 2010, 17 (6), 904-918.

- **KONING, J. DE (2012)**
Zijn hervormingen van arbeidsmarktinstuties ‘het’ antwoord op de arbeidsmarktproblematiek? SEOR Working paper no 2012/1. Amsterdam: SEOR.
- **KONING, P. & C.J. HEINRICH (2009)**
Cream-skimming, Parking and other Intended and Unintended Effects of Performance-Based Contracting in Social Welfare Services. CPB Discussion Paper no. 134. Den Haag: CPB.
- **KONING, P. (2012)**
Toeleiding naar werk: beter een stok dan een wortel. In: *Sociale Vraagstukken*, <http://www.socialevraagstukken.nl/site/2012/11/30/toeleiding-naar-werk-beter-een-stok-dan-een-wortel/>
- **LALIVE, R., J.C. VAN OURS & J. ZWEIMULLER (2005)**
‘The Effect of Benefit Sanctions on the Duration of Employment.’ *Journal of the European Economic Association* 3 (6) 1386 -1417.
- **LECHNER, M. & J.SMITH (2003)**
What is the value-added by caseworkers? Discussion Paper no. 2003-5. Bonn: University of St. Gallen.
- **LEWIN, K. (1951)**
Field theory in social science; selected theoretical papers. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.
- **LOCKE, E. A., & G.P. LATHAM (2002)**
Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- **MINISTERIE VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID (2008)**
Beleidsdoorlichting re-integratie bijlage bij Kamerstukken 28719, nr. 43. Den Haag: Staatsuitgeverij.
- **NICHOLS, A. & E. TOMKINSON (2013)**
The Peterborough Pilot Social Impact Bond. Oxford: Saïd Business School, University of Oxford.
- **OECD (2005)**
Employment Outlook 2005. Paris: OECD.

- PAWSON, R. & N. TILLEY (1996)
'What's Crucial in Evaluation Research: A Reply to Bennett'. In: *British Journal of Criminology*, 36 (4), 574-578.
- PAWSON, R. & N. TILLEY (1997)
Realistic Evaluation. London: Sage Publications.
- PAWSON, R. & N. TILLEY (2004)
Realist Evaluation. Paper funded by the British Cabinet Office. http://www.communitymatters.com.au/RE_chapter.pdf
- PAWSON, R. (2003)
Nothing as Practical as a Good Theory, in: *Evaluation*, 2003, vol 9 (4), 471-490.
- PAWSON, R. (2000)
Middle-Range Realism, *Archives Européennes de Sociologie* 41 (2), 283-325.
- PAWSON, R. (2008)
Causality for beginners. NCRM Research Methods Festival 2008, eprints.ncrm.ac.uk/245/1/Causality_for_Beginners_Dec_07.doc.
- RAAD VOOR WERK EN INKOMEN (2012)
Een vak apart! Werkagenda professionalisering van re-integratie. The Hague: RWI.
- REISO, H., J.F.NYGAERD, G.S. JOERGENSEN, R. HOLANGER, D. SOLDAL, D. BRUUSGAARD (2003)
"Back to work: predictors of return to work among patients with back disorders certified as sick: a two-year follow-up study" *Spine* 2003; 28(13), 1468-1473.
- RENEGOLD, M., M.F. SHERMAN, M. FENZEL (1999)
Getting back to work: self-efficacy as a predictor of employment outcome. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 22, 361-367.
- RICUCCI, N.M., M.K. MEYERS, I. LURIE & J.S. HAN (2004)
"The Implementation of Welfare Reform Policy: The Role of Public Managers in Front-Line Practices." *Public Administration Review* 64 (4): 438-448.
- RUSSO, F. (2009)
'Causal Arrows in Econometric Models'. *Humana Mente*, 10, 25-40.
- RUSSO, F. (2010)
'Are Causal Analysis and System Analysis Compatible Approaches?', *International Studies in the Philosophy of Science*, 24:1, 67-90.

- **SAKS, A.M. (2005)**
Job search success: a review and integration of the predictors, behaviors, and outcomes. In: Brown, S.D. & Lent, R.W. (eds) *Career development and counseling: putting theory and research to work*. (p. 155-179) New York: Wiley & Sons, Inc.
- **SHELLEKENS, J. (2005)**
Motivatie en emoties in de arbeid. Groningen: University Press.
- **SHELLEKENS, J., P. VAN LEEUWEN, F. ABMA (2008)**
‘Motivatie bij re-integratie’, *Advies* 4, 24-26.
- **SOL, E. & M. WESTERVELD (2005)**
Contractualism in Employment Services. A New Form of Welfare State Governance. Deventer: Kluwer Law International.
- **SOL, C.C.A.M., A.C. GLEBBEEK, A.J.E. EDZES, H.I. DE BOK, I. BUSSCHERS, J.S. ENGELSMAN, C.E.R. NYSTEN (2011)**
‘Fit or Unfit’ *Naar expliciete re-integratie theorieën*. Amsterdam: RVO.
- 212 • **SOL, C.C.A.M. (2012)**
De gereedschapskist van de arbeidsre-integratie, *Zeggenschap*, 23^e jrg maart 2012, 44-46.
- **SOL, E. (2014)**
Sociale investeerder helpt langdurig werklozen, *Zeggenschap*, 25^e jrg september 2014, 32-34.
- **STEVENS, J. (2002)**
Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences (4th Edition). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- **VILORIO, D. (2011)**
“Focused jobseeking: A measured approach to looking for work”. *Occupational Outlook Quarterly*. Spring, 1-11.
- **VOLLAARD, B. EN P. KONING (2000)**
Arbeidsbemiddeling en re-integratie van werklozen: Welke rol heeft de overheid te spelen?, CPB Werkdocument 118.
- **VROOM, V.H. (1964)**
Work and motivation. New York: John Wiley & Sons.

BIBLIOGRAFIE

- **WANBERG, C.R., R. KANFER & M. ROTUNDO (1999)**
Unemployed individuals: Motives, job-search competencies, and job-search constraints as predictors of job seeking and reemployment. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 897-910.
- **WANBERG, C.R., J. ZHU, R. KANFER & Z. ZHANG (2012)**
After the pink slip: Applying dynamic motivation frameworks to the job search experience. *Academy of Management Journal*, 55(2), 261-284.
- **WESTERKAMP, E. (2007)**
Een onderzoek naar voorspellers van succesvolle re-integratie. Masterthese.
- **ZANDVLIET, K., A. GELDERBLOM, K. KOROLKOVA, J. DE KONING (2006)**
Effectiviteit van sancties bij arbeidsmarkt- en re-integratiebeleid. Lessen uit het buitenland. Rotterdam: SEOR.

BIJLAGEN

BIJLAGE I DATAVERZAMELING

MEETINSTRUMENT

De data zijn verkregen door middel van een webportal, dat ontwikkeld is in samenwerking met DESAN Research Solutions en de deelnemende bedrijven. Consulenten van de vier bedrijven vullen een web-based vragenlijst in. Er wordt basisinformatie over cliënt en consulent gevraagd, evenals een wekelijkse update over de activiteiten en gebeurtenissen van de cliënt in het re-integratietraject. Bij het beëindigen van het traject wordt informatie over de (eventuele) plaatsing en nazorg ingevuld. Hierdoor is op wekelijkse basis nauwgezette informatie verzameld.

Deze informatie verzameling gebeurde op basis van het invullen van vijf verschillende onderdelen:

- *Het cliëntformulier:* op dit formulier wordt achtergrondinformatie van de cliënt ingevuld, met als doel het achterhalen van persoonskenmerken, werkhistorie en het doel van het traject. Hier wordt met andere woorden de uitgangssituatie van het traject voor cliënt en consulent vastgesteld. Dit wordt eenmalig ingevuld. Deze informatie is gebruikt voor de nulmeting. De initiële verschillen tussen de populaties zijn gerapporteerd aan de re-integratie bedrijven, nader gespecificeerd naar een aantal variabelen.
- *Het interventieformulier:* dit formulier bestaat uit verschillende onderdelen en vormt de kern van het onderzoek. Hierop worden de activiteiten van de cliënt, belangrijke gebeurtenissen en tussenbeoordelingen per week vastgelegd. Hiermee wordt het proces van re-integratie gevolgd. Er wordt inzichtelijk gemaakt welke stappen een cliënt neemt en wat het oordeel van de consulent is over de trajectvoortgang. Dit formulier wordt wekelijks ingevuld.
- *Het consulentprofiel:* op dit formulier vult de consulent zijn of haar achtergrondkenmerken in, om ook inzicht te verkrijgen in de eigenschappen van de professional binnen het re-integratiebedrijf. Dit formulier wordt eenmalig ingevuld.
- *Het eindformulier:* op dit formulier wordt het resultaat van het re-integratietraject en de eventuele nazorg vastgelegd.
- *Het nazorgformulier:* wanneer er sprake is van nazorg kan wekelijks worden ingevuld wat die zorg inhoudt. Dat mondt ten slotte uit in een *nazorg-beëindigingsformulier*.

Het systeem houdt automatisch bij wat de status is van de registratie per cliënt. De cliëntstatus is wekelijks bijgehouden en bestaat uit de volgende onderdelen:

- *Afwezigheidsformulier*: dit onderdeel wordt ingevuld wanneer er geen enkel contact is geweest met de cliënt in een bepaalde week.
- *Activiteitenformulier*: hierop wordt bijgehouden welke activiteiten er met en door de cliënt zijn ondernomen in de betreffende week.
- *Gebeurtenissenformulier*: hierop wordt bijgehouden van welke traject-gebeurtenissen er sprake is geweest in de betreffende week.
- *Tussenbeoordelingsformulier*: hier wordt de beoordeling van de cliënt in de betreffende week bijgehouden op een aantal voor het traject belangrijke zaken.

GEBRUIK MEETINSTRUMENT

Om het gebruik van de portal inzichtelijk te maken en om informatie over het onderzoek te verstrekken, beschikten de consulenten over een introductiebrief, een online manual, een factsheet en een FAQ (frequently asked questions). In de manual staat informatie met betrekking tot het doel en gebruik van de vragenlijst, technische informatie per onderdeel van de webportal en specifieke gebruiksinformatie per onderdeel van de vragenlijst. De factsheet en FAQ bevatten algemene informatie over het onderzoek en een vijftiental veelgestelde vragen. Verder was er een informatieformulier beschikbaar in de webportal bij het onderdeel 'informatie'. Hier is informatie te vinden over het onderzoek en contactinformatie.

218

COMMITTERING

Naast het beschikbaar stellen van documentatie zijn per bedrijf coördinatoren aangesteld die de communicatie met het onderzoeksteam onderhielden en inzage hadden in wanneer en wat er werd gerapporteerd, waardoor ze de voortgang konden monitoren en eventuele bijsturing kon plaatsvinden. Coördinatoren ontvingen tevens weekrapportages, waarin per bedrijf een overzicht van actieve en afgeronde trajecten stond. In totaal werden er 94 weekrapportages verzonden vanaf week 2 2010 tot week 43 2011. Verder ontvingen consulenten wekelijks een e-mail om hen te wijzen op eventuele achterstand. Onderzoeksassistenten waren het aanspreekpunt voor consulenten en coördinatoren.

Verder is er door de onderzoekers telefonisch contact opgenomen met de consulenten wanneer er sprake was van achterstand of wanneer er in de laatste fase van het onderzoek aanvullende informatie nodig bleek. Ook zijn er een aantal bezoeken afgelegd aan de bedrijven waarbij consulenten geholpen werden met achterstand of eventuele vragen. Onderstaand overzicht laat de (telefonische) vergaderingen en bezoeken zien van de onderzoekers met de coördinatoren van de bedrijven.

BIJLAGEN

Type bijeenkomst	Datum
Vergadering coördinatoren en onderzoekers	18 juni 2009
Telefonische vergadering coördinatoren en onderzoekers	25 september 2009
Vergadering coördinatoren en onderzoekers	24 november 2009
Telefonische vergadering coördinatoren en onderzoekers	22 december 2009
Telefonische vergadering coördinatoren en onderzoekers	25 januari 2010
Telefonische vergadering coördinatoren en onderzoekers	22 februari 2010
Telefonische vergadering coördinatoren en onderzoekers	31 maart 2010
Vergadering coördinatoren en onderzoekers	27 april 2010
Telefonische vergadering coördinatoren en onderzoekers	28 september 2010
Vergadering coördinatoren en onderzoekers	23 november 2010
Vergadering coördinatoren en onderzoekers	22 juni 2011
Vergadering coördinatoren en onderzoekers	29 november 2011

BIJLAGE II VRAGENLIJST WEBPORTAL

Inloggen

Re **1** ntegratie
cliëntstatus

in **2** progress
cliëntformulier

deze **3** week
interventieformulier

4 rapportage
eindformulier

rvo **5** 2009
informatie

220

cliëntstatus

Ard Schenk (7896) begonnen:16-9-2009.

cliëntstatus 1

cliëntformulier 2

interventieformulier 3

eindformulier 4

informatie 5

naar begin

CLIENTGEGEVENS

verander gegevens

naam:

BSN:

verandering opslaan

VERKEERTJE VAN AMSTERDAM

CLIËNTFORMULIER

Cliëntprofiel	
Geslacht:	<input checked="" type="radio"/> man <input type="radio"/> vrouw
Geboortejaar:	1 januari 1970 (geboortejaar)
Woonplaats / regio:	1000 (postcode cijfers)
Burgerlijke staat / levenssituatie:	<input type="checkbox"/> gehuwd / samenwonend <input type="checkbox"/> alleenstaand, zelfstandig wonend <input type="checkbox"/> woont bij (groot)ouder(s) <input type="checkbox"/> woont bij overige familie <input type="checkbox"/> woont bij verzorger(s) <input type="checkbox"/> woont in opvangvoorziening/inrichting
Zorg voor kinderen:	<input type="radio"/> geen (zorg voor) kinderen <input type="radio"/> eigen kind(eren), jongste kind < 4 jaar <input type="radio"/> eigen kind(eren), jongste kind tussen 4 - 11 jaar <input type="radio"/> eigen kind(eren), alle 12 jaar of ouder <input type="radio"/> zorg voor andermans kind(eren)
Geboorteland vader:	
Geboorteland moeder:	
In welk land is de cliënt zelf geboren?	
Opleidingsniveau: (hoogst behaalde diploma)	<input checked="" type="radio"/> basisonderwijs <input type="radio"/> voortgezet onderwijs, eerste fase (vmbo, mavo, lbo) <input type="radio"/> voortgezet onderwijs, tweede fase (mbo, havo, vwo) <input type="radio"/> hoger onderwijs, eerste fase (hbo, bachelor) <input type="radio"/> hoger onderwijs, tweede fase (universiteit, master)
Werkloosheidsduur:	28 januari 2009
Reële werkervaring:	1 (in jaren)
Niveau laatste baan:	<input type="radio"/> niet eerder gewerkt <input type="radio"/> elementair werk <input type="radio"/> lager geschoold werk <input checked="" type="radio"/> middelbaar geschoold werk <input type="radio"/> hoger geschoold werk

CONSULENTFORMULIER

Consulentformulier	
Geslacht:	<input checked="" type="radio"/> man <input type="radio"/> vrouw
Geboortejaar:	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> (geboortejaar)
Geboorteland van uw vader:	<input type="text"/>
Geboorteland van uw moeder:	<input type="text"/>
In welk land bent u zelf geboren?	<input type="text"/>
Opleidingsniveau: (hoogst behaalde diploma)	<input type="radio"/> basisonderwijs <input type="radio"/> voortgezet onderwijs, eerste fase (vmbo, mavo, lbo) <input type="radio"/> voortgezet onderwijs, tweede fase (mbo, havo, vwo) <input type="radio"/> hoger onderwijs, eerste fase (hbo, bachelor) <input type="radio"/> hoger onderwijs, tweede fase (universiteit, master)
Werkervaring re-integratiedienstverlening:	<input type="text"/> (in jaren)
Andere relevante werkervaring: (zoals uitzendonderneming, outplacement)	<input type="text"/> (in jaren)
In dienst bij huidige werkgever sinds:	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Antwoorden bewaren	

START REGISTRATIEFORMULIER

222

Start registratie	
Begin van de registratie eventuele afwezigheids melding.	
Afwezig wegens ziekte	<input checked="" type="radio"/>
Afwezig wegens persoonlijke omstandigheden	<input type="radio"/>
Ongeoorloofde afwezigheid of onbereikbaarheid	<input type="radio"/>
Afwezig omdat er geen contactmoment is gepland omdat cliënt zelfstandig bezig is met traject	<input type="radio"/>
Cliënt met vakantie	<input type="radio"/>
Activiteiten door consulent of RIB ten behoeve van de cliënt (in uren)	
Overleg met collega-consulenten (patroonherkenning)	<input type="text"/> 0 <input type="text"/> 0
Benadering werkgever(s)	<input type="text"/> 0 <input type="text"/> 0
Contact met opdrachtgever	<input type="text"/> 0 <input type="text"/> 0
Contact met andere instanties	<input type="text"/> 0 <input type="text"/> 0
Ingekochte uren bijzondere dienstverlening	<input type="text"/> 0 <input type="text"/> 0
Totaal:(in uren)	<input type="text"/> 0
Een aantal zaken aankruisen die zich in de afgelopen week hebben voorgedaan.	
Is er een officiële melding van onjuist gedrag gemaakt aan de uitkeringsinstantie?	<input type="radio"/> Ja <input checked="" type="radio"/> Nee
Toepassing sanctie:	<input type="radio"/> Ja <input checked="" type="radio"/> Nee
Antwoorden bewaren	

START INTERVENTIEFORMULIER

Vul dit tabblad alléén in bij geen contact met cliënt.	
Afwezig wegens ziekte	<input checked="" type="radio"/>
Afwezig wegens persoonlijke omstandigheden	<input type="radio"/>
Ongeoorloofde afwezigheid of onbereikbaarheid	<input type="radio"/>
Afwezig omdat er geen contactmoment is gepland omdat cliënt zelfstandig bezig is met traject	<input type="radio"/>
Clíent met vakantie	<input type="radio"/>
Activiteiten door consulent of RIB ten behoeve van de cliënt (in uren)	
Overleg met collega-consulenten (<i>patroonherkenning</i>)	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="0"/>
Benadering werkgever(s)	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="0"/>
Contact met opdrachtgever	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="0"/>
Contact met andere instanties	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="0"/>
Ingekochte uren bijzondere dienstverlening	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="0"/>
Totaal: (in uren)	<input type="text" value="0"/>
Een aantal zaken aankruisen die zich in de afgelopen week hebben voorgedaan.	
Is er een officiële melding van onjuist gedrag gemaakt aan de uitkeringsinstantie?	<input type="radio"/> Ja <input checked="" type="radio"/> Nee
Toepassing sanctie:	<input type="radio"/> Ja <input checked="" type="radio"/> Nee
Antwoorden bewaren	

ACTIVITEITEN

A. Activiteiten	
Tijdsbesteding door de cliënt in de afgelopen week	
Diagnose, oriëntatie en testen (in uren)	
Beroepsoriëntatie/beroepskeuze/assessment	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="0"/>
Medisch onderzoek	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="0"/>
Psychologisch onderzoek	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="0"/>
Arbeidskundig onderzoek	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="0"/>
Testen	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="0"/>
Totaal: (in uren)	<input type="text" value="0"/>
Bemiddeling naar werk (in uren)	
Sollicitatietraining	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="0"/>
Vacatures zoeken binnenshuis (<i>met computer etc.</i>)	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="0"/>
Vacatures zoeken buitenshuis (<i>navragen etc.</i>)	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="0"/>
Bedrijfsbezoeken	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="0"/>
Netwerken / interviewen	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="0"/>
Sollicitatiegesprek met werkgever	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="0"/>
Stage	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="0"/>
Proefplaatsing	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="0"/>
Werkervaringsplaats	<input type="text" value="0"/> <input type="text" value="0"/>
Totaal: (in uren)	<input type="text" value="0"/>

GEBEURTENISSEN

Gebeurtenissen

B. Gebeurtenissen	
Een aantal zaken aankruisen die zich in de afgelopen week hebben voorgedaan.	
Potentiële baan gevonden:	<input checked="" type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nee <input type="checkbox"/> - via het netwerk kandidaat <input type="checkbox"/> - via het netwerk consultant <input type="checkbox"/> - anders
Contact met potentiële werkgever plaatsgevonden:	<input checked="" type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nee <input type="checkbox"/> - sollicitatiebrief (of mail) gestuurd <input type="checkbox"/> - telefonisch contact <input type="checkbox"/> - oriënterend bedrijfsbezoek <input type="checkbox"/> - sollicitatiegesprek
Realiseren van een tussendoel (officieel moment):	<input checked="" type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nee <input type="checkbox"/> - inburgeringsprogramma voltooid <input type="checkbox"/> - toegelaten tot opleiding <input type="checkbox"/> - diploma van een opleiding behaald <input type="checkbox"/> - deelcertificaat behaald <input type="checkbox"/> - adviesrapportage diagnose afgerond <input type="checkbox"/> - re-integratieplan ondertekend <input type="checkbox"/> - aanbodversterking afgerond <input type="checkbox"/> - proefplaatsing bij werkgever <input type="checkbox"/> - beginnen/afronden van een stage <input type="checkbox"/> - beginnen/afronden therapie
(melding werkgever)	
(melding werkgever)	
(melding werkgever)	
(melding werkgever)	

224

TUSSENBEORDELINGEN

Tussenbeoordelingen					
Kunt u aangeven wat deze week uw tussenbeoordeling is van de cliënt:					
	Goed 1	<< 2	3	>> 4	Slecht 5
Was de cliënt gemotiveerd?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Was de cliënt coöperatief?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Was de cliënt zelfredzaam?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociale conditie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psychische conditie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gezondheidstoestand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is de cliënt bemiddelingsrijp voor een baan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antwoorden bewaren					

NAZORG

Nazorg

Tijdsbesteding Nazorg in de afgelopen week

telefonisch contact met cliënt	<input type="text"/>	<input type="text"/>
telefonisch contact met werkgever	<input type="text"/>	<input type="text"/>
bezoek op de werkplek	<input type="text"/>	<input type="text"/>
specialistische job coaching (= intensieve begeleiding)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Totaal:(in uren)	<input type="text"/>	

Kunt u aangeven wat deze week uw tussenbeoordeling is van de cliënt

	Goed 1	<< 2	3	>> 4	Zwak 5
kan het werk inhoudelijk aan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kan het werk fysiek aan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kan het werk psychisch aan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sociale functioneren op het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gemotiveerdheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
perspectief op behoud baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Antwoorden bewaren

EINDFORMULIER

Resultaatformulier

Traject beëindigd zonder plaatsing in betaalde baan
 met plaatsing in betaalde baan
 met plaatsing in betaalde baan, maar niet voldaan eisen opdrachtgever

zonder plaatsing in betaalde baan

traject geheel doorlopen, niet gelukt
 vrijwillige beëindiging van de uitkering
 doorstroom naar vervolgetraject
 instromen in opleiding
 vrijwilligerswerk / maatschappelijke participatie
 ten onrechte aangemeld
 terugmelding wegens gezondheid
 terugmelding wegens gedragsproblemen
(kandidaat is niet gemotiveerd/kandidaat komt afspraken niet na; kandidaat reageert niet op oproep)
 terugmelding wegens psychische problemen
 terugmelding kandidaat kiest voor concurrent
 terugmelding vanwege niet goedkeuren plan van aanpak
 beëindiging wegens detentie
 beëindiging wegens verhuizing kandidaat
 beëindiging wegens overlijden

Einddatum traject: (eind datum: dd-mm-YYYY)

Antwoorden bewaren

TRAJECT BEËINDIGEN

Traject beëindigen	
baan behouden	<input type="checkbox"/>
baan niet behouden, traject beëindigd	<input type="checkbox"/>
baan niet behouden, nieuw traject opstarten	<input type="checkbox"/>
Einddatum traject: (inclusief nazorg)	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Antwoorden bewaren	

BIJLAGE III A BESCHRIJVING CONTRACTEN

0912WP

Het eerstgenoemde contract, de 'Proeftuin', richt zich op werklozen die minimaal 9 maanden werkloos zijn. Het contract kent een trajectduur van 6 maanden en heeft tot doel het bereiken van een betaalde baan met een dienstverband van ten minste 6 maanden.

903BB, 0903IB, 0601IB

In het tweede contract heeft het UWV werklozen ondergebracht, die een breed scala aan lichamelijke klachten kennen, zoals aan het houdings- en bewegingsapparaat. In het derde contract zijn werklozen opgenomen met psychische en/of psychiatrische klachten. Bij deze cliënten loopt in een aantal gevallen ook een curatief GGZ-traject. Soms is er ook sprake van lichamelijke klachten, maar de psychische en/of psychiatrische klachten vergen de meeste aandacht. Voor beide hiergenoemde contractgroepen geldt dat als gevolg van de klachten hun afstand tot de arbeidsmarkt aanzienlijk is. De maximale contractduur is in beide gevallen 18 maanden. De contracten hebben als doel een betaalde baan met een dienstverband van ten minste 6 maanden. Dat laatste geldt ook voor de IRO-contracten voor WW'ers.

0805YW en 0805YA

Doelgroep van de twee IRO-contracten zijn werkloze werkzoekenden, gezond (WW) of met een ziekte of handicap (AG), die zich zelfstandig bij het re-integratiebedrijf hebben gemeld en volgens het UWV in staat zijn om in samenwerking met het re-integratiebedrijf hun eigen re-integratietraject vorm te geven. De IRO AG-contracten mogen maximaal 24 maanden duren.

0903G

Het contract voor werkzoekenden van 45 jaar en ouder omvat in de bewoording van de opdrachtgever deels personen met een eenzijdig arbeidsverleden, deels personen van wie de opleiding niet meer relevant is op de arbeidsmarkt. Doordat sollicitaties niet hebben geleid tot werkherleving kampen zij nogal eens met gevoelens van onzekerheid en teleurstelling. Voor allen geldt dat ze hinder ondervinden van hun leeftijd bij het vinden van een baan. De maximale trajectduur die het contract het re-integratiebedrijf voorschrijft is 12 maanden. Ook voor dit contract is het doel een betaalde baan met een dienstverband van ten minste 6 maanden.

0902O en 0901LP

Werklozen van allochtone afkomst die zijn ontslagen zijn ook in een apart contract ondergebracht. Deze ontslagwerklozen ondervinden veelal als gevolg van een lage opleiding of onvoldoende beheersing van de Nederlandse taal en een lage opleiding. De maximale trajectduur is 12 maanden en het doel is een betaalde baan met een dienstverband van ten minste 6 maanden. Allochtone werklozen met lichamelijke

en/of psychosociale beperkingen hebben vanwege deze lichamelijke en/of psychosociale problematiek een extra handicap, mede vanwege hun niet-westerse referentiekader waar het gaat om het begrip 'ziekte' en 'werk'. Het doel in dit tweede contract is hetzelfde omschreven als het eerste, maar als gevolg van de extra belemmeringen is de maximaal toegestane contractduur langer dan voor de gezonde werklozen met een allochtone achtergrond, namelijk 18 maanden.

0901U en 0601U

Vangnetters zijn (langdurig) zieke werklozen zonder werkgever, voor wie het UWV als pseudowerkgever de Arborol vervult. Gedurende 2 jaar is het UWV verantwoordelijk voor hun re-integratie. De vangnetgroep bestaat uit zieke WW-gerechtigden, zieke uitzendkrachten en zieke 'einde verbanders'.³⁸ Kenmerkend voor de groep is een klachtenpatroon van psychische aard. Een aantal van hen zit in een lopend curatief GGZ-traject. De maximale trajectduur is 24 maanden en het doel is een betaalde baan van minimaal 6 maanden.

Bij de gemeentecontracten gaat het om werkloze werkzoekenden met een bijstands- of WIJ-uitkering, die volgens de gemeente te kampen hebben met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, maar wel uitzicht hebben op betaalde arbeid. In geval van gemeente A is de trajectduur maximaal 9 maanden en het doel regulier werk voor 9 maanden volledig uit de uitkering of, als gevolg van het traject, het oppakken van een studie met behulp van studiefinanciering. Bij gemeente B geldt een trajectduur van 12 tot 18 maanden en is het doel regulier werk voor 6 tot 12 maanden volledig uit de uitkering.

228

³⁸ Zie ook: Schrijvershof, C., R. Frierson, P. de Jong (2010) Begeleiding bij langdurig verzuim van vangnetters en reguliere werknemers. Deel III. Den Haag: APE/Astri.

BIJLAGE III B TABEL CONTRACTKENMERKEN

Code	Contract UWW	Max duur traject in mnd	Minimaal-Plaatsing %	Duur plaatsing maanden	NCLP %	Plaatsing-plan %	Trajectprijs (excl. BTW)			Schade last bonus	Plaatsingbonus plus 50 jaar
							Bedrag Max In €	Max% bij Plaatsing Conform eisen	Bij Uitval %		
0912WP	Proeftuin	6	50	6	60	40	2500	110	60	1.000	500
0805YW	IRO WW Regulier ZMP	12	50 20	6	50 80		4.000	110	50 80	1.000	-
903BB	Clënten met beperkingen van fysieke aard Regulier ZMP	18	35 20	6	60 80	40	5.000	110 115	60 80	1.000	500
0903IB 0601B	Clënten met beperkingen van psychische/ psychiatrische aard Regulier ZMP	18	35 20	6	60 80	40	5.200	110 115	60 80	1.000	500
0805YA	IRO AG Regulier ZMP	24	50 20	6	50 80	35 50	5.000	110	50	1.000	-
0903G	Werkzoekenden van 45 jaar en ouder	12	40	6	60	40	3.700	110	60	1.000	500
0902O	Ontslagwerklozen van allochtone afkomst	12	40	6	60	40	3.875	110	60	1.000	500
0901LP	Allochtonen met lichamelijke/psychosociale beperkingen	24	25	6	80	50	5.400	115	80	1.000	500
0901U 0601U	Clënten waarvoor UWW de arborol vervult	18	35	6	60	40	4.000	110	60	1.000	500

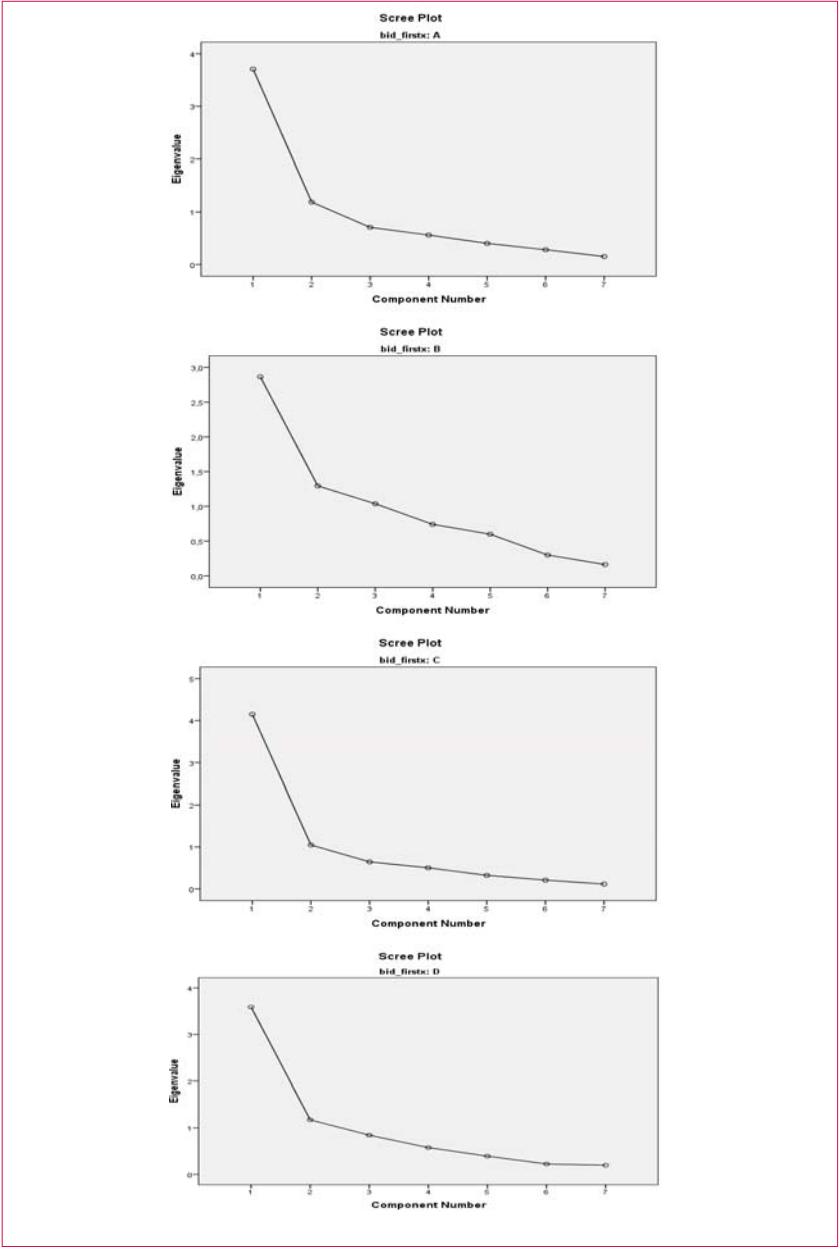
BIJLAGE III B TABEL CONTRACTKENMERKEN (VERVOLG)											
Contract	Gemeente	Max duur traject in mnd	Plaatsing %	Duur plaatsing maanden	NCLP %	Plaatsing-plan %	Trajectprijs			Schade-last bonus	Plaatsingbonus plus 50 jaar
	Gemeente A ³⁹	61	--	6	8	8	6.500 ⁴⁰	100	8	--	--
	Gemeente B	18	--	6-12	60	40	7.260 ⁴¹	100	60	--	--

³⁹ In overleg met de opdrachtgever te verlengen tot maximaal 9 maanden.

⁴⁰ Inclusief bonus voor duurzame plaatsing >/ 39 wkn.

⁴¹ Exclusief integrale diagnose, inclusief bonus voor duurzame plaatsing >/ 26 wkn.

BIJLAGE IV SCREE PLOTS VOOR DE VIER RE-INTEGRATIEBEDRIJVEN

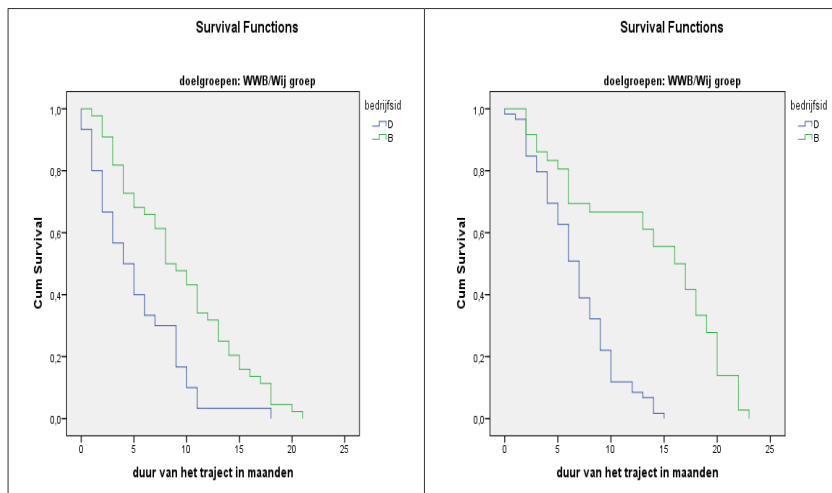


BIJLAGE V SURVIVALFUNCTIES VOOR BEDRIJVEN A,B,C EN D PER CLIËNTGROEP

WWB/WIJ-groep

Geplaatst

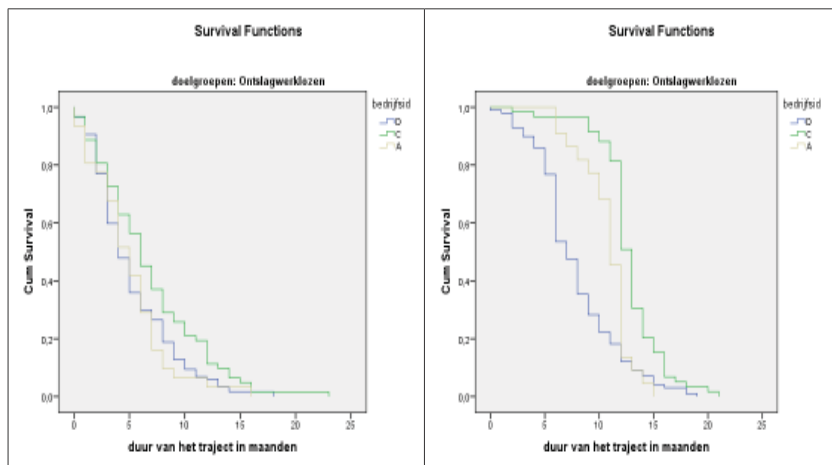
Niet geplaatst



Ontslagwerklozen

Geplaatst

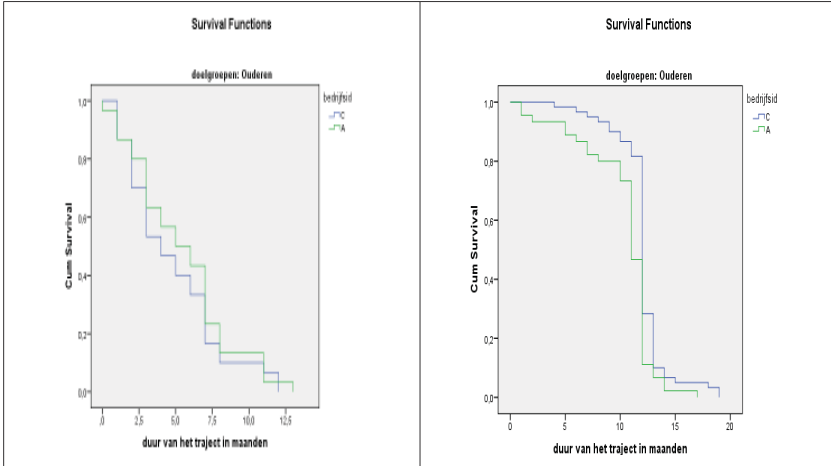
Niet geplaatst



Ouderen

Geplaatst

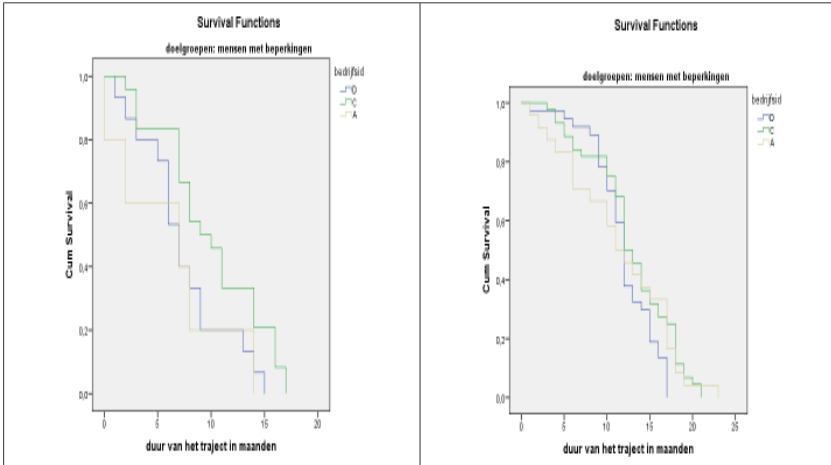
Niet geplaatst



Werklozen met een arbeidshandicap

Geplaatst

Niet geplaatst



BIJLAGE VI POPULARITEIT INZET VAN INSTRUMENTEN PER DOELGROEP EN BEDRIJF

	BIJSTAND		ONTSLAGWERKLOZEN				ALLOCHTONEN		GEHANDICAPTEN		OUDEREN	
	Bedrijf B	Bedrijf D	Bedrijf A	Bedrijf C	Bedrijf D	Bedrijf A	Bedrijf C	Bedrijf A	Bedrijf C	Bedrijf D	Bedrijf A	Bedrijf C
Vacatures zoeken binnenshuis	45,3%	67,8%	83,3%	92,8%	75,8%	58,80%	80,30%	72,70%	68,10%	81,10%	68,00%	87,80%
Vacatures zoeken buitenshuis	58,1%	63,3%	70,4%	80,8%	71,2%	41,20%	68,40%	51,50%	62,50%	71,70%	61,30%	72,20%
Individuele counseling en begeleiding (casemanagement)	91,9%	36,7%	77,8%	61,6%	62,6%	41,20%	69,70%	78,80%	68,10%	34,00%	70,70%	68,90%
Sollicitatietraining	16,3%	70,0%	70,4%	74,4%	66,7%	58,80%	64,50%	54,50%	55,60%	54,70%	73,30%	73,30%
Sollicitatiegesprek met werkgever	50,0%	26,7%	48,1%	55,2%	39,7%	11,80%	31,60%	27,30%	36,10%	30,20%	42,70%	46,70%
Netwerken / interviewen	48,8%	11,1%	55,6%	45,6%	50,2%	5,90%	43,40%	30,30%	33,30%	39,60%	32,00%	44,40%
Werken aan praktische randvoorwaarden	61,6%	12,2%	42,6%	36,8%	17,4%	11,80%	31,60%	33,30%	41,70%	26,40%	18,70%	28,90%
Bedrijfsbezoeken	40,7%	14,4%	38,9%	34,4%	18,7%	28,90%	18,20%	18,20%	20,80%	13,20%	14,70%	36,70%
Mentale en cognitieve training	27,9%	3,3%	24,1%	28,8%	7,3%	11,80%	27,60%	21,20%	30,60%	9,40%	25,30%	20,00%
Vergroten basis- en werknemersvaardigheden	23,3%	14,4%	29,6%	27,2%	9,1%	11,80%	23,70%	24,20%	16,70%	7,50%	18,70%	17,80%
Informeel en sociale activiteiten	31,4%	4,4%	31,5%	15,2%	15,1%	11,80%	18,40%	21,20%	19,40%	3,80%	25,30%	15,60%
Werkervaringsplaats	30,2%	43,3%	11,1%	11,2%	4,1%	21,10%	21,10%	12,10%	25,00%	13,20%	2,70%	13,30%
Handhaving	16,3%	7,8%	11,1%	2,4%	1,4%	29,40%	7,90%	12,10%	8,30%	3,80%	2,70%	1,0%
Scholing voor werk	29,1%	11,1%	7,4%	19,2%	5,0%	9,20%	9,20%	9,10%	30,60%	9,40%	1,30%	5,60%
Basisscholing	12,8%	4,4%	7,4%	12,0%	2,3%	35,30%	44,70%	3,00%	11,10%	3,80%	13,30%	10,00%
Proefplaatsing	19,8%	7,8%	13,0%	8,0%	5,9%	10,50%	10,50%	3,00%	13,90%	5,70%	11,10%	11,10%
Basisconditie	9,3%	1,1%	18,5%	12,0%	4,1%	7,90%	7,90%	6,10%	13,90%	17,00%	5,30%	7,80%
Stage	34,9%	7,8%	9,3%	6,4%	2,3%	6,60%	6,60%	6,10%	16,70%	9,40%	1,30%	3,30%

Noot: in grijs zijn de instrumenten weergegeven, die een bereik hebben van een derde of meer cliënten.

BIJLAGE VII VERDELING VAN KENMERKEN

	Bedrijf A		Bedrijf B		Bedrijf C		Bedrijf D	
	Gemiddelde	Standaard- afwijking	Gemiddelde	Standaard- afwijking	Gemiddelde	Standaard- afwijking	Gemiddelde	Standaard- afwijking
Achtergrondkenmerken								
Geslacht (in %)								
• Man	65,3		61,6		62,3		60,1	
• Vrouw	34,7		38,4		37,7		39,9	
Leeftijd	47,87	8,51	34,13	11,44	45,73	9,12	41,77	10,87
Leefsituatie (in %)								
• Alleenstaande ouder	11,7		23,5		11,8		10,6	
• Alleenstaande	31,0		57,6		25,3		35,9	
• Gehuwd/Samenwonend	57,4		18,8		62,9		53,5	
Opleiding (in %)								
• Laag	58,7		68,6		65,3		53,2	
• Midden en hoog	41,3		31,4		34,7		46,8	
Startprofiel zachte kenmerken (schaal 1-5)	3,47	0,966	3,28	0,648	3,36	1,028	3,53	0,898
Clïëntgroep (in %)								
• Bijstandsgroep	--		100		--		24,9	
• Ontslagverklazen	30,2		--		31,3		60,5	
• Ouderen	41,9		--		22,5		--	
• Gehandicapten	18,4		--		18,0		14,6	
• Alloctonen	9,5		--		19,0		--	
• Vangnetters	--		--		9,3		--	
Proceskenmerken								
Contactoverleg consultant (in uren)	1,093	1,4777	4,09	10,7598	3,125	6,9363	0,656	0,8412
Geen contact wegens ziekte (in weken)	4,79	11,13	2,47	5,163	4,94	10,074	2,92	7,068

Vervolg

	Bedrijf A		Bedrijf B		Bedrijf C		Bedrijf D	
	Gemiddelde	Standaardafwijking	Gemiddelde	Standaardafwijking	Gemiddelde	Standaardafwijking	Gemiddelde	Standaardafwijking
Proceskenmerken (vervolg)								
Zelfwerkzaamheid cliënt (in weken)	5,64	8,417	14,24	14,203	21,49	15,706	12,59	13,211
Intensiteit (percentage uren)	1,2	1,425	2,0	3,267	1,34	2,152	1,56	3,123
Diagnose (in uren)	0,437	0,4973	0,628	0,4862	0,459	0,4989	0,242	0,4291
Vraaggericht instrumentpakket (in %)								
• Ja	41,2		22,1 (incl. stage)		43,9		35,3	
• Nee	58,8		77,9 "		56,1		64,7	
• Handhaving (in %)	17,6		24,4		10,4		14,0	
• Geen sanctie	82,4		75,6		89,6		86,0	
Intermediaire factoren								
Motivatieveverbetering (schaal 1-5)	1,94	0,676	2,05	0,701	1,99	0,656	1,97	0,65
Pos. voorvallen/verbetering	1,271	2,532	5,081	4,0908	2,156	3,8798	1,871	3,5898
Neg. voorvallen/verslechtering	0,83	2,039	2,49	4,624	1,71	4,164	1,76	3,891

Dit is een publicatie in het kader van het universitair onderzoekprogramma *Re-integratie Verbeteronderzoek*. Doel van het programma is het universitair onderzoek naar re-integratiedienstverlening te versterken in directe wisselwerking met het veld. Meer informatie over resultaten van onderzoeksprojecten en masterclasses in het kader van het *Re-integratie Verbeteronderzoek* programma is te vinden op www.verbeteronderzoek.nl.