

# **De kortste weg naar werk**

Een onderzoek naar reïntegratiecoaching WW bij UWV

*R05/22, december 2005*  
ISSN 1383-8733  
ISBN 90-5079-143-3

# Voorwoord

Werk boven uitkering en een klantgerichte, op het individu toegesneden dienstverlening staan centraal in de Wet Structuur uitvoerings werk en inkomen (SUWI). Om dit te bereiken werkt het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) samen met de Centrale organisatie werk en inkomen (CWI) en gemeenten om het inschakelen van uitkeringsgerechtigden in het arbeidsproces te bevorderen. Vanuit de wet is UWV verplicht om een klantmanager aan te wijzen als vast aanspreekpunt voor werkzoekenden en uitkeringsgerechtigden.

Om invulling te geven aan deze wettelijke opdracht, voert UWV reïntegratiecoaching in voor de uitvoering van de Werkloosheidswet (WW). Reïntegratiecoaching wordt ontwikkeld als opvolger van het casemanagement, waarvan UWV in 2003 concludeerde dat het te procesgericht en te weinig klantgericht was. In 2004 en 2005 is reïntegratiecoaching WW ontwikkeld en getest in experimenten. Op 1 oktober 2005 zou reïntegratiecoaching landelijk zijn ingevoerd.

De inspectie heeft, op basis van de opzet van reïntegratiecoaching, de beheersing van de risico's bij de implementatie en de werking zoals blijkt uit de experimenten, beoordeeld of UWV op de goede weg zit met het bereiken van de doelen werk boven uitkering en een klantgerichte dienstverlening.

Mr. L.H.J. Kokhuis  
*Inspecteur-generaal*



# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	7
<b>2</b>	<b>Wat is reïntegratiecoaching WW</b>	9
<b>3</b>	<b>Resultaten van het onderzoek</b>	11
<b>4</b>	<b>Oordeel</b>	15
<b>5</b>	<b>Reactie Uitvoeringsinstituut Werknemers- verzekeringen</b>	17
<b>6</b>	<b>Nawoord IWI</b>	19
	Lijst van afkortingen	20
	Bijlage: Reactie Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen	21
	Publicaties van de Inspectie Werk en Inkomen	27



# I Inleiding

De Wet Structuur uitvoering werk en inkomen (SUWI) is gericht op het bereiken van een activerend sociale zekerheidsstelsel waarin 'werk boven uitkering' en een klantgerichte, op het individu toegesneden dienstverlening centraal staan. In wetgeving is de verplichting opgenomen dat de Centrale organisatie werk en inkomen (CWI), het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) en gemeenten met elkaar samen werken om de inschakeling van uitkeringsgerechtigden in het arbeidsproces te bevorderen. Aan CWI, UWV en gemeenten is de verplichting opgelegd een klantmanager als vast aanspreekpunt toe te wijzen voor werkzoekenden en uitkeringsgerechtigden.

Om aan deze opdrachten te voldoen ontwikkelde UWV voor de uitvoering van de Werkloosheidswet (WW) in 2002 het concept van casemanagement. In 2003 concludeerde UWV dat casemanagement te procesgericht was en daarmee te weinig klantgericht. Daarop introduceerde UWV het concept van klantmanagement. In 2004 wijzigde UWV de term klantmanagement in reïntegratiecoaching.

Gelet op het belang dat het parlement, de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en de samenleving hechten aan een klantgerichte en effectieve uitvoering gericht op een zo snel mogelijke en duurzame activering van uitkeringsgerechtigden en gelet op het feit dat reïntegratiecoaching een hernieuwde poging is om invulling te geven aan de bovengenoemde opdrachten besloot de inspectie een onderzoek naar de reïntegratiecoach te verrichten. In dit onderzoek beantwoordt de inspectie de vraag of de reïntegratiecoach WW zal bijdragen aan de doelen van de wet: werk boven uitkering en een klantgerichte dienstverlening. Dat zou moeten gebeuren door het realiseren van de subdoelen activering en effectieve controle. UWV dient daarbij rekening te houden met de uitgangspunten van zelfredzaamheid en effectieve samenwerking met de ketenpartners. De inspectie kijkt hierbij naar de opzet van reïntegratiecoaching, de beheersing van de risico's tijdens de implementatie en de ervaringen in en uitkomsten van experimenten. Ook richt de inspectie zich op de te verwachte kosten en baten van reïntegratiecoaching.

Het oordeel van de inspectie is beperkt tot reïntegratiecoaching WW. UWV ontwikkelt ook reïntegratiecoaching arbeidsgeschiktheid (AG) en wil in de nabije toekomst beide functies samenvoegen tot de geïntegreerde functie van reïntegratiecoach UWV. De ontwikkelingen bij reïntegratiecoaching AG zijn echter minder ver gevorderd dan bij reïntegratiecoaching WW en zijn daarom niet meegenomen in het oordeel. De experimenten die de inspectie heeft bezocht, zijn door UWV geselecteerd op relevantie voor het oordeel van de inspectie. Het betrof: de Werkbeurs Jongeren in Den Haag, het experiment Alphen aan de Rijn, de experimenten met WWB-toets (Wet werk en bijstand) en nalevingsbereidheidstoets in Amsterdam Nieuw West, de experimenten spilfunctie en estafette activering in Franeker en het experiment 'de Uitdaging' in Roosendaal.





## 2 Wat is reïntegratiecoaching WW

UWV wil met reïntegratiecoaching uitkeringsgerechtigden begeleiden om de kortste weg naar duurzame arbeid te realiseren. De invoering van reïntegratiecoaching is een onderdeel van een breder UWV programma Werk boven Uitkering.

Reïntegratiecoaching behelst een nieuwe werkwijze met daaraan verbonden een nieuw werkproces en nieuwe functies. De nieuwe functies zijn die van reïntegratiecoach WW, de administratief ondersteuner voor de reïntegratiecoach WW en de mentor reïntegratiecoach WW. De reïntegratiecoach WW wordt nadrukkelijk als professional gepositioneerd. Hij krijgt ruimte om een eigen oordeel te vormen over de positie van de klant en om op maat gesneden dienstverlening aan te bieden en te realiseren. Hij wordt beoordeeld op het effect van zijn handelen. De reïntegratiecoach WW heeft tot taak een zodanige passende aanpak en type begeleiding te realiseren dat de uitkeringsgerechtigde op een effectieve en efficiënte manier zo snel mogelijk weer aan het werk gaat, waarbij zelfredzaamheid het uitgangspunt is. De administratief ondersteuner voor de reïntegratiecoach WW heeft een coördinerende rol bij het uitwisselen van informatie tussen de reïntegratiecoach en de interne en externe partijen. Hij bewaakt de afgesproken termijnen waarbinnen informatie of documenten door verschillende partijen worden opgeleverd en rappelleert waar nodig. De mentor reïntegratiecoach WW heeft tot taak het coachen van reïntegratiecoaches WW en het meten van de kwaliteit van hun handelen.

Het model van reïntegratiecoaching WW is gebaseerd op de principes van

- analyse van individuele kansen en risico's;
- maatwerkdienstverlening;
- ketengericht samenwerken.

Deze principes zijn van invloed op de concrete invulling van de vier hoofdstappen in het werkproces:

1. beeldvorming over de cliënt;
2. bepaling initiële dienstverlening;
3. uitvoeren en bijstellen van initiële dienstverlening;
4. evalueren dienstverlening en nazorg.

Analyse van individuele kansen en risico's

Om de reïntegratiecoach WW te helpen zich een beeld te vormen van de cliënt en te bepalen welke diensten hij gaat inzetten, staat hem het zogeheten ANKER-model (analyse van kansen en risico's) ter beschikking. Ook de CWI-adviseur die de WW-gerechtigde moet begeleiden en de klantmanager WWB die de WW-gerechtigde overneemt van UWV kunnen gebruik maken van dit ondersteunende instrument. Het ANKER-model omvat vier statistische toetsen: de nalevingsbereidheidstoets (NT), arbeidsmarkttoets (AMT), de reïntegratietoets (RT) en de toets blijfrisico in de uitkering. De statistische toetsing leidt tot een advies aan de reïntegratiecoach WW die op grond van zijn professionele beoordeling tot een besluit moet komen.

Daarnaast zijn er drie professionele toetsen: de nalevingsbereidheidstoets/niet-statistisch deel, de motivatietoets en de competentietoets. Op basis van zowel statistische als professionele analyses brengt de reïntegratiecoach op verschillende momenten in het uitkeringsproces de individuele kansen en risico's van een uitkeringsgerechtigde in beeld. Als laatste toets in het ANKER-model brengt de WWB-toets in beeld of een burger mogelijk recht heeft op een WWB-uitkering, aansluitend op zijn WW-uitkering. Deze informatie heeft de reïntegratiecoach nodig om bijtijds met de gemeente te kunnen overleggen over de in te zetten of te continueren dienstverlening.

### **Maatwerkdienstverlening**

De dienstverlening die de reïntegratiecoach aanbiedt, is gebaseerd op de situatie van de individuele klant. De reïntegratiecoach kan maatwerk leveren door bijvoorbeeld bij een reïntegratiebedrijf alleen die onderdelen uit een reïntegratietraject in te kopen die de uitkeringsgerechtigde nodig heeft (modulair inkopen) of door instrumenten van ketenpartners in te zetten. Om maatwerk te kunnen leveren is het daarnaast van belang dat de CWI-adviseur zijn reïntegratieadvies persoonlijk aan de reïntegratiecoach WW overhandigt, waarbij de ketenpartners overleggen

welke inzet uit het dienstenaanbod voor de betreffende klant het meest effectief is (de 'warme overdracht'). UWV kan bijvoorbeeld sollicitatietrainingen of begeleidingsactiviteiten van CWI inzetten, CWI kan gebruik maken van korte scholingen gefinancierd door UWV ('opstapjes'), UWV kan gebruik maken van sociale activeringsinstrumenten van de gemeente en reïntegratietrajecten gestart in de WW-periode kunnen doorlopen tijdens de WWB-periode. Op zijn beurt draagt de reïntegratiecoach WW het reïntegratiedossier 'warm' over aan de klantmanager WWB bij het bereiken van de maximale WW-duur. Een groot verschil met de vroegere casemanager WW is dat de reïntegratiecoach WW zelf kan regelen wat hij met de klant heeft afgesproken.

### **Ketengericht samenwerken**

Naast aanspreekpunt voor de klant is de reïntegratiecoach WW ook het aanspreekpunt voor de ketenpartners CWI en gemeenten. In zijn taakomschrijving is expliciet opgenomen: 'het onderhouden van (in- en externe) contacten in de keten ten behoeve van dienstverlening aan de cliënt'. Verder heeft hij de bevoegdheid om met de ketenpartners UWV en gemeenten afspraken te maken over de inzet van hun reïntegratie-instrumenten ten behoeve van zijn klant. Daarnaast is de rol van aanspreekpunt voor ketenpartners van belang bij situaties waarin iemand meer dan één uitkering blijkt te ontvangen en als blijkt dat de klant na het volgen van een reïntegratietraject nog geen werk voor langere tijd heeft gevonden. Om de samenwerking te faciliteren is geëxperimenteerd met een systeem waarin de ketenpartners samen een soort logboek ('portfolio') bijhouden over een klant. Dit portfolio is door alle betrokken ketenpartners te raadplegen.

## 3 Resultaten van het onderzoek

Het onderzoek van de inspectie naar de reïntegratiecoach WW heeft zich op de volgende aspecten gericht:

- de opzet (taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, functie-eisen, beschikbare instrumenten, inrichting werkproces);
- de beheersing van risico's tijdens de implementatie;
- de werking van reïntegratiecoaching zoals blijkt uit experimenten;
- de verwachte uitvoeringskosten en de te verwachte baten.

In dit hoofdstuk staan per aspect de conclusies van de inspectie vermeld.

### Opzet

De verwachtingen van de minister van SZW, UWV, CWI, de bij de experimenten betrokken gemeenten en de cliëntenraad WW van UWV ten aanzien van reïntegratiecoaching WW zijn divers van aard, maar niet onderling tegenstrijdig.

De verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties in het functieprofiel van de reïntegratiecoach WW zijn consistent met elkaar en passen bij de doelstelling van reïntegratiecoaching, namelijk cliënten zo snel mogelijk aan werk voor langere tijd helpen. Uitgangspunt blijft dat de cliënt zelf verantwoordelijk is voor een snelle reïntegratie en dat UWV hierbij faciliterend is. UWV ziet de reïntegratiecoach WW als de coördinator voor het gehele proces vanaf het eerste contact met UWV tot en met de plaatsing en nazorg. De reïntegratiecoach WW is verantwoordelijk voor de directe contacten met een WW-gerechtigde en de voortgang bij diens zoektocht naar werk. De beschrijving van het werkproces structureert de werkzaamheden van de reïntegratiecoach WW en geeft ruimte voor professioneel handelen. De reïntegratiecoaches WW worden aangespoord om bij het begeleiden van cliënten naar werk in de geest in plaats van naar de letter van de wet te handelen. De nieuwe bevoegdheden van de reïntegratiecoach op het gebied van samenwerking met de ketenpartners CWI en gemeenten en het modulair inkopen bij reïntegratiebedrijven, maken in opzet maatwerkdienstverlening mogelijk. Bij deze vrijheid van handelen past dat de reïntegratiecoach WW zich dient te verantwoorden op de behaalde effecten (outcome). De reïntegratiecoach WW beschikt over een hulpmiddel voor diagnosestelling (de toetsen uit het ANKER-model). Zijn professioneel oordeel geeft uiteindelijk de doorslag.

Ook het accent op samenwerken, klantgerichtheid en resultaatgerichtheid in het profiel van de reïntegratiecoach WW zal bijdragen aan een klantgerichte en op activering gerichte dienstverlening.

### Beheersing van risico's bij implementatie

Het belangrijkste risico voor het welslagen van reïntegratiecoaching is dat UWV niet genoeg kandidaten van voldoende kwaliteit kan vinden voor de functie reïntegratiecoach WW.

De planning dat UWV op 1 oktober 2005 zou beschikken over 450 reïntegratiecoaches WW is niet gehaald. Eind oktober 2005 had UWV 391 reïntegratiecoaches WW benoemd. Dat het aantal benoemingen achterloopt bij de planning, is het gevolg van een strenge selectie van kandidaten waarbij kwaliteit voor kwantiteit gaat. Om het geplande aantal reïntegratiecoaches WW te kunnen benoemen, zal UWV in het vierde kwartaal van 2005 een aanvullende werving starten. De benoemde reïntegratiecoaches WW dienen nog de opleidingsmodule gedrag en houding te volgen. Een half jaar na hun benoeming worden ze beoordeeld op hun functioneren. De functie van reïntegratiecoach WW is gewaardeerd op HBO niveau, terwijl de oude functies van casemanagers WW en medewerker inkoop reïntegratie gewaardeerd waren op MBO+ niveau.

UWV heeft de selectie binnen de groep casemanagers WW en reïntegratiemedewerkers IR (Inkoop Reïntegratie) zorgvuldig aangepakt. Casemanagers WW zorgden voorheen voor de begeleiding van WW-uitkeringsgerechtigden, reïntegratiemedewerkers IR waren verantwoordelijk voor de individuele inkoop van trajecten. UWV probeert het gewenste kwaliteitsniveau van de reïntegratiecoaches WW te bereiken door te investeren in opleiding en in het kwaliteitssysteem. Daarnaast sturen managers en teamleiders sterk op gedrag en houding van de reïntegratiecoaches WW.

Samenwerken met ketenpartners is ook belangrijk voor de effectiviteit van reïntegratiecoaching. De diverse experimenten met samenwerkingsvormen met CWI en gemeenten sloten veelal aan op lokale initiatieven. Lang bleef onduidelijk hoe over de vertaling van de uitkomsten van deze experimenten naar de toekomstige samenwerking met CWI en gemeenten besloten zou worden.

De raden van bestuur van CWI en UWV hebben inmiddels met het samenwerkingsmanifest CWI - UWV een kader geschapen waarin staat aangegeven op welke onderdelen en wanneer de samenwerking tussen CWI en UWV verder wordt uitgewerkt

### **Werking van reïntegratiecoaching**

De experimenten zijn fragmentarisch opgezet en gericht op facetten. In de functie van reïntegratiecoach WW ligt juist de meerwaarde in de synergie van al de nieuwe facetten. Dit is echter niet getest. Gelet op de kleinschaligheid van de meeste experimenten en het feit dat bepaalde experimenten in zeer specifieke culturele omgevingen hebben plaatsgehad (Amsterdam Nieuw West en Franeker) zijn de uitkomsten niet zonder meer te vertalen naar heel Nederland.

De combinatie van het begeleiden van WW-gerechtigden met het modulair inkopen van trajecten in één functie is in de eerste helft van 2004 getest in een zeer klein, lokaal gekleurd experiment. De uitkomst hiervan vormde mede de basis voor de kern van het functieprofiel van de reïntegratiecoach WW dat in de tweede helft van 2004 is vastgesteld.

- Op basis van de experimenten die de inspectie heeft bezocht, is het niet mogelijk om cijfermatig te onderbouwen dat reïntegratiecoaching WW daadwerkelijk bijdraagt aan een beperking van het uitkeringsvolume door een betere activering of effectievere controle. Wel blijkt uit de experimenten dat reïntegratiecoaching WW in individuele gevallen een positief effect heeft.

De meerwaarde van de reïntegratiecoach WW zit met name in :

- één aanspreekpunt zijn van ketenpartners;
- één aanspreekpunt zijn voor de klant;
- de 'warme' overdracht van CWI naar UWV en van UWV naar de gemeente;
- het in overleg met ketenpartners opstellen van een gezamenlijke diagnose;
- de inzet van gedifferentieerde dienstverlening;
- het (modulair) kunnen inkopen van trajecten;
- de snellere start van reïntegratietrajecten.

CWI, UWV en gemeenten onderschrijven in de experimenten het belang van een elektronisch klantvolgsysteem voor een klantgerichte benadering in de keten.

Uit klantmetingen die bij verschillende experimenten zijn verricht, blijkt dat de tevredenheid van klanten over de begeleiding naar werk is toegenomen.

UWV heeft de experimenten gebruikt om het functieprofiel van de reïntegratiecoach WW op te stellen, de inhoud en communicatie over de toetsen van het ANKER-model te verbeteren en lessen te trekken voor de samenwerking met de ketenpartners.

### **Kosten en baten**

De begrote uitvoeringskosten in 2006 met reïntegratiecoaching WW liggen 15 miljoen hoger dan met casemanagement WW in 2004. De uitvoeringskosten zijn gebaseerd op een genormeerde work load van gemiddeld 170 uitkeringsgerechtigden per jaar. De onderbouwing van deze caseload heeft gefaseerd plaatsgevonden. Alleen in de eerste fase ligt een feitelijke meting aan de normering ten grondslag. In alle slagen daarna is gewerkt met aannames die nog niet in enig experiment zijn getest of met ervaringscijfers onderbouwd. Uitgaande van deze norm kan UWV in 2006 met een begroot aantal van 450 reïntegratiecoaches in totaal 76.500 cliënten begeleiden. UWV voorziet echter dat CWI in 2006 120.000 WW-gerechtigden zal overgedragen.

Om de uitvoeringskosten van reïntegratiecoaching terug te verdienen is een beperking van 1 procent van de uitkeringslasten WW nodig. Om de structurele meerkosten van reïntegratie-

coaching WW ten opzichte van casemanagement WW terug te verdienen zou elke begeleide cliënt gemiddeld 3,7 uitkeringsdagen eerder aan het werk moeten komen. De inspectie acht het aannemelijk dat de baten van reïntegratiecoaching hoger zullen zijn dan de kosten.



## 4 Oordeel

De inspectie is van oordeel dat UWV met reïntegratiecoaching WW op de goede weg is naar een klantgerichte dienstverlening en het realiseren van werk boven uitkering. Dit is gebaseerd op drie deeloordelen namelijk over respectievelijk de opzet, de beheersing van risico's bij de implementatie en de werking.

### Opzet

UWV heeft in opzet met reïntegratiecoaching WW de stap gezet van procesgericht naar klantgericht werken. Het doel van reïntegratiecoaching WW is het realiseren van de kortste weg naar duurzame arbeid. De taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, functie-eisen en beschikbare instrumenten zijn er op gericht om door maatwerkdienstverlening via (modulaire) inkoop en/of samenwerking met ketenpartners bij te dragen aan activering en effectieve controle.

De inspectie ziet in de opzet twee risico's.

- Het persoonlijk contact tussen de professionals van CWI, UWV en gemeenten ('de warme overdrachten') heeft grote voordelen. Als het elektronisch klantendossier uit het gezamenlijk ketenprogramma wordt gerealiseerd, dan bestaat de kans dat deze voordelen verdwijnen.
- UWV stimuleert de reïntegratiecoaches WW om de grenzen van de wet op te zoeken, opdat individuele burgers zo snel mogelijk een blijvende baan krijgen. De inspectie signaleert hierbij risico's van onrechtmatige uitvoering dan wel rechtsongelijkheid. De inspectie mist in een dergelijke situatie een systeem waarmee door het openbaar maken van casuïstiek de kwaliteit van de uitvoering en de rechtszekerheid van burgers geborgd kan worden.

### Implementatie

De ontwikkeling van het concept klantmanagement WW en de doorontwikkeling hiervan tot reïntegratiecoach WW en de feitelijke implementatie van reïntegratiecoaching WW beslaat de periode van december 2003 tot en met februari 2006 en dat is een knappe prestatie. De plannen voor een gemeenschappelijke klantbenadering uit het SUWI-ketenprogramma 'Samen voor de klant' gaan nog een stap verder. De ervaring met de doorlooptijd van de ontwikkeling en de implementatie van de reïntegratiecoach WW kan gebruikt worden voor een reële inschatting van het tijdpad voor de realisatie van deze gemeenschappelijke klantbenadering.

Het belangrijkste risico tijdens de implementatie is het niet kunnen vinden van een voldoende aantal kandidaten voor reïntegratiecoach WW van voldoende kwalitatief niveau. Hoewel de planning dat UWV op 1 oktober 2005 zal beschikken over 450 reïntegratiecoaches niet is gehaald, is de inspectie van oordeel dat UWV voldoende heeft gedaan om reïntegratiecoaches WW van voldoende kwaliteit aan te stellen. De inspectie verwacht dat UWV met enige vertraging 450 reïntegratiecoaches zal aanstellen. Of dit aantal voldoende is, zal zich nog in de praktijk moeten bewijzen.

UWV heeft in zijn aanpak voor ontwikkeling en implementatie van de reïntegratiecoach WW bewust gekozen voor snelheid. UWV heeft hierbij risico's genomen. Het tempo heeft geleid tot experimenten die kleinschalig, gefragmenteerd zijn opgezet en gericht op facetten. De meerwaarde van de functie van reïntegratiecoach WW ligt in de synergie van al de nieuwe facetten. Die is niet getest. Pas in september 2005 is een kader vastgesteld door de raden van bestuur van CWI en UWV waarin staat aangegeven op welke onderdelen en wanneer de samenwerking tussen CWI en UWV verder wordt uitgewerkt.

### Werkings

De inspectie is van oordeel dat UWV niet cijfermatig onderbouwt dat reïntegratiecoaching WW daadwerkelijk bijdraagt aan beperking van het uitkeringsvolume door een betere activering of effectievere controle. Wel is aangetoond dat reïntegratiecoaching WW bijdraagt aan een snellere start van reïntegratietrajecten. Bij verschillende experimenten zijn klantmetingen verricht, die wijzen op een grotere klanttevredenheid.

Uit de experimenten blijkt dat het uitvoeringsproces zoals het bedacht was, uitvoerbaar is. UWV heeft de concrete ervaringen in de experimenten gebruikt om het functieprofiel van de reïntegratiecoach op te stellen, de inhoud en communicatie over de toetsen van het ANKER-model te verbeteren en lessen te trekken voor de samenwerking met de ketenpartners. De inspectie deelt de opvatting van UWV, CWI en gemeenten dat op basis van voorbeelden in de experimenten blijkt dat de reïntegratiecoach WW meerwaarde heeft.

Gelet op het feit dat UWV het concept reïntegratiecoaching WW niet integraal heeft getest en uit oogpunt van maatschappelijke verantwoording over kosten en baten vindt de inspectie een vergelijking van de effecten van casemanagement WW (situatie 2004) en de effecten van reïntegratiecoaching WW (situatie begin 2007) aan te bevelen.

De inspectie acht de volgende randvoorwaarden van belang voor het daadwerkelijk realiseren van activering en effectieve controle:

- het strak vasthouden aan de competenties in het functieprofiel van de reïntegratiecoach WW
- de ruimte geven aan het professioneel handelen van de reïntegratiecoach WW met in achtname van de grenzen van rechtszekerheid en rechtsgelijkheid voor de burgers
- de sturing op outcome per reïntegratiecoach WW.



## 5 Reactie UWV

De inspectie hecht grote waarde aan hoor en wederhoor. Daarom legt IWI al haar conceptrapportages voor aan de betrokken uitvoeringsinstanties en kiest de inspectie ervoor de kern van deze reactie op te nemen in het rapport. Dat is ook gebeurd bij dit rapport. Hierna volgt de reactie van UWV.

UWV is blij met het oordeel van de inspectie dat UWV met reïntegratiecoaching WW op de goede weg is naar een klantgerichte dienstverlening en het realiseren van werk boven uitkering. UWV onderschrijft de randvoorwaarden die de inspectie van belang acht voor het realiseren van activering en effectieve controle. Tegelijkertijd ziet UWV twee forse uitdagingen, namelijk het zorgdragen dat het gedrag van reïntegratiecoaches op het gewenste professionele niveau komt en het realiseren van de resultaten.

UWV onderkent het door de inspectie gesignaleerde risico dat persoonlijk contact tussen professionals van CWI, UWV en gemeenten door invoering van het klantdossier zou kunnen verminderen. UWV heeft daarom met CWI afgesproken dat CWI klanten 'warm' overdraagt en overlegt waar nodig.

UWV herkent het spanningsveld tussen het leveren van maatwerk aan klanten versus een rechtmatige uitvoering. In samenspraak met de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid streeft UWV naar het meer kaderstellend maken van (nieuwe) wet- en regelgeving, waardoor er meer maatwerk mogelijk wordt. Ook heeft UWV een kwaliteitsmeetmodel ontwikkeld dat zal bijdragen om goed met dit spanningsveld om te gaan.

UWV zal de ervaring met de doorlooptijd van ontwikkeling en implementatie van reïntegratiecoach gebruiken bij het maken van een reële planning van de gemeenschappelijke klantbenadering 'samen voor de klant'.

UWV verwacht eind december 2005 voldoende reïntegratiecoaches en mentoren te hebben benoemd om de nieuwe instroom WW een aanbod voor reïntegratiecoaching te doen. UWV is in onderhandeling met de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid om reïntegratiecoaching ook het zittend bestand in te kunnen zetten.

UWV ontwikkelt op dit moment het outcomemodel UWV, waarmee maatschappelijke verantwoording afgelegd kan worden over de kosten en baten van reïntegratiecoaching. Hiermee kan invulling gegeven worden aan de aanbeveling van de inspectie. Ook de onderbouwing van de uitvoeringskosten zal door middel van experimenten en ervaringscijfers verder worden verfijnd.



## 6 Nawoord IWI

De inspectie vindt het positief dat UWV nadere acties onderneemt om de feitelijke realisering van activering en effectievere controle te bereiken. UWV erkent de door de inspectie onderkende randvoorwaarden en risico's en heeft maatregelen getroffen.

Het onderzoek van de inspectie naar reïntegratiecoaching WW is een momentopname. UWV gaat constructief om met mogelijke leerpunten voor de komende jaren zoals voor de planning van de gemeenschappelijke dienstverleningsformule en voor de maatschappelijke verantwoording over kosten en baten.

UWV erkent het spanningveld tussen doelmatigheid en rechtmatigheid bij het leveren van maatwerk en wil in de geest van de wet handelen. De inspectie vraagt daarbij aandacht voor het feit dat ook de burger belang heeft om in concrete situaties te weten welke activiteiten mogen en welke effectief zijn.

# Lijst van afkortingen

AG	arbeidsgeschiktheid
AMT	arbeidsmarkttoets
ANKER	analyse van kansen en risico's
CWI	Centrale organisatie werk en inkomen, Centrum voor Werk en Inkomen
IR	Inkoop Reïntegratie
IWI	Inspectie Werk en Inkomen
NT	nalevingsbereidheidtoets
RT	reïntegratietoets
SUWI	Structuur uitvoering werk en inkomen
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
WW	Werkloosheidswet
WWB	Wet werk en bijstand

**Bijlage**

# **Reactie Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen**



Postbus 58285, 1040 HG Amsterdam

Inspecteur-generaal Werk en Inkomen,  
de heer mr. L.H.J. Kokhuis  
Postbus 11563  
2502 AN DEN HAAG

Van

B.C. Pont

T (020) 687 57 11

F (020) 687 31 47

Oms kenmerk

SB/68454

Uw kenmerk

2005/6796

**Onderwerp****De kortste weg naar werk****Een onderzoek naar reïntegratiecoaching WW bij UWV**

Geachte heer Kokhuis,

Met belangstelling hebben wij kennis genomen van uw conceptrapport "de kortste weg naar werk: een onderzoek bij reïntegratiecoaching WW bij UWV".

Uw oordeel dat UWV met reïntegratiecoaching op de goede weg is naar een klantgerichte dienstverlening en het realiseren van werk boven uitkering stemt ons met genoegen. Voor het daadwerkelijk realiseren van activering en een effectieve controle acht u een aantal randvoorwaarden van belang. Wij onderschrijven deze bevindingen.

Hieronder zullen wij nader ingaan op welke wijze wij werk maken van werk.

**Opzet reïntegratiecoaching**

Het model reïntegratiecoaching is per oktober 2005 geïmplementeerd. Het vereist nog een grote inspanning om zoals u ook aangeeft te zorgen dat daadwerkelijk de ambities, die op het domein Werk van ons worden verwacht, worden behaald. Daarnaast onderkennen wij ook de door u genoemde risico's. Gezien deze ambities en risico's achten wij focus op het domein werk noodzakelijk.

De sturing op het domein Werk binnen de divisie WW hebben wij tijdelijk verbijzonderd, met als doel:

- Borgen van going concern: behalen van de afgesproken PI'en Werk en Keten.
- Kwantitatieve en kwalitatieve (professionele) opbouw van de reïntegratiecoaches WW (RC WW).
- Landelijk implementeren van gezamenlijke ketenprocessen, waaronder de door CWI en UWV vastgestelde aanpak intensieve samenwerking CWI-UWV "Samen doen we het zo".

Twee forse uitdagingen zien wij, te weten:

- Zorgdragen dat het gedrag van reïntegratiecoach daadwerkelijk op een professioneel niveau komt zoals het model beschrijft. Met andere woorden het daadwerkelijk in de praktijk centraal zetten van de klant en maatwerk leveren.
- Realiseren van de resultaten.

U ziet in de gekozen opzet 2 risico's:

**1. Elektronisch Klantendossier**

Wij, CWI, UWV en gemeenten, zijn van mening dat een elektronisch klantendossier een meerwaarde heeft om klantgericht te kunnen werken in de keten. Het elektronisch klantendossier is ons inziens ondersteunend aan diverse uitvoeringsprocessen. Een dubbele gegevens uitvraag bij de klant wordt zo voorkomen. Er is één gemeenschappelijk klantendossier. Het risico dat u schetst dat door invoering van een elektronisch klantendossier

het persoonlijk contact tussen de professionals van CWI, UWV en gemeenten zou kunnen verminderen, onderkennen we. Evenals IWI zien CWI en UWV meerwaarde in het persoonlijk contact tussen hun professionals, de zgn. warme overdracht. Dit kan met meer gerichtheid, juist door het beschikbaar hebben van de informatie in het klantdossier. Het is dan ook van belang te organiseren dat deze warme overdracht blijft gehandhaafd. Met CWI hebben we de afspraak dat CWI klanten warm overdraagt aan UWV en daar waar nodig duaal overleg pleegt.

Het uiteindelijke doel is dat de klant één vaste contactpersoon in de keten krijgt. In de toekomst wordt deze werkwijze nu beproefd.

## 2. Grenzen van de wet

Wij herkennen het spanningsveld tussen het leveren van maatwerk aan klanten versus een rechtmatige uitvoering. Wij zijn van mening dat om maatwerk te kunnen leveren gehandeld moet worden naar de geest van de wet in plaats van naar de letter van de wet, hetgeen niet betekent dat de grens van de wet per definitie wordt opgezocht of overschreden.

In samenspraak met SZW streven we naar het meer kaderstellend maken van (nieuwe) wet en regelgeving gericht op het kunnen leveren van maatwerktoepassingen aan onze klanten met als doel de klant sneller te laten terugkeren op de arbeidsmarkt. Voorbeelden hiervan zijn opstapjes, jobstage, proefplaatsing, verdergaande mogelijkheden bij het starten als zelfstandige. Uitgangspunt is dat de kwaliteit van de uitvoering en de rechtszekerheid van burgers geborgd blijft. Hierbij streven we naar een evenwichtige balans tussen doelmatigheid en een rechtmatige uitvoering.

Daarnaast hebben we om een goede kwalitatieve uitvoering te waarborgen en om het kwalitatief handelen van de reïntegratiecoach te kunnen beoordelen en verder te professionaliseren een kwaliteitsmeetmodel ontwikkeld. Dit model is gebaseerd op het model sociaal medisch handelen van AG. Op gevalsniveau zal in het dossier verantwoording worden afgelegd over de gekozen maatwerkoplossing. Op deze manier is inzichtelijk waarom welke keuzes zijn gemaakt en tot welke resultaten dit heeft geleid. De gegevens over de verrichte activiteiten en behaalde resultaten zijn op landelijk, regionaal, kantoor- en medewerkerniveau beschikbaar. Deze gegevens worden onder meer gebruikt bij de individuele sturing van de reïntegratiecoaches. Tot slot worden ook mentoren RC WW ingezet ter begeleiding van de reïntegratiecoach WW en het verhogen en borgen van de kwaliteit.

## Implementatie

De ervaringen die wij hebben opgedaan met de doorlooptijd van de ontwikkeling en de implementatie van reïntegratiecoach, gebruiken wij zoals u ook voorstelt bij het maken van een reële realisatieplanning van de gemeenschappelijke klantbenadering 'samen voor de klant'.

Het uitvoeren van reïntegratiecoaching staat uiteraard met het beschikken over voldoende reïntegratiecoaches van kwalitatief hoogwaardig niveau. We houden vast aan een strenge selectie op de benodigde competenties van de reïntegratiecoaches. Wij hebben gemerkt dat het niet meevalt om kwalitatief goede mensen binnen te halen zowel binnen UWV als de keten. Eind december verwachten wij 450 fte reïntegratiecoaches te hebben benoemd en 22 fte mentoren. Met de 450 fte is UWV in staat om de nieuwe instroom WW een aanbod voor reïntegratieondersteuning te doen. Het uitbreiden van het aantal reïntegratiecoaches is noodzakelijk om naast de nieuwe instroom ook het zittend bestand een goede dienstverlening te kunnen bieden. Dit is afhankelijk van de begrotingsbesprekingen 2006.

Wij zijn het eens met de opmerking van het IWI dat de meerwaarde van de reïntegratiecoach WW ligt in de synergie van alle facetten van het model reïntegratiecoaching. Toch hebben wij er bewust voor gekozen om kleinschalig de deelaspecten van het model reïntegratiecoaching te testen. Dit hebben wij gedaan vanuit het oogpunt van snelheid, om de uitvoering niet teveel te belasten en eerst op kleine schaal de werking van de verschillende instrumenten te kunnen beproeven alvorens het landelijk te implementeren. De experimenten hebben ons inziens aangetoond dat reïntegratiecoaching



WW dankzij het concept van spilfunctie, afstemming van het anker-model op AB-routing en een betere samenwerking tussen de ketenpartners, bijdraagt aan een snellere start van reïntegratietrajecten. De eerste ervaringen van de werking van de verschillende onderdelen in samenhang zijn dus positief.

CWI en UWV onderstrepen het belang van een goede gemeenschappelijke dienstverlening aan onze klanten. Hiertoe hebben CWI en UWV een samenwerkingsmanifest opgesteld, waarin ze aangeven op welke wijze zij deze samenwerking de komende jaren willen vormgeven. De gemeenschappelijke dienstverleningsformule van CWI en UWV is nader uitgewerkt in de notitie 'samen doen we het zo'. De ervaringen die opgedaan zijn met de AB-routing en het Ankermodel / project De uitdaging zijn verwerkt in de gemeenschappelijke dienstverleningsformule. Met deze uitwerking beogen we de samenwerking tussen CWI, UWV en gemeenten op lokaal niveau te versnellen.

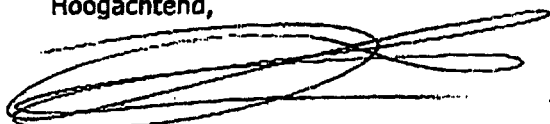
UWV ontwikkelt op dit moment het zogenaamde outcome model UWV waarmee maatschappelijke verantwoording kan worden afgelegd over de kosten en baten van reïntegratiecoaching. De gegevens die gebruikt worden in dit model strekken zich uit over de periode van de start van casemanagement (2002) tot en met reïntegratiecoaching (start 1 oktober 2005) en geeft inzicht in de maatschappelijke ontwikkeling (lees: waardecreatie) door de jaren heen. De verwachting is dat dit model vanaf begin 2006 werkzaam is ter ondersteuning van het management binnen het domein Werk. Middels dit model kunnen wij invulling geven aan uw aanbeveling.

Het outcome model zal richting gaan geven aan de sturing op outcome per reïntegratiecoach.

#### Kosten en baten

Bij de onderbouwing van de uitvoeringskosten ligt alleen in de eerste fase een feitelijke meting ten grondslag aan de normering. In alle slagen daarna is de normering geactualiseerd op basis van de methode van intersubjectieve toetsing. Door middel van experimenten en ervaringscijfers zal de normering verder worden verfijnd.

Hoogachtend,



Dr. J.M. Linthorst  
Voorzitter Raad van Bestuur

Bijlage: Beschrijving Intensieve Samenwerking CWI-UWV "Samen doen we het zo"



# Publicaties van de Inspectie Werk en Inkomen

## 2005

- R05/22 De korste weg naar werk  
Een onderzoek naar reïntegratiecoaching WW bij UWV
- R05/21 Gezocht: werklozen  
Activiteiten van CWI, UWV en gemeenten om werklozen aan het werk te krijgen in moeilijk vervulbare vacatures voor laag- en ongeschoolde arbeid
- R05/20 Vangnet of springplank?  
De reïntegratie van zieke werknemers zonder dienstverband door UWV
- R05/19 Informatie: aantoonbaar betrouwbaar?  
Een onderzoek naar de kwaliteit van de niet-financiële informatievoorziening in het SUWI-domein
- R05/18 Opnieuw beoordeeld
- R05/17 Zicht op kansen?  
Onderzoek naar systematische kennisopbouw over bijstandsgerechtigden door gemeenten
- R05/16 Werken aan samenwerking  
Een onderzoek naar de invulling van de overlegverplichting van certificatie- en keuringsinstellingen
- R05/15 De gevolgen van selectie bij reïntegratietrajecten voor WW-gerechtigden
- R05/14 Invloed van WW-gerechtigden op hun reïntegratietraject
- R05/13 Beëindiging van dienstbetrekkingen Wsw bij arbeidsongeschiktheid
- R05/12 Handhaving door de Sociale Verzekeringsbank in 2004
- Toezicht op de Wet kinderopvang
- R05/11 Kiezen en delen  
De selectie door gemeenten voor reïntegratietrajecten/Casestudies bij acht gemeenten
- R05/10 Vuurwerk meester  
Een onderzoek naar de certificering van vakbekwaamheid vuurwerk
- Jaarplan 2006
- Meerjarenplan 2006-2009
- R05/09 Pensioen bewaakt  
Een onderzoek naar het risicogericht toezicht van De Nederlandsche Bank op pensioenfondsen
- R05/08 Ontwikkeling van het handhavingsbeleid binnen UWV
- R05/07 UWV en Walvis  
Derde rapportage
- R05/06 Intake en beoordeling bij de bijstand
- R05/05 ICT als verbindende schakel  
Keteninformatisering in het stelsel van werk en inkomen
- R05/04 Afgesproken?  
Gemeenten en CWI-vestigingen over onderlinge afspraken in het kader van de uitkeringsintake voor de WWB
- Jaarverslag 2004
- R05/03 Kwaliteit van arbeid: een kwestie van zorg  
Een onderzoek naar gemeentelijk beleid en sturing op zorg voor kwaliteit van arbeid in de sociale werkvoorziening
- R05/02 Gebruikswaarde Suwinet-Inkijk
- R05/01 De certificatie van deskundig toezichthouders verwijdering asbest en crocidoliet

## 2004

- R04/29 Beveiliging Suwinet bij gemeenten  
R04/28 Op tijd  
Tijdigheid in de uitvoering van de Algemene nabestaandenwet
- R04/27 Beleid en sturing van de beursvloer van het Centrum voor Werk en Inkomen  
R04/26 Dienstverlening aan werkgevers  
R04/25 Arbeidsbemiddeling in de praktijk  
Onderzoek naar de motieven en keuzes bij arbeidsbemiddeling door CWI
- R04/24 De weg van bijstand naar werk  
Onderzoek naar de effectiviteit van reïntegratie-instrumenten onder de Abw
- R04/23 UWV en de gemeenschappelijke verwijzindex  
Onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van de gemeenschappelijke verwijzindex bij de bestrijding van witte fraude
- R04/22 Een signaal voor gemeenten  
Onderzoek naar de bestrijding van witte fraude in de bijstand met behulp van belastingssignalen
- R04/21 Toetsen van sollicitatieactiviteiten in het kader van de Werkloosheidswet  
R04/20 Uitvoering en effectiviteit van reïntegratievoorzieningen en -instrumenten  
R04/19 Hoog spel  
Een onderzoek naar effecten van liberalisering van de keuringsmarkt op de kwaliteit van keuringen van liften en kranen
- R04/18 Onafhankelijkheid bij periodieke liftkeuringen  
R04/17 Beoordeling rapportage handhaving Sociale Verzekeringsbank 2003  
R04/16 Zwarte en grensoverschrijdende fraude met bijstandsuitkeringen  
Een verkennend onderzoek naar gemeentelijk beleid gericht op bestrijding van zwarte en grensoverschrijdende fraude
- R04/15 Ontwikkeling sectorloket  
R04/14 Samenvatting rapportages verscherpt toezicht 2001-2003  
De uitvoering van de Algemene bijstandswet in Almelo, Amsterdam, Den Helder, Haarlem en Rotterdam
- Toezicht op certificatie- en keuringsinstellingen 2005 - 2008
- R04/13 In goed vertrouwen  
Onrechtmatige gegevensverstrekking aan een handelsinformatiebureau
- R04/12 Aan de slag met de Wet verbetering poortwachter  
De invoering van de Wet verbetering poortwachter door het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
- R04/11 UWV en Walvis  
Tweede rapportage
- R04/10 De praktijk ná het aanbesteden  
De feitelijke inkoop van afzonderlijke reïntegratietrajecten door UWV in de contractperiode 2002-2003
- Jaarplan 2005  
Jaarverslag 2003
- R04/09 Gelijke gevallen, gelijke behandeling?  
Uitvoering van de ontslagtaak door CWI
- R04/08 Dienstverlening door het Inlichtingenbureau  
R04/07 Samenloopsignalen van het Inlichtingenbureau  
Een onderzoek naar het gebruik van samenloopsignalen door gemeenten in 2003
- R04/06 ICT en de keten van werk en inkomen  
R04/05 De manager de baas?  
Een onderzoek naar WAO-managers en hun integrale verantwoordelijkheid voor het werk van verzekeringsartsen
- R04/04 Inzet reïntegratie-instrumenten en -voorzieningen door UWV  
R04/03 Herbeoordeeld?  
Uitvoering van de wettelijke WAO-herbeoordelingen
- R04/02 Verbetering opzet financieel beheer CWI  
R04/01 Gemeente Assen en de bijzondere bijstand  
Onderzoek naar bijzondere bijstandsverlening bij verblijf in het buitenland

U kunt deze publicaties opvragen bij:

Inspectie Werk en Inkomen  
Afdeling Communicatie

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

Prinses Beatrixlaan 82  
2595 AL Den Haag

Postbus 11563  
2502 AN Den Haag