

Uitvoering van re-integratietrajecten door UWV

Invloed van WW-cliënten en maatwerk bij re-integratie

Uitvoering van re-integratie- trajecten door UWV

Invloed van WW-cliënten en maatwerk bij re-integratie

R 07/18, november 2007
ISSN 1383-8733
ISBN 978-90-5079-194-6

Voorwoord

Om sneller weer aan het werk te komen, kunnen WW-gerechtigden een beroep doen op professionele re-integratiedienstverlening. Maatwerk en cliëntinvloed zijn bij deze vorm van dienstverlening belangrijke uitgangspunten. Uitvoeringsinstellingen en re-integratiebedrijven hebben als taak om, samen met de cliënt, die instrumenten in te zetten die het meeste bijdragen aan een zo snel mogelijke werkhervatting.

De effecten van deze instrumenten zijn echter niet altijd duidelijk aantoonbaar. Regelmatig komt in de maatschappij en de politiek de vraag op of individuele re-integratietrajecten wel echt bijdragen aan het vinden van de kortste weg naar duurzaam werk. Voor die kortste weg naar werk is op maat gesneden dienstverlening nodig. De cliënt moet niet te veel, maar vooral ook niet te weinig ondersteuning krijgen bij zijn eigen pogingen het werk te hervatten.

De inspectie heeft daarom onderzoek gedaan naar het tot stand komen van maatwerk in re-integratietrajecten. Daarbij is gekeken naar drie aspecten: de rol van UWV als opdrachtgever voor re-integratiedienstverlening, de invloed van de cliënt op zijn re-integratietraject, en het functioneren van de re-integratiemarkt. De resultaten van dit onderzoek vindt u in dit rapport.

De inspectie is dr. P. Hermkens erkentelijk voor zijn waardevolle commentaar en advies bij de uitvoering van dit onderzoek.

Mw. mr. drs. C. Kervezee
Inspecteur-generaal

Inhoud

1	Inleiding	7
2	Ontwikkelingen rond de re-integratie van WW'ers	9
2.1	Het opdrachtgeverschap van UWV	9
2.2	De invoering van de IRO	9
2.3	De markt voor IRO's en reguliere trajecten	10
3	Maatwerk en cliëntinvloed bij de re-integratie van WW'ers	13
3.1	De keuze van het soort traject	13
3.2	Maatwerk in het re-integratietraject	14
3.3	Cliëntinvloed bij het re-integratietraject	16
4	Oordeel	19
5	Reactie Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen	21
	Lijst van afkortingen	22
	Bijlage: Reactie Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen	23
	Publicatie van de Inspectie Werk en Inkomen	29

I Inleiding

De re-integratie van WW'ers wordt door private re-integratiebedrijven uitgevoerd. De private bedrijven concurreren met elkaar om re-integratietrajecten uit te mogen voeren voor UWV en gemeenten. Deze publieke opdrachtgevers hebben de taak trajecten zodanig in te kopen dat concurrentie op de markt ontstaat en behouden blijft. De concurrentie tussen private re-integratiebedrijven moet bijdragen aan betere resultaten; meer maatwerk voor burgers en een efficiëntere dienstverlening, wat uiteindelijk tot meer uitstroom naar betaalde arbeid moet leiden. De veronderstelling dat marktwerking leidt tot betere re-integratiedienstverlening is een van de pijlers van de Wet SUWI en daarmee een belangrijk onderdeel van het toezicht.

De wetgever stelt dat WW'ers in de aanloop naar het uiteindelijke re-integratietraject recht hebben op een adequate behandeling, adequate begeleiding, adequate informatieverstrekking en een passend aanbod met betrekking tot re-integratie. De cliënt moet voldoende mogelijkheden hebben een belangrijke rol te spelen bij zijn re-integratie.¹ De wetgever stelt hiermee dat cliëntinvloed en maatwerk belangrijke voorwaarden zijn voor een goede uitvoering van re-integratietrajecten.

IWI geeft met dit onderzoek inzicht in de uitvoering van de re-integratietrajecten van WW'ers die in opdracht van UWV worden uitgevoerd. Wat krijgen WW'ers die een traject zijn begonnen precies aangeboden en op welke wijze verloopt het traject. Heeft de cliënt gedurende het traject voldoende invloed om ervoor te zorgen dat wat door het re-integratiebedrijf wordt aangeboden, ook is afgestemd op wat de cliënt echt nodig heeft. Of anders gezegd: worden voldoende mogelijkheden geboden om tot een op maat gesneden uitvoering van het traject te komen?

Een tweede vraag is hoe private re-integratiebedrijven daar in de praktijk van alle dag mee omgaan. Wat zijn voor deze re-integratiebedrijven de belangrijkste overwegingen in de manier waarop zij producten aanbieden? Wat is invloed van de concurrentie daarop? Daarbij is het ook van belang dat wordt gekeken naar de invloed die uitgaat van de sturing vanuit de publieke opdrachtgever, in dit onderzoek het UWV. Daarbij zijn de wijze van financiering en de intensiteit van de contacten tussen UWV en de re-integratiebedrijven van belang.

Onderzoeksaanpak

De gegevens voor dit onderzoek zijn bij verschillende bronnen en op uiteenlopende manieren verzameld. Er zijn interviews uitgevoerd, er is een enquête naar verschillende groepen cliënten gestuurd en er is gebruik gemaakt van de vignetmethode, een methode waarmee besluitvormingsprocessen onderzocht kunnen worden.

De interviews zijn gehouden met leidinggevenden en re-integratiecoaches van UWV en met consultants en directieleden van re-integratiebedrijven. In deze interviews is informatie verzameld over de aanpak van re-integratietrajecten en de afwegingen die daarvoor zijn gemaakt. Verder is informatie verzameld over de effecten van concurrentie op de beslissingen van re-integratiebedrijven en de gevolgen daarvan voor de kwaliteit van de dienstverlening. De enquête is gebruikt om informatie van cliënten over hun re-integratietraject en hun eigen rol daarin te verzamelen.

Daarnaast is bij een groep re-integratiecoaches van UWV en consultants van re-integratiebedrijven met behulp van de vignetmethode onderzocht voor welke invulling van het re-integratietraject zij kiezen, gegeven een combinatie van kenmerken van de klant. In dit onderzoek waren de vignetten beschrijvingen van WW'ers. Aan re-integratiecoaches en consultants van re-integratiebedrijven is gevraagd aan te geven hoe zij de afstand tot de arbeidsmarkt beoordeelden, wat voor dienstverlening zij in zouden willen zetten en welke onderdelen van die dienstverlening het belangrijkste zouden zijn.

¹ Tweede Kamer, vergaderjaar 2000-2001, 27 588, nr. 3, p. 54

2 Ontwikkelingen rond de re-integratie van WW'ers

De re-integratiemarkt is ontstaan in de jaren voorafgaand aan de veranderingen in de uitvoering van de sociale zekerheid door Wet SUWI. De resultaten van publiek uitgevoerde re-integratietrajecten werden als onbevredigend ervaren en er is besloten de uitvoering van re-integratie privaat te laten plaatsvinden. Het opdrachtgeverschap voor re-integratie bleef in publieke handen en wordt, voor WW'ers, sinds de oprichting van UWV door deze organisatie uitgevoerd. In de afgelopen jaren hebben een aantal ontwikkelingen plaatsgevonden die gevolgen hebben voor de re-integratie van WW'ers. Vooral van belang zijn de invoering van re-integratiecoaching en de Individuele Re-integratie Overeenkomst (IRO).

2.1 Het opdrachtgeverschap van UWV

De kern van het opdrachtgeverschap van UWV bij re-integratie is het inkopen van re-integratietrajecten met een goede prijs/kwaliteitsverhouding. Daarnaast moet UWV als opdrachtgever ervoor zorgen dat concurrentie op de re-integratiemarkt ontstaat en op een goede manier blijft functioneren. De instrumenten die UWV daartoe als opdrachtgever kan inzetten zijn: openbare aanbestedingen, het inkopen van concrete trajecten, het contractbeheer en het monitoren van de uitvoering van trajecten. De divisie Inkoop re-integratie (IR) is bij UWV verantwoordelijk voor de aanbestedingen van trajecten en het contractbeheer.

De divisie WW is verantwoordelijk voor het begeleiden van WW cliënten. Die begeleiding komt neer op het tijdig inzetten van de juiste dienstverlening, het beoordelen van re-integratieplannen van re-integratiebedrijven en het monitoren van de trajecten. Het systeem re-integratiecoaching door de re-integratiecoach WW is gestart in oktober 2005 en komt voort uit de UWV doelstelling 'werk boven uitkering', waarbij men de cliënten via een klantgerichte benadering snel en duurzaam aan de slag wil helpen.²

De re-integratiecoach is primair verantwoordelijk voor de begeleiding van cliënten tijdens het re-integreren. Een re-integratietraject begint voor de meeste WW'ers met een gesprek met de re-integratiecoach. Daarvoor hebben zij vaak al contact gehad met CWI en daar wellicht al ondersteuning gekregen bij het zoeken naar werk. Als de inschatting is dat de WW'er meer hulp nodig heeft bij het zoeken naar werk dan CWI biedt, is de re-integratiecoach een belangrijke schakel tussen de cliënt en het re-integratiebedrijf.

Uit het onderzoek blijkt dat de re-integratiecoach in zijn werk een grote mate van beslissingsvrijheid heeft. Hij is beslissingsbevoegd, waardoor het mogelijk is tijdens het gesprek met de cliënt bindende afspraken te maken over hoe de re-integratie eruit moet zien. Naast deze rol bij de start van het traject is de re-integratiecoach ook verantwoordelijk voor het goedkeuren van het plan zoals dat door het re-integratiebedrijf en de cliënt wordt opgesteld en voor de monitoring van het traject. De re-integratiecoach is een functionaris die vaker en intensiever contact heeft met de cliënt dan de vroegere casemanager bij UWV.

Daarnaast kan, en moet, de re-integratiecoach ook meer eigen activiteiten met de cliënt ondernemen. De re-integratiecoach WW is binnen de huidige systematiek het aanspreekpunt voor de cliënt. Hij moet zorgen voor maatwerk aan de cliënt zodat deze via de kortste weg aan het werk komt.

2.2 De invoering van de IRO

De re-integratiebedrijven die reguliere trajecten uitvoeren worden geselecteerd door een openbare aanbestedingsprocedure. De manier waarop UWV aanbesteedt is in de afgelopen jaren niet sterk veranderd, maar wel steeds meer geprofessionaliseerd. Door de opgebouwde ervaring heeft UWV beter zicht op goed en slecht presterende bedrijven. In de aanbestedingsrondes speelt dat dan ook meer een rol dan voorheen. Dit leidt tot minder uitgebreide aanbestedingsprocedures die meer gericht zijn op de spelers die hebben bewezen dat ze voldoende

² Met de werving en selectie van re-integratiecoaches is eerder begonnen.

3
Modulair inkopen is een vorm van re-integratie waarbij afzonderlijke modules onder regie van de re-integratiecoach worden ingezet om de cliënt weer aan het werk te krijgen.

presteren. Om toetreding tot de markt mogelijk te houden wordt door UWV ruimte gereserveerd voor re-integratiebedrijven die, in relatie tot specifieke klantgroepen, als nieuwkomers zijn te beschouwen. Als dit het geval is wordt het bedrijf niet beoordeeld op het criterium ervaring.

Als een WW'er dat wil, of als de re-integratiecoach dat nodig vindt kan een cliënt ook kiezen voor een Individuele Re-integratieovereenkomst (IRO). Deze trajectvorm is ingevoerd in 2004 met als primair doel cliëntinvloed te stimuleren. De cliënt heeft binnen een IRO meer regie over zijn eigen re-integratietraject. Sinds de invoering ervan is het aantal IRO's sterk toegenomen. In het eerste kwartaal van 2007 was 43 procent van alle trajecten een IRO. Een kwart betrof een regulier traject en een derde van alle ondersteuning werd modulair ingekocht.³

IRO's mogen worden uitgevoerd door alle bedrijven die voldoen aan een aantal door UWV gestelde voorwaarden. Deze voorwaarden zijn deels financieel van aard, maar gaan ook in op de kwaliteit van een bedrijf. Een bedrijf moet financieel gezond zijn, maar vooral ook vakbekwaam personeel in dienst hebben en deelnemen aan een verplichte evaluatie met de cliënt en de re-integratiecoach van UWV. Als een bedrijf meer dan tien IRO's in opdracht van UWV uitvoert moet het deelnemen aan de klanttevredenheidsonderzoeken van Stichting Blik op Werk. Om IRO's uit te voeren hoeft een bedrijf dus geen aanbestedingsprocedure te doorlopen. In combinatie met de sterke groei van het aantal IRO's heeft dit ertoe geleid dat het aantal bedrijven dat re-integratietrajecten uitvoert in opdracht van UWV explosief is toegenomen. Een aantal jaren geleden waren dit ongeveer 40 bedrijven. Momenteel heeft UWV naar schatting meer dan 2000 contractpartners.

Het beoordelingskader dat UWV gebruikt stelt verder dat de kortste weg naar werk centraal moet staan in een IRO. Het traject moet zo snel mogelijk tot een duurzame plaatsing in betaald werk leiden. Daarnaast gaat UWV na of de in het trajectplan opgenomen dienstverlening het best in een IRO vorm kan krijgen. Als bijvoorbeeld een regulier traject dezelfde dienstverlening kan leveren tegen lagere kosten, moet de IRO worden afgewezen. De inhoud van de IRO wordt in principe niet uitgebreid getoetst. De re-integratiecoach bij UWV gaat na of de globale aard en richting van het plan overeenkomt met de bij de cliënt geconstateerde problematiek. Als er sprake is van een overschrijding van het maximumbedrag wordt er uitgebreider getoetst.

2.3 De markt voor IRO's en reguliere trajecten

In 2006 kocht UWV circa 55.000 trajecten in, waarvan meer dan de helft IRO's waren. Dat vanaf 2005 steeds meer IRO's werden ingekocht had tot gevolg dat de beslissing over welk bedrijf een opdracht kreeg op het niveau van de re-integratiecoach en de cliënt kwam te liggen. De IRO markt is sterk gedecentraliseerd. De individuele werkzoekende is de vragende partij en alle bedrijven die dat willen kunnen IRO trajecten uitvoeren. Concurrentie ontstaat tussen bedrijven die strijden om de gunst van de cliënt. Binnen een IRO moet de cliënt zelf het bedrijf kiezen, al dan niet geadviseerd door een medewerker van UWV. Het staat de cliënt en het re-integratiebedrijf vrij zelf invulling te geven aan het trajectplan zonder dat die inhoud sterk door contractvoorwaarden vooraf wordt ingekaderd.

De reguliere markt is een centraal gestuurde markt die wordt gevormd door aanbestedingsprocedures. Op deze markt is UWV de vrager die dienstverlening inkoop bij een aantal verschillende aanbieders. De aanbestedingsprocedures stellen vast hoeveel trajecten(globaal), met welk dienstverleningspakket door welke bedrijven worden uitgevoerd binnen een bepaalde doelgroep. Primair vindt de marktwerking op deze markt plaats in de aanbestedingsrondes. Bedrijven concurreren hierbinnen met elkaar voor concrete opdrachten.

Prijsconcurrentie, prestatiesturing en maatwerk

In de eerste aanbestedingsrondes heeft prijs heeft als gunningscriterium een grote rol gespeeld. Een hoge mate van prijsconcurrentie draagt als risico in zich dat de trajectprijs naar het laagst mogelijke niveau daalt waarop re-integratiebedrijven een traject aan kunnen bieden. Hierdoor kosten trajecten weliswaar minder, maar verandert ook de manier waarop het re-integratiebedrijf de trajecten inzet. Er is dan minder ruimte voor innovatie en intensieve(re) begeleiding in de methodiek van bedrijven. Met als gevolg dat maatwerk minder tot stand komt. In combinatie met resultaatfinanciering heeft prijsconcurrentie in de eerste jaren van de markt dan ook geleid

tot standaardisering in het trajectaanbod.

Toch wordt binnen de aanbestedingstrajecten ook aandacht gegeven aan het mogelijk maken van maatwerk. Door meer dan voorheen te variëren in de contractvoorwaarden voor moeilijkere doelgroepen en daardoor prestatiefinanciering gedifferentieerd in te zetten, stelt UWV de re-integratiebedrijven in staat een passend pakket aan dienstverlening aan te bieden.

Door de individualiteit van de IRO is binnen deze trajecten echter meer maatwerk, flexibiliteit en innovatie mogelijk. Als het gaat om de kwaliteit van het traject in deze termen heeft de IRO daardoor een belangrijk voordeel. Daar staat tegenover dat IRO's ook duurder zijn en dat er slechts beperkt sprake is van prestatiesturing. Alle IRO's worden met eenzelfde maximum bedrag in een no cure less pay contract uitgevoerd. In aanbestedingscontracten variëren de maximale prijs en de mate van prestatiesturing met de afstand tot de arbeidsmarkt van de doelgroep voor de trajecten.

Transparantie en beheersbaarheid op de IRO-markt

De populariteit van de IRO heeft effect op het functioneren van de markt. Bij het starten van een IRO is de keuze van de cliënt, en niet de landelijke aanbestedingsronde, doorslaggevend. Het belang van de landelijke aanbestedingen en de daaruit resulterende raamcontracten is dus afgenomen. Hierdoor hebben meer bedrijven de kans opdrachten te verwerven. Het aantal bedrijven dat voor UWV trajecten uitvoert is enorm gestegen (van ongeveer 40 naar meer dan 2000).

Dit heeft als gevolg dat de transparantie van de markt onder druk staat en dat de mogelijkheden voor UWV om op centraal niveau te sturen op de kwaliteit van bedrijven zijn verminderd. Een gebrek aan transparantie maakt het voor de cliënt en de re-integratiecoach moeilijker om het juiste bedrijf te kiezen. Deels wordt deze ontwikkeling gecompenseerd doordat UWV en stichting Blik op Werk de cliënt informeren over de specialiteiten, locaties en prestaties van de re-integratiebedrijven. Bij een nog steeds groeiend aantal aanbieders wordt deze taak echter steeds complexer, terwijl het belang van een kwalitatief goede aansturing van de bedrijven en de trajecten toeneemt.

3 Maatwerk en cliëntinvloed bij de re-integratie van WW'ers

De uitvoering van de re-integratietrajecten vindt gewoonlijk plaats in overleg tussen de WW'er, een re-integratiecoach van UWV en een consultant van een re-integratiebedrijf. Om te beoordelen of dat tot de juiste trajecten leidt, heeft de inspectie drie aspecten van de trajecten onderzocht: hoe wordt de keuze voor het soort traject gemaakt, in hoeverre wordt er maatwerk geleverd voor de cliënt en in hoeverre heeft de cliënt voldoende invloed kunnen uitoefenen op de invulling van het traject.

3.1 De keuze van het soort traject

Het starten van een traject begint met het bepalen van het soort dienstverlening dat gebruikt moet gaan worden. Deze keuze wordt gemaakt door de re-integratiecoach en de cliënt samen. Door deze verantwoordelijkheid bij de re-integratiecoach neer te leggen neemt UWV de verantwoordelijkheid voor de diagnose aan het begin van het traject. Op voorwaarde dat dit goed gebeurt, kan hierdoor gericht ondersteuning worden ingekocht als dat nodig is, of kan de re-integratiecoach ervoor kiezen de cliënt zelf te begeleiden.

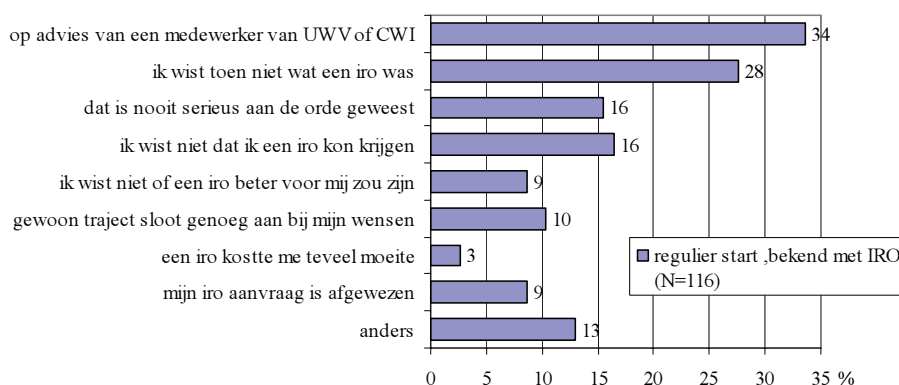
Het onderzoek laat zien dat de re-integratiecoach de eigen begeleiding bij voorkeur inzet bij cliënten die snel weer aan het werk kunnen. Trajecten (regulier of IRO) worden waar mogelijk ingezet voor cliënten die moeilijker bemiddelbaar zijn. Cliënten hebben het meest expliciet een rol bij het starten van een IRO. Als de cliënt een IRO wil en daarom vraagt stemt de re-integratiecoach daarin meestal toe.

Re-integratiecoaches spelen een belangrijke rol bij de keuze

Bij de keuze voor een IRO spelen medewerkers van UWV en/of CWI een belangrijke rol door informatie over de IRO te verstrekken en de cliënt te adviseren een IRO te volgen. Dit gebeurt echter niet bij alle cliënten. Van de WW'ers die een regulier traject volgen weet het merendeel (75 procent) niet wat een IRO is. Slechts een kwart weet dat wel. Van deze mensen geeft 30 procent aan dat zij dit op het moment van kiezen niet wisten. Werkzoekenden die in een regulier traject terecht komen weten dus vaak niet dat de mogelijkheid een IRO te volgen bestaat.

In figuur 1 staan de redenen waarom de cliënten in een regulier traject die weten wat een IRO inhoudt geen IRO hebben aangevraagd. Ook hier zien we een substantiële rol voor UWV. 34 procent van deze cliënten heeft geen IRO aangevraagd op advies van de re-integratiecoach. De rest heeft dat niet gedaan omdat zij dat niet nodig vonden, of omdat het niet echt aan de orde is gekomen in het gesprek. Negen procent van deze groep heeft wel een IRO aangevraagd, maar die aanvraag is afgewezen.

Figuur 1
Waarom geen IRO aangevraagd?

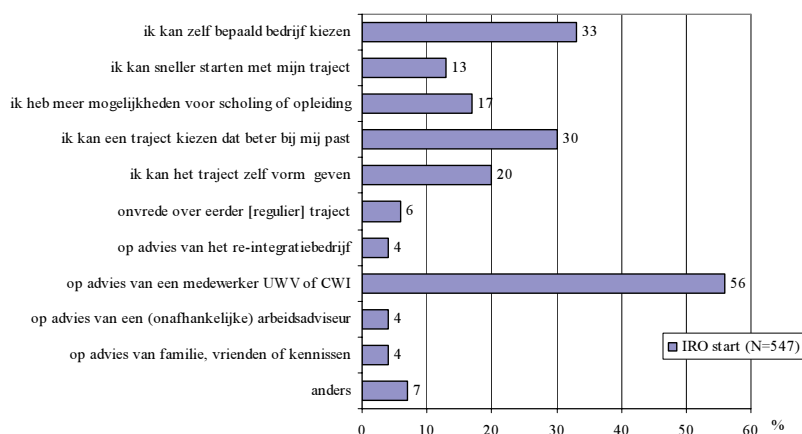


Bron IWI; cliëntenquête

Drie kwart van de WW'ers die een IRO zijn gestart, hoorde van die mogelijkheid van UWV of CWI. Veertig procent heeft informatie gekregen van een medewerker van UWV (de re-integratiecoach), 22 procent van een medewerker van CWI en 15 procent heeft informatie van UWV of de UWV website verkregen. Familie/ vrienden en de media zijn als informatiebron goed voor 6 procent en 7 procent van de WW'ers. De onafhankelijke arbeidsadviseur wordt door enkele procenten van de WW'ers genoemd. 3 procent van de WW'ers meldt dat zij voor het eerst van de IRO hebben gehoord doordat zij door een re-integratiebedrijf zijn benaderd.

In figuur 2 zijn de redenen te zien waarom cliënten voor een IRO hebben gekozen. In de enquête was het mogelijk meerdere redenen aan te geven.

Figuur 2
Redenen om voor een IRO te kiezen



Bron IWI; cliëntenquête

Bij 56 procent van de cliënten speelt het advies van UWV of CWI een belangrijke rol. Als UWV dat adviseert kan de cliënt op eigen initiatief een IRO opstarten. Als de re-integratiecoach dat belangrijk vindt kan de IRO ook opstarten op initiatief van UWV. De belangrijkste inhoudelijke redenen voor de cliënt om een IRO te starten zijn; de verwachting dat men zelf een bepaald bedrijf kan kiezen (33 procent), de verwachting dat men een beter passend traject krijgt (30 procent), of de mogelijkheid het traject zelf vorm te geven (20 procent). Samenvattend komt het er op neer dat cliënten in samenspraak met UWV kiezen voor een IRO omdat zij verwachten daardoor een traject te krijgen dat beter bij hen past.

Cliënten met complexere problemen krijgen vaker het advies om een IRO te starten. Uit de enquête blijkt dat IRO's meestal tot stand komen op initiatief van de cliënt, al dan niet geadviseerd door de re-integratiecoach. Als de coach een cliënt expliciet adviseert een IRO te starten is er vaak sprake van complexe problematiek bij de cliënt. Veel coaches geven in de interviews aan een IRO te gebruiken als maatwerk nodig is, waarmee zij bedoelen dat er meer nodig is dan de standaardinstrumenten. Consulents van re-integratiebedrijven bevestigen dit beeld en stellen dat een cliënt soms meer nodig heeft dan zij binnen een regulier traject kunnen bieden.

3.2 Maatwerk in het re-integratietraject

Als er een traject voor een cliënt wordt ingezet moet worden bepaald welke instrumenten de cliënt nodig heeft om weer aan het werk te komen. Het trajectplan wordt opgesteld door een medewerker van het re-integratiebedrijf, samen met de cliënt en wordt door de re-integratiecoach inhoudelijk beoordeeld om na te gaan of er niet te veel, te weinig, of de verkeerde instrumenten worden ingezet. Het is daarom van belang om te weten wat een re-integratiecoach of een consultant van een re-integratiebedrijf bedoelt als het over maatwerk gaat.

Professionals beschouwen maatwerk als een afweging tussen wensen en efficiency

Er is sprake van maatwerk als een werkzoekende die ondersteuning krijgt die hij nodig heeft en er voldoende rekening is gehouden met de wensen van de cliënt. Dit betekent dat zowel het soort ondersteuning, als de precieze invulling daarvan moet passen bij de problematiek van de cliënt. Die dienstverlening wordt geleverd door twee professionals; de re-integratiecoach bij UWV en de consulent bij het re-integratiebedrijf.

Om te onderzoeken hoe de re-integratiecoach probeert maatwerk te leveren zijn interviews met een aantal coaches gevoerd. Voor de coaches is maatwerk het in balans brengen van een aantal, soms schijnbaar tegenstrijdige belangen. De persoonlijke belangen en wensen van de cliënt moeten een plaats krijgen in het traject, maar tegelijkertijd moet de kortste weg naar duurzaam werk centraal staan. De re-integratiecoach ziet het als zijn taak de cliënt te ondersteunen en samen met de cliënt tot de best mogelijke ondersteuning te komen waarin beide principes aan bod komen.

In het onderzoek zijn ook verschillende bedrijven betrokken. Bij de bedrijven hebben we consultants en hun management geïnterviewd over de uitvoering van re-integratietrajecten. Consultants van re-integratiebedrijven benaderen maatwerk als het afstemmen van de vraag van de cliënt en de belangen van de opdrachtgever. Bij het beeld dat die confrontatie oplevert wordt vervolgens het goede instrumentarium gezocht. Consultants geven aan dat zij het belangrijk vinden dat het traject leidt tot de kortste weg naar duurzame arbeid.

De specifieke benadering van de consulent is veelal een afspiegeling van de werkwijze die het re-integratiebedrijf waarvoor hij werkt voorstaat. Uit de interviews blijkt bijvoorbeeld dat consultants bij een bedrijf dat veelal reguliere trajecten in groepsverband uitvoert duidelijke voordelen zien in het werken in groepsverband. Door in een groep te functioneren kunnen cliënten elkaar stimuleren en aanspreken. De consultants geven aan dat het volgen van een attitudetraining voor mensen heel confronterend kan zijn en daarmee veel effect kan hebben. Consultants bij een ander bedrijf dat een individuele persoonsgerichte aanpak voorstaat, zien vooral voordelen in het individueel benaderen van cliënten waardoor het makkelijker is te zoeken naar de motivatie en kracht van de cliënt. Als een dergelijke individuele benadering nodig wordt geacht, wordt het traject vaak (maar niet altijd) in een IRO vormgegeven.

Trajecten worden bij voorkeur gericht op de oplossing van specifieke problemen

In de trajecten kiezen re-integratiecoaches en consultants bij voorkeur het instrumentarium dat gericht is op de specifieke belemmeringen van de cliënt. Uit de vignetmethode blijkt dat daar waar problemen complex en diffuus zijn, vaak eerst diagnostische instrumenten worden toegepast. Als er geen belemmeringen (meer) zijn worden bemiddelingsinstrumenten en sollicitatietrainingen gebruikt om mensen zo spoedig mogelijk terug aan het werk te krijgen. De methodiek op de re-integratiemarkt is er dus op gericht belemmeringen op te heffen en vervolgens de cliënt te ondersteunen in zijn zoektocht naar een nieuwe baan door middel van jobhunting en vacaturebemiddeling. Zowel de re-integratiecoach als de consulent van het re-integratiebedrijf hebben de intentie maatwerk te leveren. Er zijn duidelijke en inhoudelijke relaties tussen de belemmeringen van de cliënt en de instrumenten die worden ingezet.

Re-integratieactiviteiten verschillen sterk tussen IRO's en reguliere trajecten

Uit het onderzoek bij re-integratiecoaches en consultants komt een aantal verschillen naar voren bij de instrumentinzet voor IRO's en voor reguliere trajecten. Over de hele linie is een opvallend verschil te zien tussen reguliere trajecten en IRO's. Voor de meeste activiteiten geldt dat zij vaker aangekruist worden door WW'ers met een IRO dan door WW'ers met een regulier traject.

Uit de resultaten van het vignetonderzoek blijkt dat binnen IRO's vaker diagnostische instrumenten worden ingezet. Ook komen opleidingen vaker voor binnen een IRO dan binnen een regulier traject. 30 procent van de reguliere trajecten bevat geen training of opleiding. Ruim de helft bevat een sollicitatietraining. Een klein aantal bevat een cursus (5 procent) of een sollicitatietraining én een cursus (4 procent).

De sollicitatietraining en 'bij het re-integratiebedrijf zoeken en solliciteren' zijn activiteiten waarvoor vaker een regulier traject wordt ingezet dan een IRO. Binnen reguliere trajecten zijn deze activiteiten vaak aan elkaar gekoppeld. In bijna de helft (46 procent) van de reguliere trajecten komt deze combinatie voor. In IRO's komen vaker (ook) andere zaken aan bod.

Cliënten zijn positiever over maatwerk bij IRO's

Er is sprake van maatwerk indien WW'ers de ondersteuning krijgen die het best bij hun specifieke eigenschappen en problemen past. Uit de enquête blijkt dat WW'ers met een IRO positiever oordelen over maatwerk dan degenen met een regulier traject.

De grotere flexibiliteit, de financieringssystematiek en de mogelijkheden voor de cliënt betrokkenheid te ontwikkelen bij zijn traject zijn waarschijnlijk de oorzaken waarom cliënten, re-integratiecoaches en consulenten positiever oordelen over de mogelijkheden voor maatwerk binnen IRO's dan binnen reguliere trajecten.

3.3 Cliëntinvloed bij het re-integratietraject

Invloed van de cliënt op zijn of haar traject is van belang omdat de cliënt gemotiveerd en met vertrouwen aan het traject moet starten om de kans op succes te vergroten. De cliënt moet het idee hebben dat het traject de juiste problemen of belemmeringen gaat aanpakken en dat de kans op werk door het traject wordt vergroot.

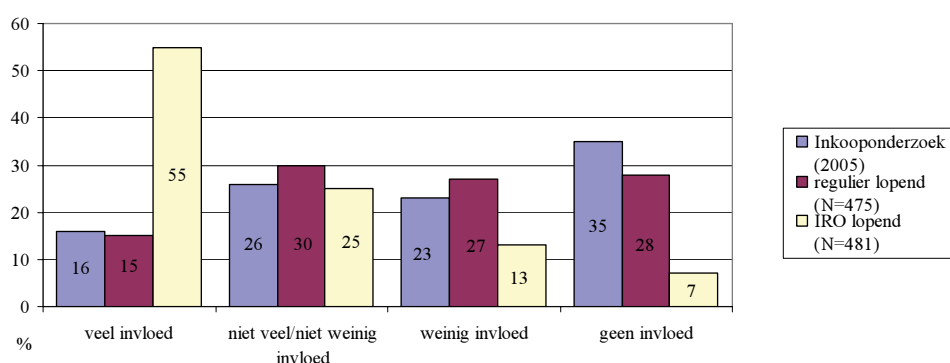
Cliëntinvloed veel groter bij IRO's dan bij reguliere trajecten

Het aantal cliënten in een re-integratietraject dat zegt voldoende invloed te hebben gehad op keuze van het bedrijf en op de inhoud van het traject is bij reguliere trajecten ten opzichte van een paar jaar geleden grotendeels gelijk gebleven. In figuur 3 is weergegeven hoeveel invloed WW'ers in lopende IRO en reguliere trajecten ervaren op de inhoud van hun re-integratietraject en hoeveel dat in een vorig IWI onderzoek naar de invloed van cliënten was.⁴

4
Inspectie Werk en Inkomen, 2005,
Invloed van WW-gerechtigden op
hun re-integratietraject, Den Haag.

Figuur 3

Hoeveel invloed ervaren WW'ers op het re-integratieplan?



Bron IWI; cliëntenquête

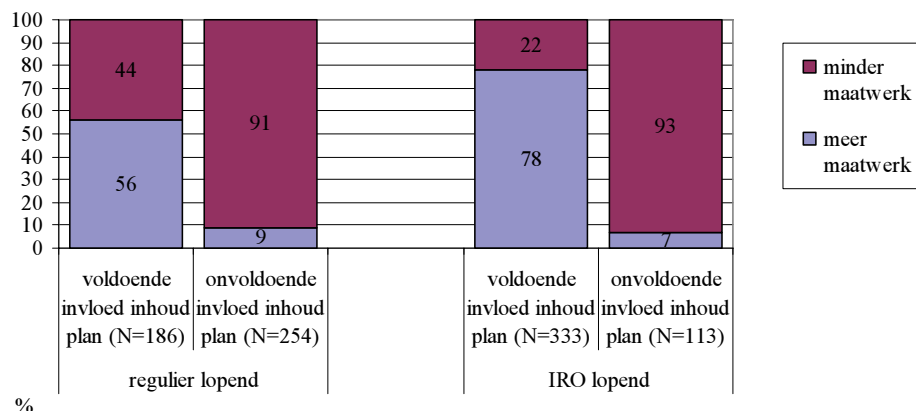
Ongeveer 45 procent van de WW'ers met een regulier traject zegt redelijk (niet veel/niet weinig) tot veel invloed te hebben gehad op het re-integratieplan.

WW'ers met een IRO zeggen veel vaker (80 procent) redelijk tot veel invloed te hebben gehad. Uit het onderzoek blijkt dat WW'ers die veel invloed hebben uitgeoefend positiever zijn met betrekking tot de meerwaarde van het traject. Cliënten met weinig of geen invloed vinden dit onvoldoende en geven daarmee aan dat zij meer betrokken willen worden bij de uitvoering van hun re-integratietraject.

Er is ook een sterke relatie te zien tussen invloed en maatwerk. In figuur 4 is deze relatie terug te lezen.

Figuur 4

Heeft invloed op inhoud van het traject effect op maatwerk?



Bron IWI; cliëntenquête

Als WW'ers voldoende invloed hebben gehad op de inhoud van het traject ervaren ze relatief meer maatwerk dan wanneer zij onvoldoende invloed hebben gehad. Het blijkt dat het effect van voldoende invloed op maatwerk sterker doorwerkt bij de IRO dan bij reguliere trajecten. IRO's worden positiever beoordeeld op het aspect maatwerk dan reguliere trajecten. Als de cliënt echter aangeeft onvoldoende invloed gehad te hebben betekent dat voor meer dan 90 procent van deze groep dat er ook geen sprake is van maatwerk.

Cliëntinvloed vergroot de motivatie

Bij zowel IRO trajecten als bij reguliere trajecten oordelen WW'ers positiever over maatwerk als zij ook aangeven voldoende invloed op het traject hebben gehad. Daarnaast geven cliënten die meer invloed hebben gehad op het traject vaker aan dat hun motivatie is verbeterd tijdens het traject. Motivatie is gemeten door de WW'ers een aantal uitspraken voor te leggen over hun werkhouding en over hun verwachting dat het traject bij zal dragen aan het vinden van een baan. Deze uitspraken gaan onder andere over 'meer zin hebben' en 'zich meer verplicht voelen' om te gaan werken, maar ook over de bijdrage van het traject aan het vinden van een baan. Motivatie zoals dat hier aan de orde is, is het resultaat van het traject.

Cliënten die aangeven invloed te hebben gehad op het traject zijn gemotiveerder geworden tijdens het traject. Met voldoende invloed geeft 61 procent van de IRO cliënten aan meer motivatie te hebben, terwijl dit met onvoldoende invloed slechts bij 21 procent van de cliënten het geval is. Bij de reguliere trajecten geeft 50 procent van de cliënten met voldoende invloed aan gemotiveerder te zijn, tegenover 25 procent van de cliënten met onvoldoende invloed.

4 Oordeel

De inspectie oordeelt positief over de verbeteringen die UWV heeft doorgevoerd in de uitvoering van de re-integratietrajecten. Door de komst van de IRO zijn maatwerk en de cliëntinvloed sterk toegenomen. Binnen reguliere trajecten is de mate waarin cliënten betrokken worden bij hun traject echter niet groter dan een aantal jaar geleden en blijven ook de mogelijkheden voor maatwerk achter in vergelijking met de IRO's. Maatwerk en cliëntinvloed zijn bij de invoering van wet SUWI genoemd als belangrijke voorwaarden voor het tot stand komen van een passend re-integratieaanbod.

In dit onderzoek heeft de inspectie vastgesteld dat de re-integratiecoaches bij UWV en de consultants bij re-integratiebedrijven professionals zijn die streven naar kwaliteit in hun werk en over het algemeen een heldere visie hebben over de manier waarop dat kan. De uitdaging daarbij ligt in het bij elkaar brengen van de wensen en belangen van de cliënt en de kortste weg naar duurzaam werk.

Momenteel weet echter 75 procent van de cliënten in een regulier traject niet dat de IRO bestaat. Zij kunnen daardoor niet voor deze trajectvorm kiezen. Cliënten hebben recht op een adequate informatievoorziening. De inspectie begrijpt dat de IRO niet voor iedere cliënt de aangewezen trajectvorm hoeft te zijn. Het is niet logisch en misschien zelfs contraproductief om cliënten te informeren over trajectvormen die zij, naar mening van de professionals bij UWV niet moeten kiezen. Door informatie te verzamelen over de vraag welke trajectvorm het beste werkt voor specifieke cliënten of cliëntgroepen en cliënten te informeren over de voor hen beschikbare trajectvormen ontstaat maatwerk al aan het begin van het traject.

Twee vragen staan centraal op de re-integratiemarkt. Enerzijds is dit de vraag hoe de transparantie en beheersbaarheid van de re-integratiemarkt gegarandeerd kan worden met een explosief gegroeid, en nog groeiend, aantal aanbieders van IRO trajecten. Anderzijds gaat dit om de vraag hoe de verschillende vormen van re-integratieondersteuning zo kunnen worden ingezet dat de trajecten voor individuele cliënten de meeste meerwaarde hebben en dat deze cliënten actief bij het traject betrokken zijn en blijven.

Voor cliënten met een kleine afstand tot de arbeidsmarkt betekent dit de inzet van beperkte middelen die het mogelijk maken belemmeringen te compenseren en kansen te benutten. Voor cliënten met een grotere afstand is intensievere ondersteuning en/of scholing vaak nodig. Het succes van een re-integratietraject wordt op individueel niveau bepaald door een cliënt, een re-integratiecoach en een re-integratiebedrijf en als het werkt, door een werkgever.

5 Reactie Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen

De inspectie legt al haar conceptrapportages voor een bestuurlijke reactie voor aan de betrokken uitvoeringsinstanties en neemt de kern daarvan op in het rapport.

UWV onderschrijft de conclusies van het onderzoek op hoofdlijnen. In het nieuwe inkoopkader streeft UWV ernaar de positieve elementen van de IRO-systematiek (maatwerk en keuzemogelijkheid) en de positieve elementen van aanbesteden (transparantie en marktwerking) te combineren in een geïntegreerde benadering. Door flexibeler en meer regionaal in te kopen en daarbij de vraagzijde van de arbeidsmarkt te betrekken, verwacht UWV effectiviteitsverbetering tot stand te kunnen brengen.

UWV geeft verder aan zich maar ten dele te herkennen in de constatering van IWI dat binnen de IRO-systematiek meer ruimte voor innovatie bestaat. Uit de derde voortgangsrapportage IRO blijkt dat IRO's zich met name onderscheiden door de inzet van individuele begeleiding.

De door UWV voorgestelde wijzigingen beogen meer maatwerk voor cliënten, meer vraaggerichte re-integratie, een effectievere inzet van middelen en meer transparantie en beheersbaarheid van de re-integratiemarkt.

Nawoord inspectie

De inspectie is van mening dat de inzet van individuele begeleiding inderdaad een belangrijk verschil vormt tussen IRO's en aanbestedingstrajecten. Daarnaast constateert de inspectie echter dat op de IRO-markt een grote(re) verscheidenheid bestaat in de achtergrond van bedrijven en in de instrumenten die zij inzetten.

Lijst van afkortingen

CWI	Centrum voor Werk en Inkomen
IRO	Individuele re-integratieovereenkomst
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
SUWI	Structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen
WW	Werkloosheidswet

Bijlage

Reactie Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen

Datum 26 NOV 2007

Van
G. van den Heuvel
T (020) 687 21 22, F (020) 687 54 95
Guus.vandenheuvel@uwv.nl

Ons kenmerk
SBK/75706

Pagina
1 van 3

Postbus 58285, 1040 HG Amsterdam

Inspectie Werk en Inkomen
Mevrouw mr. drs. C. Kervezee
Postbus 11563
2502 AN DEN HAAG

Onderwerp

Concept rapport "uitvoering van re-integratietrajecten door UWV"

Geachte mevrouw Kervezee,

Met uw onderzoek geeft u inzicht in de uitvoering van re-integratietrajecten WW die in opdracht van UWV worden uitgevoerd en de rol van de re-integratiecoach WW hierbij. Meer specifiek wordt door IWI ingegaan op de invloed van cliënten en maatwerk op de trajecten. Wij onderschrijven de IWI bevindingen op hoofdlijnen.

U stelt in uw oordeel twee vragen centraal:

- a) hoe de transparantie en beheersbaarheid van de re-integratiemarkt gegarandeerd kan worden in een markt met een - als gevolg van de invoering van de IRO - explosief gegroeid aantal aanbieders en
- b) hoe de verschillende vormen van re-integratieondersteuning zo worden ingezet dat de trajecten voor individuele cliënten de meeste meerwaarde hebben en dat zij bij hun traject actief betrokken zijn en blijven.

Dit zijn inderdaad de vragen waar wij als uitvoerder voor staan. Langs twee wegen adresseren wij momenteel deze vragen.

- 1) Met onze ketenpartners CWI en Gemeenten voeren wij het komende jaar het programmaplan invoering Toonkamerprincipes uit. Het geheel van dit programma beoogt op velerlei wijze de dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers verder te verbeteren.
- 2) Daarnaast zijn wij in gesprek met het Ministerie van SZW en de brancheorganisatie BoaBorea over aanpassingen in de uitvoering van het re-integratiebeleid en het inkoopbeleid, die wij hieronder kort zullen toelichten.

Bij de inkoop van dienstverlening gelden twee belangrijke uitgangspunten: maatwerk en keuzemogelijkheid voor de cliënt. Maatwerk is door de ontwikkeling van de IRO reeds in gang gezet. UWV wil niet alleen aan IRO-clieuten, maar aan alle cliënten maatwerk kunnen bieden bij hun re-integratie. Een integratie van het huidige inkoopbeleid van re-integratietrajecten en dat van de IRO zou de efficiency en kwaliteit van de uitvoering ten goede kunnen komen.

De positieve elementen van de IRO (maatwerk en keuzemogelijkheid) en de positieve elementen van aanbesteden (transparantie en marktwerking) worden gecombineerd in het inkoopkader UWV 2008. Door invoering van het normenkader inkoop dienstverlening - dat de klassieke aanbestedingsprocedure vervangt - wordt beoogd flexibeler regionaal en zelfs lokaal, te kunnen inkopen en daarmee meer maatwerk te kunnen bieden aan de cliënt. Dit moet resulteren in een verhoging van de effectiviteit van de dienstverlening.

Het gevolg is dat er minder volledige trajecten zullen worden ingekocht maar meer specifieke onderdelen, die de bouwstenen vormen voor de maatwerk dienstverlening die nodig is om de cliënt te re-integreren. Samen met de cliënt wordt bepaald welke dienstverlening noodzakelijk is. Consequentie hiervan is dat de cliënt volledig wordt geïnformeerd over de in te zetten dienstverlening. Met andere woorden ook de informatieverstrekking is maatwerk. Vervolgens kan de cliënt zelf bepalen bij welk bedrijf de dienstverlening wordt ingekocht. De cliënt die niet of moeilijk een keuze kan maken voor een bedrijf wordt hierin geadviseerd door de re-integratiecoach, de onafhankelijk arbeidsadviseur of via de site van Blik op Werk.

De re-integratiecoach hanteert het uitgangspunt de kortste weg naar duurzame arbeidsinschakeling: een zo groot mogelijk effect tegen zo min mogelijk kosten (schadelastbeperking). Om dit te realiseren is een goede aansluiting bij de vraag van werkgevers onontbeerlijk. Daartoe worden regionale arbeidsmarktbeleid en lokale werkgeversservicepunten ontwikkeld.

Cliënt- en vraagsturing gaan idealiter hand in hand. UWV beschikt over een breed scala aan re-integratie-instrumenten. Voor het inzetten van re-integratiemiddelen wordt 'vraagsturing' (de beschikbaarheid van vacatures op de korte of lange termijn) het uitgangspunt. De dienstverlening wordt ingezet als de cliënt direct of indirect uitzicht heeft op betaald werk en de inzet van middelen daarvoor noodzakelijk is.

De door ons voorgestelde aanpassingen bevorderen o.i. meer maatwerk voor cliënten, meer vraag gerichte re-integratie, effectiever inzet middelen als mede meer transparantie en beheersbaarheid van de re-integratiemarkt.

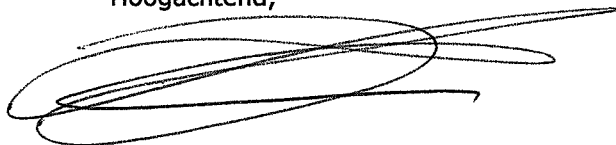
In het IWI-rapport wordt verder vermeld dat door de individualiteit van de IRO meer maatwerk, innovatie en flexibiliteit mogelijk is. Wij delen deze opvatting maar ten dele. In de derde voortgangsrapportage van APE is onderzoek gedaan naar de inhoud van IRO trajecten en reguliere trajecten. Uit het onderzoek van APE blijkt dat de IRO trajecten zich met name onderscheiden door de inzet van meer individuele begeleiding. De IRO heeft naar onze mening op zich niet geleid tot meer innovatie. Uit de IRO zijn geen nieuwe werkwijzen en/of re-integratiemethodieken voortgekomen.

Tot slot: wij zijn vanzelfsprekend verheugd dat u positief oordeelt over de verbeteringen die UWV tot dusver heeft doorgevoerd in de uitvoering van de re-integratietrajecten WW.

Naar onze mening zijn het niet grote wijzigingen (in systeem of wetten) die leiden tot voor de klant betere dienstverlening en resultaten.

Het is door de strenge selectie van re-integratiecoaches, het intensieve opleidingstraject en het leren in de praktijk van de betrokken professionals en de organisaties dat we steeds betere resultaten weten te bereiken.

Hoogachtend,

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned above the printed name.

Dr. J.M. Linthorst
Voorzitter Raad van Bestuur

Publicaties van de Inspectie Werk en Inkomen

2007

- R07/18 Uitvoering van re-integratietrajecten door UWV
Invloed van WW-cliënten en maatwerk bij re-integratie
- R07/17 Samen onder één dak
Een gezamenlijk onderzoek van CBP en IWI naar het gebruik van persoons-gegevens in zes lokale samenwerkingsverbanden
- R07/16 Bijstand en vermogen
Onderzoek naar de vaststelling van het vermogen voor de Wet werk en bijstand
- R07/15 Buiten spelen
Onderzoek naar toezicht en handhaving op buitenruimten bij locaties kinderopvang
- R07/14 Wajong en werk
Onderzoek naar de arbeidsparticipatie van jonggehandicapten
- R07/13 Vroegmelders
Dienstverlening van CWI en UWV aan werknemers die werkloos dreigen te worden
- R07/12 Vallen en opstaan
Onderzoek naar de gemeentelijke invulling van de verantwoordelijkheid voor het eerstelijnstoezicht op de kinderopvang
- R07/11 De Sociale Verzekeringsbank op weg naar 2010
Het verandertraject SVB Tien in het eerste jaar 2006
- R07/10 Doorstart voor de schooluitvaller
Onderzoek naar de dienstverlening van CWI en sociale diensten aan voortijdige schoolverlaters

Jaarplan 2008

- R07/09 De tweede stap
Vervolgonderzoek op het rapport 'De eerste stappen'
Implementatie eerstelijnstoezicht op Wet kinderopvang door gemeenten in 2006
- R07/08 Jaarverantwoording toezicht en handhaving Wet kinderopvang door gemeenten 2005. Landelijk beeld van het eerste uitvoeringsjaar

Jaarverslag 2006

- R07/07 Uitvoering Wet werk en bijstand 2005
- R07/06 In de bijstand, en dan
Wat gemeenten doen aan activering van pas ingestroomde bijstandsccliënten
- R07/05 Uitvoering Wet sociale werkvoorziening 2005
- R07/04 Rndom machines
Certificering in het werkveld 'EG-richtlijn machines'
- R07/03 De waarde van vasthoudendheid
Integriteitszorg bij certificatie- en keuringsinstellingen
- R07/02 Betrokken bij kwaliteit
Borging deskundigheid bij certificatie- en keuringsinstellingen
- R07/01 Samenwerking tussen CWI en UWV bij aanvragen voor een WW-uitkering

2006

- R06/28 Duurzaamheid van re-integratie
Korte- en langetermijneffecten van re-integratie van arbeidsgehandicapten
- R06/27 Burger aan zet
Onderzoek naar de invloed van herbeoordeelde WAO-gerechtigden op hun re-integratie
- R06/26 Eerste contacten met de keten
Volgonderzoek naar de werkzoekende burger in de keten
- R06/25 Nabestaanden in beeld bij gemeenten
Beschikbaarheid en gebruik van gegevens van nabestaanden

- R06/24 De Wia-claim beoordeeld
Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen 2006 - 2008
- R06/23 UWV en Walvis
Zesde rapportage
- R06/22 Zorg om arbo
Werkveldonderzoek naar certificering van veiligheidskundigen, arbeids- en organisatiedeskundigen, arbeidshygiënist en bedrijfsartsen
- R06/21 Handhaving door de Sociale Verzekeringsbank in 2005
- R06/20 Wsw-indicatiestelling door CWI
- R06/19 De eerste stappen
Onderzoek naar de implementatie van het eerstelijnstoezicht op de Wet kinderopvang door de gemeenten in 2005
- R06/18 Zorgen voor bejegening
Onderzoek naar de wijze waarop UWV een zorgvuldige bejegening van WW- en ZW-gerechtigden en werkgevers nastreeft
- R06/17 Vreemdelingen aan het werk
Onderzoek naar de afgifte van tewerkstellingsvergunningen
- R06/16 Werken aan sociale activering
Onderzoek naar sociale activering als eerste stap naar re-integratie
- R06/15 Gedogen of handhaven
- Jaarplan 2007
- R06/14 UWV en Walvis
Vijfde rapportage
- R06/13 Het CWI-systeem Sonar in de praktijk
- R06/12 De rol van de gemeenteraad bij de Wet werk en bijstand
- R06/11 Beoordeeld en bejegend
Onderzoek naar de wijze waarop UWV een zorgvuldige bejegening voor WAO- en Wia-gerechtigden nastreeft
- R06/10 Meesterschap, vakmanschap
Een onderzoek naar certificering in de werkvelden 'springmeesters' en 'gasdeskundigen tankschepen'
- Jaarverslag 2005
- R06/09 Eén fase, één keten
De ondersteuning door CWI, UWV en gemeenten van werkzoekenden met een goede kans op werk
- R06/08 Uitvoering Wet sociale werkvoorziening 2004
- R06/07 Inzicht in kostenbesparing CWI
- R06/06 Over druk
Een onderzoek naar het functioneren van certificatie- en keuringsinstellingen in het werkveld drukapparatuur
- R06/05 Waar een wil is, is een BVG
Samenwerking van de ketenpartners bij de vorming van bedrijfsverzamelgebouwen
- R06/04 Controle in concurrentie
Uitvoering periodieke keuring en certificatie van kranen en liften
- R06/03 Samen dienstverleners
Onderzoek naar de dienstverlening aan klanten met meerdere uitkeringen
- R06/02 De controleschakel
Onderzoek naar de werking van de controleschakel in de handhavingsketen
- R06/01 Doelbinding en beveiliging in de keten van werk en inkomen
De beveiliging van Suwinet en de privacy van de burger

U kunt deze publicaties opvragen bij:

Inspectie Werk en Inkomen
Afdeling Strategie en communicatie

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

Postbus 11563
2502 AN Den Haag

