

R. Kemper, S. de Visser en M. Engelen

Het verhaal van de klant

Mogelijkheden voor zelfsturing bij re-integratie

Onderzoek uitgevoerd door Research voor Beleid in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen

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

Januari 2010

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting	7
1 Inleiding	11
1.1 Context	11
1.2 Doel en vraagstelling	11
1.3 Methodologie	12
1.4 Leeswijzer	14
2 Wat is zelfsturing?	15
2.1 Definities en afbakening	15
2.2 Effecten van zelfsturing	16
2.3 Prikkelers in wet- en regelgeving	18
2.4 Beleidskeuzes voor publieke uitvoerders	18
2.5 Diagnose en plaats in het werkproces	19
3 Zelfsturing in drie varianten	23
3.1 Drie varianten van zelfsturing	23
3.2 Toepassing verschillende varianten	24
3.3 Keuze voor een variant	25
4 De klant als regievoerder	29
4.1 Typering	29
4.2 Visie	30
4.3 Eisen aan de klant	32
4.4 Eisen aan de organisatie	35
5 De klant als coproductent	41
5.1 Typering	41
5.2 Visie	42
5.3 Eisen aan de klant	44
5.4 Eisen aan de organisatie	46
6 De klant als toetser	51
6.1 Typering	51
6.2 Visie	51
6.3 Eisen aan de klant	52
6.4 Eisen aan de organisatie	53
7 Zelfsturing in perspectief	57
7.1 Zelfsturing in beleid	57
7.2 Zelfsturing in dialoog met de klant	58
7.3 Waardevolle lessen	61
Literatuurlijst	64
Afkortingslijst	66

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport 'Het verhaal van de klant. Mogelijkheden voor zelfsturing bij re-integratie'. In deze titel wordt tot uitdrukking gebracht dat het gaat over de ruimte die cliënten krijgen om zelf vorm en inhoud te geven aan de re-integratiedienstverlening die zij krijgen aangeboden.

In de maatschappelijke- en politieke discussie ligt een sterke nadruk op de opbrengst – of het gebrek daaraan – in termen van uitstroom naar werk, van de re-integratiedienstverlening. De kwaliteit van re-integratie wordt vanuit dat perspectief vooral afgemeten aan de bereikte uitstroom. Het perspectief van de cliënt, dat centraal staat in dit onderzoek, heeft betrekking op de activiteiten die in het traject zijn opgenomen, dat wil zeggen of die activiteiten corresponderen met de behoeften, wensen en opvattingen van die cliënt over zijn re-integratie. Dat begint met zijn of haar eigen verhaal en de vraag of er naar dat verhaal geluisterd wordt. Uit dit onderzoek blijkt dat de publieke professionals dat verhaal in de praktijk belangrijk vinden. Zij beseffen dat het van belang is om de cliënt, daar waar dat mogelijk is, de ruimte te geven om zelf verantwoordelijk te zijn voor zijn of haar re-integratie, om zoveel mogelijk 'zelfsturend' te zijn.

Zelfsturing door cliënten kan een middel zijn om de effectiviteit van re-integratie te vergroten. Cliënten die zelf verantwoordelijk zijn en de ruimte krijgen om die verantwoordelijkheid te nemen, zijn vaak gemotiveerder om het re-integratieproces tot een goed einde te brengen. Veel cliënten, zeker zij die al langere tijd uit het arbeidsproces zijn verdwenen, zijn de regie over het eigen leven en het geloof in eigen kracht en kunnen kwijtgeraakt. Re-integratie zou er dan tevens aan moeten bijdragen dat dat geloof deels wordt teruggevonden en de regie over het eigen leven wordt hersteld. Deze intrinsieke waarde van 'zelfsturing' moet niet worden onderschat: mondigheid, zelfvertrouwen en zelfstandigheid worden immers als waardevolle eigenschappen van burgers en ook (toekomstige) werknemers beschouwd.

Dit onderzoeksrapport geeft een beeld van de wijze waarop in de praktijk zelfsturing wordt ingevuld. Het rapport moet worden gezien als een eerste aanzet van de RWI om dit onderwerp nog meer onder de aandacht van de re-integratieprofessionals te brengen. In de loop van het jaar 2010 zal de RWI een vervolg geven aan deze eerste publicatie door het uitbrengen van een advies, waarin aan de orde zal komen hoe zelfsturing kan worden bevorderd.

Mijn dank gaat uit naar de onderzoekers van Research voor Beleid en naar de professionals van gemeenten en UWV die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Door ons letterlijk mee te laten kijken en te laten luisteren naar de gesprekken die zij hebben gevoerd met hun cliënten. Ook die cliënten waren bereid om de onderzoekers te woord te staan en te vertellen over hun persoonlijke ervaringen en opvattingen over de re-integratiedienstverlening. Daarvoor ben ik hen zeer erkentelijk.

Tot slot een woord van dank aan de Begeleidingscommissie, voor de stimulerende rol die zij tijdens het onderzoek heeft gespeeld. De commissie bestond uit de volgende personen: Gerrit-Jan Schep (StimulanSZ), Harriet Havinga (UWV), Anita Strockmeijer (UWV), Peter Koppe (VNG) en Agnes Meershoek (Universiteit Maastricht).

Pieter Jan Biesheuvel
Voorzitter Raad voor Werk en Inkomen

Samenvatting

De laatste jaren zijn diverse initiatieven ontplooid om klanten van sociale diensten en UWV Werkbedrijf een meer actieve en centrale plaats toe te kennen in het re-integratieproces. De gemene deler in de initiatieven is de klant te laten meebepalen op welke wijze zijn route naar werk (of activering) vorm krijgt. Deze eigen verantwoordelijkheid ofwel *zelfsturing* is voor de klant prettig, maar heeft ook voor de organisatie voordelen, omdat de inspraak kan leiden tot grotere motivatie bij de cliënt en een beter passend re-integratieaanbod.

Zelfsturing kent in de praktijk vele verschijningsvormen, waarbij de rolverdeling tussen de klant en de professional kan variëren. Over hoe publieke uitvoerders van de Wet Werk en Bijstand (WWB) en de Werkloosheidswet (WW) precies het zelfsturend vermogen van klanten aanspreken en wat de ervaringen daarmee zijn, is weinig bekend. De Raad voor Werk en Inkomen (RWI) heeft hier onderzoek naar laten doen.

Het onderzoek heeft vier doelen, namelijk het achterhalen van:

- De verscheidenheid in aanpak (en gebruik) van toepassingen van zelfsturing
- De invulling die zelfsturing vergt van de klant en de professional
- De kwaliteit van de toepassingen en het benoemen van waardevolle elementen
- De voorwaarden waaronder zelfsturing de effectiviteit van re-integratie kan verbeteren

Een deel van de klanten heeft maar beperkt ondersteuning nodig. Zelfstandige en goed bemiddelbare klanten worden vaak relatief vrij gelaten op weg naar werk. Zij komen vaak niet voor uitgebreide re-integratiedienstverlening in aanmerking. In het onderzoek is ook gekeken hoe met deze *zelfredzame* klanten in de uitvoeringspraktijk wordt omgegaan. In het nieuwe dienstverleningsconcept van UWV Werkbedrijf is zelfredzaamheid een kernbegrip. In de context van de WWB heeft zelfredzaamheid minder betekenis, omdat klanten van sociale diensten minder vaak op eigen kracht werk kunnen vinden.

Vijf gemeenten en vijf locaties van UWV Werkbedrijf zijn als onderzoekscases geselecteerd. Op elke locatie zijn gesprekken bijgewoond tussen professionals en klanten. Aansluitend is telkens met beide partijen afzonderlijk gesproken. Waar mogelijk heeft tevens een interview op beleidsmatig niveau plaatsgevonden. De conclusies zijn niet te lezen als een kwantitatieve schets van zelfsturing in Nederland. Het onderzoek beoogt de verschillende verschijningsvormen in kaart te brengen en de werkzame elementen daarin te benoemen, om zo waardevolle lessen te kunnen trekken.

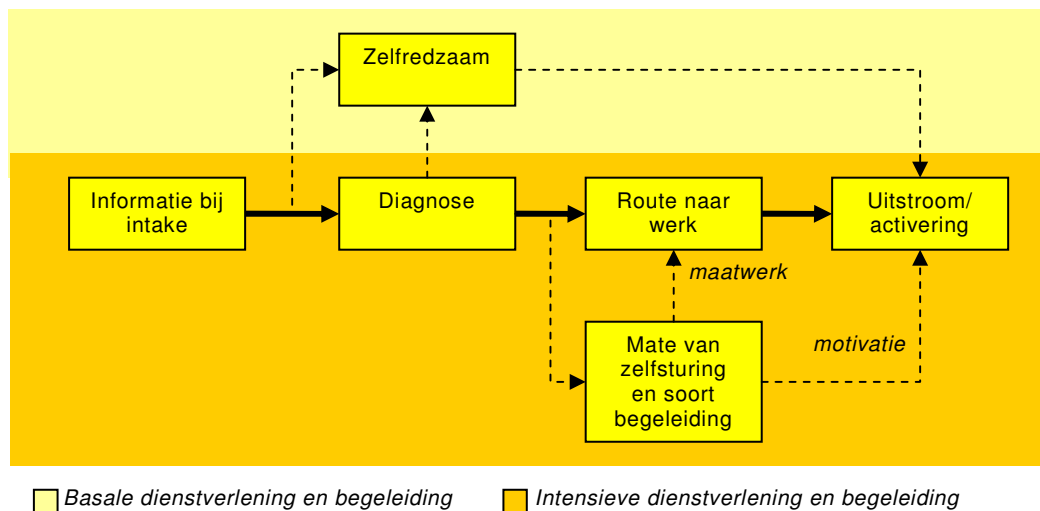
Beleidskeuzes bij zelfsturing

Zelfsturing wil niet zeggen dat beleid geen rol speelt. Belangrijke vragen zijn wie voor welke mate van zelfsturing in aanmerking komt en welke begeleiding daarbij past. Meteen al bij de intake is het zaak zelfredzame klanten te herkennen en hen (maar ook de professional) zo min mogelijk te belasten met uitgebreide diagnose en intensieve begeleiding. Bij niet als zelfredzaam beoordeelde cliënten volgt uit een nadere diagnose en in gezamenlijk overleg een idee over de best passende route naar werk. Daarbij hoort ook een oordeel over de gewenste mate van zelfsturing en de rol van de professional.

Volgens de klanten en professionals in dit onderzoek kan zelfsturing de effectiviteit van re-integratie op twee manieren bevorderen. Het aanspreken van de zelfkennis van de cliënt kan in de eerste plaats leiden tot een traject, dat beter is afgestemd op diens persoonlijke situatie. Omdat dit traject (mede) zijn eigen keuze is, ontstaat bovendien meer draagvlak en motivatie, waardoor de klant actiever met zijn re-integratie aan de slag gaat. Professionals voegen daaraan toe, dat zonder medewerking impasses kunnen ontstaan, van waaruit het

moelijk terugkeren is naar een situatie van dialoog. De klanten in dit onderzoek voelen zich door de inspraak serieuzer genomen en ervaren meer controle.

Figuur S.1 Plaats van zelfsturing en zelfredzaamheid in het werkproces



Zelfsturing in de praktijk

Zelfsturing is nauwelijks uitgewerkt in re-integratiebeleid en het gebruik van instrumenten die het zelfsturend vermogen van klanten kunnen activeren, is gering. Bovendien zijn deze instrumenten niet altijd expliciet bedoeld om zelfsturing vorm te geven. Dit betekent echter niet dat zelfsturing niet voorkomt. Wel is de conclusie gerechtvaardigd dat een overkoepelende visie ontbreekt en de mate van klantinvloed daarom afhangt van het oordeel van de individuele professional.

Zelfsturing blijkt zowel bij gemeenten als UWV Werkbedrijf gestalte te krijgen op uitvoerend niveau. Het zelfsturend vermogen wordt daarbij niet primair aangesproken met behulp van een instrument, maar op informele wijze in de dialoog tussen klant en professional. Uit de observaties in de casestudies blijkt dat de wens van de klant vrijwel altijd het uitgangspunt van deze gesprekken vormt.

De reden daarvan is vooral praktisch: zowel de klant als de professional hebben belang bij een gemotiveerde cliënt en een gedeeld en reëel beeld over het bereiken van uitstroom. Door meer invloed toe te kennen aan cliënten die deze verantwoordelijkheid kunnen en willen dragen, is het bovendien mogelijk intensievere begeleiding te bieden aan degenen die daartoe niet in staat (willen) zijn.

Drie varianten van zelfsturing

Op grond van de casestudies zijn drie ideaaltypische varianten aan te wijzen op het continuüm van mogelijke verantwoordelijkheidsverdelingen tussen klant en professional: de klant als regievoerder, de klant als coproducent en de klant als toetsers. De interviews en observaties leren dat de rolverdeling per cliënt, per beslissing en zelfs in de tijd kan variëren. De voorkeur van de professional is daarbij bepalend, door diens 'vetorecht' en diens kennis- en ervaringsvoorsprong. In die zin is in alle varianten maar beperkt sprake van werkelijke zelfsturing: het is immers de professional die de mate van invloed bepaalt.

De klant als **regievoerder** bepaalt binnen door de gemeente of UWV Werkbedrijf gestelde grenzen hoe de route naar werk eruitziet. De professional heeft daarbij een toetsende, bijsturende en coachende rol. Het persoonlijk re-integratiebudget (PRB), waarbij de klant een geldbedrag krijgt om zelf re-integratie in te kopen, is hiervan een voorbeeld. Ook de

behandeling van zelfredzame klanten bij UWV Werkbedrijf valt hieronder. In beide gevallen heeft de klant de leiding binnen vooraf gestelde voorwaarden.

Ook is in de praktijk soms sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid van klant en professional. Bij de variant van de klant als **coproducent** is de route naar werk een gedeelde verantwoordelijkheid. Voor deze variant komen met name klanten in aanmerking voor wie volledige zelfsturing net een brug te ver is, bijvoorbeeld de motivatie volstaat maar de plannen niet realistisch genoeg zijn, of dat het plan haalbaar is, maar de klant een extra duwtje nodig heeft. Tilburg probeert partnerschap te bevorderen door wederzijdse afspraken vast te leggen en professionals te stimuleren de klant aan te spreken als gelijkwaardige volwassene: een bestraffende of verzorgende toon past daar niet in. Klantmanagers in Leiden verzamelen voor elk traject voor de klant inzichtelijke informatie over drie aanbieders, waartussen de klant vervolgens zelf een keuze kan maken.

De regie ligt binnen de variant van de klant als **toetser** bij de professional. Deze neemt het initiatief en bepaalt in beginsel hoe de re-integratie wordt vormgegeven. De klant toetst de voorstellen vervolgens aan zijn wensen en verwachtingen. Deze variant past bij klanten die niet direct het voortouw kunnen of willen nemen. Mogelijkheden om de klant in deze rol te ondersteunen, zijn het creëren van een ombudsfunctie, of de mogelijkheid van een 'second opinion'. De onafhankelijke arbeidsadviseur kan hierin een rol spelen. Ook een toegankelijke en inzichtelijke bezwaarprocedure helpt hierbij. Belangrijke voorwaarden zijn dat de invloed niet alleen op papier bestaat en dat de professional de klant pro-actief voorlicht over de mogelijkheden. Dat laatste bleek in dit onderzoek niet altijd het geval te zijn.

Wie komt voor welke vorm van zelfsturing in aanmerking? Professionals hebben moeite te benoemen waar zij in hun afweging op letten. Het blijkt een onbewust, impliciet proces: geobjectiveerde criteria ontbreken. Duidelijk is wel dat zij niet primair onderscheid maken tussen kansrijke en minder kansrijke cliënten. De door professionals genoemde kenmerken zijn te vatten onder drie noemers. Allereerst moet de klant een reëel beeld hebben van zijn doelen en mogelijkheden (**weten**). Daarnaast moet hij de professional overtuigen dat hij gemotiveerd is het doel te bereiken (**willen**). Tot slot moet het doel naar het oordeel van de professional haalbaar zijn (**kunnen**) in termen van persoonlijke (beroeps- en sociale) vaardigheden en arbeidsmarktperspectief.

Waardevolle lessen

Op basis van de bevindingen zijn vier waardevolle lessen geformuleerd.

1 Formuleer een beleidsvisie

Een uitgewerkte en geëxpliciteerde beleidsvisie, al dan niet verwerkt in methodisch handelen, is essentieel om invulling te geven aan de wettelijke verplichting geïnteresseerde klanten te laten meebeslissen. Zo'n beleidsvisie ontbreekt doorgaans. In die visie moet onder meer aan de orde komen wat het doel van zelfsturing is, wat de rol is van de klant, welke begeleiding daarbij hoort en hoe het zelfsturend vermogen is te activeren.

2 Zorg voor inbedding

De in dit onderzoek onderzochte methoden zijn niet ingebed in de dagelijkse routines van professionals, doordat geen koppeling is gemaakt met het werkproces. Omdat niet duidelijk is afgesproken en/of gecommuniceerd hoe en voor wie de toepassing bedoeld is, blijft het gebruik laag. Tegelijk maakt het ontbreken van een gedeelde aanpak de persoon van de professional erg belangrijk, en blijft het lerend vermogen van de organisatie beperkt. In het ontwikkelen van een methodisch werkproces – waar mogelijk met inbegrip van diagnose-instrumenten – ligt een kans voor professionalisering.

3 Werk de concepten zelfsturing en zelfredzaamheid verder uit

In de gedeelde werkwijze is een belangrijke rol weggelegd voor de selectiecriteria en de operationalisatie daarvan: wie komt er voor welke mate van zelfsturing in aanmerking en hoe is dat te meten? Het onderscheid tussen weten, willen en kunnen zou kunnen terugkomen in een beoordelingskader of diagnose-instrument. Over zelfredzaamheid stellen professionals zich dezelfde drie vragen, hoewel daarbij een sterke aanvullende nadruk ligt op bemiddelbaarheid.

4 Faciliteer de klant

Niet alleen door zijn beslissingsbevoegdheid ('vetorecht'), maar ook door zijn kennis en ervaring heeft de professional een voorsprong op de klant. Deze is zich vaak niet bewust van zijn mogelijkheden en heeft te weinig kennis om zelf tot een afgewogen oordeel te komen. Beleid rond zelfsturing wordt vaak niet genoemd en klanten zeggen vaak te verdwalen in de veelheid van trajecten en re-integratiebedrijven. Behalve bij invloedsmogelijkheden is zelfsturing daarom gebaat bij kennis en transparantie. Voor een werkelijk gelijkwaardige dialoog moet de klant weten waarover hij wel en niet mag meebeslissen, en moet hij voldoende kennis hebben om over die beslissingen een eigen oordeel te vormen. De professional moet zich inspannen om die relevante informatie voor de klant inzichtelijk te maken.

1 Inleiding

1.1 Context

De laatste jaren zijn diverse initiatieven ontplooid om de klant een meer actieve en centrale plaats toe te kennen in het re-integratieproces (zie voor een overzicht paragraaf 2.3). De gemene deler in de initiatieven is de cliënt minder het subject te laten zijn, dat zijn eigen re-integratie lijdzaam ondergaat, maar hem zelf mede te laten bepalen op welke wijze de route naar werk (of activering) vorm krijgt. Van hem of haar wordt dan ook steeds vaker een actieve bijdrage gevraagd, in ruil waarvoor hij of zij meer invloed krijgt en serieuzer wordt genomen.

Een betere match tussen cliënten en re-integratietrajecten kan de effectiviteit van re-integratie helpen bevorderen. Een manier om die aansluiting te verbeteren is door mensen zelf te laten meebeslissen over hun re-integratietraject.¹ Het inspelen op de (zelf)kennis van cliënten kan behalve tot meer maatwerk ook tot een grotere motivatie bij de cliënt leiden. De veronderstelling is dat daardoor de slagingskans van re-integratie toeneemt.

Zelfsturing is in dit onderzoek gedefinieerd als de mate waarin klanten van sociale diensten en UWV Werkbedrijf in staat worden gesteld om zelf de verantwoordelijkheid te nemen over hun route (terug) naar werk en deze zelf kunnen beïnvloeden. Het gaat er daarbij niet om zeggenschap alleen. Bij zelfsturing hoort ook dat de klant optimaal ondersteund en gestimuleerd wordt bij het vertalen van zijn (zelf)kennis in concrete re-integratieactiviteiten.

De vraag is of de grotere nadruk op klantgerichtheid in de praktijk daadwerkelijk bijdraagt aan een grotere eigen verantwoordelijkheid van de klant en of dit vervolgens leidt tot een effectievere of efficiëntere re-integratie. Er is geen eenduidig antwoord op de vraag hoe ver zelfsturing moet reiken en wie dat moet bepalen. Ook is niet bekend of zelfsturing voor alle groepen cliënten mogelijk en wenselijk is en welke competenties zelfsturing vergt van zowel de klant als de begeleidende professional.

1.2 Doel en vraagstelling

Over hoe zelfsturing er in de praktijk uitziet en wat de ervaringen daarmee zijn, is weinig bekend. Met dit onderzoek is in kaart gebracht op welke wijze publieke uitvoerders van de Wet Werk en Bijstand (WWB) en de Werkloosheidswet (WW) in de praktijk het zelfsturend vermogen van cliënten aanspreken en op welke wijze zelfsturing de effectiviteit van re-integratie kan bevorderen.

Het onderzoek heeft vier doelen, namelijk het achterhalen van:

- De verscheidenheid in aanpak (en gebruik) van toepassingen van zelfsturing
- De invulling die zelfsturing vergt van de klant en de professional
- De kwaliteit van de toepassingen en het benoemen van waardevolle elementen
- De voorwaarden waaronder zelfsturing de effectiviteit van re-integratie kan verbeteren

Deze doelen zijn te vertalen in een aantal concrete onderzoeksvragen. De belangrijkste daarvan zijn hieronder weergegeven.

1. Hoe geven gemeenten en UWV Werkbedrijf invulling aan zelfsturing?
2. Welke (groepen) cliënten komen voor welke mate van zelfsturing in aanmerking? Wie bepaalt dat? Bestaan er hulpmiddelen om die beslissing te onderbouwen?

¹ RWI (2008) *Re-integratiemarktanalyse 2008*, Den Haag.

3. Hoe zien klanten hun gewenste rol in het re-integratieproces? Sluiten de mogelijkheden daarop aan? Zijn klanten bekend met de mogelijkheden?
4. Hoe beoordelen professionals de wens van klanten om meer regie te krijgen?
5. Welke consequenties heeft zelfsturing voor de begeleiding? Welke eisen en competenties stelt zelfsturing aan de klant, de professional en de organisatie?
6. Leidt zelfsturing tot effectievere re-integratie?
7. Welke waardevolle lessen zijn er te leren uit de praktijk, en onder welke voorwaarden zijn die overdraagbaar?

Een concept dat in het verlengde ligt van zelfsturing, is zelfredzaamheid. Zelfredzaamheid duidt op de benodigde mate van ondersteuning voor klanten om op eigen kracht de stap naar werk te zetten. In het methodisch handelen en het (ten tijde van het onderzoek nog te ontwikkelen) nieuwe dienstverleningsconcept van UWV Werkbedrijf speelt zelfredzaamheid een voorname rol. Vanwege die betekenis en de sterke parallellen met zelfsturing, is in dit onderzoek tegelijk gekeken naar de mogelijke meerwaarde van zelfredzaamheid bij het effectief en efficiënt organiseren van re-integratie.

1.3 Methodologie

Dit onderzoek is bedoeld om de verschillende verschijningsvormen van zelfsturing in kaart te brengen en de werkzame elementen daarin te benoemen om zo waardevolle lessen te kunnen trekken. Daarvoor is kennis nodig van de werking van zelfsturing in de praktijk en de achtergronden van positieve en negatieve ervaringen. Deze kennis het best te verkrijgen met een kwalitatieve onderzoeksopzet. De conclusies in dit rapport zijn daarom niet te lezen als een representatieve schets van de zelfsturingpraktijk in Nederland. Wat gemeenten betreft is juist gezocht naar locaties, die actief met zelfsturing bezig zijn.

Het onderzoeksproces bestond uit een inventariserende en een verdiepende onderzoeksfase. Aan de hand van literatuuronderzoek en gesprekken met experts zijn vijf gemeenten en vijf locaties van UWV Werkbedrijf als onderzoekscases geselecteerd. Op deze locaties zijn face-to-face gesprekken gevoerd met professionals en cliënten. Ook zijn op elke locatie diverse gesprekken geobserveerd tussen professionals en cliënten. De observaties vormen de kern van het onderzoek. Hieronder volgt een korte beschrijving van de beide onderzoeksfasen.

Fase I Inventarisatie en selectie van cases

Het onderzoek is begonnen met een literatuurscan. Achterin het rapport is een overzicht opgenomen van de voornaamste bronnen. De informatie uit de geraadpleegde bronnen heeft mede als basis gediend voor de analyse en komt op verschillende plekken in deze rapportage terug.

Daarnaast is gesproken met vertegenwoordigers van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), de Landelijke Cliëntenraad (LCR) en Divosa. Naast hun betrokkenheid bij en ideeën over zelfsturing is hen gevraagd naar gemeenten, die mogelijk als goed voorbeeld zouden kunnen dienen. Ook de leden van de begeleidingscommissie is gevraagd hierover input te leveren. De begeleidingscommissie bestond uit Sjaak Koehler en Alex Driesens (RWI), Anita Strockmeijer en Harriet Havinga (UWV Werkbedrijf), Peter Koppe (Vereniging van Nederlandse Gemeenten), Gerrit-Jan Schep (StimulanSZ) en Agnes Meershoek (Universiteit van Maastricht). Deze 'netwerkbenedering' heeft een goed inhoudelijk beeld opgeleverd over zelfsturing in Nederland.

Met de opgedane inzichten zijn dertien gemeenten geselecteerd, die actief bezig zijn met zelfsturing.² Met al deze gemeenten zijn telefonische gesprekken gevoerd om een meer gedetailleerd beeld te krijgen van wat de aanpak precies behelst en relevante beleidsdocumenten te achterhalen. Na deze gesprekken en overleg met de begeleidingscommissie zijn vijf gemeenten definitief geselecteerd: Tilburg, Nijmegen, Leiden, Almelo en Utrecht. Criteria bij de keuze waren de gerichtheid op zelfsturing, onderscheidendheid, mate van toepassing en bereidwillendheid om deel te nemen aan onderzoek.

Deelnemende gemeenten

Tilburg	Zelfsturing in methodisch werken
Nijmegen	Steunpunt Re-integratie
Leiden	Beleidsvisie Re-integratie
Almelo	Geluksbudget/PGB Welzijn*
Utrecht	PRB-Team

* Het geluksbudget is een persoonlijke en vrij te besteden subsidie ter verkleining van het sociaal isolement, als eerste stap naar participatie. Op de inhoud van dit en de andere instrumenten komen we in de latere hoofdstukken uitgebreid terug.

De beleidsmatige aanpak van zelfsturing verschilt bij UWV Werkbedrijf niet per locatie. Selectie was daarom een minder essentieel punt: deelname is geregeld op basis van vrijwilligheid. Wel is gezocht naar enige spreiding in regio en grootte. De bezochte locaties zijn Breda, Etten-Leur, Waalwijk, Stadskanaal en Veendam.

Deelnemende vestigingen van UWV Werkbedrijf

Breda
Etten-Leur
Waalwijk
Stadskanaal
Veendam

Fase II Casestudies

Centraal in de tweede fase stond de interactie tussen cliënt en professional. Op elke locatie zijn ten minste twee professionals gesproken en ten minste twee klantgesprekken geobserveerd. De focus lag daarbij op de houding en rol van de cliënt en de professional. Na afloop van de observaties zijn steeds verdiepende gesprekken gevoerd met de beide partijen afzonderlijk. Waar mogelijk is per locatie ook met een verantwoordelijke op beleidsmatig niveau gesproken en zijn alle relevante beleidsdocumenten bestudeerd.

Observaties zijn met name nuttig omdat de reflecties van professionals en klanten op klantinvloed niet altijd adequaat inzicht bieden in het feitelijke verloop van het gesprek. Tussen de reflecties en de praktijk kan ruimte zitten. Om die reden is geprobeerd in de introductie vooraf zo min mogelijk te sturen. De onderzoeker was telkens persoonlijk aanwezig bij het gesprek, zonder daaraan zelf een bijdrage te leveren. Vooraf is geïnformeerd naar eventuele alternatieven met een spiegelwand of het achterlaten van een memorecorder. Deze opties genoten nergens de voorkeur. Aan de cliënt is vooraf uitdrukkelijk toestemming gevraagd. De aanwezigheid van een onderzoeker bleek nergens bezwaarlijk. Er is gezocht naar een evenwicht tussen cliënten met een grotere

² Tilburg, Nijmegen, Wageningen, Purmerend, Leiden, Gouda, Almelo, Eindhoven, Utrecht, Breda, Delft, Roosendaal en Groningen.

respectievelijk een kleinere afstand tot de arbeidsmarkt. Ook zijn zowel intake- als coachingsgesprekken bijgewoond.

De casestudies vormen de belangrijkste basis voor de conclusies in dit rapport. De aanpak en specifieke bevindingen in de afzonderlijke cases zijn verwerkt in de hoofdtekst van dit rapport, doorgaans in kaderteksten.

1.4 Leeswijzer

Alvorens de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, moet eerst een beeld ontstaan van de centrale elementen in zelfsturing en wat de werking daarvan is. Het volgende hoofdstuk is daarom een verkenning van het begrip zelfsturing, met een deels theoretisch karakter. Daarbij is gebruik gemaakt van inzichten uit bestaand onderzoek. Veel van dat onderzoek concentreert zich op het persoonsgebonden re-integratiebudget (PRB) en de individuele re-integratieovereenkomst (IRO).

De praktijk komt aan bod in de hoofdstukken daarna. Hoofdstuk 3 beschrijft drie varianten van zelfsturing, die in de daarop volgende hoofdstukken (4, 5 en 6) nader uit de doeken worden gedaan.

Hoofdstuk 7 ten slotte is een beschouwing op de drie varianten. In dit afsluitende hoofdstuk komt het beleid rond zelfsturing aan de orde en daarnaast de vormgeving aan zelfsturing in de dialoog tussen klant en professional. Afsluitend worden enkele waardevolle lessen geïdentificeerd.

2 Wat is zelfsturing?

Alvorens in te gaan op de vraag hoe zelfsturing in de praktijk invulling krijgt, zetten we in dit hoofdstuk uiteen wat zelfsturing precies inhoudt. Daarbij maken we gebruik van bestaand onderzoek. Het hier gepresenteerde model dient als analytisch kader voor de verdere hoofdstukken. We gaan eerst in op het begrip zelfsturing (2.1) en de veronderstelde werking ervan (2.2). Daarna behandelen we de prikkels in de wet- en regelgeving om zelfsturing te bevorderen (2.3) en de voornaamste beleidskeuzes waarvoor de uitvoerders van die wetgeving staan (2.4). Paragraaf 2.5 gaat over manieren om zelfsturing in te bedden in de dagelijkse routines van medewerkers. Hier wordt de link gelegd met methodisch handelen en diagnosestelling. Hoe de professional hier vervolgens mee aan de slag gaat is onderwerp van de hoofdstukken daarna.

2.1 Definities en afbakening

Definitie zelfsturing

Over de term zelfsturing bestaat verwarring. Het begrip wordt vaak gelijk gesteld aan concepten als empowerment, klantgerichtheid, maatwerk en zelfredzaamheid. Voor een goed begrip van zelfsturing is een heldere definitie en afbakening belangrijk.

Zelfsturing is in dit onderzoek gedefinieerd als *de mate waarin klanten van sociale diensten en UWV Werkbedrijf in staat worden gesteld zelf de verantwoordelijkheid te nemen over hun route (terug) naar werk en deze zelf kunnen beïnvloeden.*

Het gaat er daarbij niet om zeggenschap alleen. Bij zelfsturing hoort ook dat de klant optimaal ondersteund en gestimuleerd wordt bij het vertalen van zijn (zelf)kennis in concrete re-integratieactiviteiten. Daarmee is het begrip nauw verwant aan *empowerment*: de klant datgene aanreiken wat hij nodig heeft om slagvaardig de stap (op weg) naar werk te zetten. Het uitgangspunt bij de ondersteuning is de vraag, wat de klant nodig heeft om zijn problemen op te lossen en doelen te bereiken.

Relatie met andere begrippen

Zelfsturing is vaak onderdeel van een klantgerichte benadering. *Klantgerichtheid* duidt op het centraal stellen van de klant en richt zich primair op de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening aan klanten. Hieronder vallen zaken als een vlotte afhandeling en overdracht binnen de keten, goede bereikbaarheid, een vriendelijke en correcte klantbejegening en dienstverlening vanuit één loket. Zelfsturing kan bijdragen aan het meer centraal stellen van de klant, maar dat hoeft niet. Tijdens de inventarisatiefase van dit onderzoek is gebleken dat vrijwel alle gemeenten werken aan een 'klantgerichte benadering', maar daarmee lang niet altijd (ook) zelfsturing voor ogen hebben.

Zelfsturing kan bijdragen aan *maatwerk*, doordat de klant zelf goed weet welke vacature of activiteit past bij zijn persoonlijke mogelijkheden en wensen. Omgekeerd betekent dat niet, dat maatwerk altijd het gevolg is van zelfsturing. Ook de professional kan op basis van een gedifferentieerd re-integratieaanbod maatwerk leveren aan de klant, zonder dat deze iets te zeggen heeft over de route naar werk.

Met name in de aanpak van UWV Werkbedrijf is er een link tussen de concepten zelfsturing en *zelfredzaamheid*. Het kenmerk van zelfredzame klanten is, dat zij weinig ondersteuning nodig hebben bij het vinden van werk. Zij zijn daardoor relatief gemakkelijk bemiddelbaar.

Tijdens de onderzoeksperiode had UWV Werkbedrijf, door de fusie van UWV en CWI per 1 januari 2009, geen gedeelde aanpak van zelfsturing. Een nieuw dienstverleningsconcept voor alle 2.000 CWI-adviseurs en 750 Re-integratiecoaches WW was in ontwikkeling onder de noemer Werkformule.

Een kernbegrip in de beoogde werkwijze is *zelfredzaamheid*. In de definitie van UWV Werkbedrijf zijn klanten zelfredzaam, als is te verwachten dat zij op eigen kracht binnen een half jaar betaald werk zullen vinden, waardoor minimale ondersteuning vereist is. Zelfredzame klanten komen niet in aanmerking voor re-integratieondersteuning en uitgebreide diagnose. Wel kunnen zij gebruik maken van de basisdienstverlening: workshops, banenmarkten, competentietests, vacaturebemiddeling en online ondersteuning.

Naar het oordeel van de professional krijgen zelfredzame klanten de vrije hand. Omdat de professional erop vertrouwt dat de klant er uit eigen beweging alles aan doet om werk te vinden, ziet hij minder scherp toe op de stappen naar werk. Dit houdt onder meer in dat de professional sollicitatiebrieven niet inhoudelijk controleert om te bepalen of de brieven daadwerkelijk zijn geschreven. Uiteraard bekijkt hij de brieven wel indien de klant vraagt om inhoudelijk commentaar. Omdat begeleiding minder nodig is, kan het contact veelal verlopen via een zogenaamde 'elektronische werkmap' en per e-mail of telefoon.

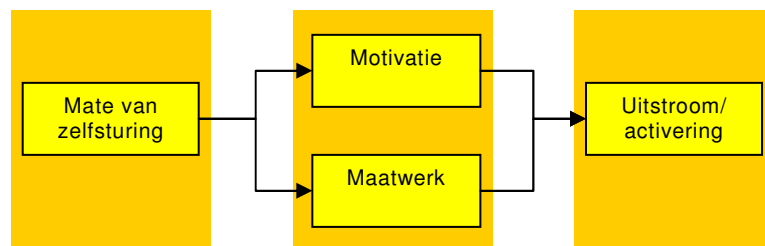
De onderzochte gemeenten in dit onderzoek geven aan dat zelfredzaamheid in de context van de WWB minder betekenis heeft. Zij stellen dat slechts een klein aandeel van de klanten van sociale diensten geheel op eigen kracht werk zullen vinden. Over de meerwaarde van zelfredzaamheid zijn vooral klantmanagers sceptisch. Dit in tegenstelling tot professionals van WW-cliënten, die de meerwaarde meestal wel zien.

2.2 Effecten van zelfsturing

Werking

Zelfsturing kan een bijdrage leveren aan verbetering van de arbeidsmarktkansen van werkzoekenden. Dit veronderstelde verband komt in diverse onderzoeken aan de orde en loopt via de motivatie van de cliënt en de 'passendheid' van het traject (maatwerk).

Figuur 2.1 Werking van zelfsturing, ondersteund door literatuuronderzoek



In de eerste plaats lijkt van klantinvloed een **motiverende werking** uit te gaan. In een onderzoek onder WAO-gerechtigden constateerde de Inspectie voor Werk en Inkomen (IWI) in 2006 dat de motivatie van de klant gedurende een traject gemiddeld daalt, maar dat deze trend ten positieve keert indien de klant meer invloed heeft op het re-integratietraject.³ Onderzoek naar 'zachte kenmerken' van uitkeringsgerechtigden, zoals motivatie,

³ IWI (2006) De burger aan zet, onderzoek naar de invloed van herbeoordeelde WAO-gerechtigden op hun re-integratie, Den Haag.

zelfvertrouwen en gezondheidsbeleving, ondersteunt bovendien de veronderstelling dat motivatie en zoekgedrag met elkaar samenhangen.⁴

In de tweede plaats blijken klanten door zelfsturing meer **maatwerk** te ervaren.⁵ Maatwerk is daarbij te definiëren als een optimale match van de klant met vacatures en re-integratieactiviteiten. Hoe beter de re-integratiedienstverlening aansluit op de wensen en (on)mogelijkheden van een cliënt, des te beter is deze erbij gebaat. Door die kennis van de cliënt optimaal te benutten is een beter op de klant toegesneden route naar werk uit te stippelen. Inderdaad ervaren de onderzochte WAO-gerechtigden (IWI, 2008) dat maatwerk door zelfsturing hun uitstroomkans vergroot. Ook de Monitor re-integratie WW (uit 2007) laat zien dat de mate waarin klanten een persoonlijke aanpak ervaren, effect heeft op zowel de baankans als de door de klant waargenomen afstand tot de arbeidsmarkt.⁶

Andere motieven voor zelfsturing

In zowel literatuur als beleid is de dominante redenering dat door zelfsturing de kans op (snelle/duurzame) arbeid of participatie toeneemt. De effectiviteit van zelfsturing is voor gemeenten en UWV Werkbedrijf inderdaad een belangrijke overweging. Bij de bestudering van de cases kwam evenwel duidelijk naar voren dat er naast effectiviteit nog twee andere motieven kunnen zijn om zelfsturing een impuls te geven, namelijk

- dat zelfsturing op zichzelf nastrevenswaardig is (intrinsieke waarde) en
- dat het leidt tot doelmatiger allocatie van middelen (efficiëntie).

De intrinsieke waarde van zelfsturing is vastgelegd in de Wet Structuur Uitvoering Werk en Inkomen (SUWI). In deze wet is opgenomen dat iedereen die dat wil, de gelegenheid moet krijgen om mee te beslissen over de eigen re-integratie. In het verlengde daarvan is gesteld dat de cliënt recht heeft op adequate begeleiding en informatie (zie verder paragraaf 2.3). Hieruit spreekt dat een gelijkwaardige rolverdeling tussen klant en coach op zichzelf waardevol is, ongeacht of dit leidt tot snellere of efficiëntere uitstroom.

Het intrinsieke belang van zelfsturing komt terug in de re-integratievisies van diverse gemeenten. Zo onderstreept de re-integratievisie van Leiden de 'eigen verantwoordelijkheid van de klant voor re-integratie' en het belang van 'keuzemogelijkheden voor de klant'. Deze uitgangspunten hebben in die gemeente mede aan de basis gelegen van de lokale invulling van het PRB.⁷ Ook de IRO is in het leven geroepen met het doel klantinvloed te stimuleren.

De derde motivatie voor zelfsturing is een mogelijke bijdrage aan een meer efficiënte verdeling van middelen. Door meer invloed toe te kennen aan cliënten die deze verantwoordelijkheid kunnen en willen dragen, is het mogelijk intensievere begeleiding te bieden aan degenen die daartoe niet in staat (willen) zijn.

In de nieuwe aanpak van UWV Werkbedrijf speelt doelmatigheid een belangrijke rol. Efficiëntere dienstverlening is dan ook een belangrijke drijfveer achter het onderscheid tussen zelfredzame en niet zelfredzame klanten. Door begeleiding selectiever in te zetten, zo is de gedachte, is beter te focussen op groepen voor wie intensieve ondersteuning wel vereist is. Efficiënte toewijzing van beperkte capaciteit is ook nodig met het oog op de toenemende aantallen werklozen als gevolg van de recessie.

⁴ Gelderblom, A., J. de Koning (2007) Effecten van 'zachte' kenmerken op de re-integratie van de WWB, WW, en AO populatie. Rotterdam: SEOR.

⁵ IWI (2008) Met invloed meer werk, Vervolgonderzoek naar het effect van klantinvloed op de re-integratie van herbeoordeelde WAO-gerechtigden.

⁶ UWV Kwartaalverkenning 2007-IV (2008) Kenniscentrum UWV, Directie SBK, Amsterdam.

⁷ Gemeente Leiden (2005), *Plan van Aanpak Pilot Persoonsgebonden Reïntegratiebudget*, Leiden, 2005

Omgekeerd is de werkwijze ook efficiënt voor de zelfredzame klanten zelf. Professionals geven aan deze groep niet nodeloos te willen belasten met verplichte afspraken en controles als dit voor hen niet per se noodzakelijk is en een traject niet meteen voor de hand ligt. Ook de paar 'zelfredzame' cliënten, waarmee in het kader van dit onderzoek is gesproken, ervaren de vrijheid als prettig.

“Ik ben al met al een ochtend kwijt om hier naar het Werkplein te komen. Die tijd had ik liever gebruikt om vacatures te kijken. De vacatures waar ze mee kwam, had ik ook al gevonden. Ik neem haar niets kwalijk, ze kan me op dit moment gewoon niet echt helpen.”
(klant)

2.3 Prikkel in wet- en regelgeving

Het centraal stellen van de klant is in de wetgeving verankerd. Een belangrijke basis voor de meer servicegeoriënteerde benadering is gelegd in de Wet Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen (SUWI) uit 2002, waarin klantgerichtheid als afzonderlijke doelstelling is geformuleerd.⁸ De toelichting op de wet stelt dat klanten recht hebben op adequate behandeling, begeleiding en informatieverstrekking en op een passend aanbod van re-integratie. De cliënt moet daarnaast 'voldoende mogelijkheden hebben om een belangrijke rol te spelen bij zijn re-integratie'.⁹

Per 1 januari 2009 is de wet gewijzigd met als doel de ketensamenwerking te verbeteren en daarmee de kwaliteit van dienstverlening. De klant moet één dienstverlener ervaren en de keten in zijn geheel kunnen aanspreken. Om daarvoor te zorgen richten de ketenpartners verplicht Locaties voor Werk en Inkomen (Werkpleinen) op. Dit alles moet verder bijdragen aan een klantgerichte en effectieve bemiddeling en re-integratie.

Ook op meer decentraal niveau zijn er initiatieven om de keuzevrijheid en klantgerichtheid te bevorderen. De toegenomen invloed lijkt tot uiting te komen in de introductie (2004) en snelle omarming van de individuele re-integratieovereenkomst (IRO) voor WW'ers en arbeidsgehandicapten. Ook met het persoonsgebonden re-integratiebudget (PRB) zijn goede ervaringen opgedaan, hoewel de toepassing nog beperkt is.¹⁰

Hoewel er dus *mogelijkheden* bestaan voor klanten om zelf invloed uit te oefenen, zijn deze niet eindeloos. Van een formeel afdwingbaar recht op een traject of arbeid kan ook volgens de Wet SUWI geen sprake zijn. Blijkens de toelichting op de wet mag de klant niettemin van de uitkeringsinstantie verwachten 'dat deze zich inspant om indien redelijkerwijs mogelijk betrokkene een aanbod te doen'.

2.4 Beleidskeuzes voor publieke uitvoerders

Zelfsturing wil niet zeggen dat het beleid van de publieke uitvoerders van re-integratie geen rol van betekenis speelt. Om de uitgangspunten in de wetgeving te vertalen naar beleid voor uitvoerders van re-integratie, zijn twee belangrijke beleidskeuzes nodig:

- 1) Hoe wordt bepaald wie voor welke mate van zelfsturing in aanmerking komt?
- 2) Hoe ziet de begeleiding eruit en waarvan is dat afhankelijk?

⁸ Notitie *Naar een werkende re-integratiemarkt*, Tweede Kamer 2002-2003, 28719, nr. 1, 28 november 2002.

⁹ Tweede Kamer, vergaderjaar 2000-2001, 27 588, nr. 3 p 54-55.

¹⁰ Bosselaar, H. en R. Prins. (2008) *Werkenderwijs met pgb, tussenrapportage over gemeentelijke initiatieven met persoonsgebonden budgetten*, Divosa, Utrecht.

Afweging 1: Mate van zelfsturing

Een belangrijke keuze bij zelfsturing is welke mate van verantwoordelijkheid de klant mag en wil nemen. Daarbij is het uiteraard interessant te weten of alle (groepen) cliënten voor alle denkbare rollen in aanmerking (willen) komen, en welke afwegingen van beide partijen daarbij een rol spelen.

Aan de keuze daarin gaat een andere, fundamentele vraag vooraf, namelijk wie de beslissing daarover neemt. Is dit de klant of de professional? Een derde mogelijkheid is dat 'harde' criteria als opleiding en arbeidsverleden een rol spelen, eventueel aangevuld met 'zachte' factoren als zelfvertrouwen en motivatie. In dat geval beslist niet de klant of de professional, maar is vooraf vastgelegd wie er wel en niet voor zelfsturing in aanmerking komen. Deze laatste mogelijkheid is vooral theoretisch, hiervan zijn geen voorbeelden bekend. Wat wel gebeurt is dat de professional bij zijn informatieverzameling gebruik maakt van een zogenaamd diagnose-instrument (zie paragraaf 2.5).

Het antwoord op de hier geschetste vragen blijkt per klant en per beslissing (keuze voor een traject, keuze voor een RIB etc.) te kunnen variëren, blijkt uit eerder onderzoek onder cliënten van UWV Werkbedrijf. In een onderzoek onder WW-gerechtigden uit 2005 is onderscheid gemaakt tussen twee invloedsmomenten, namelijk de keuze van het re-integratiebedrijf en invloed op de inhoud van het traject.¹¹ Andere invloedsmomenten (zoals het doel van de re-integratie, het doelberoep, de mate van zelfsturing) zijn niet in het onderzoek betrokken. Dit onderzoek ondersteunt de suggestie dat deze conclusie ook voor andere beslissingsmomenten geldt.

Afweging 2: Begeleiding

Bij zelfsturing verschuift het zwaartepunt van de begeleiding van bepalend naar coachend en ondersteunend. De tweede beleidsafweging, nadat de mate van zelfsturing is bepaald, is hoe die ondersteuning van zelfsturende cliënten eruitziet en waar dit van afhangt. Al naar gelang de uitkomst van de afweging kan het accent in de ondersteuning sterker liggen op *empowerment* of *enforcement*. De mate en wijze van begeleiding kan, net als de mate van zelfsturing, doorwerken in de motivatie van de cliënt en de keuze voor een passend traject.

2.5 Diagnose en plaats in het werkproces

Diagnose

Wie voor welke mate van zelfsturing in aanmerking komt, is nergens vastgelegd in beleid. De professionals van gemeenten en UWV Werkbedrijf hebben in de praktijk een grote zelfstandige bevoegdheid om, in dialoog met de klant, te bepalen welk traject voor een bepaalde klant het meest geschikt is, en welke begeleiding daarbij hoort.¹² Ditzelfde geldt voor de mate van zelfsturing.

Het is aan de beslisser om relevante informatie te verzamelen en op grond daarvan een oordeel te vormen over de manier waarop de cliënt het best is te begeleiden naar werk, en welke mate van zelfstandigheid daarbij mogelijk en wenselijk is. Diagnose is het oordeel van een werkcoach van gemeente of UWV Werkbedrijf over de re-integratieactiviteiten die op een bepaald moment het beste passen bij een specifieke cliënt.

Als hulpmiddel om dit proces van informatie verzamelen, ordenen en beoordelen te structureren zijn er de laatste jaren diverse diagnose-instrumenten ontwikkeld. Veel

¹¹ Inspectie voor Werk en Inkomen (2005) Invloed van WW-gerechtigden op hun reïntegratietraject, Den Haag.

¹² Inspectie voor Werk en Inkomen, *Maatwerk in de uitvoering van de WWB, een verkennende studie*, Den Haag 2007.

gemeenten werken met zo'n instrument, en ook UWV Werkbedrijf heeft er een aantal ontwikkeld.¹³

De beschikbare instrumenten worden nu niet ingezet om de beslissing over zelfsturing te ondersteunen, en zijn ook niet voor dat doel ontwikkeld. Niettemin meten de diagnostische vragenlijsten vaak concepten als motivatie, competenties en attitude, die ook bij zelfsturing een rol spelen. In de toekomst zouden de instrumenten daarom een rol kunnen spelen om een eerste inschatting te maken van klanten die geschikt zijn voor zelfsturing. Zo'n advies is nu nergens beschikbaar. Wel kijkt de professional vaak of de informatie uit het instrument in overeenstemming is met zijn eigen ideeën of die van de klant over de gewenste mate van invloed.

De mogelijkheid om diagnose-instrumenten nadrukkelijker bij de beslissingen over zelfsturing te betrekken zijn daarmee vooralsnog erg theoretisch. In de literatuur en casestudies zijn hiervoor geen vergaande voorbeelden te vinden. Wel denkt UWV Werkbedrijf na over de mogelijkheid om zelfredzame van niet zelfredzame klanten te onderscheiden met als doel de begeleiding daarop af te stemmen.

Methodisch handelen

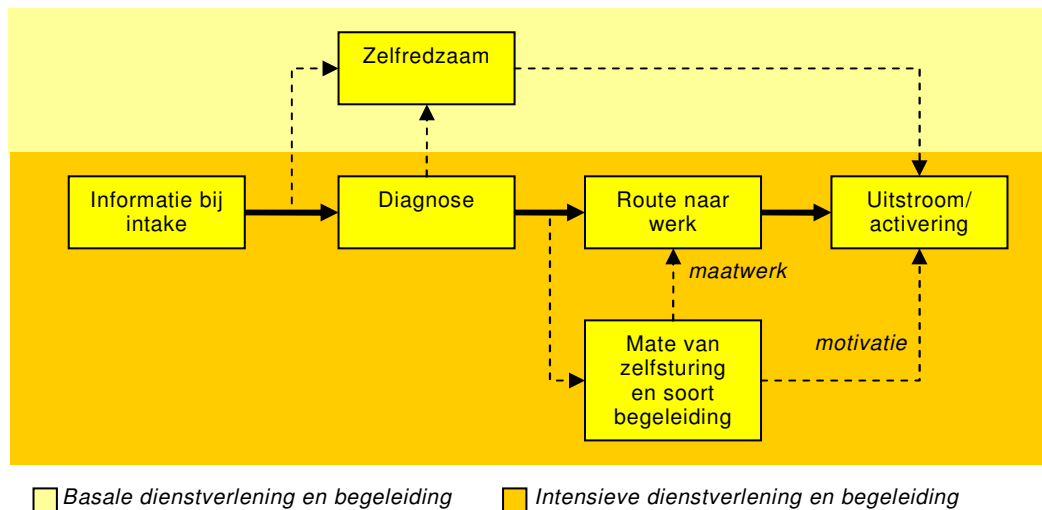
Veel uitvoeringsorganisaties streven naar een gedeelde werkwijze voor hun professionals oftewel een methodische handelswijze. Daarmee wordt een systematische, bewuste en resultaatgerichte werkwijze bedoeld, waarmee de professional voor zichzelf kan vastleggen en anderen kan informeren welke beelden, redeneringen, argumenten en activiteiten ten grondslag liggen aan bepaalde beslissingen om het probleem (komen tot werkhervatting van de klant) op te lossen.

De wens tot methodisch handelen komt er in de tweede plaats uit voort dat op grond van een impliciete, individuele werkwijze lastig is aan te tonen waarom de aanpak tot goede resultaten leidt. Dit remt de overdraagbaarheid van goede praktijken en daarmee het lerend vermogen van de organisatie. Een gedeelde basis kan helpen om professionalisering van het re-integratieproces een verdere impuls te geven. Bovendien past een gedeelde basisaanpak in het streven van publieke dienstverleners naar gelijke behandeling voor gelijke gevallen.

De methodische re-integratie bestaat in zijn meest basale vorm uit het verzamelen van informatie (beeldvorming), diagnosticeren welke re-integratieactiviteiten het beste bij de cliënt passen (oordeelsvorming), het vastleggen van de meest geschikte route naar werk (besluitvorming) en tot slot de uitvoering van dit plan. Diagnose-instrumenten kunnen helpen om de eerste twee stappen in deze methodische cyclus te doorlopen.

¹³ Kemper, D.R. , S. de Visser, M.W.H. Engelen en E. Flapper, *Naar de methodische diagnose*, Raad voor Werk en Inkomen, Den Haag, 2009.

Figuur 2.3 Plaats van zelfsturing en zelfredzaamheid in het werkproces



In de bovenstaande figuur is met stippellijnen aangegeven hoe zelfsturing en zelfredzaamheid een plek kunnen krijgen in het methodische werkproces. Zelfredzaamheid is vooral bedoeld om het proces efficiënter in te richten en zelfredzame klanten niet te veel te belasten met een uitgebreide diagnose en intensieve begeleiding. Het herkennen van zelfredzaamheid dient daarom te gebeuren aan de voorkant van het proces, dus na een korte screening (eventueel aangevuld met een beperkte diagnose) en een intakegesprek.

Niet als zelfredzaam beoordeelde cliënten worden nader gediagnosticeerd. In de diagnose worden hun vaardigheden en belemmeringen vastgesteld. Op grond van de uitkomsten ontwikkelt de professional een idee over de meest geschikte route naar werk, dat doorgaans na overleg met de klant wordt vastgelegd in een traject- of behandelplan.

De diagnose kan daarnaast ook informatie opleveren over het zelfsturend vermogen van de klant en de begeleiding die nodig is indien dit zelfsturend vermogen wordt aangesproken. Indien dat inderdaad wordt aangesproken, krijgt de klant daarmee de mogelijkheid invloed uit te oefenen op het werkplan. Zelfsturing kan langs die weg bijdragen aan het formuleren van een beter 'passende' route naar werk. Bovendien kan de motivatie van de klant toenemen. Op deze beide manieren kunnen de uitstroomkansen van de klant toenemen.

In het gemeentelijke domein werken enkele gemeenten aan de inbedding van zelfsturing in het methodisch handelen. Het Tilburgse model is erop gebaseerd, dat een klant alleen gestimuleerd wordt zijn eigen verantwoordelijkheid te nemen wanneer hij in de dialoog met de klantmanager wordt aangesproken als gelijkwaardige partner. De achtereenvolgende stappen in het model zijn het maken van een 'foto' van de klant, de uitwerking daarvan en vervolgens het sturen van het proces. Een meer gedetailleerde beschrijving van het methodisch handelen in Tilburg is te vinden in paragraaf 5.1.

UWV Werkbedrijf stelt in het eigen handboek methodisch handelen dat het idee zelf invloed te kunnen uitoefenen, samenhangt met de kans op werkhervatting. Het aan de orde stellen van zelfsturing is echter geen vast onderdeel van het werkproces. Ook is in het handboek niet uitgewerkt op welke wijze aan klanten die dat aangeven, invloed is toe te kennen. Wel is er een centrale plaats voor zelfredzaamheid. De werkcoaches worden aangespoord 'zelfstandige klanten' (ondernemend en flexibel, veel contacten, gebruikt multimedia, zijn werk is zijn leven, etc.) te herkennen en hen ruimte te bieden.

Volgende hoofdstukken

In dit hoofdstuk is een theoretisch raamwerk geschetst, dat als basis zal dienen voor de behandeling van de uitvoeringspraktijk in de volgende hoofdstukken. Daarin gaan we in op de vraag hoe publieke uitvoerders en individuele professionals in de praktijk gestalte geven aan zelfsturing, en welke afwegingen daarbij een rol spelen. We staan daarbij ook uitgebreid stil bij de vraag *hoe* professionals het zelfsturend vermogen en de zelfredzaamheid van klanten bepalen.

3 Zelfsturing in drie varianten

Nadat in het voorgaande hoofdstuk is uiteengezet wat het principe van zelfsturing behelst, gaan we in de nu volgende hoofdstukken in op de vraag hoe zelfsturing in de praktijk gestalte krijgt. De basis voor deze hoofdstukken is gelegen in de casestudies die zijn uitgevoerd bij vijf gemeenten en UWV Werkbedrijf.

De casestudies zijn opgezet rondom interactiemomenten tussen professionals en klanten. Juist in de interactie tussen professional en klant komt de wijze waarop en de mate waarin zelfsturing wordt toegepast tot uiting. Met dit doel zijn voor elke case gesprekken van verschillende professionals met klanten geobserveerd. De focus van de observaties lag daarbij op de houding en rol van zowel professional als klant: op welke manier wordt het zelfsturend vermogen van klanten aangesproken? Hoeveel ruimte krijgen klanten om zelf invloed uit te oefenen? Maken klanten gebruik van de geboden ruimte? Wat is de rol van de professional hierbij?

Om de observaties in de juiste context te kunnen plaatsen, is na afloop van elk gesprek met zowel klant als professional afzonderlijk gereflecteerd op het verloop van het gesprek. Hierbij is specifiek ingegaan op de toepassing van zelfsturing gedurende het gesprek, de achterliggende redenen hiervan en (de toegevoegde waarde van) ruimte voor zelfsturing in het algemeen. Op deze manier konden de observaties van de onderzoekers op bovenstaande punten worden getoetst aan de visie en beleving van de professional en de klant. Daarnaast boden deze reflecterende gesprekken een aanknopingspunt om verklaringen voor frequent voorkomende situaties en patronen te identificeren.

De gemeentelijke cases zijn gecompleteerd door een interview met één of meerdere beleidsinhoudelijke verantwoordelijke(n) op het gebied van zelfsturing en re-integratie. Dit maakt het mogelijk de geobserveerde praktijksituaties in een beleidsinhoudelijke context te plaatsen en de relatie tussen beleid en uitvoeringspraktijk bloot te leggen. Omdat UWV Werkbedrijf door de fusie van UWV en CWI nog geen gedeeld beleid ten aanzien van zelfsturing kent, is deze fase voor de UWV-cases buiten beschouwing gelaten.

3.1 Drie varianten van zelfsturing

Uit de casestudies komt naar voren dat er drie ideaaltypische sporen te onderscheiden zijn waarbinnen het principe van zelfsturing vorm krijgt. De rolverdeling tussen klant en professional varieert hierbij. We onderscheiden achtereenvolgens de variant van de klant als regievoerder, de klant als coproducent en de klant als toetsers.

Deze varianten komen in de praktijk tot uiting op het niveau van zowel beleid als uitvoering (in de dialoog tussen klant en professional). Wat betreft beleid gaat het dan om een visie op het belang van zelfsturing en de rol van klanten in het re-integratieproces. Het is vervolgens aan de professional om, in dialoog met de individuele klant, af te wegen welke wijze van re-integratie gewenst is, en in hoeverre deze bij de vormgeving van de route naar werk betrokken kan en wil worden.

De klant als regievoerder

Binnen de variant van de klant als regievoerder liggen de regie en beslissingsbevoegdheid bij de klant. De klant bepaalt in beginsel zelf – binnen de door de gemeente of UWV Werkbedrijf gestelde randvoorwaarden – hoe de re-integratie wordt vormgegeven. De professional heeft hierbij een toetsende rol: uitgaande van de gestelde randvoorwaarden

controleert de professional de door de klant genomen beslissingen. Indien nodig doet hij suggesties voor het bijsturen hiervan. De professional heeft daarnaast de rol van coach: hij begeleidt, stimuleert en faciliteert de klant bij het nemen van beslissingen.

De klant als coproducent

Binnen de variant van de klant als coproducent is de vormgeving van het re-integratietraject een gedeelde verantwoordelijkheid van klant en professional. Klant en professional beslissen samen over de re-integratie, waarbij de uiteindelijke beslissing het resultaat is van het in onderling overleg tegen elkaar afwegen van de kennis en het oordeel van de professional enerzijds en de eigen visie en wensen van de klant anderzijds.

De klant als toetser

De regie en beslissingsbevoegdheid liggen binnen de variant van de klant als toetser bij de professional. Deze neemt het initiatief en bepaalt in beginsel hoe de re-integratie wordt vormgegeven. De klant heeft hierbij een toetsende rol: indien de klant het niet eens is met de beslissing van de professional heeft hij de mogelijkheid hier bezwaar tegen maken en het traject op deze manier bij te sturen.

Kenmerkend voor de drie varianten van zelfsturing is dat hierbij altijd een rol is weggelegd voor zowel klant als professional. Zelfsturing betekent in de praktijk dan ook uitdrukkelijk *niet* dat de klant geheel wordt vrijgelaten. De professional blijft – als toetser, coach of (mede)beslissers – bij de vormgeving van het traject betrokken en kan in geval van nood altijd ‘aan de noodrem trekken’ als naar zijn oordeel te weinig voortgang is geboekt. De keuze voor de vorm en intensiteit van de begeleiding door de professional, wordt hierbij gedicteerd door de keuze voor de mate van zelfsturing die aan de klant wordt toegekend.

De varianten als continuüm

De scheidslijnen tussen de verschillende varianten van zelfsturing zijn in de praktijk niet zo absoluut als het bovenstaande wellicht doet vermoeden. De onderscheiden varianten representeren in feite een continuüm, waarbij verantwoordelijkheden en bevoegdheden rondom de vormgeving van het traject – van de variant van de klant als toetser via de klant als coproducent tot de variant van de klant als regievoerder – in toenemende mate verschuiven van de professional naar de klant. De mate van invloed die de klant kan uitoefenen en de ruimte voor het eigen initiatief van de klant nemen hierbij steeds verder toe, terwijl de sturing door de professional navenant afneemt en de door hem geboden begeleiding een andere vorm krijgt.

3.2 Toepassing verschillende varianten

Doordat de verschillende varianten van zelfsturing geen scherpe scheidslijnen kennen, lopen deze in de praktijk vaak in elkaar over en wordt er relatief gemakkelijk van de ene naar de andere variant geschakeld. Voor alle bestudeerde cases geldt dat op zowel beleidsniveau als in de uitvoeringspraktijk geen exclusieve keuze wordt gemaakt voor toepassing van uitsluitend de ene of de andere variant: de verschillende vormen van zelfsturing worden op organisatie- en klantniveau naast elkaar en door elkaar toegepast.

Variatie op organisatieniveau

Binnen dezelfde case werden dan ook vaak meerdere vormen van zelfsturing waargenomen. Hierbij werd het ene klantgesprek gedomineerd door een bepaalde variant, terwijl in het volgende gesprek een andere rolverdeling tussen klant en professional werd toegepast. Daarnaast beschikken gemeenten en UWV Werkbedrijf over een gevarieerd beleidsinstrumentarium, waarbij het zelfsturend vermogen van klanten op verschillende

manieren aangesproken wordt (zie ook hoofdstuk 4 t/m 6). Op organisatieniveau worden de verschillende varianten van zelfsturing dan ook naast elkaar en door elkaar toegepast.

Variatie op klantniveau

Daarnaast lopen de verschillende varianten van zelfsturing ook op het niveau van de individuele klant soms door elkaar heen. Uit de geobserveerde gesprekken blijkt dat de rolverdeling tussen klant en professional – afhankelijk van de fase van het re-integratieproces en de verschillende beslissingen die hierin moeten worden genomen – kan variëren. Vaak neemt de klant het initiatief als het gaat om de beslissing van waar de re-integratie toe moet leiden (doelberoep). Hij heeft hierover zelf vaak de meeste ideeën en voert daarom de regie in deze fase, terwijl de professional toetst (prijs, duur, haalbaarheid). Wanneer het echter gaat om de route naar werk (re-integratieactiviteiten om het gekozen doelberoep te bereiken), heeft de professional – mede door zijn kennis- en ervaringsvoorsprong – vaak de regie in handen. Hij draagt een traject voor, selecteert een aantal aanbieders of doet een voorstel. De klant toetst hierbij of het voorstel van de professional aansluit bij zijn wensen en verwachtingen. Binnen hetzelfde gesprek passeren op deze wijze niet zelden verschillende varianten van zelfsturing de revue.

Variatie in de tijd

Daarbij blijkt uit de gesprekken met professionals en klanten dat de mate van klantinvloed gedurende het traject kan worden bijgesteld, waarmee ook de variant van zelfsturing die wordt toegepast wijzigt. Dit is bijvoorbeeld het geval als blijkt dat een klant de gemaakte afspraken niet nakomt, waarop de professional kan besluiten zelf de regie in handen te nemen, of andersom, wanneer gedurende het traject juist blijkt dat een klant meer ruimte wil of kan krijgen om zijn eigen ideeën rondom zijn re-integratie tot uitvoering te brengen. De mate van zelfsturing en de begeleiding die klanten hierbij ontvangen kunnen op deze manier flexibel worden bijgesteld, al naar gelang de voortgang van het proces.

3.3 Keuze voor een variant

Zoals boven aangegeven worden de verschillende varianten van zelfsturing naast elkaar en door elkaar toegepast. Er is op voorhand geen sprake van een exclusieve keuze voor uitsluitend de ene of de andere variant van zelfsturing. Afhankelijk van de situatie kan de keuze voor de mate van klantinvloed en de begeleiding die daarbij hoort anders uitvallen. De vraag is hierbij door wie en op basis waarvan deze keuze wordt gemaakt.

Door wie?

Een eerste constatering in dit kader is dat er op dit gebied (vooralsnog) nauwelijks beleid is geformuleerd. In de praktijk blijkt de keuze voor de mate van zelfsturing die aan een klant wordt toegekend daarom primair gemaakt te worden op uitvoeringsniveau. Bij gebrek aan duidelijke richtlijnen vanuit het beleid krijgt de keuze voor de vorm van zelfsturing die moet worden toegepast gestalte in de dialoog tussen klant en professional.

De professional heeft bij deze beslissing duidelijk de overhand. Klanten kunnen om (meer of minder) zelfsturing vragen, maar doen dit in de praktijk zelden. Uit de geobserveerde gesprekken blijkt dat klanten in de dialoog met de professional in eerste instantie vaak een wat afwachtende houding aannemen: 'wat heb je mij te bieden en wat verwacht je van mij?'. Zelfs als een klant wel actief om meer invloed vraagt, is het uiteindelijk de professional die bepaalt of aan dit verzoek moet worden voldaan. De keuze voor de variant van zelfsturing die in een specifieke situatie wordt toegepast is daarmee in eerste instantie in handen van de professional.

Hierbij dient te worden opgemerkt dat met deze werkwijze maar tot op zekere hoogte daadwerkelijk sprake is van zelfsturing. Het is immers de professional die bepaalt of iemand invloed krijgt. De klant heeft daarin geen keuze. In feite is er pas echt sprake van zelfsturing als de klant zelf bepaalt dat hij invloed wil, dan wel dat hij weinig ideeën heeft en zich verlaat op de kennis van de professional. Dit is een constatering: of het wenselijk is, is een andere (politieke) vraag.

Op basis waarvan?

Professionals geven aan dat de keuze voor de toepassing van een bepaalde vorm van zelfsturing voor een belangrijk deel afhangt van de specifieke klant die zij voor zich hebben: de ene klant is nu eenmaal beter in staat tot zelfsturing dan de andere. De mate van eigen invloed en verantwoordelijkheid die worden toegekend en de begeleiding die daarbij hoort moeten hierop worden afgestemd.

Dit veronderstelt dat klantkenmerken geïdentificeerd kunnen worden die bepalen of iemand wel of niet geschikt is voor (een specifieke variant van) zelfsturing. Het blijkt voor professionals echter lastig te benoemen waar zij hierbij op letten: klantkenmerken zijn moeilijk concreet en expliciet te maken. De keuze voor de vorm van zelfsturing waarvoor een klant in aanmerking komt, berust dan ook vaak op een onbewust en impliciet proces: er is geen sprake vooraf vastgelegde, geobjectiveerde criteria.

Duidelijk is wel dat professionals *niet* per definitie onderscheid maken naar kansrijke en minder kansrijke klanten als het gaat om de positie op de arbeidsmarkt. Professionals geven aan zich bij de beslissing over de vorm van zelfsturing niet primair te laten leiden door de verwachte tijdsduur en inspanning die nodig is om een klant naar de arbeidsmarkt toe te leiden. Om voor zelfsturing in aanmerking te komen moet een redelijke kans op uitstroom uit de uitkering bestaan, maar het is niet zo dat bijvoorbeeld klanten met een kleine afstand tot de arbeidsmarkt beter in staat zijn tot zelfsturing dan klanten die hier verder vanaf staan.

Weten, willen, kunnen

Uit de observaties en aansluitende gesprekken met professionals blijkt dat het met name de zachte profielkenmerken zijn, die bepalen voor welke vorm van zelfsturing een klant in aanmerking komt. Zaken als 'hoe iemand zich presenteert', 'of 'hoe gemotiveerd iemand is' spelen hierbij een belangrijke rol. Onderzoek van Divosa lijkt deze conclusie te ondersteunen.¹⁴ Dit impliceert dat als de presentatie, motivatie etc in de loop der tijd veranderen, wellicht een andere vorm van zelfsturing voor de hand komt te liggen.

De uit de observaties volgende en door professionals genoemde kenmerken van zelfsturende klanten (zie hiervoor ook hoofdstuk 4, 5 en 6) zijn te vatten onder de noemers *weten, willen en kunnen*.

Weten

Een klant moet weten wat hij wil en wat zijn mogelijkheden zijn: een klant moet een min of meer vastomlijnd idee hebben van wat hij wil en hoe hij dit kan bereiken.

Willen

Een klant moet dit doel willen bereiken: een klant moet aannemelijk kunnen maken dat hij gemotiveerd is om dit doel te bereiken.

¹⁴ Divosa (2008), *Werkenderwijs met PGB's*. Tussenstand 2008.

Kunnen

Een klant moet het doel kunnen bereiken: het gestelde doel moet haalbaar zijn in termen van persoonlijke (beroeps- en sociale) vaardigheden en arbeidsmarktperspectief. Het is hierbij belangrijk dat een klant een reëel beeld heeft van zijn eigen kansen, mogelijkheden en zwaktes.

Om voor zelfsturing in aanmerking te komen, voldoen klanten idealiter aan deze drie voorwaarden. In het algemeen geldt hierbij: hoe sterker deze kenmerken op hen van toepassing zijn, hoe groter de eigen invloed op de re-integratie. De keuze voor een specifieke variant van zelfsturing wordt hiermee vaak ingegeven door de mate waarin klanten volgens de professional aan bovenstaande kenmerken voldoen.

In dit hoofdstuk is het kader geschetst waarbinnen de verschillende vormen van zelfsturing in hun onderlinge samenhang in de praktijk worden ingezet en gehanteerd. In het hierna volgende gaan we nader in op de inhoud en bijzonderheden van de drie onderscheiden varianten afzonderlijk. Hierbij komen in de achtereenvolgende hoofdstukken de variant van de klant als regievoerder, de klant als coproductent en de klant als toetser aan de orde.

4 De klant als regievoerder

4.1 Typering

Binnen de variant van de klant als regievoerder zijn de regie en beslissingsbevoegdheid over het re-integratietraject in handen van de klant. Dit houdt in dat het de klant is die – binnen de door de gemeente of UWV Werkbedrijf gestelde randvoorwaarden – in beginsel bepaalt hoe de re-integratie wordt vormgegeven. Die randvoorwaarden hebben vaak betrekking op de sollicitatieplicht, de investering in tijd en budget etc.

De professional heeft twee belangrijke functies. Enerzijds bewaakt hij of de klant zich houdt aan de randvoorwaarden en de afspraken die zijn vastgelegd in het werkplan. Dit is een toetsende rol. Indien de professional dat nodig acht, kan hij suggesties doen voor bijsturing. Daarnaast heeft hij altijd de mogelijkheid in te grijpen, indien naar zijn oordeel de randvoorwaarden worden overtreden en/of na verloop van tijd te weinig vooruitgang wordt geboekt. In dat laatste geval is geen sprake meer van de klant als regisseur.

De tweede functie van de professional is dat deze, wanneer de klant hier behoefte aan heeft, op de achtergrond beschikbaar is voor ondersteuning en informatie. De coach moet de klant datgene aanreiken wat hij nodig heeft om slagvaardig de stap (op weg) naar werk te zetten (*empowerment*). Het uitgangspunt is de vraag wat de klant nodig heeft om zijn problemen op te lossen en zijn doelen te bereiken.

Het initiatief en de verantwoordelijkheid voor het traject liggen echter in eerste instantie bij de klant zelf. De professional onderneemt pas actie wanneer de klant hierom vraagt of wanneer het traject niet aan de gestelde voorwaarden voldoet en daardoor dreigt mis te lopen. Op deze manier wordt gewaarborgd dat het daadwerkelijk de klant is die de regie over het traject voert.

Persoonsgebonden Re-integratie Budget (PRB)

Het PRB is een instrument om het principe van de klant als regievoerder tot uitvoering te brengen. Het uitgangspunt van het PRB is dat klanten niet langer diensten in natura aangeboden krijgen, maar in plaats daarvan een geldbedrag ter beschikking krijgen waarmee ze de diensten die zij nodig hebben zelf kunnen inkopen. Op deze manier kunnen klanten hun eigen re-integratietraject vormgeven en zelf de partij(en) kiezen die hen hierbij begeleiden.

De klant heeft gedurende het traject de regie en legt benodigde contacten, maar is hierbij gebonden aan voorwaarden die vanuit de gemeente aan het traject gesteld worden. Deze hebben vaak betrekking op de haalbaarheid, maximale doorlooptijd en maximale kosten van het traject. De professional blijft in zijn rol als toetser bij het traject betrokken en kan indien nodig bijsturen. Vaak kan de klant een beroep doen op de kennis en het professionele inzicht van de professional. Het uitgangspunt is echter dat de klant hier zelf om moet vragen: het initiatief ligt in beginsel niet bij de professional, maar bij de klant.

Het PRB wordt veelal uitgevoerd in twee hoofdfasen: de oriëntatiefase, waarbij de klant een re-integratieplan met de route naar werk en de te ondernemen activiteiten opstelt, en de uitvoeringsfase, waarbij de klant het plan – eventueel met behulp van door hemzelf ingekochte externe begeleiding – tot uitvoering brengt. De professional beoordeelt het plan en monitort vervolgens of de uitvoering volgens de vastgelegde afspraken verloopt.

Gemeenten kunnen het PRB in eigen beheer uitvoeren of (deels) uitbesteden aan een externe partij (in de praktijk vaak een met dit doel gecontracteerd RIB). In dit geval is deze externe partij tevens belast met de procesbewaking en ondersteuning van de klant.

4.2 Visie

Het principe van de klant als regievoerder is gebaseerd op het idee dat een klant niet slechts het lijdzaam subject van zijn eigen re-integratieproces dient te zijn, maar hier zelf actief over moet kunnen meedenken. Verschillende beleidsmedewerkers en professionals wijzen er in dit verband op dat re-integratie vaak diep ingrijpt op het leven van klanten: reden dat hen de mogelijkheid moet worden geboden hier zelf vorm aan te geven.

De intrinsieke waarde van zelfsturing speelt hierbij in de praktijk altijd een belangrijke rol: zelfsturing is in die zin niet alleen een middel, maar tevens een doel op zich.

'Het is een aansprekend idee om mensen de regie weer terug te geven. Het heeft ook met menswaardigheid te maken. Ieder mens heeft recht op zelfbeschikking, dat is ook een morele verplichting die je als gemeente hebt. Mensen die afhankelijk zijn van een uitkering verliezen vaak de grip op hun eigen leven: ze móeten vooral heel veel en alles wordt voor ze bepaald. Door ze de regie te laten voeren over hun eigen re-integratie geef je ze de controle terug. Zo krijgen ze weer autonomie over hun leven.' (gemeentelijk beleidsmedewerker)

Filosofie PRB Leiden

'Veel klanten zijn in het verleden op diverse fronten de regie over hun leven kwijtgeraakt. Erkenning van het primaat van de eigen wensen is derhalve voor klanten de eerste en misschien wel belangrijkste verandering die PRB met zich meebrengt.'

Bron: Plan van Aanpak Pilot Persoonsgebonden Re-integratiebudget, gemeente Leiden.

Klanten die zelf de regie over hun traject voeren, onderschrijven deze visie.

'Ik voelde me een soort speelbal van het lot, alsof je geen enkele zeggenschap meer over je leven hebt. Daar wordt je heel cynisch en fatalistisch van. (...) Het is ontzettend belangrijk dat je zelf beslissingen mag nemen. Het gaf mij veel energie, alsof ik eindelijk mijn leven weer in de hand heb.' (klant)

Naast de intrinsieke waarde van zelfsturing, spelen ook andere, meer resultaatgerichte overwegingen een rol bij het overdragen van de regie en beslissingsbevoegdheid naar de klant. Doelstellingen die in dit kader worden nagestreefd, liggen in de sfeer van meer maatwerk, kwalitatief betere trajecten, een effectievere en/of efficiëntere re-integratie en een verhoging van de klanttevredenheid. Daarnaast moet deze vorm van zelfsturing leiden tot een versterking van de motivatie en het zelfvertrouwen van klanten, een actievere opstelling en meer zelfstandigheid.

Regievoerende klanten geven aan meer maatwerk te ervaren, zich serieus genomen te voelen en het gevoel te hebben effectiever te kunnen re-integreren:

“Het geld wat er voor mij bij een regulier traject is uitgegeven, is echt allemaal weggegooid. Ik kreeg daar dezelfde trainingen als alle anderen, maar iedereen had zijn eigen problemen, die steeds heel anders waren. Ik pas niet in dat hokje. (...) Nu kan ik heel gericht inkopen wat ik zelf nodig heb. Je krijgt echt maatwerk nu, ik heb er weer vertrouwen in dat het gaat lukken.” (klant)

Type traject

Het principe van de klant als regievoerder wordt in de praktijk vooral toegepast op trajecten die gericht zijn op uitstroom naar betaald werk. De keuzevrijheid van de klant is hierbij beperkt tot activiteiten die de uitstroom naar de arbeidsmarkt op directe wijze ondersteunen. Het einddoel van de re-integratie staat hierbij feitelijk al vast: klanten moeten uit de uitkering en aan het werk. Een klant heeft op dit punt geen beslissingsbevoegdheid. De doelstelling van zelfsturing is hierbij dan primair gelegen in het bevorderen van uitstroom. Een uitzondering op deze dominante focus op werk is het zogenoemde ‘geluksbudget’ in Almelo.

Almelo: Het geluksbudget ofwel het Persoonsgebonden Budget voor Welzijn

Uitstroom naar werk is niet altijd het beoogde hoofddoel van regievoering door de klant. De gemeente Almelo richt zich met het PGB Welzijn, ook wel het ‘geluksbudget’ genaamd, in eerste instantie op het bevorderen van de maatschappelijke participatie van klanten. *‘Er is nu eenmaal een bepaalde groep mensen voor wie uitstroom niet haalbaar is. Wij vinden het belangrijk dat ook die mensen de regie over hun leven weer terugkrijgen en blijven meedoen.’*

Het PGB Welzijn is een persoonlijke individuele subsidie van maximaal 450 euro. Personen die al langdurig in de uitkering zitten, in een sociaal isolement verkeren en/of een chronische lichamelijke of psychische beperking hebben, kunnen deze subsidie aanwenden voor vrijetijdsbesteding op maat en sociaal contact. Het PGB Welzijn is flexibel en onorthodox inzetbaar: het is geheel aan de klant om te bepalen hoe het PGB wordt gebruikt. De enige voorwaarde die wordt gesteld is dat de gekozen activiteiten bijdragen aan het doorbreken van het sociaal isolement en leiden tot meer contact met de buitenwereld.

De deelnemers besteden hun PGB dan ook aan uiteenlopende zaken, afgestemd op hun persoonlijke situatie en interesses. Het gaat hierbij om zaken als het volgen van cursussen, de aanschaf van hobby materiaal en het maken van uitstapjes. *‘In principe is alles mogelijk, zolang het maar echt uit de klant zelf komt. Daar gaat het om, dat ze weer de kans krijgen om zelf iets te kiezen. Dat kan een schildercursus zijn, maar ook een fiets zodat ze er weer opuit kunnen of een vishengel. Alleen als ze het echt leuk vinden, ervaren ze hoe leuk het is om dingen te doen en willen ze ermee doorgaan.’*

Uit een eerste evaluatie blijkt dat het PGB Welzijn voor veel deelnemers de eerste aanzet vormt op weg naar participatie. Deelnemers krijgen weer perspectief in de vorm van nieuwe activiteiten, nieuwe contacten en nieuwe gespreksonderwerpen. *“En daar is het ons om te doen: door ze helemaal zelf te laten kiezen, krijgen ze de regie weer terug en gaan ze weer meedoen.”*

4.3 Eisen aan de klant

Uit onderzoek van Divosa blijkt dat het veelal zachte profielkenmerken zijn die bepalen of iemand zelf geneigd en in staat is de regie over zijn eigen re-integratie met succes te voeren.¹⁵ De bevindingen uit de casestudies ondersteunen deze conclusie. De eisen die aan de klant als regievoerder worden gesteld, laten zich samenvatten in *weten*, *willen* en *kunnen*. Om zelf de regie te kunnen voeren moet een klant *weten* wat hij wil, moet hij dit doel daadwerkelijk *willen* bereiken en moet hij over de mogelijkheden en capaciteiten beschikken om dit doel te *kunnen* bereiken.

Weten

Om voor regievoering in aanmerking te komen is het volgens alle geraadpleegde professionals allereerst van belang dat de klant weet wat hij wil. Een klant moet een idee hebben van wat hij wil om zelf richting te kunnen geven aan zijn re-integratieproces en doelgericht en effectief te werk te kunnen gaan. Daarnaast moet hij een globaal idee hebben over de ondersteuning die hij nodig heeft om zijn doel te bereiken. Ook in verschillende beleidsdocumenten rondom PRB wordt het belang van 'een duidelijk beeld van de eigen wensen en mogelijkheden' benadrukt.¹⁶

In de eerste contacten met de klant komen de eigen wensen en ideeën rondom de re-integratie dan ook uitgebreid aan de orde. Professionals vragen hier in de gesprekken met klanten expliciet naar: heeft de klant zelf al een idee over wat hij zou willen? Hoe concreet is dit doel? Hoe lang loopt de klant al met dit idee rond? Heeft de klant al nagedacht over wat er nodig is om dit doel te bereiken?

Naarmate klanten concretere ideeën over hun re-integratie hebben en bovendien sterker van deze ideeën overtuigd zijn, zijn professionals sneller bereid de regie en beslissingsbevoegdheid bij de klant te laten.

“Een klant die zelf al met duidelijke ideeën komt over waar hij naartoe wil, geef je eerder de regie in handen. Zeker als dit echt een duidelijk uitgewerkt plan is, ga je daar sneller in mee. Dan laat je hem dat eerder proberen.” (professional)

Andersom geldt dat klanten die geen enkel idee hebben van wat ze willen, volgens professionals niet in staat zijn richting te geven aan hun re-integratieproces. Deze klanten komen daarom niet snel voor zelfsturing in aanmerking: zelfsturing zou dan 'nergens toe leiden'.

Observatie

Een 45-jarige klant die al enkele jaren werkloos is en nu vanuit de WW instroomt in de bijstand, heeft een duidelijk doel voor ogen. Op de openingsvraag van zijn klantmanager of hij al een idee heeft van wat hij zou willen doen, geeft hij aan dat hij zijn oude beroep van heftruckchauffeur weer wil oppakken. Ook geeft hij te kennen hiervoor geen standaard re-integratietraject nodig te hebben, maar alleen enkele deelcertificaten opnieuw te hoeven behalen.

De klantmanager stelt hierop enkele kritische vragen omtrent de haalbaarheid van dit plan in verband met mogelijke gezondheidsrisico's – “maar hoe zie je dat dan voor je: je hebt rugklachten, hoe denk je dat dat gaat dan?” – en geeft een nadere toelichting op het

¹⁵ Divosa (2008), Werkenderwijs met PGB's. Tussenstand 2008.

¹⁶ Zie hiervoor bijvoorbeeld: Gemeente Leiden (2005), *Plan van Aanpak Pilot Persoonsgebonden Reïntegratiebudget*, Leiden, 2005 en Gemeente Utrecht (2008), Handboek PRB.

diagnose-instrument dat de gemeente hanteert, waarbij in principe alle nieuwe klanten een programma van zes weken doorlopen: “We zien echt dat veel mensen daar echt baat bij hebben, het is ook leuk om te doen. Misschien zou het voor jou ook wel goed zijn, dan kun je uitzoeken wat je misschien nog meer zou willen”.

De klant geeft hierop aan geen problemen te zien waar het gaat om zijn gezondheid, en een diagnostisch traject van zes weken niet te zien zitten: “Ik snap wel waarom jullie dat doen, maar ik heb dat niet nodig. Ik wil gewoon mijn oude vak weer in”.

Ondanks mogelijke bezwaren aan de kant van de klantmanager en haar duidelijke voorkeur voor toepassing van het diagnostetraject, blijft de klant sterk vasthouden aan zijn eigen ideeën: “Dat is écht wat ik wil. (...) Ik zou niks anders willen doen.”

Gedurende het gesprek stelt de klantmanager zich als gevolg hiervan steeds minder sturend op, en krijgt de klant de ruimte zelf de regie te nemen. Waar de klantmanager in eerste instantie verschillende alternatieve suggesties en ideeën voor de re-integratie van de klant voorstelt, lijkt zij naarmate het gesprek vordert in toenemende mate bereid de klant zijn eigen re-integratie te laten invullen en vormgeven en het initiatief bij de klant te laten: “Je weet nu wat ik ervan vindt, maar als dit écht is wat je wil, ga ik het je niet verbieden. Wat zou je dan nu willen doen, wat stel je voor?”

Het zelf duidelijk voor ogen hebben van het re-integratiedoel en het tijdpad daarbij, is daarom een eerste noodzakelijke voorwaarde waaraan de regievoerende klant moet voldoen.

Willen

Een klant moet daarnaast uitstralen dat hij voldoende gemotiveerd is om het doel dat hij zichzelf heeft gesteld te bereiken. In beschikbare gemeentelijke beleidsdocumenten wordt motivatie genoemd als selectie criterium voor regievoerende klanten: een regievoerende klant moet ‘er iets voor over hebben om het doel te bereiken’ en ‘de noodzaak tot verandering voelen’.¹⁷ Ook professionals geven aan dat motivatie een noodzakelijke voorwaarde is om zelf de regie over de re-integratie te kunnen voeren:

“Het werkt alleen als iemand gemotiveerd is, en ook echt wil. Iemand die niet wil, daar kun je niks mee, dan gaat het niet werken. Die kun je niet loslaten.” (professional)

In de praktijk blijkt er vaak ruimte te zitten tussen hetgeen de klant hierover zegt, en de acties waaruit die motivatie blijkt. In het gesprek met de klant stellen professionals daarom vragen om de motivatie te toetsen: heeft de klant zelf al geprobeerd het gestelde doel te bereiken? Welke stappen heeft hij ondernomen? Hoe heeft hij zich op het doel georiënteerd?

‘Iedereen zegt natuurlijk dat ze graag uit de uitkering willen en dat ze graag een baan willen. Ze weten natuurlijk ook wel dat het ons daarom te doen is en ze zijn bang dat ze anders in een Work First loods terecht komen. Dat zegt nog niet dat ze echt gemotiveerd zijn. Daarom vraag ik altijd wat ze al gedaan hebben om hun doel te bereiken. Hebben ze al wel eens gesolliciteerd en hebben ze dan de brieven meegenomen? Hebben ze al wel eens bij een werkgever geïnformeerd wat er nodig is om daar te kunnen werken? Hebben ze al wel eens met andere mensen gepraat die doen wat zij graag willen doen om te zien of het echt iets is?’ (professional)

¹⁷ Idem.

Wanneer een klant op deze manier kan aantonen bereid en in staat te zijn de benodigde stappen op eigen initiatief te nemen – als hij kan laten zien dat hij ‘er ook echt iets voor over heeft’ – geeft hij volgens professionals blijk van het initiatief en doorzettingsvermogen dat nodig is om zelf de regie te kunnen voeren.

Observatie

Een man die recent een bijstandsuitkering heeft aangevraagd, is bij aanvraag van de uitkering automatisch aangemeld voor een re-integratietraject. De klant is het hier niet mee eens: in het kennismakingsgesprek met zijn klantmanager geeft hij te kennen taxichauffeur te willen worden en geen heil te zien in een duur en langdurig traject. De klantmanager geeft in eerste instantie aan dat dit nu eenmaal de standaardprocedure van de gemeente is: iedere nieuwe klant wordt direct voor een traject bij een RIB aangemeld – “daar wijken we in principe niet van af.”

Gedurende het gesprek – waarbij de klant blijft vasthouden aan zijn idee taxichauffeur te willen worden – blijkt echter dat de klant zelf al de nodige actie heeft ondernomen om zijn doel te bereiken. Zo is hij op eigen initiatief al bezig met een chauffeursopleiding: “volgende week doe ik examen”. Daarnaast heeft hij zelf al contact gelegd met een groot taxibedrijf binnen de gemeente en geeft hij aan hier mogelijk aan de slag te kunnen nadat hij zijn examen heeft gehaald.

De klantmanager blijkt hierop toch bereid de aanmelding voor het re-integratietraject voorlopig stop te zetten en de klant de kans te geven naar eigen inzicht te re-integreren: “Je laat in elk geval zien dat je het echt wilt, ik wil je die kans dan wel geven”. Afsproken wordt dat de klant een maand de tijd krijgt om te proberen zelf werk te vinden. Indien dit binnen een maand niet lukt, wordt de aanmelding voor een traject alsnog doorgezet.

Kunnen

Een laatste eis die aan de klant als regievoerder wordt gesteld is dat hij in staat is het beoogde doel binnen de gestelde randvoorwaarden te bereiken op de manier die hij zelf voorstelt. Het doel moet daarom haalbaar zijn in termen van persoonlijke vaardigheden, arbeidsmarktperspectief en de gestelde randvoorwaarden.

Dit houdt allereerst in dat de klant over de benodigde sociale en beroepsvaardigheden beschikt om het gekozen doel te kunnen behalen. Het is hierbij van belang dat de klant in staat is tot voldoende zelfreflectie om een realistische inschatting van de eigen mogelijkheden maken.

‘Het moet natuurlijk wel haalbare kaart zijn. Iemand die geen enkel diploma heeft en toch professor wil worden neem je niet serieus. Of werkervaring, dat kan voor bepaalde beroepen ook belangrijk zijn. Een klant moet dat dan wel inzien. Hetzelfde geldt voor mensen met weinig sociale vaardigheden of met fysieke klachten. Die moeten dan bijvoorbeeld niet in een winkel willen gaan staan.’ (professional)

Een ander aspect van haalbaarheid heeft betrekking op de situatie op de arbeidsmarkt. Als het doel uitstroom naar de arbeidsmarkt is, is het aan de klant om aan te tonen dat er voldoende vraag is naar het beroep dat hij wil gaan uitoefenen. Een klant wordt dan bijvoorbeeld gevraagd te zoeken naar vacatures in de regio. Ook worden klanten in dit verband gestimuleerd contact te leggen met potentiële werkgevers. Voor klanten die een eigen bedrijf willen beginnen geldt dat zij moeten aantonen dat er voldoende vraag naar de aan te bieden dienst of product is: hebben zij zich georiënteerd op de markt en weten zij hun beoogde klanten te vinden?

Ten slotte dienen doel en traject haalbaar te zijn in termen van de door de gemeente of Werkbedrijf aan het traject gestelde randvoorwaarden. Een klant moet in staat zijn het traject binnen de daarvoor gestelde termijn en binnen het budget af te ronden. De 'bewijslast' hiervoor ligt opnieuw bij de klant: hij moet kunnen aantonen hoe hij dit denkt te bereiken.

UWV Werkbedrijf: bepalen van zelfredzaamheid

In de nieuw te ontwerpen aanpak van UWV Werkbedrijf wordt (met het oog op regievoering en de benodigde begeleiding die klanten nodig hebben) onderscheid gemaakt naar zelfredzame en niet-zelfredzame klanten. De criteria voor zelfredzaamheid, die professionals spontaan noemen, zijn eveneens te vatten in de driedeling *weten, willen en kunnen*. Voor wat betreft zelfredzaamheid stellen professionals van UWV Werkbedrijf zich al dan niet impliciet dezelfde drie hoofdvragen. Wel noemen ze zonder uitzondering, dat wat hen betreft een sterke nadruk ligt op het kunnen vinden van regulier werk. Daarbij doelen zij niet alleen op de capaciteiten van de werkzoekende in termen van opleidingsniveau en sociale vaardigheden, maar breder op iemands kansen op de arbeidsmarkt. Voor professionals spelen ook zaken mee als leeftijd en de vraag of de persoon werkzaam is in een veelgevraagd beroep. Bemiddelbaarheid naar werk is het eerste selectie criterium.

Niet alle goed bemiddelbare cliënten zijn volgens de professionals echter gebaat bij de 'vrije teugel'. Daarom wegen professionals af in hoeverre hun klanten de laatste stap naar werk willen zetten en ook de kennis (weten) en vaardigheden (kunnen) hebben om dit daadwerkelijk te doen, zonder dat de professional hen daarin al te zeer hoeft aan te sporen. Het weten, willen en kunnen houdt hier verband met het zetten van de laatste stap naar werk.

4.4 Eisen aan de organisatie

Naast eisen die vanuit de organisatie aan de zelfsturende klant gesteld worden, vereist het principe van de klant als regievoerder de nodige aandacht vanuit de uitvoerende organisatie zelf. Het gaat hierbij in de eerste plaats om de rol van de professional: deze dient opnieuw gedefinieerd te worden. Daarnaast stelt deze vorm van zelfsturing specifieke eisen aan de inrichting van het proces.

De rol van de professional

Het principe van de klant als regievoerder vraagt een andere invulling van rol van de professional. Klanten worden immers niet langer gere-integreerd, maar re-integreren zichzelf.¹⁸ De rol van de professional verschuift hiermee van regievoerder naar die van coach en toetser.

Als coach neemt de professional niet langer zelf de beslissingen, maar begeleidt, faciliteert en stimuleert de klant bij het nemen van beslissingen. In zijn rol als toetser stelt hij bovendien de kaders vast waarbinnen de klant vrij mag bewegen. Hierbij wordt van de professional gevraagd het initiatief bij de klant te laten, maar de klant wel datgene aan te reiken wat hij nodig heeft.

Concreet betekent dit dat professionals zich moeten bekwamen in het stellen van grenzen en het hieraan toetsen van de acties van de klant, het bevorderen van zelfwerkzaamheid door de klant geen taken uit handen te nemen maar hem te stimuleren zelf initiatief te

¹⁸ Divosa (2007), Aan het werk met PRB.

nemen, het omgaan met mislukkingen, het hanteren van onrealistische verwachtingen van klanten en het omgaan met koudwatervrees aan de kant van de klant.¹⁹

Transitie niet zonder slag of stoot

In de praktijk blijkt dat de omslag van regievoerder naar stimulerend coach en toetser, de professional niet altijd even gemakkelijk valt. Niet elke professional beschikt over de vaardigheden die nodig zijn om zelfsturende klanten te kunnen coachen. Bovendien is het voor professionals soms moeilijk een klant los te laten: het kan tegenstrijdig aanvoelen enerzijds verantwoordelijk voor een klant te zijn, maar anderzijds de regie over het traject uit handen te moeten geven.

Professionals geven daarnaast aan dat het hen vaak aan de tijd ontbreekt om klanten goed te kunnen begeleiden.

'Het is soms gewoon sneller om zelf de beslissingen te nemen in plaats van een klant te moeten begeleiden bij dit keuzeproces. Met mijn caseload red ik dat gewoon niet.'
(professional)

Anderzijds kiezen professionals er soms ook bewust voor de klant de regie te laten voeren en los te laten om tijd te besparen: de professional heeft er dan 'minder omkijken naar.' Het gevaar is hierbij echter niet ondenkbaar dat een klant te veel aan zijn lot wordt overgelaten en niet voldoende ondersteund wordt.

Individuele re-integratieovereenkomst (IRO)

De IRO biedt professionals van UWV Werkbedrijf een instrument om regievoerende klanten de begeleiding te bieden die zij nodig hebben, zonder dat het de professional zelf te veel tijd kost. De IRO is in 2004 ingevoerd om de invloed van UWV-klanten te stimuleren. In vergelijking met de reguliere re-integratietrajecten biedt de IRO cliënten meer keuzevrijheid, terwijl re-integratiebedrijven meer ruimte krijgen om maatwerk te leveren.

Van de IRO wordt veelvuldig gebruik gemaakt. Vaak is dit op initiatief van de klant zelf.²⁰ Binnen enkele jaren zijn IRO's populairder geworden dan reguliere trajecten. In 2007 was twee op de drie WW-trajecten een IRO. Cliënten blijken de keuzevrijheid te waarderen.²¹ Zo ervaart de meerderheid van de cliënten grote invloed op de keuze van een re-integratiebedrijf. Ook over de invloed op het re-integratieplan en de mogelijkheden voor tussentijdse bijstelling van de route naar werk zijn zij positief.

De redenering is dat als uitgebreide, meervoudige ondersteuning nodig is, een IRO vaak goedkoper is dan het inkopen van een aantal losse instrumenten. Ook het feit dat bij een IRO externe begeleiding hoort speelt een rol in de overweging. Hoe zwaar dit argument meeweegt hangt af van het aantal cliënten dat de professional onder zijn hoede heeft (de caseload). Voor een aantal professionals lijkt de toenemende stroom cliënten als gevolg van de recessie de aantrekkingskracht van de IRO verder te versterken. Cijfermatig is dat verband overigens niet aangetoond.

¹⁹ Divosa (2009), Programma 'Werken met een persoonsgebonden re-integratiebudget (PRB).'

²⁰ Inspectie voor Werk en Inkomen (2007) Uitvoering van re-integratietrajecten door UWV, Invloed van WW-clieuten en maatwerk bij re-integratie, Den Haag

²¹ Schrijvershof, C.; Thijs, C.; Visscher, K.; Aarts, L.; Aarts De Jong Wilms Goudriaan Public Economics (2008) Eidevaluatie IRO Ministerie van SZW, Den Haag

“Het is ontzettend druk. Sommige klanten hebben begeleiding nodig, die ik ze domweg niet kan bieden. Dan stel ik een IRO voor omdat het re-integratiebedrijf ze die begeleiding wel kan geven. Motivatie is een kwetsbaar iets, je kunt klanten niet zomaar parkeren en weer oppakken als je tijd hebt. Of ik ze nu begeleid of een re-integratiebedrijf, het gaat erom dat de klanten die begeleiding krijgen.” (Professional)

Verschillende regievoerende klanten geven desgevraagd aan dat niet elke professional in staat is de begeleiding te bieden die zij nodig hebben:

“Ik had eerst een andere klantmanager, maar dat liep gewoon niet. Dan hadden we afgesproken dat ik zelf dingen zou uitzoeken, maar dan had zij het toch al voor me gedaan. Ze zat er steeds bovenop, ik denk dat ze het toch niet vertrouwde. Het is juist belangrijk dat ik dingen zelf kan bepalen. Nu heb ik iemand anders, die me dat wel zelf laat doen. Dat gaat veel beter.” (klant)

Ik werd wel heel erg losgelaten. Eigen verantwoordelijkheid is fijn, maar ik dacht wel: waarom zit ik hier eigenlijk als ik het toch allemaal zelf moet doen? Ik heb natuurlijk niet voor niks geen werk. (klant)

Het is van belang dat de organisatie professionals goed toerust op hun nieuwe rol. Trainingen gericht op het aanleren van coachingsvaardigheden en intervisie waarbij professionals gezamenlijk op hun nieuwe rol kunnen reflecteren vormen in dit kader belangrijke instrumenten. Ook één-op-één begeleiding of supervisie door een ervaren coach in de praktijk van het klantcontact kan op dit punt uitkomst bieden.

‘Het coachen van zelfsturende klanten is een vak, echt iets heel anders dan het reguliere klantmanagement. Men moet zich daar goed van bewust zijn: het is niet iets dat elke klantmanager zomaar even één-twee-drie kan doen.’ (beleidsmedewerker)

Utrecht: PRB-team

Omdat de begeleiding van zelfsturende klanten specifieke kennis en vaardigheden vereist, wordt het PRB binnen de gemeente Utrecht uitgevoerd door een apart PRB-team. Binnen dit team zijn gespecialiseerde PRB-coaches werkzaam, die zijn getraind in het coachen van zelfsturende klanten. Zij houden zich uitsluitend bezig met de begeleiding van PRB-klanten. De benodigde kennis en vaardigheden worden op deze manier gebundeld binnen één centraal team. De toegevoegde waarde van het PRB-team ligt daarnaast in het versterken en verspreiden van elkaars kennis: middels gerichte intervisie kunnen vaardigheden en krachten gedefinieerd en gestimuleerd worden.

Het PRB-team functioneert als een intern RIB en waarborgt hiermee de bundeling van de opgebouwde kennis en vaardigheden. Doordat het PRB-team deel uitmaakt van de Sociale Dienst blijft de kennis over klanten bovendien in eigen huis. Dit maakt het mogelijk snel en efficiënt informatie over klanten uit te wisselen, terwijl van de reguliere klantmanagers niet wordt gevraagd zich de specialistische vaardigheden eigen te maken, die het coachen en begeleiden van zelfsturende klanten met zich meebrengt.

Inrichting van het proces

Het principe van de klant als regievoerder voert verder dan het simpelweg verschuiven van verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de professional naar de klant. Uit de casestudies blijkt dat het daarnaast van belang is aandacht te besteden aan de ondersteuning en facilitering van klant en professional in hun respectieve nieuwe rollen. Het proces dient hierop te worden afgestemd.

Geef de klant de informatie die hij nodig heeft

Een punt van aandacht in dit kader vormt de informatievoorziening richting de klant. Het gaat daarbij zowel om kennis over de mogelijkheden om invloed uit te oefenen, als om inhoudelijke kennis van het re-integratieproces om zelfstandig de afweging te kunnen maken. Bij het bieden van informatie over mogelijkheden hoort onlosmakelijk communicatie over de randvoorwaarden waarbinnen die invloed mogelijk is. Duidelijke spelregels voorkomen mogelijke conflicten daarover in een later stadium.

Met name in de eerste contacten is het zaak te investeren in transparantie.²² De klant begint immers vaak met een informatieachterstand: hij weet vaak niet wat er zoal 'te koop' is op het gebied van re-integratie. Zonder deze kennis is de klant niet in staat een effectief traject samen te stellen. Wanneer het gevoel ontstaat de weg niet te weten, kan een klant bovendien zijn motivatie verliezen.

“Het is allemaal wel een beetje overweldigend in het begin. Je verliest een beetje het overzicht. Er kan heel veel, maar je moet wel weten waar je moet zoeken. Ze moeten je de weg een beetje wijzen in het begin.” (klant)

Om zelf zijn traject te kunnen vormgeven, moet een klant zich daarom gericht kunnen oriënteren op de re-integratiemarkt. Gemeenten en UWV Werkbedrijf kunnen de klant hierbij ondersteunen, bijvoorbeeld door het organiseren van algemene informatiebijeenkomsten en gerichte focusgesprekken 'aan de kop' van het proces. Ook kan in dit kader gedacht worden aan het inrichten van een steun- of adviespunt waar de beschikbare informatie gebundeld en gemakkelijk toegankelijk is. Klanten kunnen dan zelf kiezen of ze van deze voorzieningen gebruik willen maken. Wel is het zaak deze voorzieningen actief onder de aandacht van klanten te brengen.

De onafhankelijk arbeidsadviseur

Om in de informatie- en adviesbehoefte van zelfsturende klanten te voorzien is op initiatief van de Landelijke Cliëntenraad de functionaliteit van de onafhankelijk arbeidsadviseur ingesteld. Arbeidsadviseurs bieden informatie en advies aan, zodat klanten beter wegwijzen worden in 're-integratieland'. Klanten kunnen zo de touwtjes steviger in eigen handen nemen en worden hiermee beter in staat gesteld zelf de regie te voeren.

Versterk zoekacties door de klant

Het proces dient daarnaast te worden ingericht op het ondersteunen en versterken van de zoekacties door de klant. Informatievoorziening richting de klant is hierbij een eerste hulpmiddel. Daarnaast kunnen gemeenten en UWV Werkbedrijf een spilfunctie vervullen door partijen bij elkaar brengen. Dat betekent netwerken en afspraken maken met werkgevers, onderwijsinstellingen, ketenpartners en private partners. Deze contacten moeten aan de klant ter beschikking worden gesteld zodat de klant optimaal gebruik kan maken van de contacten en het netwerk van de organisatie.²³

Leg gemaakte afspraken vast

Om de professional beter toe te rusten op zijn rol als toetsers en de klant duidelijkheid te bieden ten aanzien van wat er van hem verwacht wordt, is het van belang dat 'zakelijke' werkafspraken worden gemaakt. Een gemeenschappelijke overeenkomst tussen klant en professional waarin deze afspraken zijn vastgelegd, kan dit ondersteunen. Op basis van

²² Stuurgroep BVG Leiden (2008), De klant centraal. Gemeenschappelijk dienstverleningsconcept werkzoekenden.

²³ Divosa (2007), Aan het werk met PRB.

een dergelijke overeenkomst kan de klant zelfstandig een overzichtelijk stappenplan doorlopen dat een effectieve manier van werk zoeken borgt en daarmee ook de verwachtingen van de organisatie dekt.

De vastgelegde afspraken bieden de professional bovendien een basis om te toetsen of de klant de voorwaarden naleeft en op basis van de resultaten de klant ondersteunen of initiatief nemen door de inzet van extra instrumenten of handhaving.²⁴

²⁴ Stuurgroep BVG Leiden (2008), De klant central. Gemeenschappelijk dienstverleningsconcept werkzoekenden.

5 De klant als coproducent

5.1 Typering

De variant van de klant als coproducent is gebaseerd op het uitgangspunt dat de vormgeving van het re-integratietraject een gedeelde verantwoordelijkheid van klant en professional is. Klant en professional beslissen daarom samen over de re-integratie, waarbij de uiteindelijke beslissing het resultaat is van het in onderling overleg tegen elkaar afwegen van de kennis en het oordeel van de professional enerzijds, en de eigen visie en wensen van de klant anderzijds.

De relatie tussen klant en professional is binnen dit (voor klant en coach relatief intensieve) model gebaseerd op partnerschap: beide partijen hebben inbreng bij het nemen van beslissingen en beide partijen hebben specifieke en helder geformuleerde bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Kenmerkend voor deze vorm van zelfsturing is bovendien dat de rol van de klant niet beperkt blijft tot het aandragen van ideeën of het uiten van zijn verwachtingen en wensen. Als partner bij de vormgeving van het traject wordt van de klant verwacht dat hij zelf – in overleg met de professional – actief een bijdrage levert aan de verwezenlijking van zijn ideeën. Zowel de klant als de professional hebben specifieke taken op dit gebied.

Een belangrijke voorwaarde bij deze variant is, nog meer dan in de andere varianten, de vertrouwensbasis tussen de klant en de professional. Het is van belang dat de professional in zijn werkwijze laat blijken dat hij de ideeën van de klant serieus neemt en daar ook wat mee doet. Om diezelfde reden is het belangrijk, dat de professional zijn kennisvoorsprong niet gebruikt om een beslissing in een bepaalde richting te manoeuvreren, maar de klant eerst de kennis aanreikt om zelf een afweging te maken. Pas daarna kan de discussie plaatsvinden in een gelijkwaardige dialoog.

Voor deze variant komen met name klanten in aanmerking voor wie volledige zelfsturing net een brug te ver is, bijvoorbeeld doordat de motivatie volstaat en de klant open staat voor een constructieve dialoog, maar de plannen volgens de professional net niet realistisch zijn. Ook kan het zijn dat het plan haalbaar is, maar de cliënt net een extra zetje nodig heeft om zijn plannen verder uit te werken of om actief aan de slag te gaan. In deze gevallen kunnen de beide partijen samen zoeken naar een haalbaar compromis tussen wensen en mogelijkheden, of samen bekijken hoe het toekomstperspectief van een klant verder is te concretiseren.

Tilburg: methodisch werken

Het principe van de klant als coproducent krijgt in de gemeente Tilburg sinds een jaar vorm door de invoering van methodisch werken. De Tilburgse variant van methodisch werken is gebaseerd op het uitgangspunt dat een klant alleen gestimuleerd wordt zijn eigen verantwoordelijkheid te nemen wanneer hij in de dialoog met de klantmanager wordt aangesproken als gelijkwaardige partner. Methodisch werken is er daarom op gericht de relatie tussen klantmanager en klant op een gelijkwaardig niveau te brengen, waarbij beide partijen hun verantwoordelijkheden kennen én nemen en zo als partners gezamenlijk het re-integratietraject vormgeven.

Methodisch werken omvat drie stappen:

De eerste stap betreft het maken van een foto, waarbij de klantmanager en klant gezamenlijk vaststellen in welke situatie de klant zich bevindt en wat een haalbaar einddoel van de re-integratie is. Het is belangrijk de klant actief bij dit proces te betrekken. De

klantmanager kan dit bereiken door voldoende tijd te nemen om naar het verhaal van de klant te luisteren en hem als partner te benaderen en serieus te nemen. De klant zal hierdoor eerder geneigd zijn zelf ook de partnerrol aan te nemen en zijn eigen verantwoordelijkheid in het proces op te pakken.

De tweede stap is de uitwerking van het doel. Duidelijk moet worden welke stappen nodig zijn om het gestelde doel te behalen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een tijdslijn, waarop alle benodigde stappen en te ondernemen acties door zowel klant als klantmanager inzichtelijk worden gemaakt. Door de klant expliciet te vragen wat hij nodig heeft om het einddoel te halen en op basis hiervan gezamenlijk de lijn uit te zetten van de huidige situatie naar het te behalen einddoel, is voor de klant duidelijk wat er gedurende het traject van hem verwacht wordt en komt de verantwoordelijkheid hiervoor bij de klant te liggen. De gemaakte afspraken worden vastgelegd in een werkpolis, die ter plaatse in de spreekkamer wordt gemaakt of binnen twee werkdagen aan de klant verzonden wordt. Deze wordt door zowel klant als klantmanager ondertekend.

De laatste stap betreft het sturen van het proces, waarbij beide partijen gedurende het traject nagaan of de vastgelegde afspraken nagekomen worden. Wanneer een klant de afspraken niet nakomt, wordt deze hierop door de klantmanager aangesproken. Andersom geldt dat ook de klant de klantmanager op zijn verantwoordelijkheden kan aanspreken. Op deze manier ontstaat een gelijkwaardig partnerschap. *'Klanten weten dat ook, en ze doen het ook echt. Als ik iets heb beloofd, en het duurt wat langer, heb ik ze meteen aan de telefoon: "hé, we hadden toch afgesproken dat je me daarvoor zou aanmelden?" Ik kan hen aan de afspraken houden, maar zij mij ook.'*

5.2 Visie

Het principe van de klant als coproducent gaat uit van het gedeelde belang van klant en professional om te komen tot een passend re-integratietraject en uiteindelijk uitstroom. De visie achter het gelijkwaardige partnerschap houdt kort gezegd in dat, uitgaande van dit gezamenlijke belang, klant en coach elkaar kunnen versterken door gebruik te maken van elkaars kennis. De klant heeft als geen ander zicht op zijn persoonlijke capaciteiten, omstandigheden en ambities, terwijl de professional kennis heeft van het proces.

De professional heeft er belang bij de klant duurzaam te laten uitstromen, hetgeen de nodige mate van motivatie aan de kant van de klant vereist, terwijl de motivatie van de klant voor een belangrijk deel afhangt van de mate waarin bij de vormgeving van het traject rekening wordt gehouden met zijn eigen wensen en ideeën. Op dit punt raken de belangen van beide partijen elkaar. Dit biedt de basis voor een relatie gebaseerd op partnerschap, waarbij de professional zijn kennis en expertise inbrengt, en de klant zijn eigen visie en wensen.

"Je streeft er eigenlijk naar het beste van die twee kanten met elkaar te verenigen: de klant weet wat hij wil, de klantmanager weet wat er mogelijk is. Als het goed is, is één en één op die manier drie." (beleidsmedewerker)

Het uitgangspunt is hierbij allereerst dat de klant centraal moet staan in zijn eigen re-integratietraject. De ervaring van de klant is belangrijk bij het samenstellen van het trajectplan. Een klant moet inbreng kunnen hebben in beslissingen die hemzelf betreffen: hij is zelf immers het best op de hoogte van zijn eigen specifieke situatie en moet straks verder met de genomen beslissingen.

Tegelijkertijd beschikt de professional op grond van zijn ervaring over de kennis en expertise waaraan het veel klanten ontbreekt. Een klant heeft vaak geen compleet overzicht van zijn mogelijkheden. Het oordeel van de professional biedt op dit punt een belangrijke toegevoegde waarde aan de eigen inschatting van de klant zelf. Het is daarom van belang dat bij de vormgeving van de re-integratie voldoende ruimte wordt toegekend aan de eigen wensen en ideeën van de klant, terwijl tevens recht wordt gedaan aan de kennis en expertise van de professional.²⁵

Leiden: keuze voor een trajectaanbieder

In verschillende gemeenten wordt op politiek en beleidsmatig niveau de wens geuit de klant een rol te geven bij de vormgeving van zijn re-integratietraject. De klant moet kunnen meedenken over zaken die hemzelf aangaan en zo zijn re-integratie mede vormgeven. De vraag is echter vaak hoe de eigen invloed van de klant in de relatie met de klantmanager gewaarborgd kan worden, zodat de beoogde invloed daadwerkelijk aan de klant wordt toegekend.

De gemeente Leiden kiest ervoor deze waarborg in het proces in te bouwen door de klant, nadat in samenspraak met de casemanager is besloten welk traject moet worden doorlopen, de mogelijkheid te geven zelf een keuze te maken voor een specifieke trajectaanbieder. Om klanten hierin een echte keuze te bieden, heeft de gemeente voor elk van de beschikbare trajecten drie verschillende aanbieders gecontracteerd. De klant mag uit deze selectie naar eigen inzicht een keuze maken voor de aanbieder die hem/haar het meest aanspreekt.

Van de gecontracteerde aanbieders wordt verwacht dat zij de klant voldoende informatie bieden over de aard en inrichting van het traject om deze keuze te kunnen maken. Deze informatie moet leesbaar, duidelijk en klantgericht zijn.

Op deze manier wordt de klant als coproducent in staat gesteld zijn re-integratie mede vorm te geven.

Een belangrijk doel van zelfsturing op basis van partnerschap, is de klant mede-eigenaar te maken van zijn re-integratieproces. Professionals geven aan dat de klant op deze manier wordt gestimuleerd zelf zijn eigen verantwoordelijkheden op te pakken, hetgeen een activerende werking heeft. Daarnaast wordt de klant als medeverantwoordelijke voor het slagen of falen van het proces gemotiveerd het traject tot een succes te maken. Dit voorkomt bovendien dat impasses ontstaan als: 'ik had allang werk gehad als jij niet...', waarbij de klant tegenover de professional komt te staan en van waaruit het heel moeilijk terugkeren is naar een situatie van dialoog.

Ervaringen van klanten laten zien dat het principe van zelfsturing als coproducent een motiverende werking heeft:

"Toen ik hier net binnenkwam, had ik wel zoiets van: ze zullen wel niet naar me luisteren. Ik was bang dat ze me zouden dwingen om op een werkplaats te gaan werken, dat was ik mooi niet van plan. (...) Maar eigenlijk denkt ze juist met je mee. Ze helpt me om te doen wat ik wil, we zoeken samen naar de beste oplossing. Zij zoekt wat uit, en ik ook. (...) Ik heb er nu eigenlijk juist zin in." (klant)

²⁵ Gemeente Leiden (2007), Investeren in mensen. Re-integratievisie 2007-2010.

5.3 Eisen aan de klant

Weten

De eis dat een klant moet weten wat zijn mogelijkheden zijn, geldt binnen de variant van de klant als coproducent in eerste instantie slechts in beperkte mate. Kenmerkend voor deze variant is immers dat de professional vanwege zijn kennis en expertise bij de vormgeving van het traject betrokken is, juist omdat de klant vaak geen compleet overzicht van zijn mogelijkheden heeft. Op dit aspect wordt door professionals daarom minder van de klant verwacht.

Het is van belang dat een klant enig idee heeft van wat hij wil: van de klant wordt als coproducent immers gevraagd zijn eigen ervaringen en ideeën in te brengen. Hiervan hoeft echter niet direct bij de start van het proces een helder en vastomlijnd beeld te bestaan. De concrete uitwerking van het doel van de re-integratie en het bijbehorende traject vindt gedurende de vormgeving van het traject plaats in overleg met – en op basis van het professionele oordeel van – de professional.

Observatie

Een vrouw van 21 jaar die nog nooit gewerkt heeft en nu vanuit het jongerenloket doorstroomt naar het reguliere klantmanagement heeft nog geen vastomlijnd idee van wat ze zou willen doen. Haar kind gaat binnenkort naar de basisschool en ze geeft aan wel te willen gaan werken, maar heeft geen specifieke voorkeur: “ik weet niet zo goed wat, ik vind eigenlijk alles wel leuk.”

De klantmanager geeft aan dat het zaak is eerst samen te onderzoeken wat de klant zou willen: “Laten we eerst maar eens kijken wat je wel en niet leuk vindt, wat ‘alles is wel leuk’ is te breed. Pas als jij duidelijk hebt van: ‘ik ga dit doen’, kunnen we praten over de praktische dingen van hoe we het gaan invullen. (...) Is er iets wat je echt niet zou willen doen?”

Nadat gezamenlijk is geïnventariseerd wat de klant in elk geval niet wil doen, vraagt de klantmanager naar de interesses van de klant: “Toen je nog klein was, wat wilde je toen altijd doen?” De klant geeft hierop aan altijd graag kapster te willen worden, maar dat dit vanwege haar niet afgemaakte opleiding geen optie meer is. Ze heeft dit idee om deze reden losgelaten. De klantmanager vraagt hier niettemin op door: “Baal je daar dan niet van, dat je dat altijd hebt willen doen, maar dat dat dan nu niet kan, alleen door die opleiding? Zou je dan niet alsnog je opleiding willen afmaken? Als je dat zou willen, kunnen we dat voor je regelen.” De klant geeft aan nog regelmatig bij haar oude school langs te gaan en hier nog goede contacten te hebben: “het is daar nog altijd heel gezellig. Ik zou dat eigenlijk best willen.”

Op deze manier komen klant en klantmanager gezamenlijk tot het besluit dat de klant eerst gaat uitzoeken wat de mogelijkheden zijn voor het afmaken van haar opleiding. Afsproken wordt dat de klant bij haar oude school informeert hoe dit vorm zou kunnen krijgen. In een vervolgesprek zal op basis hiervan gezamenlijk worden besloten of dit idee volgens zowel klant als klantmanager daadwerkelijk kan worden uitgevoerd.

Willen

Het principe van de klant als coproducent veronderstelt een gemotiveerde klant, die in staat is tot een constructieve dialoog met zijn professional. Alleen als een klant echt *wil*, zal hij volgens de geraadpleegde professionals geneigd zijn verantwoordelijkheden op te pakken en de gemaakte afspraken na te komen. Dit is een noodzakelijke voorwaarde om als gelijkwaardige partner het re-integratieproces mede vorm te geven en uit te voeren.

De acties van de klant (Neemt hij zelf initiatief? Houdt hij zich aan de afspraken? Is hij op tijd? Hoe goed voert hij zijn taken uit?) vormen een aangrijpingspunt voor de professional om te bepalen of een klant over de benodigde motivatie beschikt en zijn in dit verband vaak leidend. Naarmate een klant zich minder gemotiveerd toont, neemt de ruimte om als gelijke partner over de vormgeving van de re-integratie mee te denken af. De professional kan in dat geval besluiten zich sterker sturend op te stellen.

Observatie

Tijdens het tweede gesprek tussen een jonge vrouw en haar klantmanager blijkt dat de klant de tijdens het eerste gesprek gemaakte afspraken niet is nagekomen.

De klant heeft in dit gesprek aangegeven graag in een kledingwinkel te willen werken, waarop is afgesproken dat ze bij een aantal kledingwinkels zou langsgaan om zich te oriënteren op de inhoud van het werk, Daarnaast zou ze een CV opstellen en naar de klantmanager opsturen. Dit laatste blijkt niet gebeurd te zijn: haar computer was kapot.

De klantmanager geeft hierop aan sterk te hechten aan het nakomen van afspraken: "Wat we van jou verwachten, is dat je het zelf aangeeft als je iets nodig hebt. (...) Ik wil wel zien dat je er iets voor doet. Zolang ik zie dat jij dingen doet, help ik je daarbij. Op het moment dat je niks doet, neem ik de beslissingen en ga je in een traject."

Uiteindelijk wordt afgesproken dat de klant nog een kans krijgt te laten zien dat ze voldoende gemotiveerd is: "maar dan verwacht ik ook wel van je dat je nu aan je afspraken houdt. Ik doe dat ook. Als ik nou volgende keer weer niks heb, neem ik het over."

Kunnen

Naast de motivatie van de klant, is ook de haalbaarheid van zijn ideeën van belang. De visie en wensen van de klant moeten, de specifieke Ausgangssituation van de klant in aanmerking genomen, te realiseren zijn: 'het moet allemaal wel kunnen'. Hierbij spelen ook de verwachte kosten en tijdsduur van het traject een belangrijke rol.

Hoe meer een professional overtuigd is van de mogelijkheden en haalbaarheid van de plannen van de klant, hoe groter de invloed die een klant kan uitoefenen op zijn re-integratie. De professional stelt zich terughoudender op naarmate een plan duurder is, meer tijd kost en/of de professional onhaalbaar lijkt. De kans dat een klant als coproducent over zijn re-integratie mag meedenken, neemt af naarmate de klant zich inflexibeler opstelt in de dialoog. In dat geval kan de professional besluiten de touwtjes weer strakker in handen te nemen.

Observatie

Een enthousiaste WW'er, die eerder al eens door rugklachten haar baan verloor, heeft het plan opgevat 's avonds en in weekenden door de stad te gaan rijden met een rijdende frietkraam, die ze op Marktplaats te koop heeft zien staan. De werkcoach heeft vooraf ernstige bedenkingen bij het plan, zeker met het oog op de rugklachten. Desondanks wil hij het gesprek open ingaan om meer zicht te krijgen op de haalbaarheid. "Misschien kan zij me overtuigen dat het allemaal kan lukken. Of misschien kan ze dat niet, dan probeer ik haar te laten zien waarom ik denk dat het niet verstandig is. Maar ik ga het haar zeker niet verbieden, dat is het domste dat je kan doen."

Bij binnenkomt wordt het plan uitvoerig uit de doeken gedaan, inclusief de kosten (vierduizend euro) voor de frittent. Tijdens het gesprek komen ook alle bedenkingen van de werkcoach aan de orde. Hij vraagt haar naar de rugklachten, waarop de cliënt aangeeft

dat de arbo-arts haar juist heeft afgekeurd voor zittend werk. Hij vraagt naar de financiering van de friettent, waarop ze zegt een deel zelf te kunnen betalen. Dit sterkt de werkcoach in zijn vertrouwen dat het plan haar menens is. De werkcoach geeft daarop informatie over een project met microfinanciering. Daarin is de klant erg geïnteresseerd. Vervolgens komt het ondernemingsplan ter sprake. De klant is hier al mee bezig. De werkcoach zegt haar hierin te willen ondersteunen.

Als de klant is vertrokken zegt de werkcoach nog steeds niet helemaal overtuigd te zijn, maar wel meer dan voor het gesprek. "Haar arbeidsverleden is niet brokkelig, ze heeft haar huiswerk gedaan, ze heeft een goed zelfbeeld en haar presentatie heb je gezien: die was overtuigend. Daaraan zal het dus allemaal niet liggen." Hij wil het ondernemingsplan een serieuze kans geven. De klant zegt blij te zijn met de geboden ruimte. Tijdens een eerdere periode zonder werk liep het contact met haar toenmalige werkcoach erg stroef. "Er werd totaal niet meegedacht en er kon niks. Deze komt met allerlei ideeën, daar heb ik ten minste wat aan."

5.4 Eisen aan de organisatie

Rol van de professional

Het principe van de klant als coproducent veronderstelt een klantbenadering waarbij de klant door de professional wordt aangesproken als gelijkwaardige partij met een eigen inbreng die gehoord en gestimuleerd moet worden. Dit houdt in dat de professional in de dialoog met de klant nadrukkelijk ruimte laat voor de eigen inbreng van de klant. De vereiste vertrouwensbasis houdt ook in dat de klant zijn kennisvoorsprong niet aanwendt om een bepaalde beslissing door te voeren. Eerst moet hij de klant de benodigde kennis aanreiken voor zijn eigen oordeelsvorming. Pas daarna kunnen 'onderhandelingen' plaatsvinden.

'Je moet niet zelf meteen alles invullen. Je moet eigenlijk nieuwsgierig zijn naar het verhaal van de klant: waar komt hij vandaan en waar staat hij nu? In het begin is het ook vooral veel luisteren en doorvragen.' (professional)

De rol van de professional voert echter nog een stap verder. Het gaat er niet slechts om ruimte te laten voor de eigen inbreng van de klant, maar de klant ook actief te stimuleren zijn verantwoordelijkheden als coproducent in het proces op te pakken.

'Klanten zijn niet automatisch partners. Er moeten soms partners van hen gemaakt worden.' (beleidsmedewerker)

In de praktijk blijkt dat veel klanten graag willen meedenken, maar niet per definitie geneigd zijn hier vervolgens zelf ook iets mee te doen. Vaak wordt naar de professional gekeken als het erom gaat zaken uit te zoeken of de benodigde contacten te leggen. Het is dan aan de professional de klant mede-eigenaar van het traject te maken en de klant te stimuleren zijn verantwoordelijkheden te nemen.

Observatie

Een 24-jarige jongen geeft in het gesprek met zijn klantmanager aan graag lasser te willen worden. Hij heeft tot voor kort als schilder gewerkt, maar het blijkt moeilijk hier vast werk in te vinden. Hij zou graag fysiek aan de slag zijn en een baan als lasser lijkt hem een goed alternatief.

De klantmanager geeft hierop aan dat het zaak is eerst uit te zoeken of er voor lassers wel voldoende werk te vinden is en welke opleidingseisen werkgevers aan startende

werknemers stellen: “we gaan je niet zomaar een opleiding laten doen, we willen wel zeker weten dat je er iets mee kan. Heb je daar al wel eens over nagedacht?”

De klant antwoordt hierop ontkennend: “Ik dacht dat jullie dat wel zouden weten, ik heb daar zelf niet echt ideeën bij. Ik wil gewoon wel die opleiding doen.”

De klantmanager geeft aan dat het de bedoeling is dat de klant zelf actie onderneemt: “Zo werkt het hier niet. Ik wil samen met jou uitzoeken of een baan als lasser iets voor je zou zijn, daar wil ik je bij helpen, maar dan verwacht ik wel van je dat je zelf ook je steentje bijdraagt. Wat zou je bijvoorbeeld zelf kunnen doen? Welke bedrijven ken je waar ze misschien lassers nodig hebben? Of ken je zelf misschien mensen die als lasser aan de slag zijn?”

Door de klant op deze manier te stimuleren actief mee te denken, stellen klant en klantmanager gezamenlijk een lijst met mogelijke actiepunten op. Deze worden tussen beide partijen verdeeld en afgesproken wordt hier in een vervolggesprek op terug te komen.

Tilburg: transactionele analyse als middel tot activering

Om klanten te stimuleren de verantwoordelijkheid voor zichzelf en hun re-integratie-proces te nemen, maken professionals in de gemeente Tilburg als onderdeel van het methodisch werken gebruik van een interactiemodel dat ten grondslag ligt aan de transactionele analyse.

Binnen de transactionele analyse worden drie rollen (‘ego-posities’) onderscheiden die in elk persoon verenigd zijn: de ouder, het kind en de volwassene. Vanuit deze rollen wordt gecommuniceerd met anderen. Het uitgangspunt hierbij is dat er alleen sprake kan zijn van effectieve communicatie wanneer beide partijen in de dialoog (‘transactie’) een gelijke rol aannemen. Iemand kan daarom alleen effectief worden aangesproken als volwassene, wanneer de ander in het gesprek eveneens de rol van volwassene aanneemt. Zogenaamde ‘gekruste transacties’, zoals die van ouder tegenover kind, worden beschouwd als niet effectief, omdat hierbij sprake is van een ongelijke (machts)relatie.

Toegepast op de context van het klantmanagement, betekent dit dat klanten eerder geneigd zullen zijn zich in de relatie met de professional als verantwoordelijke partner in het re-integratieproces op te stellen, wanneer zij door de professional vanuit deze positie worden benaderd. Tilburgse professionals worden daarom gestimuleerd zich bewust te zijn van hun eigen rol in het gesprek met de klant: de klant dient als gelijkwaardige volwassene benaderd en serieus genomen te worden.

Professionals moeten er hierbij voor waken zich ten opzichte van de klant als bestraffende of verzorgende ouder te gedragen, omdat dit de gelijkwaardige dialoog ondermijnt. Een professional licht toe: *‘je moet proberen in het gesprek op hetzelfde niveau te komen. Je bereikt het meest als je op gelijkwaardig niveau met de klant communiceert, want dan komt een klant in actie. Als je boven de klant gaat staan, en hem vertelt wat hij móet, schiet hij snel in de weerstand en onderneemt hij zelf geen actie. Dan kom je tegenover elkaar te staan en wil hij niet meer meewerken, zo van: “dat ga ik echt niet doen voor jou.” Als je een moederrol aanneemt, als je de klant alles uit handen neemt, gaat hij achterover leunen en blijft hij afwachtend. Dan krijg je een aangepaste klant die niks meer zelf kan en voor alles naar jou kijkt.’*

Professionals worden daarom gestimuleerd in het gesprek met de klant zelf de volwassen rol aan te nemen en de klant als verantwoordelijke volwassene serieus te nemen. Dit legt de

basis voor een relatie gebaseerd op gelijkwaardig partnerschap waarbij beide partijen hun verantwoordelijkheden kennen en nemen.

Inrichting van het proces

Waarborg keuzeruimte

Het principe van de klant als coproducent veronderstelt dat er daadwerkelijk iets te kiezen valt. De keuzeruimte van professional en klant bij de vormgeving van een traject dient te worden gewaarborgd.

'Het is leuk als je samen mag bepalen wat het beste is voor een klant, maar dan moet je wel kunnen kiezen uit meer dan een paar smaken.' (professional)

De professional moet om deze reden de financiële en beleidsmatige ruimte krijgen individueel gericht te werken en indien nodig van het standaardaanbod aan integrale trajecten kunnen afwijken. (Deel)instrumenten die voor een specifieke klant nodig zijn, moeten flexibel kunnen worden ingekocht, ook als het hierbij gaat om instrumenten die buiten het standaardaanbod vallen. Op deze manier worden professional en klant in staat gesteld kansgedreven te werken en samen een traject op maat samen te stellen.

Leiden: meer ruimte voor maatwerk

Casemanagers binnen de gemeente Leiden krijgen vooraf een heldere opdracht met te behalen resultaten waarop ze worden afgerekend. Een casemanager krijgt bijvoorbeeld de opdracht een bepaald aantal klanten uit zijn bestand door te verwijzen naar een re-integratiebedrijf en voor een bepaald aantal klanten zelf resultaat te halen binnen een bepaalde periode. Binnen dit kader krijgen zij ruimte om samen met hun klanten te bepalen hoe zij de afgesproken resultaten behalen. De casemanager hoeft hierbij niet te kiezen voor een vaststaand integraal traject, maar kan voor de betreffende klant losse modules inkopen die nodig zijn om het afgesproken resultaat te behalen. De klant heeft hierbij inspraak. Op deze manier ontstaat ruimte om in samenspraak tussen klant en casemanager een traject op maat samen te stellen. *'Er valt zo ook echt iets te kiezen.'*

Investeer 'aan de kop' van het proces

Werken op basis van partnerschap vereist daarnaast voldoende tijd 'aan de kop' van het re-integratieproces. Een partnerschapsrelatie is gebaseerd op een zekere mate van wederzijds vertrouwen. Voor een effectieve samenwerking is het van belang dat zowel klant als professional het idee hebben dat zij van elkaar op aan kunnen, dat zij werken voor hetzelfde doel en dat beide partijen zich in de gemaakte afspraken kunnen vinden en deze ook nakomen. Dit vertrouwen is niet altijd als vanzelfsprekend aanwezig, maar moet vaak worden opgebouwd. Hiervoor zijn soms meerdere gesprekken nodig.

Professionals moeten vanuit de organisatie de tijd en ruimte krijgen die hiervoor nodig is.

'Het is niet een kwestie van een klant na één gesprek op een traject zetten. Met sommige klanten ben je echt best lang bezig in het begin, daar heb je dan echt best veel gesprekken mee. Maar als ze daardoor uiteindelijk wel meewerken, is dat het wel waard. Dan loop je later tegen veel minder problemen aan.' (professional)

Identificeer wederzijdse taken en verantwoordelijkheden

Om effectief als partners te kunnen samenwerken, is het van belang dat voor zowel klant als professional duidelijk is wat er van hen wordt verwacht. Een specifieke en helder geformuleerde taakverdeling maakt inzichtelijk welke acties door welke partij moeten worden ondernomen en voorkomt dubbel werk. Professional en klant zijn gezamenlijk

verantwoordelijk voor het proces en hebben op grond hiervan elk hun eigen bevoegdheden en taken. Het moet hierbij voor beide partijen duidelijk zijn wat de verantwoordelijkheden van de klant zijn, en waar de verantwoordelijkheden van de professional liggen. Door hierover heldere afspraken te maken en deze (inclusief tijdpad) op papier te zetten, houden professionals het proces in de praktijk beheersbaar en kunnen zowel klant als professional op hun verantwoordelijkheden worden aangesproken.

Tilburg: Werkpolis

De gemeente Tilburg maakt gebruik van een Werkpolis, waarin klant en professional vastleggen welke stappen beide partijen gaan ondernemen om de re-integratie van de klant vorm te geven. De polis gaat in op het doel van de re-integratie en bevat een overzicht van de concrete afspraken die de professional met de klant heeft gemaakt en het tijdpad waarbinnen deze moeten worden uitgevoerd. Op deze manier is voor beide partijen duidelijk waar de taken en bevoegdheden liggen.

De polis wordt voor akkoord ondertekend door zowel klant als professional en alleen in onderling overleg gewijzigd. Bij onduidelijkheden gedurende het proces kan zo altijd worden teruggegrepen op de afspraken die in de polis zijn vastgelegd.

6 De klant als toetser

6.1 Typering

Binnen de variant van de klant als toetser is het de professional die de regie voert over het re-integratietraject. Het initiatief en de beslissingsbevoegdheid liggen in eerste instantie bij de professional. Deze is verantwoordelijk voor het traject en doet op grond hiervan voorstellen voor de vormgeving van de re-integratie.

De klant heeft hierbij een toetsende rol: hij kan invloed uitoefenen op zijn re-integratie door de voorstellen van de professional te toetsen aan zijn eigen wensen en verwachtingenpatroon. Wanneer deze niet overeenkomen, wordt de klant – op informele wijze in de dialoog met de professional of formele wijze via een beroeps- of bezwaarprocedure – in staat gesteld bezwaar maken tegen de beslissing van de professional. Op deze manier kan de klant het traject bijsturen en zo invloed uitoefenen op zijn re-integratie.

Deze variant wordt vooral toegepast bij klanten die niet direct het voortouw over hun re-integratie kunnen of willen nemen. Een voorwaarde voor deze variant is dat de invloed van de klant niet alleen op papier bestaat en dat de organisatie hierop ook daadwerkelijk prijs stelt. Het is zaak dit goed naar de klant te communiceren. Anders bestaat het gevaar dat klanten geen weerwoord uitspreken, omdat zij denken dat dit geen zin heeft of gevolgen heeft voor hun uitkering.

Ondersteuning klant als toetser

Er zijn verschillende instrumenten beschikbaar, die klanten kunnen ondersteunen in hun rol van toetser. Deze zijn met name gericht op bemiddeling en ondersteuning van klanten door een onafhankelijke derde partij. Door gedegen advisering en informatieverstrekking kan deze partij de klant houvast bieden om de voorstellen van de professional goed te kunnen beoordelen en indien nodig tegen deze beslissing in te gaan.

Zo heeft een aantal gemeenten in dit kader een ombudsfunctie gecreëerd, waar klanten terecht kunnen voor onafhankelijk advies en waar zij klachten kunnen melden. Ook kunnen klanten in verschillende gemeenten een second opinion aanvragen wanneer zij het niet eens zijn met de beslissing van de professional. In een aantal gemeenten en UWV Werkbedrijf wordt met dit doel bovendien samengewerkt met de onafhankelijk arbeidsadviseur.

Door klanten gericht te voorzien van informatie en advies worden hen aanknopingspunten geboden om de voorstellen van de professional te toetsen en met hem de dialoog aan te gaan. Mochten al deze zaken niet leiden tot een constructieve dialoog, dan resteert een heldere en toegankelijke bezwaar- en/of beroepsprocedure. Ook dit kan bijdragen aan het versterken van de klant in zijn toetsende rol en zorgt tegelijk voor een duidelijke feedback aan de dienstverlener.

6.2 Visie

Het principe van de klant als toetser is gebaseerd op het uitgangspunt dat bij de vormgeving van een re-integratietraject recht moet worden gedaan aan de expertise van de professional. De professional heeft een kennis- en ervaringsvoorsprong op de klant en is daarom beter dan de klant in staat het overzicht te bewaren en de situatie van de klant objectief te beoordelen. Op grond hiervan is de professional de aangewezen persoon om beslissingen rondom de vormgeving van de re-integratie te sturen en voorstellen te doen.

Om deze reden berust de regie over het re-integratietraject bij de professional: hij neemt het initiatief voor de vormgeving van de re-integratie, draagt een traject voor, selecteert een aantal aanbieders of doet een voorstel.

Dit neemt echter niet weg dat er bij beslissingen als deze ruimte moet zijn voor de wensen en verwachtingen van de klant. Het is van belang dat een klant zich kan vinden in de manier waarop het re-integratietraject wordt vormgegeven. Effectieve en vooral duurzame re-integratie is alleen mogelijk als de klant hier zelf achter staat. De klant moet daarom de ruimte krijgen de voorstellen van de professional te beoordelen en te toetsen aan de eigen wensen en ideeën. Indien deze niet overeenkomen, moet er voldoende ruimte bestaan de beslissing bij te stellen.

Van de klant wordt hierbij niet verwacht dat hij zelf initiatieven ontplooit als het gaat om de vormgeving van de re-integratie. Het zwaartepunt ligt op dit gebied bij de professional: deze beschikt over de nodige kennis en ervaring en heeft daarom een sterk sturende en begeleidende rol.

Samenstelling van het klantenbestand

Het principe van de klant als toetser sluit aan bij de veranderende samenstelling van het klantenbestand van veel gemeenten. Respondenten geven aan dat een groot deel van het huidige klantenbestand bestaat uit klanten die (nog) niet in staat zijn hun eigen re-integratie (mede) vorm te geven. Deze klanten zitten vaak al jaren in de uitkering en zijn daardoor weinig proactief of missen het zelfvertrouwen om zelf het initiatief te nemen. Gemeenten constateren dat juist voor deze groep klanten sturing en begeleiding door de professional noodzakelijk is. Niettemin moet ook deze groep klanten de mogelijkheid geboden worden mee te denken over hun eigen re-integratie. Op deze manier wordt getracht maatwerk tot stand te brengen en moet worden voorkomen dat klanten tegen hun zin aan een traject beginnen.

De professional neemt daartoe op basis van zijn kennis en ervaring het voortouw en doet voorstellen voor de re-integratie, die de klant op zijn beurt mag beoordelen. Op deze manier kan de klant in zijn rol als toetser zijn zelfsturend vermogen aanspreken, terwijl hij hierbij tegelijkertijd optimaal begeleid wordt door de professional.

6.3 Eisen aan de klant

Het feit dat het zwaartepunt van de vormgeving van het traject bij de professional berust, maakt dat deze vorm van zelfsturing geschikt is voor een groot deel van de klantpopulatie. Uit de gesprekken komt naar voren dat met name klanten die niet voldoende zelfvertrouwen hebben om zelf het initiatief te nemen, weinig proactief zijn of niet in staat zijn zelf actie te ondernemen en/of zelf niet weten welke kant ze op willen, in een rol als toetser toch invloed kunnen uitoefenen op de vormgeving van hun re-integratie door aan te geven of ze het al dan niet eens zijn met de voorstellen van de professional.

Observatie

Een jonge vrouw met drie kleine kinderen heeft geen duidelijk beeld van haar wensen en ideeën rondom haar re-integratie. De vraag van de klantmanager waar haar mogelijkheden en kansen liggen kan ze niet beantwoorden. Op de vraag of ze zou willen werken of een opleiding doen antwoordt ze bevestigend, maar het blijkt niet gemakkelijk te achterhalen waar haar interesse precies naar uitgaat: "het is gewoon heel moeilijk. Ik zorg voor drie kinderen en ik geef borstvoeding. Ik heb er nog nooit over nagedacht". Ook de vraag hoe ze haar toekomst ziet, is voor haar moeilijk te beantwoorden.

De klant levert zelf weinig input in het gesprek, waardoor de klantmanager naarmate het gesprek vordert een sterker sturende rol aanneemt: “Er moet wel iets gebeuren. Je hebt een bijstandsuitkering en dan heb je een inspanningsverplichting, ook als je kinderen hebt. Ik denk dat het belangrijk is dat we eerst uitzoeken waar je interesses liggen.”

Omdat de klant geen eigen ideeën inbrengt, is het uiteindelijk de klantmanager die de feitelijke beslissing over het traject neemt: “Dan lijkt me het me het beste voor je om dit traject te doen (...) Ik stel voor om je bij dit traject aan te melden”.

De klant wordt vervolgens wel in staat gesteld hier haar mening over te geven: “Wat vindt je daarvan? (...) Zie je jezelf dat doen, lijkt het je wat?”

Professionals blijken over het algemeen bereid rekening te houden met de visie van de klant. Zij geven aan dat de medewerking van een klant van doorslaggevend belang is als het gaat om het succes van de re-integratie. Het is daarom belangrijk dat een klant achter de genomen beslissingen staat. Een professional zal een klant om die reden niet snel dwingen tot een traject dat deze niet ziet zitten. Als de professional ervan overtuigd is een passend traject te hebben gevonden, zal hij de klant daarvan proberen te overtuigen. Wanneer een klant bezwaren blijft houden, is hij vaak bereid het voorstel bij te stellen. Men stuurt niet graag aan op een frontale botsing met de klant.

Alleen wanneer er sprake is van een – volgens het oordeel van de professional – ‘niet-willer’, zal hij een klant zijn visie opleggen. De invulling verschilt per professional. Het overlappende element is dat de ‘niet-willer’ door de professional de aangereikte opties stelselmatig afwijst zonder zelf met (haalbare) alternatieven te komen. Zolang de professional echter het idee heeft dat een klant in beginsel bereid is mee te werken, zal waar mogelijk rekening worden gehouden met de wensen van de klant.

Willen

Hieruit volgt dat de voornaamste eis die aan de klant als toetsers wordt gesteld is gelegen in de motivatie van de betreffende klant. Hoe meer een klant er blijk van geeft te willen meewerken aan zijn re-integratie, hoe groter de kans dat de professional bereid is rekening te houden met eventuele bezwaren van de klant.

‘Een klant heeft het recht nee te zeggen, zolang dit nee maar gericht is tegen het specifieke traject, en het geen nee is tegen re-integratie in het algemeen.’ (professional)

In het gesprek blijkt volgens professionals vaak snel genoeg of een klant die bezwaar maakt al dan niet gemotiveerd is om te re-integreren. Gemotiveerde klanten komen volgens professionals vaak met een gegronde reden om bezwaar te maken, of komen zelf met een alternatief: ‘ik zie dit echt niet zitten, want...’ ‘ik zou veel liever...’

De invloed die de klant als toetsers kan uitoefenen neemt daarmee toe naarmate hij beter kan motiveren waarom hij het al dan niet eens is met het voorstel van de professional. Professionals zijn eerder geneigd te luisteren naar een met redenen omkleed bezwaar dan naar een ononderbouwde ‘nee’.

6.4 Eisen aan de organisatie

Het principe van de klant als toetsers vraagt in de eerste plaats vaardigheden van de professional om zich in te leven in het perspectief en referentiekader van de cliënt. Dit betekent dat hij de uitingen van de klant moet kunnen vertalen naar een re-integratieplan. Vervolgens moet hij dit plan, en de achtergrond daarvan, helder kunnen uitleggen aan de

cliënt. Het eerste gaat vooral over het signaleren en verwerken van behoeften en wensen van de klant, het tweede gaat erom overtuigend te kunnen terugkoppelen hoe die voorkeuren zijn meegenomen en op welke wijze die vertaald zijn in een route naar werk.

Bij deze vertaalslagen dient rekening te worden gehouden met de kennis- en ervaringsachterstand van veel klanten ten opzichte van de professional. De professional heeft vaak een beter overzicht van de mogelijkheden op de re-integratiemarkt dan klanten zelf. Dit maakt het voor veel klanten moeilijk hun rol als toetser gestand te doen: de professional weet vaak beter de weg. Een klant beschikt daarbij niet altijd over een referentiekader van waaruit hij de voorstellen van de professional goed kan beoordelen. Het is voor klanten vaak moeilijk in te schatten of er andere, betere alternatieven voorhanden zijn. Met name wanneer een klant het niet eens is met de beslissing van de professional, mist hij door zijn gebrek aan kennis en ervaring vaak de aanknopingspunten om tegen deze beslissing in te gaan.

Daar komt bij dat de gezagsverhouding tussen klant en professional, waarbij de klant voor zijn uitkering afhankelijk is van de professional, belemmerend kan werken als het gaat om zelfsturing door middel van toetsing. De professional wordt door een deel van de klanten als dominant ervaren en niet alle klanten zijn hier tegen opgewassen. Het gevaar bestaat dan dat klanten wel een mening over de voorstellen van de professional hebben, maar deze niet naar voren durven brengen. Gedachten als 'ik moet wel meewerken, anders ben ik mijn uitkering kwijt', of 'ik kan hem maar beter niet tegen me in het harnas jagen' spelen hierbij volgens zowel professionals als klanten soms een rol.

“Je hebt natuurlijk best je eigen ideeën, maar je wil er ook niet teveel tegenin gaan. Ik heb ook geen zin om gekort te worden, dan maar liever gewoon doen wat ze zeggen.” (klant)

Het is belangrijk klanten er actief van te overtuigen dat de invloed geen wassen neus is, en een reactie op prijs wordt gesteld. Dit moet dan uiteraard ook het geval zijn, omdat het demotiverend effect alleen maar toeneemt.

Versterk positie van de klant

Daarnaast is het van belang de positie van de klant ten opzichte van de professional te versterken. De klant moet de houvast geboden worden die nodig is om de voorstellen van de professional goed te kunnen beoordelen en indien nodig tegen deze beslissing in te gaan. Informatievoorziening en advisering – eventueel door derden – kunnen op dit punt uitkomst bieden.

Nijmegen: Steunpunt Re-integratie

Om klanten beter toe te rusten op hun rol als toetser heeft de gemeente Nijmegen in september 2005 een Steunpunt Re-integratie ingesteld. Klanten van de sociale dienst kunnen bij het door de gemeente gesubsidieerde Steunpunt terecht voor vragen en klachten over hun re-integratie. Hiermee wordt beoogd de positie van de klant in relatie tot de professional te versterken.

Het Steunpunt voorziet klanten in de eerste plaats van voorlichting en advies. Door klanten te wijzen op hun rechten en de verschillende mogelijkheden binnen het re-integratietraject, wordt de kennis van de klant vergroot. De klant is zo beter in staat zijn rol als toetser te vervullen. Een consulent van het Steunpunt vertelt: *‘Sommige klanten komen hier vóór hun gesprek met de professional al langs om advies te vragen. Dan willen ze weten wat ze van een gesprek kunnen verwachten en hoe ze zich hierop kunnen voorbereiden. (...) De meeste komen naderhand langs, als ze het niet er niet mee eens zijn en iets anders willen dan de professional. Wij vertellen dan over hun rechten en waar de professional zich aan*

moet houden. Of we zoeken uit wat er mogelijk is voor een klant om zijn doel te bereiken. Of er bijvoorbeeld een re-integratietraject in het aanbod van de gemeente zit waar de klant meer op zit te wachten. ' Op deze manier worden de klant handvatten geboden om het gesprek met de professional aan te gaan en zijn rol als toetsers gestand te doen.

Wanneer voorlichting en advies niet voldoende blijken, kan het Steunpunt op verzoek van de klant tussen beide partijen bemiddelen. Het Steunpunt neemt dan contact op met de professional en zoekt naar alternatieven waarin beide partijen zich kunnen vinden. Als bemiddeling niets oplevert, kan het Steunpunt de klant ondersteunen bij een bezwaar- of beroepsprocedure.

Om ervoor te zorgen dat klanten verzekerd zijn van onafhankelijk advies en ondersteuning, is het steunpunt ondergebracht bij een externe organisatie. Hierbij is specifiek gelet op de laagdrempeligheid van de voorziening: klanten moeten eenvoudig contact op kunnen nemen en gemakkelijk een beroep kunnen doen op de geboden voorzieningen. Ook is in dit kader de nodige aandacht besteed aan de bekendheid van de voorziening, zodat klanten van het Steunpunt daadwerkelijk weten te vinden.

7 Zelfsturing in perspectief

In de voorgaande hoofdstukken zijn drie ideaaltypische varianten van zelfsturing uiteengezet. In dit hoofdstuk plaatsen we de varianten in het perspectief van de beleids- en uitvoeringspraktijk. Eerst (7.1) gaan we in op de beleidscontext: de plaats van zelfsturing in het re-integratiebeleid. De tweede paragraaf gaat over de uitvoering aan de hand van de vraag hoe zelfsturing gestalte krijgt in de dialoog tussen de klant en de professional. In 7.3 volgt een nadere beschouwing met enkele conclusies en waardevolle lessen voor de toekomst.

7.1 Zelfsturing in beleid

Re-integratieverordeningen

In dit onderzoek is nadrukkelijk gezocht naar gemeenten die al enige tijd (goede) ervaringen opdoen met de beleidsmatige vormgeving van zelfsturing. Het merendeel van de gemeenten waarmee in de selectiefase is gesproken, ziet zichzelf niet als 'goed voorbeeld', en ook in de vijf geselecteerde cases is de beleidsmatige aandacht voor zelfsturing gering. De betrokken beleidsmedewerkers zeggen vrijwel allemaal dat het thema niet sterk leeft binnen de organisatie.

Doorgaans is wel het belang van eigen invloed van klanten opgenomen in de gemeentelijke re-integratieverordening. Een integrale benadering van het uitvoeringsproces ontbreekt echter. Wat de eigen invloed precies moet behelzen is nergens uitgewerkt. Voorbeelden van uitgewerkt beleid zijn in de cases nauwelijks te vinden. In één van de gemeenten wordt zelfs overwogen het onderwerp weer uit de verordening te halen. De betreffende gemeente vindt dat klantinvloed niet altijd strookt met de focus op de kortste weg naar werk.

Ook voor UWV Werkbedrijf ontbrak tijdens het onderzoek een geïntegreerde grondslag in het beleid. Er was door de recente fusie van CWI en UWV überhaupt geen uniforme aanpak van re-integratie. De voormalige CWI-adviseurs en re-integratiecoaches WW werken nog volgens de aanpak van re-integratie, zoals ze die gewend waren voor de fusie. Deze situatie duurt totdat het nieuwe dienstverleningsconcept geïmplementeerd is.

Volledige zelfsturing in de zin dat klanten hun volledige proces van re-integratie mogen vormgeven, komt in dit onderzoek niet voor. Doordat een overkoepelende visie op de plaats van zelfsturing in het re-integratieproces ontbreekt, is het beleid gefragmenteerd. De toepassing heeft betrekking op een beperkt aantal aspecten van het re-integratieproces en/of een beperkt aantal (door de professional te selecteren) klanten.

De plek van zelfsturing in het re-integratiebeleid beperkt zich daarmee tot een aantal 'losstaande' (dat wil zeggen niet in het proces ingebedde) toepassingen, die verschillende vormen van zelfsturing faciliteren. Waar het PRB gericht is op de versterking van de klant als regievoerder, ondersteunt de second opinion de klant in zijn rol als toetser. Gemeenten hanteren vaak verschillende van deze 'losstaande' toepassingen naast elkaar.

Dit beleid wordt bovendien voor een kleine minderheid van de klantenpopulatie ingezet: het daadwerkelijk gebruik ervan is hiermee vaak beperkt. Het geringe gebruik komt mede door het feit, dat daar vanuit het beleid niet actief op wordt gestuurd. Ook is niet duidelijk voor wie en hoe ze dit beleid moeten toepassen.

Waar gemeenten wel proberen het thema zelfsturing onder de aandacht van professionals te brengen, verdwijnen de aangereikte mogelijkheden al gauw in de veelheid van het re-integratieaanbod naar de achtergrond. De mogelijkheden zijn bovendien vaak onbekend, beamen veel professionals in dit onderzoek.

Gebruik PRB

In de meeste re-integratieverordeningen in dit onderzoek is de mogelijkheid tot het verstrekken van een persoonsgebonden re-integratiebudget (PRB) opgenomen. Van deze mogelijkheid wordt alleen in uitzonderingsgevallen gebruik gemaakt.

De terughoudendheid met het PRB komt ook terug in de uitkomsten van de Omnibusenquête (najaar 2008).²⁶ Uit deze enquête onder hoofden van sociale diensten blijkt dat een minderheid van de gemeenten een PRB heeft. Deze gemeenten blijken bovendien terughoudend met het inzetten ervan. Slechts twee van de 195 deelnemende gemeenten gebruiken het PRB bij meer dan 5% van de cliënten.

Tabel 7.1 Bij welk deel van de re-integratietrajecten is in 2007 een persoonsgebonden budget ingezet?

	Aantal	%
Niet ingezet, de mogelijkheid bestaat in onze gemeente (nog) niet	136	70%
Niet ingezet, de mogelijkheid bestaat in onze gemeente wel	22	11%
Minder dan 5%	32	16%
5-10%	2	1%
Meer dan 10%	0	0%
weet niet/geen mening	3	2%
Totaal	195	100%

Als verklaring voor het geringe gebruik concludeert Divosa, dat gemeenten nauwelijks ruchtbaarheid geven aan de mogelijkheid (Divosa, Werkenderwijs). Noch de klant, noch de uitvoerende professional zijn daardoor op de hoogte van het bestaan en de werking van het PRB. Ook in de cases in dit onderzoek is dat het geval. De professionals zijn niet altijd op de hoogte, of weten bij gebrek aan voorlichting en visie niet goed hoe en voor wie het bedoeld is.

7.2 Zelfsturing in dialoog met de klant

Dialoog

Zelfsturing is nauwelijks uitgewerkt in re-integratiebeleid en het gebruik van instrumenten die het zelfsturend vermogen van klanten kunnen activeren, is gering. Dit betekent echter niet dat zelfsturing niet voorkomt. Wel is de conclusie gerechtvaardigd dat gedeeld beleid ontbreekt en de mate van klantinvloed daarom afhangt van het oordeel van de individuele professional.

Zelfsturing blijkt zowel bij gemeenten als UWV Werkbedrijf gestalte te krijgen op uitvoerend niveau. Het zelfsturend vermogen wordt daarbij niet primair aangesproken met behulp van een instrument, maar op informele wijze in de dialoog tussen klant en professional. Uit de observaties in de casestudies blijkt dat de wens van de klant vrijwel altijd het uitgangspunt van deze gesprekken vormt.

De intrinsieke wenselijkheid van klantinvloed geeft daarin voor hen overigens niet primair de doorslag. Zoals uit de voorgaande hoofdstukken naar voren kwam, speelt met name het

²⁶ Research voor Beleid heeft deze enquête (respons 55,9%, N=195) in het najaar van 2008 uitgevoerd ten behoeve van de Re-integratiemarktanalyse 2008 van de RWI. De vragenlijst gaat over een breed scala aan actuele thema's op de re-integratiemarkt.

onderscheid tussen weten, willen en kunnen een belangrijke rol bij de beslissing van welke variant van zelfsturing in een specifieke situatie passend is. In de dialoog tussen professional en klant blijkt in hoeverre de kenmerken waarop deze driedeling gebaseerd is op de klant van toepassing zijn.

Meebewegen

Ook als de professional denkt dat het voorstel van de klant onhaalbaar of te duur is of te veel tijd gaat kosten, is hij er meestal toch toe geneigd in eerste instantie met de cliënt mee te bewegen. De respondenten zijn er zonder uitzondering van overtuigd dat de medewerking van de klant doorslaggevend is voor succesvolle en vooral duurzame terugkeer naar de arbeidsmarkt. Het gevaar is dat zonder die medewerking impasses ontstaan, van waaruit het moeilijk terugkeren is naar een situatie van dialoog.

“Mijn collega had een klant die zei: ‘Als je me dat eigen bedrijf had laten oprichten was ik allang aan het werk geweest. Door jou zit ik hier nog’. Alleen maar frustratie. Er is toen gewisseld van professional. Ik zeg in zo’n geval: prima, schrijf dat ondernemingsplan maar. En laat die persoon er dan zelf maar tegenaan lopen. Dat kost misschien anderhalve maand, maar daarna kun je wel samen verder. Ik kan iemand wel vertellen wat wel en niet kan, maar laat het hem zelf maar ervaren. Hij moet het uiteindelijk toch zelf doen.”
(professional)

Professionals geven aan dat dit in versterkte mate geldt wanneer het een gemotiveerde klant betreft. Men waakt ervoor een klant die graag wil uitstromen te demotiveren door hem te vertellen dat wat hij wil, niet mogelijk is.

“Mensen doen veel liever wat ze willen dan wat ze moeten. Tussen iemand die solliciteert omdat het moet van mij en iemand die een baan wil, zit een fundamenteel verschil. Behalve dat die eerste mij enorm veel energie kost is zo iemand via de draaideur ook zo weer terug. Soms kan het niet anders, maar iets door de strot duwen is voor mij echt het laatste redmiddel.” (professional)

Dat motivatie de belangrijkste drijfveer is, wil niet zeggen dat het om een ‘trucje’ gaat en de voorstellen van de klant niet serieus worden genomen. Binnen de door de professional bepaalde grenzen van tijd en budget is er volgens hen van alles mogelijk. De observaties bevestigen dit beeld. Verschillende coaches wijzen in dit kader op het *gedeeld belang* van uitstroom. Zowel de klant als de professional hebben er belang bij, dat de cliënt gemotiveerd is en zij hetzelfde beeld hebben over hoe uitstroom is te bereiken.

Zolang de eigen wensen en ideeën een reëel uitzicht bieden op uitstroom naar werk, en de benodigde tijd en kosten niet te hoog oplopen, lijken professionals met andere woorden geneigd hierin ver mee te gaan. Regelmatig ervaren professionals bovendien, dat klanten de hakken in het zand kunnen zetten indien de nadruk te veel ligt op het nakomen van verplichtingen. Veel klanten met wie in dit onderzoek is gesproken, blijken daar inderdaad gevoelig voor.

“Op mijn uitnodiging stond dat ik een kwartier van te voren aanwezig moest zijn, want anders ging het gesprek niet door. En ik moest dit en ik moest dat. Denk je dat ik dan gemotiveerd aan zo’n gesprek begin? Absoluut niet, daar zit ik helemaal niet op te wachten. Ze moeten mij niet gaan behandelen alsof ik het allemaal wel fijn vind in de WW. Het is niet fijn. Maar als ze mij gaan duwen, zijn we gauw uitgepraat.” (klant)

Als de professional het niet eens is, laat hij wel altijd zijn scepsis blijken. In alle gevallen is het zaak om heldere en controleerbare afspraken op papier te zetten inclusief tijdspad, benadrukken de coaches. Dit is de enige manier om na verloop van tijd in te grijpen als het niet tot resultaat leidt. De acties van de cliënt zijn aangrijpingspunten voor de coach om te bepalen of het verstandig is door te gaan op de route die de cliënt wenst. De coach stelt zich terughoudender op naarmate een plan duurder is, meer tijd kost en/of de professional onhaalbaar lijkt. De coach kan altijd aan de 'noodrem' trekken. Als hij het niet ziet zitten, gebeurt het niet.

"Ik zeg vooraf dat ik nog niet overtuigd ben, maar dat hij de kans krijgt. Over dat plan spreken we dan wel een aantal dingen goed af. Een maand later zitten we weer bij elkaar en pak ik het plan erbij. Heeft hij met die bureaus contact gezocht? Heeft hij het ondernemingsplan geschreven? Hoe ziet het eruit? Soms ben ik verrast, heb ik de klant toch niet goed ingeschat. En vaak is dat het moment om te concluderen dat plan A niet goed werkt, en dat we nu plan B gaan proberen." (professional)

Niet gelijkwaardig

Ruimte voor wensen van de klant is er eigenlijk altijd. Professionals zeggen de voorstellen van klanten serieus te nemen en omgekeerd hebben de klanten het gevoel dat hun ideeën serieus worden genomen. Dit geldt ook voor klanten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Dit betekent echter niet dat de klant en de professional een gelijkwaardige relatie hebben. Daarvoor zijn twee redenen.

In de eerste plaats ligt de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid bij de professional. Hoewel er in de praktijk ruimte is voor eigen ideeën, kan de professional altijd zijn 'veto' uitspreken. De beslissing is niet expliciet. De mate waarin een klant mag meebeslissen hangt af van diens opstelling en het oordeel van de professional daarover. Het eerder besproken onderscheid tussen weten, willen en kunnen speelt mee in de (impliciete) beoordeling door de professional.

De tweede reden is het verschil in kennis en ervaring tussen de klant en zijn professional. Daarin zit een belangrijke mogelijkheid voor die laatste om de dialoog in de door hem gewenste richting te sturen. De klant weet vaak niet wat zijn mogelijkheden zijn om invloed uit te oefenen, en heeft te weinig kennis van het re-integratieproces om zelf afgewogen keuzes te maken. Al naar gelang zijn eigen ideeën kan de professional besluiten een klant wel of niet te wijzen op mogelijkheden voor zelfsturing. Ook bij de keuze van een traject of re-integratiebedrijf, waarover de klant geen kennis heeft, kan hij de mate van invloed sturen door meer of minder informatie te verschaffen.

Een faciliteit die in gesprekken vrijwel nooit wordt genoemd is de **onafhankelijke arbeidsadviseur**. Een doorverwijzing volgt alleen als het re-integratieproces daartoe aanleiding geeft. Net als met de IRO zien professionals geen duidelijke link met zelfstandigheid. Ook andere persoonskenmerken spelen nauwelijks een rol, eerder gaat het om kenmerken van de situatie. Verschillende professionals zeggen dat ze er vooral naar doorverwijzen als dat hen werk uit handen neemt. Eén van de cliënten in dit onderzoek had een geschil met zijn oude werkgever. Voor het inventariseren van mogelijke stappen tegen het ontslag verwees de professional door naar de arbeidsadviseur. Ook was de arbeidsadviseur in dezelfde vestiging een keer ingeschakeld als bemiddelaar, toen de dialoog tussen een klant en professional op een dood spoor zat.

7.3 Waardevolle lessen

Formuleer een beleidsvisie

Het belang van zelfsturing wordt onderkend in beleid. Een uitgewerkte, geëxpliciteerde visie binnen het methodisch handelen ontbreekt meestal. Voor gemeenten en UWV Werkbedrijf ligt hierin een mogelijkheid om invulling te geven aan het streven van de wetgever, dat iedereen moet kunnen meebeslissen over zijn eigen re-integratie. Bovendien kan zelfsturing de effectiviteit en/of efficiëntie van het re-integratieproces verder bevorderen, bevestigen de professionals en klanten in dit onderzoek.

Een uitgewerkte visie op zelfsturing kan aan het bereiken van deze doelstellingen een bijdrage leveren. In dit onderzoek zijn verschillende aanknopingspunten aangereikt voor het formuleren van zo'n visie, binnen de context van het methodisch handelen. In een visie past onder meer een antwoord op de volgende vragen:

- Wat is de doelstelling van zelfsturing? (paragraaf 2.2)
- Welke rol (invloed) heeft de klant in het re-integratieproces? (hoofdstuk 3 t/m 6)
- Welke visie op begeleiding hoort daarbij? (hoofdstuk 3 t/m 6)
- Hoe is het zelfsturend vermogen van klanten te activeren? (hoofdstuk 3 t/m 6)
- Hoe past zelfsturing in het werkproces? (paragraaf 2.5)
- Heeft zelfredzaamheid meerwaarde in het werkproces? (paragraaf 2.5)

Zelfredzaamheid

Een voorwaarde voor het inpassen van zelfredzaamheid is (uiteraard) dat er in de cliëntenpopulatie een substantieel aandeel zelfredzame klanten zijn te onderscheiden. De interviews bij gemeenten leren dat dit aandeel binnen de WWB-populatie laag is. Hoewel dit niet wil zeggen dat het onderscheid voor gemeenten niet nuttig is, is de relevantie er minder groot. Gemeentelijke klantmanagers denken dat maar weinig cliënten zonder intensieve begeleiding werk kunnen vinden. Over de meerwaarde van zelfredzaamheid zijn zij sceptisch. Dit in tegenstelling tot professionals van WW-cliënten, die de meerwaarde vaak wel zien.

Zorg voor inbedding in het werkproces

De vertaling van het belang van zelfsturing van beleid naar het werkproces is vaak grotendeels afwezig. Het ontbreken van een gedeelde aanpak maakt de persoon van de professional erg belangrijk. Dit heeft als voordeel dat hij goed in staat is maatwerk te leveren. De keerzijde is dat er zoveel handswijzen zijn als professionals. Professionals zeggen zelf dat collega's anders met zelfsturing omgaan dan zijzelf. Klanten die al eens zijn gewisseld van professional, bevestigen dit beeld.

“Het hangt er ook van af hoe veel vertrouwen je in mensen hebt. Vergeleken met collega's denk ik dat ik soms wat goeiig ben.” (professional)

“Ik voel me soms net een schooljuf, dat hoor ik trouwens ook van klanten. Die zeggen dat ik net als hun moeder klink, omdat ik zo goed weet wat goed voor ze is. Je moeder heeft wel vaak gelijk, zeg ik dan maar.” (professional)

Voor de klant heeft dit tot gevolg dat de behandeling sterker afhankelijk wordt van de eigenschappen van de professional. Door het individuele en impliciete karakter van de handswijzen, is het voor de organisatie bovendien moeilijk te achterhalen welke aanpak werkt voor wie en waarom dat zo is. Doordoor is er slechts een beperkte basis voor kennisdeling en overdraagbaarheid van goede praktijken.

In het ontwikkelen van een gedeelde werkwijze en een gezamenlijk beoordelingskader ligt een kans voor professionalisering. Uiteraard is niet eenvormigheid het doel, maar het aanreiken van zo veel mogelijk bruikbare handvatten, waarvan de professional samen met de klant gebruik kan maken bij het zoeken naar het best passende traject. Het proces wordt doordoor transparanter en minder afhankelijk van de kwaliteiten van individuele personen. Door te onderbouwen *dat*, en *op welke manier* de aanpak werkt, ontstaat bovendien een basis voor kennisdeling en de lerende organisatie.

Als methodisch handelen eenmaal is ontwikkeld, is het zaak te zorgen dat professionals hiervan ook gebruik gaan maken. Volgens de professionals is vooral de betrokkenheid onder directe leidinggevenden essentieel. In de communicatie hechten zij er bovendien belang aan dat niet alleen het bestaan van een instrument wordt uitgedragen, maar ook een 'gebruiksaanwijzing' over de plek van zelfsturing in het werkproces. Het aanreiken van handvatten voorkomt dat de term zelfsturing verengt tot een instrument, in plaats van dat zelfsturing onderdeel is van het hele proces van intake tot participatie.

Tot slot is waarborging van objectiviteit van belang. Immers zijn methodisch handelen en een beoordelingskader alleen hulpmiddelen om de fase van beeld- en oordeelsvorming met feiten te onderbouwen. Daarna volgt de interpretatie de klant en de coach. De eigenlijke beslissingen over zelfsturing vinden vervolgens plaats in de dialoog tussen klant en professional. Er zijn verschillende manieren om coaches te helpen bij de interpretatie. Dit kan gebeuren door training, maar ook intervisie kan daarbij een rol spelen.

Met **intervisie** zijn in Utrecht goede ervaringen opgedaan. De gemeente onderkent dat de eigen inschatting van de professional een belangrijke rol speelt bij het selecteren van klanten die voor zelfsturing in aanmerking komen. Het handboek PRB schrijft hierover: "Er wordt zo objectief mogelijk gekeken naar de plannen van een klant, maar een persoonlijke interpretatie van de (...) coach speelt mee bij de beoordeling" De gemeente erkent hiermee dat een zekere mate van subjectiviteit bij de beoordeling niet is te voorkomen. Om het beoordelingskader zo goed mogelijk te bewaken, organiseert de gemeenten daarom intervisiebijeenkomsten voor professionals. Tijdens deze bijeenkomsten gaan professionals aan de hand van praktische cases aan de slag met het beoordelingskader en de interpretatie daarvan. Volgens hen helpt dit om objectieve beoordeling van klanten te waarborgen. "Door van elkaar te leren worden de neuzen dezelfde kant op gezet."

Werk de concepten zelfsturing en zelfredzaamheid verder uit

In de gedeelde werkwijze is een belangrijke rol weggelegd voor de selectiecriteria en de operationalisatie daarvan: wie komt er voor welke mate van zelfsturing in aanmerking en hoe is dat te beoordelen? In het onderzoek is naar voren gekomen dat professionals zichzelf (impliciet) drie vragen stellen om te bepalen hoe zelfsturend cliënten zijn:

- heeft de klant ideeën over wat hij wil en hoe hij dit moet bereiken (weten),
- is hij gemotiveerd genoeg om zelf werk te vinden (willen) en
- hoe haalbaar is werk en de route daar naartoe (kunnen)?

Wat betreft zelfredzaamheid stellen professionals zich dezelfde drie vragen, hoewel de operationalisatie en de veel grotere nadruk op bemiddelbaarheid verschilt. Een meer uitgewerkte vorm van deze driedeling kan als basis dienen voor de op te stellen beoordelingskaders voor deze beide begrippen.

Faciliteer de klant

Niet alleen door zijn beslissingsbevoegdheid, maar ook door zijn kennis en ervaring heeft de professional een voorsprong op de klant. Deze is zich vaak niet bewust van zijn mogelijkheden om zelf invloed uit te oefenen en heeft vaak te weinig kennis om zelf tot een afgewogen oordeel te komen over belangrijke beslissingen als de keuze van een traject of

RIB. Behalve bij invloedsmogelijkheden is zelfsturing daarom gebaat bij kennis en transparantie.

Enerzijds moet de klant weten welke mogelijkheden hij heeft om invloed uit te oefenen. Deze mogelijkheden worden nu niet standaard genoemd. Ook als een klant faciliteiten als de onafhankelijke arbeidsadviseur wel kent, weet hij niet goed met welk soort vragen hij daar terecht kan. Overigens blijken ook de professionals van zowel gemeenten als UWV Werkbedrijf dit niet altijd te weten.

Anderzijds vindt de klant het moeilijk om het overzicht te krijgen in de veelheid van trajecten en RIB's. De gesprekken met klanten bevestigen het beeld uit ander onderzoek, dat zij zich daarom vaak aansluiten bij het voorstel van de professional.²⁷ Een groot deel van de klanten vindt dit niet bezwaarlijk: zij rekenen dit tot de expertise van de professional. Andere klanten zeggen daarentegen behoefte te hebben aan meer transparantie, zodat zij een meer gelijkwaardige dialoog met de professional kunnen voeren. Professionals lijken zich hier wel voor in te spannen indien de klant er expliciet om vraagt. Ook hiervoor geldt echter dat niet standaard aan de orde komt, in hoeverre de klant hieraan behoefte heeft.

Het toewerken naar een meer gelijkwaardige dialoog tussen klant en professional begint bij informatieoverdracht. Daarvoor is het belangrijk dat klanten worden uitgenodigd zelf na te denken over hun gewenste rol in het re-integratieproces. Om een eigen afweging te maken moeten de klanten, die te kennen geven een actieve rol te ambiëren:

- 1) Weten waarover zij wel en niet mogen meebeslissen
- 2) Voldoende kennis hebben om over die beslissingen een eigen oordeel te vormen.

In de informatieverstrekking naar de klant toe zijn deze beide aspecten belangrijk.

²⁷ Inspectie voor Werk en Inkomen, De burger aan zet, onderzoek naar de invloed van herbeoordeelde WAO-gerechtigden op hun re-integratie, Den Haag, 2006

Literatuurlijst

- Bosselaar, H. en R. Prins, *Werkenderwijs met pgb, tussenrapportage over gemeentelijke initiatieven met persoonsgebonden budgetten*, Divosa, Utrecht, 2008
- Gelderblom, A. en J. de Koning, *Effecten van 'zachte' kenmerken op de re-integratie van de WWB, WW, en AO populatie*, SEOR, Rotterdam, 2007
- Gemeente Leiden, *Plan van Aanpak Pilot Persoonsgebonden Reïntegratiebudget*, Leiden, 2005
- Inspectie voor Werk en Inkomen, *Uitvoering van re-integratietrajecten door UWV, Invloed van WW-cliënten en maatwerk bij re-integratie*, Den Haag, 2007
- Inspectie voor Werk en Inkomen, *De burger aan zet, onderzoek naar de invloed van herbeoordeelde WAO-gerechtigden op hun re-integratie*, Den Haag, 2006
- Inspectie voor Werk en Inkomen, *Invloed van WW-gerechtigden op hun re-integratietraject*, Den Haag, 2005
- Inspectie voor Werk en Inkomen, *Kansen en belemmeringen, De ondersteuning van werklozen met een uitkering*, Den Haag, 2008.
- Inspectie voor Werk en Inkomen, *Met invloed meer werk. Vervolgonderzoek naar het effect van klantinvloed op de re-integratie van herbeoordeelde WAO-gerechtigden*, Den Haag, 2008
- Kemper, D.R. , S. de Visser, M.W.H. Engelen en E. Flapper, *Naar de methodische diagnose*, Raad voor Werk en Inkomen, Den Haag, 2009
- Peters, M., M. Aerts et al, *Regie over re-integratie, De mogelijkheden van een IRO, Breed Platform Verzekerden en Werk*, Amsterdam, 2007.
- Notitie *Naar een werkende re-integratiemarkt*, Tweede Kamer 2002-2003, 28719, nr. 1, 28 november 2002
- Raad voor Werk en Inkomen, *Re-integratiemarktanalyse 2008*, Den Haag, 2008
- Schrijvershof, C.; Thijs, C.; Visscher, K.; Aarts, L.; Aarts De Jong Wilms Goudriaan Public Economics *Eindevaluatie IRO* Ministerie van SZW, Den Haag, 2008
- Timmerman, J.P.H.K., B. Berkhout, *Cliënt betrokken, Diensten tevreden, Onderzoek naar rol cliënten bij bedrijfs- en beleidsvoering sociale diensten*, Amsterdam, 2009

Afkortingenlijst

CWI	Centrum voor Werk en Inkomen
Divosa	Vereniging van Directeuren van Overheidsorganen voor Sociale Arbeid
IRO	Individuele Re-integratieovereenkomst
IWI	Inspectie voor Werk en Inkomen
LCR	Landelijke Clientenraad
PGB	Persoonsgebonden budget
PRB	Persoonsgebonden re-integratiebudget
RIB	Re-integratiebedrijf
RWI	Raad voor Werk en Inkomen
SUWI	Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen
UWV Werkbedrijf	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
WIA	Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen
WAO	Wet op de Arbeidsongeschiktheidsverzekering
WW	Werkloosheidswet
WWB	Wet Werk en Bijstand

Colofon

Het verhaal van de klant is een uitgave van de Raad voor Werk en Inkomen.

Oranjestraat 4
2514 JB Den Haag
Postbus 16101
2500 BC Den Haag
info@rwi.nl
www.rwi.nl

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

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

ISBN 978-90-8766-044-4

Januari 2010