



TNO-rapport

6576/2520010

**kwaliteit bij reïntegratiebedrijven
Ervaringen en opvattingen in de praktijk**

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.arbeid.tno.nl

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Datum 3 juli 2001
Auteurs Dr. R. Cremer

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2001 TNO

TNO ARBEID
BIBLIOTHEEK
POSTBUS 718
2130 AS HOOFDDORP
TEL. 023-5549 468

NR. 47059
plaats 66-141

Samenvatting

Dit onderzoek ligt in het verlengde van de studie 'Private intermediairs arbeidstoeleiding arbeidsgehandicapten' (Cremer, Wevers, 1999) dat TNO Arbeid eerder uitvoerde. Dit onderzoek was gericht op een inventarisatie van actoren en processen op de reïntegratiemarkt.

Het hier voorliggende onderzoek heeft ten doel vast te stellen hoe de commerciële reïntegratiemarkt zich heeft ontwikkeld op het vlak van kwaliteiten en kwaliteitsborging van de dienstverlening. Er is nagegaan hoe ver betrokken partijen zijn in het denken over kwaliteit, waar behoefte aan is en wat haalbaar is. Daartoe is in het najaar 2000 een oriënterend vragenlijstonderzoek uitgevoerd bij reïntegratiebedrijven en zijn een aantal interviews gehouden met medewerkers van publieke opdrachtverstrekende instanties, gemeenten en Uvi's.

De uitkomsten geven aan dat reïntegratiebedrijven 'op hun manier' met de kwaliteit van dienstverlening bezig zijn. Het ontbreekt echter aan een raamwerk waarbinnen de verschillende partijen overeenstemming vinden in de opvattingen over kwaliteitsbeleid. Reïntegratiebedrijven hebben behoefte aan inhoudelijke richtlijnen aangaande te hanteren procedures, hun kwaliteiten van diensten en te stellen eisen aan professionals. Het zijn concrete behoeften die voorafgaan aan de borging van kwaliteit.

De opdrachtverstrekkers van reïntegratiedienstverlening (Uvi's en gemeenten) hebben het afgelopen jaar ervaringen opgedaan met publieke aanbesteding. De criteria die hiervoor gebruikt zijn worden in verband gezien met kwaliteitsbeleid. Hoewel de opdrachtgevers wel ideeën hebben over inhoudelijke vereisten die gesteld kunnen worden heeft men weinig zicht op de wijze waarop dat zou moeten plaatsvinden. Ten aanzien van denken over kwaliteit ligt er bij gemeenten een sterk accent op de begeleiding van de cliënt. De Uvi's daarentegen benadrukken meer de kwaliteit van procedures.

Inhoudsopgave

	Samenvatting	3
1	Inleiding	7
1.1	Achtergrond projectactiviteiten	7
2	Doelstelling, vraagstelling en opzet	9
2.1	Doelstelling	9
2.2	De vraagstelling	9
2.3	Opzet van het onderzoek	10
2.3.1	Veldinterviews bij publieke opdrachtverstrekkers	10
2.3.2	Vragenlijstonderzoek bij reïntegratiebedrijven	10
2.4	Leeswijzer	11
3	Positie van het reïntegratiebedrijf	13
3.1	Inleiding	13
3.2	Gevolgen van privatisering	13
3.3	Opdrachtverstrekking van reïntegratietrajecten	14
3.3.1	Private opdrachtverstrekkers	14
3.3.2	Publieke opdrachtverstrekking	14
3.3.3	Definitie van reïntegratiedienstverlening	16
3.3.4	Definitie van reïntegratiebedrijf	16
3.4	Bundeling van krachten	18
3.5	Conclusies	19
4	Kwaliteit	21
4.1	Inleiding	21
4.2	Invulling van kwaliteitsstrategieën	22
4.2.1	Outcome, of resultaat van dienstverlening	22
4.2.2	Outputkwaliteit, of prestatie	22
4.2.3	Proceskwaliteit	23
4.2.4	Systeemkwaliteit	25
4.2.5	Professionaliteit	25
4.3	Kwaliteitssystemen	26
4.4	Vaststelling criteria en normen	28
4.5	Praktische implicaties voor de reïntegratiedienstverlening	28
4.5.1	Voorwaarden voor kwaliteitsbeleid	29
5	Opdrachtverstrekkers over kwaliteitsbeleid	31
5.1	Inleiding	31
5.2	Publieke opdrachtverstrekking	31
5.2.1	De gemeenten als opdrachtgever aan reïntegratiebedrijven	31
5.3	Opvattingen ten aanzien van kwaliteitsbeleid	32
5.4	Conclusie	36
5.4.1	Kwaliteiten van de reïntegratiedienstverlening in samenhang met de criteria voor aanbesteding.	36
5.4.2	Samenhang kwaliteitsniveaus voor opdrachtsverstrekking	37
5.4.3	Aanwijzingen voor kwaliteitsborging	39

6	Kwaliteitsbeleid bij reïntegratiebedrijven	41
6.1	Inleiding	41
6.2	Kenmerken van reïntegratiebedrijven	42
6.3	De reïntegratiedienstverlening en de cliënten	44
6.4	Kwaliteit(sborging) van de dienstverlening	46
6.4.1	Verbetering van de dienstverlening	47
6.4.2	Cliëntbejegening	47
6.4.3	Methoden en technieken	48
6.4.4	Kwaliteit in ontwikkeling	49
6.4.5	Hoe kwaliteit vormgegeven wordt	49
6.4.6	Perspectieven op kwaliteit	50
6.4.7	Kwalitatief oordeel over werk van anderen	51
6.5	Beantwoording van de open vragen	52
6.6	Conclusies	53
7	Discussie en beschouwing	57
7.1	Inleiding	57
7.2	Perspectief op kwaliteit	57
7.3	Kwaliteit, waarop richten?	58
7.3.1	Borgen en/of verbeteren?	59
7.3.2	Kosten/baten	59
7.3.3	Commitment van de professional	60
7.4	De stand van zaken	60
7.5	Tenslotte	64
	Vragenlijst	65
	Referenties	67

1 Inleiding

1.1 Achtergrond projectactiviteiten

Het kader

In het kader van de meerjarige TNO-SZW onderzoeksprogrammering wordt aandacht besteed aan kwaliteit van oordeelsvorming binnen de sociale zekerheid (zie het projectenoverzicht 1999). Doel van deze projectlijn is kwaliteitsbevordering van oordeelsvorming over individuele arbeidsmogelijkheden door kennisontwikkeling en deskundigheidsbevordering ten behoeve van beleids- en uitvoeringsinstanties.

In een van de uitgevoerde studies is daarbij de positie van private intermediairs op het terrein van reïntegratie voor het voetlicht gebracht (Cremer & Wevers, 1999). In deze studie kwam naar voren dat diverse partijen het belangrijk vinden nu aandacht te besteden aan de kwaliteit van de reïntegratiedienstverlening. De reïntegratiemarkt lijkt nu rijp te zijn voor het werken aan kwaliteit en borging van de reïntegratiedienstverlening.

Bij de vernieuwingen in de sociale zekerheid is de overheid geconfronteerd met een ogenschijnlijke tegenstelling. Privatisering betekent afstand nemen, maar een overheid op afstand betekent nog niet dat de processen ongestuurd kunnen verlopen. Het is aan publieke opdrachtverstrekkers en de overheid om een duidelijk kader aan te geven. Enige mate van regulering kan tot uitdrukking komen in kwaliteitszorg. In een kwaliteits-systematiek moet informatie beschikbaar zijn over toetsingscriteria in de uitvoering. Dit vereist operationalisatie van relevante kwaliteitsaspecten in het specifieke domein van de arbeidstoeleiding of bemiddeling naar werk. Kwaliteitszorg op het vlak van de reïntegratiedienstverlening is een zo goed als onontgonnen terrein. Deze situatie vormt de inzet van de voorliggende studie, het verkennen van kwaliteitsbeleid en –borging van de reïntegratiedienstverlening.

Kwaliteit van de dienstverlening

Arbeidstoeleiding omvat een reeks van processen die erop gericht zijn om een cliënt vanuit een verzuim- of arbeidsongeschiktheids-situatie aan werk te helpen. Tijdens de procesgang doen zich voortdurend toetsingsmomenten voor die bepalend zijn voor de uitkomst van de toeleidingsactiviteiten. De toetsing bestaat uit een inschatting van individuele arbeidsmogelijkheden. Het onderzoek naar capaciteiten en vaardigheden loopt kwalitatief zeer uiteen. Dit heeft ondermeer te maken met de beschikbaarheid van instrumenten, de complexiteit van de te onderzoeken zaken, de deskundigheid van degene die een oordeel velt en niet in de laatste plaats de vereisten die de arbeidsmarkt stelt. Deze invloeden zijn van directe betekenis voor de kwaliteit van de dienstverlening en moeten betrokken worden bij borging van kwaliteit.

De publieke context en het belang van kwaliteit

Het werken aan de kwaliteit van de arbeidstoeleiding heeft betrekking op het volledige traject van intake van de cliënt tot de concrete reïntegratie of plaatsing. Deze benadering sluit de publieke opdrachtgever niet uit van een eigen kwaliteitsbeleid. Ter zijde zal aandacht besteed worden aan het publieke inkoopbeleid bij uvi's en gemeenten. In deze studie wordt echter hoofdzakelijk stil gestaan bij het werk van de externe uitvoerder: het reïntegratiebedrijf dat een opdracht krijgt.

Algemene probleemdefinitie

Deze verkennende studie krijgt vorm rond de volgende vraagstelling: Wat verstaan de aanbieders van reïntegratiediensten onder kwaliteit van hun aanbod en hoe werken zij aan de borging van kwaliteit. Kernvraag hierbij is hoever de markt is met de invulling van en het denken over kwaliteit van de reïntegratiedienstverlening. Op deze vragen wordt een antwoord gezocht in dit verkennend onderzoek dat in het najaar 2000 is uitgevoerd.

In het volgende hoofdstuk worden doelstelling, vraagstelling en opzet van het onderzoek nader toegelicht.

2 Doelstelling, vraagstelling en opzet

2.1 Doelstelling

Doel van deze verkennende studie is een overzicht te krijgen van kwaliteitscriteria voor reïntegratiedienstverlening. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet waarom de verkenning van kwaliteiten van de reïntegratiedienstverlening plaatsvindt. Uit de geformuleerde doelstelling komen de vragen naar voren die de basis vormen voor het onderzoek.

Het is de verwachting dat de resultaten van de studie een beeld geven van noodzakelijke en haalbare kwaliteitseisen ten aanzien van het dienstenaanbod. Hiertoe vindt onderzoek plaats bij zowel opdrachtverstrekkers als uitvoerders van reïntegratiedienstverlening.

2.2 De vraagstelling

De vraagstelling in deze studie luidt:

Wat is de stand van zaken ten aanzien van het kwaliteitsbeleid en kwaliteitsborging van de reïntegratiedienstverlening. Welke opvattingen gelden hierbij aan de vraag- en de aanbods kant, respectievelijk de opdrachtverstrekkers en de uitvoerders van reïntegratiediensten.

Uit de algemene onderzoeksvraagstelling zijn specifieke vragen afgeleid die in twee categorieën zijn onderverdeeld. De vragen komen aan de orde bij interviews bij consultants van Uvi's en gemeenten, en in een vragenlijst gericht aan reïntegratiebedrijven.

Opvattingen van publieke opdrachtverstrekkers

Toekenning, financiering, en controle van trajectplannen is een publieke aangelegenheid. Publieke instanties hanteren vanuit wet- en regelgeving specifieke kwaliteitsprincipes (rechtmatigheid, doelmatigheid). Het is de vraag hoe bij opdrachtgevers (vaak inkoopafdelingen bij Uvi's of gemeenten) wordt gedacht over kwaliteiten van het dienstenaanbod: wat men weet en wat men zou willen weten van het aanbod.

Opvattingen van reïntegratiediensten

Reïntegratiebedrijven bepalen zelf welke diensten zij ontwikkelen en aanbieden. Het is vrijwel onbekend hoe deze bedrijven aandacht besteden aan kwaliteit van hun dienstverlening. De vraag is dan aan de orde welke criteria de instellingen hanteren voor de kwaliteit van hun dienstverlening.

De cliënt

In de pre-SUWI periode maar ook nu nog zijn gebruikers van reïntegratiediensten, de cliënten nauwelijks partij in de wijze waarop opdrachtverstrekking (door Uvi's, gemeenten) tot stand komt. In het grofontwerp SUWI (bijlage 15, 2001) wordt uitvoerig stilgestaan bij de inbreng van de cliënt. De uitwerking van de voornemens moet nog vorm krijgen maar zeker is dat de inspraak en de rechten van cliënten harder zijn geformuleerd dan tevoren. Het cliënten-perspectief wordt hier slechts zijdelings behandeld. In een volgende studie wordt hier uitvoerig bij stilgestaan (zie doelfinanciering projectplan, 2001).

2.3 Opzet van het onderzoek

Deze studie is opgebouwd uit twee onderzoeksgedeelten. Op grond van interviews wordt bij publieke opdrachtverstrekkers nagegaan hoe gedacht wordt over kwalitatieve aspecten van de dienstverlening. Bij reïntegratiebedrijven zijn vragenlijsten uitgezet om na te gaan hoe gewerkt wordt aan kwaliteit en wat op dat vlak verder haalbaar is. Op grond van literatuur is een hoofdstuk opgesteld over het onderwerp kwaliteit.

2.3.1 Veldinterviews bij publieke opdrachtverstrekkers

Bij drie Uvi's en drie gemeenten is nagegaan wat over kwaliteiten van de reïntegratiedienstverlening bekend is. De specifieke vraagstelling is samengevat in een interviewstructuur waarin de volgende onderwerpen ter sprake komen.

1. Algemene opvatting over kwaliteit
2. Kwaliteitsbeleid en samenhang met aanbesteding bij Uvi's
3. Kwaliteitsbeleid en samenhang met aanbesteding bij Gemeenten
4. Aandachtsgebieden bij Uvi's en Gemeenten

2.3.2 Vragenlijstonderzoek bij reïntegratiebedrijven

In eerder onderzoek bij reïntegratiebedrijven (Cremer & Wevers, 1999) was de doelstelling een overzicht te krijgen van processen en actoren op de reïntegratiemarkt. Aan deze studie deden ruim 100 bedrijven mee. Het adressenbestand van deze eerste verkenning is opnieuw gebruikt.

De opbouw van de vragenlijst: Kwaliteit

Voor het formuleren van de vragen die gebruikt zijn in het onderzoek zijn gesprekken gevoerd met een aantal representanten van reïntegratiebedrijven en kennisinstellingen. De bedoeling hiervan was om uit het gespreksmateriaal de hoofdzaken aangaande kwaliteitsbeleid te kunnen afleiden. Er werd een concept vragenlijst ontwikkeld die aan deze personen is voorgelegd. Commentaren en aanvullingen zijn vervolgens verwerkt.

De functionarissen van reïntegratiebedrijven vertegenwoordigen: een kleine zelfstandige aanbieder (trainingen en diagnostiek), een vertegenwoordiger van een specialistisch reïntegratiebedrijf en een middelgroot reïntegratiebedrijf. Ook is het materiaal voorgelegd aan onderzoekers van TNO Arbeid en aan medewerkers van twee andere kennisinstellingen. Alle ondervraagden hebben praktijk- of onderzoekservaring op het terrein van reïntegratieactiviteiten. Uit de verkregen

informatie is de definitieve vragenlijst tot stand gekomen (de gebruikte vragenlijst is opgenomen in bijlage A).

Instellingen of projectactiviteiten die in aanmerking kwamen voor deze studie moesten voldoen aan een aantal criteria. De instellingen hebben een privaatrechtelijk karakter (geen publieke instantie) en de activiteiten zijn gericht op toeleiding naar loonvormende arbeid (geen werkgerelateerde zorgprojecten, zoals activiteitencentra die bieden).

Om zoveel mogelijk ervaringen en kennis te kunnen verzamelen zijn naast gesloten vragen een aantal open vragen geformuleerd, deze zijn aan het eind van de vragenlijst opgenomen en hebben betrekking op opvattingen over de brancheorganisatie, de eerste aanbestedingsprocedure en de beschikbaarheid van een monitor met gegevens over reïntegratiebedrijven.

2.4 Leeswijzer

De hoofdlijn in het rapport draait om de verkenning van opvattingen en ervaringen over kwaliteiten van de reïntegratiedienstverlening. Hiervoor is informatie verzameld bij opdrachtgevers en uitvoerders van reïntegratiediensten.

In de hoofdstukken één en twee is enige contextuele informatie gegeven en aandacht besteed aan de doelstelling, vraagstelling en de aanpak. In het derde hoofdstuk is een overzicht opgenomen van de markt van de reïntegratie en zijn verbanden gelegd met de behoefte aan kwaliteitsbeleid. Hoofdstuk vier gaat uitvoerig in op het onderwerp kwaliteit en het implementeren van kwaliteitsbeleid. In het vijfde hoofdstuk wordt in dit licht eerst aandacht besteed aan de opvattingen en ervaringen van opdrachtverstrekkers en vervolgens aan de uitvoerders, de reïntegratiebedrijven (hoofdstuk zes). In het afsluitende, zevende hoofdstuk worden conclusies getrokken en een discussie gevoerd op grond van de bevindingen van het onderzoek.

De analyse is onderbouwd met literatuurstudie uit diverse bronnen (publicaties, 'grijze' literatuur en berichten uit de media). Tenslotte is in een bijlage de vragenlijst afgedrukt die bij de reïntegratiebedrijven is afgenomen.

3 Positie van het reïntegratiebedrijf

3.1 Inleiding

Ten aanzien van reïntegratietaken is in de wet in voorbereiding Structuur Uitvoering Werk en Inkomen (SUWI-2, 2000 en SUWI grofontwerp, 2001) een strikte scheiding aangebracht tussen publieke en private activiteiten.

Er komt één publiek orgaan voor werknemersverzekeringen (UWV). Het UWV krijgt bij wet als enige de claimbeoordeling, de uitkeringsverzorging en de premie-inning voor werkgeversverzekeringen opgedragen. Publieke uitvoeringsinstellingen houden zich primair bezig met de administratieve taken. De kantoren van het UWV gaan opdrachten verstrekken aan reïntegratiebedrijven. Naast deze instantie zijn de gemeenten de andere publieke opdrachtgever. Daarnaast kunnen private instanties, werkgevers en intermediaire instellingen (Arbodiensten, verzekeraars) de opdrachtgevende partijen vormen voor de reïntegratiebedrijven. Deze laatste zijn in dit rapport geen onderwerp van studie.

In dit hoofdstuk wordt de positie van reïntegratiebedrijven op de reïntegratiemarkt besproken. Aan de orde komen hoe ze zich onderscheiden, welke diensten ze bieden en welke rollen ze kunnen innemen.

3.2 Gevolgen van privatisering

De privatisering op de reïntegratiemarkt heeft de toetreding van nieuwe bedrijven aantrekkelijk gemaakt. Er wordt in toenemende mate een beroep gedaan op (commerciële) reïntegratiebedrijven om een aandeel te leveren aan het oplossen van vraagstukken met betrekking tot verzuim en reïntegratie. In zijn algemeenheid verzorgt het geprivatiseerde deel van de reïntegratiemarkt de dienstverlening in meer of mindere mate met winstoogmerk.

Het dienstenaanbod van bedrijven bestaat in hoofdlijnen uit intakeprocedures, aanbodversterkende, bemiddelings- en plaatsingsactiviteiten. De programma's kunnen een preventief (werknemer is nog niet uitgevallen) of actief (reïntegratie) karakter hebben.

De overheid verwacht dat marktwerking en concurrentie zullen zorgen voor het nodige onderscheid in kwaliteit van dienstverlening en dus voor kwaliteitsverbetering over de hele linie. Gevestigde bedrijven maar ook nieuwkomers die onder de maat presteren, zullen verdwijnen.

Het Lisv heeft met de opzet van een eerste aanbestedingsmodel (Lisv, 1999) een fundament gelegd om tot de gewenste selectie op kwaliteit te komen (zie ook verderop in dit hoofdstuk). In het jaar 2000 hebben de Uvi's afzonderlijk in de landelijke dagbladen reïntegratiebedrijven opgeroepen om in te schrijven voor opdrachten. Het gaat hierbij om reïntegratiedienstverlening voor arbeidsgehandicapten en ontslagwerklozen. Evaluatie onderzoek is uitgevoerd door het Ctsv (2001) en het Lisv (2001) om na te gaan of de richtlijnen van het Lisv en de toepassing door de Uvi's toereikend zijn geweest voor toekenning van opdrachten op basis van prijs en kwaliteit.

3.3 Opdrachtverstrekking van reïntegratietrajecten

Het aanbod van reïntegratiebedrijven begint er gedifferentieerd uit te zien en de bedrijven kunnen zich hierdoor beter onderscheiden. Het was ook de verwachting dat marktwerking zou leiden tot meer maatwerk en een betere prijs/kwaliteitsverhouding. Er is echter nog onvoldoende transparantie in dit marktsegment hetgeen ondermeer betekent dat de (publieke) inkoper onvoldoende zicht heeft op de aard en kwaliteit van het dienstenaanbod. Daarom zijn initiatieven ontstaan om de uitvoering te controleren, vooraf bij het aangaan van contracten, achteraf bij het toetsen van geleverde kwaliteit. Dit is cruciaal want de Uvi blijft eindverantwoordelijke voor de reïntegratie van haar verzekerden en wordt hier door partijen, Lisv, werkgevers en de reïntegrant zelf, op aangesproken. In dit verband moeten opdrachtverstrekkers beschikken over argumenten om contracten met aanbieders te evalueren en aan te kunnen gaan.

3.3.1 *Private opdrachtverstrekkers*

Het segment van de (reïntegratie)markt dat zich richt op werknemers die voor niet al te lange tijd buiten het arbeidsproces vallen maar toch een relatie behouden met de werkgever is nog het minst uitgekristalliseerd. Deze markt is nu grotendeels in handen van arbodiensten en gespecialiseerde bedrijven (b.v. RugAdviesCentra en HSK voor psychische problematiek), beroepskeuzeadviseurs en 'mediation'-bedrijven. Steeds meer zullen ook reïntegratiebedrijven direct of indirect zaken doen met werkgevers, sectorvertegenwoordigers of verzekeraars.

In de nabije toekomst krijgen werkgevers en werknemers een steeds grotere rol in de opdrachtverstrekking en financiering van reïntegratietrajecten.

3.3.2 *Publieke opdrachtverstrekking*

Ten gevolge van wettelijke regelingen (o.m. OSV, REA en SUWI in voorbereiding) zijn Uvi's verantwoordelijk voor de reïntegratie van hun verzekerden en gemeenten voor bijstandsgerechtigden. De daadwerkelijke activering en bemiddeling gericht op de reïntegratie wordt nu ingekocht bij reïntegratiebedrijven.

Na een korte periode van gedwongen winkelnering bij Arbeidsvoorziening hebben de Uvi's via aanbestedingsprocedures contracten afgesloten met private aanbieders.

Arbeidsvoorziening is gesplitst in een publieke poot en een privaat reïntegratiebedrijf. De publieke taak van het arbeidsbureau wordt ondergebracht bij de Centra voor Werk en Inkomen. Onder de bedrijfsnaam Kliq biedt de vroegere arbeidsintegratie poot (AI) diensten voor arbeidsgehandicapten. Kliq behoort nu tot een van de grotere reïntegratiebedrijven op de commerciële markt en staat per april 2001 op eigen benen. Door de concurrentie heeft het voormalige publieke arbeidsintegratiebedrijf (Kliq) echter marktaandeel verloren.

Aanbesteding door de Uvi's

Opdrachtgevers voor de aanbesteding zijn het Lisv en namens deze de Uvi's. In 2000 is ten behoeve van de activiteiten in 2001 voor de eerste maal een aanbestedingsprocedure van kracht voor het aangaan van reïntegratiecontracten. Het Lisv heeft hiervoor een model (Mededeling M99.127, Lisv; 2000) opgesteld,

waarmee beoogd is het proces rond de selectie en de uiteindelijke contractering van reïntegratiebedrijven een transparant karakter te geven.

Tevens is met deze Mededeling de nota Definities en Informatie reïntegratie 2000 verspreid die plaatsingsdefinities en te leveren verantwoordings- en financiële gegevens aangeeft teneinde transparantie in de resultaten van de bedrijven te bewerkstelligen. Uvi's hebben ruimte het model te detailleren en keuzes te maken, bijvoorbeeld ten aanzien van doelgroepen of omvang van contracten. De Uvi en de sectorraad hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De rolverdeling tussen beide heeft het Lisv nader toegelicht in Mededeling M 00.022 (2000).

In de praktijk komt het erop neer dat de Uvi's 'kavels' van reïntegratietrajecten hebben vastgesteld voor enige tientallen tot honderdtallen te reïntegreren personen. Deze kavels worden beschreven door combinaties van kenmerken als regio, duur arbeidsongeschiktheid, ontslagwerkloosheid, leeftijd, geslacht, grove diagnosecategorie of sector/branche. In dagbladadvertenties in augustus 2000 is hiervan melding gemaakt. Voor één of meer van deze kavels konden de reïntegratiebedrijven hun offertes indienen. Volgens het bovengenoemde Lisv-model kon dit volgens een openbare (de meerderheid) of een niet-openbare procedure. Volgens de openbare procedure kunnen alle belangstellende bedrijven rechtstreeks een offerte indienen. Op basis van vooraf bekende selectie- en gunningcriteria (zie in het overzicht hieronder) dient de aanbestedende partij een keuze te maken.

Selectiecriteria	Gunningcriteria
financieel-juridische uitsluitingsgronden	economisch voordeligste aanbieder
ingeschreven bij Kamer van Koophandel	combinatie van: prijs en kwaliteit
in staat tot plaatsingsresultaat van > 35%	doorlooptijden
per kwartaal leveren verantwoordingsinfo	In het verleden behaalde resultaten
aantoonbare kwaliteitsborging	vakbekwaam personeel
cruciale onderdelen in eigen beheer	plaatsingspercentage

In de niet-openbare procedure dienen de bedrijven zich als gegadigden te melden. Op grond van de vooraf bekende selectiecriteria worden ten minste vijf bedrijven verzocht een offerte in te dienen (of alle als er minder dan vijf reageren). Hieruit maakt de aanbestedende dienst een keuze voor opdrachtverlening op basis van de vooraf bekende gunningcriteria. Voor de procedure(onderdelen) zijn maximale termijnen vastgesteld.

Aanbesteding door gemeenten

De aanbestedingseis komt voort uit Europese wetgeving en is daarmee ook van toepassing op de opdrachtverstrekking door gemeenten wanneer het contract meer dan 470.000 gulden bedraagt. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor bemiddelings-trajecten voor uitkeringsgerechtigden op grond van de bijstandsregeling. Sommige gemeenten hebben het afgelopen jaar een publieke aanbesteding gehouden. Omdat gemeenten regionaal werken kwamen voor een gunning doorgaans vooral regionale reïntegratiebedrijven in aanmerking voor een

contract. De criteria zijn echter niet centraal opgesteld, elke gemeente kan andere eisen stellen.

In hoofdlijnen zullen echter overeenkomstige principes gelden. Uitgangspunten hierbij zijn gebaseerd op een zakelijke instelling als opdrachtverstrekker naar opdrachtnemer. Voor de juiste keuzes moeten gemeentelijke inkoopbureaus kennis verzamelen over relevante kenmerken van de dienstverlening. Reïntegratiediensten en reïntegratiebedrijven

In reactie op de privatisering grepen veel bedrijven die al iets deden op het vlak van fysieke en mentale trainingen voor werknemers de gelegenheid aan om zich actief op de reïntegratiemarkt te begeven. Veel schattingen doen nu de ronde over de omvang van het aantal reïntegratiebedrijven. Het hoogste aantal dat genoemd is, ligt rond 1000. Andere tellingen, op grond van beschikbare gegevensbestanden, komen op ongeveer 600 (SZW, 2000). Aan de eerste publieke aanbesteding hebben 250 bedrijven deelgenomen. Let wel, in dit aantal zijn aanbieders met meer filialen maar éénmaal geteld. Arbodiensten zijn hierbij niet meegeteld.

Definities van de concepten reïntegratiedienstverlening en –bedrijf kunnen helpen bij het verkrijgen van meer begrip. In de volgende paragraaf wordt hier aandacht aan besteed.

3.3.3 *Definitie van reïntegratiedienstverlening*

Reïntegratiebedrijven houden zich bezig met (onderdelen of de keten van) het reïntegratietraject. Het reïntegratietraject is opgebouwd uit diverse activiteiten die vallen onder de reïntegratiedienstverlening. Deze is modulair samengesteld uit grofweg activiteiten gericht op intake, doorstroom en uitstroom van werkzoekenden.

De dienstverlening kent a) procesonderdelen waarbij b) methoden en technieken (instrumenten) ingezet kunnen worden. Voor de daadwerkelijke uitvoering en toepassing van methoden en technieken zijn diverse c) professionals actief vanuit diverse kennisdisciplines.

De onderwerpen die vallen onder a, b, en c komen bij de bespreking van kwaliteitsaspecten aan de orde.

Reïntegratiedienstverlening wordt in ‘een markt in ontwikkeling’ (SZW, 2000) omschreven met:

Diensten die gericht zijn op reïntegratie van arbeidsgehandicapten, zieke werknemers, werklozen en met werkloosheid bedreigden.

Het is de vraag of de diversiteit van de dienstverlening gericht op de vele vormen van arbeidshandicaps hiermee voldoende duidelijk is. In dit hoofdstuk volgt hierover meer.

3.3.4 *Definitie van reïntegratiebedrijf*

In de publicatie ‘een markt in ontwikkeling’ wordt geen definitie gegeven van het begrip reïntegratiebedrijf, de bedrijven die de reïntegratiediensten aanbieden. Bij de formulering van het begrip reïntegratiebedrijf zijn de volgende uitgangspunten gekozen:

Betrekking hebbend op: (ex)werknemers, eventueel in een uitkeringssituatie of werkzoekenden in een achterstandsituatie waarbij op medische, psychologische of sociale gronden sprake is van een vorm van arbeidshandicap.

Doel: Toeleden naar of behoud van loonvormende arbeid.

Middel: dienstverlening waaronder intake; interventie en/of bemiddeling, plaatsing, mediation of outplacement.

Financiering: publiek en/of privaat.

Een werkdefinitie kan nu luiden:

Een reïntegratiebedrijf biedt diensten voor mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt (uitgevallen of dreigende uitval) met als doel het verwerven of behoud van loonvormende arbeid.

De diensten bestaan in hoofdlijnen uit een inventarisatie van arbeidsmogelijkheden in relatie tot de 'achterstand', waar nodig een interventie gericht op aanbodversterking en activiteiten gericht op plaatsing en/of behoud van werk.

De toevoeging 'behoud van werk' omvat ook de activiteiten van werkgevers of arbodiensten in de gevallen dat er nog niet sprake is van langdurige uitval of verlies van baan. De definitie heeft dus betrekking op *de bedrijven die actief bezig zijn met cliënten en in elk geval de inventarisatie van mogelijkheden en plaatsing verzorgen*. Oderaannemers die alleen specifieke trainingen of opleidingen geven, bijvoorbeeld fysiotherapie of een beroepsopleiding zijn niet een reïntegratiebedrijf. Organisaties die regie voeren of 'organizer' zijn tussen vraag en aanbod vallen ook buiten de definitie maar leden van collectieven of federaties kunnen wel voldoen aan de definitie. Kern van de zaak is het daadwerkelijk bezig zijn met reïntegratie.

In de praktijk zal het zo zijn dat aanbieders van diensten meerdere rollen vervullen. Voorop staat dat reïntegratie altijd een interventie omvat, gevolgd door daadwerkelijke arbeidstoeleiding en plaatsing. Deze reïntegratieactiviteiten, interventie en plaatsing vormen kernactiviteiten van (echte) reïntegratiebedrijven. Daarnaast zijn er 'onderaannemers' met specialismen en procesbemiddelaars. In onderstaand overzicht (3.4.1) zijn categorieën bedrijven benoemd met daarnaast de activiteiten die verwacht kunnen worden.

Overzicht 3.4.1 Categorieën bedrijven betrokken bij reïntegratiedienstverlening

Categorieën bedrijven	rollen / activiteiten
1 portaal organisaties	regievoerders, belangenbehartigers, helpdesks
2 aanbod interventies (expertises, technologieën)	onderzoek, activering & training
kennis	beroepsonderwijs
fysiek	fysieke conditie (b.v RugAdviesCentra)
mentaal	mentale conditie (b.v HSK groep)
therapeutisch	curatieve zorg
sociaal	sociale activering
3 op preventie gericht	P&O beleid, HRM beleid, Disability Management
4 plaatsing	bemiddeling, toeleiding
5 ondersteuning	coaching, ondersteund werken

In een eerste brede inventarisatie van de stand van zaken op de markt voor reïntegratiediensten (SZW, 2000) worden aanbieders ingedeeld in een aantal

groeperingen: arbeidsvoorziening, arbodiensten, b-poten van de Uvi's, Wiw-bedrijven, Wsw-bedrijven, uitzendbureaus, outplacementbureaus, detacheringsbureaus en gespecialiseerde bedrijven gericht op mensen met arbeidshandicaps. Op dit moment bedienen de bedrijven hoofdzakelijk nog een eigen populatie cliëntèle. Soms op grond van sociale wetgeving (Wiw- en Wsw-bedrijven) of op grond van wettelijk verplichte contracten met werkgevers (arbodiensten). Sommige bedrijven bieden vooral diensten op het vlak van de toeleiding (bemiddeling en plaatsing) terwijl anderen (de 'specialisten') vooral goed zijn in oordeelsvorming en aanbodversterking. Voor de doelgroep die bekend staat als moeilijk, tot zeer moeilijk bemiddelbaar worden de specialistische diensten op het vlak van aanbodversterking vaak ingezet.

3.4 Bundeling van krachten

De eerste publieke aanbesteding heeft diverse initiatieven bij de aanbieders op gang gebracht. Uitgangspunt bij de publieke aanbesteding was om geschikte dienstverleners in te laten tekenen voor cohorten trajecten moeilijk te bemiddelen uitkeringsgerechtigden en ontslagwerklozen. De verwachting zou dan zijn dat vooral 'de specialisten' opdrachten krijgen, gunningen zijn daarentegen vooral toegegaan naar de partijen die een reputatie hadden op het gebied van de toeleiding (Kliq, Argonaut en de Caldergroep).

Aanbieders die verwantschap hebben bundelen hun krachten om zodoende ook op landelijk niveau te kunnen werken. Voorbeelden hiervan zijn de zogenaamde 'organizers' gelijkgestemden richten een centraal kantoor op om opdrachten binnen te kunnen halen en te delegeren naar aangesloten leden. Vanuit de bedrijven van de sociale werkvoorziening is deze stap genomen (Krew), arbeidsreïntegratie-instituten verbonden aan de revalidatie-instellingen werken zo samen (FAMA) en ook een aantal Wiw-bedrijven overweegt een centrale op te zetten. Dit soort initiatieven maar ook de brancheorganisaties hebben nu als eerste taak om een marktrelevant systeem te ontwikkelen op grond waarvan leden toegelaten kunnen worden. Immers, 'aanbod onder één noemer' vraagt tenminste om een zekere herkenbaarheid, uniformiteit en bepaalde kwaliteit van het dienstenaanbod (naast de diverse diensten, de professionaliteit of deskundigheid van personeel en de behandeling van cliënten). Aan de toelatingscriteria en kwaliteitsopvattingen wordt nu hard gewerkt.

Brancheorganisaties

Met de privatisering en de behoefte in de markt om verder te professionaliseren namen drie partners op de reïntegratiemarkt en de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) het initiatief voor de oprichting van een eigen brancheorganisatie. Andere brancheorganisaties die al bestonden werden niet voldoende representatief geacht voor het 'gemiddelde' reïntegratiebedrijf. Er bestond al een Brancheorganisatie Begeleid Werken (BOBW), een landelijke instituut WIW-bedrijven (LIW) en een organisatie voor outplacementactiviteiten (NOBOL).

De nieuwe brancheorganisatie reïntegratiebedrijven (Borea) beoogt naast professionalisering en kwaliteitsverbetering te komen tot een kwaliteitskeurmerk

van bedrijven en het ontwikkelen van protocollen. Ook gaat Borea zich bezig houden met facilitaire ondersteuning, voorlichting en belangenbehartiging.

Aandachtspunten hierbij zijn uiteenlopende tarieven en onduidelijkheid in productdefinitie van het dienstenaanbod. De ontwikkeling en toepassing van het kwaliteitskeurmerk verloopt gefaseerd. Bedrijven die zich bij de branche aanmelden, moeten gaan voldoen aan toelatingscriteria. In een volgende fase kan aan formele certificering gedacht worden. Hiervoor kan op procesniveau de nieuwe ISO-norm 9000:2000 worden toegepast. Enkele zeer relevante aspecten in deze ISO-norm zijn het accent op de tevredenheid van klant en medewerker, en het plaatsingsresultaat van de organisatie. Ook moet volgens deze norm voortdurend gewerkt worden aan kwaliteitsverbetering. In het laatste stadium van de kwaliteitsslag gaat het over de inhoud van de reïntegratiedienstverlening en de daarmee behaalde resultaten. In dit verband kan verwezen worden naar de concept handleiding kwaliteitsmanagement-systeem dat onlangs door Borea is geïntroduceerd (Borea, 2001).

In het beleidsplan van Borea staan de activiteiten beschreven die een aspirant lid moeten interesseren. In hoofdlijnen zijn dat de zaken die brancheorganisaties in het algemeen voor hun leden doen. Naast het principe van 'eenheid met macht' in de markt en richting politiek speelt de nadrukkelijke behoefte tot verbetering en éénduidigheid van dienstverlening en verdere professionalisering. Het merk 'Borea' zal garant moeten staan voor certificering en moet opdrachtgevers overtuigen van 'waar voor hun geld'. Transparantie houdt ook in dat Borea-leden onderling samenwerken, op de hoogte blijven van actuele ontwikkelingen en verzekerd zijn van een deskundig bestuur met een ingang bij maatschappelijke en politieke instanties op het vlak van arbeid en gezondheid.

3.5 Conclusies

De SUWI wetgeving in voorbereiding heeft helderheid gebracht over het onderscheid tussen publieke en private taken ten aanzien van de reïntegratie van uitkeringsgerechtigden. Aan de opdrachtgevers kant zijn publieke organisaties verantwoordelijk om de reïntegratie van uitkeringsgerechtigden te (laten) verzorgen. Het zijn de beslissers over, en financiers van reïntegratiedienstverlening uitgevoerd door private aanbieders.

In dit hoofdstuk is geschetst welke positie reïntegratiebedrijven innemen op de reïntegratiemarkt, hoe de reïntegratiebedrijven zich onderscheiden, welke diensten ze bieden en welke rollen ze kunnen aannemen.

Opdrachten van publieke instanties aan reïntegratiebedrijven worden nu hoofdzakelijk in aanbestedingsprocedures geregeld. Het aanbestedingsmodel staat daarbij nog volop ter discussie. Evaluaties van de procedure moeten aanwijzingen geven voor verfijning van het instrument. De criteria voor selectie en gunning die in het Lisv model zijn aangegeven vormen daarbij een fundament voor het kwaliteitsdenken.

Alvorens resultaten van de verkenningen aangaande kwaliteit in de praktijk te behandelen wordt in het volgende hoofdstuk het onderwerp kwaliteit uitvoerig

behandeld. De uitwerking is gegeven om duidelijkheid te verschaffen over wat formeel met het begrip bedoeld kan worden.

Tevens biedt een uitgebreide bespreking van het onderwerp houvast om verder te denken over de invulling van kwaliteitsbeleid en –borging ten aanzien van reïntegratiedienstverlening.

4 Kwaliteit

4.1 Inleiding

De privatisering op de reïntegratiemarkt heeft met zich meegebracht dat meer behoefte bestaat aan transparantie. Transparantie heeft hier ondermeer betrekking op kennis over soorten diensten, relaties tussen reïntegratiebedrijven, landelijke spreiding van het aanbod en specialismen voor doelgroepen.

Specialisatie en verbetering van de concurrentiepositie kan in samenhang gebracht worden met aandacht voor de kwaliteit van de dienstverlening.

Bij het denken over kwaliteit op de reïntegratiemarkt kan vanuit verschillende gezichtspunten met een verschillende invulling naar kwaliteit gekeken worden. Zie onderstaand overzicht 4.1 voor een aantal mogelijkheden. De kolommen hebben betrekking op aandachtsgebieden van een kwaliteitssysteem die vanuit diverse perspectieven (rijen) ingevuld kunnen worden.

Overzicht 4.1 Kwaliteitsbeleid: aandachtsgebieden en perspectieven

Aandachtsgebied Perspectief	cliëntbelangen	diensten	processen	professional
Cliënt	adequate dienstverlening	duidelijkheid over relatie tussen dienst en effect	wacht- en doorlooptijden	cliëntvriendelijkheid oprechtheid
Opdrachtverstrekker	Cliënt waar dienstverlening op gericht is	inhoud, diversiteit (samenhangende) diensten	wijze waarop	beschikbare deskundigheid
Reïntegratiebedrijf	plaatsing en ondersteuning, maatwerk	exclusiviteit, specialisme	ketendienstverlening, protocollen, procedures	behouden van deskundige medewerkers

In het kader van deze studie over kwaliteit speelt de publieke opdrachtverstrekker een belangrijke rol als het gaat om de opdrachtverstrekking aan het reïntegratiebedrijf. Het gaat over de informatie die nodig is om beargumenteerd te kunnen onderscheiden tussen de producten van de diverse aanbieders van reïntegratiediensten. In dit hoofdstuk wordt uitvoerig aandacht besteed aan de verschillende vormen van kwaliteit om tenslotte te komen tot een advies over de meest geschikte uitwerking van kwaliteitsbeleid voor de aanbieders van reïntegratiediensten. Volledigheidshalve wordt hier al opgemerkt dat de publieke aanbesteding zoals die modelmatig is aangereikt door het Lisv als een fundament voor kwaliteitsbeleid gezien kan worden. Het model voor de aanbesteding gaat echter nauwelijks in op inhoudelijke aspecten van de dienstverlening.

De beschrijvingen over kwaliteit die in dit hoofdstuk voorkomen zijn ontleend aan een eerdere rapportage van TNO Arbeid (Mul en anderen, 1999).

Hieronder worden eerst enkele centrale begrippen geïntroduceerd. In de daarop volgende paragrafen worden onderdelen van kwaliteitsstrategieën beschreven: het

vaststellen van criteria en normen, het beoordelen van die normen en tenslotte de afspraken en procedures voor uitvoering van die beoordeling. Het hoofdstuk sluit af met een aantal praktische implicaties voor de opzet van kwaliteitsbeleid.

4.2 Invulling van kwaliteitsstrategieën

In deze paragraaf wordt nadere invulling gegeven aan een aantal gangbare kwaliteitsstrategieën.

4.2.1 *Outcome, of resultaat van dienstverlening*

Dienstverlening kan op het niveau van de zogenaamde 'outcome' of het resultaat beoordeeld worden. Het gaat hierbij niet om de dienstverlening zelf, maar om het effect ervan. Het effect is echter niet alleen afhankelijk van de dienstverlening; er kunnen allerlei andere, onbeheersbare factoren van invloed zijn. Zo is bijvoorbeeld het effect van een advies aan een arbeidsgehandicapte om een bepaalde scholing te gaan volgen mede afhankelijk van de ontwikkelingen in de gezondheidssituatie van de cliënt, veranderingen op de regionale arbeidsmarkt, de opstelling van individuele werkgevers etc. De outcome zegt dus slechts in beperkte mate iets over de kwaliteit van de dienstverlening of het advies.

4.2.2 *Outputkwaliteit, of prestatie*

Hierbij gaat het om de kwaliteit van het eindproduct of de geleverde dienst. Dit is vooral toepasbaar bij tastbare, materiële producten, waarbij alle klantnormen, alle belangrijke aspecten die de kwaliteit bepalen, ook daadwerkelijk meetbaar zijn en dus gekeurd kunnen worden.

Output bij dienstverlening wordt ook wel prestatie genoemd. Bij de dienstverlening is outputbeoordeling minder geschikt (en soms zelfs ongeschikt). Er zijn een aantal redenen te noemen waarom de prestatie of output moeilijk te beoordelen is, te weten:

- de output 'dienst' niet direct waarneembaar is, hetgeen meten en keuren erg lastig maakt
- het proces van totstandkoming van de dienst een belangrijk deel van de kwaliteitsbeoordeling door de klant bepaalt en outputkeuring dus te beperkt is
- productie en consumptie van diensten gelijktijdig plaatsvinden, zodat niet gekeurd kan worden (en ondeugdelijke exemplaren verwijderd) vòòrdat de klant de dienst krijgt
- diensten heterogeen zijn: elke dienst is klantspecifiek en bij veel diensten is de klant zelf van invloed op het eindresultaat omdat de dienst in interactie van dienstverlener en klant tot stand komt; hierdoor is het niet zinvol om standaard-output-eisen te formuleren.

Het stellen van outputnormen bij dienstverlening is vaak zeer complex. Als voorbeeld de wijze waarop men de kwaliteit van een advies kan toetsen. Hiervoor zijn diverse mogelijkheden, elk met hun beperkingen:

- Men kan meten of de klant tevreden is. Daarbij speelt echter de eerder genoemde kwestie of de klant deskundig genoeg is voor een inhoudelijke beoordeling. Bovendien is uit onderzoek bekend dat klanten dienstverlening

vaak beoordelen op aspecten die de inhoudelijk deskundigen van minder belang achten, zoals betrouwbaarheid, geloofwaardigheid, competentie en hulpvaardigheid, respect, tact, communicatievermogen etc. De menselijke input, het relationele aspect domineert de meeste vormen van dienstverlening en bepaalt in grote mate de ervaren kwaliteit. Tegelijkertijd zijn juist deze relationele dimensies van dienstverleningskwaliteit moeilijk te specificeren en normeren. Dit is eigenlijk alleen te meten door de klant direct naar diens oordeel te vragen.

- Ook kan het advies inhoudelijk beoordeeld worden, bijvoorbeeld door bestudering van een geschreven rapportage. In dit verband wordt wel gesproken van contra-expertise of second opinion. Op die manier kan in elk geval een deel van het advies beoordeeld worden, bijvoorbeeld: zijn alle factoren die van belang zijn meegewogen, is de adviseur zorgvuldig te werk gegaan en is het advies voldoende onderbouwd? Ook kan, aanvullend, de adviseur bevraagd worden over de gehanteerde methode, zijn overwegingen etc
- Overigens zijn ook voor dergelijke aspecten geen 'harde' normen te stellen en is het voor een belangrijk deel een kwestie van individuele visie. De adviseur en diens beoordelaar kunnen van mening verschillen, en wie heeft dan 'gelijk'? Ander probleem van deze aanpak is dat er geen één op één relatie is tussen het advies en de rapportage erover. Meestal is niet bekend hoe een rapport zich verhoudt tot de werkelijkheid waarover het verslag uitbrengt.
- Een andere manier van contra-expertise of second opinion is om een adviesproces geheel door een andere adviseur over te laten doen en die ook een advies te laten uitbrengen. Vanuit een vergelijking van beide adviezen kan men tot een beoordeling van het eerste advies komen. Verschillen tussen beide adviezen kunnen echter een gevolg zijn van een andere opstelling van de betrokken klant of van een andere persoonlijke opvatting van de adviseur. Ook deze methode geeft dus geen absolute beoordelingsmogelijkheid.

Samengevat: klanttevredenheid heeft als outputnorm bij dienstverlening grote relevantie. Maar indien de klant niet voldoende inhoudelijk deskundig mag worden geacht, of bevooroordeeld, blijft daarnaast ook een inhoudelijke beoordeling van de output geboden. In het voorgaande is betoogd dat bij dienstverlening een dergelijke beoordeling diverse complicaties oplevert.

In geval outputkeuring onmogelijk is, onvoldoende informatie geeft of ongewenst is, en men toch inzicht wil hebben in de geleverde kwaliteit, is beheersing/ borging van het voortbrengings- of dienstverleningsproces een alternatieve mogelijkheid.

4.2.3 *Proceskwaliteit*

Hierbij gaat het om de voortbrengingscyclus die tot producten of diensten leidt. Door daar normen voor te stellen, bijvoorbeeld wat de afspraken per schakel in het proces dienen te zijn (procedures, werkmethoden, instructies aan medewerkers etc.) én te controleren in welke mate ieder zich aan deze normen/afspraken houdt, kan men in voorspellende zin iets zeggen over de uiteindelijke output van het proces.

Anders geformuleerd: als vastligt wat in het proces gebeurt, sluit men daarmee allerlei toevallige invloeden uit en ligt de output vast. Hierbij dient de aandacht

vooral uit te gaan naar de kritische punten in het proces, dus die aspecten die bij uitstek van belang zijn voor de kwaliteit van de output.

Aandacht voor proceskwaliteit heeft twee aspecten:

- voldoen de vastgelegde procedurebeschrijvingen (de manier waarop men zegt dat men werkt) aan de gestelde normen? én
- werkt men ook daadwerkelijk volgens deze procedurebeschrijvingen?

In dit kader zijn de procesbeschrijvingen derhalve niet alleen descriptief, maar ook prescriptief: beschrijvend en voorschrijvend. Bovendien gaat het proces van beschrijving van werkprocessen vaak (en wenselijk) gepaard met verbetering van die processen: tijdens het beschrijven van werkprocessen worden deze geëvalueerd, verbeteringen worden aangebracht en uiteindelijk noteert men de nieuwe, verbeterde werkmethode om daar vervolgens naar te handelen.

Onder procedurebeschrijvingen vallen ook werkstandaarden, methodieken, protocollen, instructies en dergelijke. Al deze vormen van vastlegging van de methode van werken zijn gericht op een zo goed mogelijk resultaat en daartoe op beheersing van het proces. Door het zoveel mogelijk uitsluiten van toeval en willekeur wordt een zo goed mogelijk eindresultaat, van een constante kwaliteit, bereikt.

Borging van proceskwaliteit betekent dat er niet alleen af en toe gecontroleerd wordt of er volgens de normen wordt gewerkt, maar dat men te werk gaat volgens een vast protocol van regelmatige controles en doorlichtingen, ook wel audits genoemd, door eigen mensen en eventueel door externen. Tevens is onderdeel van een dergelijk borgingsprotocol een afspraak wat er wordt ondernomen als er tijdens audits afwijkingen van de normen wordt geconstateerd. Ook zogenaamde verbeteringsacties als gevolg van geconstateerde tekortkomingen worden op hun beurt gecontroleerd.

De voordelen van gerichte aandacht voor proceskwaliteit zijn:

- constante kwaliteit van de output (borging)
- minder storingen, betrouwbaarder bedrijfsproces
- vermindering faalkosten.

Nadelen zijn:

- het vergt veel investeringen in tijd en geld van de organisatie: opstellen procedurehandboeken, interne controles, bijstellingen
- als er geen consensus/motivatie is bij management en medewerkers is het een zeer moeizaam proces
- de organisatie dient openheid van zaken te geven over hoe men werkt en bij onenigheid daarover met de klant dient men bemoeienis met/verandering van de werkwijze te accepteren.

Overigens betekent beheersing van het proces niet dat er zekerheid gegeven kan worden over de kwaliteit van de output en het resultaat (outcome). Er kunnen ook andere, soms onbeheersbare factoren in het spel zijn. Dit geldt vooral als een belangrijke factor in het proces wordt gevormd door een persoonlijke visie, inschatting van een medewerker, in dat geval vaak professional genoemd.

Niet in alle dienstverleningsprocessen beschikt men over vaste methoden die alle vragen oplossen; vaak is de persoonlijke inschatting van een professional en vervolgens de inzet van diens persoonlijke kennis en vaardigheid van minstens zo'n groot belang dan de beschikbare methodiek. Dit is onder meer het geval bij processen van oordeelsvorming.

In dergelijke gevallen is procesbeheersing in de vorm van procedurebeschrijvingen geen garantie voor een bepaalde kwaliteit van de output en is de persoon van de professional eveneens, of zelfs meer, van belang (zie ook hieronder professionalkwaliteit).

4.2.4 *Systeemkwaliteit*

Naast proceskwaliteit spreekt men ook wel van systeemkwaliteit. Formeel is het verschil dat proceskwaliteit één specifiek proces kan betreffen, terwijl het bij systeemkwaliteit gaat om een samenhangende groep processen of zelfs de gehele organisatie. Ook wordt met systeemkwaliteit wel geduid op het systeem dat de beheersing van het proces borgt. In de praktijk worden deze termen vaak door elkaar gebruikt. Er wordt hier geen nader onderscheid gemaakt.

4.2.5 *Professionaliteit*

Als het kritische punt in een proces het persoonlijk handelen van een medewerker is, kan men overwegen eisen te stellen aan die professional en deze eisen vervolgens borgen.

Als men de kwaliteit van de professional wil borgen, zijn er twee mogelijkheden: men kan kiezen voor een persoonsgerichte dan wel een procesgerichte vorm van borgen.

Persoonsgerichte borging heeft ook weer twee mogelijkheden. Dit kan met een vak/beroepsregister, veelal door de beroepsgroep zelf ingesteld. Ook kan men kiezen voor een certificaat (EN 45013-normen) waarbij in een College van Deskundigen relevante partijen (bijvoorbeeld werkgevers en klanten) betrokken zijn bij het opstellen van eisen.

Om in aanmerking te komen voor opname in een register of voor een certificaat dient men meestal aan meer eisen te voldoen dan alleen het hebben van een relevant diploma. Andere eisen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op regelmatige bijscholing, recente relevante werkervaring en intervisie.

Als men kiest voor *procesgerichte borging* van professionaliteit, stelt men voorwaarden in het werkproces om deze kwaliteit te verkrijgen en op peil te houden. Het gaat dan om een apart aspect van procesbeheersing, met elementen als werving en selectie, functioneringsbegeleiding en -beoordeling, bijscholing, intercollegiale uitwisseling en toetsing.

Hieronder staan de verschillende typen kwaliteit nog eens samengevat

Overzicht 4.3 Samenvatting van verschillende typen kwaliteit

Kwaliteitsniveaus	kern	Beschrijving
Output	Op prestaties (eindproduct) gericht Minder geschikt voor 'diensten'	Het product/de dienst als resultaat van een voortbrengings- of dienstverleningsproces
Outcome	Het effect van een verleende dienst, het resultaat	De outcome zegt in beperkte mate iets over de kwaliteit van het advies, er kunnen andere factoren van doorslaggevende betekenis zijn
Proces	Inhoudelijk gericht op deel of delen van de procesgang	Het voortbrengings- of dienstverleningsproces zelf, met speciale aandacht voor kritische aspecten van dat proces
Systeem	Gericht op samenhangende delen van de procesgang Meer geschikt voor 'diensten'	Een samenhangende groep processen of een gehele organisatie
Professional	- Persoongericht: vak- beroepsregister, certificaat - Procesgericht: voorwaarden in werkproces	Kwalificaties van de medewerker die van cruciaal belang zijn in het voortbrengings- of dienstverleningsproces

4.3 Kwaliteitssystemen

Definities en toelichting

In het spraakgebruik worden de termen kwaliteitszorg, kwaliteitsbeleid en kwaliteitsborging nogal eens door elkaar gebruikt.

De officiële definities volgens NEN-ISO 8402 zijn voor:

Kwaliteitsbeleid:

De doelstellingen van een (bedrijfs)organisatie ten aanzien van kwaliteit, alsmede de wegen en de middelen daartoe, zoals deze formeel tot uitdrukking komen in een verklaring van de directie.

Kwaliteitszorg:

Dat aspect van de totale management-functie dat het kwaliteitsbeleid bepaalt en ten uitvoer brengt.

Kwaliteitsborging:

Het geheel van alle geplande en systematische acties nodig om in voldoende mate het vertrouwen te geven dat een product of dienst voldoet aan de gestelde kwaliteitseisen.

Kwaliteitszorg wordt hier niet in de zeer brede betekenis van 'zorg voor kwaliteit' bedoeld. Hier gaat het om een beperktere opvatting, namelijk als een gestructureerde vorm van aandacht voor kwaliteit, waarvan beheersing van het werkproces steeds onderdeel uitmaakt. De term kwaliteitsstrategie verwijst naar maatregelen, instrumenten of processen gericht op verbetering en/of borging van kwaliteit.

Van kwaliteit zijn diverse definities in omloop. De officiële definitie volgens NEN-ISO 8402 is:

Kwaliteit is het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde of vanzelfsprekende behoeften.

NEN ISO 8402 is een serie termen en definities over kwaliteit van het Nederlands Normalisatie Instituut, die daarbij aansluit op de internationale ISO-definities.

Een andere omschrijving, die ook veel gehanteerd wordt, is:

De kwaliteit van een product of dienst, intern of extern geleverd, is de mate waarin het geheel van eigenschappen voldoet aan de gebruikersverwachting van de klant, begrensd door de prijs die hij wil betalen en de levertijd die hij wil accepteren. (Maas, 1995)

Uit beide definities blijkt dat kwaliteit niet gaat over een absolute vorm van uitmuntendheid, 'het beste'. Het voldoen aan bepaalde behoeften staat centraal. Daarbij wordt wel het optimale nagestreefd binnen de randvoorwaarden van de klant.

Overigens gaat het niet alleen om de eisen die de klant zelf kan formuleren. In veel gevallen is de klant immers niet goed in staat, niet deskundig genoeg, om alle relevante eisen zelf te benoemen. Een voorbeeld: een patiënt wil van zijn tandarts (doorgaans) een behandeling die zijn gebit zo lang mogelijk in stand houdt, tegen zo laag mogelijke kosten en met zo min mogelijk pijn. Welke behandelingsmethode daarvoor de meest geschikte is, kan de patiënt/klant vaak niet zelf beoordelen.

Het is de taak van de tandarts, die immers vanwege diens deskundigheid wordt ingeschakeld, om de algemene eisen van de klant te vertalen in specifieke behandelingseisen, de mogelijkheden hiervoor aan de klant voor te leggen en zo, binnen de financiële randvoorwaarden, samen tot afspraken te komen. Algemene klant-eisen worden dus naar detailniveau vertaald met inbreng van de deskundigheid van de leverancier.

Bij kwaliteit staat dus het voldoen aan behoeften, aan verwachtingen van de klant centraal. Het gaat om het stellen van normen en het vergelijken van prestaties met die normen. Meetbaarheid is daarbij een vereiste. Hierbij wordt wel onderscheid gemaakt tussen de zogenaamde 'harde' en 'zachte' criteria. Harde criteria zijn aspecten die zonder meer kunnen worden gemeten, zoals een gewicht, de levertijd, het aantal keren dat de telefoon overgaat voordat deze wordt opgenomen etc. Zachte factoren zoals bijvoorbeeld tevredenheid of motivatie zijn niet direct waarneembaar en niet goed meetbaar als absolute grootheden. Een veel toegepaste strategie bij deze factoren is het vergelijken van scores. Door bijvoorbeeld op gezette tijden dezelfde vragenlijsten aan klanten voor te leggen kan men trends in de ontwikkeling in tevredenheid min of meer vaststellen.

Kwaliteitscriteria en gestelde normen kunnen betrekking hebben op diverse niveaus. Achtereenvolgens komen aan de orde: outputkwaliteit, proces- en systeemkwaliteit en professionaliteit. De invulling hiervan verschilt voor producten/productie of dienstverlenende processen.

Systemen

Een aantal modellen komt in aanmerking voor de reïntegratiedienstverlening. De Nederlandse variant van het EFQM model – het model voor de Nederlandse Kwaliteits Prijs (NKP) – is een kwaliteitsmodel, dat organisatie-brede aspecten omvat en uniform gehanteerd wordt. De Balanced Business Scorecard is een relatief nieuw organisatiebreed model, welke dient voor het opzetten van managementinformatie en beoordelingssystemen op basis van prestatie-indicatoren. Beide modellen beogen borging van continue verbetering, en vertegenwoordigen en daarmee de essentie van Total Quality Management. Op procesniveau kan de nieuwe ISO 9000-serie gebruikt worden als referentiekader voor borging van processen en instructies. Met name de nieuwe ISO-norm 9000:2000 lijkt geschikt voor de borging van reïntegratiedienstverlening (zie ook paragraaf 3.5 over de introductie van dit kwaliteitssysteem door de brancheorganisatie). Het model voor Harmonisatie Kwaliteitszorg (HKZ-model) is een meer branchegericht kwaliteitskader, waarin verschillende modellen, die in de kwaliteitszorg worden gehanteerd, zijn samengebracht. Het dient als raamwerk voor de manier waarop certificatieschema's voor de verschillende branches worden vormgegeven.

Naast deze modellen kunnen bestaande praktijkrichtlijnen van dienst zijn, bijvoorbeeld richtlijnen voor Arbodiensten en BIG-registratie.

4.4 Vaststelling criteria en normen

Indien men gericht wil werken aan de kwaliteit van een product of dienst zal eerst moeten worden bepaald welke eigenschappen relevant of kritisch zijn voor die kwaliteit. Deze kritische kwaliteitskenmerken zijn de *criteria*. Vervolgens wordt bepaald aan welk niveau deze criteria (minimaal) moeten voldoen: het vaststellen van *normen*.

- Uitgangspunt van kwaliteit is dat criteria en normen in principe worden vastgesteld door de klanten (de vrager) in overleg met de leverancier (de aanbieder). Uiteraard is het afhankelijk van de krachtsverhouding in een bepaalde branche/markt hoe dit proces er precies uit ziet en wiens mening de doorslag geeft.

4.5 Praktische implicaties voor de reïntegratiedienstverlening

Het moderne kwaliteitsdenken gaat niet alleen over keuring of borging. Kwaliteit op een bepaald, vast, niveau wordt vaak niet voldoende geacht: voortdurende verbetering is het doel. Uitgangspunt is dat het altijd beter kan en dat werken aan kwaliteit dus betekent dat men permanent verbetert. In dit kader wordt wel gesproken over Integrale Kwaliteitszorg, of Total Quality Management. Deze vernieuwde opvattingen over de praktische invulling van kwaliteitsbeleid komen tot uitdrukking in de nieuwe ISO 9000 serie (zie bijvoorbeeld de praktijkgids; Berghenegouwen, de Jong & de Vries, 2000). Ook de brancheorganisatie voor reïntegratiebedrijven (Borea, 2000) heeft haar concept kwaliteitsmanagement-systeem op de ISO 9000: 2000 gebaseerd.

In de volgende paragraaf wordt op een drietal niveaus (proces, organisatie en cliënt) besproken waarom het belangrijk is om voortdurend aandacht te besteden aan de voorwaarden verbonden aan kwaliteitsborging.

4.5.1 *Voorwaarden voor kwaliteitsbeleid*

Uit de karakteristieken van kwaliteitszorg en -borging zoals in het voorgaande beschreven, vloeit een aantal voorwaarden voort waaraan voldaan moet worden voordat bij een leverancier of in een hele sector aan een kwaliteitsborgings-systeem gewerkt kan worden.

We noemen ze hier, met de risico's die er zijn als niet aan deze voorwaarden voldaan wordt.

Voor het proces/product zelf:

- Er dient sprake te zijn van enige mate van 'volwassenheid' van het proces of product.

Kwaliteitszorg leunt sterk op het beheersen van werkprocessen. Indien een proces nog niet is uitontwikkeld betekent dit dat er vaak bijstellingen nodig zullen zijn. Om te beginnen is een zekere mate van overeenstemming over de aard van het proces (productdefinitie) essentieel. We zullen zien dat bij oordeelsvorming over arbeid en gezondheid van individuen dit niet altijd het geval is. Voorts is consensus nodig over de manier waarop de producten of diensten het best tot stand kunnen komen. Bij oordeelsvorming vormen de stand van zaken in de wetenschappelijke theorievorming en instrumentontwikkeling hiervoor belangrijke, maar niet de enige graadmeters.

Wanneer (ook) over deze zaken geen overeenstemming is, kan men beter kiezen voor een proces van verbetering dan voor beheersing. Strategieën voor de verbetering van de professionele kwaliteit van de oordeelsvorming zijn bijvoorbeeld het stimuleren van theorievorming en instrumentontwikkeling.

Aan de kant van de leverende organisaties:

- Er dient bereidheid te zijn om tegemoet te komen aan de eisen van de klant. Men moet bereid zijn om een geregelde en beheerste werkwijze te gaan hanteren en om geregeld te blijven verbeteren. Dit betekent verantwoording afleggen, inzage geven in werkmethoden etc. en deze desgewenst aanpassen.
- Kwaliteitszorg - het vastleggen van procedures en het zich daaraan houden - en het afleggen van verantwoording over de eigen werkwijze vergen consensus en commitment in de hele organisatie. Indien deze bereidheid er niet is en men toch aan kwaliteitszorg begint, is er grote kans dat het systeem een papieren tijger wordt. Een nog groter risico is dat er verstarring optreedt: het kwaliteitssysteem wordt niet onderhouden, men evalueert vastgelegde procedures niet, zodat deze een eigen leven gaan leiden; de flexibiliteit om aan echte kwaliteit te werken ontbreekt dan.

Bij een aparte stafafdeling voor kwaliteit, dient men te blijven werken aan een breed draagvlak in de organisatie. Dit betekent dat de bereidheid tot kwaliteitsbeleid er moet zijn zowel bij het management als bij de medewerkers/professionals.

Aan de kant van de klanten:

- bereidheid om als verschillende klantgroepen samen en in overleg met de leverende organisatie kwaliteitseisen te formuleren.

Er kan een probleem zijn als er sprake is van verschillende klantgroepen, die wellicht zelfs tegengestelde belangen hebben. Is men bereid om gezamenlijk met andere klantgroepen criteria en normen te ontwikkelen? De kans bestaat dat de klant(groep) met de meeste macht de eisen bepaalt, of dat men tot onevenwichtige compromissen komt. Het risico hiervan is dat de klant(groep) die niet tevreden is, andere of aanvullende normen gaat stellen, zodat de eenduidigheid in criteria en normen verloren gaat.

Ook kan een klant(groep) die voldoende macht heeft, ervoor kiezen om eenzijdig het eisenpakket vast te stellen. Dit kan tot gevolg hebben dat de organisatie zich voor het blok gesteld voelt en kwaliteitszorg als verplichting invoert. Zoals eerder reeds besproken werkt dit minder positief uit dan als men zelf voor kwaliteitszorg kiest.

Alleen als alle partijen: klanten en leverende organisaties, bereid zijn om met elkaar aan criteria en normen te werken, is er kans op consensus over de te hanteren criteria en normen. Daarnaast is er consensus nodig over de te hanteren keuringssystematiek en gezamenlijke bouw van een infrastructuur.

Tenslotte

In dit hoofdstuk is de betekenis van het onderwerp kwaliteit in de context van de reïntegratiedienstverlening uitgewerkt. Verschillende aspecten van kwaliteitsbeleid kunnen als belangrijk beschouwd worden. Praktisch gezien moet kwaliteitsbeleid aansluiten bij werkwijzen van organisaties. Er moet rekening gehouden worden met de diversiteit van doelgroepen en dienstenpakketten van organisaties. Implementatie van kwaliteitsbeleid en –borging moet binnen redelijke termijn haalbaar en herkenbaar zijn voor marktpartijen en opdrachtverstrekking instanties. Een belangrijke overweging tenslotte is dat aansluiting gevonden moet worden bij gebruikelijke vormen van kwaliteitsborging.

Ten aanzien van dienstverlening zijn eisen van de klant (als opdrachtgever) van belang maar zeker ook die van de cliënt. Dienstverlening in tegenstelling tot een concreet product is in sterke mate afhankelijk van de professionals die de bijdragen aan de kwaliteit van de dienstverlening.

In de volgende hoofdstukken wordt nagegaan wat de stand van zaken is (ervaringen en opvattingen) ten aanzien van kwaliteitsbeleid in de praktijk van de opdrachtverstrekker en de uitvoerder van reïntegratieopdrachten. De algemene vraag hierbij is hoe ver de branche is met het denken over en het invullen van kwaliteitsbeleid. De vragen die aan de verschillende partijen gesteld zijn moeten hierover opheldering geven. Uitgaande van de huidige dynamiek op de reïntegratiemarkt moet vervolgens gekozen worden voor de benadering ten aanzien van reïntegratiedienstverlening die het beste aansluit bij de markt.

5 Opdrachtverstrekkers over kwaliteitsbeleid

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de opvattingen van publieke opdrachtgevers over kwaliteitsbeleid besproken. Het materiaal is verzameld op grond van zes interviews bij opdrachtgevers aan reïntegratiebedrijven. Er zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van Uvi's en gemeenten (Amsterdam, Leeuwarden en Dordrecht). In de gesprekken is nagegaan hoe aandacht besteed wordt aan kwalitatieve aspecten van de dienstverlening door reïntegratiebedrijven. Bij de verwerking van het verzamelde materiaal is zo weinig mogelijk verwezen naar beleid bij afzonderlijke instellingen maar zijn algemene tendensen beschreven. Het beperkte aantal gesprekken heeft een oriënterend karakter. In de volgende paragraaf zijn de vertrekpunten van de gemeentelijke opdrachtverstrekker samengevat. Eerder in hoofdstuk drie (paragraaf 3.3.2) zijn de achtergronden van de opdrachtverstrekking door de Uvi's al toegelicht.

5.2 Publieke opdrachtverstrekking

5.2.1 *De gemeenten als opdrachtgever aan reïntegratiebedrijven*

Gemeenten hebben ongeveer 12 miljard gulden beschikbaar voor reïntegratie van werklozen. Ruwweg de helft wordt besteed aan gesubsidieerde arbeid en de andere helft aan uitkeringsgerechtigden in de bijstand en de WAO.

Ten aanzien van de reïntegratiedoelstelling zijn bij gemeenten doorgaans de afdelingen beleid en uitvoering betrokken. De beleidsafdeling Economische Zaken beheert de sector werkgelegenheid en heeft de regie over de werkgelegenheid. De afdeling beleid contracteert de uitvoerende dienst. De dienst Sociale Zaken is verantwoordelijk voor de selectie en toestroom van kandidaten. Met deze dienst wordt een contract afgesloten over het aantal cliënten dat aangeleverd wordt en met geselecteerde reïntegratiebedrijven worden contracten afgesloten over dienstverlening in termen van trajecten. De uitvoerende sector neemt ook verantwoordelijkheid voor de monitoring van de uitvoering door reïntegratiebedrijven (met het contract als uitgangspunt). De uitvoerende dienst staat dicht bij de cliënt en let daar op de kwaliteit van de uitvoering.

De problematische doelgroep van gemeenten bestaat voor een groot deel uit fase-4 cliënten met een verleden van langdurige werkloosheid. De doelstelling is in principe het hoogst mogelijke 'ontwikkelniveau' bij de cliënt te bereiken.

Nog maar een beperkt aantal gemeenten heeft middels een oproep in regionale kranten offerte gevraagd voor dienstverlening toegesneden op deze doelgroep. De mogelijkheden van de cliënt zijn bij dit streven bepalend. De uitkomst van activering kan variëren van regulier werk, vaak via gesubsidieerd werk tot vrijwilligerswerk. Het laatste impliceert dat ook zorgtrajecten aandachtsgebied zijn van gemeentelijk beleid.

5.3 Opvattingen ten aanzien van kwaliteitsbeleid

Uitgaande van de open vraagstelling zoals die in de interviews is gebruikt is gekozen voor een kwalitatieve representatie van gegevens. Hierbij is veel aandacht geschonken aan de verwoording en argumentatie van de respondenten. Om deze kwalitatieve informatie te structureren zijn vier onderwerpen geformuleerd. Voor elk item is de beschikbare informatie gerangschikt in één of meerdere kaders.

- Algemene opvatting over kwaliteit
- Kwaliteitsbeleid en samenhang met aanbesteding bij Uvi's
- Kwaliteitsbeleid en samenhang met aanbesteding bij Gemeenten
- Aandachtsgebieden bij Uvi's en Gemeenten

1 - ALGEMENE OPVATTINGEN TEN AANZIEN VAN KWALITEIT VAN REÏNTEGRATIEDIENSTVERLENING

Kwaliteitsbesef

- Er bestaan impliciete opvattingen over de betekenis van kwaliteit in relatie tot dienstverlening (b.v. over doorlooptijden, kosten-baten relatie, professionaliteit). Men denkt hoofdzakelijk in termen van plaatsingsresultaat. Er bestaat bij de opdrachtverstrekkers echter nauwelijks idee over een formele invulling van het kwaliteitsdenken (prestatieindicatoren, normen en metingen).

Marktwerking

- Uvi's ontvingen de afgelopen jaren in toenemende mate aanbiedingen van reïntegratiebedrijven. Uit het foldermateriaal is moeilijk af te leiden wat het aanbod waard is en waar in termen van kwaliteit op gelet moet worden. Men beroept zich op een inkoopbureau waar ingekocht wordt op grond van goede en slechte ervaringen met aanbieders. Hierdoor ontstond een redelijk beeld van regionale aanbieders. Arbeidsdeskundigen bereikten onder elkaar overeenstemming over de beste aanbieder voor specifieke problematiek. Werken vanuit regionale netwerken gaf redelijk zicht op de kwaliteit van het aanbod.
- Sommige vertegenwoordigers van de publieke opdrachtverstrekking huldigen de opvatting dat het niet noodzakelijk is dat zij details van de reïntegratiedienstverlening kennen. Hoofdzakelijk is dat cliënten snel aan geschikt werk komen en blijven. Met het concept vrije reïntegratiemarkt ligt hier een taak voor branches (of behartigers van sectorbelangen) om het kwaliteitsdenken inhoudelijk vorm te geven.

Transparantie en concurrentie

- Concurrentie lijkt op gang gekomen te zijn, maar het is 'blinde' concurrentie. Opdrachtverstrekkers noch reïntegratiebedrijven onderling hebben inzicht in kwaliteiten van de dienstverlening.
 - Na opdrachtverstrekking (op grond van gunning) houdt de concurrentie op, deze komt weer op gang bij een volgende aanbestedingsronde.
-

2 - KWALITEITSBELEID EN SAMENHANG MET AANBESTEDING BIJ UVI'S

Zicht op kwaliteit van het aanbod

- De managers bij de Uvi's waarmee gesproken is, leggen ten aanzien van kwaliteit van de dienstverlening een direct verband met de criteria die gelden bij de publieke aanbesteding (Lisv model, Mededeling M99.127, 2000). Men vraagt zich af wat er meer dan de criteria nodig is, anderen zeggen dat kwaliteiten van de dienstverlening meer inhoudelijk aantoonbaar moeten zijn.
- Men ondersteunt de gedachte dat er een systematiek beschikbaar moet zijn om de 'beste' aanbieder te kunnen kiezen. De eerste aanbesteding geeft toch niet de diepte-informatie die men zou wensen. Er is nog teveel onbekendheid met soorten en kwaliteiten van diensten. Ook de vraag waar wat (regionaal aanbod) beschikbaar is speelt hier een rol.
- De aanbesteding lijkt een tussenweg waarbij maar relatief weinig aanbieders kansen hebben gehad. De aanbesteding heeft er niet toe geleid dat er nu goed zicht is op kwaliteiten van beschikbare en benodigde diensten.
- Het Lisv heeft met de inschrijving door bijna 250 reïntegratiebedrijven een eerste indruk gekregen van het aanbod van diensten. Men denkt hiermee ook enig zicht te hebben op kwaliteiten van de dienstverlening. Uvi's hebben aan het Lisv voorgesteld om overzichten op te stellen en de informatie terug te rapporteren naar de uitvoeringsinstellingen en zelfs de reïntegratiebedrijven.
- Respondenten vinden dat het bij reïntegratiebedrijven ontbreekt aan deskundigheid op het vlak van arbeidsdeskundig inzicht, ook aspecten van belasting-belastbaarheid blijven soms onderbelicht. Daarnaast is er niet altijd voldoende kennis van wet- en regelgeving. Deze aspecten dragen in sterke mate bij aan de kwaliteit van de dienstverlening.
- Consulents zijn niet altijd goed op de hoogte van de mogelijkheden, wensen en problemen van cliënten. Er wordt daardoor nog wel eens een verkeerde reïntegratiedienst aangeboden.

Een markt in ontwikkeling

- Al met al denkt een woordvoerder dat de aanbestedingsprocedure niet zo zinvol is geweest, ze geldt een jaar en daarna kan van alles er anders uitzien. De dynamiek in deze markt maakt commerciële reïntegratiepartners relatief onbetrouwbaar, het dienstenpakket (naar soort en kwaliteit van diensten) verandert zeer snel, ook professionals veranderen veel van baan en vaste contactpersonen veranderen van positie. De procedure werkt zelfs tegen het kwaliteitsdenken in omdat er niet gewerkt kan worden aan continuïteit en kwaliteitsverbetering.
- De verwachting is dat de werkgevers het volgend jaar al een belangrijke rol gaan spelen als opdrachtgever. Naast de rol van werkgevers en vertegenwoordigers van sectoren moet ook de invloed van cliënten(organisaties) serieuzer genomen worden.
- Toegenomen maatschappelijke en politieke druk kunnen ertoe leiden dat een deel van met name de gemeentelijke cliënten onnodig 'geactiveerd' wordt en vervolgens weer teruggeplaatst in het publieke archief.

Samenhang met aanbesteding

- Bij het opstellen van het aanbestedingsmodel en de uitvoering door de Uvi's is geen rekening gehouden met externe partijen. Er is geen contact geweest met brancheorganisaties en cliëntenbehartigers over de invulling van het beleid. Juridisch-economische motieven hebben de basis gevormd bij het formuleren van de criteria, deze hebben weinig te maken met kwalitatieve aspecten van de dienstverlening.
 - Bij de formele aanbesteding wordt nu gewerkt met duidelijk omschreven criteria. Bij de 'vrije' opdrachtverstrekking worden deze criteria niet gebruikt. Er wordt dan teruggevallen op oude netwerkcontacten. Het is niet meten met twee maten maar in het ene geval wel meten en het andere niet.
-

3 - KWALITEITSBELEID EN SAMENHANG MET AANBESTEDING BIJ GEMEENTEN

Kwaliteitsbeleid van de gemeentelijke interne diensten

- Een gemeentelijke dienst zet uiteen hoe de interne kwaliteitscyclus eruit ziet. De procedure kent de volgende onderdelen:
 - de doelgroep uit het bestand lichten
 - de juiste diagnose stellen
 - deze informatie gebruiken als basis voor inkoop
 - de cyclus te vervolgen met aanbesteding, contractering, uitvoering en evaluatie
- Er wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met de samenhang tussen kenmerken van cliëntgroepen en de geschiktheid van bepaalde bemiddelingstrajecten.

Kennis van de cliënten en reïntegratiediensten

- Zoals hiervoor gezegd, is een algemeen doel van de gemeentelijke diensten om een zo hoog mogelijk ontwikkelniveau voor de cliënt te behalen, waarbij mogelijkheden van de cliënt bepalend zijn voor de uitkomst van het toeleidingsproces. Als die mogelijkheden minimaal zijn behoort zorgvoorziening (het sociale vangnet) ook tot de dienstverlening.
- Voor gemeenten is de reïntegratiemarkt minder overzichtelijk geworden. Voorheen deed men alleen zaken met ArbeidsIntegratie (AI), de dienst die destijds viel onder arbeidsvoorziening. Men krijgt geleidelijk greep op de commerciële markt en kwaliteiten van het aanbod. Waar men ontevreden en onmachtig was met AI diensten (men had geen invloed op dienstverlening) kunnen er via de aanbesteding nu eisen gesteld worden. De vraag 'aan wie uitbesteden en wat zelf blijven doen' deed zich direct al voor. Een aanverwante vraag ontstond over het beeld dat men had van de cliënt van de sociale dienst, 'kennen we de eigen cliënt eigenlijk wel voldoende'?
- De aanbesteding werkt afroming in de hand. De gemeenten blijven zitten met de complexe gevallen. Een aanverwante discussie gaat over gesubsidieerde arbeid, is daar nog plaats voor, of is herziening van dit stelsel onvermijdelijk en hoe moet beleid aangepast worden. Misschien moeten WSW en WIW maatregelen opgenomen worden in een meer omvattende systematiek waarin diensten van commerciële reïntegratiebedrijven een plaats hebben.

Verantwoordelijkheden

- Gemeenten volgen het algemeen beginsel in de sociale zekerheid dat activiteiten die gericht zijn op werk(hervatting) uitbesteed kunnen worden en de eventuele afwikkeling van een uitkering bij de gemeentelijke overheid thuis hoort. Gemeenten hanteren verder het standpunt dat zijzelf verantwoordelijk zijn voor beleid en regie, de uitvoering kan uitbesteed worden. Geïnspireerd door de publieke aanbesteding door de Uvi's hebben ook gemeentelijke bestuurders geëxperimenteerd met het concept aanbesteding. De aanbesteding is echter nadrukkelijk regionaal gericht.
- De gemeentelijke opdrachtverstrekker legt de volledige verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij het reïntegratiebedrijf. Voor de moeilijke doelgroep van gemeenten betekent dit dat ook de zorgaspecten de nodige aandacht krijgen, bij schuldsanering en typische gedragsproblemen (b.v. verslavingen). Deze aanpak voorkomt dat de cliënt gaat zweven tussen loketten van publieke en private instanties. Deze aanpak vergt aan de kant van de gemeentelijke instanties een vergaande vorm van middelencoördinatie tussen instanties. Er is bijvoorbeeld veel afstemming nodig als een cliënt juridisch, sociaal en educatief gesteund en geadviseerd moet worden (b.v. bij probleem op het vlak van criminaliteit, kinderopvang of de noodzaak tot bijscholing).
- Er wordt soms een wegingsysteem gebruikt dat gebaseerd is op het 'no cure no pay' principe, welk eigen risico durft men nemen of hoe zeker is men over de eigen offerte? Het reïntegratiebedrijf krijgt de volle verantwoordelijkheid, ook voor het zelf regelen van 'zorgaspecten'.

Het is belangrijk om goed na te gaan waar de verantwoordelijkheid voor de cliënt ophoudt. De fasering als methodiek biedt hier geen toegevoegde waarde, ze is te globaal. Duidelijk is dat het gaat om moeilijk te bemiddelen cliënten, die niet zomaar aan het werk komen. Kennis over de diverse aspecten die te maken hebben met de moeilijkheid van de individuele bemiddeling is waardevol voor de bemiddeling. Op dit vlak is weinig informatie beschikbaar.

- Bij de inspanningen gericht op plaatsing ontstaat de behoefte aan financiering van nieuwe banen. Deze vorm van opwaardering van banen is bijvoorbeeld ontstaan voor de functie van stadswachten. Deze banen werden eerder ingevuld door vrijwilligers of door 'goedkoop' gesubsidieerd werk.

Oprichtingsverzekering

- Er wordt geselecteerd onder een beperkt aantal bedrijven die vervolgens uitgenodigd worden voor een presentatie. Er wordt veel expertise gevraagd van het reïntegratiebedrijf omdat de gemeentelijke diensten over het algemeen maar weinig kennis hebben van problemen, wensen en mogelijkheden van de cliënt. Fase-4 cliënten zitten in het 'bakje' van hopeloze gevallen waar de gemeenten tot voor kort geen raad mee wisten.
- In de oprichtingsverzekering door gemeenten aan reïntegratiebedrijven kunnen vangnet-voorzieningen onderdeel vormen van trajecten. Ook laat het gemeentelijk reïntegratiebeleid toe dat tijdens de uitvoering van het trajectplan zorgtrajecten gestart worden. Er wordt bijvoorbeeld naar mogelijkheden gezocht voor alternatieve dagbesteding bij het achterwege blijven van loonvormende arbeid. Dit kan van toepassing zijn voor (b.v. overleg met banken voor schuldsanering), tijdens (b.v. zonder verslaving blijven) of na de plaatsing (b.v. steun om aan het werk te blijven).
- Gemeenten hebben goede ervaringen met regionale netwerken. 'Op basis van 'trial and error' komt men heel wat te weten zonder dat er nou zware kwaliteitstoetsingen bij komen kijken'. 'Landelijke regie en toewijzing werkt niet zo goed uit voor de cliënt'.

Bemiddelingsproblematiek

- De bemiddelingsproblematiek van de doelgroep moet als betrekkelijk beschouwd worden en is lang niet altijd zo hopeloos als gedacht wordt. In Leeuwarden kwam aan het licht dat via een uitbesteding een kwart van zo'n vrijwel hopeloze populatie zelf aangaf aan het werk te willen en daarin ook zou slagen. Bij een oproep van deze mensen werd dit standpunt aangehouden en na verloop van tijd kwam vrijwel de hele groep aan het werk. Het zelfbeeld van cliënten kan in veel gevallen ook verder opgekrikt worden door concrete mogelijkheden te bieden.
 - In Hengelo is ervaring opgedaan met mensen in de bijstand te scholen in het beheren van websites (webmaster). Ondanks alle vooroordelen uit de omgeving van cliënt en soms ook werkgevers blijkt een persoonlijke opwaardering tot gunstige resultaten te leiden. Door constant op zoek te zijn naar mogelijkheden en kansen te bieden is een deel van de bijstandsgroep tot op een behoorlijk niveau aan het werk te krijgen. Kwaliteiten die voor dit soort projecten vereist zijn moeten meer aan het licht gebracht worden.
 - Uit pilots bij gemeenten zoals Leeuwarden blijkt dat als het er op aankomt een kwart van moeilijk bemiddelbare cliënten aangeeft te willen werken en daadwerkelijk ook aan het werk komt. Dit wijst op de noodzaak om te komen tot een betere inschatting (assessment) van individuele mogelijkheden. Het is nodig om dit kwalitatieve aspect van oordeelsvorming mee laten wegen en voor te leggen aan het uitvoerende reïntegratiebedrijf.
 - Er is bij gemeenten een toenemende behoefte aan ketendienstverleners die het totale, op het individu toegesneden traject kunnen aanbieden, men vraagt zich tegelijkertijd af of de markt in die behoefte kan voorzien tegen een prijs waarvoor de gemeente het niet zelf kan doen.
 - Gemeenten koppelen in veel gevallen evaluaties aan de projecten die zijn opgestart. Dit versterkt het belang van het kwaliteitsdenken en zelfonderzoek.
-

5.4 Conclusie

In de periode 2000-2001 kreeg het onderwerp opdrachtverstrekking op grond van een publieke aanbesteding veel publiciteit. De Uvi's werkten hierbij op grond van het Lisv-model. Gemeenten daarentegen hadden geen verplichtingen opgelegd gekregen over de wijze van het aanbesteden. Verschillende grote gemeenten experimenteerden met de aanbesteding en namen het Lisv model als uitgangspunt. Een uitvoerige evaluatie van de ervaringen met de publieke aanbesteding is hier achterwege gelaten omdat hier uitvoerig over is gerapporteerd in recente evaluatiestudies van het Ctsv en het Lisv (2001).

5.4.1 *Kwaliteiten van de reïntegratiedienstverlening in samenhang met de criteria voor aanbesteding.*

Hieronder volgen enkele conclusies uit de gesprekken met publieke opdrachtverstrekkers van reïntegratiediensten.

Uvi's

- Er bestaat bij de opdrachtverstrekkers nauwelijks idee over een formele invulling van het kwaliteitsdenken (indicatoren, normen en metingen), impliciete opvattingen (doorlooptijden, kosten-baten relatie, professionaliteit) zijn er wel maar men heeft geen hoogte van dergelijke kwalitatieve aspecten van het aanbod van diensten
- Het denken over kwaliteitsbeleid is voor de opdrachtgevende marktpartijen gekoppeld aan de aanbestedingsprocedures maar er is weinig zicht op de betekenis en meerwaarde van een breder kwaliteitsperspectief.
- Ten aanzien van het voeren van kwaliteitsbeleid is er onduidelijkheid over de reikwijdte van de aanbestedingscriteria ten opzichte van meer omvattende kwaliteitssystemen. Het zou zinvol zijn om na te gaan welke inhoudelijke kennis van diensten gewenst is voor het opstellen of beoordelen van reïntegratieplannen. Het is echter de vraag of deze kennis op het niveau van Uvi's opgebouwd moet worden of dat op brancheniveau kwaliteitskeurmerken uitgedeeld moeten worden. Het laatste is voor de opdrachtverstrekking dan handig omdat de branche garant staat voor hetgeen het reïntegratiebedrijf aanbiedt.
- Het Lisv heeft met de inschrijving door 250 reïntegratiebedrijven een eerste overzicht gekregen van het aanbod en kwaliteiten. Er is door Uvi's voorgesteld om de verkregen informatie te gebruiken. Te denken valt aan het vaststellen van het regionaal overzicht en inhoudelijke prestatie-indicatoren, etc.

Bij reïntegratiebedrijven ontbreekt het nog wel eens aan deskundigheid op het vlak van arbeidsdeskundig inzicht, ook aspecten van belastingbelastbaarheid blijven soms onderbelicht. Daarnaast is er niet altijd voldoende kennis van wet- en regelgeving.

Gemeenten

- Bij gemeenten wordt het principe gehanteerd dat bij voorkeur een regionale aanbieder de reïntegratiediensten levert. De gemeente voert de regie maar de uitvoering is volledig voor verantwoordelijkheid van de markt.

- Consulenten bij gemeenten hebben de ervaring dat aanbieders met overeenkomstige stappenplannen werken. Dit is echter niet het belangrijkste onderdeel van de reïntegratieactiviteiten, het succes voor plaatsing is afhankelijk van de kwaliteiten van de begeleider of bemiddelaar.
- Bij gemeenten wordt van reïntegratiebedrijven verwacht dat ze verantwoordelijkheid kunnen dragen voor de reïntegratie maar desgewenst ook voor 'zorg aspecten' die komen kijken bij interventies.

Overgangsproblemen: van een subsidierelatie naar een inkooprelatie

- Gemeenten hebben geen kavels uit te besteden en door de moeilijkheid van de bemiddeling is financiering op basis van output moeilijker dan bij de Uvi populatie. Wellicht dat men naar een combinatie van input en output financiering toegaat.
- Belemmeringen bij het aanbesteden zijn ondermeer het budget, politiek gewenste winkelnering, de ontwikkelingen binnen de markt (weinig aanbieders).
- Sommige gemeenten zijn bezig met een uitgebreide analyse van de doelgroep (inclusief intensieve arbeidskundige diagnoses) om van daaruit te kunnen bepalen welke trajecten moeten worden ingekocht.
De Gemeente doet daarbij veel dingen zelf om selectie te voorkomen, om individueel maatwerk voor iedereen te kunnen bieden, omdat men de moeilijke gevallen nog niet aan de markt toevertrouwt of uit angst voor afroming.

5.4.2 *Samenhang kwaliteitsniveaus voor opdrachtsverstrekking*

In hoofdstuk vier dat handelde over kwaliteit is stilgestaan bij mogelijke vormen en inhoud van kwaliteitsbeleid en -borging (overzicht 4.3). Hieronder (overzicht 5.4) is dit overzicht opnieuw weergegeven met daarbij een invulling van in de praktijk geconstateerde opvattingen.

Overzicht 5.4 Typen kwaliteit en samenhangende opvattingen van publieke opdrachtverstrekkers

Kwaliteitsniveaus	kern en beschrijving	opvatting over huidige relevantie
Outcome (resultaat)	Het bereikte resultaat. De mate van duurzame arbeidsinpassing	'in het verleden behaalde resultaten' in termen van kwantiteit en kwaliteit; toewerken naar (gebalanceerde 'no-cure no-pay' afspraken; benedengrens (35%) voor plaatsingsresultaat van tenminste zes maanden; gunstige relatie dienstverlening-prijs; doorlooptijden,
Output	De dienst zelf 'het product', tastbaar gemaakt in interventiemethodiek, protocollen, richtlijnen instrumentevaluaties, argumentaties in het advies, de waardering is altijd in relatie tot de klantbehoefte	Van dit kwaliteitsniveau heeft de opdrachtgever relatief weinig idee, er vindt wel terugkoppeling over trajectplannen plaats
Proces	Inhoudelijk gericht op deel of delen van de procesgang; Het voortbrengings- of dienstverleningsproces zelf, met speciale aandacht voor kritische aspecten van dat proces; de primaire processen als intake, interventie, communicatie in reïntegratietraject; de ondersteunende processen, financiële/administratieve organisatie, ICT	intakeprocedure (oordeelsvorming), opstellen van reïntegratieplan, bemiddeling en plaatsing zijn noodzakelijke activiteiten, in veel gevallen is kwaliteitsbeleid nog niet uitgewerkt in termen van certificering
Systeem	Gericht op samenhangende delen van de procesgang. Meer geschikt voor 'diensten' een samenhangende groep processen of een gehele organisatie; : strategische/beleidsmatige sturing en kwaliteitsborging, externe relaties ('ketens'), aansluiting bij branche en beroepsorganisaties	bedrijfseconomische, -ethische aspecten zijn van belang: ingeschreven KvK, geen staat van faillissement, betalingsproblemen, waarborgen kwaliteit op het vlak van privacyreglement, klachtenreglement en bedrijfsplan
Professional	- persoongericht: vak- beroepsregister, certificaat Kwalificaties van de medewerker die van cruciaal belang zijn in het voortbrengings- of dienstverleningsproces - procesgericht: voorwaarden in werkproces; de medewerker die van cruciaal belang is in het dienstverleningsproces: kwalificaties, opleiding, vakbekwaamheid, bijscholing, intercollegiale toetsing	vakbekwaam personeel, arbeidsdeskundig personeel voor populatie arbeidsgehandicapten

Het is opmerkelijk dat uit de commentaren van de consultants van Uvi's en gemeenten naar voren komt dat er weinig besef is van het 'formele' kwaliteitsdenken in termen van strategieën en systemen. Uit bovenstaand overzicht blijkt wel dat in de praktijk opvattingen (ontleend aan het aanbestedingsmodel) uitstekend passen in gangbare kwaliteitsstrategieën. Door hun professionaliteit gedreven verlangen opdrachtgevende consultants van gemeente of Uvi echter meer inhoudelijke informatie over de dienstverlening.

Het gaat hierbij om de keuze van de dienstverlening in de regio, de wijze van behandeling van de cliënt en garanties voor duurzaamheid van de plaatsingen. In de volgende paragraaf is op grond van verzamelde opvattingen en observaties een aantal kwaliteitsindicatoren afgeleid.

5.4.3 *Aanwijzingen voor kwaliteitsborging*

Op grond van het verzameld materiaal vanuit het perspectief van de publieke opdrachtgever kan nu een overzicht opgesteld worden van inhoudelijke kwaliteitsindicatoren.

Reïntegratiemarkt (regionale behoeften)

- ketendienstverlening
- overzicht, transparantie, waar is welke dienst beschikbaar?
- aansluiting en beschikbaarheid soorten diensten
- plaatsingsresultaten van regionale aanbieders

Processen

- bedrijfshistorie: 'in het verleden behaalde resultaten'
- bedrijfscontinuïteit
- overzicht succesvolle bemiddelingstrategieën
- eenduidige intake procedures
- efficiëntie, doorlooptijden, flexibiliteit, betrouwbaarheid
- afstemming intern-externe contacten
- organisatorische inbedding kwaliteitsbeleid
- veranderingen bijhouden, bekend maken, innovativiteit

Personeel

- professionaliteit
- wetstechnische kennis
- arbeidsdeskundig inzicht
- kennis van en onderzoek naar belasting-belastbaarheid

Outcome (resultaat)

- plaatsingsresultaat, transparant en meetbaar
- duurzaamheid van plaatsing
- relatie prijs-kwaliteit, met nadruk op 'voordeligste aanbieder'

Cliënten

- betrokkenheid cliënt en belangenorganisaties
 - gelijke kansen bieden
 - afoming voorkomen
 - cliëntgroepen onderscheiden
 - keuzemogelijkheden bieden
 - samenhang tussen aard van dienst en geschiktheid voor cliëntgroepen
 - snelheid van plaatsing
-

Op grond van deze kwaliteitsindicatoren kan vastgesteld worden dat in de praktijk van de publieke consultant en vervolgens deze meer kwalitatieve stuurinformatie gewenst is dan alleen op grond van het aanbestedingsmodel beschikbaar komt.

6 Kwaliteitsbeleid bij reïntegratiebedrijven

6.1 Inleiding

In het volgende hoofdstuk worden resultaten van het vragenlijstonderzoek bij reïntegratiebedrijven beschreven. Eerst worden kenmerken van deelnemende reïntegratiebedrijven behandeld. Daarna komen aan de orde opvattingen over kwaliteit van de dienstverlening. Onderstaand wordt eerst toegelicht hoe de toezending en de terugzending van de vragenlijst is verlopen.

Responsverdeling

In de eerste weken na verzending van 80 vragenlijsten ontvingen we 28 geheel of gedeeltelijk ingevulde vragenlijsten terug. In deze fase werden ongeveer acht telefonische toelichtingen op het onderzoek en de invulling van de vragenlijst gegeven. Ongeveer acht weken na de verzending werd een 'reminder' verstuurd. Hierna kwamen nog eens 25 lijsten binnen waarvan 13 ingevuld. Om diverse redenen konden de ingestuurde vragenlijsten niet allemaal gebruikt worden. Acht vragenlijsten werden teruggestuurd omdat het reïntegratiebedrijf was opgeheven, gefuseerd of van naam veranderd, nog eens vijf lijsten werden onbeantwoord teruggestuurd. Tenslotte zijn drie telefonische toelichtingen ontvangen op het achterwege blijven van een reactie. Op 24 verstuurd lijsten is in het geheel geen reactie ontvangen. Een willekeurige steekproef bij de geadresseerden leverde op dat het bedrijf 'geen tijd had', gefuseerd of opgeheven was. Deze informatie is mede kenmerkend voor de 'vloeibaarheid' en dynamiek van dit segment van de reïntegratiemarkt. Zie voor een overzicht van het verloop van de binnengekomen en geaccepteerde response tabel 6.1

Tabel 6.1 Opbouw van de responsverdeling

Respondentie (op grond van 80 verstuurd lijsten)	Aantal	%
respons na ronde 1	28	36,3
respons na ronde 2	13	16,3
retourzending (onbeantwoord)	13	16,3
telefonische afmelding	3	3,75
non response	24	30
	80	100

Van de 41 inzendingen is door ruim 50 % (21) aandacht gegeven aan de open vragen. Deze informatie is aan het einde van dit hoofdstuk verwerkt.

Kanttekening

De hoofdvraag in deze studie is gericht op de stand van zaken met betrekking tot kwaliteitsbeleid en opvattingen hieromtrent. Kenmerken van bedrijven die hieronder gegeven zijn, zijn slechts van relatieve betekenis. Voor een vollediger overzicht wordt verwezen naar de publicatie 'Een markt in ontwikkeling' (SZW, 2001).

De onderzoeksresultaten in deze studie zijn gebaseerd op grond van een steekproef uit een adressenbestand van 80 bedrijven.

Verwerking gegevens

Significantieanalyses tussen variabelen en toetsing van kruistabellen zijn weinig zinvol door de relatief kleine steekproef, het verschijnsel van lege cellen en weinig observaties per cel. Het onderzoek is verkennend en kwalitatief van aard.

De opvattingen over de publieke aanbesteding zijn hier niet uitgewerkt omdat onlangs uitvoerige evaluatiestudies hebben plaatsgevonden door het Ctsv (2001) en het Lisv (2001)

In de onderstaande beschrijvingen is een dwarsdoorsnede gegeven van de commentaren van de respondenten.

6.2 Kenmerken van reïntegratiebedrijven

Spreiding

Afhankelijk van de exclusiviteit van het aanbod, groeipotentie en vraag naar de dienstverlening zijn de instellingen plaatselijk, regionaal of landelijk actief. Deze mogelijkheden zijn in tabel 6.2a in kaart gebracht.

Tabel 6.2a Regionale gerichtheid van aanbod van de dienstverlening (n=41)

Aanbod	aantal	%
Plaatselijk	10	24,4
Regionaal	21	51,2
Landelijk	7	17,1
Missend	3	7,3
	41	100

Het merendeel van de instellingen heeft een regionaal aanbod ontwikkeld (ruim 50%) en ongeveer 17% heeft een landelijke oriëntatie bij de afzet van hun diensten. Het is enigszins voor de hand liggend dat een regionaal aanbod de meest voorkomende variant is. Opdrachtgevers (Arbeidsvoorziening, Uvi en GSD) opereren in het algemeen ook in regionaal verband.

Aantal locaties

Een aspect van schaalgrootte is het aantal locaties dat een organisatie heeft. De organisatie kan de dienstverlening vanuit diverse locaties aanbieden (zie tabel 6.2b). De kwaliteit van het landelijk georiënteerd aanbod kan dan in sterke mate afhangen van het werken in de afzonderlijke locaties.

Tabel 6.2b Aantal locaties van aanbieders dienstverlening (n=41)

Aantal locaties	aantal	%
een locatie	16	39
twee locaties	7	17,1
drie locaties	6	14,6
vier tot acht locaties	7	17,1
acht tot dertien	3	7,3
20 locaties	2	4,9
	41	100

Het merendeel van de instellingen (bijna 40%) voert het bedrijf vanuit één vestiging. Ruim 30% van de aanbieders heeft een tweede of derde vestiging en ongeveer 17% heeft vier tot acht vestigingen. Twee grote organisaties met ten minste 20 vestigingen namen deel aan het onderzoek.

Personeel in dienst

Het aantal formatie-eenheden (fte's: in relatie tot de omvang van het dienstverband, b.v. 4 mensen met 0,8 dienstverband is 3,2) bij een organisatie geeft een indruk van de omvang van het bedrijf in termen van werkaanbod.

Tabel 6.2c Personele omvang van instellingen (n=41), stratificaties zijn ongelijk

Aantal fte's in dienst	aantal	%
1 tot 5	9	22
5 tot 10	10	24,4
10 tot 30	10	24,4
30 tot 50	5	12,2
50 tot 100	4	9,8
110 en 560	3	7,2
	41	100

Iets minder dan een kwart van de deelnemende organisaties heeft minder dan 5 fte's in dienst, daarnaar heeft ongeveer 25% tot 10 en 17% tot 30 fte's in dienst. Drie grotere organisaties hebben over de 100 oplopend tot 500 fte's (zie tabel 6.2c voor een overzicht).

Aantallen cliënten

Ook het aantal cliënten dat ontvangen wordt geeft een indicatie van de omzet en grootte van de organisatie (zie tabel 6.2d voor een overzicht).

Tabel 6.2d Aantal klanten in 1999 (n=41), stratificaties zijn ongelijk

Aantal	aantal	%
tot 100	11	26,8
100 tot 200	11	26,8
200 tot 300	3	7,3
300 tot 500	2	4,9
500 tot 1000	3	7,3
1000 tot 3000	4	9,8
3000 tot 15000	3	7,3
missend	4	9,8
	41	100

Ruim 60% bestaat uit relatief kleine organisaties, deze geven op tot 300 cliënten op jaarbasis te ontvangen. Deze relatief kleine organisaties zien ongeveer 5 personen per week. Ruim 12% zijn middengrote bedrijven (300 tot 1000) en de grote bedrijven (17%) zien tot 15.000 cliënten.

Doorstroming naar werk

Van de cliëntenstroom die gezien wordt door het reïntegratiebedrijf is nagegaan welke aantallen aan werk geholpen worden (zie tabel 2e).

Tabel 6.2e Aantal cliënten doorgestroomd naar werk (n=41)

Aantallen (stratificaties zijn ongelijk)	Aantal	%
tot 10	10	24,4
10 tot 50	9	21,9
50 tot 100	3	7,4
100 tot 500	10	24,4
500 tot 1000	2	4,8
1000 tot 10000	6	14,6
Missend	1	2,5
	41	100

Het volgen van de cliënt en het behoud van werk

Van de 41 deelnemende reïntegratiebedrijven is ongeveer bij de helft bekend of de cliënt het eerste jaar aan het werk blijft. Er wordt door deze bedrijven opgegeven dat gemiddeld ongeveer 77% van geplaatsten aan het werk blijft.

6.3 De reïntegratiedienstverlening en de cliënten

Eén van de vragen had betrekking op de aard van de dienstverlening. Er kon gekozen worden tussen diverse vormen van de reïntegratiedienstverlening.

Tabel 6.3a Soorten dienstverlening (n=41) (meerdere antwoorden waren mogelijk)

aard van dienstverlening	aantal	%
verzuim- en uitvalpreventie	2	4,9
Regisseursrol	0	0
assessment en activering	33	80,5
Aanbodversterking (beroepsvaardigheden)	22	64,7
mentale belasting/belastbaarheid	22	64,7
fysieke belasting/belastbaarheid	14	41,2
beroepsvaardigheden/-kennis, o.a. beroepsopleidingen	16	47,1
sociale vaardigheden	17	50
bemiddeling bij toeleiding en plaatsing	11	26,8

Het merendeel van de bedrijven die deelnam aan het onderzoek houdt zich bezig met de combinatie van assessment (arbeidsonderzoek) en activerende programma's (zie tabel 6.3a). Daarnaast is een kwart betrokken bij bemiddeling, toeleiding en plaatsing. Op het vlak van preventie en regie zijn bedrijven weinig tot niet vertegenwoordigd in de steekproef. Deze vorm van dienstverlening vindt meestal plaats door arbodiensten en bedrijven die expliciet de regiefunctie op zich nemen.

Door een groot deel van de respondenten (ongeveer 65%) is opgegeven dat algemene aanbodversterking of het werken aan beroepsvaardigheden tot het dienstenpakket behoort. Activeringsprogramma voor mentale en fysieke vaardigheden vormen een belangrijk aandeel van het dienstenpakket. Opvallend is de opkomst van programma's gericht op de mentale belastbaarheid (ruim 60% heeft dit onderdeel in het dienstenpakket). Soortgelijk is de aandacht voor sociale vaardigheden waarin 50% van het aanbod voorziet.

Cliënten van de dienstverlening

Tabel 6.3b Percentages cliëntgroepen van de reïntegratiebedrijven (n=41)

Cliëntgroepen	%
arbeidsgehandicapten: (re)integratie vanuit uitkeringssituatie	62
arbeidsgehandicapten: (re)integratie eigen of andere werkgever	16
cliënten voor een WIW of WSW baan	29
langdurig werklozen	30
Anders	27

In tabel 6.3b is weergegeven op welke proporties cliëntgroepen de dienstverlening is gericht. Diensten worden voor gemiddeld ruim 60% gericht op arbeidsgehandicapten in een uitkeringssituatie. Cliënten voor een WIW of WSW baan maken elk ook nog eens voor 30% deel uit van de doelgroepen van de reïntegratiebedrijven.

Is het reïntegratiebedrijf opgenomen in formele netwerken

In deze groei- en ontwikkelmarkt van de reïntegratie is het van overlevingsbelang om te beschikken over goede contacten en netwerken. Branchegerichte netwerken bieden daarbij het meeste kans voor ontwikkeling en invulling van kwaliteitsbeleid. In het volgende overzicht staat aangegeven waaruit de netwerken zijn samengesteld.

Tabel 6.3c Opdrachtgevers (n=41, meerdere antwoorden waren mogelijk)

Cliëntgroepen	Aantal	%
andere aanbieders van diensten	24	58,5
Opdrachtgevers	22	53,7
Werkgevers	5	12,2
Cliëntorganisaties	12	29,3
intermediaire organisaties	7	17,1

Afstemming en (strategisch) overleg tussen aanbieders vindt voor ongeveer 60% plaats op meer of minder formeel niveau. Overleg en afstemming met opdrachtgevers bij ruim 50% en in veel mindere mate met werkgevers (12%). Afstemming met cliëntorganisaties gebeurt door ongeveer 30% van de bedrijven. Dit laatste is verrassend veel. Er is echter weinig bekend over het domein van de cliëntorganisaties en hun bijdrage aan de reïntegratiemarkt.

Bekendheid dienstenpakket

Naast de externe oriëntatie van bedrijven (vorige onderwerp) is nagegaan hoe men aankijkt tegen de aansluiting bij formele structuren, hetzij opname in een database of aansluiting bij een brancheorganisatie.

Overzicht 6.3d Is uw dienstenpakket bekend bij een instantie die overzicht heeft van het landelijk of regionaal dienstenaanbod (n=41)

	Aantal	%
Ja	23	56,1
nee, dit is ook niet noodzakelijk	6	14,6
nee, maar dit is wel gewenst	12	29,3
	41	100

Ruim de helft van de bedrijven (56%) werk actief aan de transparantie van het dienstenaanbod. Ongeveer 15% doet dit niet en vindt het ook niet noodzakelijk, ongeveer 30% daarentegen is 'onbekend' maar acht bekendmaking van hun diensten wel wenselijk.

6.4 Kwaliteit(sborging) van de dienstverlening

Met marktwerking wordt met name beoogd de effectiviteit van de uitvoering te verbeteren. De effectiviteit van het reïntegratiebedrijf kan vertaald worden in het streven zoveel mogelijk plaatsingen te bewerkstelligen. Vanuit het perspectief van

de dienstverlener kunnen hier verschillende kwaliteitsaspecten aan verbonden worden. (zie hoofdstuk 4).

Hiertoe is in het navolgende gebruik gemaakt van stellingen waarover opvattingen zijn verzameld.

6.4.1 *Verbetering van de dienstverlening*

Uit overwegingen van concurrentie en PR besteden dienstverleners in toenemende mate aandacht aan de kwaliteit van hun dienstverlening. Op verschillende wijzen kan hieraan gewerkt worden (zie tabel 6.4a). Dit kan op een passieve afwachterende manier (in reactie op) of actief door het opzetten van onderzoek en ontwikkelingsactiviteiten of te streven naar borging en certificering. Het begrip certificering wil zeggen dat de dienstverlening aan eisen moet voldoen die in een certificatiesysteem zijn vastgelegd.

Tabel 6.4a Praktijk ten aanzien van processen van de dienstverlening

Stellingen	n	ja	%
er worden afspraken gemaakt over de te volgen procedures	(41)	39	95,1
er is één aanspreekpunt voor de dienstverlening (verantwoordelijke persoon)	(41)	39	95,1
betalingsvoorwaarden zijn bekend bij de opdrachtverstrekker	(39)	37	95
er wordt een termijn afgesproken voor de levering van diensten	(40)	34	85
Er is onderscheid tussen het dienstenaanbod van verschillende aanbieders	(28)	37	85
de vraagstelling van de opdrachtgever is het uitgangspunt voor de dienstverlening	(41)	35	85
evenwicht geleverde diensten en kosten (b.v. sommige diensten kosten meer)	(38)	31	81,6
kosten worden gespecificeerd naar verrichte diensten	(38)	30	79
er is volledige schriftelijke vastgelegde openheid over procedures en resultaten	(39)	27	69,2

De bedrijven (70% en meer) stellen aan bovenstaande kwaliteitscriteria te voldoen. Dit wil nog niet zeggen dat het ook echt altijd gebeurt maar duidelijk is dat deze criteria als noodzakelijk erkend worden en men met grote waarschijnlijkheid er voor open staat. Het voldoen aan meetbare normen in dit verband moet uitmaken hoe het met deze praktijk staat.

Bij een deel van de bedrijven leeft de indruk dat het reïntegratiedienstenpakket vrij uniform is, het merendeel (85%) vindt echter dat hun dienstenpakket differentieert.

6.4.2 *Cliëntbejegening*

Het cliëntperspectief in de sociale zekerheid ondervindt in toenemende mate belangstelling. Naast promotie van het onderwerp in het overheidsbeleid (SUWI nota's) is het de vraag hoe de uitvoerende partij denkt over het onderwerp (tabel 6.4b).

Tabel 6.4b Bejegening cliënt

Stellingen	n	ja	%
tevredenheid van de opdrachtgever gaat voor tevredenheid van de cliënt	(36)	35	97,2
er wordt altijd een evaluatiegesprek gehouden met de cliënt over verrichte diensten	(35)	32	91,4
wachttijden (tussen aanvraag en oproep, en tijdens de processen) zijn minimaal	(39)	36	92,3
samenhang tussen geboden diensten en het behaalde resultaat is inzichtelijk	(37)	32	86,5
een privacyreglement wordt nageleefd	(39)	32	82,1
er is een klachtenprocedure opgezet	(40)	32	80
nazorg voor de cliënt valt onder de dienstverlening	(39)	30	76,9
er wordt flexibel omgegaan met verzoeken tot aanpassing van dienstverlening	(40)	7	17,5

De positieve tendens van antwoorden op voorgaande vragen is ook herkenbaar bij het onderwerp van de cliëntbejegening. Ruim drievierde van de bedrijven zegt de positieve criteria na te leven die in bovenstaand schema naar voren gebracht zijn. Ook hier geldt de bedenking aangaande de sociale wenselijkheid van de beantwoording. Als het zo is dat de nazorg van cliënten een reële mogelijkheid is van het dienstenpakket dan is dit onderwerp minder een zorgengebied dan op voorhand verondersteld is. Verheldering van dit onderwerp moet aan het licht brengen hoe nazorg vorm krijgt en meetbaar kan worden. Een vraag zou kunnen luiden: hoelang na plaatsing en hoe frequent besteedt uw organisatie tijd aan nazorg voor een cliënt en is deze interventie in uw administratie terug te vinden?

6.4.3 Methoden en technieken

Bij het inzetten van het dienstenpakket geldt de vraag naar noodzaak en effectiviteit. Het betreffen vragen die te maken hebben met validiteit en onderbouwing van instrumenten en werkwijzen.

Tabel 6.4c Methoden en technieken

Stellingen	N	ja	%
er bestaat een inzichtelijke relatie tussen onderzoeksvraag en gebruikt instrument	(35)	29	82,9
er bestaat een inzichtelijke relatie tussen interventies (dienstverlening) en resultaat	(38)	30	78,9
effectiviteit van methoden en technieken wordt onderzocht	(38)	26	68,4
de werkwijzen zijn geprotocolleerd en altijd opvraagbaar	(36)	18	50
er bestaat een redelijke kans dat de cliënt terugvalt en alsnog zonder werk komt	(34)	11	32,4
er wordt zo weinig mogelijk aan het dienstenaanbod gesleuteld	(32)	4	12,5

Ongeveer 80% van de bedrijven is van mening dat hun diensten passen bij de vraagstelling en dat het ook duidelijk is waarom bepaalde diensten geboden worden. Voor de resterende 20% moet er twijfel bestaan over de effectiviteit van hun dienstverlening. Ongeveer 70% van de bedrijven geeft op zich bezig te houden met onderzoek naar effectiviteit van hun dienstverlening. Bij slechts de helft van de bedrijven is het mogelijk nadere informatie te krijgen over werkwijzen of gevolgde protocollen.

Terugval na plaatsing wordt door bijna eenderde van de bedrijven voor mogelijk gehouden. Ruim 10% van de bedrijven laat weinig innovatie van het dienstenpakket toe.

6.4.4 *Kwaliteit in ontwikkeling*

Er kan op verschillende wijzen aan kwaliteit worden gewerkt. Hieronder is een aantal stadia weergegeven waar bedrijven een keuze uit konden maken. De stellingen ten aanzien van het kwaliteitsbeleid geven in oplopende volgorde aan hoe ver men is gevorderd met de invulling van het beleid.

Tabel 6.4d In welk ontwikkelstadium is uw kwaliteitsbeleid (één vakje selecteren: (n=41)

Stellingen	aantal	%
als een onderwerp dat blijvend op de agenda staat en de nodige aandacht krijgt	23	56,1
kwaliteit van de dienstverlening is actueel onderwerp van gesprek	10	24,4
de organisatie is er niet expliciet mee bezig	4	9,7
Kwaliteitsbeleid is geïmplementeerd en wordt bewaakt met een boringsystematiek	2	5
er wordt een kwaliteitshandboek bijgehouden.	1	2,4
Missend	1	2,4
	41	100

Ruim de helft van de bedrijven is niet actief met kwaliteit bezig, het is slechts een onderwerp dat 'op de agenda' voorkomt en 10% is er in het geheel niet mee bezig. Voor een kwart is kwaliteit echter een actueel onderwerp dat ter discussie komt. Bij slechts 5% van de bedrijven wordt concreet vorm gegeven aan de invulling van kwaliteitsbeleid.

6.4.5 *Hoe kwaliteit vormgegeven wordt*

Reïntegratiebedrijven kunnen diverse stappen ondernemen om de kwaliteiten van hun dienstverlening te verbeteren. In de vorm van een aantal stellingen zijn bedrijven hierover bevraagd.

Tabel 6.4e Hoe werkt uw organisatie aan verbetering van de dienstverlening? Geef aan welke aspecten bij uw bedrijf van toepassing zijn: (n=41; meer antwoorden zijn mogelijk)

Stellingen	aantal	%
beschrijven van doelstellingen en werkprocedures	31	76
in overleg met de opdrachtgever	29	71
de mening van de cliënt wordt gevraagd over de diensten en het personeel	28	68
samenwerking en afstemming met andere aanbieders van diensten	26	63
bijhouden van de effectiviteit van de dienstverlening: (duurzame) plaatsingsresultaten	24	59
samenwerken met onderzoeksinstituten: b.v. stageplaatsen beschikbaar stellen	20	49
In functioneringsgesprekken en audits komt het werk van professionals aan de orde	20	49
anders:	7	17

Naast de beschrijving van doelstellingen en werkprocessen (door ruim drievierde aangegeven) vindt afstemming met de opdrachtgever plaats (ruim 70%) en wordt de mening van de cliënt gevraagd (bijna 70%). In mindere mate (ongeveer 50%) wordt aandacht besteed aan wetenschappelijke onderzoeksprojecten en de deskundigheid van de medewerkers.

6.4.6 *Perspectieven op kwaliteit*

De reïntegratiebedrijven is gevraagd beoordelingen te geven over kwaliteit vanuit diverse gezichtspunten.

Overzicht 6.4f Oordelen over diverse kwaliteitsbenaderingen (n = 41, er kon meer dan één antwoord gegeven worden; onbelangrijk = 0, zeer belangrijk = 4)

Activiteit	n	oordeel
Het cliëntenperspectief:		
Cliëntvriendelijke benadering	(40)	3,5
adequate, toereikende dienstverlening leidt tot plaatsing een cliënt opnemen in een kwaliteitspanel	(40)	3,2
andere activiteiten, zoals:	(36)	1,8
	(15)	1,9
Het perspectief van de opdrachtgever:		
effectiviteit: bestede middelen leiden tot resultaat	(41)	3,1
rechtsgelijkheid en rechtmatigheid van behandeling van cliënten	(37)	2,7
andere activiteiten, zoals:	(8)	1,4
Het perspectief van het reïntegratiebedrijf:		
de relatie tussen kosten en baten	(36)	2,8
specialisatie van dienstverlening	(36)	2,8
verbetering marktpositie t.o.v. andere aanbieders	(35)	2,6
afstemming van dienstenaanbod met andere reïntegratiebedrijven	(34)	1,8
andere aspecten, zoals:	(9)	1,4
Opvatting over behoud van kwaliteit		
handhaving van kwaliteit is al een hele prestatie	(25)	1,9
continue verbetering van kwaliteit moet nagestreefd worden	(41)	3,6
behoud en verbetering van kwaliteit zijn kostbaar en het is de vraag of de inspanningen voldoende opleveren	(25)	1,7
Vormgeving kwaliteitsmeting:		
op grond van praktische kwaliteitscriteria	(32)	3,2
wettelijk verankeren (zoals bij Arbodiensten)	(25)	1,8
publiekelijk beschikbaar stellen van gegevens over kwaliteit van dienstverlening	(30)	1,8
certificering (b.v. ISO 9000: 2000)	(29)	2,2
niet nodig, de markt doet zijn werk	(26)	1,7

Beoordelingen van de diverse invalshoeken voor kwaliteitsbeleid zijn gewaardeerd op een schaal van 0 tot 4, van onbelangrijk tot belangrijk, 2.5 heeft hier een neutrale betekenis, hoger dan 2.5 wordt belangrijk gevonden, lager onbelangrijk.

Cliëntenperspectief

Een cliëntvriendelijke benadering wordt over het algemeen belangrijk gevonden waarbij een adequate, dienstverlening tot plaatsing moet leiden. Directe inbreng van de cliënt in een cliëntpanel wordt echter niet belangrijk gevonden.

Perspectief van de opdrachtgever

De opvatting dat de inspanningen tot plaatsing moeten leiden worden ondersteund, waarbij sprake moet zijn van een wetsconforme en rechtmatige aanpak.

Perspectief van het reïntegratiebedrijf

De relatie kosten en baten moet in evenwicht zijn. Specialisatie van dienstverlening is noodzakelijk om tot verbetering van de eigen marktpositie te komen.

Vormgeving kwaliteitsborging

Kwaliteitsborging op grond van praktische criteria wordt belangrijk gevonden. Op de andere stellingen wordt min of meer neutraal gereageerd.

6.4.7 *Kwalitatief oordeel over werk van anderen*

De kwaliteit van de dienstverlening is vaak mede afhankelijk van het werk van derden: de publieke opdrachtverstrekker of de private onderaannemer. Op een vijftal kwaliteitscriteria (Min. Econ. Zaken, 1996) die van toepassing zijn bij de samenwerking zijn opvattingen van respondenten aangegeven. Deze criteria zijn in het bijzonder geschikt voor de kwaliteit van publieke dienstverlening. Op grond van deze criteria is gevraagd om de genoemde instanties een beoordeling te geven. De interpretatie van de begrippen staat onder de tabel toegelicht. Er is een waardering gegeven die ligt tussen 0 en 4 (van zeer slecht tot zeer goed).

Tabel 6.8g Groepsgemiddelde kwaliteitsoordelen over publieke en private dienstverlening; gemiddelde oordelen van zeer slecht (0) tot zeer goed (4) en verschillen t.o.v. een neutraal oordeel (2,5).

kwaliteitscriteria beoordeling	Snelheid		Doorzichtigheid		Betrouwbaarheid		Proportionaliteit		Inlevingsvermogen	
	<i>Publiek (n=37)</i> <i>UVI's, GSD</i>	1,6	-0,9	1,7	-0,8	2,6	+0,1	1,9	-0,6	2
<i>Privaat (n=25)</i> <i>Arbodiensten, Onderaannemers</i>	2,8	+0,3	2,5	0	2,6	+0,1	2,2	-0,3	2,3	-0,2

- **Snelheid:** verloopt de dienstverlening binnen vastgestelde termijnen (onderling overeengekomen)
- **Doorzichtigheid:** is voldoende bekend hoe gewerkt wordt en wat de dienstverlening oplevert
- **Betrouwbaarheid:** wordt gedaan wat er afgesproken is
- **Proportionaliteit:** staan de geleverde inspanningen in verhouding tot wat nodig is
- **Inlevingsvermogen:** wordt voldoende rekening gehouden met wensen en gevoelens van de cliënt en/of opdrachtverstrekker

In bovenstaand overzicht zijn op beoordelingen gegeven over de kwaliteit van publieke en private dienstverlening. Het betreffen hier globale indrukken en oordelen van reïntegratiebedrijven over het werk van de aanlevering (door de opdrachtverstrekker) en de onderaannemers. Er is naar indrukken gevraagd op het gebied van snelheid van werken, transparantie, proportionaliteit en inlevingsvermogen. Behalve op betrouwbaarheid scoort de publieke instantie in de ogen van reïntegratiebedrijven slecht op alle andere variabelen. Over de samenwerking met private opdrachtverstrekkers is men over het algemeen tevreden.

6.5 Beantwoording van de open vragen

Aan het einde van de vragenlijst zijn drie open vragen gesteld die betrekking hebben op de onderwerpen: de brancheorganisatie, de publieke aanbesteding door de Uvi's, en de reïntegratiemonitor. Er is door de helft van de 41 respondenten commentaar gegeven.

De informatie uit de open vragen is eerst op sleutelwoorden geordend hetgeen een indelingsstructuur van de gegevens opleverde.

De vragenlijst bevatte gesloten vragen waarbij één antwoordcategorie mogelijk is en vragen met meer antwoord mogelijkheden. Bij deze laatste variant is (indien relevant) het percentage bruikbare antwoorden opgegeven. Waar mogelijk zijn de gegevens in zogenaamde frequentietabellen verwerkt (rechte tellingen).

Over het algemeen wordt de behartiging van belangen van leden door brancheorganisaties toegejuicht. Met name in deze periode met veel onduidelijkheid over de positionering van reïntegratiebedrijven en de invulling van hun kwaliteitsbeleid kunnen de branches een belangrijke rol vervullen.

De opvatting wordt naar voren gebracht dat uiteindelijk de cliënt van de dienstverlening, vaak een arbeidsgehandicapte op grond van sociale, fysieke of mentale beperkingen gebaat is bij enige garantie op toezicht. Er wordt gesuggereerd dat een publieke instantie (Liwi of RWI) bij de definitieve invoering van SUWI een rol als toezichthouder zou moeten krijgen.

Ten aanzien van de Borea worden commentaren geplaatst die vragen om verheldering en meer openheid voor toekomstige en huidige leden. Met name niet-leden geven aan dat Borea meer 'gezicht' nodig heeft. Er wordt geconstateerd dat Borea weinig doet om niet-leden te bereiken. Ook is onduidelijk waarom het nodig is begrenzingen aan de 'omzet' (fl. 300.000) te hanteren. In het algemeen wordt aangegeven dat een meerjarenplan nodig is waarin (niet-)leden hun belangen herkennen. Er moeten antwoorden op vragen komen over de reikwijdte van de belangenbehartiging en wiens belangen behartigd worden.

Er heerst een hardnekkige opvatting dat Borea vooral voor de grote bedrijven is. De vertegenwoordiging in het huidige bestuur is daar een afspiegeling van. Men vindt dat bestuursleden in principe onafhankelijk moeten zijn. Vertegenwoordiging door reïntegratiebedrijven kan makkelijk leiden tot belangenverstrengeling.

Een van de aandachtsgebieden van de Borea is kwaliteit van de dienstverlening. De organisatie moet voor de ontwikkeling contacten met kennisinstututen opbouwen. Blijvende ontwikkeling en verbetering is nodig voor inspelen op deze actualiteit. Het wordt wat al te gemakkelijk gevonden om een kwaliteitssysteem zomaar over te nemen (refererend naar Borea, 2001).

Tenslotte wordt gesuggereerd dat de belangen van reïntegratiebedrijven nooit rijmen met de belangen van cliënten. Sterke regionale cliëntorganisaties kunnen hier een aanvullende rol gaan spelen. Probleem is dat in het huidige stelsel cliënten zeer ondergeschiktheid zijn (bij de aanbesteding zelfs niet genoemd worden) en geen middelen en macht hebben om zich professioneel te organiseren.

Reïntegratiemonitor

De reïntegratiemonitor die Regioplan (Regioplan; 2000) ontwikkelde en commercieel beschikbaar stelt roept gemengde reacties op. Het materiaal moet transparantie verschaffen van diensten en aanbieders op de reïntegratiemarkt. Het is niet geheel duidelijk wat het doel en nut van de monitor is op de iets langere termijn. Probleem is hoe de monitor actueel te houden. Reïntegratie vindt plaats op een regionale markt. Gegevens over vraag en aanbod kunnen dan ook het best regionaal beheerd en aangeboden worden. Nu heeft de database weinig vulling, er is geen getoetst overzicht van diensten en kwaliteiten (hier wordt nu wel aan gewerkt). Er wordt naar voren gebracht dat Borea de partij moet zijn die het overzicht beheert en toegankelijk stelt. De koppeling kwaliteitskeurmerk is dan ook beter in verband te brengen met het aanbod van reïntegratiebedrijven. Er is onbegrip over de relatief hoge entreprijzen (om de database te gebruiken), marktwerking moet betekenen dat de gegevens vrij toegankelijk zijn bijvoorbeeld via het internet. Als er vergoedingen nodig zijn moet dit eerder opgebracht worden door de vragende dan door de aanbiedende partij.

6.6 Conclusies

De steekproef en representativiteit

De commerciële reïntegratiebranche is nog betrekkelijk jong, hectisch en instabiel. Voor eerdere verkenningen in deze markt (Cremer, Wevers; 1999) maakten we gebruik van een adressenbestand van ruim 100 contacten. Van dit aantal reïntegratiebedrijven bleken er 80 bruikbaar, waarvan slechts 41 in aanmerking wilden komen voor deelname aan het vragenlijstonderzoek.

Voor wat betreft de omvang en diversiteit van aanbieders op landelijk niveau moet gemeld worden dat op grond van deze steekproef geen uitspraken gedaan kunnen worden over de representativiteit ervan. Schattingen van het aantal reïntegratiebedrijven liggen tussen 400 en 600. De omvang van het aantal 'echte' reïntegratiebedrijven hangt in sterke mate af van de definitie van het begrip (zie hierover paragraaf 3.4.2 in hoofdstuk drie). In de studie naar 'een markt in ontwikkeling' (SZW, 2001) zijn 1200 adressen aangeschreven. Het betreffen de volgende categorieën bedrijven: Arbeidsvoorziening, arbodiensten, b-poten van de Uvi's, Wiw-bedrijven, Wsw-bedrijven, uitzendorganisaties, outplacementbureaus, detacheringsbureaus en gespecialiseerde bedrijven gericht op arbeidsgehandicapten en zieke werknemers. Uit deze bronnen kwamen 404 reacties (34%).

Kenmerken van bedrijven

In de steekproef richt ongeveer de helft van de bedrijven zich op een regionale markt, heeft één à twee locaties en minder dan 10 formatie-eenheden (fte's). Dit type bedrijf helpt ongeveer tot 200 cliënten op jaarbasis. Dit aantal staat in schril contrast met de grootte van de kavels van de aanbesteding.

Het merendeel van de bevraagde bedrijven (80%) houdt zich bezig met onderzoek naar arbeidsmogelijkheden en activering. Voor dit laatste bieden de bedrijven doorgaans diverse diensten.

De cliëntèle voor deze bedrijven bestaat voor het grootste deel uit arbeidsgehandicapten en langdurig werklozen. Opdrachten komen dan ook hoofdzakelijk van Uvi's en gemeenten (en destijds nog van de publieke ArbeidsIntegratie).

Algemene opvattingen over kwaliteit van de dienstverlening

Bij stellingen die handelen over de kwaliteit van dienstverlening wordt door het merendeel van de bedrijven aangegeven dat deze van toepassing zijn. Bijvoorbeeld 95% van de bedrijven geeft aan dat afspraken gemaakt worden over te volgen procedures en dat er binnen het bedrijf één vast aanspreekpunt moet zijn.

Ook voor wat betreft de bejegening van de cliënt geven de bedrijven aan te voldoen aan een aantal criteria. Ten aanzien van werkwijzen en dienstverlening is het beeld al even gunstig. Het is hier de vraag of deze informatie gedeeltelijk de wenselijkheid weergeeft of ook consequent de praktijk is. Met de gehanteerde vragenlijstmethode is hier niet achter te komen. Wel zijn de antwoorden hoopgevend voor een verder in te vullen kwaliteitsbeleid van de reïntegratiedienstverlening.

Kwaliteit in ontwikkeling

Het merendeel van de bedrijven besteed aandacht aan het onderwerp kwaliteit maar ook ongeveer 10% van de bedrijven geeft aan er niet mee bezig te zijn. Er worden diverse methoden onderkend die op bedrijfsniveau bijdragen aan het versterken van het kwaliteitsdenken (zie tabel 6.4e). Ruim 20% van de bevroegde bedrijven is onzeker over de effectiviteit van hun dienstverlening.

Denken over kwaliteit kan vanuit diverse perspectieven invulling gegeven worden. Het gewicht dat aan de diverse perspectieven toegekend wordt hangt doorgaans samen met belangen van de verschillende partijen. Opmerkelijk is dat de bedrijven veel belang hechten aan een cliëntvriendelijke benadering maar een cliënt opnemen in een kwaliteitspanel wordt minder wenselijk geacht. Vanuit het eigen perspectief (het reïntegratiebedrijf) wordt de relatie tussen kosten en baten belangrijk geacht, maar ook het verbeteren van de marktpositie en het verzorgen van een gespecialiseerd aanbod.

Top 10 kwaliteitsinspanningen

Aan het einde van dit hoofdstuk zijn de indrukken die verkregen zijn uit het vragenlijstonderzoek in willekeurige volgorde samengevat in een top-10 overzicht van kwaliteitsinspanningen.

1. periodieke aandacht voor kwaliteitsverbetering
2. aantoonbaar verband vraagstelling en dienstverlening
3. duidelijkheid over doel, aanpak en resultaat van interventies
4. cliëntvriendelijke benadering
5. er is een aanspreekpunt en verantwoordelijke functionaris
6. evaluatiegesprek met cliënt over verrichte diensten
7. openheid over leveringsvoorwaarden
8. minimale wacht- en doorlooptijden
9. regionaal reïntegratie-netwerk
10. specialismen bieden

Het is duidelijk geworden dat het onderwerp kwaliteit leeft bij de reïntegratiebedrijven. Het kwaliteitsdenken is in een ontwikkelingsfase en men lijkt open te staan voor verdere ontwikkelingen. Voor veel bedrijven is het echter onduidelijk welke volgende stappen nu nodig zijn. Enerzijds heeft de aanbestedingsprocedure een kader geboden anderzijds is bekend dat de brancheorganisatie met een verdere invulling van kwaliteitsbeleid komt. Voor zowel publieke aanbesteder als brancheorganisatie is het belangrijk te beseffen hoever de markt is en wat er op korte termijn verwacht kan worden.

7 Discussie en beschouwing

7.1 Inleiding

In de inleiding van dit rapport is onder woorden gebracht dat het van belang is om te komen tot een kader voor kwaliteitstoetsing voor de reïntegratiedienstverlening. Een kader dat ten minste helderheid geeft over essentiële criteria voor de reïntegratiedienstverlening. Hiertoe is aan het begin van deze studie de vraag gesteld hoe ver deze markt is met kwaliteitsbeleid en –borging. In dit afsluitende hoofdstuk worden daartoe nog eens de belangrijkste onderwerpen naar voren gehaald en in samenhang met de onderzoeksresultaten besproken.

Belangrijk is te beseffen waarom de invulling van kwaliteitsbeleid ten aanzien van reïntegratiedienstverlening een relevant onderwerp is geworden en welke motieven daarvoor gelden. Voor de uitwerking in deze studie is hoofdzakelijk vanuit de publieke invalshoek geredeneerd. Vanuit deze opdrachtgever gezien is het streven naar kwaliteit gericht op een zo hoog mogelijk plaatsingsresultaat. Direct gekoppeld aan resultaat is echter het kostenaspect. Het moet inzichtelijk zijn waarom een kostbare interventie nodig is of wanneer goedkopere dienstverlening op zijn plaats is. Al deze aspecten worden samengevat onder de term ‘transparantie’. Voor het verkrijgen van transparantie is informatie en inzicht nodig. Transparantie is een doel en niet alleen een weg of middel om tot kwaliteit te komen.

Bij de dienstverlening speelt de kwaliteit van de inbreng van professionals een belangrijke rol. Tenslotte heeft een niet onbelangrijk aspect van kwaliteit betrekking op de wijze waarop het onderwerp van de dienstverlening de cliënt behandeld, geadviseerd en begeleid wordt.

Vanuit deze invalshoeken kan aan kwaliteitsbeleid bij de reïntegratiebedrijven invulling gegeven worden. Daarbij moet nog bedacht worden dat de dienstverleners moeten weten hoe kwaliteitsbeleid (= kwaliteitsborging) opgezet kan worden en verbetering geborgd.

7.2 Perspectief op kwaliteit

Als het gaat over de kwaliteit van de reïntegratiedienstverlening zijn in deze studie belangen en visies van verschillende partijen naar voren gebracht. Deze komen tot uitdrukking in de perspectieven van cliënt, werkgever, opdrachtgever en reïntegratiebedrijf. In samenhang met de verzamelde gegevens in deze studie worden deze hieronder nog eens samengevat.

Het perspectief van de cliënt

Belangen van de cliënt bij de reïntegratiedienstverlening komen meer en meer aan de orde maar hebben in de praktijk nog weinig concrete invulling gekregen. In de laatste versie van de SUWI nota (het grofontwerp, 2001, bijlage 15) wordt het belang van de cliënt toegelicht.

Ook in 'de markt' zijn verschillende initiatieven ondernomen op beleidsmatig (CZ-GR, 2000) en uitvoerend gebied (Arcon project, 1998) om de belangen van de cliënt beter dan voorheen vorm te geven. In het TNO Arbeid doelfinancieringsprogramma 2001 wordt hier uitvoeriger bij stilgestaan.

De invalshoek van de werkgever

In diverse programma's is het nu mogelijk voor werkgevers om eventueel met steun van een arbodienst te werken aan de relatie arbeid en gezondheid van werknemers. De invalshoek van deze partijen heeft ook een sterk preventief karakter. Preventief ten aanzien van 'het arbeidsgehandicapt zijn of raken', te verzuimen of uit te vallen. De verwachting is dat in de komende jaren ook deze partijen meer betrokken gaan raken bij reïntegratiebeleid en reïntegratieopdrachten. Dit onderwerp is in deze studie niet bestudeerd.

Positie van opdrachtverstrekkers

Uvi's hebben in het jaar 2000 voor het eerst via een aanbestedingsprocedure geworven op de reïntegratiemarkt. Met het hanteren van dit model is de basis gelegd voor het gestructureerd werken met criteria voor opdrachtverstrekking. Het is nog een open vraag of deze maar ook de gemeentelijke opdrachtverstrekker verder wil gaan met het zicht op kwaliteitscriteria of dat de verdere uitwerking van kwaliteitsbeleid overgelaten wordt aan de branche.

Opvattingen van reïntegratiebedrijven

Reïntegratiebedrijven zijn volop bezig met de kwalitatieve ontwikkeling van hun dienstverlening. Tot voor kort stelde de vraagkant geen kwaliteitseisen aan de uitvoering maar met de aanbesteding is daar verandering in gekomen. Dit neemt niet weg dat de bedrijven vanuit interne marktbehoeften (concurrentie) hun aanbod willen verbeteren. De brancheorganisatie Borea heeft hiertoe initiatieven ontwikkeld en wil de leden een kwaliteitsraamwerk aanbieden. Eerste stappen hebben geleid tot een concept kwaliteitshandboek (2000). Commentaren op dit product wijzen op de behoefte aan een meer fundamentele aanvulling waarbij de relatie diensten en kwaliteit zichtbaar wordt. De markt heeft behoefte aan duidelijke, inhoudelijke richtlijnen inzake de kwaliteit van diensten.

In de voorliggende studie zijn niet al deze perspectieven belicht, de opdracht beperkte zich tot de publieke opdrachtgever en de private uitvoerder.

7.3 Kwaliteit, waarop richten?

Veel dienstverlenende organisaties die zich (moeten) transformeren van een taakgerichte naar een marktgerichte organisatie, duiden hun diensten aan als 'producten' die 'verkocht' moeten worden. Ook onderdelen van de reïntegratiedienstverlening worden wel als een product aangeduid. Dit productdenken heeft veelal een positieve werking bij de noodzakelijke en gewenste cultuuromslag naar marktgerichtheid. Bij het invoeren van kwaliteitszorg bestaat echter het risico, dat men meent de diensten ook als tastbare producten te kunnen beoordelen op kwaliteit. In het voorgaande (hoofdstuk vier) is betoogd, dat beoordeling van kwaliteit en het resultaat van dienstverlening een lastige zaak is.

Dit hangt ook af van de positie van de beoordelaar en diens belang. Geen enkele aanpak is alomvattend of sluitend en zonder problemen.

Klanttevredenheid als criterium heeft z'n beperkingen vanwege de specifieke belangen en de ondeskundigheid van de klant. Beoordeling van de outcome (resultaat) gaat voorbij aan de andere variabelen die de outcome van dienstverlening mede beïnvloeden.

De inbreng van de professional, diens interpretatie van een complexe hoeveelheid gegevens en diens deskundig oordeel bepalen voor een deel het uiteindelijke resultaat. Hoe meer dit het geval is, des te meer men zich zal dienen te richten op de kwaliteit van de professional. Deze kan geborgd worden door middel van specifieke aspecten in het werkproces, zoals werving en selectie, functioneringsbegeleiding en -beoordeling en bijscholing. Een ander belangrijk aspect is intercollegiale uitwisseling en toetsing (interview) als een permanente manier van deskundige controle op elkaars werk, uitwisseling van inzichten en een streven naar vergelijkbaarheid in werkmethode tussen diverse professionals. Uiteindelijk kan dit leiden tot meer standaardisatie en dus grotere beheersbaarheid. Tot slot bestaat de mogelijkheid van een persoons-certificatiesysteem, waarbij men niet alleen een bepaalde opleiding/diploma verplicht stelt, maar tevens vraagt om regelmatige bijscholing en recente werkervaring.

Kortom: er zijn in theorie manieren om de kwaliteit van de output van dienstverlening te beoordelen, maar daarnaast zal men zich toch vooral ook dienen te richten op procesbeheersing en op de kwaliteit van de professional.

7.3.1 *Borgen en/of verbeteren?*

Zoals hiervoor is betoogd, is kwaliteitszorg in de kennisintensieve dienstverlening vrijwel onlosmakelijk verbonden met permanente verbetering. Dit geldt zeker indien het proces nog niet is uitontwikkeld, als er (te) weinig elementaire theoretische inzichten en bruikbare methodieken zijn. Aangezien dat bij vrijwel de gehele reïntegratiedienstverlening geldt, is er in deze sector veel te zeggen voor een blijvend zoeken naar nieuwe inzichten, werkmethoden en protocollen. Ook dit blijft echter een keuze van de betrokkenen.

7.3.2 *Kosten/baten*

De hiervoor besproken keuzes zullen sterk beïnvloed worden door wat de betrokken partijen als kosten en baten beschouwen, wat men als voor- en nadelen ziet. Deze beoordeling hangt van vele rationele en irrationele factoren af. De verwachting dat invoering van kwaliteitszorg tot kostprijsverhoging leidt is hierbij van groot belang. De baten (arbeidsinpassing) kunnen terecht komen bij een andere partij dan het reïntegratiebedrijf dat de kwaliteitsinvesteringen doet. Maar als het belang van kwalitatief goede dienstverlening breed gedragen wordt en indien zou blijken dat er op dat vlak veel verbeteringen te realiseren zijn, zou dat legitimeren dat er wordt geïnvesteerd in de kwaliteit van de dienstverlening. Pas wanneer op termijn blijkt dat deze investering niet leidt tot aantoonbare verbeteringen kan de vraag gesteld worden in hoeverre deze kostenfactor verdedigbaar blijft.

7.3.3 *Commitment van de professional*

De toegevoegde waarde van de professional ligt in zaken als visie, integriteit, onafhankelijkheid, creativiteit en vernieuwing. Tegelijkertijd zijn veel professionals, globaal gezien:

- meer gericht op de inhoud dan op het werkproces
- meer gericht op de eigen normen dan op die van de klant
- meer gericht op het eigen werk dan op de hele organisatie.

Professionals hebben de individuele deskundigheid, eigen verantwoordelijkheid en vrijheid hoog in het vaandel en zijn vaak wars van standaardisering en controle. Ze zijn vaak niet gewend openheid van zaken te geven en te moeten aantonen wat voor resultaat is geboekt. Bovendien is men weinig geneigd waarde te hechten aan het oordeel van een niet-collega.

Vanwege deze kenmerken is kwaliteit in de kennisintensieve dienstverlening onmogelijk zonder steun van de professionals. Ook bij het invoeren van kwaliteitszorg is het van groot belang rekening te houden met een goed draagvlak. Gemotiveerde medewerkers zijn uiteraard overal van belang, het draait hier om persoonlijke inzet van alle kennis en vaardigheden en om een goede relatie met de klant. Hiervoor is motivatie een eerste voorwaarde.

Dit betekent dat kwaliteitsborging in de kennisintensieve dienstverlening vrijwel onlosmakelijk verbonden is met permanente verbetering, wat goed aansluit bij een professionele beroepshouding. Permanente verbetering is ook nodig omdat kennis snel veroudert in de huidige steeds veranderende samenleving.

Naast de voorwaarden die algemeen gelden voor een kwaliteitsborgingsystematiek gelden in de kennisintensieve dienstverlening:

- blijvend commitment van de professionals, dus veel aandacht voor het managen van deze professionals
- niet alleen borgen, maar ook veel aandacht voor verbetering.

7.4 **De stand van zaken**

In deze afsluitende paragraaf wordt teruggekomen op de vraagstelling zoals geformuleerd in het begin van dit rapport:

Wat is de stand van zaken ten aanzien van het kwaliteitsbeleid en kwaliteitsborging van de reïntegratiedienstverlening. Welke opvattingen gelden hierbij aan de vraag- en de aanbods-kant, respectievelijk de opdrachtverstrekkers en de uitvoerders van reïntegratiediensten.

Opvattingen van de publieke opdrachtverstrekkers

Uit de gesprekken met consultants van Uvi's en gemeenten kwam naar voren dat er weinig besef is van het 'formele' kwaliteitsdenken in termen van strategieën en systemen. Opvattingen uit de praktijk over kwaliteit blijken echter uitstekend te passen bij gangbare kwaliteitsstrategieën. Door hun professionaliteit gedreven verlangen consultants van gemeente of Uvi echter meer inhoudelijke informatie over de dienstverlening. Het gaat dan om de keuze van de dienstverlening in de

regio, de wijze van behandeling van de cliënt en garanties voor duurzaamheid van de plaatsingen.

De prijs-kwaliteit relatie ('de voordeligste' aanbieder) is een van de belangrijkste argumenten geweest bij de eerste publieke aanbesteding. Dit gunningcriterium past ook goed bij een toenemende marktwerking. Financiële druk heeft echter ook een onderdrukkend effect op kwaliteitszorg. De markt leert dan ook dat er niet alleen maar eenzijdige nadruk op kwaliteit kan zijn.

Opvattingen en ervaringen bij reïntegratiebedrijven

Stellingen over het voeren van kwaliteitsbeleid ten aanzien van dienstverlening worden door het merendeel van de bedrijven erkend. Ook voor wat betreft de bejegening van de cliënt geven de bedrijven aan te voldoen aan een aantal criteria. Ten aanzien van werkwijzen en dienstverlening is het beeld al even gunstig. De antwoorden zijn hoopgevend voor een verder in te vullen kwaliteitsbeleid van de reïntegratiedienstverlening.

Het merendeel van de bedrijven besteed aandacht aan het onderwerp kwaliteit maar ook ongeveer 10% van de bedrijven geeft aan er niet mee bezig te zijn. Er worden diverse methoden onderkent die op bedrijfsniveau bijdragen aan het versterken van het kwaliteitsdenken. Ruim 20% van de bevroegde bedrijven is onzeker over de effectiviteit van hun dienstverlening.

Werken aan kwaliteit kan vanuit diverse perspectieven invulling gegeven worden. Het gewicht dat aan de diverse perspectieven toegekend wordt hangt doorgaans samen met belangen van de verschillende partijen. Opmerkelijk is dat de bedrijven veel belang hechten aan een cliëntvriendelijke benadering. Vanuit het eigen perspectief (het reïntegratiebedrijf) wordt de relatie tussen kosten en baten belangrijk geacht, maar ook het verbeteren van de marktpositie en het verzorgen van een gespecialiseerd aanbod.

Uit het vragenlijstonderzoek bij reïntegratiebedrijven blijkt dat het onderwerp kwaliteit in de belangstelling staat. De criteria voor de publieke aanbesteding en voor het lidmaatschap van Borea hebben zeker bijgedragen aan het bewustzijn voor dit onderwerp. Het kwaliteitsdenken is echter in een ontwikkelingsfase. Voor veel bedrijven is het nu onduidelijk welke volgende stappen gezet moeten worden, welke instantie richtinggevend wordt, de aanbesteder, de branche of misschien een overheidsinstantie.

Uit het verzameld materiaal kan nu een compilatie gemaakt worden van aandachtgebieden zoals die aan de orde gekomen zijn.

Kwaliteitscriteria inzichtelijk gemaakt voor het reïntegratiebedrijf

Kwaliteitscriteria afgeleid uit de informatie verzameld in dit rapport staan hieronder ingedeeld. Deze criteria kunnen beschouwd worden als zogenaamde prestatieindicatoren waarop kwaliteitsbeleid gebaseerd kan worden.

Overzicht 7.4a Kwaliteitscriteria (perspectief van actoren) inzichtelijk gemaakt voor het reïntegratiebedrijf

ACTOREN**OPDRACHTGEVER**

Informatiebeschikbaarheid, -verstrekking aangaande
expertisen, doelgroepen, wachttijden, doorlooptijden, prijzen, vervolgvastheid

Garanties voor kwaliteit
aansluiting bij collectief, brancheorganisatie
samenwerking met kennisinstellingen (stagiaires)

CLIËNTEN

Informatiebeschikbaarheid, -verstrekking
inhoud dienstverlening (wat staat cliënt te wachten), missie reïntegratiebedrijf
wachttijden, doorlooptijden, samenhang opdrachtgever en uitvoerder
rapportage, inzicht, goedkeuring

Cliënttevredenheid
tijdens en na afloop van dienstverlening
Klachten procedure
Privacy reglement

Bejegening
vriendelijkheid
respect
duidelijkheid
ernst of complexiteit moet niet a priori belemmering zijn voor aanname

Over reïntegratiediensten
aannamebeleid (voorkomen van afroming)
maatwerk
inzichtelijkheid, beoogde doelen met onderzoek en activeringsmodules
inspraak bij bemiddeling en plaatsing
nazorg

WERKGEVERS

duurzaamheid van plaatsing
betrouwbaarheid van werknemer
nazorg indien nodig

Overzicht 7.4a Kwaliteitscriteria vanuit het perspectief van reïntegratiebedrijven

REÏNTEGRATIEDIENSTVERLENING**ALGEMEEN**

Reputatie of missie

- Expliciete omschrijvingen van expertise en doelgroep

Onderbouwing

- Investeringsruimte (onderzoek en ontwikkeling) in termen van tijd en geld

Gedifferentieerde prijsstelling

Registratie, administratie

- rapportage: hoe worden de resultaten vastgelegd
- oproepbaarheid, beschikbaarheid
- wijze van archivering
- wijze van externe communicatie (omgaan met gegevens)
- overzicht en inzicht behaalde resultaten

Samenwerking

- Toetsing en overleg over gevolgde werkwijze, opdrachtformulering en uitvoering
- Relaties, netwerken

DIENSTEN

Productomschrijving: wat wordt geboden en hoe

Effectiviteit en kwaliteit van dienstverlening

- Plaatsingsgaranties
- Prestatie of Plaatsingsresultaat
- Tevredenheid opdrachtgever
- Duurzaamheid (na een jaar nog aan het werk?)
- Doorlooptijden
- Wanneer doorverwijzing
- Betrokkenheid van management en professionals bij kwaliteitsbeleid
- Uitwisselen van recent ontwikkelde inzichten t.a.v. kwaliteit
- Beschikbaarheid/gebruik van protocollen/richtlijnen
- Continue verbetering, onderzoek, monitoring, benchmarking

Specialismen

- Onderbouwing: beschrijving, handleiding, protocollen

Kosten en baten verhouding

- Noodzakelijkheid, inzichtelijkheid voor inzet van diensten

PROFESSIONALS

Deskundigheid,

- vakbekwaamheid, kwalificaties, opleiding
- aansluiting bij beroepsorganisatie
- bijscholing
- collegiale toetsing, intervisie

Persoonlijke vaardigheden

- inlevingsvermogen
- communicatief vermogen

Naast deze opsomming van kwaliteitsindicatoren is het belangrijk stil te staan bij de meetbaarheid ervan. De invulling van een kwaliteitsborgingssysteem moet tot stand komen op grond van in de praktijk haalbare waarden. Bijvoorbeeld als het gaat over plaatsingsresultaten dan kan als meetbare eis gesteld worden: 35% van de cliënten moet binnen zes maanden na aanmelding aan werk geholpen zijn. In een kwaliteitsborgingssysteem moet de meetbaarheid van de indicatoren dus uitgewerkt zijn. Benodigde stappen in een systematiek voor kwaliteitsborging kunnen in een matrix toegelicht worden (in onderstaand overzicht is een voorbeeld gegeven).

Prestatie-indicatoren onderwerpen	Prestatieaspecten maatstaven	Norm doelstelling	Meetprocedure schaal	Verbeteracties
Plaatsingsresultaat	Aan het werk gekomen	35% van cliënten na zes maanden	Percentages geplaatst	Interventieprogramma verbeteren

7.5 Tenslotte

De verkenning levert op dat het aanbiedende deel van de reïntegratiemarkt in omvang aan het groeien is en open begint te staan voor de invulling van kwaliteitsborging voor hun dienstverlening. De aanbieders van reïntegratiediensten bewandelen daarbij de weg van de geleidelijkheid. Er zijn enkele (groepen) bedrijven die veel aandacht besteden aan de ontwikkeling en onderbouwing van hun dienstenpakket. Het merendeel neemt een afwachtende houding aan en zal zich voor het lidmaatschap van een branche conformeren aan een kwaliteitsborgingssysteem.

Groeistuipe lijken nadrukkelijk aanwezig aan de kant van de publieke vraag waar intensief gezocht wordt naar de juiste wegen voor opdrachtverstrekking. Deze wegen moeten niet alleen bestaan uit een solide aanbestedingsbeleid maar ook duidelijkheid verschaffen over basale inhoudelijke kwaliteitscriteria, dit op grond van het adagium marktwerking en verwante mechanismen als concurrentie en transparantie.

Bij goede marktwerking zou de opdrachtgever inhoudelijk niet zoveel van de opdrachtnemer hoeven te weten. De 'markt' zit echter niet stil en op het vlak van kwaliteit beginnen zowel branches (Borea) als organizers (bijvoorbeeld Krew) aan het opzetten van kwaliteitssystemen voor hun achterban. Hiermee ziet het er naar uit dat de markt zelf de oplossing kan bieden en dat de publieke opdrachtgever alleen maar hoeft op te letten of leden 'aangesloten' zijn om voor opdrachtverstrekking in aanmerking te komen. Anderzijds blijft het een cruciale vraag voor de publieke opdrachtvertrekker of de huidige aanbesteding alleen economische principes (volume problemen) moet nastreven of dat ook belangen van (kwetsbare) cliënten in een kwaliteitssysteem behartigd moeten worden.

Vragenlijst



TNO-Vragenlijst
6576/2520010

Kwaliteitsbeleid bij reïntegratiebedrijven

TNO Arbeid

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

Telefoon 023 554 93 93
Fax 023 554 93 94

Datum:

3 juli 2001

Auteur(s)

R. Cremer

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2000 TNO Arbeid

Inleiding

Toelichting bij de beantwoording van de vragen

Deze vragenlijst heeft betrekking op reïntegratiedienstverlening ten behoeve van arbeidsgehandicapten of langdurig werklozen. Antwoordmogelijkheden worden per vraag aangegeven. U kunt eventueel meer informatie kwijt op de laatste pagina.

We verzekeren u dat de verstrekte informatie vertrouwelijk en anoniem zal worden behandeld.

We verzoeken ook om de vragen zo realistisch mogelijk te beantwoorden.

Instructies voor invullen

- Kruis de antwoordcategorie aan die het best op uw organisatie van toepassing is.
- Kruis bij vraag B1 en B2 het genummerd vakje aan voor belangrijkheid
1 2 3 hiermee wordt de derde plaats van belangrijkheid aangegeven
- Bij de open vragen verzoeken wij u duidelijk te schrijven.
- Als u zich vergist heeft, kunt u het verkeerde hokje zwart maken en het goede alsnog aankruisen:
 - verkeerde antwoord
 - goede antwoord

Terugsturen van de ingevulde vragenlijst

Wilt u a.u.b. de ingevulde vragenlijst binnen twee weken terugsturen. Bijgaand vindt u hiervoor een antwoordenvelop die u ongefrankeerd op de post kunt doen.

A Kenmerken van uw organisatie en dienstverlening

- A1 Hoeveel locaties heeft uw organisatie :
- A2 Hoeveel FTE formatie heeft u in dienst : (b.v. 4 mensen met 0,8 dienstverband is 3,2)
- A3 Aan hoeveel cliënten zijn, in het jaar 1999, diensten verleend: ongeveer
- A4 Hoeveel van deze cliënten zijn uiteindelijk doorgestroomd naar werk : ongeveer %
- A5 Hebt u zicht op het aantal mensen dat aan het werk blijft : ja nee
Zo ja, hoeveel procent blijft aan het werk na 1 jaar, ongeveer %
- A6 De activiteiten van uw organisatie hebben hoofdzakelijk een
 plaatselijk
 regionaal
 landelijk karakter
- A7 De reïntegratiedienstverlening is in een aantal activiteiten in te delen. Waar past uw dienstverlening het beste bij? (geef de best passende categorie aan)
- Verzuim-, uitvalpreventie: voorlichting, analyse en advies gericht op preventie van verzuim en uitval.
- Regisseurs: organisaties die reïntegratietrajecten regisseren of coördineren, daaronder vallen: wachtlijst- en verzuimduur-bemiddeling, gericht op tijdwinst en kostenbesparing
- Assessment & Activering: onderzoek naar arbeidsmogelijkheden en interventies gericht op
- aanbodversterking
 - fysieke belasting/belastbaarheid
 - mentale belasting/belastbaarheid
 - beroepsvaardigheden/kennis: o.a. beroepsopleidingen
 - sociale vaardigheden
 - anders, te weten ...
- Bemiddeling bij toeleiding en plaatsing (o.a. het werk van uitzendorganisaties)

A8 Uw dienstverlening richt zich op de volgende cliëntgroep(en) (opgeteld 100%)

- % arbeidsgehandicapten: (re)integratie vanuit uitkeringssituatie (zonder werk)
- % arbeidsgehandicapten: (re)integratie eigen of andere werkgever
- % cliënten voor een WIW of WSW baan
- % langdurig werklozen
- % anderen, te weten:

B Positie op de reïntegratiemarkt

B1 Geef uw top 3 van opdrachtgevers (kruis 3 vakjes aan in volgorde van belangrijkheid) zie instructies

- 1 2 3 werkgevers (of via een Arbodienst)
- 1 2 3 Uvi's
- 1 2 3 Arbeidsvoorziening (ook ArbeidsIntegratie)
- 1 2 3 gemeentelijke diensten
- 1 2 3 verzekeraars
- 1 2 3 cliënten die om individuele dienstverlening vragen
- 1 2 3 andere particuliere instantie die vraagt om dienstverlening
- 1 2 3 anders,

B2 Geef uw top 5 van organisaties waar u mee samenwerkt:

(kruis 5 vakjes aan in volgorde van belangrijkheid) zie instructies

- 1 2 3 4 5 Arbeidsbureau
- 1 2 3 4 5 Arbodienst
- 1 2 3 4 5 Arbeidsvoorziening: ArbeidsIntegratie (reïntegratiebedrijf Click in oprichting)
- 1 2 3 4 5 Andere reïntegratiebedrijven, welke in het bijzonder ...
- 1 2 3 4 5 Uitvoeringsinstelling
- 1 2 3 4 5 Verzekeraar
- 1 2 3 4 5 Uitzendbureaus, welke in het bijzonder:
- 1 2 3 4 5 Belangenorganisaties voor arbeidsongeschikten en arbeidsgehandicapten
- 1 2 3 4 5 Gemeentelijk Sociale Dienst
- 1 2 3 4 5 Instellingen voor de gezondheidszorg en maatschappelijk werk
- 1 2 3 4 5 Sociale Werkvoorziening
- 1 2 3 4 5 WIW bedrijf
- 1 2 3 4 5 Onderwijsinstellingen: ROC's
- 1 2 3 4 5 Andere instanties:

B3 Is uw organisatie opgenomen in formele netwerken van:

- andere aanbieders van diensten
- opdrachtgevers
- werkgevers
- cliëntorganisaties
- intermediaire (adviserende) organisaties, zoals, ...

B4 Is uw dienstenpakket bekend bij een (onpartijdige) instantie die overzicht heeft van het landelijk of regionaal dienstenaanbod? Bijvoorbeeld een regionaal of een brancheorganisatie platform:

- ja, bij
- nee, dit is ook niet noodzakelijk
- nee, maar dit is wel gewenst

C Kwaliteit van de dienstverlening

Een veel gehanteerde definitie van kwaliteit is: het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst die van belang is voor het voldoen aan vastgelegde of vanzelfsprekende behoeften van cliënt of opdrachtgever. Belangrijk daarbij zijn resultaten op het vlak van (duurzame) plaatsing, wachttijd die geaccepteerd wordt en de prijs die de opdrachtgever wil betalen.

In deze sectie komen twee onderwerpen aan de orde:

- hoe werkt u aan kwaliteit: beleid, uitvoering en borging?
- kwaliteitsperspectieven en de haalbaarheid ervan.

I Hoe werkt u aan kwaliteit: beleid, uitvoering en borging?

C1 Hieronder staan enkele kwaliteitsaspecten die van toepassing kunnen zijn bij uw dienstverlening, het gebruik van methoden en technieken en de bejegening van cliënten. Wilt u omcirkelen welk antwoord voor uw bedrijf van toepassing is: ja, nee of als u het antwoord niet weet een vraagteken (?):

Processen van de dienstverlening				Bejegening cliënt			
J	N	?	er is volledige schriftelijke vastgelegde openheid over procedures en resultaten				
J	N	?	er worden afspraken gemaakt over de te volgen procedures	J	N	?	een privacyreglement wordt nageleefd
J	N	?	er is één aanspreekpunt voor de dienstverlening (verantwoordelijke persoon)	J	N	?	er is een klachtenprocedure opgezet
J	N	?	er wordt een termijn afgesproken voor de levering van diensten	J	N	?	wachttijden (tussen aanvraag en oproep, en tijdens de processen) zijn minimaal
J	N	?	de vraagstelling van de opdrachtgever vormt het uitgangspunt voor de dienstverlening	J	N	?	voorop staat de tevredenheid van de opdrachtgever, daarna komt de tevredenheid van de cliënt
J	N	?	betalingsvoorwaarden zijn bekend bij de opdrachtverstrekker	J	N	?	er wordt flexibel omgegaan met verzoeken tot aanpassing van dienstverlening
J	N	?	soms is de verhouding tussen geleverde diensten en kosten niet evenwichtig (b.v. sommige diensten zijn eigenlijk duurder)	J	N	?	de geboden dienstverlening hangt op inzichtelijke wijze samen met het behaalde resultaat
J	N	?	kosten worden gespecificeerd naar verrichte diensten	J	N	?	nazorg voor de cliënt valt onder de dienstverlening
J	N	?	er bestaat weinig verschil tussen het dienstenaanbod van verschillende aanbieders	J	N	?	er wordt altijd een evaluatiegesprek gehouden met de cliënt over verrichte diensten

Methoden en technieken						
J	N	?	de werkwijzen zijn geprotocolleerd en altijd opvraagbaar	J	N ?	er bestaat een inzichtelijke relatie tussen interventies (dienstverlening) en resultaat
J	N	?	effectiviteit van methoden en technieken wordt onderzocht	J	N ?	er wordt zo weinig mogelijk aan het dienstenaanbod gesleuteld
J	N	?	er bestaat een inzichtelijke relatie tussen onderzoeksvraag en gebruikt instrument	J	N ?	er bestaat een redelijke kans dat de cliënt terugvalt en alsnog zonder werk komt

C2 In welk ontwikkelstadium is uw kwaliteitsbeleid (één vakje selecteren):

- de organisatie is er niet expliciet mee bezig
- we spreken geregeld over het structureel vormgeven van de kwaliteit van de dienstverlening
- als een onderwerp dat blijvend op de agenda staat en de nodige aandacht krijgt
- kwaliteitsbeleid is geïmplementeerd en wordt bewaakt met een borgingssystematiek
- er wordt een kwaliteitshandboek bijgehouden.

C3 Hoe werkt uw organisatie aan verbetering van de dienstverlening?

Geef aan welke aspecten bij uw bedrijf van toepassing zijn:

(meer antwoorden zijn mogelijk)

- in overleg met de opdrachtgever
- de mening van de cliënt wordt gevraagd over de verstrekte diensten en de houding van het personeel (cliënttevredenheid: b.v. een klachtenprocedure)
- bijhouden van de effectiviteit van de dienstverlening: (duurzame) plaatsingsresultaten
- samenwerken met onderzoeksinstituten:
 - b.v. stageplaatsen beschikbaar stellen
 - onderzoeksvragen voorleggen aan kennisinstellingen
- volgen van seminars of cursussen over kwaliteitsbeleid
- samenwerking en afstemming met andere aanbieders van diensten
- beschrijven van doelstellingen en werkprocedures
- methoden en technieken (instrumenten) worden geregeld ter discussie gesteld
- In functioneringsgesprekken en interne audits wordt de werkwijze van professionals besproken
- anders:

II Kwaliteitsperspectieven en de haalbaarheid ervan

Opvattingen over het werken aan kwaliteit van diverse partijen spelen een rol bij de het tot stand komen van een geslaagde reïntegratie. Wilt u aangegeven welk belang u hecht aan het investeren in de verschillende kwaliteitsperspectieven:

(geeft een score tussen 0 en 4 van zeer belangrijk tot zeer onbelangrijk).

C4 Het cliëntenperspectief:

- Cliëntvriendelijke benadering
- adequate, toereikende dienstverlening leidt tot plaatsing (beperkte wachttijd, zorgvuldigheid van afspraken, informatieverstrekking)
- een cliënt opnemen in een kwaliteitspanel
- andere activiteiten, zoals:

C5 Het perspectief van de opdrachtgever:

- effectiviteit: bestede middelen leiden tot resultaat
- rechtsgelijkheid en rechtmatigheid van behandeling van cliënten (geldt met name voor publieke opdrachten)
- andere activiteiten, zoals:

C6 Het perspectief van het reïntegratiebedrijf:

- de relatie tussen kosten en baten
- afstemming van dienstenaanbod met andere reïntegratiebedrijven
- verbetering marktpositie t.o.v. andere aanbieders
- specialisatie van dienstverlening
- andere aspecten, zoals:

Behoud en borging van kwaliteit

C7 Welke opvatting over behoud van kwaliteit kunt u onderschrijven:

- handhaving van kwaliteit is al een hele prestatie
- continue verbetering van kwaliteit moet nagestreefd worden
- behoud en verbetering van kwaliteit zijn kostbaar en het is de vraag of de inspanningen voldoende opleveren

C8 Hoe vindt u dat kwaliteitsmeting vorm moet krijgen:

- niet nodig, de markt doet zijn werk
- op grond van praktische kwaliteitscriteria
- publiek beschikbaar stellen van kwalitatieve gegevens over dienstverlening in een handboek (of algemeen toegankelijke internetsite): zodat opdrachtgevers en cliënten direct inzage hebben
- wettelijk verankeren (zoals bij Arbodiensten)
- certificering (b.v. ISO 9000: 2000)

C9 De kwaliteit van uw dienstverlening is gedeeltelijk afhankelijk van het werk van derden. Aan het einde van deze vragenlijst treft u hieronder een matrix aan met een vijftal kwaliteitscriteria die van toepassing zijn op de samenwerking. We vragen u op basis van deze criteria aan de genoemde instanties een rapportcijfer te geven.

Er is onderscheid gemaakt tussen publieke en private dienstverlening. Geef een waardering tussen 0 en 4 (van zeer slecht tot zeer goed).

Zie voor een toelichting op de begrippen de tekst onder de tabel.

	Snelheid	Doorzichtigheid	Betrouwbaarheid	Proportionaliteit	Inlevingsvermogen
Publiek					
UVI's	[]	[]	[]	[]	[]
Gemeentelijke dienst	[]	[]	[]	[]	[]
Arbeidsvoorziening	[]	[]	[]	[]	[]
Privaat					
werkgevers	[]	[]	[]	[]	[]
Arbodiensten	[]	[]	[]	[]	[]
Onderaannemers	[]	[]	[]	[]	[]

- **Snelheid:** verloopt de dienstverlening binnen vastgestelde termijnen (onderling overeengekomen)
- **Doorzichtigheid:** is voldoende bekend hoe gewerkt wordt en wat de dienstverlening oplevert
- **Betrouwbaarheid:** wordt gedaan wat er afgesproken is
- **Proportionaliteit:** staan de geleverde inspanningen in verhouding tot wat nodig is
- **Inlevingsvermogen:** wordt voldoende rekening gehouden met wensen en gevoelens van de cliënt en/of opdrachtvertrekker

Hieronder kunt u aanvullende opmerkingen kwijt, er staan al enkele onderwerpen genoemd

uw opvattingen over een brancheorganisatie

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

uw opvattingen over publieke aanbestedingsprocedures

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

het gebruik van een reïntegratiemonitor waarin aangemelde reïntegratiebedrijven staan opgesomd

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Dit is het einde van de lijst. Wij danken u hartelijk voor het beantwoorden van de vragen.

Heeft u nog opmerkingen?

nee
 ja →

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Referenties

Arcon, Subsidieaanvraag voor het project Kwaliteitscriteria voor de uitvoering van reïntegratie. Arcon, Hengelo 1998.

Bergenhengouwen L, Jong de A, Vries de H. De 100 meest gestelde vragen over de nieuwe ISO 9000 serie. Nederlands Normalisatie-instituut, Delft 2000.

Borea. Concept handleiding kwaliteitsmanagementsysteem. Borea, Utrecht 2000.

Bruyn EEG. de, Pameijer NK, Ruijsenaars AJJM, Aarle EJM van. Diagnostische besluitvorming. Handleiding bij het doorlopen van de diagnostische cyclus. Acco, Leuven/Amersfoort 1995.

Cremer R, Wevers CWJ. Private intermediairs arbeidstoeleiding arbeidsgehandicapten. Publicatienummer r9900322. TNO Arbeid, Hoofddorp 1999.

Ctsv. De kunst van het aanbesteden. Onderzoek naar werking van de aanbestedingsprocedure bij inkoop van reïntegratieactiviteiten. Ctsv, Zoetemeer 2001.

Gehandicaptenraad [nu CG-Raad]. Reactie van Gehandicaptenraad en Wocv op Het nader kabinetsstandpunt 'Toekomstige structuur van de uitvoering werk en inkomen', Gehandicaptenraad, Utrecht 2000.

Ministerie van SZW. Een markt in ontwikkeling. Eerste inventarisatie van de stand van zaken op de markt voor reïntegratiebedrijven. SZW, Den Haag 2001.

Ministerie van Economische Zaken. Toets op het concurrentievermogen. Den Haag, 1996 [<http://www.minez.nl/nota/ctoets/hfd0504.html>]

Ministerie van SZW, Toekomstige Structuur van de uitvoering werk en Inkomen, Kamerstuk 26 448, Nr. 20. SZW, Den Haag 2001.

Ministerie van SZW, Het grofontwerp 'Toekomstige Structuur van de uitvoering werk en Inkomen', Kamerstuk 26 448, Nr. , SZW, Den Haag 2001.

Mul CAM, Verkleij HEM, Hazelzet AM, Roos F de. Een verkennend onderzoek naar kwaliteitsbeleid bij periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek PAGO, medische aanstellingskeuringen en WAO-claimbeoordeling. Elsevier Bedrijfsinformatie bv., 's-Gravenhage 1999.

Lisv. Mededeling M99.127. Aanbestedingsprocedure reïntegratiecontracten. Lisv, Amsterdam 1999.

Lisv. Mededeling M00.022. Rolverdeling Uvi-sectorraad in relatie tot de aanbestedingsprocedure reïntegratiecontracten. Lisv, Amsterdam 2000.

Lisv. Evaluatie van het aanbestedingsmodel. Publicatie in voorbereiding. Lisv, Amsterdam, 2001

Maas JGV (red.). Kwaliteit in de kennisintensieve dienstverlening. Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer 1995.

Regioplan. Reïntegratiemonitor. Regioplan, Amsterdam 2000.

