

# Reïntegratie: welke inval

Roel Cremer

De reïntegratiemarkt is geprivatiseerd. Commerciële bedrijven mogen dus reïntegratiediensten aanbieden. De overheid speelt, in de gedaante van de Raad voor Werk en Inkomen (RWI), slechts een adviserende rol. Maar de 'vrije' keuze blijkt lastig. Reïntegratiebedrijven hebben moeite met het leggen van de juiste accenten in hun pakket. En opdrachtgevers missen het overzicht in de aangeboden diensten, en kwaliteitscriteria om het aanbod te toetsen. Een aantal handvatten is echter al beschikbaar.

200015522

Wat wordt eigenlijk bedoeld met kwaliteit? Van primair belang voor een markt in ontwikkeling is dat kwaliteit praktisch hanteerbaar moet zijn. 'Goddelijke kwaliteit' als het hoogst haalbare is ondefinieerbaar, onmeetbaar en als begrip dus onbruikbaar. Met de voeten op de grond betekent dat, dat kwaliteit het resultaat is van consensus tussen de belangen van vraag en aanbod. Pas na het bereiken van consensus kunnen partijen normen afspreken; objectieverbaar en meetbaar. Kwaliteitsborging is werken volgens een bepaalde organisatiestructuur, inclusief verantwoordelijkheden, procedures en voorzieningen, gericht op het vaststellen van minimale kwaliteitseisen. Kwaliteitsborging omvat geplande en systematische acties die gericht zijn op het bieden van vertrouwen dat een dienst voldoet aan vastgelegde kwaliteitseisen. Zo kan bijvoorbeeld de kwaliteitseis 'plaatsingsresultaat' in een aantal stappen worden geborgd (zie schema 1).

## Belanghebbende partijen

Hoe het ook zij, werken aan kwaliteit begint met het vaststellen van kwaliteitseisen, onderverdeeld in een aantal kwaliteitsaspecten. Belangrijke vraag is nu te beoordelen wie de eisen stellen en welk belang daaraan gehecht moet worden.

Bij systematische kwaliteitsverbetering is het belangrijk te weten voor wie de inspanningen getroffen worden. Vaak betreft dit niet één partij of één belang maar een combinatie van belangen. Daarnaast zijn kwaliteitseisen van opdrachtgevers niet altijd duidelijk omschreven. Bijvoorbeeld: wil een reïntegratiebedrijf kans maken bij een publieke aanbesteding (UWV of gemeente), dan moet het onvermijdelijk voldoen aan opgestelde selectie- en gunningcriteria. In de procedure

is zwart op wit beschreven wat de eisen zijn. Genuanceerder ligt het bij private opdrachtgevers; bij hen is het mechanisme van reputatie en netwerken van meer betekenis. Kwaliteit is dan een impliciete factor, die moeilijk onder woorden te brengen is.

De branche van reïntegratiebedrijven is - overigens niet alleen voor haar leden - volop bezig met het ontwikkelen van een kwaliteitsstandaard, met daarin de belangrijkste elementen van de aanbestedingscriteria van de publieke opdrachtgever. Ook cliënten zijn druk doende hun eisen, als opdrachtgevers en belanghebbende partij, te formaliseren en onder te brengen in een kwaliteitssysteem. Bij al deze initiatieven worden verschillende accenten gelegd zowel voor wat betreft de inhoud (kwaliteitsaspecten) als de vormgeving van een kwaliteitssysteem. Afhankelijk van doel en belanghebbende instantie zijn verschillende invalshoeken te onderkennen voor het werken aan kwaliteit, en daarmee verschillende accenten op kwaliteitseisen. Dit artikel richt zich op de perspectieven van cliënt, werkgever, opdrachtgever en reïntegratiebedrijf.

## Cliëntbelangen

De belangen van de cliënt komen bij de reïntegratiedienstverlening steeds meer aan de orde, zoals ook blijkt uit de Wet SUWI. Maar in de praktijk zijn deze belangen nog weinig concreet ingevuld. Ook 'de markt' heeft 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.

Essentieel is de bereidheid van een aanbieder om in overleg met klantgroepen kwaliteitseisen te formuleren. Het is mogelijk dat daarbij tegenstellingen naar voren komen tussen belangen van verschillende klantgroepen. Vraag is dan: is de aanbieder bereid is om met deze klantgroepen criteria en normen te ontwikkelen? Het gevaar bestaat dat de machtigste klant(groep) de eisen bepaalt, of dat onevenwichtige compromissen worden gemaakt. Met als gevolg dat een ontevreden klant(groep) andere of aanvullende normen gaat stellen die de eenduidigheid in criteria en normen ondermijnen. Het is duidelijk dat voorkomen moet worden dat een klant(groep) zich voor

Schema 1: Stappen voor kwaliteitsborging; als voorbeeld is de kwaliteitseis 'plaatsingsresultaat' genomen.

Kwaliteitseis	Aspecten	Norm	Meetprocedure	Verbeteractie
onderwerp	aan het werk komen	doelstelling	schaal	aspecten
plaatsingsresultaat	aan het werk gekomen	na negen maanden 60 procent van de cliënten geplaatst	aantoonbaarheid percentages geplaatst, rapportages van werkgevers	interventieprogramma gericht op hoger plaatsingsresultaat

# boek, Waar op letten?

het blok gesteld voelt en kwaliteitszorg als verplichting invoert; alle deelnemende organisaties moeten 'hun' keuze terugzien in de invulling van kwaliteitszorg. Kortom, alleen als alle partijen - klanten, uitvoerende en opdrachtgevende organisaties - bereid zijn samen te werken aan criteria en normen is er kans op consensus over de te hanteren criteria en normen. Hetzelfde geldt overigens voor het vastleggen van de te hanteren keuringssystematiek.

## Werkgeversbelang

Er zijn inmiddels diverse programma's die de werkgever in staat stellen om, al dan niet met steun van een arbodienst, te werken aan de relatie arbeid en gezondheid van zijn werknemers. De invalshoek is daarmee sterk preventief. Preventief ten aanzien van arbeidsgehandicapt raken, verzuimen of uitvallen. Het is de verwachting dat in de komende jaren ook deze partijen meer betrokken zullen raken bij reïntegratiebeleid en reïntegratieopdrachten.

## 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 gestructu-

reerd werken met criteria voor opdrachtverstrekkers. Het is echter nog niet duidelijk of en hoe UWV (als opvolger van de Uvi's), maar ook de gemeentelijke opdrachtverstrekkers de opgedane ervaring met kwaliteitscriteria (bijvoorbeeld het Borea-keurmerk) verwerken in hun procedures.

## Reïntegratiebedrijven

Reïntegratiebedrijven zijn volop bezig met de kwalitatieve ontwikkeling van hun dienstverlening. Stelde tot voor kort de vraagkant geen kwaliteitseisen aan de uitvoering, met de aanbesteding is daar verandering in gekomen. Bovendien dwingt de onderlinge concurrentie bedrijven hun aanbod te verbeteren. Brancheorganisatie Borea biedt daarom haar leden een kwaliteitsraamwerk aan. Uit reacties vanuit de markt, op een concept kwaliteitshandboek dat in 2000 uitkwam, bleek dat er een sterke wens bestond om de relatie diensten en kwaliteit beter zichtbaar te krijgen. Met andere woorden, er is behoefte aan duidelijke, inhoudelijke richtlijnen inzake de kwaliteit van diensten.

In schema 2 staat een overzicht van veelgebruikte criteria. We beperken ons hierbij tot de publieke opdrachtgever en de private uitvoerder.

## Permanente verbetering

Kwaliteit is duidelijk een onderwerp dat leeft bij de reïntegratiebedrijven. Voor veel bedrijven is het echter onduidelijk welke stappen nu nodig zijn. Ze worden geholpen, enerzijds doordat de aanbestedingsprocedure een kader biedt en anderzijds doordat de brancheorganisatie met een verdere invulling van kwaliteitsbeleid komt. Voor zowel publieke aanbesteders als brancheorganisatie is het belangrijk te beseffen hoe ver de markt is en wat zij op korte termijn kunnen verwachten. Vast staat in ieder geval dat een goed werkende reïntegratiemarkt is gebaat bij helderheid tussen vragende en aanbiedende marktpartijen. De Raad voor Werk en Inkomen zet vanuit haar adviesrol dan ook in op meer transparantie van de reïntegratiemarkt door verbeterde uitvoering en informatieverstrekking. Daarnaast vraagt kwaliteitszorg in deze kennisintensieve dienstverlening om permanente verbetering. Zeker zolang het proces nog niet is uitontwikkeld en er (te) weinig elementaire theoretische inzichten en bruikbare methodieken zijn. De reïntegratiesector moet dus blijven zoeken naar nieuwe inzichten, werkmethoden en protocollen.

Veel hangt daarbij af van de keuzen van de betrokken partijen. Die keuzen zullen enerzijds sterk afhangen van wat deze als

Schema 2: Overzicht van veelgebruikte kwaliteitscriteria

Reïntegratiemarkt (regionale behoeften)	Processen	Personeel	Resultaat	Clënten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ketendienstverlening</li> <li>• overzicht, transparantie, waar is welke dienst beschikbaar?</li> <li>• aansluiting en beschikbaarheid soorten diensten</li> <li>• plaatsingsresultaten van regionale aanbieders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bedrijfshistorie: 'in het verleden behaalde resultaten'</li> <li>• bedrijfscontinuïteit</li> <li>• overzicht succesvolle bemiddelingstrategieën</li> <li>• eenduidige intake procedures</li> <li>• efficiëntie, doorlooptijden, flexibiliteit, betrouwbaarheid</li> <li>• afstemming interne-externe contacten</li> <li>• organisatorische inbedding kwaliteitsbeleid</li> <li>• veranderingen bijhouden, bekendmaken, innovativiteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• professionaliteit</li> <li>• wettechnische kennis</li> <li>• arbeidsdeskundig inzicht</li> <li>• kennis van en onderzoek naar belasting-belastbaarheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plaatsingsresultaat, transparant en meetbaar</li> <li>• duurzaamheid van plaatsing</li> <li>• relatie prijs-kwaliteit, met nadruk op 'voordeligste aanbieder'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• betrokkenheid cliënt en belangenorganisaties</li> <li>• gelijke kansen bieden</li> <li>• afoming voorkomen</li> <li>• cliëntgroepen onderscheiden</li> <li>• keuzemogelijkheden bieden</li> <li>• samenhang tussen aard van dienst en geschiktheid voor cliëntgroepen</li> <li>• snelheid van plaatsing</li> </ul>

>>

kosten en baten beschouwen; van wat zij als voordeel en wat als nadeel zien. Daarbij spelen vele rationele en irrationele factoren, bijvoorbeeld de verwachting dat invoering van kwaliteitszorg tot kostprijsverhoging leidt. De baten (arbeidsinpassing) kunnen terechtkomen bij een andere partij dan het reïntegratiebedrijf dat de kwaliteitsinvesteringen doet. Maar als het belang van kwalitatief goede dienstverlening breed gedragen wordt en wanneer blijkt dat er veel verbeteringen mogelijk zijn, legitimeert dat de investering in kwaliteit van de dienstverlening.

Anderzijds zal het gekozen pad sterk afhangen van de betrokkenheid van de reïntegratieprofessionals. Zij brengen visie, integriteit, onafhankelijkheid, creativiteit en vernieuwing in. Maar tegelijkertijd zijn veel professionals, globaal bezien, meer gericht op inhoud dan op werkproces, meer op de eigen normen dan op die van de klant, en 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 standaardise-

## Top-10 kwaliteitsinspanningen

Op basis van een vragenlijstonderzoek is de volgende kwaliteitsinspanningen top-10 gemaakt (in willekeurige volgorde):

1. Periodieke en systematische 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 reïntegratienetwerk.
10. Specialismen bieden.

ring, controle en van het oordeel van personen buiten de eigen discipline. Ze zijn vaak niet gewend openheid van zaken te geven en te moeten aantonen wat voor resultaat is geboekt. Verbetering van de kwaliteit in de kennisintensieve dienstverlening staat of valt dan ook met de betrokkenheid van de professionals. Ook bij het invoeren van kwaliteitszorg is het van groot belang rekening te houden met een goed draagvlak.

Gemotiveerde medewerkers zijn tenslotte overal van belang: het draait om persoonlijke inzet van alle kennis en vaardigheden en om een goede relatie met de klant. ■

**dr. R. Cremer**  
onderzoeker TNO Arbeid,  
Hoofddorp

## Openbare aanbesteding Arbodienst

De gemeentelijke dienst Stadstoezicht Amsterdam oriënteert zich op een nieuwe, gecertificeerde Arbodienst in de Amsterdamse regio. Zij doet dit in de vorm van een openbare aanbesteding. Van een Arbodienst verwachten wij dat deze voldoet aan de volgende kernbegrippen:

- Professioneel
- Resultaat- en organisatiegericht
- Adviesfunctie voor integraal management
- Communicatief sterk; relatiebouwer met leidinggevend
- Pro-actief in haar handelen
- Affiniteit met de organisatie
- Preventieve aanpak van verzuim
- Bekend met gemeentelijke regelgeving
- Interface met geautomatiseerd P-systeem Amsterdam

Indien u zich herkent in het bovenstaande dan nodigen wij u graag uit om voor 29 november 2002 een offerte uit te brengen. Voor meer informatie en het opvragen van het programma van eisen, kunt u contact opnemen met Jeannet Engelen, telefoon 020-55 30 416 of per e-mail via [Jeannet.engelen@stadstoezicht.amsterdam.nl](mailto:Jeannet.engelen@stadstoezicht.amsterdam.nl)

Voor meer informatie over Stadstoezicht kunt u ook onze website bezoeken:  
[www.stadstoezicht.amsterdam.nl](http://www.stadstoezicht.amsterdam.nl)

**Stadstoezicht. Met het oog op een leefbare stad!**



Stadstoezicht