



Opdrachtgever

UWV



Opdrachtnemer

APE / Nynke de Groot, Lone von
Meyenfeldt, Krista Visscher

Onderzoek

Onderzoek naar de mentorrol re-
integratiecoach 2008

Startdatum – 1 december 2009

Einddatum – 1 december 2009

Categorie

Werkwijze en dienstverlening

Evaluatie mentoraat bij re-integratiecoaching.

Doel en vraagstelling

Het doel is om na te gaan welke rol het mentoraat vervult in het streven naar selectiviteit, effectiviteit en doelmatigheid van re-integratie.

Conclusie

Het UWV heeft het mentoraat ingesteld om re-integratiecoaches te ondersteunen bij de uitvoering van hun werk. APE heeft de werking van het mentoraat geëvalueerd. Met het oog op de ontwikkeling naar een professionele organisatie en de vorming van het nieuwe WERKbedrijf wilde UWV een onderzoek doen naar de bijdrage van het mentoraat aan de selectiviteit, effectiviteit en doelmatigheid van re-integratiecoaching. In dit onderzoek is data-analyse gecombineerd met groepsinterviews met re-integratiecoaches, mentoren, managers werk en regiomanagers. Met behulp van econometrische analyses is het effect van de mentor op effectiviteit, doelmatigheid en selectiviteit in kaart gebracht. Deze uitkomsten werden bediscussieerd in de groepsinterviews om de resultaten te duiden en te betrekken op de nieuwe situatie in het WERKbedrijf. De onderzoeksresultaten geven aan dat het mentoraat heeft bijgedragen aan de effectiviteit van re-integratiecoaching. De inzet van de mentor heeft de gemiddelde WW-duur verkort en het percentage werklozen dat de maximale wettelijke WW-duur bereikt, verkleind. Voor wat betreft de doelmatigheid en selectiviteit zijn de resultaten minder eenduidig. Uit de data-analyse volgt geen direct effect, terwijl de geïnterviewden wel een bijdrage van de mentor zien. Bron: website APE, bewerking secretariaat KWI

Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/feiozsgq>

Evaluatie Mentoraat bij re-integratiecoaching

Het mentoraat voor en met de komst
van het WERKbedrijf

Nynke de Groot
Lone von Meyenfeldt
Krista Visscher

Onderzoek in opdracht van UWV

© Aarts De Jong Wilms Goudriaan Public Economics bv (APE)

Den Haag, oktober 2009

Evaluatie Mentoraat
N. de Groot, L. von Meyenfeldt, K. Visscher

Ape rapport nr. 08-603

© 2009 Aarts De Jong Wilms Goudriaan Public Economics bv (APE)

Website: www.ape.nl

Omslag: Brordus Bunder, Amsterdam

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

INHOUD

1	INLEIDING	3
2	BESCHRIJVING MENTORAAT	5
2.1	De introductie van het mentoraat	5
2.2	De instrumenten van mentoren	6
2.3	Aansturing van de mentor	7
2.4	Functioneren van het mentoraat	8
2.5	Conclusie	10
3	EVALUATIE MENTORAAT VOOR KOMST WERKBEDRIJF	13
3.1	Operationalisering kernbegrippen	13
3.2	Beschrijving data-analyse	15
3.3	Resultaten data-analyse	16
3.3.1	Effectiviteit	17
3.3.2	Doelmatigheid	22
3.3.3	Selectiviteit	24
3.3.4	Vakbekwaamheid van de re-integratiecoaches	25
3.3.5	Samenvatting data-analyse	25
3.4	Uitkomsten groepsinterviews	27
3.4.1	Effectiviteit	27
3.4.2	Doelmatigheid	29
3.4.3	Selectiviteit	30
3.4.4	Samenvatting groepsinterviews	30
3.5	Conclusie	34
4	EVALUATIE MENTORAAT MET DE KOMST VAN HET WERKBEDRIJF	37
4.1	Het mentoraat na het WERKbedrijf	37
4.2	Uitkomsten groepsinterviews	38
4.3	Conclusie	40
5	CONCLUSIE	43
	BIJLAGE 1 ACHTERGROND DATA-ANALYSE	47
	Het gebruikte econometrische model	47
	Resultaten modellen effectiviteit	49
	Resultaten modellen doelmatigheid	59
	Resultaten modellen selectiviteit	64
	BIJLAGE 2 LIJST VAN DEELNEMERS INTERVIEWS	69

1 INLEIDING

In 2005 heeft UWV de nieuwe werkwijze re-integratiecoaching geïntroduceerd. UWV kreeg door de SUWI wetgeving bij het uitvoeren van de WW voortaan ook een re-integratietaken. In 2005 werd daartoe het werkdomein ingericht. Centraal in het werkdomein stond de functie van re-integratiecoach. De re-integratiecoach was binnen UWV verantwoordelijk voor de werkhervatting van WW-klanten van UWV. Om de re-integratiecoaches te ondersteunen en faciliteren bij hun werk heeft UWV het mentoraat ingesteld. Mentoren stimuleerden de professionaliteit van de re-integratiecoaches op vakinhoudelijk gebied, zodat UWV zoveel mogelijk mensen weer aan het werk kon helpen. Sinds 2009 is UWV gefuseerd met het CWI. In het nieuwe UWV WERKbedrijf bewaakt de mentor de professionele ontwikkeling van de werkcoaches.

Met het oog op de ontwikkeling naar een professionele organisatie en de vorming van het nieuwe WERKbedrijf wilde UWV een onderzoek doen naar hoe het mentoraat bijdraagt aan selectiviteit, effectiviteit en doelmatigheid. Dit rapport geeft de uitkomsten van dit onderzoek.

De evaluatie is uitgevoerd door data-analyse te combineren met het houden van groepsinterviews met re-integratiecoaches, mentoren, managers werk en regiomanagers. Eerst werden op basis van de registraties van UWV econometrische analyses van het effect van de mentor op indicatoren van effectiviteit, doelmatigheid en selectiviteit uitgevoerd. De uitkomsten van de analyses werden bediscussieerd in de groepsinterviews, waarbij de geïnterviewden aan konden geven of ze de uitkomsten herkenden en welke verklaringen ze voor gevonden effecten hadden. Vervolgens zijn we ingegaan op het mentoraat met de komst van het WERKbedrijf. Hoe is het mentoraat in de nieuwe situatie vormgegeven en hoe kunnen we de uitkomsten van de evaluatie gebruiken om dit te verbeteren?

De resultaten van deze evaluatie worden in dit rapport omschreven. Hoofdstuk 2 is een beschrijving van het mentoraat binnen UWV, we zetten kort het doel van het mentoraat uiteen en omschrijven hoe het mentoraat is vormgegeven. In hoofdstuk 3 staan de uitkomsten van de evaluatie van het mentoraat binnen UWV. We geven de uitkomsten van de data-analyse en doen verslag van de uitkomsten van de groepsinterviews. Hoofdstuk 4 behandelt de uitkomsten van de evaluatie van het mentoraat met de komst van het WERKbedrijf. We geven weer hoe het mentoraat in de nieuwe situatie is ingericht en hoe de uitkomsten van de evaluatie betrek-

king hebben op de nieuwe situatie. De uiteindelijke resultaten van de evaluatie worden gepresenteerd in de conclusie in hoofdstuk 5.

2 BESCHRIJVING MENTORAAT

2.1 De introductie van het mentoraat

In 2005 heeft UWV de nieuwe werkwijze re-integratiecoaching geïntroduceerd. UWV kreeg door de SUWI wetgeving bij het uitvoeren van de WW voortaan ook een re-integratietraak. In 2005 werd daartoe het werkdomein ingericht. Centraal in het werkdomein staat de functie van re-integratiecoach. De re-integratiecoach vervult een regierol: hij is vast aanspreekpunt voor klant en ketenpartners. Het doel van re-integratiecoaching is om klanten effectiever en efficiënter aan het werk te helpen, daarin meer maatwerk te leveren en de cliëntgerichtheid te vergroten. In re-integratiecoaching komen de drie belangrijkste vernieuwingsdoelstellingen uit het beleidsprogramma samen: werk boven uitkering, klantgericht handelen en ketensamenwerking.

Gelijktijdig met de inrichting van het werkdomein werkte UWV aan de ontwikkeling naar een lerende en zichzelf voortdurend verbeterende organisatie met een groot aantal locaties die opereren vanuit de lokale context. Bij de omslag die UWV als organisatie wil maken maakt zij gebruik van het INK managementsysteem. Dit is een model voor kwaliteitsmanagement op basis waarvan organisaties hun bedrijfsprocessen kunnen meten en sturen. De focus ligt daarbij op verbetering en verandering. Het model richt zich enerzijds op het functioneren van een organisatie in haar omgeving en anderzijds op de resultaten die dit oplevert.

De beoogde resultaten van het werkdomein zijn een zo hoog mogelijke uitstroom naar werk van werkzoekenden. De re-integratiecoaches staan hierbij centraal, zij moeten deze resultaten bewerkstelligen. Alles wordt om de re-integratiecoach georganiseerd om de coaches hun werk te laten doen. De mentor is een van deze functies die het UWV heeft ingesteld om de re-integratiecoaches te ondersteunen en faciliteren bij hun werk.

Bij de oprichting van het mentoraat was het doel dat mentoren bijdragen aan de professionele ontwikkeling van de re-integratiecoach. UWV heeft de re-integratiecoach nadrukkelijk als professional gepositioneerd. Dit houdt in dat de re-integratiecoach de ruimte krijgt om zijn eigen oordeel te vormen en wordt afgerekend op het resultaat van zijn handelen. De mentor heeft tot taak re-integratiecoaches te coachen en de kwaliteit van hun

handelen te meten. Het uitgangspunt hierbij is dat mentoren zich daarbij richten op houding en gedrag van de re-integratiecoaches en het methodisch werken, dat wil zeggen doelgericht, planmatig en systematisch handelen.

2.2 De instrumenten van mentoren

Een belangrijk uitgangspunt van het INK managementmodel is het monitoren van resultaten. UWV maakt hiervoor organisatiebreed gebruik van het kwaliteit meetmodel (KMM). De vier gebieden waarop resultaten gemeten moeten worden zijn de waardering door klanten, waardering door het personeel, waardering door de maatschappij en de ondernemingsresultaten. De mentoren gebruiken het kwaliteit meetmodel voor het monitoren van de professionalisering van de re-integratiecoaches. De instrumenten die zij hierbij inzetten zijn het Groei- & Leermodel en in mindere mate klantenquêtes.

Het Groei- & Leermodel gaat uit van verschillende fasen van ontwikkeling die een professional doormaakt. Met behulp van het model krijgt de mentor zicht op de professionele groei en ontwikkeling van re-integratiecoaches op specifieke thema's, namelijk klantgerichtheid, resultaatgerichtheid en samenwerken. Volgens de werkwijze van het methodisch handelen leggen re-integratiecoaches de argumenten en activiteiten vast die aan hun beslissingen ten aanzien van de werkhervatting van een klant ten grondslag liggen. Het methodisch handelen bestaat uit de stappen beeldvorming, oordeelsvorming, besluitvorming en uitvoering (BOBU). Eerst vormt de re-integratiecoach zich op basis van kenmerken als leeftijd, geslacht en sector een beeld van de situatie van de klant. Hierbij kan de re-integratiecoach gebruik maken van systeemregistraties, het Ankermodel en de Kansverkenner. Na de beeldvorming maakt de re-integratiecoach op basis van alle informatie een afweging van de kansen en risico's op werkhervatting. De re-integratiecoach combineert hierbij algemene professionele oordeelsvorming met een inschatting van specifieke risicofactoren zoals duur van werkloosheid, de thuissituatie en de financiële situatie van de klant. Vervolgens neemt de re-integratiecoach een besluit voor het re-integreren naar werk van de klant. Samen met de klant bepaalt hij wat de beste weg naar werk is en welke middelen daarvoor moeten worden ingezet. De re-integratiecoach moet hierbij rekening houden met de effectiviteit van re-integratie en een zekere selectiviteit bij het kiezen van de inzet van mensen en middelen is gewenst (wat werkt, voor wie en wanneer?). Ten slotte maakt de re-integratiecoach in de uitvoering een werkplan.

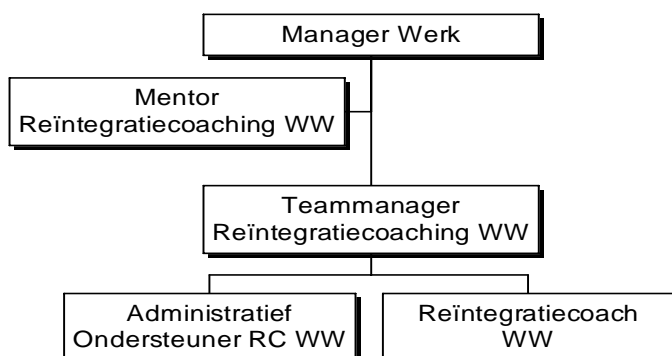
Hierin zijn de beeldvorming, afwegingen en motivaties van de re-integratiecoach terug te lezen. De werkcoach doorloopt de cyclus van beeldvorming en oordeelsvorming steeds opnieuw om tot nieuwe besluitvorming te komen en dit zonedig in de uitvoering aan te passen. De mentoren kunnen op basis van het werkplan, het bijwonen van gesprekken en aan de hand van waarneembaar gedrag, de verschillende niveaus van groei van re-integratiecoaches bepalen. Vervolgens kan de mentor samen met de re-integratiecoach de ontwikkelpunten van de coach benoemen en stimuleren om een hoger niveau van ontwikkeling te bereiken. De mentor stelt hiertoe een begeleidingsplan op.

Om de beleving van de klant als input mee te kunnen nemen bij de beoordeling van houding en gedrag van re-integratiecoaches gebruikten mentoren bij UWV vanaf 2006 het PASA formulier. De bedoeling van het PASA formulier was dat het meer gericht zou zijn op leren en groeien van de re-integratiecoaches dan vorige klantformulieren. De coaches dienden de formulieren aan al hun klanten mee te geven. Naast informatie over algemene kenmerken, zoals leeftijd en geslacht, bestaat het formulier uit de vier onderdelen; klantvriendelijkheid, resultaat van het gesprek, gemaakte afspraken en monitoring.

2.3 Aansturing van de mentor

Voor de komst van het UWV WERKbedrijf waren managers Werk verantwoordelijk voor de functionele aansturing van de mentoren. De mentor had naast zijn taken omtrent de professionalisering van re-integratiecoaches ook een adviserende rol naar het management. De plaats van de mentor wordt schematisch weergegeven in figuur 2.1.

Figuur 2.1 De plaats van het mentoraat binnen UWV



Bron: Functieprofiel mentor UWV

Inhoudelijk werden de mentoren aangestuurd door het Landelijk coördinatiepunt Werk (LCW). Het LCW is in het leven geroepen om de vakinhoudelijke ontwikkeling van re-integratiecoaches en mentoren te faciliteren (hoe deden zij dat?). Op initiatief van het LCW werd intercollegiale toetsing geïntroduceerd als nieuw onderdeel van het kwaliteitssysteem. In oktober 2008 organiseerde het LCW een landelijke evaluatie van de mentorrol. Het doel van de evaluatie was het verwerven van inzicht in de sterke en minder sterke kanten van het mentoraat. Een nevensdoelstelling was om een richtlijn op te stellen voor de verdere ontwikkeling en professionalisering van het vak van de re-integratiecoach, en dan met name aan de bedrijfsmatige kant. Hiervoor moest worden gekeken hoe mentoren de doelgerichtheid en doelmatigheid van de re-integratiecoach beïnvloeden. Verder is de bedoeling van intercollegiale toetsing dat de mentoren van elkaar kunnen leren.

2.4 Functioneren van het mentoraat

De mentor was een nieuwe functie binnen UWV. De mentor moest na de invoering van het mentoraat eerst zijn plek binnen de organisatie vinden. Volgens het oude functieprofiel hadden mentoren naast coaching van re-integratiecoaches ook generieke taken als advisering naar het management en het zorg dragen voor kennisoverdracht onder re-integratiecoaches. Doordat de inzet van mentoren afhankelijk was van individuele managers bleek na verloop van tijd dat regionale verschillen in de taakinvulling van de mentor waren ontstaan. Bij de ene vestiging werd bijvoorbeeld meer op houding en gedrag gestuurd, terwijl bij de andere vestiging de sturing op het vakinhoudelijke vlak lag. Het kwam ook voor dat mentoren op vestigingen voor managementtaken of andere neventaken werden

ingezet, zoals het doornemen van cijfers of het aanvragen van nieuwe computersystemen. Uit een evaluatie van LCW in 2008 kwam naar voren dat mentoren behoefte hebben aan meer structuur en kader voor hun functioneren. Zij wilden meer duidelijkheid in wat hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn. Daarnaast gaven mentoren aan dat het management meer consistentie in de planvorming zou moeten brengen. De vertaling naar de werkvloer was zwak. Het management zou langer moeten vasthouden aan de gekozen richting en monitoren of beoogde effecten zijn behaald.

Naast de inzet door de manager hangt het van de persoonlijke inbreng van de mentor af hoe de begeleiding van de re-integratiecoaches vorm krijgt en tot welke resultaten dat leidt. Uit de evaluatie van LCW kwam naar voren dat mentoren in de loop van tijd een eenduidige werkwijze hebben ontwikkeld in de begeleiding van re-integratiecoaches. Deze houdt in dat zij structureel werken aan de ontwikkeling van de vakbekwaamheid en dat de werkzaamheden zijn te herleiden naar bepaalde werkwijzen of uitgangspunten. Doordat de mentoren vrijheid hebben bij het invullen van hun werk en werkwijzen zijn er wel onderlinge verschillen.

Door het LCW werd halfjaarlijks over de vakbekwaamheid van de re-integratiecoaches gerapporteerd. Dit gaf een landelijk overzicht van de ontwikkeling van re-integratiecoaches. Deze rapportages moesten aan verschillende managers laten zien dat de functie mentor toegevoegde waarde heeft bij de ontwikkeling van de re-integratiecoaches. Hoewel sinds de invoering van het mentoraat het inzicht in het professionele niveau van de re-integratiecoaches is toegenomen, was eind 2008 nog niet van alle coaches het niveau van vakbekwaamheid vastgesteld. Ook kwam uit de rapportages naar voren dat veel coaches nog geen begeleidingsplan hadden, waardoor er geen systematische en zorgvuldige weergave was van de begeleiding van de mentor. Wel was er een stijgende trend te zien van het percentage coaches dat als vakbekwaam werd bestempeld. Er zijn weinig resultaatmetingen van wat re-integratiecoaches van de begeleiding van de mentoren vinden.

De mentoren zijn ermee bekend dat het management op bepaalde prestatie indicatoren stuurt maar gebruiken de metingen daarvan nauwelijks bij hun eigen activiteiten. De reden hiervoor is dat deze kengetallen volgens mentoren onvoldoende handvatten bieden voor het ontwikkelen van activiteiten. Wel hebben mentoren behoefte aan duidelijkheid over wat moet gebeuren om resultaten te beïnvloeden. Het proces komt volgens mentoren beter tot zijn recht als bekend is waar succesfactoren zitten en hoe je

die bij de re-integratiecoach ontwikkelt. Als er geen verbinding is tussen resultaten en een methodische aanpak (de inzet van ontwikkelactiviteiten) bestaat het risico dat sec op uitstroom van de re-integratiecoach wordt afgerekend, zonder rekening te houden met de vakbekwaamheid of samenstelling van de portefeuille. De indicatoren om de resultaten vast te stellen zouden volgens mentoren dan ook in samenspraak moeten worden bepaald.

De meeste mentoren zetten zich in voor kennisoverdracht, zowel van het vak als van de omgeving, zoals de arbeidsmarkt. Sommige mentoren treden meer op als initiatiefnemer voor kennisdeling dan dat zij zelf deze kennis verspreiden. Andere mentoren richten zich juist wel meer op de verbreiding van vakkennis en de uitoefening van re-integratietaken. De wijze van kennisoverdracht heeft een sterke relatie met de mate van ervaring van de re-integratiecoach. Een verbeterpunt dat uit de evaluatie naar voren kwam is dat inzichtelijker zou moeten worden gemaakt wat benodigde kennis is en hoe deze te vergaren.

Er is voor mentoren geen (lokale) richtlijn voor het letten op de kosten en baten bij het inzetten van ontwikkelactiviteiten. Het kosten en baten bewustzijn is onder mentoren dan ook niet sterk ontwikkeld. Het ontbreekt mentoren vaak aan inzicht in de benodigde middelen in relatie tot een bepaald doel. Financiële middelen zijn niet begroot op basis van een doelstelling of beoogde resultaten. Sommige mentoren zijn van mening dat het beheer van middelen een aandachtsgebied is voor de re-integratiecoach, het management of stafafdelingen.

Mentoren vinden het nut van de klantenquêtes beperkt. Dit wordt geweten aan het algemene karakter van de vragen en het feit dat er nu eenmaal conflicten kunnen spelen tussen rechten en plichten van de klant. Bovendien is het lastig resultaat en doelgerichtheid van de re-integratiecoach op kwalitatieve aspecten te meten. Volgens een groot deel van de mentoren is het lastig om de resultaten om te zetten in concrete activiteiten die ze kunnen ondernemen om de resultaten van de re-integratiecoach te beïnvloeden. Het overgrote deel van de mentoren gebruikt de cliëntenquêtes voor het geven van feedback.

2.5 Conclusie

Het mentoraat is onderdeel van het kwaliteitssysteem van UWV. Bij de oprichting van het mentoraat was het doel dat mentoren zouden bijdragen aan de professionele ontwikkeling van de re-integratiecoach. De bedoeling

was dat mentoren indirect bijdroegen aan de hoofddoelstelling van het werkdomein: een zo hoog mogelijke uitstroom naar werk van werkzoekenden.

Mentoren werden bij UWV aangestuurd door managers werk. Inhoudelijk werden mentoren aangestuurd door het LCW. Volgens het oude functieprofiel hadden zij naast coaching en kennisoverdracht bij re-integratiecoaches ook een adviserende rol naar het management. Doordat de inzet van mentoren afhankelijk was van lokale managers zijn verschillen in taakinfilling ontstaan.

Mentoren bepalen de professionalisering van de re-integratiecoaches op basis van waarneembaar gedrag. Om re-integratiecoaches naar een hoger niveau te brengen stellen mentoren een begeleidingsplan voor de re-integratiecoach op. In 2008 hadden nog niet alle re-integratiecoaches een begeleidingsplan en was ook niet van alle re-integratiecoaches het niveau van vakbekwaamheid vastgesteld. Wel was een stijgende tendens waar te nemen in het aantal vakbekwame re-integratiecoaches.

Uit de evaluatie van het mentoraat door LCW is een aantal verbeterpunten voortgekomen.

- Mentoren zouden bij planvorming door het management meer consistentie willen hebben. De vertaling naar de werkvloer is zwak. Het management zou langer moeten vasthouden aan de gekozen richting en monitoren of beoogde effecten zijn behaald.
- Mentoren gebruikten de prestatie indicatoren van het management niet bij hun eigen activiteiten. Door gebrek aan verbinding tussen resultaten en een methodische aanpak is het lastig om de resultaten om te zetten in concrete activiteiten.
- Mentoren hebben wel behoefte aan inzicht in succesfactoren voor het behalen van resultaten. De indicatoren om de resultaten van re-integratiecoaches vast te stellen zouden volgens mentoren in samenspraak moeten worden bepaald.
- Mentoren hadden in 2007 geen prominente rol bij de inzet van middelen en het stimuleren van kosten en baten bewustzijn van de re-integratiecoaches. Hiervoor bestonden dan ook geen richtlijnen.
- De gebruikswaarde van klantenquêtes voor het begeleiden van de ontwikkeling van de re-integratiecoaches was volgens mentoren beperkt. De vragen uit deze klantenquêtes waren te algemeen en de uitkomsten door het kwalitatieve en subjectieve karakter niet goed aan resultaten en activiteiten te verbinden.

3 EVALUATIE MENTORAAT VOOR KOMST WERKBEDRIJF

In dit hoofdstuk beschrijven we de uitkomsten van het onderzoek naar het mentoraat. We bekijken hierbij alleen de periode voor de komst van het UWV WERKbedrijf. We evalueren in hoeverre het mentoraat heeft bijgedragen aan de selectiviteit, doelmatigheid en effectiviteit van re-integratiecoaching. Hiervoor operationaliseren we eerst deze drie kernbegrippen in paragraaf 3.1. We geven van ieder begrip een omschrijving en geven aan hoe we het effect willen meten. In paragraaf 3.2 omschrijven we kort de data-analyse. Voor een uitgebreidere omschrijving verwijzen we naar de bijlage. De uitkomsten van de data-analyse en de groepsinterviews staan in paragraaf 3.3 en paragraaf 3.4. Ten slotte presenteren we in paragraaf 3.5 de conclusies.

3.1 Operationalisering kernbegrippen

Het doel van deze evaluatie is te onderzoeken of het mentoraat heeft bijgedragen aan de selectiviteit, doelmatigheid en effectiviteit van re-integratiecoaching. Deze drie kernbegrippen moeten eerst geoperationaliseerd worden om de invloed van het mentoraat hierop meetbaar te maken.

Onder *selectiviteit* verstaan we dat de re-integratiecoach de ondersteuning en begeleiding afstemt op de kansen en belemmeringen van de klant, zodat de klant zo goed en zo snel mogelijk weer aan het werk gaat. Dit vereist dat de re-integratiecoach weet bij welke klant, welke ondersteuning hij moet inzetten en wanneer. Hoewel er wel enkele onderzoeken op dit gebied zijn geweest, is deze kennis nog niet voorhanden. Daarom zullen we in dit onderzoek kijken in welke mate re-integratiecoaches bij de inzet van tijd en instrumenten onderscheid maken tussen klanten. We stellen hierbij niet vast of dit onderscheid doelmatig of effectief is.

We gebruiken de variatie in trajecten en ingezette dienstverlening per re-integratiecoach als indicatie voor selectiviteit, hoe meer verschillende instrumenten de coach inzet hoe selectiever de coach is. Daarnaast meten we de selectiviteit door te kijken naar het aantal introductiegesprekken per klant. Als de coach niet voor iedere klant een introductiegesprek heeft, is de coach minder selectief¹.

¹ Het aantal introductiegesprekken per klant hoeft niet per definitie een indicator van selectiviteit te zijn. Een laag aantal introductiegesprekken kan ook betekenen dat de coach wel introductiegesprekken heeft, maar deze niet registreert.

Doelmatigheid is de verhouding tussen de ingezette middelen en tijd enerzijds, en het gerealiseerde effect hiervan anderzijds. We onderzoeken het effect van het mentoraat hierop door te kijken naar de inzet van de re-integratiecoach en van instrumenten. Bij de inzet van de re-integratiecoach kijken we naar het aantal gesprekken per klant. Als de coach veel gesprekken per klant heeft, is de coach minder doelmatig. Bij de inzet van instrumenten kijken we naar het aantal trajecten per klant, de ingezette dienstverlening per klant en de gemiddelde kosten aan trajecten per klant. Hoe hoger deze indicatoren, hoe kleiner de doelmatigheid van de coach.

Effectiviteit is de mate waarin het gewenste resultaat wordt bereikt. Onder het gewenste resultaat verstaan we voortijdige uitstroom uit de uitkering vanwege werkhervatting of andere redenen voor de datum van de maximale wettelijke duur van de uitkering wordt bereikt. Een manier om dit te operationaliseren is om te kijken naar de gemiddelde WW-duur. Hoe lager de WW-duur, hoe effectiever de re-integratiecoaching. Daarnaast kijken we naar het percentage klanten dat uitstroomt doordat de maximale wettelijke duur is bereikt, een hoog percentage is een indicator van een lagere effectiviteit. Het percentage klanten dat uitstroomt naar werk is een andere indicator van de effectiviteit. Ten slotte bekijken we ook de klanttevredenheid per coach.

De operationalisering van de drie kernbegrippen heeft enkele kanttekeningen. Ten eerste is er enige overlap tussen de drie begrippen. We hebben bijvoorbeeld het aantal trajecten per klant ingedeeld onder doelmatigheid, maar dit kan ook een indicator van selectiviteit zijn, minder trajecten per klant is een indicatie dat de re-integratiecoach niet weet welk instrument hij het beste voor zijn klanten kan inzetten en daarom de begeleiding zelf in handen houdt. Wij hebben er bij dit onderzoek voor gekozen om de kernbegrippen en bijbehorende indicatoren strikt gescheiden te houden.

Ten tweede is het belangrijk om bij dit onderzoek er rekening mee te houden dat de effectiviteit, selectiviteit en doelmatigheid niet direct gemeten worden. Om de invloed van het mentoraat op de begrippen te meten, moet er gekeken worden naar indicatoren. We evalueren dus eigenlijk de invloed van het mentoraat op deze indicatoren, die indirect weer kunnen worden terugvertaald naar effectiviteit, selectiviteit en doelmatigheid.

3.2 Beschrijving data-analyse

Bij de data-analyse is gebruik gemaakt van gegevens uit Sonar, SIR, WW-registratie, de registratie van contracten voor trajecten en de klanttevredenheidsonderzoeken van PASA. Het gaat hierbij om gegevens van alle WW-klanten die op enig moment vanaf 1 januari 2007 tot en met 31 december 2008 een WW-uitkering hadden, met uitzondering van AG-klanten. We hebben de gegevens uit Sonar, SIR, de WW-registratie en contractregistratie aan elkaar gekoppeld tot een groot bestand op het niveau van de klant. Vervolgens zijn deze gegevens op basis van de vestiging van de klant gekoppeld aan de mentoren. Deze mentoren komen niet overeen met de daadwerkelijke fysieke mentoren in de onderzochte perioden, omdat we geen exacte gegevens hebben over welke mentor op een bepaald moment op een vestiging zat, alleen hoe de vestigingen verdeeld waren over de mentoren. Daarbij komt dat op sommige vestigingen meerdere mentoren zaten en dat in gemeenten met meerdere vestigingen en mentoren er geen onderscheid tussen de vestigingen gemaakt kan worden. In dit geval zijn de mentoren samengevoegd tot een fictieve mentor. In totaal kunnen we zo 57 mentoren onderscheiden.

We hebben de onderzochte periode tussen januari 2007 en december 2008 verdeeld in acht kwartalen van drie maanden. Voor elk kwartaal berekenen we de indicatoren van selectiviteit, doelmatigheid en effectiviteit op het niveau van de mentor². We kunnen hiermee voor iedere periode de afwijking tot het gemiddelde per mentor berekenen. Deze afwijking per mentor geeft aan of de selectiviteit, effectiviteit of doelmatigheid op de vestigingen van de mentor gemiddeld hoger of lager is dan gemiddeld.

Er zijn echter veel factoren die invloed hebben op de indicatoren die niet kunnen worden beïnvloed door de mentor. Als er in de regio van de vestiging bijvoorbeeld weinig beschikbare banen zijn, is het waarschijnlijk dat de gemiddelde WW-duur hoger is dan gemiddeld. Om de eventuele invloed van de mentor op de indicatoren te kunnen onderscheiden, moet de werkelijke WW-duur voor deze factoren gecorrigeerd worden.

We onderscheiden twee typen factoren, vestigingsfactoren en omgevingsfactoren. Op sommige factoren heeft de vestiging zelf invloed, deze factoren noemen we beïnvloedbare factoren. De overige factoren noemen we

² Een voorbeeld: de gemiddelde WW-duur van mentor 1 in het eerste kwartaal is de gemiddelde WW-duur van de personen in de vestigingen waar de mentor werkt die op 1 januari 2007 een uitkering hadden. Personen waarvan de uitkering op 1 januari 2009 nog niet is afgelopen worden niet meegenomen.

niet beïnvloedbare factoren. Een overzicht van de onderzochte omgevings- en vestigingsfactoren staat in tabel 0-1.

Met behulp van econometrische analyses is voor iedere prestatie-indicator afzonderlijk gecorrigeerd voor de invloed van omgevings- en vestigingsfactoren. Een omschrijving van deze analyses staat in bijlage 1. Het econometrische model voorspelt de score op een prestatie-indicator van de vestiging van een mentor, gegeven de omstandigheden in de omgeving en op de vestiging. Voor een vestiging met weinig kansen op de arbeidsmarkt voor laagopgeleiden en een hoge caseload voor de re-integratiecoaches, voorspelt het model bijvoorbeeld een hogere WW-duur dan voor een vestiging met veel kansen en een lage caseload.

De voorspelde prestatie-indicatoren komen vaak niet overeen met de gerealiseerde scores op de indicatoren. Sommige vestigingen presenteren beter dan voorspeld, andere vestigingen juist minder goed. Wij hebben onderzocht of dit verschil tussen de voorspelling en de realisatie verklaard kan worden door de inzet van de mentor. Hiervoor gebruiken we opnieuw een econometrisch model. De inzet van de mentor meten we door het percentage coaches met een begeleidingsplan en het percentage vakbekwame coaches (coaches in de fases competent of vakbekwaam in het Groei- & Leermodel). Deze maatstaven hebben hun nadelen, zo is de indeling op basis van het Groei- & Leermodel wat subjectief, hoeven veel vakbekwame coaches niet per definitie een actieve mentor te betekenen en verstaat niet iedere mentor hetzelfde onder een begeleidingsplan. Er waren echter geen betere objectieve maatstaven voorhanden.

In het model verklaren we het verschil tussen voorspelling en realisatie uit de inzet van de mentor. Als we een significant effect vinden, kunnen we concluderen dat er een effect van de inzet van de mentor op de indicator is, en daarmee indirect op de selectiviteit, effectiviteit of doelmatigheid.

3.3 Resultaten data-analyse

In deze paragraaf beschrijven we de resultaten van de data-analyse. We geven eerst de conclusies per onderzochte indicator. Hierbij geven we aan of we een effect van de mentor op de indicator hebben gevonden. Voor de uitkomsten van de onderliggende econometrische modellen verwijzen we naar bijlage 1.

3.3.1 Effectiviteit

Gemiddelde WW-duur

We vinden een effect van de inzet van de mentor op de gemiddelde WW-duur, zowel als we dit meten in het percentage begeleidingsplannen als het percentage vakbekwame coaches. Als er op een vestiging 10% meer begeleidingsplannen zijn, voorspelt het model een daling van de gemiddelde WW-duur met 10 dagen. Een toename van het percentage vakbekwame coaches met 10% leidt zelfs tot een verlaging van de gemiddelde WW-duur met 13 dagen.

De verschillen tussen de voorspelde en de werkelijke gemiddelde WW-duur hebben we ook per regio berekend. Dit geeft een vergelijking van de regio's, welke regio's hebben een lagere WW-duur dan verwacht en welke regio's een hogere WW-duur? De volgorde van de regio's van laag naar hoog is als volgt:

1. Regio Zuidwest (-24%)
2. Regio Middenwest (-8%)
3. Regio Noord (+2%)
4. Regio Oost (+9%)
5. Regio Zuidoost (+9%)
6. Regio Noordwest (+12%)

In de regio zuidwest is een veel lagere gemiddelde WW-duur dan voorspeld wordt op basis van omgevings- en vestigingsfactoren. In deze regio was het percentage begeleidingsplannen bij de invoering van het mentoraat relatief hoog, evenals het percentage vakbekwame coaches. Na verloop van tijd is het percentage begeleidingsplannen doorgegroeid, maar is de groei van het percentage vakbekwame coaches achtergebleven bij dat van de andere regio's. De lagere WW-duur in deze regio zou daarom een effect van de mentor kunnen zijn.

De regio noordwest heeft de hoogste WW-duur gecorrigeerd voor vestigings- en omgevingsfactoren. In deze regio was in 2007 niet veel bekend over begeleidingsplannen en de vakbekwaamheid van de coaches, de regio leek een langzame start te maken met het mentoraat. In 2008 heeft de regio dit enigszins goedge maakt, maar loopt de regio nog steeds achter op de rest. Dit kan een verklaring zijn voor de hogere WW-duur.

In de analyses hebben we onderzocht of de verschillen tussen de voorspelde en de gerealiseerde WW-duur verklaard kunnen worden door de

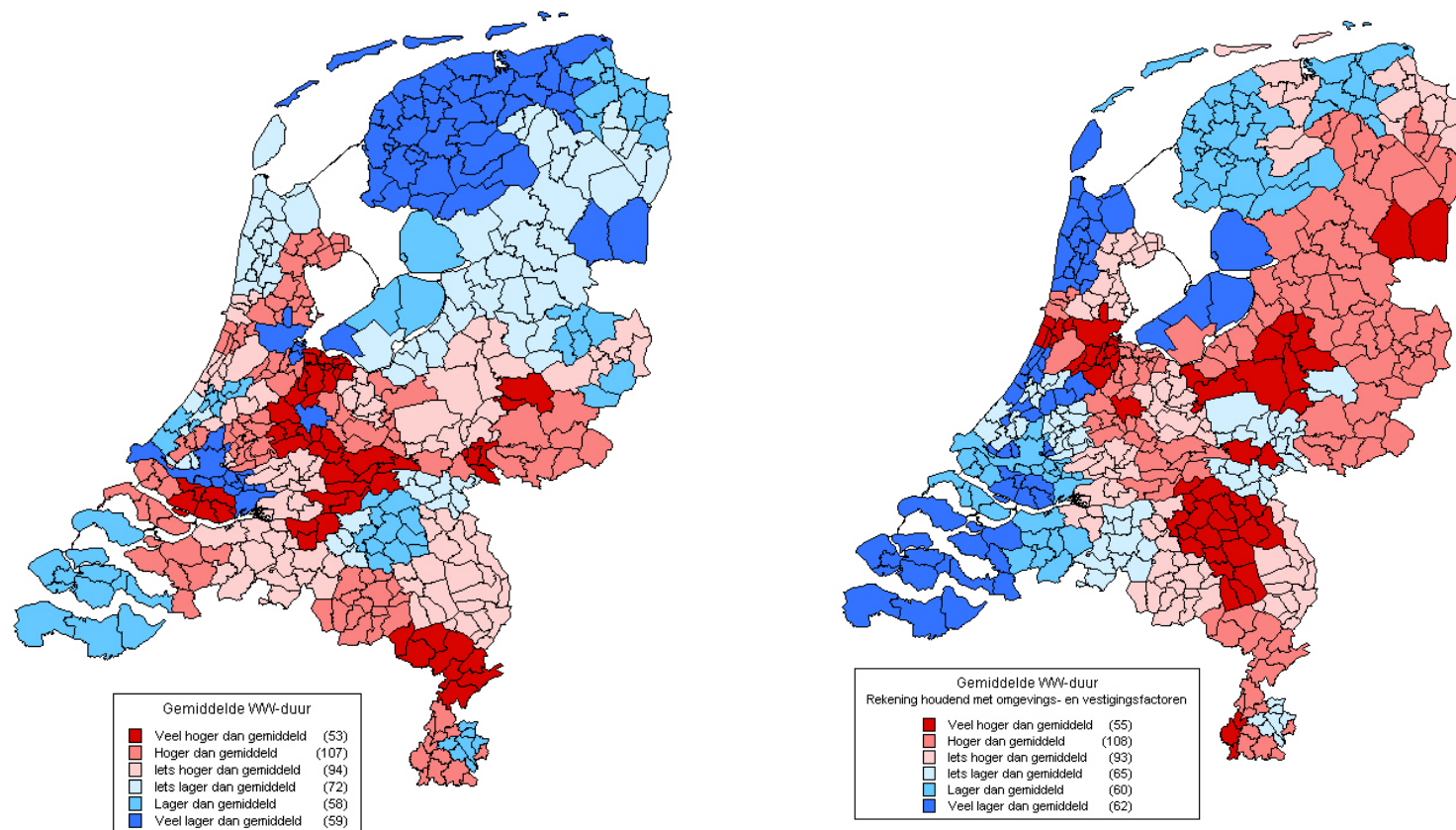
inzet van de mentor. Zoals eerder weergegeven vinden we hier een verlagend effect van de inzet van de mentor op de gemiddelde WW-duur. Dit wil zeker niet zeggen dat alleen de inzet van de mentor bepaalt of een gemeente een lagere of hogere WW-duur heeft dan verwacht. Er zijn vele andere factoren die daarbij een rol spelen, zoals het management op een vestiging, de resultaten van het CWI en factoren die niet zijn meegenomen in de analyse omdat zij moeilijk meetbaar zijn (bijvoorbeeld de reisbereidheid van de doelgroep). De mentor is slechts een van deze factoren, maar uit onze analyses volgt wel dat deze inzet de gemiddelde WW-duur kan verlagen.

Achtergrond regionale verschillen in gemiddelde WW-duur

In figuur 3.1 wordt de gemiddelde WW-duur in de regio's van de mentor grafisch weergegeven. Deze cijfers hebben betrekking op de klanten reïntegratie tussen 1 januari 2007 en 31 december 2008. In de linkerfiguur staat de werkelijke gemiddelde WW-duur. Blauw betekent dat de gemiddelde WW-duur relatief kort is, rood betekent een hogere WW-duur. We zien dat in de noordelijke provincies de gemiddelde WW-duur gemiddeld kort is, evenals in Zeeland en in de vier grootste steden. In het midden en het zuiden van het land is de gemiddelde WW-duur hoger dan gemiddeld.

In de rechterfiguur staat het verschil tussen de voorspelde en de werkelijke gemiddelde WW-duur. Als een gemeente blauw is, betekent dit dat het model op basis van de omgevingsfactoren en vestigingsfactoren een hogere WW-duur voorspelt dan dat de gemeente daadwerkelijk heeft. In de rode gemeenten is dit precies omgekeerd. De regionale patronen zijn in de rechterfiguur minder duidelijk dan bij de werkelijke WW-duur. In de noordelijke provincies zien we zowel rode als blauwe gemeenten, oftewel gemeenten die een hogere WW-duur hebben dan verwacht en gemeenten die een lagere WW-duur hebben dan verwacht. Het oosten van het land kleurt met uitzonderlijk van enkele gemeenten rood. We zien nu ook meer variatie in de vier grootste gemeenten. Amsterdam en Utrecht hebben een veel hogere gemiddelde WW-duur dan voorspeld, terwijl Den Haag en Rotterdam juist een lagere WW-duur hebben. Voor het zuidwesten geldt dat de gemiddelde WW-duur daar lager is dan verwacht. In Limburg en het oosten van Brabant vinden we juist een hogere WW-duur dan voorspeld.

Figuur 3.1: De werkelijke gemiddelde WW-duur van klanten re-integratie in de periode 1 januari 2007-31 december 2008 (links) en het verschil tussen de voorspelde en de gerealiseerde WW-duur in deze periode, rekening houdend met vestigings- en omgevingsfactoren (rechts)



Percentage klanten met uitstroom na bereiking maximale WW-duur

We vinden een effect van de mentor op het percentage klanten dat uitstroomt door het bereiken van de maximale wettelijke WW-duur³. Hierbij moet de kanttekening geplaatst worden dat de onderzochte periode relatief kort is (twee jaar), zodat veel van de klanten de maximale wettelijke WW-duur nog niet heeft bereikt op 31 december januari. Toch kunnen we op basis van deze analyse voorzichtig concluderen dat de inzet van de mentor invloed heeft op de uitstroom met de maximale WW-duur. Verder onderzoek met een langere analyseperiode moet dit bevestigen.

We kunnen de regio's op volgorde van percentage uitstroom met maximale WW-duur zetten, waarbij we de percentages corrigeren voor de omgevings- en vestigingsfactoren in de regio. Deze volgorde is als volgt:

1. Regio Middenwest (-19%)
2. Regio Zuidoost (-15%)
3. Regio Zuidwest (-8%)
4. Regio Noordwest (+1%)
5. Regio Oost (+7%)
6. Regio Noord (+33%)

In de regio Middenwest is het percentage klanten dat uitstroomt door het bereiken van de maximale wettelijke WW-duur het laagst, 19% lager dan je zou verwachten op basis van omgevings- en vestigingsfactoren. In deze regio hadden in 2007 relatief weinig re-integratiecoaches een begeleidingsplan, begin 2008 heeft de regio wat dit betreft een grote sprong voorwaarts gemaakt. Deze regio had ook een grote groei in het percentage vakbekwame coaches, al kreeg de regio in 2008 ook te maken met relatief veel beginnende coaches. Op basis hiervan verwacht je dat het mentoreffect zich vooral in 2008 heeft gemanifesteerd.

In de regio Noord is het percentage klanten dat uitstroomt door het bereiken van de maximale WW-duur het hoogst, 33% hoger dan is voorspeld door het model. Noord was halverwege 2008 de enige regio die van alle re-integratiecoaches inzichtelijk heeft gemaakt op welk niveau zij functioneren. De regio wijkt niet sterk af van de andere regio's wat betreft het aantal vakbekwame coaches en heeft relatief veel competente coaches in de onderzochte periode. Daarom is het opvallend dat de regio zo'n hoog

³ We vinden alleen een effect als we de inzet van de mentor meten op basis van het aantal begeleidingsplannen. Als we de inzet van de mentor bepalen aan de hand van het aantal vakbekwame coaches vinden we geen effect.

percentage heeft, dit lijkt niet het effect van de inzet van de mentor te zijn.

Percentage klanten dat uitstroomt naar werk

We vinden geen effect van de inzet van de mentor op het percentage klanten dat uitstroomt naar werk. Dit kan komen doordat de variabele reden uitstroom weinig betrouwbaar is. Het is de ervaring dat coaches vaak niet weten om welke reden de klant is uitgestroomd en bovendien kunnen zij moeilijk controleren of de klant echt werkt. Wij kunnen op basis van deze analyse niet concluderen dat de inzet van mentor een effect heeft op het percentage klanten dat uitstroomt naar werk.

Klanttevredenheid

Wij vinden verschillende effecten van de inzet van de mentor op de klanttevredenheid. Wij hebben hierbij gekeken naar de volgende onderdelen van klanttevredenheid:

- Voelt de klant zich serieus genomen door de re-integratiecoach?
- Heeft de klant het gevoel dat de re-integratiecoach hem verder op weg heeft geholpen naar werk?
- Wordt de klant door de re-integratiecoach gestimuleerd bij het vinden naar werk?
- Heeft de klant het idee dat de re-integratiecoach zijn kansen op terugkeer naar werk vergroot?
- Zijn er duidelijke afspraken met de re-integratiecoach gemaakt?
- Het algemene rapportcijfer van het laatste gesprek met de re-integratiecoach.

De inzet van de mentor heeft een effect op het aantal klanten dat zich serieus genomen voelt door de re-integratiecoach, maar dit effect is negatief. Wij vinden ook negatieve effecten van de inzet van de mentor op het aantal klanten dat zich geholpen voelt door de coach en het aantal klanten dat door de re-integratiecoach wordt gestimuleerd. Het zou kunnen dat we hier te maken hebben met een selectie-effect. De re-integratiecoaches mochten zelf bepalen aan wie ze een enquête uitdeelden. Tijdens de interviews werd door de re-integratiecoaches aangegeven dat ze dit selectief deden, alleen na de betere gesprekken gaven ze een enquêteformulier mee. De mentoren gaven tijdens de interviews aan dat ze probeerden hun coaches te stimuleren aan iedere klant een formulier mee te geven, dus ook na minder geslaagde gesprekken. Bovendien stimuleerden mentoren

het gebruik van handhaving. Dit zou het negatieve effect van de mentor kunnen verklaren.

We vinden geen effect van de inzet van mentor op het aantal klanten dat meent dat zijn kansen op de arbeidsmarkt zijn vergroot door de re-integratiecoach. We vinden ook geen effect van de mentor op het rapportcijfer dat de klanten aan de re-integratiecoaches geven.

Wel vinden we een positief effect op het aantal klanten dat vindt dat de afspraken duidelijk zijn. Dit is ook wat veel naar voren kwam tijdens de interviews, de mentoren proberen de re-integratiecoaches te coachen op het feit dat duidelijkheid belangrijk is voor de klant, ook als duidelijk zijn betekent dat je maatregelen op moet leggen. Uit de analyse blijkt dat de klanten dit ook zo ervaren.

3.3.2 Doelmatigheid

Het aantal trajecten per klant

We vinden geen effect van de inzet van de mentor op het aantal trajecten per klant. In de interviews is gesuggereerd dat dit te maken kan hebben met de afgesloten contracten in 2007, daardoor werden eind 2007 klanten minder selectief op de overgebleven trajectplaatsen geplaatst. Als we alleen het jaar 2008 betrekken in onze analyse vinden we nog steeds geen effect van de mentor. We kunnen dus niet concluderen dat de inzet van de mentor een effect heeft op het aantal trajecten per klant. Dit kan komen doordat de mentor op twee verschillende aspecten van de inzet van trajecten stuurt. Aan de ene kant probeert de mentor de inzet van trajecten te stimuleren voor re-integratiecoaches die veel klanten "bij zich houden", terwijl aan de andere kant de mentor probeert de inzet van trajecten die weinig effect zullen hebben voor bepaalde klanten te beperken.

De ingezette dienstverlening per klant

Er is geen effect van de mentor op de ingezette dienstverlening per klant. Hiervoor kan hetzelfde gelden als voor het aantal trajecten per klant, de mentor zal voor sommige coaches de inzet van dienstverlening willen beperken, terwijl de mentor het bij andere coaches juist stimuleert.

Het aantal gesprekken per klant

We vinden een significant effect van de inzet van de mentor op het aantal gesprekken per klant. Het opmerkelijke is dat als we de inzet van de mentor meten aan de hand van het aantal begeleidingsplannen we een negatief effect zien, terwijl we bij het aantal vakbekwame coaches juist een positief effect zien. Tijdens de interviews gaven de coaches en mentoren aan dat de mentor probeert overbodige gesprekken van de coach met de klant te voorkomen, een klant hoeft niet iedere keer terug te komen als de coach weinig voor hem kan doen, dan kan de coach beter een traject inzetten. Bovendien kunnen gesprekken soms beter plaatsvinden per telefoon of mail, dit kost veel minder tijd voor zowel coach als klant. Deze gesprekken worden minder vaak geregistreerd leidt dit tot minder gesprekken in onze analyse. Tegelijkertijd vonden de geïnterviewden het negatieve effect ook verrassend, omdat mentoren ook proberen hun coaches te stimuleren om regelmatig contact te houden met hun caseload. Dit zou juist moeten leiden tot meer gesprekken.

Het is aannemelijk dat de inzet van de mentor op het aantal gesprekken een tweeledig effect heeft. Bij minder professionele coaches focust de mentor op het werkbaar houden van de caseload en het tijdig doorsturen naar een traject, terwijl bij professionelere coaches de mentor meer stuurt op het regelmatig in contact komen met de klant. Daarbij komt dat het aannemelijk is dat professionelere coaches hun gesprekken beter registreren.

We kunnen de verschillen in het voorspelde aantal gesprekken op basis van omgevings- en vestigingsfactoren en het gerealiseerde aantal gesprekken bekijken per regio. De volgorde in regio's is als volgt:

1. Regio Zuidwest (-42%)
2. Regio Noord (-21%)
3. Regio Middenwest (-4%)
4. Regio Oost (+11%)
5. Regio Zuidoost (+25%)
6. Regio Noordwest (+28%)

De regio Zuidwest heeft 42% minder gesprekken per klant dan het model op basis van de omgevings- en vestigingsfactoren heeft voorspeld. In de regio's Zuidoost en Noordwest zijn respectievelijk 25% en 28% meer gesprekken dan verwacht.

De gemiddelde kosten aan trajecten per klant

We vinden geen effect van de inzet van de mentor op de gemiddelde kosten aan trajecten per klant. Hierbij moet wel gemeld worden dat de gegevens van de kosten aan trajecten minder betrouwbaar zijn door een probleem bij de levering. We konden hierdoor niet alle trajecten meenemen in de analyse. Ook als we alleen het jaar 2008 meenemen in de analyse vinden we geen effect.

3.3.3 Selectiviteit

Variatie in trajecten

De indicatie variatie in trajecten is gebaseerd op het aantal verschillende trajecten dat een coach inzet, hoe vaker de coach andere typen trajecten inzet, hoe meer variatie er is. Er is geen effect van de inzet van de mentor op de variatie in trajecten als we meten met het percentage begeleidingsplannen. Wel zien we een licht negatief effect als we kijken naar de relatie tussen vakbekwame coaches en de variatie in trajecten. Dit kan komen doordat de variatie vrij lastig meetbaar is. De trajecten zijn onderverdeeld in zes typen trajecten (reguliere trajecten, reguliere diensten, IRO, scholing, vrije ruimte en overig). Binnen de groepen is ook variatie mogelijk, maar dit is niet waarneembaar.

Variatie in ingezette dienstverlening

We vinden geen effect van de mentor op de variatie in ingezette dienstverlening. De ingezette dienstverlening is opgedeeld in tien verschillen typen, daarom zou deze maatstaf beter in staat moeten zijn variatie te meten dan de indicator voor variatie in trajecten. Toch vinden wij geen effect van de mentor.

Aantal introductiegesprekken per klant

Uit de analyses blijkt dat een stijging van het aantal vakbekwame coaches, ook een stijging van het aantal introductiegesprekken per klant betekent. In theorie zou voor iedere klant een introductiegesprek plaats moeten vinden. Uit de gegevens blijkt echter dat dit vaak niet gebeurt. We zien dat hoe meer vakbekwame coaches er op een vestiging werken, hoe vaker er bij iedere klant een introductiegesprek plaatsvindt. Dit kan twee oorzaken

hebben. Het kan betekenen dat vakbekwame coaches vaker het protocol volgen, maar het kan ook betekenen dat vakbekwame coaches hun gesprekken beter registreren. Wij vinden geen effect van het aantal begeleidingsplannen op het aantal introductiegesprekken per klant, wat er weer op wijst dat het niet zozeer een direct effect is van de mentor maar meer van de professionaliteit van de re-integratiecoach.

3.3.4 Vakbekwaamheid van de re-integratiecoaches

Ten slotte hebben wij de relatie tussen het aantal begeleidingsplannen en het percentage vakbekwame re-integratiecoaches onderzocht. De verwachting is dat daar een positieve relatie is, hoe meer begeleidingsplannen de mentor heeft opgesteld met de coaches, hoe vaker een coach zich zal ontwikkelen tot een vakbekwaam niveau. Onze analyse ondersteunt deze relatie, we vinden een positief effect van het aantal begeleidingsplannen op de vakbekwaamheid van de re-integratiecoaches. 10% meer begeleidingsplannen verhoogt het percentage vakbekwame coaches met 7%.

3.3.5 Samenvatting data-analyse

In tabel 3-1 staat een overzicht van de gevonden effecten van de inzet van de mentor op de prestatie-indicatoren. In de tweede kolom staan de effecten als we de inzet van de mentor meten aan de hand van het percentage begeleidingsplannen, de derde kolom geeft de effecten bij de meting door het percentage vakbekwame coaches.

We zien dat de mentor een effect lijkt te hebben op de effectiviteit van de re-integratiecoaches. De mentor verlaagt de gemiddelde WW-duur en het percentage klanten dat uitstroomt na het bereiken van de maximale wettelijke WW-duur. We vonden echter geen effect van de mentor op het percentage klanten dat naar werk uitstroomt en zowel negatieve als positieve effecten op de klanttevredenheid. Toch is ons eindoordeel op basis van de data-analyse dat de mentor de effectiviteit van de re-integratiecoaches verhoogt.

We vinden weinig effecten van de mentor op de indicatoren van selectiviteit. Zowel voor het aantal trajecten per klant, de ingezette dienstverlening per klant en de kosten per traject per klant vinden we geen effect. Voor het aantal gesprekken per klant vinden we zowel een positief (als we meten met het aantal begeleidingsplannen) als een negatief effect (bij meting met percentage vakbekwame coaches). Op grond hiervan kunnen

we niet concluderen dat de mentor bijdraagt aan de doelmatigheid van de re-integratiecoaches.

Voor de selectiviteit vinden we ook wisselende effecten. We vinden een negatief effect op de variatie in trajecten als we meten met het percentage vakbekwame coaches, maar geen effect bij de meting met het aantal begeleidingsplannen. We vinden dat het aantal introductiegesprekken per klant hoger is voor vakbekwame coaches en we vinden geen effecten van de mentor op de variatie in ingezette dienstverlening. We kunnen niet concluderen dat de mentor bijdraagt aan de selectiviteit van de re-integratiecoaches.

Ten slotte hebben we ook de invloed van de mentor op de professionaliteit van de coaches onderzocht. We vinden een positief effect van de inzet van de mentor (gemeten met het percentage begeleidingsplannen) op de vakbekwaamheid van de coaches.

De kwaliteit van de data is niet optimaal. Het is bekend dat er registratiefouten in de systemen voorkomen waardoor de gegevens niet volledig betrouwbaar zijn. Bovendien is de inzet van de mentor moeilijk meetbaar, het percentage begeleidingsplannen en het aantal vakbekwame coaches geeft niet altijd een beeld van de activiteiten van de mentor. Zo kan het voorkomen dat sommige mentoren zich eerst hebben gericht op re-integratiecoaches bij wie nog veel te ontwikkelen viel, zodat ze een laag percentage begeleidingsplannen hebben, terwijl andere mentoren voor iedere coach een kort begeleidingsplan hebben opgesteld en een hoog percentage begeleidingsplannen hebben. Het feit dat we ondanks de kwaliteit van de data toch effecten van de inzet van de mentor hebben gevonden, doet vermoeden dat bij perfecte gegevens de gevonden effecten nog groter zouden zijn.

Tabel 3-1 *Overzicht van de gevonden effecten van de inzet van de mentor op de prestatie-indicatoren.*

	Effect mentor (begeleidingsplannen)	Effect mentor (vakbekwame coaches)
<i>Effectiviteit</i>		
Gemiddelde WW-duur	Lager	Lager
Uitstroom na maximale WW-duur	Lager	Geen
Uitstroom naar werk	Geen	Geen
Klanttevredenheid	Zowel lager als hoger	Zowel lager als hoger
<i>Doelmatigheid</i>		
Trajecten per klant	Geen	Geen
Ingezette dienstverlening per klant	Geen	Geen
Gesprekken per klant	Lager	Hoger
Kosten per traject per klant	Geen	Geen
<i>Selectiviteit</i>		
Variatie in trajecten	Geen	Lager
Variatie ingezette dienstverlening	Geen	Geen
Introductiegesprekken per klant	Geen	Hoger
Vakbekwaamheid coaches	Hoger	-

3.4 Uitkomsten groepsinterviews

3.4.1 Effectiviteit

De re-integratiecoaches, mentoren, managers werk en regiomanagers denken dat de mentor heeft bijgedragen aan de effectiviteit. Zo geven ze aan dat ze verwachten dat de gemiddelde WW-duur lager is door de inzet van de mentor. Dit effect wordt bereikt door de professionalisering van de re-integratiecoach. Doordat de mentor gesprekken van de re-integratiecoach met de klant bijwoont en met de coach praat over methodisch handelen en de beste manier om een bepaalde klant aan het werk te krijgen, leidt dit ertoe dat de re-integratiecoach effectiever te werk gaat en de WW-duur van zijn klanten verkort.

De re-integratiecoaches gaven aan dat de mentor hun creativiteit heeft gestimuleerd. Zo konden ze in casuïstiekbijeenkomsten cases bespreken

waarvan ze niet goed wisten hoe ze het aan moesten maken. Met behulp van de mentor en collega's werd er toch een aanpak gekozen. Ook wees de mentor hen op potentiële trajecten voor hun klanten, waardoor ze eerder van de gebaande paden afweken. De coaches menen dat ze hierdoor beter maatwerk konden leveren, wat ten goede kwam van de effectiviteit.

De managers werk en regiomanagers gaven in de groepsinterviews aan dat ze aan de houding en gedrag van de re-integratiecoaches het effect van de mentor konden terugzien. Ze zagen dat coaches andere gesprekken gingen voeren met hun klanten en vaker methodisch handelen toepasten. De mentoren zeiden methodisch handelen ook te stimuleren bij de coaches, door middel van het bijwonen van gesprekken, bijeenkomsten te organiseren en intervisie.

De meningen over het effect van de mentor op de klanttevredenheid waren verdeeld onder de gesprekspartners. Op sommige vestigingen was er regelmatig terugkoppeling van de uitkomsten van de klanttevredenheids-onderzoeken. Als er afwijkende uitkomsten waren, ging de mentor met de coach praten om te kijken hoe de coach de klanttevredenheid kon verbeteren. In andere vestigingen was er geen terugkoppeling. De mentoren en coach gaven aan dat de mentor wees op het belang van duidelijke afspraken met de klant. De re-integratiecoaches zeggen dit ook verbeterd te hebben door adviezen van de mentor. Dit wordt bevestigd door de data-analyse. Uit de data-analyse komt ook dat op andere punten van klanttevredenheid, zoals het stimuleren om werk te vinden, de mentor een negatief effect heeft. De gesprekspartners hadden hier geen verklaring voor. Er werd geopperd dat dit kan komen doordat de coach de rechten en plichten van de klant beter bespreekt, maar de ervaring uit het verleden is juist dat de klant dit waardeert.

De mentoren stuurden ook veel op caseloadbeheer. Sommige re-integratiecoaches hadden de gewoonte om veel klanten "bij zich te houden", ze wilden graag zelf de klant naar werk coachen in plaats van dit uit te besteden door middel van een traject. De mentor kaart dit aan bij de coach en probeert de coach eerst een traject in te laten zetten en de coach te helpen bij het plannen en organiseren van de caseload. De re-integratiecoaches gaven aan hier de invloed van de mentor te hebben gemerkt.

Uit de groepsinterviews is naar voren gekomen dat het effect van de mentor op de effectiviteit sterk afhankelijk is van omliggende factoren. Zo speelt de werkwijze van de mentor zelf een grote rol, maar ook het management waar de mentor mee te maken heeft. Een aantal re-integratie-

coaches gaf aan dat in het begin van het mentoraat hun mentor weinig zal hebben bijgedragen aan hun effectiviteit. Ze zagen de mentor weinig en vonden de mentor meer een beoordelaar dan een mentor. Na verloop van tijd veranderde deze rol en zagen ze wel de toegevoegde waarde van hun mentor. Ook mentoren zelf gaven dit aan, in het begin moesten ze hun rol nog zelf invullen en waren ze veel tijd kwijt met overleggen, waardoor hun effect op de effectiviteit van de coach gering geweest zal zijn. Een paar mentoren hebben op enig moment problemen gehad met hun manager werk of regiomanager. Ze werden bijvoorbeeld ingezet voor taken die buiten hun functieomschrijving vielen of kregen te weinig vrijheid om veel met hun coaches te praten. Naar hun mening ging dit ten koste van hun effect op de effectiviteit van de coaches.

3.4.2 Doelmatigheid

De gesprekspartners denken dat de mentor een positief effect heeft gehad op de doelmatigheid van de re-integratiecoaches. De mentor stuurde veel op het aantal gesprekken dat de coach met de klant had door de coach in gesprekken te wijzen op zijn doel: het aan het werk krijgen van de klant op een duurzame manier. De mentoren en managers gaven aan dat re-integratiecoaches trajecten vaak te duur vonden en daarom (te) weinig trajecten inzetten. De mentor maakte de coach dan duidelijk dat de coach zelf ook duur was en dat dit de uitstroom naar werk niet bevorderde. Hierdoor zetten deze coaches eerder trajecten in en voerden ze minder gesprekken.

Mentoren en coaches gaven aan dat de mentor niet direct stuurt op het kosten-batenbewustzijn van de re-integratiecoach. Ze zien dat niet als hun hoofdprioriteit, maar letten er wel op dat coaches geen dure trajecten gaan inzetten voor iemand met een kort recht op WW. De mentoren voelen hierbij de invloed van de manager, als de manager dit niet belangrijk vindt dan sturen zij er ook minder op.

De mentoren sturen ook op minder face to face gesprekken en meer contacten per telefoon of mail. Dit kost de coaches minder tijd en is vaak ook prettiger voor de klant.

Een aantal re-integratiecoaches gaf aan dat ze in 2007 juist minder doelmatig zijn gaan werken door de invloed van de mentor. De mentor had de opdracht te gekregen om de landelijke gunningen die er waren vol te maken. Iedere klant die beschikbaar was moest op bepaalde trajecten gezet worden, ook als de klant het traject eigenlijk niet nodig had.

3.4.3 Selectiviteit

Doordat de mentor bijdraagt aan de professionalisering van de re-integratiecoach wordt de re-integratiecoach selectiever. Aan de hand van methodisch handelen is de coach beter in staat om de juiste aanpak voor iedere klant te bepalen. Sommige mentoren geven aan de re-integratiecoaches tips over wat de betere trajecten zijn, anderen lieten dat over aan de coach en stuurde op onderling overleg tussen de coaches over trajecten. Bij sommige vestigingen werd ook gestimuleerd om gebruik te maken van collega's in de keten, maar dit was sterk afhankelijk van de visie van de manager. De gesprekspartners verwachtten daarom dat de variatie in trajecten en ingezette dienstverlening verhoogd is door de inzet van de mentor.

3.4.4 Samenvatting groepsinterviews

Interview re-integratiecoaches

De re-integratiecoaches denken dat de effecten van het mentoraat op de effectiviteit, selectiviteit en doelmatigheid sterk afhangen van bepaalde factoren. Ze denken dat de mentor zeker bij kan dragen hieraan en dat ook met name in 2008 gedaan heeft. De inzet van de mentor zelf is natuurlijk erg belangrijk, maar ook hoe het management tegenover het mentoraat staat. Stuurde de manager werk op resultaten of gelooft de manager dat met professionelere medewerkers de resultaten vanzelf ook beter worden? Dit hangt weer samen met de ruimte die de mentor krijgt om zijn functie uit te voeren. De bijdrage hangt ook af van de coachbaarheid van de re-integratiecoaches. De coaches zien een duidelijke invloed van de mentor op caseloadbeheer en methodisch handelen. De mentor heeft hen bewuster gemaakt van het doel van hun werk en de coaches zijn beter geworden in het leveren van maatwerk.

Uit het interview met de re-integratiecoaches kwam naar voren dat er grote verschillen in de uitvoering van het mentoraat zitten, zowel regionaal als in de tijd. Op sommige vestigingen werd de mentor gezien als een beoordelaar, de mentor zat bij een aantal gesprekken en beoordeelde vervolgens het niveau van de coach. Volgens de coaches had de mentor te weinig gezien om een juist beeld te hebben van de coach en kregen ze weinig verbeterpunten mee. Deze re-integratiecoaches vonden het ook erg vervelend dat hun beoordeling rechtstreeks naar de manager ging. Hierdoor durfden ze zich minder kwetsbaar op te stellen en gaven ze zelf hun

zwakke punten niet aan. Deze coaches dachten dat het mentoraat in deze periode weinig heeft bijgedragen aan de effectiviteit, doelmatigheid en selectiviteit.

Op andere vestigingen werd het mentoraat in de beginperiode anders uitgevoerd. Daar werd de mentor gezien als adviseur en een ondersteuner voor de professionele rol van de re-integratiecoach. De mentor gaf de coaches feedback over gevoerde gesprekken en liet de coaches nadenken over ontwikkelpunten. Het groei- en leermodel zagen zij niet als een beoordeling maar als een hulpmiddel bij hun eigen ontwikkeling.

De re-integratiecoaches vonden dat de functie van de mentor niet duidelijk was. Vooral in het begin merkten ze dat de mentor moest zoeken naar de invulling van de functie en dat het management de mentor wilden inschakelen als ondersteuning in managementstaken. Dit ging ten koste van de ontwikkeling van de re-integratiecoaches.

De meningen waren verdeeld over de beoordelingen aan de hand van het groei- en leermodel. Een aantal coaches vond deze beoordelingen te subjectief, ze vertrouwen niet genoeg op het oordeel van hun mentor. Zij zagen de meerwaarde van het groei- en leermodel niet, de uitkomsten van het model werden niet met hen besproken en er werden geen ontwikkelpunten opgesteld. Andere coaches gaven juist aan wel de toegevoegde waarde van het groei- en leermodel te zien, zij hadden gesprekken met hun mentor hoe ze hun professionaliteit konden verhogen aan de hand van dit model.

Interview mentoren

De mentoren denken dat het mentoraat heeft bijgedragen aan de effectiviteit, selectiviteit en doelmatigheid van de re-integratiecoach. Afhankelijk van de vaardigheden van de re-integratiecoach proberen ze bij te dragen aan de professionele ontwikkeling van de re-integratiecoach. Bij sommige re-integratiecoaches betekent dat het scherp houden van de coach, de coach moet er constant op gericht zijn om iemand op een duurzame manier weer aan het werk te helpen. Bij een ander is het helpen bij de inzet van middelen en bepalen van de juiste diagnose, dit doet de mentor door casuïstiekbesprekingen en het bijwonen van gesprekken. Bij andere coaches is het belang juist plannen en organiseren, hoe ga ik op een efficiënte manier met mijn caseload om? De mentoren coachen niet expliciet op zaken als verkorting van de uitkeringsduur, maar ze denken daar indirect wel invloed op te hebben.

Mentoren geven aan niet expliciet te coachen op kosten-batenbewustzijn. Ze doen dit alleen als de manager dit heeft aangegeven of als de re-integratiecoach dure trajecten in gaat zetten voor mensen met een korte uitkering. De mentoren vinden dit toch horen bij de professionaliteit van de coach, als de coach zijn keus kan onderbouwen met argumenten dan is het goed. Casuïstiek en intervisie spelen hier een belangrijke rol.

De mentoren sturen wel expliciet op minder gesprekken, vooral op minder face to face gesprekken. Na verloop van tijd moet de coach een klant doorverwijzen naar een traject, omdat de caseload van de coach te groot is om alle klanten zelf te coachen.

Wat betreft klanttevredenheid coachen de mentoren vooral op het maken van duidelijke afspraken met de klant. Verder bespreken ze alleen opvallende uitkomsten van de klanttevredenheidsonderzoeken met de klant.

De mentoren geven aan het lastig te vinden dat er ieder jaar een nieuwe aanbestedingsronde was. Zij wisten dan niet goed welke trajecten er waren en wat de kwaliteit van deze trajecten was. Sommige mentor losten dat op door coaches zoveel mogelijk uit te laten proberen en de ervaringen terug te rapporteren, andere mentoren kozen ervoor om coaches onderling te laten overleggen.

Interview managers werk

De managers werk denken dat de mentor een effect op de effectiviteit, doelmatigheid en selectiviteit heeft gehad. Ze zien dat de kwaliteit van de coaches is verbeterd en dit heeft waarschijnlijk geresulteerd in een hogere uitstroom. De mentor geeft een inhoudelijke bijdrage aan hoe de coach met de klant omgaat en het plan dat de coach voor de klant maakt. De coach is hierdoor ook doelmatiger geworden, hij weet beter wat hij in kan zetten en houdt hierbij rekening met de prijs van de middelen. De managers werk denken dat intervisie veel kan bijdragen aan de selectiviteit van de re-integratiecoach. Een manager werk gaf aan een tijd zonder een mentor te zitten. In die periode namen de meer ervaren coaches taken van de mentor over, andere coaches konden met vragen naar hen toe gaan. Toch had de manager werk liever een mentor op de vestiging, omdat hij merkte dat de re-integratiecoaches zich minder goed ontwikkelden; een mentor probeert de coach te leren zelf de juiste keus te maken terwijl een ervaren coach gewoon meteen de juiste keus geeft.

De managers werk zien verschillen in de opvatting van het doel van het mentoraat tussen regio's. In sommige regio's wordt er meer gestuurd op houding en gedrag, in andere regio's meer op het inhoudelijke vlak. Ook wat betreft invulling van de functie waren er verschillen. Op sommige vestigingen kreeg de mentor allerlei extra taken zoals het verzorgen van de opleiding voor Sonar en instructiecurssussen, terwijl op andere vestigingen de mentor puur als mentor werd ingezet. Dit hing sterk af van de manager Werk op de vestiging en de regiomanager.

Sommige managers werk wilden graag alle rapportages van de mentor over de coaches hebben om meer kennis over de coaches te krijgen. Daar hadden deze managers strijd over met de mentor, want de mentor zag dat als een vertrouwensbreuk. Andere managers Werk vonden dat niet nodig en kregen alleen de rapportages die de coaches zelf aan de manager gaven.

De managers werk zagen de mentor als hun verlengstuk. De managers hadden vaak meerdere vestigingen en vertrouwden op de mentor om eventuele problemen en bijzonderheden op andere vestigingen te melden. Ze zagen vooruitgang bij hun coaches door toedoen van de mentor, er vond een professionele ontwikkeling plaats en het percentage vakbekwame coaches nam langzaam toe. Toch konden de managers werk het groeien leermodel niet gebruiken als beoordelingsinstrument voor de mentor omdat het te subjectief was.

Interview Regiomanagers

De regiomanagers denken dat de mentor heeft bijgedragen aan de professionele ontwikkeling van de re-integratiecoach. Coaches zijn gegroeid in hun vak en dat is (mede) dankzij de inzet van de mentor. Waarschijnlijk is re-integratiecoaching hierdoor effectiever, doelmatiger en met name selectiever geworden. De regiomanagers verwachten dat het aantal ingezette trajecten door de mentor is toegenomen, omdat mentoren re-integratiecoaches proberen te stimuleren om niet meer al hun klanten bij zich te houden. Ze denken dat het aantal gesprekken per klant juist is afgenomen, doordat de re-integratiecoach goede en duidelijke afspraken maakt met de klant en er hierdoor minder gesprekken nodig zijn.

Volgens de regiomanagers verliep het mentoraat in het begin moeizaam. De mentor was een nieuwe functie en de mentoren moesten zoeken naar hun rol. Ze waren veel tijd kwijt aan overleg en hadden daarom minder

tijd voor hun re-integratiecoaches. Ook waren er grote verschillen tussen regio's, alle regio's hebben zelf invulling gegeven aan de functie en de managers werk hadden ook nog hun eigen opvatting over de functie. In een landelijk overleg zijn de verschillen boven tafel gekomen en is de functie helderder neergezet. Toch bleven er regionale verschillen bestaan.

De mentor werd beoordeeld aan de hand van de realisaties op basis van het groei- en leermodel. Er werd een doelstelling opgesteld van het aantal experts, vakbekwame of gevorderde coaches en de mentor moest deze doelstelling bewerkstelligen. De regiomanagers geven aan dat de mentoren dit eenvoudig konden manipuleren omdat ze zelf bepalen wie vakbekwaam of gevorderd is. Tegelijkertijd kreeg de regiomanager ook wel wat signalen van de coaches, mentoren zelf en de managers werk. Op basis hiervan beoordeelde de regiomanager of de mentor goed werk verrichtte. De regiomanagers vonden het belangrijk dat de mentor vervelende gesprekken met de coaches konden voeren, de mentor moest goede feedback kunnen geven aan de coach zodat zij aan hun ontwikkeling konden werken. Dit vonden sommige mentoren erg lastig.

3.5 Conclusie

Op basis van data-analyse en groepsinterviews is onderzocht of het mentoraat heeft bijgedragen aan de effectiviteit, doelmatigheid en selectiviteit van re-integratiecoaching. Bij de data-analyse hebben we twaalf prestatie-indicatoren op het niveau van de mentor onderscheiden. Iedere prestatie-indicator corrigeerden we eerst voor omgevings- en vestigingsfactoren die invloed hebben op de score. Daarna testten we of er een effect van de inzet van de mentor was op de gecorrigeerde indicator.

Voor twee indicatoren van effectiviteit, de gemiddelde WW-duur en het percentage klanten dat uitstroomt door het bereiken van de maximale wettelijke WW-duur vinden we een positief effect van de inzet van de mentor. Het mentoraat verlaagt de gemiddelde WW-duur en het percentage uitstroom met maximale WW-duur. We vonden echter geen effect van de mentor op het percentage klanten dat naar werk uitstroomt en zowel negatieve als positieve effecten op de klanttevredenheid. Toch kunnen we op basis van de data-analyse concluderen dat de mentor de effectiviteit van de re-integratiecoaches verhoogt.

We vinden geen effect voor de indicatoren van doelmatigheid (aantal trajecten, ingezette dienstverlening en kosten per traject per klant). Voor het

aantal gesprekken per klant vinden we zowel een positief als een negatief advies. Daarom kunnen we niet concluderen dat de mentor een effect heeft op de doelmatigheid van re-integratiecoaching.

Voor de selectiviteit vinden we ook wisselende effecten. We vinden een negatief effect op de variatie in trajecten. Tegelijkertijd is er een positief effect van het aantal vakbekwame re-integratiecoaches op het aantal introductiegesprekken per klant. We vinden geen effecten van de mentor op de variatie in ingezette dienstverlening. We kunnen niet concluderen dat de mentor bijdraagt aan de selectiviteit van de re-integratiecoaches.

Ten slotte hebben we ook de invloed van de mentor op de professionaliteit van de coaches onderzocht. We vinden een positief effect van de inzet van de mentor (gemeten met het percentage begeleidingsplannen) op de vakbekwaamheid van de coaches.

De uitkomsten van de data-analyse zijn besproken in groepsinterviews met re-integratiecoaches, mentoren, managers werk en regiomanagers. Zij denken dat het mentoraat een positief effect heeft gehad op de effectiviteit, selectiviteit en doelmatigheid van re-integratiecoaching. Dit positieve effect was er vooral in 2008. De meeste uitkomsten herkenden zij, zo denken ze dat de mentor een (indirect) positief effect heeft op de uitstroom uit de WW en dat het aantal gesprekken bij minder ervaren re-integratiecoaches door de mentor is afgenomen. Voor andere prestatie-indicatoren hadden ze een effect verwacht terwijl dit niet door de data-analyse kan worden bevestigd. Zo verwachten ze een positief effect op de klanttevredenheid, terwijl we zowel positieve als negatieve effecten vinden. Ook denken ze dat het aantal trajecten door de mentor is toegenomen, omdat de mentor re-integratiecoaches stimuleert tijdig een traject in te zetten. Ze verwachten ook dat er meer variatie in trajecten en ingezette dienstverlening is door de mentor, omdat de mentor coaches bekend maakt met mogelijke trajecten en vaak aan casuïstiekbesprekingen doet. De gesprekspartners herkennen de uitkomst dat het mentoraat invloed heeft op de vakbekwaamheid van de re-integratiecoaches.

Uiteindelijk kunnen we concluderen dat doordat het mentoraat heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van de professionaliteit van de mentor, re-integratiecoaching effectiever, doelmatiger en selectiever is geworden. Het gaat hierbij dus om een indirect effect.

De gesprekspartners hebben wel enige verbeterpunten aangegeven waarvoor zij denken dat de bijdrage van het mentoraat aan de effectiviteit,

selectiviteit en doelmatigheid nog verder vergroot kan worden. Deze verbeterpunten zijn:

- Een duidelijkere afbakening van de taken en functie van de mentor;
- Een goede relatie voor het bespreken van ontwikkelpunten en voorde-
ringen tussen mentor, manager werk en re-integratiecoach;
- Meer mogelijkheden om intervisiebijeenkomsten op te zetten;
- Meer tijd voor het coachen op houding en gedrag.

4 EVALUATIE MENTORAAT MET DE KOMST VAN HET WERKBEDRIJF

Het mentoraat is opgestart door het UWV om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de professionalisering van de re-integratiecoach. Deze ontwikkeling gaat met de komst van het UWV WERKbedrijf gewoon door. Door de fusie van het UWV en het CWI in het UWV WERKbedrijf is er wel veel veranderd, zowel voor de re-integratiecoaches (nu werkcoaches) als de mentor. Om de uitkomsten van de evaluatie van het mentoraat voor het WERKbedrijf te kunnen benutten, is het belangrijk de uitkomsten van de evaluatie in het licht van deze nieuwe situatie te bekijken. In dit hoofdstuk bespreken eerst het mentoraat in het WERKbedrijf, geven we een korte samenvatting van de groepsinterviews en bekijken we ten slotte hoe we de uitkomsten van de evaluatie voor 2009 kunnen gebruiken voor de evaluatie van het mentoraat in het WERKbedrijf.

4.1 Het mentoraat na het WERKbedrijf

De re-integratiecoaches van het UWV en de adviseurs van het CWI hebben vanaf 2009 de functie van werkcoach. Dit betekent dat zowel de re-integratiecoaches als de adviseurs een nieuwe, uitgebreidere functie krijgen. De mentor is de vakinhoudelijke begeleider van de werkcoaches. Net zoals voor de komst van het WERKbedrijf bewaakt de mentor de professionele ontwikkeling van de werkcoaches en stuurt de mentor op houding en gedrag. Daarnaast is de mentor de adviseur voor de professionalisering van de werkcoaches wat betreft coaching naar werk.

De mentor werkt vraaggestuurd, de werkcoach kan zelf aangeven op welk terrein hij zich wil ontwikkelen en de mentor gaat hiermee aan de gang. De vestigingsmanager kan ook het ontwikkelpotentieel van de werkcoach signaleren en de coach aansporen hiermee naar de mentor te gaan. Tegelijkertijd is het ook aan de mentor om de werkcoach te stimuleren aan zijn professionele ontwikkeling te werken.

In het WERKbedrijf is de mentor gepositioneerd onder de vestigingsmanager. Als een mentor op meerdere vestigingen werkzaam is, heeft hij te maken met meerdere vestigingsmanagers. De span of control is groter geworden met de komst van het WERKbedrijf, van 15 naar 40 coaches per mentor. Hierdoor zullen er meer groepsbijeenkomsten georganiseerd worden en is er minder een op een contact.

4.2 Uitkomsten groepsinterviews

Vlak na de fusie moest de mentor erg zoeken naar de invulling van de nieuwe functie. De taak van de mentor was helderder vastgesteld, maar toch ervoeren de mentoren het als een situatie van "terug naar af". Veel mentoren kregen te maken met nieuwe managers, die vaak nog geen ervaring hadden met de mentor. Vooral mentoren onder voormalig CWI-managers hadden in het begin problemen, omdat de manager niet goed wist wat de meerwaarde van de mentor was. Ook zagen sommige managers geen directe link met de resultaten en hadden ze daarom moeite met de functie van de mentor. Na verloop van deze tijd is deze situatie verbeterd door afspraken tussen mentor en vestigingsmanager te maken en elkaar de ruimte te geven. Toch zien mentoren nog grote verschillen tussen vestigingen die veelal te wijten zijn aan verschil in managementstijl tussen de vestigingen.

De mentoren hebben in de eerste periode vooral energie gestoken in het coachen van voormalig CWI-adviseurs. Voor hen was de omslag in functie lastiger te realiseren dan voormalig re-integratiecoaches, omdat ze een kortere opleiding hebben gehad en er voor hen meer veranderde in de functie. Bovendien waren ze gewend dat hun klanten na zes maanden naar het UWV gingen, terwijl ze nu de klant tot het einde van de WW-uitkeringen moeten begeleiden. De meeste mentoren pakten dit aan door groepsbijeenkomsten te organiseren, waarbij werkcoaches aandachtspunten konden aangeven. Soms werd er op advies van de vestigingsmanagers extra tijd gestoken in het coachen op plannen en organiseren. Vooral voor CWI-adviseurs was het in het begin lastig om zelf naar de mentor te stappen met ontwikkelpunten of vragen, maar hier kwam langzaam verbetering in. Na een half jaar ervaren ze bij veel werkcoaches een grote vooruitgang, al is er door de grotere caseload steeds minder tijd voor de klant. De werkcoaches en mentoren zien dat na een periode van wennen en inwerken er nu ruimte komt om te coachen op houding en gedrag in plaats van caseloadbeheer en vakinhoudelijke kennis.

In het WERKbedrijf zijn naast de mentor ook de senior coach en de adviseur Kwaliteit en Implementatie (AKI) ingesteld om de werkcoaches te faciliteren en ondersteunen. Op veel vestigingen werken deze mensen samen. Zo vinden er kennisinjecties van seniors plaats, maar ook door mentoren op andere gebieden. Op sommige vestigingen signaleert de mentor waar op deskundigheidsbevordering behoefte aan is, zodat de senior deze informatie kan bieden. De senior coach richt zich op de inhoudelijke kennis van het totaal van de werkcoaches, de mentoren probeert het meer op

individueel niveau aan te pakken. De mentoren, coaches en managers vinden dit een goede combinatie.

In het WERKbedrijf is de span of control van de mentor groter geworden, van zo'n 15 re-integratiecoaches naar 40 werkcoaches. De mentoren geven aan dat ze zich daardoor sterker zijn gaan richten op de pure coaching, en minder op neventaken. Het nieuwe functieprofiel van de mentor is ook op deze manier aangepast. Verder hebben ze minder een-op-een contact en meer groepscontact. Er kunnen minder gesprekken bijgewoond worden. Toch ervaren ze dat niet echt als negatief, omdat ze merken dat de groepsdynamiek ook toegevoegde waarde kan hebben.

Een groot nadeel van de grotere span of control vinden ze dat de mentor er niet aan toekomt om de individuele werkcoaches op hun niveau van vakbekwaamheid te schatten. Het Groei- & Leermodel volstaat niet in de huidige situatie, maar ook met een aangepast model denken de mentoren dat ze te weinig tijd hebben om de professionele ontwikkeling van elke werkcoach goed te monitoren. De mentoren en werkcoaches vinden het een gemis dat er nog geen kwaliteit meetmodel voorhanden is, ze willen graag wat handvaten voor de professionele ontwikkeling van de coaches.

De mentoren geven aan de ondersteuning van het LCW te missen. Ze moeten nu zelf verbinding zoeken met andere mentoren en eigen intervisie organiseren en daardoor merken ze dat er op landelijk niveau weinig overleg is. Ze missen de informatievoorziening en zien daardoor soms niet wat hun rol is bij veranderingen in het proces of krijgen deze informatie niet door.

De deelnemers van de groepsinterviews menen dat ook in het WERKbedrijf het mentoraat bijdraagt aan de effectiviteit, doelmatigheid en selectiviteit van re-integratiecoaching. Een aantal personen denkt zelfs dat de bijdrage van de mentoren in de nieuwe situatie groter is dan voor de fusie. Zij denken dat de werkcoaches (vooral voormalig CWI-adviseurs) zonder de mentor veel meer moeite hadden gehad bij het invullen van hun nieuwe functie en dan niet in staat waren geweest hun grote caseload te beheren. De vestigingsmanagers denken bijvoorbeeld dat de mentor in de nieuwe situatie harder nodig is dan voor 2009. Veel nieuwe werkcoaches hadden weinig ervaring met de inzet van trajecten en wilden zelf al hun klanten aan werk helpen. Mentoren hebben erop gestuurd tijdig trajecten in te zetten en de gesprekspartners denken dat dit ook effect heeft gehad. De gesprekspartners denken dat de intervisie die georganiseerd wordt door

mentoren een groot positief effect heeft op de selectiviteit van re-integratiecoaching en daardoor op de effectiviteit.

4.3 Conclusie

Het mentoraat heeft ook met de komst van het UWV WERKbedrijf als doel professionele ontwikkeling te bewaken en te stimuleren. Hierbij staat niet de re-integratiecoach centraal, maar de werkcoach. Dit is een andere functie dan in de oude situatie, de werkcoach moet kennis hebben van zowel de vraag- als de aanbodkant van de arbeidsmarkt en de klant vanaf het moment van de instroom helpen om uit te stromen naar werk. Dit betekent dat de mentor in het WERKbedrijf nu ook inzicht moet hebben in de werkgeverskant van de werkcoach.

De aansturing van de mentor is met de komst van het WERKbedrijf veranderd. De mentor wordt nu aangestuurd door de vestigingsmanager. Deze manager is ofwel afkomstig van voormalig UWV of van het CWI. De mentor krijgt ook te maken met meer managers in de nieuwe situatie.

Daarnaast zijn er in het WERKbedrijf twee extra ondersteunende functies voor de werkcoach bijgekomen, de adviseur kwaliteit en implementatie en de senior coach. De mentor moet met deze mensen samenwerken om de werkcoaches optimaal te bedienen.

De span of control is groter geworden met de komst van het WERKbedrijf, van ongeveer 15 werkcoaches naar 40 werkcoaches. Dit betekent dat er minder tijd is voor individuele gesprekken en er meer op groepsniveau moet plaatsvinden.

Naast deze verschillen zijn er ook veel overeenkomsten tussen de functie van de mentor voor en na de komst van het WERKbedrijf. De werkwijze van de mentoren is niet veel veranderd, zij het dat de span of control is toegenomen. Veel mentoren vallen nog onder dezelfde manager als voor het WERKbedrijf. Ook gebruiken ze het methodisch handelen nog steeds als handleiding.

De gesprekspartners denken dat het mentoraat met de komst van het WERKbedrijf minimaal evenveel bijdraagt aan de effectiviteit, selectiviteit en doelmatigheid. De manier waarop ze dat bereiken verschilt weinig van die van voor het WERKbedrijf. Ze denken dat het effect van de mentor op de professionalisering van voormalig CWI-adviseurs heel sterk is. Dit wordt bereikt door te werken aan caseloadbeheer, casuïstiekbesprekingen,

het wijzen op het belang van het tijdig inzetten van trajecten en het stimuleren van selectiviteit van het aantal gesprekken.

De resultaten van de evaluatie van het mentoraat voor het WERKbedrijf kunnen bijna direct worden toegepast op het mentoraat in het WERKbedrijf. Uit deze evaluatie komt naar voren dat het mentoraat door de professionalisering van de coaches heeft bijgedragen aan de effectiviteit, selectiviteit en doelmatigheid van re-integratiecoaching. In het WERKbedrijf zal dit effect vermoedelijk ook aanwezig zijn, in het begin vooral door het bijspijkeren van de capaciteiten van voormalig CWI-adviseurs, later door de algemene professionalisering van de werkcoaches.

Uit de groepsinterviews kwamen wel enkele verbeterpunten naar voren waardoor het mentoraat in het WERKbedrijf haar bijdrage aan de effectiviteit, selectiviteit en doelmatigheid kan vergroten. Deze waren:

- De oprichting van een landelijk coördinatiepunt voor mentoren waar mentoren intervisie kunnen houden en benodigde informatie van krijgen;
- Het beschikbaar komen van een nieuw kwaliteit meetmodel dat geschikt is voor de functie van de werkcoach;
- Het verkleinen van de regionale verschillen tussen vestigingen, door het afstemmen van de functie van de mentor bij de vestigingsmanagers;
- Het krijgen van meer ruimte om de functie van de mentor uit te kunnen voeren (dit geldt slechts voor een aantal vestigingen);
- Het verkleinen van de span of control.

5 CONCLUSIE

De onderzoeksvraag van deze evaluatie was

Hoe draagt het mentoraat bij aan de effectiviteit, selectiviteit en doelmatigheid van re-integratiecoaching?

Wij hebben dit onderzocht door middel van documentenanalyse, data-analyse en groepsinterviews. Bij de data-analyse hebben we twaalf prestatie-indicatoren op het niveau van de mentor onderscheiden. Iedere prestatie-indicator corrigeerden we eerst voor omgevings- en vestigingsfactoren die invloed hebben op de score. Daarna testten we of er een effect van de inzet van de mentor was op de gecorrigeerde indicator. De uitkomsten van de data-analyse dienden als input voor de groepsinterviews met re-integratiecoaches, mentoren, managers werk en regiomanagers. We vroegen of ze de uitkomsten herkenden en of ze verklaringen hadden voor een aantal gevonden effecten. Dit zorgde voor een completer en zorgvuldiger beeld van de effecten van het mentoraat.

Effectiviteit

Op basis van de data-analyse kunnen we concluderen dat het mentoraat een positief effect heeft gehad op de effectiviteit van re-integratiecoaching. We vinden een verlagend effect van de inzet van de mentor op de gemiddelde WW-duur en het percentage klanten dat uitstroomt na het bereiken van de maximale wettelijke WW-duur. Wat betreft de klanttevredenheid vinden we wisselende effecten, de duidelijkheid van de gesprekken met de re-integratiecoach verbetert door de inzet van de mentor, terwijl de mentor op andere aspecten de klanttevredenheid verlaagt.

De deelnemers van de groepsinterviews herkennen de uitkomsten van de data-analyse, ze denken dat het mentoraat een positief effect heeft gehad op de effectiviteit. Ze denken dat de re-integratiecoaches professioneler zijn geworden door de inzet van de mentor, en daardoor is de effectiviteit van de mentor verhoogd. Het negatieve effect van de mentor op enkele aspecten van klanttevredenheid vinden ze verrassend, ze menen dat de gesprekken van de coaches duidelijker zijn en dat de klanten dit ook waarderen. Uit de data-analyse volgt dit niet.

Selectiviteit

Enkel op basis van de data-analyse kunnen we niet concluderen dat het mentoraat bijdraagt aan de selectiviteit. We vinden zelfs een negatief effect op de variatie in trajecten. Tegelijkertijd is er wel een positief effect

van het aantal vakbekwame re-integratiecoaches op het aantal introductiegesprekken per klant.

In tegenstelling tot de uitkomsten van de data-analyse denken de gesprekspartners wel dat het mentoraat heeft bijgedragen aan de selectiviteit van re-integratiecoaching. Door het bespreken van individuele klanten en intervisie is de re-integratiecoach beter in staat de juiste aanpak voor de klant te bepalen. Ook denken ze dat re-integratiecoaches worden gestimuleerd in hun creativiteit en dat de variatie in trajecten hierdoor toe is genomen.

Doelmatigheid

Op basis van de data-analyse kan niet worden geconcludeerd dat de mentor een effect heeft op de doelmatigheid van re-integratiecoaching. Voor de indicatoren het aantal trajecten per klant, de ingezette dienstverlening per klant en de kosten per traject per klant vinden we geen effect van de mentor. Voor het aantal gesprekken per klant vinden we zowel een positief als een negatief advies.

Ook wat betreft doelmatigheid denken de gesprekspartners dat het mentoraat hieraan heeft bijgedragen. Zo menen ze dat mentoren ervoor zorgen dat re-integratiecoaches eerder een traject inzetten als dat nodig is en zich meer bewust zijn van de kosten van trajecten en eigen inzet. Het aantal gesprekken is waarschijnlijk ook afgenomen door de mentor. De data-analyses kan deze conclusies niet bevestigen.

Het mentoraat met de komst van het WERKbedrijf

De gesprekspartners denken dat het mentoraat met de komst van het WERKbedrijf minimaal evenveel bijdraagt aan de effectiviteit, selectiviteit en doelmatigheid. De manier waarop ze dat bereiken verschilt weinig van die van voor het WERKbedrijf. Ze denken dat het effect van de mentor op de professionalisering van voormalig CWI-adviseurs heel sterk is. Dit wordt bereikt door te werken aan caseloadbeheer, casuïstiekbesprekingen, het wijzen op het belang van het tijdig inzetten van trajecten en het stimuleren van selectiviteit van het aantal gesprekken.

De resultaten van de evaluatie van het mentoraat voor het WERKbedrijf kunnen bijna direct worden toegepast op het mentoraat in het WERKbedrijf. Uit deze evaluatie komt naar voren dat het mentoraat door de professionalisering van de coaches heeft bijgedragen aan de effectiviteit, selectiviteit en doelmatigheid van re-integratiecoaching. In het WERKbedrijf zal dit effect vermoedelijk ook aanwezig zijn, in het begin vooral door het

bijspijkeren van de capaciteiten van voormalig CWI-adviseurs, later door de algemene professionalisering van de werkcoaches.

Kan het beter?

Uit de groepsinterviews kwam naar voren dat de bijdrage van het mentoraat op de effectiviteit, selectiviteit en doelmatigheid nog niet maximaal is. De gesprekspartners zien wel enige verbeterpunten om deze bijdrage te verhogen. Deze verbeterpunten zijn:

- De oprichting van een landelijk coördinatiepunt voor mentoren waar mentoren intervisie kunnen houden en benodigde informatie van krijgen;
- Het beschikbaar komen van een nieuw kwaliteit meetmodel dat geschikt is voor de functie van de werkcoach;
- Het verkleinen van de regionale verschillen tussen vestigingen, door het afstemmen van de functie van de mentor bij de vestigingsmanagers;
- Het krijgen van meer ruimte om de functie van de mentor uit te kunnen voeren (dit geldt slechts voor een aantal vestigingen);
- Het verkleinen van de span of control.

Tot slot

Deze evaluatie is gebaseerd op een combinatie van data-analyse en groepsinterviews. Deze combinatie was noodzakelijk omdat de onderliggende gegevens van de data-analyse onvoldoende betrouwbaar waren en de inzet van de mentor lastig te kwantificeren is. Hierdoor konden we niet enkel op basis van de data-analyse conclusies trekken, als een indicator moeilijk meetbaar is, is het nog lastiger om hier een effect van de inzet van de mentor uit te destilleren. Toch vinden we op een aantal indicatoren, het sterkst op de gemiddelde WW-duur, een effect van de inzet van de mentor. De deelnemers van de groepsinterviews denken dan ook dat de effecten van het mentoraat sterker zijn dan de effecten die we op basis van de data-analyse hebben gevonden. Wij menen dat het feit dat we toch enkele effecten in de data-analyse hebben gevonden, gecombineerd met de mening van de geïnterviewden, betekent dat het mentoraat een toegevoegde waarde heeft voor de effectiviteit, selectiviteit en doelmatigheid.

BIJLAGE 1 ACHTERGROND DATA-ANALYSE

Het gebruikte econometrische model

Voor de analyse van de invloed van de mentor op de indicatoren van selectiviteit, doelmatigheid en effectiviteit maken we gebruik van een driestaps model. In de eerste stap gebruiken we een fixed effects panel data model om iedere indicator apart te verklaren uit vestigings- en omgevingsfactoren. Een overzicht van de onderzochte omgevings- en vestigingsfactoren staat in tabel 0.1. Het model heeft de volgende vorm:

$$\begin{aligned}y_{it} &= \alpha + \beta' x_{it} + u_{it} \\u_{it} &= \mu_i + v_{it}\end{aligned}\tag{1}$$

Hierbij is i de indicator voor de individuele waarnemingen (de 57 mentoren) en t de indicator voor de tijdsperiode (de acht kwartalen in 2007 en 2008). x_{it} zijn de verklarende vestigings- en omgevingsfactoren. μ_i zijn de zogenoemde fixed effects, de individuele effecten op de indicatoren. Voor de meeste indicatoren spelen seizoenseffecten een grote rol. Het aantal trajecten dat wordt ingezet is bijvoorbeeld het hoogst in de maanden april tot en met juni. Door middel van dummies die de seizoenen weergeven wordt hiervoor gecorrigeerd.

Een aantal potentiële verklarende variabelen waren op het moment van de analyses alleen beschikbaar voor het jaar 2007. Hierdoor konden we geen variatie in de tijd meten. Omdat we vermoeden dat deze variabelen wel een significant effect op de prestatie-indicatoren hebben, schatten we in de tweede stap een extra model om het effect van deze variabelen te isoleren. We schatten het model

$$\mu_i = c + \beta_2 z_i + \varepsilon_i\tag{2}$$

Hierbij is z_i de matrix van tijdinvariante verklarende variabelen. Het residu ε_i is het verschil in de regio van mentor i tussen de werkelijke prestatie-indicator en de waarde van de prestatie-indicator die je op grond van de omgevings- en vestigingsfactoren zou verwachten. Stel bijvoorbeeld dat we geïnteresseerd zijn in de prestatie-indicator gemiddelde WW-duur. In de regio van mentor 1 is een gemiddelde WW-duur van 360 dagen. Op basis van de omgevings- en vestigingsfactoren in model (1) en (2) wordt een verwachte WW-duur van 340 dagen voorspeld. Het residu ε_1 is dan

gelijk aan 20 dagen, de gemiddelde WW-duur in regio 1 is 20 dagen hoger dan je op basis van de objectieve kenmerken zou verwachten.

In de derde stap verklaren we de residuen ε_i uit indicatoren voor de inzet van de mentor, namelijk het percentage begeleidingsplannen en het percentage vakbekwame mentoren. Als deze indicatoren significant zijn, is dit een duidelijke aanwijzing dat de inzet van de mentor invloed kan hebben op de prestatie-indicator, en daarmee op de effectiviteit, selectiviteit of doelmatigheid.

Tabel 0-1 Onderzochte factoren met een significant effect op minimaal een prestatie-indicator.

Factoren	Niveau	Bron	Frequentie
<i>Vestigingsfactoren (beïnvloedbaar)</i>			
Caseload van re-integratiecoaches	Vestiging	WW	Kwartaal
Percentage deeltijd medewerkers Werk	Regio	UWV	Jaarlijks
Percentage klanten met enquête PASA	Regio	PASA/WW	Kwartaal
Aantal trajecten per klant	Vestiging	SIR/WW	Kwartaal
Ziekteverzuim	Regio	UWV	Jaarlijks
<i>Vestigingsfactoren (niet beïnvloedbaar)</i>			
Gemiddelde wettelijke maximale WW-duur	Vestiging	WW	Kwartaal
Percentage klanten met maximale WW-duur korter dan 1 jaar	Vestiging	WW	Kwartaal
Percentage klanten ouder dan 50 jaar	Vestiging	WW	Kwartaal
Vestigingsgrootte (aantal FTE)	Regio	UWV	Jaarlijks
<i>Omgevingsfactoren</i>			
Percentage werklozen in de beroepsbevolking	Vestiging	CWI/CBS	Kwartaal
Aantal vacatures per hoofd beroepsbevolking	Vestiging	CWI/CBS	Kwartaal
Kansen op de arbeidsmarkt voor laagopgeleiden	Vestiging	CBS/APE	Jaarlijks
Percentage arbeidsongeschikten beroepsbevolking	Vestiging	CBS	Jaarlijks
Percentage eenoudergezinnen beroepsbevolking	Vestiging	CBS	Jaarlijks
Percentage allochtonen in beroepsbevolking	Vestiging	CBS	Jaarlijks
Relatief regionaal klantenpotentieel	Vestiging	CBS	Jaarlijks
Percentage inwoners stedelijk gebied	Vestiging	CBS	Jaarlijks
Percentage laagopgeleiden in de beroepsbevolking	Vestiging	CBS	Jaarlijks
Percentage huishoudens met een laag inkomen	Vestiging	CBS	Jaarlijks
Gestandaardiseerde mortaliteit beroepsbevolking	Vestiging	CBS/APE	Jaarlijks
Netto participatiegraad van vrouwen	COROP	CBS	Jaarlijks

Resultaten modellen effectiviteit

Gemiddelde duur WW

In tabel 0-2 staan de schattingsresultaten van de econometrische modellen om de gemiddelde duur WW in de regio van de mentor te voorspellen. We zien dat de gemiddelde wettelijke maximale duur een significant verhogend effect heeft op de gemiddelde WW-duur, als de gemiddelde wettelijke duur in een regio met 10 dagen wordt verhoogd, verhoogt dit de gemiddelde WW-duur met 5 dagen. De andere significante verklarende factoren zijn de caseload van de coaches en het ziekteverzuim op de vestiging, en het werkloosheidspercentage, het percentage eenoudergezinnen, de mortaliteit, het percentage laagopgeleiden, het percentage huishoudens met een laag inkomen en de kansen op de arbeidsmarkt voor laagopgeleiden in de regio. De geschatte coëfficiënten hebben het verwachte teken. Een verhoging van de caseload van de coaches met 10 klanten leidt bijvoorbeeld tot een verhoging van de gemiddelde WW-duur van 1 dag. Ook het ziekteverzuim op de vestiging heeft een verhogend effect op de gemiddelde WW-duur. Kansen op de arbeidsmarkt voor laagopgeleiden hebben een negatief effect, een verhoging van de kansen van 10% leidt tot een daling van de gemiddelde WW-duur met 19 dagen. Wel opmerkelijk is het negatieve teken van het werkloosheidspercentage, als dit percentage stijgt, daalt de gemiddelde duur van de WW. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat bij een hogere werkloosheid personen met betere kansen op de arbeidsmarkt hun baan verliezen die na een korte werkloosheidsduur weer uitstromen.

Het residu van het OLS model in stap 2 wordt verklaard uit het percentage begeleidingsplannen en het percentage vakbekwame coaches. Beiden hebben een significant effect op de gemiddelde WW-duur. Een hoger percentage begeleidingsplannen leidt tot een verlaging van de gemiddelde WW-duur, 10% extra begeleidingsplannen verlaagt de gemiddelde WW-duur in de regio met bijna 10 dagen. Het percentage vakbekwame coaches heeft juist een verhogend effect, 10% extra vakbekwame coaches leidt tot een verhoging van de WW-duur van 13 dagen. Wij hebben hier geen duidelijke verklaring voor. Het zou kunnen dat de gebruikte methode niet in staat is om alle invloed van de vestigings- en regiofactoren op de gemiddelde WW-duur te elimineren, in dat geval betekent dit dat er in regio's met een moeilijkere WW-populatie meer vakbekwame coaches zijn. Het zou ook kunnen betekenen dat op vestigingen waar het relatief minder goed ging, er sterker is ingezet op de mentor.

Tabel 0-2 Schattingsresultaten driestapsmodellen voor gemiddelde duur WW

Panel data model, stap 1 (afhankelijke variabele is gemiddelde duur WW)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Gemiddelde wettelijke maximale duur	0,5	0,05
Percentage arbeidsongeschikten	-51,1	26,04
Caseload coaches	0,1	0,03
Werkloosheidspercentage	-6,8	1,69
Percentage eenoudergezinnen	66,5	26,87
Ziekteverzuim vestiging	0,1	0,04
Seizoen 1	-88,5	5,56
Seizoen 3	-22,1	3,00
R ²		0,75
OLS model, stap 2 (afhankelijke variabele is fixed effect stap 1)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Gestandaardiseerde mortaliteit	3,1	1,74
Percentage laagopgeleiden	-0,03	0,01
Percentage huishoudens met een laag inkomen	-0,1	0,05
Kansen op de arbeidsmarkt voor laagopgeleiden	-1,9	0,47
R ²		0,59
OLS modellen, stap 3 (afhankelijke variabele is residu stap 2)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage begeleidingsplannen	-0,96	0,39
Percentage vakbekwame coaches	1,30	0,60

Percentage uitstroom met maximale wettelijke duur

In tabel 0-3 staan de schattingsresultaten voor de prestatie-indicator percentage uitstroom met maximale wettelijke WW-duur. Alle geschatte coëfficiënten hebben het verwachte teken, zo stijgt het percentage klanten dat uitstroomt met de maximale wettelijke duur als er veel klanten zijn met een korte maximale wettelijke duur, het percentage stijgt ook als er veel ouderen in de WW-populatie zijn en het percentage neemt af als de kansen op de arbeidsmarkt voor laagopgeleiden toenemen.

De coëfficiënt van het percentage begeleidingsplannen heeft een significant effect op het percentage uitstroom met maximale duur, maar alleen op een significantieniveau van 0,1. Het percentage begeleidingsplannen heeft een negatief teken, een stijging van het percentage leidt tot een daling van het percentage uitstroom met maximale wettelijke duur. We vinden geen significant effect van het percentage vakbekwame coaches op het percentage uitstroom met maximale wettelijke WW-duur.

Tabel 0-3 Schattingsresultaten driestapsmodellen voor percentage uitstroom met maximale wettelijke duur

Panel data model, stap 1 (afhankelijke variabele is maximale duur)

<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage klanten met korte wettelijke duur	0,66	0,12
Percentage allochtonen in de regio	2,14	0,87
Percentage 50+ in klantenbestand	0,64	0,13
Seizoen 1	-9,98	0,31
Seizoen 2	-4,68	0,57
Seizoen 3	-8,04	0,44
R^2		0,86

OLS model, stap 2 (afhankelijke variabele is fixed effect stap 1)

<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage laagopgeleiden	-0,003	0,001
Percentage huishoudens met een laag inkomen	-0,007	0,004
Kansen op de arbeidsmarkt voor laagopgeleiden	-0,198	0,04
R^2		0,80

OLS modellen, stap 3 (afhankelijke variabele is residu stap 2)

<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage begeleidingsplannen	-0,06	0,04
Percentage vakbekwame coaches	0,03	0,06

Percentage klanten dat naar werk uitstroomt

In tabel 0-4 staan de schattingsresultaten voor het percentage klanten dat uitstroomt naar werk. Hierbij moet opgemerkt worden dat uitstroom naar werk niet goed gemeten kan worden doordat coaches niet altijd de precieze reden van uitstroom weten en niet kunnen controleren of een klant

daadwerkelijk naar werk is uitgestroomd. Dit kan de verklaring zijn waarom we geen significant effect vinden voor het percentage begeleidingsplannen en het percentage vakbekwame coaches.

Tabel 0-4 Schattingsresultaten driestapsmodellen voor percentage klanten dat naar werk uitstroomt

Panel data model, stap 1 (afhankelijke variabele is klanten naar werk)

<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage klanten met korte wettelijke duur	-1,11	0,22
Percentage allochtonen in de regio	-3,01	1,28
Werkloosheidspercentage	0,34	0,17
Grootte van de vestiging (FTE)	-0,02	0,01
Ziekteverzuim op de vestiging	-0,01	0,004
Seizoen 1	6,46	0,48
Seizoen 2	8,00	0,74
Seizoen 3	5,60	0,53

R² 0,68

OLS model, stap 2 (afhankelijke variabele is fixed effect stap 1)

<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Gestandaardiseerde mortaliteit	0,42	0,21
Percentage laagopgeleiden	0,004	0,001
Participatiegraad van vrouwen	1,02	0,61
Percentage eenoudergezinnen	5,36	1,37
Kansen op de arbeidsmarkt voor laagopgeleiden	0,12	0,07

R² 0,83

OLS modellen, stap 3 (afhankelijke variabele is residu stap 2)

<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage begeleidingsplannen	-0,004	0,05
Percentage vakbekwame coaches	0,03	0,07

Klanttevredenheid

Voor de prestatie-indicator klanttevredenheid hebben we zes modellen geschat, namelijk modellen voor:

- Het percentage klanten dat zich serieus genomen voelt door de coach;
- Het percentage klanten dat zich geholpen voelt door de coach;
- Het percentage klanten dat gestimuleerd wordt door de coach om naar werk te zoeken;
- Het percentage klanten dat het idee heeft dat zijn kansen op de arbeidsmarkt door de coach worden vergroot;
- Het percentage klanten dat vindt dat er duidelijke afspraken zijn met de coach;
- Het gemiddelde rapportcijfer dat klanten geven aan hun laatste gesprek met de coach.

De schattingsresultaten van deze modellen staan in tabellen 0-5 tot en met 0-10. De significante verklarende variabelen verschillen per model. Het percentage begeleidingsplannen heeft een significant effect op het percentage klanten dat zich serieus genomen voelt door de coach, des te meer begeleidingsplannen des te lager dit percentage. Dit is opmerkelijk, omdat mentoren tijdens de interviews hebben aangegeven dat ze proberen dit te verbeteren bij de coaches. Het percentage vakbekwame coaches heeft geen significant effect.

We vinden een significant effect van het percentage vakbekwame coaches op het percentage klanten dat zich geholpen voelt door de coach, dit wordt lager naar mate de coaches vakbekwamer worden. Hetzelfde geldt voor het percentage begeleidingsplannen en het percentage klanten dat zich gestimuleerd voelt door de coach, hoe hoger het percentage begeleidingsplannen hoe minder stimulatie. Wel vinden we een verhogend effect van het percentage begeleidingsplannen op het percentage klanten dat de afspraken met de coach duidelijk vindt. Dit werd veelvuldig genoemd tijdens de interviews als een van de ontwikkelpunten die de mentor probeerde te verbeteren. We vinden geen effect van het percentage begeleidingsplannen of vakbekwame mentoren op het rapportcijfer voor het laatste gesprek.

Tabel 0-5 Schattingsresultaten driestapsmodellen voor percentage klanten dat zich serieus genomen voelt door de coach

Panel data model, stap 1 (afhankelijke variabele is percentage serieus)

<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage werknemers in deeltijd op de vestiging	-0,12	0,03
Ziekteverzuim op de vestiging	-0,01	0,002
Percentage klanten dat PASA-enquête krijgt	77,4	15,84
R ²		0,68

OLS model, stap 2 (afhankelijke variabele is fixed effect stap 1)

<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage huishoudens met een laag inkomen	-0,002	-0,001
Percentage inwoners stedelijk gebied	0,03	0,01
R ²		0,20

OLS modellen, stap 3 (afhankelijke variabele is residu stap 2)

<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage begeleidingsplannen	-0,02	0,01
Percentage vakbekwame coaches	-0,02	0,01

Tabel 0-6 Schattingsresultaten driestapsmodellen voor percentage klanten dat zich geholpen voelt door de coach

Panel data model, stap 1 (afhankelijke variabele is percentage geholpen)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage klanten met korte maximale duur	-0,25	0,05
Percentage vacatures in de regio	4,08	1,20
Percentage klanten dat PASA-enquête krijgt	-268,37	43,01
R ²		0,70
OLS model, stap 2 (afhankelijke variabele is fixed effect stap 1)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage laagopgeleiden	0,0003	0,0001
Relatief regionaal klantenpotentieel	-0,01	0,006
R ²		0,12
OLS modellen, stap 3 (afhankelijke variabele is residu stap 2)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage begeleidingsplannen	0,004	0,007
Percentage vakbekwame coaches	-0,04	0,01

Tabel 0-7 Schattingsresultaten driestapsmodellen voor percentage klanten dat zich gestimuleerd voelt om naar werk te zoeken

Panel data model, stap 1 (afhankelijke variabele is percentage gestimuleerd)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage deeltijd op de vestiging	0,16	0,05
Ziekteverzuim op de vestiging	-0,02	0,01
Percentage klanten ouder dan 50 jaar	-0,07	0,04
Percentage vacatures in de regio	-2,27	0,92
Percentage klanten dat PASA-enquête krijgt	58,78	30,75
R ²		0,72
OLS model, stap 2 (afhankelijke variabele is fixed effect stap 1)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage huishoudens met een laag inkomen	-0,01	0,001
Percentage allochtonen	0,30	0,06
Kansen op de arbeidsmarkt voor laagopgeleiden	-0,03	0,01
Percentage eenoudergezinnen	-0,49	0,28
R ²		0,38
OLS modellen, stap 3 (afhankelijke variabele is residu stap 2)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage begeleidingsplannen	-0,04	0,01
Percentage vakbekwame coaches	-0,02	0,01

Tabel 0-8 Schattingsresultaten driestapsmodellen voor percentage klanten dat denkt dat zijn/haar kansen op de arbeidsmarkt worden vergroot door de coach

Panel data model, stap 1 (afhankelijke variabele is percentage vergroot)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage werkzaam in deeltijd	-0,17	0,09
Percentage klanten ouder dan 50 jaar	0,38	0,07
Werkloosheidspercentage	1,80	0,43
Percentage klanten dat PASA-enquête krijgt	-717,23	64,02
R ²		0,79
OLS model, stap 2 (afhankelijke variabele is fixed effect stap 1)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage huishoudens met een laag inkomen	-0,02	0,002
Kansen op de arbeidsmarkt voor laagopgeleiden	0,04	0,02
Percentage eenoudergezinnen	-1,33	0,47
Percentage inwoners stedelijk gebied	0,07	0,03
R ²		0,79
OLS modellen, stap 3 (afhankelijke variabele is residu stap 2)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage begeleidingsplannen	0,03	0,02
Percentage vakbekwame coaches	-0,01	0,03

Tabel 0-9 Schattingsresultaten driestapsmodellen voor percentage klanten dat duidelijke afspraken heeft gemaakt met de coach

Panel data model, stap 1 (afhankelijke variabele is percentage duidelijk)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage werkzaam in deeltijd	0,21	0,04
Percentage klanten ouder dan 50 jaar	-0,06	0,03
Werkloosheidspercentage	0,60	0,17
Percentage klanten dat PASA-enquête krijgt	-104,09	24,58
R ²		0,58
OLS model, stap 2 (afhankelijke variabele is fixed effect stap 1)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage huishoudens met een laag inkomen	-0,01	0,001
Percentage eenoudergezinnen	-0,36	0,16
Percentage inwoners stedelijk gebied	0,02	0,01
R ²		0,84
OLS modellen, stap 3 (afhankelijke variabele is residu stap 2)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage begeleidingsplannen	0,01	0,01
Percentage vakbekwame coaches	0,004	0,01

Tabel 0-10 Schattingsresultaten driestapsmodellen voor het gemiddelde rapportcijfer van klanten voor het laatste gesprek met de coach

Panel data model, stap 1 (afhankelijke variabele is rapportcijfer)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage werkzaam in deeltijd	0,01	0,002
Werkloosheidspercentage	0,02	0,01
Ziekteverzuim op de vestiging	-0,01	0,002
Percentage klanten dat PASA-enquête krijgt	-8,45	1,51
R ²		0,81
OLS model, stap 2 (afhankelijke variabele is fixed effect stap 1)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage laagopgeleiden	0,0002	0,0001
Percentage eenoudergezinnen	-0,03	0,01
Percentage inwoners stedelijk gebied	0,003	0,001
Kansen op de arbeidsmarkt voor laagopgeleiden	-0,001	0,001
Percentage huishoudens met een laag inkomen	-0,005	0,0006
R ²		0,72
OLS modellen, stap 3 (afhankelijke variabele is residu stap 2)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage begeleidingsplannen	0,0001	0,001
Percentage vakbekwame coaches	0,0002	0,0001

Resultaten modellen doelmatigheid

Trajecten per klant

In tabel 0-11 staan de schattingsresultaten voor de indicator aantal trajecten per klant. We vinden geen significante effecten voor het percentage begeleidingsplannen of het percentage vakbekwame coaches.

Tabel 0-11 Schattingsresultaten driestapsmodellen voor het gemiddelde aantal trajecten per klant

Panel data model, stap 1 (afhankelijke variabele is aantal trajecten)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Caseload van de coaches	-0,004	0,002
Percentage klanten met korte maximale wettelijke duur	-0,50	0,10
Werkloosheidspercentage	-0,69	0,11
Percentage arbeidsongeschikten	-8,69	1,35
Percentage klanten ouder dan 50 jaar	0,46	0,09
Seizoen 1	-3,37	0,29
Seizoen 2	2,61	0,46
Seizoen 3	1,31	0,34
R ²		0,86
OLS model, stap 2 (afhankelijke variabele is fixed effect stap 1)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage huishoudens met een laag inkomen	0,04	0,01
Kansen op de arbeidsmarkt voor laagopgeleiden	-0,15	0,06
Percentage laagopgeleiden	-0,002	0,001
R ²		0,58
OLS modellen, stap 3 (afhankelijke variabele is residu stap 2)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage begeleidingsplannen	-0,04	0,05
Percentage vakbekwame coaches	0,08	0,07

Ingezette dienstverlening per klant

In tabel 0-12 staan de schattingsresultaten van de ingezette dienstverlening per klant. We vinden geen significant effect voor het percentage begeleidingsplannen of het percentage vakbekwame coaches.

Tabel 0-12 Schattingsresultaten driestapsmodellen voor de ingezette dienstverlening per klant

Panel data model, stap 1 (afhankelijke variabele is ingezette dienstverlening)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Gemiddelde wettelijke maximale duur	0,02	0,01
Vacatures in de regio	1,20	0,51
Percentage inwoners stedelijk gebied	-0,24	0,12
Ziekteverzuim op de vestiging	-0,004	0,002
Seizoen 1	5,75	0,77
Seizoen 2	5,13	0,27
Seizoen 3	5,31	0,38
R ²		0,88
OLS model, stap 2 (afhankelijke variabele is fixed effect stap 1)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Gestandaardiseerde mortaliteit	0,18	0,07
Participatiegraad van vrouwen	0,44	0,26
Kansen op de arbeidsmarkt voor laagopgeleiden	0,10	0,03
Percentage eenoudergezinnen	2,10	0,53
R ²		0,68
OLS modellen, stap 3 (afhankelijke variabele is residu stap 2)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage begeleidingsplannen	-0,01	0,02
Percentage vakbekwame coaches	-0,01	0,03

Aantal gesprekken per klant

In tabel 0-13 staan de schattingsresultaten van het aantal gesprekken per klant. Het werkloosheidspercentage heeft een verlagend effect op het aantal gesprekken, hoe hoger dit percentage hoe minder gesprekken per klant. Ook de gemiddelde maximale wettelijke duur heeft een verlagend effect. Het percentage oudere klanten heeft een verhogend effect op het aantal gesprekken. Dit is opmerkelijk omdat deze klanten over het algemeen lagere kansen op de arbeidsmarkt hebben en daarom langer in de uitkering zitten, dit leidt tot minder gesprekken per klant. Uit het gewicht

van de variabele kansen op de arbeidsmarkt voor laagopgeleiden volgt dit verwachte effect wel. De vestigingsgrootte heeft wel een verlagend effect, hoe groter de vestiging hoe minder gesprekken per klant. Een hoog percentage werknemers in deeltijd leidt weer tot een verhoging van het aantal gesprekken.

Het percentage vakbekwame coaches heeft een significant verhogend effect op het aantal gesprekken per klant, hoe meer vakbekwame coaches hoe meer gesprekken. Het percentage begeleidingsplannen is negatief maar niet significant.

Tabel 0-13 Schattingsresultaten driestapsmodellen voor het aantal gesprekken per klant

Panel data model, stap 1 (afhankelijke variabele is aantal gesprekken)

<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Werkloosheidspercentage	-2,35	0,49
Percentage arbeidsongeschikten	-22,78	4,95
Gemiddelde maximale wettelijke WW-duur	-0,10	0,03
Percentage klanten ouder dan 50 jaar	1,86	0,45
Percentage werkzaam in deeltijd	0,31	0,08
Vestigingsgrootte	-0,03	0,01
Seizoen 2	-12,08	1,87
Seizoen 3	-8,59	1,40

R² 0,80

OLS model, stap 2 (afhankelijke variabele is fixed effect stap 1)

<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage laagopgeleiden	-0,004	0,002
Kansen op de arbeidsmarkt voor laagopgeleiden	-0,39	0,14
Percentage huishoudens met een laag inkomen	0,08	0,01

R² 0,51

OLS modellen, stap 3 (afhankelijke variabele is residu stap 2)

<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage begeleidingsplannen	-0,26	0,17
Percentage vakbekwame coaches	0,31	0,15

Gemiddelde trajectprijs per klant

Tabel 0-14 geeft de schattingsresultaten van de modellen voor de gemiddelde trajectprijs per klant. Opvallend is dat voor deze prestatie-indicator de regionale variabelen een minder grote rol spelen en de vestigingsfactoren juist een grotere rol spelen. We vinden geen significant effect van het percentage begeleidingsplannen of het percentage vakbekwame coaches.

Tabel 0-14 Schattingsresultaten driestapsmodellen voor de gemiddelde trajectprijs per klant

Panel data model, stap 1 (afhankelijke variabele is trajectprijs)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Ziekteverzuim op de vestiging	-0,04	0,02
Percentage inwoners stedelijk gebied	-5,18	1,54
Percentage werkzaam in deeltijd	-0,51	0,15
Vestigingsgrootte	-0,10	0,03
Seizoen 2	-19,52	1,89
Seizoen 3	-19,31	1,89
R ²		0,66
OLS model, stap 2 (afhankelijke variabele is fixed effect stap 1)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage laagopgeleiden	0,03	0,01
R ²		0,21
OLS modellen, stap 3 (afhankelijke variabele is residu stap 2)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage begeleidingsplannen	0,50	0,74
Percentage vakbekwame coaches	0,28	1,00

Resultaten modellen selectiviteit

Variatie in trajecten

De schattingsresultaten van de variatie in trajecten staan in tabel 0-15. Het percentage begeleidingsplannen heeft geen significant effect op de variatie in trajecten, hetzelfde geldt voor het percentage vakbekwame coaches.

Tabel 0-15 Schattingsresultaten driestapsmodellen voor de variatie in trajecten

Panel data model, stap 1 (afhankelijke variabele is variatie in trajecten)

<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Gemiddelde maximale wettelijke duur WW	0,14	0,02
Relatief regionaal klantenpotentieel	0,97	0,56
Werkloosheidspercentage	-1,94	0,49
Ziekteverzuim op de vestiging	0,05	0,01
Vestigingsgrootte	0,04	0,02
Seizoen 1	15,98	1,31
Seizoen 2	30,29	2,06
Seizoen 3	26,21	1,50

R² 0,69

OLS model, stap 2 (afhankelijke variabele is fixed effect stap 1)

<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage huishoudens met een laag inkomen	-0,04	0,01
Percentage eenoudergezinnen	12,33	3,14
Percentage laagopgeleiden	-0,01	0,002

R² 0,72

OLS modellen, stap 3 (afhankelijke variabele is residu stap 2)

<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage begeleidingsplannen	0,01	0,13
Percentage vakbekwame coaches	-0,30	0,20

Variatie in ingezette dienstverlening

In tabel 0-16 staan de schattingsresultaten voor variatie in ingezette dienstverlening. Zowel voor het percentage begeleidingsplannen als het percentage vakbekwame coaches vinden we geen significant effect.

Tabel 0-16 Schattingsresultaten driestapsmodellen voor de variatie in ingezette dienstverlening

Panel data model, stap 1 (afhankelijke variabele is variatie in ingezette dienstverlening)

<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Gemiddelde maximale wettelijke duur WW	0,07	0,01
Percentage klanten ouder dan 50 jaar	-0,53	0,28
Ziekteverzuim op de vestiging	0,02	0,01
Vestigingsgrootte	-0,05	0,01
Seizoen 3	2,89	0,72

R² 0,37

OLS model, stap 2 (afhankelijke variabele is fixed effect stap 1)

<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Participatiegraad van vrouwen	0,54	0,24

R²

OLS modellen, stap 3 (afhankelijke variabele is residu stap 2)

<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage begeleidingsplannen	-0,02	0,03
Percentage vakbekwame coaches	0,01	0,04

Introductiegesprekken per klant

De schattingsresultaten van de modellen voor het aantal introductiegesprekken per klant staan in tabel 0-17. We vinden geen significant effect van het percentage begeleidingsplannen op het aantal introductiegesprekken. Wel vinden we (bij een significantieniveau van 0,1) een significant effect van het percentage vakbekwame coaches op het aantal introductiegesprekken.

Tabel 0-17 Schattingsresultaten driestapsmodellen voor het aantal introductiegesprekken per klant

Panel data model, stap 1 (afhankelijke variabele is aantal introductiegesprekken)

<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Werkloosheidspercentage	-0,29	0,07
Ziekteverzuim op de vestiging	-0,004	0,002
Gemiddelde maximale wettelijke WW-duur	0,01	0,002
Vacatures in de regio	1,41	0,48
Percentage werkzaam in deeltijd	-0,05	0,02
Vestigingsgrootte	-0,01	0,003
Seizoen 1	-0,54	0,25
Seizoen 2	-0,88	0,31
Seizoen 3	-0,58	0,23

R² 0,59

OLS model, stap 2 (afhankelijke variabele is fixed effect stap 1)

<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Gestandaardiseerde mortaliteit	0,05	0,03
Percentage huishoudens met een laag inkomen	0,003	0,001

R² 0,52

OLS modellen, stap 3 (afhankelijke variabele is residu stap 2)

<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage begeleidingsplannen	0,003	0,007
Percentage vakbekwame coaches	0,01	0,01

Vakbekwaamheid van de coaches

De schattingsresultaten van de modellen voor de vakbekwaamheid van de coaches staan in tabel 0-18. Het percentage begeleidingsplannen heeft een verhogend effect op de vakbekwaamheid, 10% meer begeleidingsplannen leidt tot een verhoging van het percentage vakbekwame coaches van 7,2%.

Tabel 0-18 Schattingsresultaten driestapsmodellen voor de gemiddelde vakbekwaamheid van de coaches

Panel data model, stap 1 (afhankelijke variabele is vakbekwaamheid)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage arbeidsongeschikten	-68,03	11,05
Percentage inwoners stedelijk gebied	-3,54	1,74
Percentage allochtonen	-21,73	8,41
Werkloosheidspercentage	-4,29	0,80
Vacatures in de regio	-15,31	5,78
R ²		0,68
OLS model, stap 2 (afhankelijke variabele is fixed effect stap 1)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Gestandaardiseerde mortaliteit	6,50	2,67
Percentage huishoudens met een laag inkomen	0,31	0,08
Kansen op de arbeidsmarkt voor laagopgeleiden	1,72	0,89
Participatiegraad van vrouwen	17,38	7,90
Percentage eenoudergezinnen	79,74	16,82
R ²		0,80
OLS modellen, stap 3 (afhankelijke variabele is residu stap 2)		
<i>Variabele</i>	<i>Coëfficiënt</i>	<i>Standaardfout</i>
Percentage begeleidingsplannen	0,72	0,28

BIJLAGE 2 LIJST VAN DEELNEMERS INTERVIEWS

Groepsinterview re-integratiecoaches:

- Dirk Benjamins, regio Zuidoost
- Irma Borst, regio Noordwest
- Robert Boxem, regio Noord
- Meike Nieuwboer, regio Noordwest
- Onno Vaessen, regio Zuidoost

Groepsinterview mentoren:

- Wil Bothmer, regio Zuidoost
- Karin van Ingen, regio Noord
- Gerald Knuiman, regio Oost
- Frank op 't Veld, regio Noordwest

Groepsinterview managers werk:

- Kathy Geurts, regio Oost
- Tanja Hof, regio Oost
- Marieke Kalfsveld, regio Noordwest
- Leon Kellerhuis, regio Zuidoost

Groepsinterview regiomanagers:

- Jan Boerma, regio Noordwest
- Hen Hoogardie, regio Oost
- Jan Peters Rit, regio Zuidoost

Startinterview bij LCW:

- Helena Beukema
- Carlo Doensen
- Bart Tillema