



## Opdrachtgever

RWI



Raad voor  
Werk en  
Inkomen

## Opdrachtnemer

Astri; V. Veldhuis, T.J. Veerman

## Onderzoek

*Ontwikkelingen aan de aanbodzijde  
van de re-integratiemarkt*

*Startdatum – 1 december 2009*

*Einddatum – 1 maart 2011*

## Categorie

*Re-integratiemarkt*

# De markt beweegt verder

## Doel en vraagstelling

Welke actuele ontwikkelingen vinden plaats rond het aanbod van re-integratiediensten? Welke knelpunten worden daarbij gesignaleerd? Welke risico's doen zich voor met betrekking tot de kwaliteit van de dienstverlening? Welke lessen kunnen worden getrokken gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening en het bevorderen van transparantie?

## Conclusie

Aanbieders op de re-integratiemarkt hebben het moeilijk. Ten opzichte van twee jaar geleden is hun aantal gedaald en de huidige aanbieders verwachten zowel een verdere krimp van hun markt als een verscherping van de concurrentie. De moeizame situatie van re-integratiebedrijven komt vooral doordat cliënten minder makkelijk te bemiddelen zijn, mede als gevolg van de economische crisis. Ook doen opdrachtgevers steeds meer zelf, in plaats van diensten in te kopen op de markt. De resultaten sluiten aan bij een eerdere meting in

## Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/gf7qu4vb>



V.Veldhuis, T.J. Veerman

# De markt beweegt verder

Ontwikkelingen aan de aanbodzijde van de re-integratiemarkt

**Onderzoek uitgevoerd door *AStri* Beleidsonderzoek en -advies  
in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen**

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

Maart 2011

## Voorwoord

De markt van re-integratiediensten is voortdurend in beweging. Al sinds er, begin deze eeuw, op grote schaal marktwerking is ingevoerd voor deze dienstverlening is die markt in turbulente ontwikkeling. Doelgroepen veranderen, procedures van aanbesteding eveneens. En op de markt traden nieuwe spelers en aanbieders toe, terwijl anderen verdwenen. Wie de markt van 2010 vergelijkt met die van 2002 ziet wellicht meer verschillen dan overeenkomsten.

Onderzoeksbureau *AStri* Beleidsonderzoek en -advies is daarom, net als in 2008, gevraagd de belangrijkste ontwikkelingen aan de aanbodzijde van de re-integratiemarkt kwantitatief in kaart te brengen. Het voorliggende rapport bevat de uitkomsten van dit onderzoek. Centraal staat de visie van aanbieders op de markt, hun positionering, strategiekeus en doelbereik. Basis vormt een internetenquête in april 2010, waaraan 877 aanbieders hebben deelgenomen. Wij zijn de deelnemers zeer erkentelijk voor hun medewerking en voor de tijd die zij hebben genomen om de enquête in te vullen.

De onderzoekers zijn bijgestaan door een deskundige begeleidingscommissie, waarin zitting hadden Riemer Kemper en Sjaak Koehler (RWI), Joleit Woordes en Anne-Marie van Gool (Boaborea), Fiona de Wilde (UWV Werkbedrijf) en Peter Budel (gemeente Utrecht). Wij danken hen voor de constructieve besprekingen en contacten, en voor de praktische steun bij de logistieke realisatie van dit onderzoek. Wij hopen dat dit rapport bijdraagt aan inzicht in de recente ontwikkelingen die zich voordoen op de private markt van re-integratiedienstverlening.

## Inhoudsopgave

1	Schets van de private re-integratiemarkt	3
1.1	Terugblik op 2008: een verdringmarkt	3
1.2	Veranderend tij: krimpende budgetten zorgen voor onzekerheid	4
1.3	Opbouw van het rapport	4
2	Kenmerken van de markt	6
2.1	Indicaties voor krimp van de private re-integratiemarkt	6
2.2	Aantrekkelijkheid van de private markt	7
3	Positionering van aanbieders op de markt	8
3.1	Marktsegmenten: omvang van de vraagpartijen	8
3.2	Inrichting van de dienstverlening	9
4	Strategie van aanbieders de komende tijd	11
4.1	Producten en diensten staan centraal	11
4.2	Oog voor samenwerking, ook ter verhoging effectiviteit	12
4.3	Kwart aanbieders wil markt (deels) verlaten	13
4.4	Keuzes van aanbieders op de verschillende marktsegmenten	14
5	Kansen en risico's voor de aanbodzijde	16
Bijlage 1	Onderzoeksverantwoording	18

## 1. Schets van de private re-integratiemarkt

Dit rapport bevat de resultaten van een uitgebreide internetenquête onder 877 aanbieders van re-integratiedienstverlening, die is afgenomen in april 2010. Een eerdere meting, met deels dezelfde en deels andere vragen, lag ten grondslag aan het rapport 'Een markt in beweging' uit 2008.<sup>1</sup>

De vragenlijst is voornamelijk ingevuld door re-integratiebedrijven, maar ook interventiebedrijven, opleidingsinstituten, outplacementbureaus, arbodiensten, jobcoachorganisaties, sw-bedrijven en coachings- en adviesbureaus hebben de vragen beantwoord. Een onderzoeksverantwoording is te vinden in de bijlage.

Centraal staan de volgende vraagstellingen:

1. Welke actuele ontwikkelingen vinden plaats rond het aanbod van re-integratiediensten?<sup>2</sup>
2. Welke knelpunten worden daarbij door de aanbieders gesignaleerd?
3. Welke risico's doen zich voor met betrekking tot de kwaliteit van dienstverlening?
4. Welke lessen kunnen worden getrokken gericht op het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening?
5. Welke ontwikkelingen zijn op de voorgaande punten zichtbaar sinds begin 2008?

Dit rapport is niet bedoeld als uitputtende weergave van de resultaten, maar als kernachtige beschrijving van belangrijkste ontwikkelingen. De volledige data uit de enquête zijn opgenomen in een interactieve webapplicatie op [www.rwi.nl](http://www.rwi.nl). De gebruiker kan daar op een gebruiksvriendelijke manier zelf 'aan de knoppen zitten' om de voor hem relevante informatie op te zoeken.

Alvorens in te gaan op de actuele ontwikkelingen staan we kort stil bij de stand van zaken ten tijde van de meting van 2008, en de macro-omstandigheden waarmee de markt sindsdien te maken heeft gehad.

### 1.1 Terugblik op 2008: een verdringmarkt

#### *Meer aanbieders op een kleiner veld*

In 2008, ten tijde van de vorige Re-integratiemarktanalyse, was sprake van een verdringmarkt met toenemende concurrentie. Meer spelers (toestroom van nieuwe, vooral kleine aanbieders) verdrongen zich op een kleiner veld (UWV en gemeenten besteedden steeds minder budget aan inkoop van re-integratie). Redenen voor deze daling van inkoop door UWV en gemeenten waren:

- een slinkende populatie uitkeringsgerechtigden;
- de toenemende mate waarin men zelf als opdrachtgever uitvoerder was van re-integratie en
- de afschaffing van de sluitende aanpak.

Dit laatste had als gevolg dat re-integratie selectiever werd ingezet, met bijzondere aandacht voor cliënten die zonder ondersteuning niet aan het werk kwamen. De verscherpte concurrentie tussen aanbieders leidde toen nog niet tot een markt in verval. De meeste re-integratiebedrijven stelden in 2008 dat hun financieel resultaat beter was dan het jaar daarvoor.

---

<sup>1</sup> Veerman, T.J. e.a. (november 2008) Een markt in beweging. Ontwikkelingen aan de aanbodzijde van de re-integratiemarkt. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.

<sup>2</sup> O.a. bedrijfskarakteristieken, type diensten, kring van opdrachtgevers, wijze van aanbesteden en financiering, strategische keuzes, productontwikkeling, aansluiting van vraag en aanbod, cliëntenprofiel.

## 1.2 Veranderend tij: krimpende budgetten zorgen voor onzekerheid

### *Financieel economische crisis*

Belangrijke notie is dat de private markt in 2010 functioneert tegen de achtergrond van minder prettige sociaal economische omstandigheden. Sinds eind 2008 ziet Nederland zich geconfronteerd met een financieel economische crisis. Positief is dat mede dankzij crisismaatregelen op het terrein van de arbeidsmarkt de stijging van de werkloosheid in 2009 geremd is. Denk bijvoorbeeld aan mobiliteitscentra die bijna 100.000 mensen binnen drie maanden aan ander werk hebben geholpen.<sup>3</sup> Echter, op Prinsjesdag 2009 blijkt ook dat gemeenten moeten bezuinigen op re-integratie. Hoe deze lijn zich voortzet met de komst van een nieuw kabinet is nog onzeker, maar uit de verkiezingsprogramma's in juni 2010 blijkt dat de meeste politieke partijen fors willen snijden in de re-integratiebudgetten.<sup>4 5</sup> Voor aanbieders op de markt betekent dit een onzekere situatie; naar zal blijken, hebben zij dan ook een meer sombere visie op de markt.

### *Overschrijding budget re-integratie WW door UWV*

In juni 2010 bleek dat UWV bij de inkoop van re-integratietrajecten voor werkloze werkzoekenden de begroting van 2010 met € 89 miljoen heeft overschreden. De eerste berichten daarover kwamen in april 2010 naar buiten en leidden ertoe dat UWV uiterst terughoudend werd met de inkoop van trajecten. Hoewel de consequenties ten tijde van het onderzoek nog niet volledig duidelijk waren, is deze ontwikkeling door vele aanbieders waarschijnlijk als bedreigend ervaren; het is mogelijk dat dit een extra schaduw wierp op de visie van de aanbieders zoals die in dit onderzoek naar voren komt.

## 1.3 Opbouw van het rapport

### *Het trechtermodel*

Om zicht te krijgen op de private re-integratiemarkt is een analysekader opgesteld (zie figuur 1). Dit heeft de vorm van een trechter, want:

- *Kolom 1:* Startpunt is **de markt** op zich, waarvan de dynamiek mede bepaald wordt door factoren als wet- en regelgeving (denk aan WIA, WVP, afschaffing FLO, leerwerkplicht), de mate van uitbesteding door opdrachtgevers en het gemak waarmee werkzoekenden (vrijwilligers)werk vinden.
- *Kolom 2:* Aan aanbieders de keus op **welk deel van de markt** zij zich toeleggen: wie zijn de aanbieders die zich op de private re-integratiemarkt bevinden? Wie is hun dominante opdrachtgever? Met welke eisen van opdrachtgevers hebben zij te maken en wat is hun strategie voor de toekomst?
- *Kolom 3 en 4:* Dan de vraag naar doelbereik: wat is de **bemiddelbaarheid** van het **cliëntenbestand** van aanbieders? Stromen cliënten (duurzaam) uit in werk? Of blijven zij (of worden zij weer) cliënt op de private re-integratiemarkt? Welke mogelijkheden zien aanbieders om de effectiviteit van re-integratie te verhogen?

### *De private re-integratiemarkt in beeld*

Aan de hand van dit model schetst het rapport de private re-integratiemarkt door de ogen van aanbieders. Centraal staan de visie van aanbieders op de markt als geheel (H2), de wijze waarop zij zich op deze markt positioneren (H3), de strategieën die zij kiezen voor de toekomst en de mogelijkheden die zij zien om de effectiviteit van re-integratie te verhogen (H4). Het rapport besluit met een beschrijving van kansen en risico's van de huidige dynamiek voor de private markt (H5). Voor

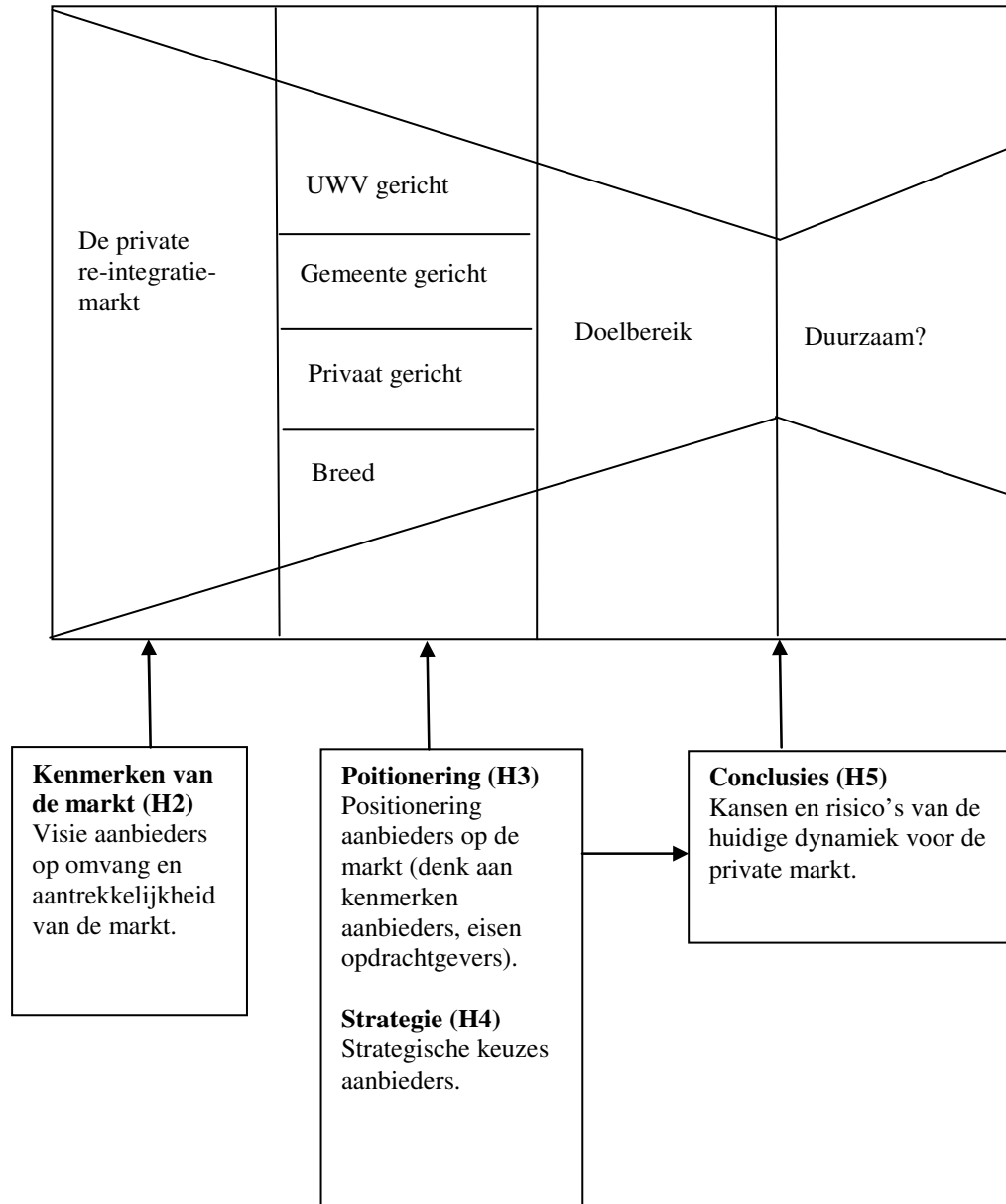
<sup>3</sup> Persbericht: *Jaarverslag SZW: stijging werkloosheid in 2009 geremd*, 20 mei 2010 nr. 10/44.

<sup>4</sup> <http://www.nu.nl/economie/2261352/sociale-diensten-vrezen-bezuinigingen.html>

<sup>5</sup> <http://gemeente.groningen.nl/algemeen-nieuws/2010-02/gemeente-moet-fors-bezuinigen-op-re-integratie>.

uitsplitsingen die van invloed kunnen zijn op de wijze waarop men aankijkt tegen de markt en zich daarop positioneert verwijzen we u naar de interactieve webapplicatie.

**Figuur 1 Trechtermodel: de private re-integratiemarkt in beeld**





## 2. Kenmerken van de markt

Dit hoofdstuk beschrijft de omvang en aantrekkelijkheid van de private re-integratiemarkt. Waar relevant is aandacht voor de grootte van de aanbieder (uitgedrukt in aantallen bemiddelde cliënten)<sup>6</sup> en de mate waarin men omzetsdaling verwacht. Duidelijk wordt dat er inderdaad verdringing heeft plaatsgevonden. De term 'verdringingmarkt' is nog steeds van toepassing.

### 2.1 Indicaties voor krimp van de private re-integratiemarkt

#### *Omvang van de markt: krimp of groei?*

De vraag naar de visie van aanbieders op de omvang van de markt *als totaal* levert geen eenduidig beeld op. Een derde (34%) van de aanbieders meent dat de private markt voor re-integratie de laatste twee jaar in termen van omzet gegroeid is; bijna evenveel (29%) ziet de markt juist als gekrompen. De rest denkt dat de markt even groot is (20%) of weet het niet (18%). Met name aanbieders die krimp van de totale markt signaleren, zijn somber over hun eigen positie op de markt. Bij de verdeeldheid speelt mogelijk een rol dat men op het moment van enquêteren de gevolgen van ontwikkelingen als bezuinigingen en de economische crisis voor de markt als geheel nog niet goed kon overzien.

#### *Meerderheid verwacht omzetsdaling in 2010*

De vraag naar de *eigen* bedrijfsresultaten en omzetverwachting van de aanbieders levert een meer eenduidig en tamelijk somber beeld op. Weliswaar boekte tweederde van de aanbieders (67%) in 2009 een positief resultaat (de rest break-even of slechter); dit lijkt in grote lijnen op de uitkomsten over het financiële resultaat zoals aanbieders dat in 2008 over 2007 gaven. In hun *omzetverwachting* voor 2010 echter is de krimp van de markt duidelijk voelbaar: een meerderheid (58%) verwacht een omzetsdaling. Bij één op de drie bedrijven is die daling fors (meer dan 15%) en bij één op de vijf zelfs zeer fors (meer dan 25%).

#### *Indicaties voor krimp van de markt*

De dalende omzetten kunnen duiden op een krimp van de re-integratiemarkt. Die krimp is ook te verwachten, gezien de dalende budgetten, de voortdurende tendens van buy naar make (opdrachtgevers doen steeds meer zelf in plaats van in te kopen op de markt) en het verlaten van de sluitende aanpak.

Een sterke aanwijzing dat de krimp al plaatsheeft, is dat de adressenbestanden van instanties als Blik op Werk en UWV veel minder aanbieders opleveren dan in 2008. Ondanks een gelijksoortige onderzoeksmethode waren 19% *minder aanbieders traceerbaar* (zie bijlage 1).

Uit de enquête blijkt bovendien dat de aanwas *van nieuwe aanbieders* op de markt *minder sterk* is dan enkele jaren geleden: 16% biedt pas sinds twee à drie jaar re-integratiediensten aan (ten opzichte van 21% in 2008). Het percentage vrij recente toetreders (2000-2005) is gedaald, terwijl het percentage 'oudere' spelers op de markt (actief sinds 1999 of eerder) naar verhouding wat is toegenomen.

Tot slot is er sprake van een *krimp van het middensegment* (2-14 werknemers), terwijl het aantal grotere aanbieders (meer dan 15 werknemers) is gestegen. Opvallend is dat het aandeel zzp'ers weliswaar stabiel is, maar dat een kwart van hen nieuwkomer is (sinds 2008-2010 actief op de markt). Dit impliceert dat eveneens circa een kwart van de zzp'ers uit 2008 inmiddels weer uit de markt is verdwenen.<sup>7</sup> Achter het schijnbaar stabiele percentage zzp'ers gaat dus een dynamiek van toe- en

<sup>6</sup> Grootte van aanbieder is naar het aantal re-integratiecliënten voor wie men diensten verzorgde in 2009: 0-14 cliënten; 15-49 cliënten; 50-199 cliënten; 200 of meer cliënten.

<sup>7</sup> Of juist is doorgegroeid naar grotere personeelsomvang, al is dat minder waarschijnlijk gezien de krimp van het midden-

uittreding schuil die we in dit onderzoek helaas niet exact in beeld kunnen brengen.

## 2.2 Aantrekkelijkheid van de private markt

### *Is de private markt aantrekkelijk voor aanbieders?*

In hun oordeel over de aantrekkelijkheid van de re-integratiemarkt zijn aanbieders vrij somber: vier op de tien signaleren dat de markt minder aantrekkelijk geworden is ten opzichte van twee jaar geleden. De rest vindt de markt even aantrekkelijk (27%), aantrekkelijker (18%) of weet het niet (14%). Kenmerkend voor aanbieders die de markt als minder aantrekkelijk ervaren is dat zij in nog sterkere mate dan de rest signaleren dat de concurrentie scherper geworden is (66% t.o.v. 58%<sup>8</sup>) en dat de administratieve lastendruk ten opzichte van twee jaar terug toegenomen is (57% t.o.v. 49% gemiddeld). Zij kiezen de komende tijd ook bovengemiddeld voor het verschuiven van het zwaartepunt van hun dienstverlening (32%).

### *Bemiddelbaarheid cliënten gedaald*

De sombere teneur over de aantrekkelijkheid van de private re-integratiemarkt zet zich door wanneer concreet gekeken wordt naar het gemak waarmee aanbieders hun cliënten bemiddelen naar werk of maatschappelijke participatie (afhankelijk van het doel van het traject).

Anno 2010 bestaat het cliëntenbestand van aanbieders gemiddeld voor bijna driekwart (73%) uit cliënten voor wie (behoud) van betaald werk een haalbaar doel is; voor een vijfde (20%) uit cliënten voor wie alleen maatschappelijke participatie een haalbaar doel is en voor 7% uit cliënten voor wie werk noch participatie haalbaar is (dit alles in de visie van aanbieders). Maar liefst acht op de tien (81%) geven expliciet aan dat als gevolg van de economische crisis de arbeidsmarktkansen van hun cliënten zijn afgenomen.

Daarnaast ervaren aanbieders in vergelijking met twee jaar terug een grotere afstand van cliënten tot de arbeidsmarkt (60%). Dit is ook van invloed op de bedrijfsvoering. Financiering van trajecten is namelijk veelal resultaatafhankelijk: meer dan de helft (55%) van de aanbieders onderschrijft dat financiering van bij hen ingekochte diensten meestal plaats vindt op basis van no cure less pay. Ongeveer drie op de tien (28%) stellen dat no cure full pay de meest gangbare wijze van financiering is, terwijl slechts 2% stelt dat no cure no pay de dominante contractvorm is.

---

segment.

<sup>8</sup> Men ervaart opnieuw verscherpte concurrentie: nu gemiddeld 58%, 2 jaar terug was dat ook al 65%

### 3. Positionering van aanbieders op de markt

Aanbieders ervaren in april 2010 ten opzichte van twee jaar geleden *verandering en beperking van hun speelruimte* (opdrachtgevers doen meer zelf, opnieuw verscherpte concurrentie); *meer werkdruk* (arbeidsintensievere re-integratietrajecten, grotere administratieve lastendruk) en *meer uitdaging* (grotere afstand van cliënten tot de arbeidsmarkt, verwachte omzetsdaling).

Dit hoofdstuk zoomt in op de aanbieders die zich in 2010 in dit spanningsveld bewegen. Wat typeert hen? En als beginpunt: met welke (eisen van) opdrachtgevers hebben ze te maken? Immers, het speelveld van aanbieders op de private re-integratiemarkt wordt mede beïnvloed door ontwikkelingen bij opdrachtgevers.

#### 3.1 Marktsegmenten: omvang van de vraagpartijen

*UWV grootste vraagpartij, werkgevers en gemeenten scoren ook hoog*

UWV was in 2009 de grootste vraagpartij op de markt: 95% van alle aanbieders werkte wel eens (mede) in opdracht van UWV. Hierin is nauwelijks onderscheid tussen kleine en grote aanbieders. *Werkgevers* zijn tweede als vraagpartij: 60% van de aanbieders werkte wel eens (mede) in opdracht van werkgevers in het kader van re-integratie eerste en/of tweede spoor. Derde veelgenoemde opdrachtgever zijn *gemeenten*. Meer dan de helft (56%) van de aanbieders geeft aan dat men hier wel eens voor gewerkt heeft. Bij grote aanbieders (meer dan 200 cliënten) ligt dit percentage veel hoger (89%).

*Meeste aanbieders op de markt zijn UWV-gericht*

Veel aanbieders zijn sterk afhankelijk van bepaalde vraagpartijen. Daarom is een indeling gemaakt van aanbieders naar dominante opdrachtgever. *Dominant is dat type opdrachtgever waar men in 2009 meer dan 50% van de omzet haalde*. Daarbij onderscheiden we vier categorieën: UWV gerichte aanbieders<sup>9</sup>, gemeente gerichte aanbieders<sup>10</sup>, privaat gerichte aanbieders<sup>11</sup> en brede aanbieders (geen dominante opdrachtgever). De helft van de aanbieders had in 2009 UWV als dominante opdrachtgever, dit is meer dan in 2007. Hoewel gemeenten in 2009 eveneens een behoorlijk budget te besteden hadden, komt dit wegens onder andere loonkostensubsidies en zelf doen minder tot uitdrukking in de cijfers: slechts één op de tien aanbieders had gemeenten als dominante opdrachtgever.

Een vergelijkbaar aantal haalde meer dan de helft van zijn omzet bij private opdrachtgevers, werkgevers vormen hierbij een subgroep. Een kwart van alle aanbieders had in 2009 geen dominante opdrachtgever. Zij worden door ons aangeduid als brede aanbieder (zie tabel 1).

---

<sup>9</sup> Hieronder valt UWV (inclusief IRO).

<sup>10</sup> Hieronder vallen gemeenten (inclusief PRB) en sw-bedrijven (inclusief PGB BW).

<sup>11</sup> Hieronder vallen verzekeraars, verwijzers, werkgevers, re-integratie-/collega-bedrijven.

**Tabel 1 Aanbieders naar dominante opdrachtgever in 2007 en 2009<sup>12</sup>**

<b>Dominante opdrachtgever</b>	<b>2007</b>	<b>2009</b>
UWV (inclusief IRO)	43%	50%
Gemeenten (inclusief PRB) en SW-bedrijven (inclusief PGB BW)	14%	11%
Privaat (verzekeraars/verwijzers/werkgevers/re-integratie-/collegabedrijven)	15%	13%
Breed (geen dominante opdrachtgever)	24%	26%

*IRO maakt een groot deel uit van de diensten aan UWV*

Een groot deel van de diensten aan UWV betreft een IRO: tweederde van de aanbieders zegt dat meer dan 40% van de trajecten in opdracht van UWV een IRO was. Ruim een derde (35%) haalde in 2009 ook meer dan 50% van hun omzet uit IRO- en/of PRB-trajecten (zie voor meer informatie de webapplicatie).

**3.2 Inrichting van de dienstverlening***Ontwikkelingen bij UWV van invloed op de inrichting van de dienstverlening*

Gezien de grote UWV afhankelijkheid is het niet vreemd dat ontwikkelingen bij UWV (in meer of mindere mate) hun weerslag hebben op de dienstverlening van aanbieders. Hoewel in 2008 onbekend was hoeveel integrale trajecten tot dan toe werden aangeboden, gaf de helft van de aanbieders destijds aan meer losse onderdelen (modules) van grote trajecten aan te bieden. In 2010 blijkt juist dat opdrachtgevers diensten meestal inkopen als integrale re-integratietrajecten (75%). Deze kentering ten opzichte van 2008, strookt met de herziening van inkoop van deelproducten bij UWV.

*Toenemend belang van het Blik op Werk keurmerk*

Daarnaast waren er ontwikkelingen omtrent het inkoopkader van UWV. UWV was van plan in haar inkoopkader het Blik op Werk keurmerk verplicht voor te schrijven, maar heeft dit op verzoek van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid laten vervallen. Sinds 1 september 2009 dient een re-integratiebedrijf wel aan een aantal kwaliteitseisen te voldoen om zaken te kunnen doen met UWV. Hoewel deze wijzigende inkoopkaders door aanbieders een veelgenoemde reden zijn om het zwaartepunt van de dienstverlening te verschuiven (zie hoofdstuk 4), heeft de discussie over het keurmerk wellicht ook bijgedragen aan een groei van de scope van het Blik op Werk keurmerk. In 2008 beschikte de meerderheid (57%) niet over het keurmerk en was ook niet bezig met de aanvraag daarvan. Momenteel is echter bijna de helft bezig met de aanvraag. Ongeveer een vijfde heeft het keurmerk (zie tabel 2). Driekwart (72%) van de degenen die (nog) niet over genoemd keurmerk beschikken, participeren wel in het tevredenheidonderzoek van Blik op Werk.

**Tabel 2 Mate waarin men beschikt over het Blik op Werk keurmerk 2008-2010**

	<b>2008</b>	<b>2010</b>
Heeft Blik op Werk keurmerk	26%	17%
Nee, maar bezig met aanvraag	17%	47%
Nee, niet bezig met aanvraag	57%	36%

<sup>12</sup> Om een vergelijking te kunnen maken tussen de jaren 2007 en 2009 is een nieuwe berekening gemaakt op de data die de basis vormde voor het rapport "Een markt in beweging.", wat betreft UWV- en gemeente gerichte aanbieders. Behalve deze tabel zijn overige gegevens van dat rapport dus niet één op één vergelijkbaar met de beschrijvingen (zie hoofdstuk 4) naar dominante opdrachtgever.

*Kernactiviteit 2009: toeleiding en begeleiding werkzoekenden naar werk*

Wat is kenmerkend voor aanbieders en de diensten die zij bieden?

- *De meerderheid typeert zichzelf als re-integratiebedrijf, de rest labelt zich met diverse andere termen (denk aan outplacementbureau, jobcoachorganisatie, coaching/adviesbureau, interventiebedrijf, opleidingsinstituut etc.).*
- *Kernactiviteit over 2009 was voornamelijk (74%) toeleiding en begeleiding van werkzoekenden naar werk, veel meer dan andere, meer specifieke activiteiten als bijvoorbeeld jobcoaching (37%), begeleiding van cliënten, niet direct gericht op werk (36%) en begeleiding van (verzuimende) werknemers naar ander werk (28%). Evenzo zijn ontslagwerklozen de meest genoemde doelgroep aan wie men diensten geleverd heeft in 2009. Dit is in lijn met het bericht dat UWV veel inspanningen gericht heeft op re-integratie van werklozen.*
- *De invloed van cliënten op de specifieke invulling van diensten is volgens tweederde (67%) niet gedaald of gestegen, maar gelijk gebleven aan twee jaar terug. Een kwart van de aanbieders (24%) ziet meer klantinvloed als een mogelijkheid om de effectiviteit van re-integratie verder te verhogen.*

## 4. Strategie van aanbieders de komende tijd

Het aantal diensten, het type diensten en de voorwaarden waaronder opdrachtgevers deze diensten inkopen op de private markt veranderen in de loop van de tijd, evenals de mate waarin cliënten bemiddelbaar zijn (naar werk). Dit is van invloed op de strategieën die aanbieders kiezen.

In 2008 bleek dat aanbieders *de laatste paar jaar* vooral bezig waren met specialisatie. Naast specialisatie op bepaalde doelgroepen en opdrachtgevers betrof dit vooral het dienstenpakket. Velen bleken nieuwe producten en diensten op de markt te hebben gezet. Verder was men meer gaan samenwerken met opdrachtgevers (vooral grotere aanbieders) en andere aanbieders (vooral kleinere aanbieders). Andere uitgevraagde strategieën (verbreden op doelgroepen, opdrachtgevers of diensten en meer aandacht voor scholing) werden tot 2008 door minder dan de helft van alle aanbieders toegepast. Belangrijke notie bij dit alles is dat specialisatie en verbreding elkaar niet uitsluiten: men kan bijvoorbeeld een specifiek marktsegment bedienen met een breed pakket aan diensten (en vice versa).

In 2010 wijzigen aanbieders hun koers: specialisatie is niet langer de meest genoemde strategie (zie tabel 3). Driekwart van de aanbieders kiest de komende tijd voor verandering van strategie; een kwart kiest voor het intensiveren of continueren van de huidige aanpak. Dit hoofdstuk gaat in op de aanbieders die kiezen voor verandering. Waar van toepassing staan uitsplitsingen naar grootte van aanbieders<sup>13</sup> en verwachte omzetsdaling. De laatste paragraaf biedt een doorkijkje van aanbieders op de verschillende marktsegmenten (UWV-, gemeente-, privaat gericht en breed).

**Tabel 3 Strategieën van aanbieders de komende tijd (peilmoment april 2010)**

strategie de komende tijd	Percentage 'ja'
(meer) samenwerken met derden	42%
(meer) verbreden eigen activiteiten	42%
(meer) specialiseren eigen activiteiten	32%
(meer) professionaliseren en/of innoveren	41%
verschuiven zwaartepunt dienstverlening naar andere kernactiviteiten	27%
intensiveren / continueren huidige aanpak	24%

### 4.1 Producten en diensten staan centraal

Opvallend is dat de keus van aanbieders voor verbreden, professionaliseren of specialiseren veelal betrekking heeft op een wijziging in het aanbod van producten en diensten. Heroriëntatie op opdrachtgevers en doelgroepen komt wat dat betreft op de tweede plaats. Onderstaand een uitdieping van deze drie strategieën.

#### *VERBREDING - breder scala aan producten, diensten, opdrachtgevers*

Aanbieders die kiezen voor verbreden van de eigen activiteiten (zie tabel 3) is gevraagd of men dit van plan is op het vlak van doelgroepen, opdrachtgevers en/of van producten en diensten. Laatst genoemde blijkt het meest favoriet.

- Driekwart kiest voor het aanbieden van een *breder scala aan producten en diensten*. Specifiek kleine aanbieders (86%) en zij die geen omzetsdaling verwachten over 2010 (78%) scoren hierbij hoog.
- Zeven op de tien zijn van plan een *breder scala aan opdrachtgevers (en marktsegmenten)* te

<sup>13</sup> Grootte van aanbieders is naar het aantal re-integratiecliënten voor wie men diensten verzorgde in 2009: 0-14 cliënten; 15-49 cliënten; 50-199 cliënten; 200 of meer cliënten.

- bedienen. Dit geldt vooral voor aanbieders die meer dan 25% omzetsdaling verwachten (83%).
- Het bedienen van een *breder scala aan doelgroepen* is minder gewild (42%), al heeft het wel belangstelling van zij die tot 15% omzetsdaling verwachten (55%).

#### *VERNIEUWING - nieuwe producten en diensten en professionaliseren*

Naast verbreden wordt verdere professionalisering en innovering ook belangrijk gevonden (zie tabel 3), vooral grote aanbieders kiezen hiervoor (49%).

Aanbieders is gevraagd naar het onderwerp hiervan (producten en diensten, werkprocessen, kennis en vaardigheden) en weer scoren producten en diensten het hoogst.

- Ruim driekwart wil *nieuwe producten/diensten* op de markt zetten. Zij die een zeer forse (>25%) omzetsdaling verwachten spannen hierbij de kroon (91%).
- Bijna tweederde kiest voor *verbetering van de eigen werkprocessen*. Dit heeft bovengemiddelde aandacht van grote aanbieders (70%).
- (Meer) kennis en vaardigheden van medewerkers wordt minder genoemd, maar zeker niet vergeten. Investeren in de *vaardigheden van medewerkers* heeft een bovengemiddelde prioriteit bij grote aanbieders (57% t.o.v. 40% gemiddeld), evenals het vergroten van hun *kennis over bepaalde doelgroepen* (46% t.o.v. 35% gemiddeld). *Kennis van medewerkers over de regionale arbeidsmarkt* staat het minst in de belangstelling (29%). Wellicht omdat ongeveer de helft van de aanbieders van mening is dat er op regionaal niveau voldoende zicht is op de arbeidsmarkt om een goede match te kunnen maken tussen cliënten en vacatures.
- Over het algemeen zien aanbieders eerder mogelijkheden om de effectiviteit van re-integratie te verhogen door professionalisering van *consulenten van de opdrachtgever* (27%) dan door professionalisering van de *eigen medewerkers* (14%). Grote aanbieders hechten echter aan beiden een bovengemiddeld belang (respectievelijk 35% en 25%). Kleine aanbieders zien bovengemiddeld iets in transparantie (27%) en/of heldere regels (29%) om de effectiviteit te verhogen.

#### *SPECIALISERING – minder belangstelling bij aanbieders voor specialiseren*

Specialiseren staat minder in de belangstelling dan verbreden en professionaliseren/innoveren (zie tabel 3). Aanbieders die dit de komende tijd van plan zijn is gevraagd of men hierbij doelgroepen, opdrachtgevers en/of producten en diensten op het oog heeft. Dit laatste blijkt veelal het geval.

- Driekwart denkt aan specialisering op *specifieke producten en diensten*.
- De helft spreekt van specialisering op *één of enkele bepaalde doelgroep(en)*.
- Specialisering op *specifieke opdrachtgevers (en marktsegmenten)* is minder een issue (35%), al geven aanbieders die een zeer forse (>25%) omzetsdaling verwachten dit een bovengemiddelde prioriteit (53%).

## **4.2 Oog voor samenwerking, ook ter verhoging effectiviteit**

#### *SAMENWERKING - voornamelijk met opdrachtgevers en andere aanbieders*

Aanbieders die als strategie de komende tijd kiezen voor (meer) samenwerking met derden (zie tabel 3) is gevraagd op wie hun samenwerkingsstrategie zich richt. Aanbieders blijken de komende tijd vooral te willen investeren in samenwerking met andere aanbieders en opdrachtgevers, dan met de werkgevers waar cliënten geplaatst moeten worden.

- Driekwart geeft aan dat het gaat om *samenwerking met andere aanbieders* op de re-integratiemarkt. Vooral redelijk grote aanbieders zien hier brood in (87%). Een vijfde van de aanbieders ziet deze samenwerking tussen aanbieders desgevraagd ook als optie om de effectiviteit van re-integratie (verder) te verhogen.
- Zes op de tien stellen dat het hen bij samenwerking te doen is om *samenwerking met de*

*opdrachtgever*. Aanbieders, en dan vooral grote aanbieders (58% t.o.v. 44% gemiddeld) zien partnership ook als mogelijkheid om de effectiviteit van re-integratie verder te verhogen. Gevraagd naar de huidige regieverdeling tussen opdrachtgever en aanbieder op re-integratietrajecten/-diensten stellen vier op de tien dat de regie vaak bij de aanbieder of bij de aanbieder en opdrachtgevers samen ligt.

- Bijna de helft van de aanbieders rept bij samenwerking over *samenwerking met werkgevers met baangaranties/moeilijk vervulbare vacatures*. Dit leeft bovengemiddeld bij aanbieders die meer dan 25% omzetsdaling verwachten (56%) en bij grote aanbieders (67%). Logisch, aangezien juist grote aanbieders signaleren dat opdrachtgevers vaker dan twee jaar terug eisen dat re-integratiebedrijven beschikken over een netwerk onder werkgevers (59% t.o.v. 48% gemiddeld). Feeling met werkgevers blijft volgens aanbieders essentieel om de effectiviteit van re-integratie verder te verhogen: ruim een derde pleit voor meer leerwerkbanen en/of de geïntegreerde werkgeversbenadering.
- Of *samenwerking tussen UWV Werkbedrijf en gemeenten op het Werkplein de dienstverlening aan cliënten verbetert* weet men niet: bijna de helft antwoordt neutraal. Uit de omnibusenquête in 2010<sup>14</sup> blijkt dat gemeenten zelf ook niet eenduidig zijn in hun oordeel hierover.

### 4.3 Kwart aanbieders wil markt (deels) verlaten

*(DEELS) WEG UIT MARKT – verschuiven zwaartepunt dienstverlening*

Ruim een kwart (zie tabel 3) van de aanbieders noemt als strategie de komende tijd het verschuiven van het zwaartepunt in de dienstverlening naar andere activiteiten. Dit betekent dat men de private re-integratiemarkt geheel of gedeeltelijk wil verlaten door een switch naar aanpalende terreinen. Deze tendens doet zich bovengemiddeld voor bij aanbieders die een omzetsdaling van meer dan 25% verwachten (45%).

*Om welke redenen wil men de markt (deels) verlaten?*

- Een veel genoemde reden is *bezuinigingen in de dienstverlening* door de opdrachtgever (67%). Aanbieders die een zeer forse omzetsdaling verwachten (86%) onderstrepen dit.
- Een evenveel genoemde reden zijn *wijzigende inkoopkaders van UWV* (67%), iets wat opvallend veel (78%) aangehaald wordt door aanbieders die een forse (>15%) omzetsdaling verwachten.
- Minder dan de helft (38%) noemt als reden dat er *minder diensten worden ingekocht* op de private re-integratiemarkt. Vooral aanbieders die een zeer forse omzetsdaling verwachten signaleren dit (50%).
- Ook de *toegenomen vraag naar andere diensten* dan wat nu kernactiviteiten zijn speelt een rol: voor grote aanbieders (44%) en zij die geen omzetsdaling verwachten (41%) in sterkere mate dan voor de gemiddelde aanbieder (25%).
- Ruim een kwart vindt het *plaatsen van cliënten op de arbeidsmarkt lastiger*.
- Bijna een vijfde redeneert dat de *eisen van opdrachtgevers te hoog* zijn. Dit laatste geldt met name voor kleine aanbieders (24%).
- Andere redenen worden minder vaak genoemd (de doelgroep wordt kleiner (12%); de concurrentie neemt toe (11%); het participatiebudget biedt nieuwe kansen (11%) en toegenomen factuuradministratie (3%).

---

<sup>14</sup> Een onderzoek onder gemeenten in opdracht van de RWI (dat qua looptijd parallel liep aan voorliggend onderzoek).



#### 4.4 Keuzes van aanbieders op de verschillende marktsegmenten

##### *Marktsegment waarop aanbieder zich beweegt bepalend voor gekozen strategie*

Kijkend naar de specifieke marktsegmenten (zie paragraaf 3.1), wordt des te meer duidelijk hoe strategieën van aanbieders voortbouwen op wat kenmerkend voor hen is, met welke eisen van opdrachtgevers ze te maken hebben en/of wat hun visie op de private re-integratiemarkt als geheel is.<sup>15</sup>

##### *Wat typeert UWV gerichte aanbieders?*

UWV gerichte aanbieders (50%) focussen zich relatief sterk op ontslagwerkkolven, bieden toeleiding en begeleiding naar werk, veelal in integrale trajecten, op basis van no cure less pay. Ze ervaren zelf regie op trajecten (en dus niet door of samen met opdrachtgevers). Op privaat gerichte aanbieders na zijn zij het meest positief over de bemiddelbaarheid van hun cliëntenbestand naar betaald werk. Hoewel ze over het algemeen signaleren dat de private markt voor re-integratie gegroeid is, verwacht men zelf relatief vaak omzetsdaling. In lijn hiermee bezint men zich op opdrachtgevers en marktsegmenten (door te verbreden dan wel te specialiseren) of overweegt men de markt (deels) te verlaten. Dit laatste veelal vanwege bezuinigingen bij de opdrachtgever. Ook specialisatie op bepaalde doelgroepen heeft de aandacht.

##### *Wat typeert gemeente gerichte aanbieders?*

Gemeente gerichte aanbieders (11%) zijn het meest somber over de bemiddelbaarheid van hun cliëntenbestand naar betaald werk. Dit is niet verwonderlijk, gezien de afstand van hun doelgroep tot de arbeidsmarkt (o.a. WWB, jongeren zonder werk, WSW) en de genoemde kernactiviteiten (gesubsidieerd werk, begeleiding niet direct gericht op werk, echter ook jobcoaching<sup>16</sup> en functiegerichte scholing). De private markt voor re-integratie ervaart men als gekrompen. Evenals gemeenten zelf denkt men dat niet direct bemiddelbare cliënten (en daarvan hebben zij er veel) het hardst getroffen worden door de crisis. De strategieën die zij kiezen de komende tijd, weerspiegelen de mogelijkheden die zij zien ter verhoging van de effectiviteit van re-integratie en vormen een antwoord op de krimp van hun markt(deel). Men kiest voor:

- samenwerking met opdrachtgevers en werkgevers (strategie) en noemt partnership, geïntegreerde werkgeversbenadering en leerwerkbanen als opties om de effectiviteit van re-integratiedienstverlening te verhogen;
- professionaliseren van werkprocessen en vaardigheden (strategie) en noemt professionalisering van eigen medewerkers als middel ter verhoging van de effectiviteit;
- een breder scala aan producten, diensten en doelgroepen, in lijn met de eigen signalering dat opdrachtgevers ten opzichte van twee jaar terug meer zelf doen. In dit verband is het voor gemeente gerichte aanbieders positief te weten dat gemeenten juist verwachten dat zij in 2010 meer van hun werkdeel zullen uitbesteden aan externe partijen (27%) dan destijds de verwachting was over 2008 (22%). Dit blijkt uit resultaten van de omnibusenquête 2010 onder gemeenten.

##### *Wat typeert privaat gerichte?*

Privaat gerichte aanbieders (13%) onderscheiden zich op minder aspecten van de gemiddelde aanbieder dan UWV- en gemeente gerichte aanbieders. Karakteristiek is hun focus op werknemers (interventies eerste spoor, overstap naar ander werk) en preventie (van verzuim en werkloosheid). Niet vreemd dus dat zij de haalbaarheid van (behoud van) betaald werk voor hun cliëntenbestand relatief hoog inschatten. Wat betreft regie – ligt deze bij aanbieder, opdrachtgever of beiden – ervaart men zelf

<sup>15</sup> In deze paragraaf staat per type aanbieder beschreven waar men bovengemiddeld op scoort. De indeling van type aanbieder is naar dominante opdrachtgever (daar waar men in 2009 meer dan 50% van de omzet haalde).

<sup>16</sup> Het is opvallend dat gemeente gerichte aanbieders bovengemiddeld jobcoaching boden. Men zou een dergelijke uitkomst wellicht eerder verwachten bij UWV-gerichte aanbieders. Een mogelijke verklaring is de dienstverlening aan SW-bedrijven.

regie over trajecten. Men kijkt met een optimistische blik naar de private markt als geheel: men signaleert groei.

*Wat typeert brede aanbieders?*

Kenmerkend voor aanbieders die een breed scala aan opdrachtgevers bedienen (26%) is dat zij zich bovengemiddeld bezighouden met vangnetters en werknemers (ook preventief). Ze bieden begeleiding (spoor 1 en 2 en activiteiten niet direct gericht op werk) en interventies op gezondheidsvlak.

Regie over de trajecten zien zij als partnership met de opdrachtgever. Hun strategie de komende tijd is samenwerking met andere aanbieders en werkgevers en specialiseren op bepaalde producten en diensten. Redenen waarom ruim een kwart de markt (deels) wil verlaten zijn wijzigende inkoopkaders van UWV en te hoge eisen van opdrachtgevers.

## 5. Kansen en risico's voor de aanbodzijde

### *Markt in zwaar weer*

De aanbodzijde van de markt maakt een moeilijke tijd mee: ten opzichte van twee jaar terug is het aantal aanbieders gedaald en bestaande aanbieders verwachten krimp. Men ervaart een scherpere concurrentie en cliënten zijn minder gemakkelijk bemiddelbaar, zeker gezien de huidige economische crisis. Al met al voert somberheid de boventoon in de perceptie van aanbieders. Uitzondering vormen de privaat gerichte aanbieders. Zij hebben een relatief gunstige positie, mede vanwege hun doelgroep. Ze verlenen bovengemiddeld diensten aan werknemers en hebben daarbij de steun in de rug van wetgeving die veel verantwoordelijkheid bij de werkgever legt. Dat re-integreert makkelijker dan uitkeringsgerechtigden die geen werkgever (meer) hebben, zoals bijstandsgerechtigden, WW'ers en vangnetters.

### *Verdere shake-out van de private markt goed denkbaar*

Ten opzichte van 2008 kent de markt een sterkere concentratie van grotere aanbieders terwijl het middensegment krimpt. Het aandeel zzp'ers handhaaft zich. Een verdere shake-out van de markt is goed denkbaar, waarbij huidige aanbieders zich vrijwillig of gedwongen (faillissement) van de re-integratiemarkt terugtrekken. Immers, ontwikkelingen bij opdrachtgevers als bezuinigingen, wijzigende inkoopkaders en minder inkoop van diensten maken de markt voor sommige aanbieders minder aantrekkelijk. Maar liefst een kwart overweegt (mede) hierdoor de markt (deels) te verlaten.

### *Risico's voor aanbieders op de private re-integratiemarkt*

De grote UWV-afhankelijkheid is een (afbreuk)risico. Als UWV meer of minder inkoop (om welke reden dan ook) heeft dat voor een aanzienlijk aantal aanbieders grote gevolgen. Dit geldt voornamelijk voor de aanbieders die UWV als dominante opdrachtgever hebben (50%). Een ander belangrijk risico zijn de mogelijke politieke voornemens om fors in de re-integratiebudgetten te snoeien (zie bijvoorbeeld de werkgroep brede heroverweging "Op afstand van de arbeidsmarkt"). Dit zal zijn weerslag hebben op de markt: vraag schept aanbod, vraaguitval verjaagt (een deel van) het aanbod. In deze context wordt het voor aanbieders steeds belangrijker hun (netto) effectiviteit aan te tonen. Professionaliseren is daarin een kernwoord<sup>17</sup>.

Een deel van de aanbieders pakt deze lijn expliciet op: men wil de komende tijd professionaliseren door verbetering van de eigen werkprocessen en investeren in kennis en vaardigheden van de medewerkers.

### *Kansen voor aanbieders: zorg voor meer ijzers in het vuur*

Aanbieders die een bredere basis hebben dan re-integratie alleen, maken een betere kans op overleving. Dat is ook in het belang van opdrachtgevers, zo wordt de continuïteit van trajecten beter gewaarborgd. Echter, als iedereen in dezelfde manier richting verbreedt, wordt het daar opnieuw verdringing. Aanbieders kunnen dus beter gaten in de markt zoeken. Dit doet men ook: zetten aanbieders vroeger vooral in op specialisatie, nu is dat de minst gekozen strategie en geeft men de voorkeur aan (een combinatie van) verbreden, samenwerken met derden en professionaliseren/innoveren. Deze strategieën komen soms voort uit kracht (men verwacht geen omzetsdaling), soms uit zwakte (men verwacht een zeer forse omzetsdaling), maar belangrijkste notie is dat driekwart van de aanbieders verder beweegt en dat een kwart denkt met de huidige aanpak voldoende uit de voeten te kunnen in deze tijd van bezuinigingen.

### *Voldoende oog van aanbieders voor werkgevers?*

Opvallend is dat de werkgeversbenadering niet sterk in opkomst is sinds 2008. Wanneer aanbieders kiezen voor samenwerking, dan richt deze zich meer op opdrachtgevers en andere aanbieders dan op

---

<sup>17</sup> Zie ook 'Aan de slag. Maandblad over re-integratie en participatie' - jaargang 10 - mei/juni 2010.

werkgevers. Terwijl werkgevers toch degenen zijn waar plaatsing zijn beslag zou moeten krijgen. Wellicht moet (plaatsing in) maatschappelijke participatie meer op waarde worden geschat, totdat de arbeidsmarkt weer meer opnamecapaciteit heeft voor moeilijkere doelgroepen. Zorgwekkend is wel dat de kennis van aanbieders van de regionale arbeidsmarkt niet optimaal is: minder dan de helft vindt zelf dat er voldoende zicht is om een goede match te kunnen maken tussen cliënten en vacatures. Het oog van aanbieders voor werkgevers ontbreekt echter niet geheel. Bij de vraag naar het verhogen van de effectiviteit van re-integratie pleiten bijna vier op de tien aanbieders voor een geïntegreerde werkgeversbenadering en/of meer leerwerkbanen. Dit laatste is in lijn met het pleidooi van de werkgroep 'op afstand van de arbeidsmarkt': men stelt dat de aandacht zal verschuiven van langdurige scholingstrajecten naar (onder andere) meer effectieve leerwerktrajecten.

## Bijlage 1 Onderzoeksverantwoording

### *Vraagstellingen*

In dit rapport worden de volgende vraagstellingen aan de orde gesteld:

1. Welke actuele ontwikkelingen vinden plaats rond het aanbod van re-integratiediensten? Daarbij gaat het o.a. om:
  - bedrijfskarakteristieken van aanbieders;
  - type diensten die worden aangeboden;
  - kring van opdrachtgevers;
  - wijze van aanbesteden en financiering;
  - strategische keuzes rond: specialiseren, samenwerken of verbreden;
  - productontwikkeling;
  - aansluiting van het aanbod op de vraag op de arbeidsmarkt;
  - cliëntenprofiel (incl. afstand tot de arbeidsmarkt).
2. Welke knelpunten worden daarbij door de aanbieders signaleerd?
3. Welke risico's doen zich voor met betrekking tot de kwaliteit van dienstverlening?
4. Welke lessen kunnen worden getrokken gericht op het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening?
5. Welke ontwikkelingen zijn op de voorgaande punten zichtbaar sinds begin 2008?

Aangetekend moet worden dat de dataverzameling van dit onderzoek gericht is op de aanbieders, niet op de andere partijen op de markt (opdrachtgevers, cliënten, vraagzijde arbeidsmarkt). In dit rapport komt dus de visie vanuit de aanbodzijde tot uitdrukking, zonder dat wij kritiekloos de waarneming van de aanbieders overnemen.

### *Constructie vragenlijst*

Om de meeste relevante en actuele ontwikkelingen op de private re-integratiemarkt te identificeren, is allereerst een scan gedaan van artikelen die in 2009 verschenen in 'het maandblad voor re-integratie' en 'sociaal bestek'. De bedoeling daarvan was uitdrukkelijk niet om een complete literatuur- en bronnenstudie te verrichten, maar om in korte tijd de belangrijkste ontwikkelingen op een rijtje te krijgen. Het doornemen van antwoorden die aanbieders in 2008 gaven op open vragen (in het kader van het onderzoek *Een markt in beweging*) was een volgende stap. Naast input voor de formulering van nieuwe vragen, zorgde deze laatste analyse ook voor aanscherping van antwoordcategorieën (bijvoorbeeld bij de vragen naar diensten, opdrachtgevers en doelgroepen).

Op basis van beide bronnen is een trechtermodel opgesteld dat diende als kader voor de vragenlijst (zie paragraaf 1.3). Vervolgens heeft de begeleidingscommissie (met daarin een afvaardiging uit UWV, Boaborea en de VNG) haar visie op de vragenlijst gegeven en is in samenspraak met de RWI de definitieve vragenlijst vastgesteld. Belangrijke thema's zijn visie van aanbieders op de omvang en aantrekkelijkheid van de private re-integratiemarkt, de eigen positionering op deze markt en een oordeel over de effectiviteit van re-integratiedienstverlening.

### *Uitzetten webenquête*

De webvragenlijst is via e-mail breed uitgezet onder (mogelijke) aanbieders op de private re-integratiemarkt. Het bestand van e-mailadressen is systematisch opgebouwd vanuit de volgende bronnen.

- De Keuzegids van de stichting Blik op Werk, dat als meest dekkende en actuele bron van adressen werd beschouwd. Dit bestand werd als uitgangspunt genomen, tenzij een ander bestand een meer persoonlijke aanschrijving had. Hierdoor resteerden 640 van de 1056 geleverde mailadressen.
- Het contractantenbestand van UWV. Hieruit werden ons geleverd de 1500

- aanbieders/contractanten van wie een mailadres beschikbaar was. Na ontubbeling ten opzichte van het Keuzegids-bestand bleven daarvan 1023 over.
- Het ledenbestand van Boaborea. Hieruit werden ons 171 persoonlijke mailadressen geleverd. Na ontubbeling ten opzichte van de Keuzegids en het contractantenbestand van UWV bleven 66 mailadressen over.
  - Het bestand van Noloc (de vereniging van loopbaanadviseurs) van leden van wie bekend is dat zij ook actief zijn op de re-integratiemarkt. Door een oproep in een nieuwsbrief van Noloc melden 5 leden zich aan voor deelname. Na ontubbeling ten opzichte van de Keuzegids, het contractantenbestand van UWV en het bestand van Boaborea resteerden 44 van de 66 mailadressen uit eerder onderzoek.
  - ROC's: via internet werden 42 ROC's getraceerd waarvan na ontubbeling met hiervoor genoemde bronnen 28 resteerden.
  - Cedris (brancheorganisatie van de sociale werkvoorziening): via internet werden de 92 leden getraceerd, waarvan na ontubbeling 55 resteerden.
  - Nobol (Nederlandse Organisatie voor Outplacement en Loopbaanbegeleiding): via internet werden 38 organisatie getraceerd. Na ontubbeling bleven 12 over.

#### *Aantal bruikbare mailadressen en respons*

In totaal werden aldus 1868 mailadressen aangeschreven, waarvan 1758 werkelijk zijn bezorgd. Ondanks een extra zoekkanaal is het aantal bruikbare e-mailadressen gedaald met 19% (van 2.167 in 2008 naar 1.758 in 2010), een indicatie dat het aantal aanbieders is gedaald. Van 877 aangeschrevenen werd een vragenlijst terugontvangen die voldoende compleet was ingevuld om meegenomen te worden in de analyses; van 846 aanbieders ontvingen we een volledig compleet ingevulde vragenlijst (een respons van 48%).

#### *Responsverdeling naar aantal werknemers en aantal FTE*

In onderstaande tabel staat de responsverdeling naar omvang in aantal werknemers respectievelijk in aantal FTE<sup>18</sup>. Let wel, dit is dus niet de omvang van aanbieders naar aantal cliënten voor wie men re-integratiediensten verzorgde in 2009, zoals gebruikt is bij uitsplitsingen in de rapporttekst en in de webapplicatie.

<b>Omvang aanbieder in aantal werknemers</b>	<b>n=877</b>	<b>Omvang aanbieder in</b>	
		<b>FTE</b>	<b>n=793</b>
1 werknemer (zzp)	31%	0-1 FTE	30%
2-4 werknemers	22%	2-4 FTE	29%
5- 14 werknemers	23%	5-14 FTE	20%
15-49 werknemers	12%	15-49 FTE	9%
50 of meer werknemers	12%	50 of meer FTE	11%
<b>totaal</b>	<b>100%</b>	<b>totaal</b>	<b>100%</b>

<sup>18</sup> Re-integratie is bij aanbieders een onderdeel van hun werkzaamheden: de gemiddelde organisatieomvang in FTE was 80, terwijl gemiddeld slechts 11 FTE zich rechtstreeks bezighield met dienstverlening rond re-integratie.