

drs. T.J. Veerman, V. Veldhuis MSc,
dr. M.C.M. Aerts, J.W. van Egmond

Een markt in beweging

Ontwikkelingen aan de aanbodzijde
van de re-integratiemarkt

Raad voor Werk en Inkomen



Drs. T.J. Veerman, V. Veldhuis MCs, dr. M.C.M. Aerts, J.W. van Egmond

Een markt in beweging

Ontwikkelingen aan de aanbodzijde van de re-integratiemarkt

Onderzoek uitgevoerd door Bureau Astri in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen

De Raad voor Werk en Inkomen is het overlegorgaan 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 behoort eveneens tot de kerntaken van de RWI.

November 2008

VOORWOORD

De markt van re-integratiediensten is voortdurend in beweging. Sinds er begin deze eeuw op grote schaal marktwerking is ingevoerd voor deze dienstverlening zijn de condities waarbinnen die markt moest werken voortdurend veranderd. Was aanvankelijk sprake van verplichte uitbesteding, enkele jaren later werd die verplichting (in ieder geval door gemeenten) weer losgelaten. Doelgroepen veranderden, procedures van aanbesteding eveneens, de arbeidsmarkt ontwikkelde zich van aanvankelijke krimp naar forse groei. En op de markt traden nieuwe spelers en aanbieders toe, terwijl andere verdwenen. Wie de markt (en marktcondities) van 2008 vergelijkt met die van 2002 ziet wellicht meer verschillen dan overeenkomsten.

De Raad voor Werk en Inkomen (RWI) stelt zich onder meer ten doel het bevorderen van de transparantie van de markt. Een van de wegen daartoe is het periodiek (tweejaarlijks) uitbrengen van de Re-integratiemarktanalyse. Ook in 2008 zal een dergelijke analyse worden uitgebracht, waarin onder meer een beschrijving wordt gegeven van de actuele ontwikkelingen op de markt, eventuele knelpunten en mogelijke verbeteringen.

Ter voorbereiding van deze analyse wenste de RWI meer zicht te krijgen met name op de *aanbodzijde* van de markt. Aan A*Stri* werd de opdracht gegeven om daartoe een onderzoek uit te voeren. Daarin zou, naast een algemene beschrijving van ontwikkelingen en trends aan de aanbodzijde, specifieke aandacht te worden gewijd aan enkele (deel)thema's: de samenloop van inburgering en re-integratie, de inspanningen voor arbeidsgehandicapten en het inspelen op de vraagzijde van de arbeidsmarkt.

Het voorliggende rapport bevat de uitkomsten van dit onderzoek. Grotendeels zijn deze gebaseerd op een onderzoek onder de aanbieders door middel van een internetenquête begin 2008, waaraan ruim 1.000 aanbieders hebben deelgenomen. Wij zijn de deelnemers zeer erkentelijk voor hun medewerking en voor de tijd die zij hebben genomen om de enquête – vaak zeer uitvoerig – in te vullen. Een lijst met deelnemende aanbieders is als bijlage 4 bij dit rapport opgenomen.

De onderzoekers zijn bijgestaan door een deskundige begeleidingscommissie, waarin zitting hadden Sjaak Koehler en Henk-Jan Jansen (RWI), Anita Strock-meijer (UWV), Ton de Kok (Boaborea) en Willem Trommel (VU). Wij danken hen voor de kritische maar altijd stimulerende wijze waarop zij ons hebben begeleid, en voor de praktische steun bij de logistieke realisatie van dit onderzoek.

We hopen dat dit rapport bijdraagt aan het inzicht in de recente ontwikkelingen die zich op de roerige markt van re-integratiedienstverlening voordoen.

De begeleidingscommissie van het onderzoek bestond uit de volgende personen: Ton de Kok (BoaBorea), Willem Trommel (VU Amsterdam), Anita Strockmeijer (UWV), Sjaak Koehler en Henk-Jan Jansen (RWI).

Pieter Jan Biesheuvel
voorzitter Raad voor Werk en Inkomen

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	9
1.1	Korte historie	9
1.2	Vraagstellingen	11
1.3	Methode	12
1.3.1	Identificatie van mogelijke trends: literatuur en expert interviews	12
1.3.2	Webenquête	12
1.4	Opzet rapportage	14
2	DE AANBIEDERS OP DE RE-INTEGRATIEMARKT	15
2.1	Portret van de aanbieders	15
2.2	De groei van het aantal aanbieders	15
2.3	Opdrachtgevers, diensten en doelgroepen	17
2.3.1	Voor welke opdrachtgevers werken aanbieders?	17
2.3.2	Welke diensten worden geleverd?	21
2.3.3	Voor welke doelgroepen werken aanbieders?	24
2.3.4	Inburgeraars en samenloop met re-integratie	24
2.4	Bedrijfskenmerken van de aanbieders	26
2.5	Recente ontwikkelingen bij aanbieders	31
2.6	Conclusies	33
3	TRENDS OP DE MARKT: DE DRIEHOEKSVERHOUDING OPDRACHTGEVERS, CLIËNTEN EN ARBEIDSMARKT	37
3.1	Een markt in beweging	37
3.2	Aanbieders op een driehoekig speelveld	37
3.3	Concurrentie	38
3.3.1	De re-integratiemarkt: een verdringingsmarkt?	38
3.3.2	Herkenning van de trend "verscherpte concurrentie"	41
3.3.3	Reacties op verscherpte concurrentie	42
3.4	Andere gesignaleerde trends op de markt	44
3.5	Conclusies	47
4	DE OPDRACHTGEVERS	49
4.1	Verschuivende rol van opdrachtgevers	49
4.2	De regie en de begeleiding steeds meer in handen van de opdrachtgevers	49
4.3	Inkoop van losse modules in plaats van integrale re-integratietrajecten	52
4.4	Reactie op verschuiving regie en meer modulaire inkoop	54

4.5	Conclusies	55
5	DE CLIËNTEN	57
5.1	Individualisering van sociale interventies	57
5.2	Een toename van het aantal individuele re-integratietrajecten	58
5.3	Cliënten met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt	60
5.4	Arbeidsmarktontwikkelingen	62
5.5	Activering Wajongers	63
5.6	Reactie op cliëntgerelateerde ontwikkelingen	65
5.7	Conclusies	67
6	DE ARBEIDSMARKT	69
6.1	Kansen op de arbeidsmarkt	69
6.2	Een actieve benadering door re-integratiebedrijven van werkgevers	69
6.3	Trajecten waarbij de cliënt zich richt op zelfstandig ondernemerschap	71
6.4	Brugbanen	72
6.5	Reacties op de arbeidsmarktgerelateerde ontwikkelingen	74
6.6	Conclusies	76
7	SAMENVATTING, CONCLUSIES EN BESCHOUWING	79
7.1	Het kader: toenemende concurrentie op beweeglijke markt	79
7.2	Hoe ziet de aanbodzijde van de re-integratiemarkt er momenteel uit?	79
7.3	Welke trends doen zich voor?	81
7.4	Hoe reageert de aanbodzijde op de trends?	83
7.4.1	Welke aanbodontwikkelingen worden beïnvloed door de markttrends?	87
7.4.2	Welke markttrends brengen welke aanbodontwikkelingen op gang?	88
7.4.3	Trends met meeste reacties én de meest voorkomende reacties op trends	89
7.5	Samenloop re-integratie en inburgering	90
7.6	Re-integratie arbeidsgehandicapten	91
7.7	Vraaggerichtheid, werkgeversbenadering	91
7.8	Knelpunten en oplossingsrichtingen	92
7.9	Beschouwing	93
	LITERATUURLIJST	97

BIJLAGEN

- 1A VRAGENLIJST WEBENQUÊTE
- 1B VELDWERKVERSLAG OPEN VRAGEN
- 2 DETAILTABELLEN EN UITSPLITSINGEN NAAR TYPE AANBIEDERS
- 3 DETAILTABELLEN EN UITSPLITSINGEN NAAR
GROOTTEKLASSE VAN AANBIEDERS
- 4 LIJST VAN DEELNEMERS WEBENQUÊTE

1 INLEIDING

In dit hoofdstuk geven we allereerst een kort historisch overzicht van de opkomst en ontwikkeling van de re-integratiemarkt. Vervolgens formuleren we de vraagstelling die dit rapport beoogt te beantwoorden. Vervolgens wordt de onderzoeksmethode kort geschetst, en tenslotte lichten we de verdere opbouw van dit rapport kort toe.

1.1 Korte historie

Invoering marktwerking en aanbesteding

Sinds invoering van de wet SUWI in 2002 hebben de uitvoerders van de sociale zekerheidsregelingen, oftewel de gemeenten en UWV, expliciet de verantwoordelijkheid voor re-integratie van hun cliënten naar (duurzaam) werk.

Voor de gemeenten betreft dit naast cliënten met een bijstands- c.q. WWB-uitkering tevens de niet-uitkeringsgerechtigde werkzoekenden (NUG-gers) en uitkeringsgerechtigden Anw (Algemene nabestaandenwet)¹. Voor UWV gaat het in hoofdzaak om ontslagwerkelozen (WW'ers) en mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering (WAO, WAZ, Wajong en sinds 2006 WIA- c.q. WGA-clieënten).

Aanvankelijk was er voor de gemeenten en UWV een uitbestedingsplicht: re-integratietrajecten moesten via open aanbestedingsprocedures worden ingekocht bij (commerciële) aanbieders op de re-integratiemarkt. Gehoopt werd dat daarmee een marktwerking en gezonde concurrentie zou ontstaan die de efficiency en effectiviteit van re-integratie zou verhogen.

Vervallen aanbestedingsplicht

Deze verplichte openbare aanbesteding is nooit onomstreden geweest; of de markt het inderdaad altijd beter zou doen dan publieke opdrachtgevers zelf bleef een open vraag, en de beeldvorming over de aanbestedingsprocedures was niet onverdeeld positief (een terminologie als "het veilen van kavels arbeidsongeschikten" roept bij velen negatieve associaties op). In 2005 verviel dan ook de algemene aanbestedingsplicht, en kregen gemeenten de keuze om re-integratie zelf uit te voeren dan wel uit te besteden op de markt. Er is dus voor gemeenten weer keuze tussen "make or buy".

¹ Voor wat betreft bijstandsccliënten vormde de invoering van de WWB (Wet Werk en Bijstand) in 2004 een forse nieuwe stimulans om uitkeringsgerechtigden aan het werk, of althans uit de uitkering te krijgen; vanaf dat moment mogen gemeenten immers, als ze overhouden op het aan hen toegekende budget voor de WWB-uitkeringen, dat overschot zelf houden. Omgekeerd geldt dat ze eventuele tekorten ook zelf moeten aanzuiveren.

Veel gemeenten maken daarvan gebruik door zo veel mogelijk zelf te doen, terwijl andere hun re-integratietrajecten nog steeds geheel of gedeeltelijk op de markt inkopen. UWV kent een uitbestedingsplicht en besteedt nog wel bepaalde diensten en trajecten uit, maar neemt – onder meer door het inzetten van re-integratiecoaches – de regievoering weer meer in eigen hand en koopt steeds meer "losse" diensten in².

Gemeenten en UWV zijn vanouds weliswaar de grote opdrachtgevers op de re-integratiemarkt, maar niet de enige. Ook private partijen kunnen diensten inkopen op deze markt. Steeds vaker treedt de *cliënt zelf* op als opdrachtgever (bijvoorbeeld wanneer gebruik wordt gemaakt van een Individuele Re-integratieovereenkomst of-tewel IRO, maar ook komt het voor dat een cliënt voor eigen rekening re-integratiediensten inkoopt). Ook werkgevers treden op als opdrachtgevers; zij hebben immers gedurende de eerste twee ziektejaren de verantwoordelijkheid voor re-integratie van hun zieke werknemers, en daarbij kan – zeker waar het gaat om re-integratie "tweede spoor"- de inzet van een re-integratiebedrijf worden overwogen. Verder kunnen ook particuliere verzekeraars diensten inkopen ten behoeve van de werkgevers (of ook werknemers) die bij hen een verzuim- en/of arbeidsongeschiktheidsverzekering hebben.

Meest recente ontwikkelingen

Al sinds het ontstaan van de re-integratiemarkt begin jaren 2000 is deze markt voortdurend in beweging geweest. Het laatste jaar speelt een aantal nieuwe ontwikkelingen die de re-integratiemarkt opnieuw snel doen veranderen. Zo is sinds januari 2007 de nieuwe Wet Inburgering van kracht. Hierdoor is een nieuwe markt ontstaan van aanbieders van inburgeringcursussen (waaronder een aantal re-integratiebedrijven). Dat brengt ook een aantal nieuwe spelers in het veld (bijvoorbeeld ROC's en taalaanbieders). Bestaande spelers op de re-integratiemarkt verleggen hun aandacht en combineren trajecten op het gebied van werken en inburgeren.

Daarnaast is door de economische groei de arbeidsmarkt sterk aangetrokken. Het aantal uitkeringsgerechtigden is daarmee het afgelopen jaar verminderd, wat zou kunnen betekenen dat de potentiële doelgroep van re-integratietrajecten kleiner wordt. Er lijkt zich een ontwikkeling voor te doen van een (nog) groeiend aanbod tegenover een krimpende vraag naar de "traditionele" re-integratie- en interventiediensten. Onduidelijk is of dit (deels) wordt gecompenseerd door groei van het private opdrachtgeverschap: sommigen menen die groei waar te nemen, maar volgens an-

² Re-integratiebedrijven die willen meedingen naar opdrachten van UWV worden wel eerst kritisch getoetst alvorens zij een "toegangsovereenkomst" – een soort raamcontract – met UWV mogen aangaan. De toelatingscriteria zijn gedetailleerd beschreven in het "Beoordelingskader Individuele Re-integratieovereenkomst UWV 2008" (voor de inkoop van complete trajecten) en het "Inkoopkader re-integratiediensten UWV 2008" voor de inkoop van losse diensten.

dere bronnen is deze private markt niet gegroeid.

Maar er is nog een andere groei. Die groei zit vooral bij de individuele re-integratieovereenkomsten (IRO's). De stichting Blik op Werk stelt in een persbericht van 19 juni 2007 dat verwacht wordt dat "de re-integratiemarkt zich verder ontwikkelt van een *business to business* markt naar een *business to consumer* markt".

Kortom: de markt is volop in beweging en dat maakt een onderzoek naar de aanbodzijde van de (re-)integratiemarkt op dit moment des te relevanter: want wat betekenen bovenstaande ontwikkelingen voor het aanbod?

1.2 Vraagstellingen

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

1. Hoe ziet de aanbodzijde van de markt er momenteel uit?
2. Welke algemene trends doen zich voor die van invloed zijn op het aanbod van re-integratiediensten? In hoeverre nemen de aanbieders die trends waar, hoe waarderen zij die en hoe reageren ze erop?
3. Welke specifieke ontwikkelingen vinden bij aanbieders plaats op de volgende thema's:
 - a. samenloop van re-integratietrajecten en inburgeringstrajecten (richten re-integratiebedrijven zich tevens op inburgering, is inburgering mede gericht op werk)?
 - b. de re-integratie van arbeidsgehandicapten?
 - c. aansluiting van aanbieders bij de vraag op de arbeidsmarkt (vraaggerichte, werkgeversgerichte benadering)?
4. Welke knelpunten worden gesignaleerd bij de waargenomen trends, en welke oplossingsrichtingen stelt men voor?

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 dan ook met name de visie vanuit de aanbodzijde tot uitdrukking, zonder dat wij kritiekloos de waarneming van die aanbieders overnemen.

In de vraagstelling die oorspronkelijk ten grondslag lag aan dit onderzoek, kwamen nog enkele vragen voor die bij nadere beschouwing niet goed te beantwoorden zijn op basis van onderzoek onder aanbieders alleen. Dit betrof de vragen: Sluit het aanbod op de re-integratiemarkt voldoende aan op de vraag van opdrachtgevers en werkgevers op de arbeidsmarkt? En wat is het oordeel over de doelmatigheid en

doeltreffendheid van de ontwikkelingen aan de aanbodzijde? Een evenwichtige beantwoording van die vragen zou vereisen dat ook bij andere partijen op de markt data verzameld worden. Wij hebben deze dan ook niet opgenomen in de hoofdvragen van dit rapport, maar zullen daaraan in het slothoofdstuk wel enige beschouwingen wijden.

1.3 Methode

De kern van onze dataverzameling werd gevormd door een webenquête waarin een aantal recente (al dan niet vermeende) trends op de re-integratiemarkt werden voorgelegd aan aanbieders op de markt. Herkennen ook zij deze trends, achten ze die gunstig of ongunstig voor het succes van re-integratie, bieden deze hen kansen en/of bedreigingen en zo ja, hoe reageren zij daarop? De daarbij gehanteerde vragenlijst is opgenomen als bijlage 1 achter in dit rapport.

1.3.1 Identificatie van mogelijke trends: literatuur en expert interviews

Om de meest relevante en actuele trends te identificeren, is allereerst een scan gedaan op bestaande literatuur en bronnen. De bedoeling daarvan was uitdrukkelijk niet om een complete literatuur- en bronnenstudie te verrichten, maar om in korte tijd de belangrijkste trends op een rijtje te krijgen.

Vervolgens zijn interviews uitgevoerd met een achttal experts die vanuit verschillende posities goed zicht hebben op de ontwikkeling van de re-integratiemarkt (UWV, Divosa, Boaborea, LCR, CWI, Alexander Calder, Noloc en de MBO-Raad). Ook aan hen zijn vragen voorgelegd over recente trends op de markt.

1.3.2 Webenquête

Vragenlijstconstructie

Vanuit het voorgaande werden twaalf (mogelijke) trends geformuleerd die door althans een aantal bronnen en experts waren benoemd (in hoofdstuk 3 wordt weergegeven welke trends dit betrof). Deze vormden de kern van de webenquête onder aanbieders. Per trend werd een stelling geformuleerd en gevraagd of respondenten deze trend al dan niet waarnemen, deze gunstig of ongunstig achten, of ze deze voor hun eigen organisatie beschouwden als een kans en/of als een bedreiging, en hoe zij daarop reageerden.

De webenquête bevatte tevens vragen over de diensten die men verleent, aan welke doelgroepen die worden verleend, en voor welke opdrachtgevers.

Steeds werd daarbij gevraagd, hoeveel procent van het totale volume die diensten, doelgroepen en opdrachtgevers ongeveer uitmaakten in 2007.

Verder werd gevraagd naar een reeks algemene bedrijfskenmerken van de aanbieders (zoals bedrijfsgrootte, aantal cliënten in 2007, nationaal dan wel regionaal opererend, aantal vestigingen, sinds welk jaar actief op de re-integratiemarkt, het beschikken over een keurmerk, de ontwikkeling van de bedrijfsvoering).

Uitzetten en respons webenquête

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

- De Keuzegids van de stichting Blik op Werk. Dit bestand werd als uitgangspunt genomen omdat het als de meest dekkende en actuele bron van adressen werd beschouwd. Vanuit de Keuzegids werden 1.334 adressen aangeleverd. Deze bevatte een aantal dubbelingen, omdat sommige aanbieders er meerdere malen in voorkomen³. Na ontdubbeling resteerden 1.276 aanbieders.
- Het contractantenbestand van UWV. Hieruit werden ons geleverd de 1.299 aanbieders/contractanten van wie een mailadres beschikbaar was⁴. Na ontdubbeling ten opzichte van het Keuzegids-bestand bleven daarvan 788 over.
- Het bestand van Noloc (de vereniging van loopbaanadviseurs) van leden van wie bekend is dat zij ook actief zijn op de re-integratiemarkt. Noloc leverde 168 adressen aan, waarvan na ontdubbeling ten opzichte van de Keuzegids- en UWV-bestanden 67 resteerden.
- ROC's: via internet werden 41 ROC's getraceerd waarvan na ontdubbeling 4 resteerden.
- Cedris (brancheorganisatie van de sociale werkvoorziening): via internet werden de 94 leden getraceerd, waarvan na ontdubbeling ten opzichte van de hiervoor genoemde bronnen 59 resteerden.
- Nobol (Nederlandse Organisatie voor Outplacement en Loopbaanbegeleiding): via internet werden 51 organisaties getraceerd waarvan na ontdubbeling ten opzichte van voorgaande bronnen 14 adressen resteerden.

In totaal werden aldus 2.208 mailadressen aangeschreven, waarvan er 2.167 werkelijk zijn bezorgd. Van 1.004 aangeschrevenen werd een vragenlijst terug ontvangen die voldoende compleet was ingevuld om meegenomen te worden in de analyse; van 852 aanbieders ontvingen we een volledig compleet ingevulde vragenlijst.

Representativiteit

³ De Keuzegids omvat de categorieën re-integratiebedrijven, interventiebedrijven, instituten voor scholing en training, en arbodienstverleners. Sommige aanbieders vallen onder meerdere categorieën en komen daardoor dubbel (dan wel driedubbel) in het bestand voor.

⁴ Daarnaast omvat het UWV-bestand 660 organisaties waarvan geen mailadres beschikbaar was. Volgens mededeling van UWV vormen deze 660 geen specifieke selectie; het zijn bijvoorbeeld niet specifiek de kleinere bedrijven. We gaan er dan ook van uit dat de 1.299 bedrijven met mailadres een goede afspiegeling vormen van het totaal.

De aanbieders van re-integratiediensten vormen een uiterst gevarieerde groep, die ook moeilijk is af te bakenen: er bestaat geen scherp criterium, noch een formele registratie van wie wel en niet gerekend kunnen worden tot de aanbodzijde. De door ons aangeschreven groep is daarom breed samengesteld: we poogden zo veel mogelijk organisaties aan te schrijven die *waarschijnlijk*, of mogelijkwijs, zich als aanbieder op de markt begeven, maar onder de aangeschrevenen zit ongetwijfeld een aantal dat niet feitelijk actief is op de re-integratiemarkt. Bij gebrek aan een éénduidig steekproefkader is ook niet precies te becijferen hoe hoog het responspercentage feitelijk is; een ondergrensschatting is de 45% die de vragenlijst (grotendeels) ingevuld retourneerde, hetgeen voor een enquête onder bedrijven heel behoorlijk is. Strikt genomen is geen goede non-respons-analyse noch een analyse van de representativiteit of generaliseerbaarheid te geven, en hebben de data uit onze webenquête dus alleen geldigheid voor de 1.004 deelnemende organisaties. Niettemin menen we dat de uitkomsten een goed algemeen beeld geven van datgene wat leeft aan de aanbodzijde.

1.4 Opzet rapportage

In hoofdstuk 2 schetsen we allereerst de huidige aanbodzijde van de re-integratiemarkt. Welke bedrijven en organisaties bieden zich aan? Welke diensten leveren zij, voor welke doelgroepen, en voor welke opdrachtgevers? Welke ontwikkelingen doen zich op die punten voor? Daarbij hanteren we een typologie van aanbieders, gebaseerd op het type opdrachtgever aan wie zij in hoofdzaak hun diensten leveren. In hoofdstuk 3 geven we een eerste overzicht van trends op de re-integratiemarkt. We analyseren die in termen van de driehoek waarbinnen aanbieders zich bewegen: het spanningsveld tussen opdrachtgevers, cliënten en de vraagzijde van de arbeidsmarkt. We gaan daarbij dieper in op de toenemende concurrentie op de markt en de wijze waarop aanbieders daarmee omgaan. Tevens benoemen we een aantal andere markttrends waarmee aanbieders zich geconfronteerd zien. In hoofdstukken 4, 5 en 6 gaan we dieper in op een aantal markttrends (zoals de aanbieders die zien) op de drie zijden van de driehoek: achtereenvolgens opdrachtgever – cliënt - arbeidsmarkt. Bij elke daarvan bespreken we hoe de aanbieders die trends waarden en met welke ontwikkelingen en strategieën ze daarop reageren. In hoofdstuk 7 tenslotte trekken we de belangrijkste conclusies uit het voorgaande, en wijden daaraan enige verdere beschouwingen.

2 DE AANBIEDERS OP DE RE-INTEGRATIEMARKT

2.1 Portret van de aanbieders

In dit hoofdstuk wordt een portret geschetst van de aanbieders op de re-integratiemarkt. Wat voor soort organisaties bieden hun diensten aan, welke diensten betreft dat, voor welke doelgroepen werken zij en voor welke opdrachtgevers? In de webenquête is daarover een reeks vragen gesteld. We tekenen daarbij aan dat de enquête is uitgezet onder een breed scala van (mogelijke) aanbieders op de markt: naast re-integratiebedrijven ook interventiebedrijven, scholings/opleidingsinstituten, arbodienstverleners en loopbaanbegeleiders.

Opbouw van dit hoofdstuk

In 2.2 schetsen we allereerst de sterke groei in het aantal aanbieders op de re-integratiemarkt, die zich de laatste paar jaar heeft voorgedaan.

Vervolgens beschrijven we in 2.3 de opdrachtgevers, diensten en doelgroepen van deze aanbieders. We presenteren daarbij een indeling van de aanbieders in vijf typen, gebaseerd op het soort opdrachtgever waarvoor men in hoofdzaak werkt. Deze typologie zal in de rest van dit rapport voortdurend terugkomen.

Bij de doelgroepen wordt afzonderlijk aandacht besteed aan de relatief nieuwe doelgroep "inburgeraars", waarvoor immers in de vraagstelling van dit project speciale aandacht wordt gevraagd.

In 2.4 gaan we in op een reeks bedrijfskenmerken van de aanbieders, en in 2.5 op een aantal ontwikkelingen die zich de laatste jaren hebben voorgedaan aan de aanbodzijde.

In 2.6 vatten we de voornaamste conclusies samen.

Gedetailleerde tabellen in bijlagen

In dit hoofdstuk (en volgende hoofdstukken) is een groot aantal tabellen opgenomen die betrekking hebben op het totaal van de respondenten op de webenquête. Meer gedetailleerde uitsplitsingen naar type aanbieder en naar de bedrijfsgrootte van de aanbieders zijn als bijlagen 2 respectievelijk 3 achterin dit rapport opgenomen; in de tekst zullen we daarnaar regelmatig verwijzen.

2.2 De groei van het aantal aanbieders

Een van de belangrijkste ontwikkelingen aan de aanbodzijde van de markt is ongetwijfeld de grote toeloop van nieuwe aanbieders, die zich de laatste jaren heeft voor-

gedaan. Een exacte becijfering van het aantal aanbieders en van de groei daarin valt niet te geven – er bestaat immers geen formele afbakening of registratie van de aanbodzijde. Niettemin is er een aantal indicaties te geven van de groei.

- De "Keuzegids" van de stichting Blik op Werk bevatte in juli 2006 778 organisaties, exclusief 36 arbodiensten (Dekker e.a., 2006). Bekend was op dat moment al wel dat recentelijk vele nieuwe aanbieders op de markt waren verschenen – met name uitvoerders van IRO's – die (vooralsnog) geen vermelding in de Keuzegids hadden; Dekker e.a. schatten dit aantal op 1.500 nieuwkomers waarvan minimaal de helft (nog) niet was opgenomen in de Keuzegids.
- De Re-integratiemarktanalyse 2006 (RWI, 2006) meldt dat in 2005 644 bedrijven waren opgenomen in de Keuzegids (wederom exclusief arbodiensten), met daarbij eveneens de kanttekening dat de IRO-bedrijven daarin ondervertegenwoordigd zijn.

Deze gegevens leveren een indicatie dat voorafgaand aan de opkomst van de IRO's, dus omstreeks 2004, het aantal aanbieders in de orde van 600 tot 800 heeft gelegen.

Anno 2008 valt te becijferen dat het aantal aanbieders is toegenomen tot in de orde van 2.000:

- Het bestand van de Keuzegids, zoals dat in februari 2008 ons bereikte, omvatte 1.224 vermeldingen (na aftrek van dubbele vermeldingen, en exclusief 52 arbodiensten).
- Het "contractantenbestand" van UWV omvatte volgens opgave door UWV eind 2007 1.959 aanbieders. Daaronder waren er minimaal 788 die niet voorkomen in de Keuzegids.

Samen omvatten deze twee bronnen begin 2008 dus tenminste 2.012 verschillende aanbieders, waarbij de indruk bestaat dat deze bronnen niet 100% compleet zijn met name waar het IRO-aanbieders betreft.

Uit deze cijfers moge de sterke groei blijken, die het aantal aanbieders heeft ondergaan tussen omstreeks 2004 en 2008: van 600 à 800 tot rond de 2.000. Hierbij moet wel worden aangetekend dat deze groei voor het overgrote deel (wellicht geheel) kan worden gelokaliseerd bij de kleine tot zeer kleine aanbieders, met name IRO-uitvoerders. Ter adstructie: volgens de vierde Voortgangsrapportage IRO (Visscher e.a., 2007) zijn er 2.156 bedrijven waar in de periode 2004-april 2007 een of meer IRO-trajecten waren gestart, waaronder 2.088 die alleen IRO-trajecten deden; en daarvan had de helft (1.031) 1 tot maximaal 5 trajecten gestart. De toevloed van (zeer) kleine IRO-bedrijven domineert dus het beeld van het grote en groeiende aantal aanbieders op de markt. Dat betekent ook dat de groei van de markt in volume of omzet lang niet zo sterk is geweest als de groei in het aantal aanbieders – het is niet

eens zeker dat er over de laatste jaren sprake is geweest van volumegroei. Niettemin moge duidelijk zijn dat het aantal aanbieders, ongeacht hun grootte, sterk is gestegen maar tegelijk ook dat de aanbodzijde uiterst heterogeen is samengesteld. Met de toetreding van nieuwe kleine aanbieders heeft de aanbodzijde van de markt een andere structuur gekregen dan vroeger: nog sterker dan voorheen wordt de aanbodzijde, in aantallen aanbieders gemeten, gedomineerd door een zeer groot aantal kleine tot zeer kleine aanbieders, terwijl de grote aanbieders – die in termen van omzet ongetwijfeld het grootste deel van de markt beslaan – wat betreft aantal verre in de minderheid zijn.

Deze constatering is tevens van belang voor de interpretatie van de uitkomsten van dit rapport. Daar waar uitspraken worden gedaan over het totaal van de aanbieders (c.q. respondenten), of waar algemene gemiddelden worden gepresenteerd, worden deze sterk bepaald door de grote meerderheid die de (zeer) kleine aanbieders hebben. De grote aanbieders raken daardoor enigszins ondergesneeuwd. Om deze reden hebben wij vrijwel alle uitkomsten van de webenquête ook uitgesplitst naar bedrijfsgrootte (de daaruit resulterende tabellen zijn in bijlage 3 van dit rapport opgenomen).

2.3 Opdrachtgevers, diensten en doelgroepen

In deze paragraaf beschrijven we, voor welke opdrachtgevers de aanbieders werken, welke diensten ze leveren en voor welke doelgroepen. Aan de hand van de (dominante) opdrachtgever ontwikkelen we een typologie die in de rest van dit rapport zal worden aangehouden.

2.3.1 Voor welke opdrachtgevers werken aanbieders?

Aan de aanbieders is gevraagd, aan welke opdrachtgevers zij diensten leveren en hoeveel procent van hun volume aan diensten (naar schatting) zij leveren aan elke van de verschillende opdrachtgevers.

Aan de hand hiervan is een indeling gemaakt naar de volgende opdrachtgevers:

1. *cliënten zelf*, via een IRO dan wel PRB/PGB, of voor eigen rekening;
2. *gemeenten*;
3. *UWV*;
4. *private opdrachtgevers*: werkgevers (voor re-integratie eerste en/of tweede spoor) en particuliere verzekeraars.

Daarnaast is er een kleine restgroep van "andere opdrachtgevers".

Bij het "opdrachtgeverschap" van cliënten moet overigens bedacht worden dat dit in zekere zin toch een quasi-opdrachtgeverschap is: bij IRO of PRB zijn UWV c.q. ge-

meenten toch de (directe of indirecte) contractpartner en financier "achter" de cliënt.

In tabel 2.1 is weergegeven, hoeveel procent van de aanbieders diensten levert aan elk van deze groepen opdrachtgevers; tabel 2.2 geeft weer hoeveel van hun volume aan diensten daarmee gemoeid is.

Tabel 2.1 Opdrachtgevers voor wie in 2007 gewerkt werd

(n=1004)	
Cliënten (incl. IRO of PRB)	90%
Gemeenten (excl. PRB/IRO)	46%
UWV (excl. IRO)	48%
Privaat	66%
andere opdrachtgevers	14%

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Uit tabel 2.1 blijkt dat vrijwel alle aanbieders wel eens werken in opdracht van individuele cliënten (veelal in de vorm van IRO's), bijna de helft werkt wel eens in opdracht van gemeenten; ook UWV respectievelijk private opdrachtgevers behoren tot de klantenkring van de helft van de aanbieders.

Tabel 2.2 Schatting hoeveel procent opdrachtgevers uitmaken van het totaal dienstenvolume per aanbieder, en schatting marktaandeel opdrachtgevers (2007)

(n=1004)	aandeel opdrachtgevers als % van aanbieders	schatting marktaandeel (% van cliënten)
Cliënten (incl. IRO of PRB)	44%	21%
Gemeenten (excl. PRB/IRO)	16%	39%
UWV (excl. IRO)	13%	16%
Privaat	23%	20%
andere opdrachtgevers	4%	3%

Toelichting: De linkerkolom geeft weer hoeveel % van het volume de gemiddelde aanbieder besteedt aan de verschillende opdrachtgevers; elke aanbieder, klein of groot, telt daarin even zwaar. De rechterkolom geeft aan, hoeveel % van alle cliënten in 2007 ressorteerden onder de verschillende opdrachtgevers; daartoe zijn de antwoorden van de aanbieders gewogen naar rato van hun aantal cliënten in 2007.

In tabel 2.2 zien we dat aanbieders gemiddeld 44% van hun dienstenvolume beha-

len bij cliënten zelf als opdrachtgever (veelal in de vorm van IRO/PRB-trajecten). Gemeenten en UWV lijken minder omvangrijke opdrachtgevers, de aanbidders behalen daar 13 à 16% van de omzet (let wel, in die omzet zijn IRO/PRB-trajecten niet meegeteld omdat daar de cliënt optreedt als opdrachtgever, ook al zijn gemeenten c.q. UWV daarvan wel de financiers).

Omgerekend naar marktaandeel blijken gemeenten het grootste marktsegment te vormen. De marktaandelen van cliënten, private opdrachtgevers en UWV (excl. IRO) ontlopen elkaar niet ver (16 – 21%).

Verskil kleine – grote aanbidders

Aanbidders van elke omvang, klein tot groot, richten zich (mede) op de cliënt als opdrachtgever. Ook private opdrachtgevers worden bediend door zowel kleine als grote aanbidders. De institutionele opdrachtgevers (gemeenten en UWV) daarentegen worden vooral bediend door de grotere aanbidders – of andersom geformuleerd, de grote aanbidders hebben een groot deel van hun clientèle bij deze grotere opdrachtgevers. De aanbodzijde valt dus enigszins uiteen in een groot aantal kleine aanbidders die vooral in opdracht van de cliënt zelf werken (veelal in IRO-verband of via een PRB) en een beperkter aantal grote aanbidders die meer in het marktsegment van de gemeenten en UWV opereren.

Typologie op basis van de dominante soort opdrachtgever

Vervolgens is nagegaan, wat voor iedere aanbieder de *dominante soort opdrachtgever* is, gedefinieerd als de soort opdrachtgever aan wie men *meer dan 50%* van het dienstenvolume levert. Ruim driekwart van de aanbidders blijkt inderdaad in te delen naar zo'n dominante opdrachtgever; kennelijk is er onder aanbidders een hoge specialisatie naar opdrachtgever. Het overige kwart van de aanbidders is niet in te delen naar één dominante opdrachtgever en bedient doorgaans meerdere soorten opdrachtgevers; we zullen deze verder aanduiden als *brede* aanbidders. In tabel 2.3 is de verdeling van de aanbidders naar hun dominante opdrachtgevers samengevat.

Tabel 2.3 Type aanbidders naar dominante opdrachtgever

(n=1004)	
cliëntgericht	40%
gemeentegericht	13%
UWV-gericht	8%
privaat gericht	15%
breed	24%
totaal	100%

De groep cliëntgerichte aanbieders, 40% van het totaal, valt uiteen in een grote groep die specifiek IRO's aanbiedt (28%) en een kleinere groep (12%) overige cliëntgericht die PRB/PGB's uitvoert dan wel waarbij de cliënt voor eigen rekening als opdrachtgever optreedt (eventueel in combinatie met het aanbieden van IRO's).

De bovenstaande typologie geeft goed weer op welke dominante opdrachtgever elk type gericht is, want:

- de cliëntgerichte aanbieders zetten 82% van hun dienstenvolume inderdaad in voor de cliënt als opdrachtgever;
- de gemeentegerichte aanbieders zetten 79% van hun diensten in voor gemeentelijke opdrachtgevers;
- de UWV-gerichte aanbieders zetten 77% van hun diensten in voor UWV als opdrachtgever;
- de privaot gerichte aanbieders zetten 79% van hun diensten in voor private afnemers.

De groep "brede" aanbieders bestrijkt een scala van opdrachtgevers: een gemiddelde brede aanbieder zet 27% van zijn volume in voor cliënten als opdrachtgever, 24% voor private partijen, 17% voor UWV en 16% voor gemeenten.

De verschillende typen geven dus een goed onderscheid tussen de aanbieders die voor verschillende groepen opdrachtgevers werken. In de rest van dit rapport zullen we deze typologie van aanbieders naar dominante opdrachtgever steeds aanhouden. Naast de tabellen die in de tekst van dit rapport zijn opgenomen, bevat bijlage 2 een groot aantal verdere tabellen met uitsplitsingen naar de typologie van aanbieders.

Aantal opdrachtgevers

Aanbieders werkten in 2007 voor gemiddeld 32 verschillende opdrachtgevers (zie tabel 11 in bijlage 2). Aanbieders die vooral werken voor private opdrachtgevers (werkgevers, verzekeraars) hebben het grootste aantal verschillende opdrachtgevers (63), degenen die vooral werken in opdracht van individuele cliënten (inclusief IRO en PRB/PGB) het kleinste aantal (16). Onder de laatsten bevinden zich veel kleine aanbieders, waaronder een groot deel eenmans- of tweemansaanbieders (zie verderop in dit hoofdstuk).

2.3.2 Welke diensten worden geleverd?

Aan de aanbieders is een lijst voorgelegd van 21 diensten die zij zouden kunnen aanbieden. Deze lijst hebben we, mede op basis van een factoranalyse, ingedikt tot een hanteerbaar aantal typen van diensten. De volgende 7 typen diensten zijn onderscheiden:

- (arbeids)toeleiding en begeleiding;
- bevordering gezondheid, interventies;
- activering en scheppen van randvoorwaarden;
- werk aanbieden/verschaffen;
- her-, om- en bijscholing;
- inburgering;
- overige diensten.

In schema 2.1 is aangegeven welke diensten onder deze categorieën zijn begrepen. Ook is vermeld welk percentage van de aanbieders zegt dit type diensten te verlenen.

Schema 2.1 Clustering van 21 diensten tot 7 en % aanbieders dat zegt deze diensten te leveren

toeleiding, begeleiding (93%):

- beroepsoriëntatie en beroepskeuze (63%)
 - trainingen (b.v. motivatietraining, sociale vaardigheidstraining, sollicitatietraining) (65%)
 - directe arbeidsbemiddeling, jobhunting (61%)
 - jobcoaching, begeleiding van werkende cliënten (56%)
 - begeleiding naar zelfstandig ondernemerschap (55%)
-

gezondheid, interventie (52%):

- fysieke interventie (b.v. rugtraining, rsi-behandeling) (8%)
 - psychische interventie (b.v. burnout-behandeling) (28%)
 - preventie en verzuimbegeleiding (27%)
 - diagnostiek (23%)
-

activering, randvoorwaarden (31%):

- sociale activering, vrijwilligerswerk (28%)
 - zorgtrajecten / hulpverlening (b.v. schuldhulpverlening) (10%)
-

werk (27%):

- leerwerktrajecten (19%)
 - uitvoering gesubsidieerd werk (8%)
 - work first (9%)
 - overname van arbeidscontracten van werknemers (3%)
 - (tijdelijk) in dienst nemen van uitkeringsgerechtigden (9%)
-

her- om- en bijscholing (22%)

inburgering (8%)

overig (20%):

- mediation en conflictbemiddeling (16%)
 - casemanagement, regievoering (anders dan bovenstaand) (11%)
-

Diensten in de sfeer van toeleiding naar en begeleiding bij werk(hervatting) worden door vrijwel allen (93%) aangeboden. Een meerderheid biedt ook gezondheidsgerichte interventies aan (fysieke en psychische interventies, preventie en verzuimbegeleiding). Inburgering wordt door 8% aangeboden, maar dat zijn dan doorgaans wel de grote aanbieders – veelal ROC's (voor nadere gegevens over inburgering, zie verderop in dit hoofdstuk).

In termen van volume van dienstverlening (zie bijlage 2, tabel 4a) scoort bij de gemiddelde aanbieder het type "toeleiding en begeleiding" eveneens het hoogst: de aanbieders besteden gemiddeld 63% van hun dienstenvolume aan dit type activiteiten. Gezondheidsinterventies beslaan gemiddeld 15% van het volume, en alle andere typen diensten minder dan 10%. Deze cijfers betreffen de gemiddelden over alle aanbieders in onze webenquête, waarbij elke aanbieder – ongeacht grootte – even zwaar meetelt. Zij kunnen dus niet beschouwd worden als "marktaandeelen" van die diensten.

Uit de data is wel een schatting te maken van deze "marktaandeelen" (percentage van het totale dienstenvolume) dat de verschillende diensten vertegenwoordigen, door de antwoorden van respondenten te wegen naar het aantal cliënten dat zij hebben bediend in 2007. Deze geschatte marktaandeelen zijn vermeld in Bijlage 2, tabel 4b. Het cluster "Toeleiding en begeleiding" blijkt ook in termen van marktaandeel het grootst (46% van het totale dienstenvolume). Daarbinnen is de dienst "directe arbeidsbemiddeling en jobhunting" de grootste afzonderlijke dienst (17% marktaandeel).

Naar type aanbieders

Bezien naar type aanbieders (zie Bijlage 2, tabel 4a) valt op dat de gemeentegerichte aanbieders het breedste scala van diensten hanteren. Zij bieden vaker dan andere typen activering, werk, scholing en inburgering aan. Ook de UWV-gerichte aanbieders hebben een relatief breed aanbod. De organisaties die zich vooral op private opdrachtgevers richten hebben het smalste scala; deze groep betreft met name arbodiensten en interventiebedrijven.

Naar grootte van aanbieders

Sommige typen activiteiten worden zowel door kleine als grote aanbieders als product gevoerd, zoals toeleiding / begeleiding en gezondheidsgerichte activiteiten. De overige typen activiteiten worden echter vaker door grote dan door kleine partijen aangeboden – grote aanbieders voeren dus doorgaans een breder scala van producten dan kleine (zie Bijlage 3, tabel 54).

2.3.3 Voor welke doelgroepen werken aanbieders?

De meeste aanbieders richten zich (mede) op ontslagwerklozen en op arbeidsgehandicapten, zie tabel 2.4 hieronder. De helft richt zich (mede) op langdurig zieke werknemers. De meeste andere doelgroepen worden door tussen de 10 en 40% van de aanbieders bediend. De inburgeraars zijn de kleinste doelgroep: 7% van de aanbieders richt zich mede op hen, maar het betreft dan wel vaak de zeer grote aanbieders waaronder vele ROC's.

Tabel 2.4 Percentage aanbieders dat zich op de verschillende doelgroepen richt

(n=1004)	
ontslagwerklozen	73%
arbeidsgehandicapten (excl. Wajongers)	63%
(langdurig) zieke werknemers	50%
Wajongers	36%
WWB-cliënten	34%
vangnetters	22%
NUG-ers	18%
werknemers	16%
inburgeraars	7%
andere groepen	10%

Doelgroepen naar type aanbieders

Bezien we de doelgroepen naar het type aanbieders, dan zien we een te verwachten patroon: elk type opdrachtgever is verantwoordelijk voor bepaalde doelgroepen, zodat ook de aanbieders die zich in hoofdzaak richten op specifieke opdrachtgevers vaak te maken hebben met die doelgroepen (zie Bijlage 2, tabel 6). Gemeentegerichte aanbieders hebben dus relatief vaak te maken met WWB-cliënten, NUG-ers en inburgeraars; UWV-gerichte aanbieders vaak met arbeidsgehandicapten inclusief Wajongers; aanbieders aan private partijen hebben vaak werknemers (in het algemeen, of langdurig zieke werknemers) als doelgroep.

2.3.4 Inburgeraars en samenloop met re-integratie

In het beleid van de overheid wordt veel nadruk gelegd op de verbetering van de kwaliteit van de inburgering, zoals onder meer tot uiting komt in het Deltaplan Inburgering. Eén van de wegen daartoe is het stimuleren van samenloop van inburgering en re-integratie. In 2011 zou 80% van de inburgeringvoorzieningen dual moeten worden uitgevoerd (onder meer met gecombineerde re-integratie- en inburgering-

voorzieningen).

In de vraagstelling van dit onderzoek werd dan ook speciale aandacht besteed aan de mogelijke samenloop tussen re-integratie en inburgering. Zoals in het voorgaande naar voren kwam, vormt inburgering maar een beperkt deel van het scala van activiteiten onder de aanbieders op de re-integratiemarkt; voor het segment onder de aanbieders dat zich specifiek richt op de inburgeraars – waaronder vele ROC's – is dit type activiteit uiteraard wel een belangrijk onderdeel van de aangeboden activiteiten, al valt de toeloop naar die activiteiten lager uit dan aanvankelijk was verwacht en beoogd.

Uit de interviews met experts blijkt een aantal van hen een samenspel tussen inburgering en re-integratie te signaleren, waarbij re-integratiebedrijven zich meer en meer (mede) richten op inburgeringstrajecten.

In onze enquête bevestigt echter niet meer dan 14% van alle aanbieders de stelling dat inburgeringstrajecten in toenemende mate gekoppeld aan re-integratie worden ingekocht. Bezien vanuit alle aanbieders van re-integratie is inburgering en de koppeling daarvan aan re-integratie dus een beperkt verschijnsel. Echter, het overgrote deel van onze respondenten heeft zelf niet te maken met inburgering en zal dan ook niet kunnen overzien in hoeverre inburgering samenloopt met re-integratie. Voor die relatief kleine groep aanbieders die zich zelf (mede) richten op inburgeringdiensten - 8% van alle aanbieders - is de mogelijke samenloop wel degelijk relevant.

Inderdaad onderschrijft binnen deze groep aanbieders 57% de stelling dat inburgeringstrajecten in toenemende mate gekoppeld aan re-integratie worden ingekocht. Van deze groep die de stelling onderschrijft acht twee derde (63%) de trend gunstig voor het succes van re-integratietrajecten; eenderde (29%) denkt dat de trend zowel gunstige als ongunstige effecten heeft (n=38).

Overeenkomstig ziet ruim de helft (55%) overwegend nieuwe kansen voor de eigen organisatie en ziet ruim een derde (34%) zowel nieuwe kansen als bedreigingen in deze trend (n=38) (zie tabellen 16-18 in bijlage 2).

Samenvattend, degenen die zelf activiteiten aanbieden voor inburgeraars zien in meerderheid wel een toenemende samenloop ontstaan van inburgering en re-integratie, en vinden in meerderheid dat die samenloop gunstig is voor het succes van re-integratie en voor de eigen organisatie.

Van de cursussen die men aanbood aan inburgeraars was gemiddeld bijna de helft (47%) mede gericht op het verkrijgen van (betaalde) arbeid (zie Bijlage 2, tabel 17).

Zes op de tien aanbieders die diensten aan inburgeraars aanbieden (60%) beschouwt de doelgroep van inburgeraars, vergeleken met andere doelgroepen, als moeilijker wat betreft de kans op het verkrijgen van arbeid; ruim drie op de tien beschouwt hen als even moeilijk (zie Bijlage 2, tabel 18).

De aanbieders die (mede) aan inburgering doen, hebben in 2007 gemiddeld voor 151 cliënten inburgeringscursussen verzorgd. Dit betreft vooral de UWV-gerichte aanbieders (gemiddeld 191 cliënten), de gemeentegerichte (169) en de brede aanbieders (195) (zie Bijlage 2, tabel 16).

2.4 Bedrijfskenmerken van de aanbieders

In deze paragraaf geven we een beeld van de (zeer gevarieerde) kenmerken van aanbieders op de re-integratiemarkt, zoals die naar voren komen uit onze webenquête.

Grootte: aantal cliënten

Aanbieders hadden in 2007 aan gemiddeld 138 cliënten diensten verleend (zie tabel 2.5). Daarbij is de spreiding uiteraard breed: één op de tien aanbieders had 5 of minder cliënten, 16% had 200 of meer cliënten.

Tabel 2.5 Aantal cliënten voor wie men in 2007 diensten verzorgd heeft

(n=1004)	
0-5 cliënten	12%
6-14 cliënten	14%
15-49 cliënten	26%
50-199 cliënten	22%
200 of meer cliënten	14%
onbekend	12%
totaal	100%
gemiddeld aantal cliënten	138

Aangezien de grootte van de aanbieder een centraal gegeven is dat samenhangt met tal van andere kenmerken van de organisatie, zullen we in dit rapport geregeld verwijzen naar eventuele verschillen tussen kleine en grote aanbieders op de re-

integratiemarkt. In bijlage 3 van dit rapport is een groot aantal tabellen opgenomen waarin de uitkomsten van de webenquête zijn uitgesplitst naar de grootteklassen uit tabel 2.5.

In termen van aantal cliënten is er aanzienlijk verschil tussen de typen aanbieders (zie Bijlage 2, tabel 10). De gemeentegerichte aanbieders zijn veruit het grootst en bedienden in 2007 gemiddeld 470 cliënten (hieronder bevinden zich ook SW-bedrijven, die mogelijk de SW-werknemers in hun antwoord hebben meegeteld als re-integratiecliënten). De UWV-gerichte aanbieders hadden er gemiddeld 151. De cliëntgerichte aanbieders (waaronder veel IRO-aanbieders) zijn de kleinste, met gemiddeld 44 cliënten in 2007.

Omvang van de organisaties

Ook afgemeten aan het aantal werknemers kennen de aanbieders een brede variatie naar omvang (zie tabel 2.6): bijna een derde betreft zeer kleine bedrijven (0-1 werknemers), waaronder een groot aantal eenmanszaken. Een op de tien organisaties behoort tot het midden- of grootbedrijf (50-plus). De gemiddelde omvang bedraagt 44 werknemers.

Tabel 2.6 Omvang van de organisatie in aantal werknemers

aantal werknemers	(n=886)
0-1 werknemers	31%
2-4 werknemers	26%
5-14 werknemers	24%
15-49 werknemers	10%
50 of meer werknemers	9%
Totaal	100%
gemiddeld aantal werknemers	44

Bezien naar type aanbieder (zie bijlage 2, tabel 8) blijken de gemeentegerichte aanbieders gemiddeld het grootst; daarna komen de UWV-gerichte en privaatterichte aanbieders en de brede aanbieders. De cliëntgerichte aanbieders, vaak IRO-bedrijven, zijn veruit het kleinst, bijna de helft ervan is éénmans- of hooguit tweemansbedrijf.

Lang niet alle werknemers van de aanbieders houden zich bezig met de rechtstreekse re-integratiedienstverlening aan cliënten. Voor sommige aanbieders geldt

dat re-integratiedienstverlening slechts een onderdeel of een nevenactiviteit vormt, terwijl het voor andere de hoofdactiviteit is.

Het gemiddelde re-integratiebedrijf heeft een capaciteit van ca. 11 FTE die wordt ingezet op de feitelijke re-integratiedienstverlening (tabel 2.7); wanneer we dat vergelijken met de gemiddelde omvang van 44 werknemers wordt duidelijk dat niet alle organisaties re-integratie als hoofdactiviteit hebben.

Ook in termen van ingezette FTE's is de spreiding breed, met ruim een derde van de organisaties die 1 FTE of minder omvatten tegenover 4% met een capaciteit van 50 FTE of meer.

Tabel 2.7 Personeel in FTE dat zich bezighoudt met dienstverlening rond re-integratie

aantal FTE	(n=729)
0-1 FTE	37%
2-4 FTE	31%
5-49 FTE	28%
50-450 FTE	4%
Totaal	100%

gemiddeld aantal FTE	10,6 FTE
-----------------------------	-----------------

Geografische spreiding en aantal vestigingen

Twee op de drie organisaties zijn regionale spelers, de overige 1/3 opereren nationaal (tabel 2.8). Eveneens ca. een derde heeft meerdere vestigingen – dat zijn uiteraard in hoofdzaak de nationale spelers – en de rest slechts één vestiging (tabel 2.9).

Tabel 2.8 Opereert de organisatie nationaal of regionaal?

nationaal of regionaal?	(n=879)
Nationaal	33%
Regionaal	67%
Totaal	100%

Tabel 2.9 Aantal vestigingen van de organisatie

meerdere vestigingen?	(n=878)
ja	29%
nee	71%
totaal	100%

Geografische spreiding en type aanbieder

Bij de verdeling naar type valt op dat de gemeentegerichte aanbieders ondanks hun grote omvang toch vaak geen nationale maar regionale spelers zijn (zie bijlage 2, tabel 12). Dat komt ongetwijfeld mede doordat ze een breder palet aan soorten diensten aanbieden dan andere typen. Wel hebben de gemeentegerichte aanbieders relatief vaak meerdere vestigingen (zie bijlage 2, tabel 13).

Geografische spreiding en omvang

De grootste aanbieders opereren relatief vaak nationaal, en deze hebben vaker meerdere vestigingen in den lande; een voor de hand liggende uitkomst (zie bijlage 3, tabel 58 en 59).

Historie

Het grootste deel van de organisaties is nog maar relatief kort actief op de re-integratiemarkt: 55% beweegt zich sinds 2004 of later op de markt en heeft daar dus een bedrijfshistorie van maximaal vier jaar (tabel 2.10). Sommige andere organisaties zijn aanzienlijk ouder, en een daarvan heeft zelfs een historie teruggaand tot 1900.

Tabel 2.10 Sinds welk jaar biedt de organisatie diensten aan op de re-integratiemarkt?

sinds welk jaar	(n=877)
sinds 1900-1999	20%
sinds 2000-2003	26%
sinds 2004-2005	33%
sinds 2006-2008	21%
totaal	100%

Historie naar type aanbieders en naar bedrijfsomvang

Gemeentegerichte aanbieders bestaan vaak al lang (mede doordat daaronder ook SW-bedrijven zitten), ook de privaatgerichte en de brede aanbieders (waaronder een aantal arbodiensten) opereren vaak al een aantal jaren op deze markt, veelal

reeds voor 2000. Cliënt- en UWV-gerichte aanbieders zijn vaak pas kort (sinds 2004 of later) actief op deze markt (zie bijlage 2, tabel 14).

Er is een zeer duidelijke samenhang tussen de bedrijfsomvang en het jaar van toetreden tot de re-integratiemarkt: de kleinste aanbieders zijn pas recent toetreden, terwijl de grootste juist al jaren op deze markt actief zijn (bijlage 3, tabel 60). Dit spoort goed met het algemene beeld dat de grote aanwas in het aantal aanbieders een zeer recente ontwikkeling is, die mede toe te schrijven valt aan de sterke toename van het aantal IRO's in de laatste paar jaar.

Beschikt men over keurmerken?

In de wereld van de re-integratiemarkt circuleren enkele keurmerken, maar het merendeel van de aanbieders beschikt niet over een bepaald keurmerk en is ook niet bezig met het behalen daarvan (tabel 2.11). Als men een keurmerk heeft is dat meestal dat van Blik op Werk; daarnaast noemt een aantal respondenten allerlei specifieke keurmerken (of combinaties van meerdere keurmerken).

Tabel 2.11 Beschikt de organisatie over een keurmerk?

keurmerk	(n=877)
ja	26%
nee, maar wel bezig met de aanvraag	17%
nee, en ook niet bezig met de aanvraag	57%
totaal	100%
indien keurmerk, welk keurmerk *	(n=223)
keurmerk van Blik op Werk	56%
keurmerk Inburgeren	14%
NOBOL keur	9%
certificaat van CMI	7%
ander keurmerk	45%

* Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages van de kolom 'welk keurmerk' niet op tot 100.

Keurmerken naar type en grootte van aanbieders

Keurmerken spelen een grotere rol in het gemeentelijke en UWV-segment van de markt dan in andere segmenten. Dat leiden we af uit het feit dat de gemeente- en UWV-gerichte aanbieders vaker dan de andere typen beschikken over een keurmerk (of bezig zijn met het verwerven ervan) (bijlage 2, tabel 41).

Zeer duidelijk is ook de relatie tussen de bedrijfsomvang en het hebben van een keurmerk. Van de kleinere aanbieders, tot 50 cliënten per jaar, heeft driekwart geen

keurmerk èn is evenmin bezig met het verkrijgen daarvan. Van de grotere aanbieders beschikt meer dan de helft al over een keurmerk dan wel is bezig met het behalen daarvan (bijlage 3, tabel 85).

Indien in de toekomst een keurmerk verplicht zou worden gesteld voor het verkrijgen van re-integratieopdrachten, zal dat er dan ook toe leiden dat van de kleine (veelal recent tot de markt toegetreden) aanbieders een groot aantal zich weer zal terugtrekken van de markt, of alsnog op moet gaan voor een keurmerk.

Bedrijfsvoering werd in 2007 beter

Ten slotte is aan de organisaties gevraagd hoe het in 2007 stond met hun (financiële) bedrijfsvoering vergeleken met een jaar eerder (zie tabel 2.12). De meesten melden dat 2007 beter verliep dan 2006, of tenminste even goed. Hoewel we niet weten of het financieel resultaat ook *positief* is geweest, geeft dit de indruk dat hier geen sprake is van een markt in verval.

Tabel 2.12 De financiële bedrijfsvoering in 2007: beter of slechter resultaat dan in 2006?

financieel resultaat 2007 t.o.v. 2006	(n=875)
beter	58%
slechter	11%
ongeveer gelijk	24%
dat weet ik niet	7%
totaal	100%

Bedrijfsvoering: nauwelijks verschil naar type en grootte

Er is wat betreft de ontwikkeling van het resultaat nauwelijks verschil tussen de typen aanbieders (zie bijlage 2, tabel 15): welke dominante opdrachtgever men ook heeft, 55 tot 60 procent van de aanbieders meldt een verbetering in de bedrijfsvoering.

Hetzelfde geldt voor de bedrijfsgrootte: van klein tot groot ziet ruim de helft een verbetering van het financieel resultaat.

2.5 Recente ontwikkelingen bij aanbieders

In de vorige paragrafen werd beschreven hoe de stand van zaken bij aanbieders is op punten zoals type opdrachtgevers, aangeboden diensten, doelgroepen en dergelijke. Echter, dit zijn geen statische gegevens.

Er doen zich de laatste jaren allerlei ontwikkelingen voor bij de aanbieders, die we in deze paragraaf bespreken.

Aan de deelnemers van de webenquête is de vraag voorgelegd in hoeverre 11 mogelijke ontwikkelingen zich bij hun organisatie voordoen. Het gaat hier om ontwikkelingen die in de literatuur en de expertinterviews werden gesignaleerd, zonder dat altijd duidelijk was of die ontwikkelingen zich ook werkelijk op grote schaal voordoen.

Op de vraag in de webenquête of elke van deze ontwikkelingen zich bij de aanbieders voordoen, kon worden geantwoord "ja", "nee" of "dat weet ik niet". Zeven van de 11 ontwikkelingen doen zich inderdaad voor bij de helft of meer van de aanbieders, en de overige vier ontwikkelingen toch ook bij meer dan een derde van hen. Tabel 2.13 geeft de percentages weer.

Tabel 2.13 In hoeverre doen zich bij de aanbieders bepaalde ontwikkelingen voor?

ontwikkelingen	(n = 986 - 988)
specialisatie van dienstenpakket	77%
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	76%
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	61%
specialisatie op bepaalde doelgroep(en)	57%
specialisatie op specifieke opdrachtgevers of marktsegmenten	55%
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	52%
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	50%
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	43%
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	43%
verbreding dienstenpakket	40%
breder scala van doelgroepen bedienen	37%

* Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages van de eerste kolom (opdrachtgevers) niet op tot 100.

Specialisatie vaker dan verbreding

Er is een aantal ontwikkelingen te signaleren die tegen elkaar in werken. Dat geldt met name voor de ontwikkelingen in de richting van specialisatie versus die in de richting van verbreding (zonder dat zij elkaar bij voorbaat uitsluiten).

In een beweeglijke en onzekere markt (en dat is de re-integratiemarkt de laatste jaren zeker geweest) kunnen aanbieders in principe kiezen uit twee ontwikkelingsrich-

tingen: specialisatie (zodat men sterker staat op deelmarkten en in "niches") dan wel verbreding (zodat de risico's van marktbevingen gespreid zijn en de continuïteit daarmee bevordert wordt).

Uit onze enquête blijkt duidelijk dat de ontwikkeling naar meer *specialisatie* de overhand heeft ten opzichte van verbreding. Specialisatie op bepaalde producten en diensten, op bepaalde doelgroepen en/of op bepaalde opdrachtgevers/marktsegmenten staan respectievelijk op plaatsen 1, 4 en 5 van de vaakst genoemde ontwikkelingen, terwijl verbreding van opdrachtgevers, diensten en/of doelgroepen op de plaatsen 8, 10 en 11 staan.

Dit neemt niet weg dat verbreding toch nog door een substantieel percentage organisaties genoemd wordt: rond de 40%. Verbreding en specialisatie sluiten elkaar ook niet uit. Specialisatie in sommige opzichten kan samengaan met verbreding in andere opzichten – zo kan een gespecialiseerd product worden uitgezet op een bredere markt, of kan men juist specifieke marktsegmenten proberen te bedienen met een breed totaalpakket.

Naar meer samenwerking en modulaire producten

Een belangrijk deel van de aanbieders meldt een ontwikkeling naar meer *samenwerking*: met opdrachtgevers (61%) en/of met andere aanbieders (50%). Dit zijn tendensen die goed te rijmen zijn met specialisatie. Gespecialiseerde aanbieders kunnen immers door samenwerking met anderen een breed pakket van producten aanbieden.

Ook de ontwikkeling naar meer modulaire producten (in plaats van integrale trajecten), die door ruim de helft van de organisaties wordt gesignaleerd, past in dit beeld, met name wat betreft samenwerking met opdrachtgevers. Zoals verderop in dit rapport zal blijken nemen grote opdrachtgevers als gemeenten en UWV steeds meer zelf de trajectregie op zich en worden (deel)producten binnen die trajecten vaker modulaair ingekocht. Daar waar vroeger meer afstandelijkheid tussen aanbesteder en uitvoerder leek te bestaan, ligt het bij modulaire inkoop meer voor de hand dat opdrachtgever en dienstverlener nauwer bij elkaar zijn betrokken.

2.6 Conclusies

Grote toeloop van nieuwe aanbieders

Overheersend in het beeld van de aanbodzijde is de enorme toeloop in de laatste paar jaar van nieuwe, doorgaans kleine, aanbieders van IRO-trajecten. In de periode sinds 2004 is sprake van meer dan een verdubbeling, van de orde van grootte van 600 à 800 tot rond de 2.000. Omdat het hier doorgaans (zeer) kleine aanbieders betreft, waaronder vele éénmanszaken, betekent de groei van het aantal aanbieders

niet dat het totale marktvolume (in termen van omzet of aantal cliënten) evenzeer toegenomen is. Het beeld van de aanbodzijde is echter wel grondig veranderd in de laatste jaren.

Het is de vraag in hoeverre deze nieuwe aanbieders zich blijvend op de re-integratiemarkt hebben gevestigd. Doordat hun opkomst sterk is verbonden met die van de IRO's (en PRB/PGB's) kan een eventuele terugloop van het aantal IRO's er makkelijk toe leiden dat een groot deel van hen zich ook weer terugtrekt van de markt (en het nieuwe UWV-beoordelingskader voor IRO's lijkt inderdaad een aanzet tot beperking daarvan).

Ook het feit dat het grootste deel van de kleine aanbieders geen keurmerk bezit en ook niet bezig is met het behalen daarvan, kan erop duiden dat zij zich niet blijvend op de re-integratiemarkt hebben gevestigd. We wijzen erop dat voor lang niet alle aanbieders re-integratie ook een hoofdactiviteit is; voor velen is het een nevenactiviteit naast andere (zoals loopbaanbegeleiding, outplacement en dergelijke).

Opdeling naar type opdrachtgevers

Het overgrote deel van de aanbieders heeft (onder meer) cliënten als opdrachtgever; ook dit hangt samen met de opkomst van IRO's (en PRB/PGB's) waarin immers de cliënt de rol van opdrachtgever heeft. Daarnaast werken de aanbieders in ongeveer gelijke mate voor gemeenten, UWV en private partijen (zoals werkgevers en verzekeraars): elk van deze drie opdrachtgevers wordt door omstreeks de helft van de aanbieders bediend. De aanbodzijde lijkt vrij sterk gesegmenteerd te zijn naar de verschillende typen opdrachtgevers, want driekwart van de aanbieders werkt overwegend (d.w.z. voor meer dan 50% van hun omzet) voor één bepaald type opdrachtgever, en de groep die zo'n "dominant type opdrachtgever" heeft besteedt steeds rond de 80% van zijn omzet aan dat ene type. Er is dus een duidelijke specialisatie naar typen opdrachtgevers.

Specialisatie naar doelgroepen

Een gevolg daarvan is dat er ook specialisatie is naar doelgroepen, immers, de verschillende categorieën opdrachtgevers hebben ook verantwoordelijkheid voor bepaalde doelgroepen (gemeenten = WWB'ers, NUGgers, UWV = WW'ers en arbeidsongeschikten, private opdrachtgevers = werknemers). Men kan de vraag stellen wat hier de kip is en wat het ei: specialiseren aanbieders zich allereerst op typen opdrachtgevers (met als gevolg specialisatie op doelgroepen), of specialiseren zij zich primair op die doelgroepen (met als gevolg specialisatie op opdrachtgevers)? Het eerste lijkt het geval, want de categorisering naar typen opdrachtgevers geeft een meer consistente indeling dan die naar doelgroepen.

Verleende diensten

Het overgrote deel van de aanbodzijde richt zich (veelal naast andere diensten) op toeleiding naar arbeid en begeleiding bij plaatsing. Daarnaast richt circa de helft zich (mede) op gezondheidsbevordering, hetzij via preventie en verzuimbegeleiding in bredere zin hetzij via individuele interventies (fysiek of psychisch). Activering en het scheppen van randvoorwaarden voor (latere) arbeidstoeleiding wordt door ongeveer een derde als product in het pakket gevoerd. Het aanbieden van werk wordt door ruim een kwart van onze respondenten als activiteit genoemd; men denke aan het uitvoeren van gesubsidieerd werk of werk/leertrajecten (bijvoorbeeld door SW-bedrijven) maar ook aan het overnemen van arbeidscontracten van werknemers. Inburgeringdiensten worden door 8% van de aanbieders geleverd (waaronder uiteraard vele ROC's).

Inburgeringstrajecten en samenloop met re-integratie nader bezien

Van de totale aanbodzijde van de re-integratiemarkt houdt slechts een beperkt deel, minder dan een tiende, zich (ook) bezig met inburgering. Vanuit dit gezichtspunt is de samenloop inburgering – re-integratie beperkt: het grootste deel van re-integratiediensten loopt niet samen met inburgering.

Omgekeerd echter, gezien vanuit het perspectief van hen die zich inderdaad met inburgering bezig houden, bestaat die samenloop wel. Meer dan de helft van de aanbieders van inburgering (waaronder een aantal zeer grote: de ROC's) ziet een toenemende koppeling tussen inburgering en re-integratie; en van de inburgeringcursussen is bijna de helft (mede) gericht op het verkrijgen van arbeid. Dit gaat een eind in de richting van de 80% "duale" inburgeringstrajecten die de overheid nastreeft, zeker als men bedenkt dat "duaal" een veel ruimer begrip is dan "gecombineerd met betaalde arbeid".

Bedrijfskenmerken van de aanbieders

Aanbieders van re-integratie variëren sterk van klein tot groot, in welke termen men de bedrijfsomvang ook uitdrukt (aantal cliënten, aantal werknemers, aantal FTE besteed aan re-integratiediensten). Dat hangt ongetwijfeld mede samen met het feit dat sommige aanbieders re-integratie als hoofdactiviteit voeren, andere als nevenactiviteit.

Ongeveer twee derde van de aanbodzijde bestaat uit regionale (of lokale) spelers (met doorgaans slechts één vestiging), ongeveer een derde werkt nationaal (met uiteraard meerdere vestigingen).

Meer dan de helft van de aanbodzijde bestaat uit recente (2004 en later) toetreders tot de markt; hetgeen een andere manier is om te constateren dat er de laatste jaren sprake was van een grote toeloop van nieuwe aanbieders.

We meldden al eerder dat een groot deel van de aanbodzijde (meer dan de helft, en onder kleine aanbieders driekwart) niet beschikt over een keurmerk en ook niet bezig is met een aanvraag daartoe, wat de vraag oproept of zij zich ook op de langere termijn op de re-integratiemarkt zullen bewegen.

Ontwikkelingen bij de aanbieders

De re-integratiemarkt is een markt in voortdurende beweging, soms zelfs turbulentie, zowel aan vraag- als aanbodzijde. De aanbodzijde is dan ook verre van statisch: de geleverde diensten, de bediende opdrachtgevers en de centrale doelgroepen van re-integratiebedrijven – en de samenhang tussen die zaken – zijn in voortdurende ontwikkeling.

Een centraal thema bij die ontwikkeling zijn twee tendensen die tegengesteld lijken (maar toch ook samen kunnen gaan): specialisatie versus verbreding wat betreft opdrachtgevers, soorten geleverde diensten en doelgroepen. In de recente ontwikkelingen heeft specialisatie duidelijk de overhand: meer dan de helft van de respondenten uit onze webenquête ziet bij de eigen organisatie één of meer vormen van specialisatie, terwijl rond 40 procent een tendens tot verbreding (in een of meer opzichten) aangeeft.

Verder signaleren onze respondenten ook twee andere tendensen die o.i. een vrij logische onderlinge samenhang hebben: de ontwikkeling van steeds meer modulaire producten (in tegenstelling tot de complete trajecten zoals die tot voor kort werden aanbesteed) en een toenemende samenwerking (met andere aanbieders en/of met opdrachtgevers). Naarmate producten steeds vaker losse elementen zijn van grotere trajecten, is een dergelijke samenwerking immers nodig om te voorkomen dat die elementen als los zand aan elkaar hangen.

3 TRENDS OP DE MARKT: DE DRIEHOEKVERHOUDING OPDRACHTGEVERS, CLIËNTEN EN ARBEIDSMARKT

3.1 Een markt in beweging

In dit hoofdstuk geven we een eerste overzicht van een aantal ontwikkelingen en trends die zich op de re-integratiemarkt als totaal voordoen. Met welke wisselende marktomstandigheden zien de aanbieders zich geconfronteerd?

In 3.2 gaan we in op het speelveld waarbinnen de aanbodzijde zich geplaatst ziet, en dat wordt afgebakend door de driehoeksverhouding tussen de opdrachtgevers, de cliënten en de arbeidsmarktomstandigheden. De afbakening van dit driehoekige veld lijkt de laatste jaren voortdurend in beweging. De hoofdlijn is echter dat het speelveld kleiner wordt – zoals in 3.2 zal worden toegelicht. Dit krimpende speelveld leidt er, in combinatie met het juist toenemend aantal aanbieders (zoals beschreven in hoofdstuk 2), toe dat de concurrentie tussen aanbieders scherper wordt; het is dringen met meer spelers op een kleiner veld. Op deze verscherpte concurrentie gaan we in 3.3 dieper in.

In 3.4 bespreken we vervolgens nader een aantal andere markttrends die door de aanbieders worden waargenomen (en waarop zij al dan niet reageren – hetgeen in hoofdstukken 4 en verder wordt geanalyseerd).

In 3.5 vatten we de belangrijkste conclusies samen.

3.2 Aanbieders op een driehoekig speelveld

Zoals we in hoofdstuk 2 hebben gezien doen zich bij een groot deel van de aanbieders bepaalde ontwikkelingen voor zoals specialisatie versus verbreding, samenwerking met andere partijen en dergelijke. Die ontwikkelingen zijn wellicht deels autonoom, maar zijn ongetwijfeld deels ook een reactie op de wisselende marktomstandigheden; dat laatste analyseren we in hoofdstukken 4 en verder.

Als kader voor die analyse bespreken we in deze paragraaf eerst het speelveld waarop de aanbieders opereren.

Dit speelveld wordt afgebakend door de driehoeksverhouding op de markt tussen:

- opdrachtgevers;
- cliënten;
- de arbeidsmarkt (werkgevers).

Aan elk van deze drie hoekpunten doen zich sterke verschuivingen voor, die kansen en/of bedreigingen voor de aanbieders inhouden (en waarop zij kunnen reageren door een andere positionering op de markt).

De dominante verschuivingen zijn:

- Aan de zijde van **opdrachtgevers**: opdrachtgevers nemen de regie over trajecten (weer) meer in eigen hand. Dat betekent op zich een verkrapping van de markt: er is minder vraag naar regievoering (en daarmee is ook de verscherpte concurrentie tussen aanbieders een gegeven, zie 3.3). In plaats daarvan komt meer vraag naar modulaire producten; een logisch gevolg is dat de resultaatfinanciering afneemt (aanbieders kunnen immers moeilijk worden afgerekend op een klein onderdeel van het totale traject). Verder betekent de opkomst van de IRO's dat opdrachtgever en cliënt steeds vaker één en dezelfde zijn.
- Aan de zijde van **cliënten**: mede door de krappe arbeidsmarkt neemt het aantal cliënten af en vormt de resterende cliëntenpopulatie een steeds moeilijker groep met een gemiddeld grotere afstand tot de arbeidsmarkt, waarbij cliënten "met een vlekje" nog altijd moeilijk plaatsbaar zijn. Het overheidsbeleid stimuleert bepaalde cliëntengroepen (in ieder geval de Wajongers) om zich actiever op de arbeidsmarkt te bewegen.
- Aan de zijde van de **arbeidsmarkt**: door het toenemend aantal vacatures nemen de mogelijkheden tot plaatsing toe, en is de "werkgeversbenadering" (die samenhangt met een vraaggerichte benadering van re-integratie) een kansrijke strategie. Ook hier is echter de kwestie, wie die werkgeversbenadering uitvoert: zijn het opdrachtgevers die op zoek zijn naar werkgevers en vacatures, of wordt dat overgelaten aan de private aanbieders? Daarnaast is er toenemende nadruk op trajecten richting zelfstandig ondernemerschap, wat in lijn is met het groeiend aantal ZZP-ers. Voor herbeoordeelde WAO-ers ontstaat (hopelijk) via de brugbanen meer vraag op de arbeidsmarkt.

De trends op deze drie hoekpunten van het speelveld betekenen (althans voor vele aanbieders) dat er sprake is van een krimpende markt waarop een verscherpte concurrentie plaatsvindt – zeker gezien het feit dat er de laatste jaren een toenemend aantal aanbieders (zij het veelal kleine) zich op deze markt presenteert.

In de volgende paragraaf gaan we daarop dieper in.

3.3 Concurrentie

3.3.1 De re-integratiemarkt: een verdringingsmarkt?

Wat hierboven al werd aangegeven komt ook naar voren in de interviews met experts en in de webenquête: de onderlinge concurrentie tussen de re-integratiebedrijven is de laatste jaren sterk toegenomen. Van de respondenten uit de enquête onderschrijft 65% de stelling: "er is sprake van een steeds scherper wordende concurrentie op de re-integratiemarkt" (de omgekeerde stelling, dat de concurrentie

minder scherp wordt, wordt door slechts 7% onderschreven).

In de bewoordingen van een respondent uit de webenquête:

“Het is een verdringingsmarkt, daar is weinig aan te doen. Wij zijn een klein en kwalitatief hoogwaardig bedrijf. Dat trekt een eigen soort opdrachtgevers aan. Zal wel zo blijven.”

De term ‘verdringingsmarkt’ weerspiegelt de verwachting dat het aantal re-integratiebedrijven zal afnemen (door fusies, overnames en faillissementen). Deels wijst de praktijk dit ook reeds uit: een aantal re-integratiebedrijven heeft het niet gered en anderen zijn door overnames of groei van de orderportefeuille steeds groter geworden (Verveen e.a., 2006). Een expert merkt in dit verband op dat kleine re-integratiebedrijven klein zullen blijven. *“Kleine re-integratiebedrijven opereren vaak regionaal: een eenmanszaak in het oosten van het land concurreert absoluut niet met een vergelijkbare eenmanszaak in het westen van het land”*. Middelgrote re-integratiebedrijven fuseren volgens deze expert wel tot grote re-integratiebedrijven: het middensegment verdwijnt. Echter, volgens Verveen e.a. (2006) heeft een echte concentratie van marktmacht aan de aanbodzijde zich niet voorgedaan. Dit ontbreken van een marktleider aan aanbodzijde zorgt ervoor dat opdrachtgevers van re-integratie (UWV, gemeenten, werkgevers) de machtigste spelers blijven.

Concurrentie ook vanuit opdrachtgevers

Al sinds gemeenten en UWV re-integratie uitbesteden op de private markt, is de concurrentie onder de re-integratiebedrijven toegenomen (Buurman & Jansen, 2007). Deze onderlinge concurrentie is nog sterker geworden sinds opdrachtgevers de keuze hebben tussen zelf uitvoeren of uitbesteden: de markt is kleiner geworden doordat re-integratiecoaches van UWV en klantmanagers van de Sociale Diensten bepaalde re-integratietaken zelf uitvoeren. Verder zorgen organisaties waar gemeenten bestuurlijk of organisatorisch aan gebonden zijn, voor extra concurrentie: het blijkt dat gemeenten vaak re-integratie inkopen bij dergelijke organisaties (Verveen e.a., 2006). De WGA – die volgens het regeerakkoord van 2007 geheel privaat uitgevoerd moet worden – zorgt daarnaast voor een grotere rol van verzekeraars op de re-integratiemarkt. Verzekeraars bieden steeds vaker bredere polissen aan, die naast financiële compensatie voor de loondoorbetalingverplichting tijdens ziekte ook casemanagement en/of re-integratiedienstverlening bevatten. Deze dienstverlening wordt soms door de verzekeraars of aan hen gelieerde bedrijven zelf geboden. Ook komt het voor dat verzekeraars een keuze uit enkele preferred suppliers of een vrije keuze uit diensten bieden (Lötters en Veerman, 2007).

Concurrentie op prijs in relatie tot kwaliteit en innovatie

Bij een aanbesteding waarin de prijs meeweegt, ontstaat veelal een 'race to the bottom'. Een aantal re-integratiebedrijven is van mening dat de kwaliteit lijdt onder deze prijsconcurrentie (Mallee e.a., 2006). Een respondent in de webenquête signaleert dit als volgt: *"Door scherpe concurrentie zie je steeds vaker dat grote bedrijven goedkope trajecten bieden, maar geen kwaliteit."* De onzekerheid over toekomstige opdrachten die de onderlinge concurrentie met zich meebrengt is hier ook debet aan: sommige re-integratiebedrijven werken noodgedwongen met tijdelijk personeel en dat kan nadelig zijn voor de kwaliteit (Verveen e.a., 2006). Het gebrek aan kwaliteit wordt nog meer zichtbaar als door dalende prijzen ook de mogelijkheid afneemt om innovatieve trajecten te ontwikkelen. Dit komt de tevredenheid van opdrachtgevers over de kwaliteit van de geboden diensten niet ten goede (Mallee e.a., 2006). Echter, men kan ook redeneren dat door de verscherpte concurrentie, het (snel) behalen van resultaten en de verantwoording daarover aan belang toenemen en dat daarmee de innovatie binnen de re-integratiemarkt een speerpunt wordt (Buurman & Jansen, 2007). Enkele experts bevestigen dat re-integratiebedrijven scherpe prijsafspraken maken en steeds meer schermen met hun behaalde resultaten. Wat betreft de innovatie stellen Verveen e.a. (2006) dat re-integratiebedrijven meestal niet zodanig durven te innoveren en te specialiseren dat ze te afhankelijk worden van specifieke opdrachten en kleinere doelgroepen. Ze lijken eerder te kiezen voor diversificatie van markten om zo een al te grote afhankelijkheid van bepaalde segmenten te voorkomen en hun afzetmarkt te verbreden. Men richt zich dus op meerdere segmenten van de markt en op aanpalende markten, zoals arbodienstverlening, outplacement, specifieke interventies, inburgering en coaching van scholieren. Diverse geïnterviewden laten juist weten dat re-integratiebedrijven steeds meer concurreren op onderscheidend vermogen. *"Ze realiseren zich dat het klantenbestand moeilijker te plaatsen is dan voorheen en dat op de langere termijn juist deze groep cliënten door opdrachtgevers belangrijker gevonden wordt."*

Opkomst van het reputatiemechanisme?

Bij een aanbesteding waarin de prijs zwaar meeweegt, werkt het reputatiemechanisme niet. Re-integratiebedrijven die goed presteren groeien niet harder dan re-integratiebedrijven die minder presteren. Als echter concurrentie op prijs minder zwaar meeweegt dan die onderscheidend vermogen en op kwaliteit gaat het reputatiemechanisme wel op (Kok e.a., 2006); en die verschuiving van prijs- naar kwaliteitsconcurrentie lijkt inderdaad gaande. Volgens een geïnterviewde heeft het bieden onder de kostprijs tot enkele jaren geleden voor veel problemen bij aanbieders gezorgd. Men kon hierdoor geen kwaliteit leveren en deze werkwijze zorgde voor een slecht imago van re-integratiebedrijven. De laatste jaren heeft zich dan ook een verbetering voorgedaan (Kok e.a., 2006).

Door ons geïnterviewde deskundigen signaleren dat concurrentie op prijs gaat verschuiven naar concurrentie op kwaliteit (bijvoorbeeld de werkelijke historische plaatsingspercentages). Het wordt minder belangrijk om een eerste opdracht binnen te halen, maar juist belangrijker om vervolgontracten binnen te halen. Kok e.a. (2006) onderschrijven dat re-integratiebedrijven op de wat langere termijn afgerekend worden op hun prestaties. Zij signaleren een positief (maar net niet statistisch significant) verband tussen de prestaties in een bepaald jaar en de verandering in het marktaandeel in de daarop volgende twee jaren. Volgens experts krijgen re-integratiebedrijven voortaan een ranking en zullen ze moeten gaan werken aan hun reputatie. Een respondent uit de webenquête stelt het als volgt: *“Tevreden cliënten en opdrachtgevers zijn de beste reclame. Door mensen echt verder te helpen naar en in hun werk, heb je als bedrijf de beste positie.”*

3.3.2 Herkenning van de trend "verscherpte concurrentie"

Van de respondenten op de webenquête onderschrijft 65% de stelling dat sprake is van verscherpte concurrentie, zie tabel 3.1. Hierbij wordt de bovengrens vertegenwoordigd door UWV-gerichte aanbidders (71%). Wel lijkt er verschil te zijn tussen kleine en grote aanbidders: hoe groter, hoe vaker zij de stelling onderschrijven (oplopend van 59% onder de kleinste naar 74% onder de grootste, zie eveneens tabel 3.1). Bij nader inzien is dit ten dele schijn, want dit wordt veroorzaakt doordat kleine aanbidders vaak "weet niet" antwoorden op deze stelling (evenals op bijna alle andere stellingen die hen zijn voorgelegd) (zie bijlage 3, tabel 67).

De helft van alle respondenten (50%) vindt de trend zowel gunstig als ongunstig voor het succes van re-integratietrajecten. Met name UWV-gerichte (57%) aanbidders geven dit antwoord. Verder vinden bijna vier op de tien (37%) gemeentegerichte aanbidders de trend ronduit ongunstig. De mate waarin respondenten nieuwe kansen of bedreigingen zien voor de eigen organisatie, komt vrijwel overeen met het gunstig of ongunstig vinden van de trend. Ongeveer de helft (49%) ziet zowel nieuwe kansen als nieuwe bedreigingen. Een respondent geeft een voorbeeld van deze dubbele houding: *“Er is meer concurrentie waardoor klanten meer gaan shoppen. Dat betekent dat de acquisitie (vooraf) en de intake meer tijd vergen. Maar ik denk wel dat klanten daardoor echt een bureau kiezen dat bij ze past.”* Opvallend detail is dat ruim een kwart (26%) van de privaatgerichte aanbidders geen nieuwe kansen of bedreigingen ziet, terwijl dit in totaal voor één op de tien (11%) aanbidders geldt.

Tabel 3.1 “Er is sprake van een steeds scherpere concurrentie op de re-integratiemarkt”, naar type aanbieders en grootte (percentage ‘ja’).

(n=978) <i>type aanbieder</i>	"Er is sprake van een steeds scherpere concurrentie op de re-integratiemarkt"
cliëntgericht	65
gemeentegericht	64
UWV-gericht	71
privaatgericht	68
breed-gericht	63
<i>grootte</i>	
0-5 cliënten	59
6-14 cliënten	58
15-49 cliënten	66
50-199 cliënten	66
200 of meer cliënten	74
onbekend	68
totaal	65

3.3.3 Reacties op verscherpte concurrentie

De toenemende scherpe concurrentie wordt door tweederde van de respondenten op de webenquête waargenomen, zagen we zojuist. In deze paragraaf gaan we na, hoe aanbieders op die trend reageren. De methodiek die we daarbij hanteren komt in het vervolg van dit rapport nog meermalen terug en wordt daarom in een afzonderlijk kader weergegeven (zie kader 3.1).

Kader 3.1 Werkwijze bij analyse van reacties op markttrends

Werkwijze bij analyse van reacties op markttrends

- Aan respondenten van de webenquête zijn 14 stellingen voorgelegd over mogelijke trends op de re-integratiemarkt (bijvoorbeeld de trend "er is sprake van een steeds scherper wordende concurrentie op de re-integratiemarkt"; zie voor een overzicht van alle voorgelegde trends paragraaf 3.4). Bij elke trend is gevraagd of de respondent deze ook waarneemt.
- Zo ja, dan volgde een vraag of deze trend nieuwe kansen en/of bedreigingen voor de organisatie van de respondent inhield (vrij vertaald: *betekent* die trend ook iets voor u?).
- Zo ja, dan kreeg de respondent 11 mogelijke reacties op die trend voorgelegd – die precies gelijklopend waren als de 11 ontwikkelingen die aan *alle* respondenten waren voorgelegd als *algemene* ontwikkeling bij hun organisatie (zie hoofdstuk 2, tabel 2.13).
- De antwoordpercentages op die *algemene* vraag worden als maatstaf (baseline) gebruikt om de antwoordpercentages van de reacties op de markttrends te interpreteren. Als een ontwikkeling veel vaker wordt genoemd als reactie op een specifieke markttrend dan als ontwikkeling in het algemeen, is er kennelijk een echt verband tussen die trend en de reactie erop.
- Voorbeeld: Van degenen die een scherpere concurrentie waarnemen (en daarin kansen en/of bedreigingen zien) zegt 58 procent, hierop te reageren met verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten. Van de totale groep respondenten zegt slechts 43 procent dat bij hen sprake is van een dergelijke verbreding. Kennelijk is er werkelijk sprake van een verband tussen de herkenning van de trend "scherpere concurrentie" en de reactie daarop "verbreding".

Tabellen met de reacties op trends, ook naar type en grootte van de aanbieders, zijn opgenomen in bijlagen 2 en 3.

De trend naar scherpere concurrentie roept enkele reacties op bij hen die deze trend ervaren (zie tabel 3.2). Het duidelijkst is de reactie van *verbreding* van het dienstenaanbod naar meer opdrachtgevers en marktsegmenten, en (in mindere mate) ook een verbreding naar een ruimer scala van doelgroepen. De reactie "verbreding" is bij alle typen aanbieders waar te nemen, maar bij de gemeentegerichte nog sterker dan bij de overige typen (bijlage 2, tabel 25). De kleinste aanbieders reageren wat minder vaak met verbreding (een één- of tweemansbedrijf heeft immers ook een te smal draagvlak om zich te verbreden naar nieuwe marktsegmenten).

Ook het aangaan van meer samenwerking met opdrachtgevers en met andere aanbieders op de markt vormen deels een reactie op de toenemende concurrentie. Die reactie zien we vooral terug bij de kleine aanbieders (met name de onderlinge samenwerking tussen aanbieders komt juist bij de kleinste vaak voor als reactie). Samengevat: de dominante reacties op de scherpere concurrentie zijn verbreding en samenwerking, waarbij verbreding vooral zichtbaar is bij de middelgrote aanbieders en samenwerking vooral bij de kleinste.

Tabel 3.2 Enkele reacties van aanbieders op verscherpte concurrentie (percentage 'ja').

	ontwikkelingen onder alle aanbieders	als reactie op verscherpte concurrentie
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	43	58
breder scala van doelgroepen	37	44
meer samenwerking met opdrachtgevers	61	70
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	50	59

3.4 Andere gesignaleerde trends op de markt

In de vorige paragraaf bespraken wij één van de trends die de aanbieders op de markt waarnemen, namelijk een verscherpte concurrentie.

In totaal zijn aan de respondenten in de webenquête 14 van dergelijke stellingen voorgelegd over een aantal markttrends die zich in "hun buitenwereld" (mogelijkerwijs) voordoen: bij opdrachtgevers, aan de vraagzijde van de markt en aan de cliëntzijde. Alle geformuleerde stellingen c.q. trends zijn ontleend aan literatuur en/of expertinterviews en hebben dus niet op voorhand de status van "waarheid" maar eerder van hypothesen die door ons in de web-enquête zijn getoetst.

In tabel 3.3 geven we een overzicht van stellingen die wij aan de aanbieders hebben voorgelegd met de vraag of zij die trends inderdaad herkennen. Deze trends en de reacties daarop worden in de verdere hoofdstukken nader uitgewerkt (uitgezonderd de stellingen met betrekking tot toe- of afnemende concurrentie, die we in 3.3 reeds hebben besproken).

In totaal zijn 14 trends voorgelegd aan de aanbieders; tabel 3.3 geeft een overzicht van de mate waarin aanbieders deze waarnemen. Uit de "ja-percentages" mag men daarbij niet afleiden dat alle overige respondenten de trend *ontkennen*: vaak wordt geantwoord "Weet ik niet, daar heb ik geen zicht op" – met name kleine aanbieders

zeggen relatief vaak, niet te weten of een trend zich al dan niet voordoet. In de tabel zijn dan ook naast de "ja-percentages" ook de "nee-percentages" (ontkenningen van de trend) opgenomen; de overige antwoorden (tot een totaal van 100%) zijn van het type "weet niet" (zie voor verdere details bijlage 3, tabellen 63 en verder).

Tabel 3.3 Stellingen betreffende een aantal markttrends en mate waarin respondenten die onderschrijven (% van alle respondenten)

Omschrijving trend	"Ja, die trend is er"	"Nee, die trend is er niet"
Cliënten met een vlekje blijven moeilijk plaatsbaar (ondanks de aantrekkende arbeidsmarkt).	70%	17%
Oprachtgevers als UWV en gemeenten nemen de regie en de begeleiding van re-integratietrajecten steeds meer in eigen hand.	68%	13%
Er is sprake van een steeds scherper wordende concurrentie op de re-integratiemarkt.	65%	12%
Cliënten hebben gemiddeld een grotere afstand tot de arbeidsmarkt (als gevolg van de aantrekkende arbeidsmarkt)	65%	19%
Er is de laatste jaren een toename van het aantal IRO- en PGB/PRB-trajecten.	56%	17%
De laatste jaren neemt het aantal re-integratietrajecten toe waarbij de cliënt zich richt op het zelfstandig ondernemerschap.	55%	12%
Re-integratiecliënten hebben de laatste jaren een steeds grotere afstand tot de arbeidsmarkt.	52%	25%
Actieve benadering door re-integratiebedrijven van werkgevers bij wie (in de toekomst) mogelijk cliënten geplaatst kunnen worden.	52%	10%
Organisaties als UWV en gemeenten kopen steeds vaker losse onderdelen van re-integratietrajecten in (modules) in plaats van integrale re-integratietrajecten.	51%	13%
Het aantal cliënten neemt af (door de aantrekkende arbeidsmarkt).	46%	39%
Cliënten kunnen sneller geplaatst worden.	41%	42%
Bij de financiering van re-integratietrajecten vindt een verschuiving plaats van no cure no pay via no cure less pay naar no cure full pay (overeengekomen prijs).	21%	35%
Inburgeringtrajecten worden in toenemende mate gekoppeld aan re-integratie ingekocht.	14%	9%
De concurrentie op de re-integratiemarkt wordt steeds minder scherp.	7%	62%

Niet herkende trends

Van de 14 trends zijn er drie die maar door een kleine minderheid van de organisaties worden herkend.

- Vrijwel niemand ziet een *minder* scherpe concurrentie op de markt ontstaan, terwijl twee derde (de 65% in tabel 3.3) aangeeft wel een verscherping van de concurrentie te zien optreden. Ook langs deze weg stellen we dus vast dat de concurrentie op de markt door de aanbieders als verscherpt wordt gezien.
- Evenmin herkent men een trend dat *inburgering* steeds meer wordt ingekocht in combinatie met re-integratie (maar de meeste aanbieders hebben dan ook niet zelf met inburgering te maken en antwoorden veelal "weet niet").
- Tenslotte wordt ook de verschuiving in *financieringsystematiek* naar meer vaste prijscontracten slechts door een minderheid herkend. Ook hier geldt dat veel aanbieders (denk aan de vele IRO's of de privaat-gerichten) niet zelf rechtstreeks met de financieringsthematieken van gemeenten of UWV te maken hebben, bijna de helft antwoordt "weet niet".

Op deze nauwelijks herkende trends zullen we in de rest van dit rapport niet dieper ingaan.

Wel herkende trends

Onder de trends die men wel herkent zitten allereerst de uiteenlopende gevolgen die men toeschrijft aan de *aantrekkende arbeidsmarkt*. De meeste organisaties zien dat ondanks die gunstige arbeidsmarkt cliënten "met een vlekje" moeilijk plaatsbaar blijven, en dat de huidige cliënten gemiddeld een grotere afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Over twee andere gevolgen van de arbeidsmarktontwikkeling lopen de meningen uiteen: de stellingen "het aantal cliënten neemt af" en "cliënten kunnen sneller geplaatst worden" worden door ongeveer even velen onderschreven als ontkend.

Dat opdrachtgevers als UWV en gemeenten steeds meer de regie van trajecten in eigen hand nemen wordt door een ruime meerderheid van de aanbieders herkend, en ruim de helft ervaart ook één van de gevolgen daarvan: de modulaire inkoop (in plaats van inkoop van integrale trajecten). Ook de toename van het aantal IRO- en PRB-trajecten wordt door de meeste organisaties waargenomen, evenals een toename in het aantal trajecten richting zelfstandig ondernemerschap. Tenslotte ziet ruim de helft een toenemende *werkgeversbenadering*.

Herkenning naar type aanbieder

Sommige trends worden vaker herkend door bepaalde typen aanbieders. De *gemeentegerichte* aanbieders zien, vaker dan anderen, de trends dat opdrachtgevers de regie meer in eigen hand nemen en dat cliënten een toenemende afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Ook de *UWV-gerichte* aanbieders zien een toenemende af-

stand van cliënten tot de arbeidsmarkt; verder zien zij vaker dan anderen dat het aantal cliënten afneemt door de betere arbeidsmarkt, en herkennen ze een toenemende nadruk op de werkgeversbenadering.

Herkenning naar grootte van aanbieders

Alle trends worden vaker onderschreven door grote dan door kleine aanbieders, doordat kleine aanbieders veel vaker "weet niet" antwoorden op de vragen naar herkenning van de trends.

3.5 Conclusies

Kleiner speelveld, meer spelers

De markt waarop de aanbieders van re-integratiediensten zich bewegen is een speelveld dat wordt afgebakend door drie hoekpunten: de positie van opdrachtgevers, van cliënten en van de situatie op de arbeidsmarkt. Op elk van die drie punten is de laatste jaren sprake van sterke bewegingen. Zo nemen opdrachtgevers steeds meer de regie over re-integratie in eigen hand, is er sprake van een afnemend aantal cliënten (en is de cliëntengroep die resteert na "afroming" een moeilijker groep voor re-integratie), maar biedt de aantrekkende arbeidsmarkt meer kansen op plaatsing en voor een succesvolle vraaggerichte "werkgeversbenadering".

Per saldo lijkt het speelveld te krimpen, terwijl de laatste jaren juist een toestroom van nieuwe, vooral kleine (IRO-)aanbieders is waar te nemen. Meer spelers op een kleiner veld betekent een "verdringingsmarkt" met toenemende concurrentie.

Scherpere concurrentie

Inderdaad ervaren de aanbieders in grote meerderheid dat de concurrentie op de markt is verscherpt. Van deze concurrentie werd in dit hoofdstuk een beeld geschetst.

De aanbieders hebben een ambivalente houding tegenover de trend naar scherpere concurrentie. Men ziet zowel gunstige als ongunstige effecten in termen van de slaagkans van re-integratietrajecten, al overheerst toch de mening dat de effecten per saldo ongunstig zijn. Ook voor de eigen organisatie zien de meesten zowel nieuwe kansen als bedreigingen, maar hier overheerst de meer optimistische inschatting dat de concurrentie eerder leidt tot nieuwe kansen dan tot bedreigingen.

Strategieën als reactie op concurrentie

De aanbieders reageren op de toenemende concurrentie met twee strategieën:

- *verbreding* naar meer opdrachtgevers, marktsegmenten en doelgroepen. Deze strategie komt met name voor bij de grotere organisaties (en wat vaker bij de

gemeentegerichte aanbieders dan bij de anderen).

- meer *samenwerking* met anderen: met andere aanbieders (een strategie die vooral bij de kleinste organisaties wordt gevonden) en met opdrachtgevers.

De strategie "samenwerking" past goed binnen de meer algemene ontwikkeling: in hoofdstuk 2 zagen we al dat een meerderheid van de aanbieders signaleert dat zij een toenemende samenwerking met anderen aangaan. Die algemene ontwikkeling wordt kennelijk verder gestimuleerd door de toenemende concurrentie.

De strategie "verbreding" (als reactie op de concurrentie) daarentegen gaat in tegen de algemene ontwikkeling waarin aanbieders zeggen juist meer *specialisatie* in diensten, doelgroepen en opdrachtgevers na te streven. Aanbieders worden kennelijk naar twee kanten getrokken: richting specialisatie (als een autonome trend) maar tevens richting verbreding (om de toenemende concurrentie het hoofd te bieden). Deze tegenstelling is overigens minder scherp dan het wellicht lijkt, want specialisatie in sommige opzichten kan ook samengaan met verbreding in andere opzichten.

Andere markttrends

In dit hoofdstuk schetsten we de concurrentie die op de markt heerst en die de algemene context vormt waarin de aanbieders – althans velen van hen – moeten opereren en hun positie bepalen (en geregeld bijstellen).

Daarnaast zien de aanbieders nog een aantal andere trends in de markt. Op die markttrends, en de wijze waarop men daarop reageert, wordt in de hoofdstukken 4 tot en met 6 nader ingegaan.

4 DE OPDRACHTGEVERS

4.1 Verschuivende rol van opdrachtgevers

In dit hoofdstuk bespreken we nader een aantal ontwikkelingen die, in de driehoek opdrachtgever / cliënt / arbeidsmarkt, betrekking hebben op de (veranderende) rol van de opdrachtgevers. Opdrachtgevers op de re-integratiemarkt houden zich in toenemende mate bezig met het vormgeven van re-integratietrajecten. Typisch voor opdrachtgevers op de huidige re-integratiemarkt is bijvoorbeeld dat zij de regie en de begeleiding van re-integratietrajecten steeds meer in eigen hand nemen. Verder kopen zij – in plaats van integrale re-integratietrajecten – steeds vaker modules in.

De ontwikkelingen die in dit hoofdstuk centraal staan zijn:

- Opdrachtgevers als UWV en gemeenten nemen de regie en de begeleiding van re-integratietrajecten steeds meer in eigen hand.
- Organisaties als UWV en gemeenten kopen steeds vaker losse onderdelen van re-integratietrajecten in (modules) in plaats van integrale re-integratietrajecten.

Na een beschrijving van deze ontwikkelingen komen de mate waarin aanbieders deze als trend signaleren, hoe ze die waarderen én hier op reageren aan bod.

4.2 De regie en de begeleiding steeds meer in handen van de opdrachtgevers

Afschaffing van aanbestedingsplicht zet aan tot kiezen

In 2005 werd de aanbestedingsplicht voor gemeenten afgeschaft. Dit stelde gemeenten in de gelegenheid om te beslissen of ze re-integratie van werkzoekenden zelf uitvoerden, of daarvoor re-integratiebedrijven inschakelden (dan wel een mix van beide). Kwaliteit van dienstverlening, praktische overwegingen en strategische en politieke afwegingen blijken medebepalend te zijn voor deze keus tussen zelf doen of uitbesteden. Bij kwaliteit van dienstverlening kan men denken aan expertise van re-integratiebedrijven over de doelgroep en de resultaten die zij behalen. Voorbeelden van praktische overwegingen zijn de capaciteit en expertise van opdrachtgevers om re-integratietaken zelf uit te voeren, de contacten bij de ketenpartners en de bestaande gemeentelijke re-integratiestructuur. Illustratief voor een politieke afweging is de politieke keuze van de wethouder in een gemeente: deze heeft invloed op de te kiezen strategie (RWI, De Koning e.a., 2007).

Voor UWV bestaat de uitbestedingsplicht voor re-integratiediensten nog wel, maar ook daar wordt de regievoering meer dan vroeger in eigen hand gehouden (onder meer door inzet van de re-integratiecoaches) en worden onderdelen of modules van grotere trajecten vaker dan vroeger los ingekocht.

Keuze van opdrachtgevers om meer zelf de regie in handen te nemen

De belangrijkste reden voor gemeenten en UWV om meer zelf te gaan doen aan re-integratie is, zo werd in een aantal interviews genoemd, teleurstelling over de prestaties van re-integratiebedrijven. Een der oorzaken hiervan is het feit dat re-integratiebedrijven niet altijd een goed lokaal werkgeversnetwerk hebben (De Koning e.a., 2007). Dit – in combinatie met de verbeterde samenwerking tussen gemeenten, UWV en CWI op lokaal niveau – maakt dat gemeenten en UWV ervoor kiezen om zonder tussenkomst van re-integratiebedrijven met hun cliëntenbestanden naar werkgevers te gaan, zo signaleren enkele geïnterviewden. Ook in de literatuur komt naar voren dat gemeenten en werkgevers samenwerken om vacatures aan bijstandsgerechtigden te koppelen. Enkele onderzochte gemeenten hebben een werkgeversservicepunt opgericht voor vraaggerichte bemiddeling waarin wordt samengewerkt met CWI en UWV. Dat gemeenten en UWV de regie strakker in eigen hand nemen, betreft ook het stellen van diagnoses en het bepalen van de inhoud van het re-integratietraject. De meeste van onderzochte gemeenten besteden taken als diagnose, klantmanagement en bemiddeling niet langer uit (De Koning e.a., 2007). In het algemeen kan gesteld worden dat UWV sinds 2005 re-integratiecoaches inzet om de regie over een re-integratietraject te voeren en dat bij gemeenten steeds vaker wordt gewerkt met klantmanagers.⁵

Gemeentegerichte en grote aanbieders zien met name verschuiving regie

Uit de webenquête blijkt dat ruim tweederde (68%) van de onderzochte aanbieders de stelling onderschrijft dat **opdrachtgevers als UWV en gemeenten de regie en de begeleiding van re-integratietrajecten steeds meer in eigen hand nemen**. De gemeentegerichte aanbieders signaleren dit in grotere mate (81%) dan de UWV-gerichte aanbieders (59%). Ook de grootte van het bedrijf is van invloed: hoe meer cliënten in 2007, des te groter de mate van bevestiging. Zo stellen ruim acht op de tien bedrijven (83%) met 200 cliënten of meer dat opdrachtgevers de regie meer in eigen hand nemen, terwijl amper de helft (46%) van de bedrijven met nul tot vijf cliënten dit zo ziet (zie tabel 4.1). Dat kleine bedrijven in mindere mate bevestigen dat opdrachtgevers de regie meer in eigen hand nemen, betekent niet automatisch dat ze ontkennen dat deze ontwikkeling plaats vindt. Het is meer dat ze daar geen zicht op hebben (zie tabel 63 in bijlage 3).

⁵ Persbericht RWI 7 februari 2008.

Tabel 4.1 “Opdrachtgevers nemen regie meer in eigen hand”, naar type aanbieders en grootte (percentage ‘ja’).

(n=978)	Opdrachtgevers nemen de regie en de begeleiding van re-integratietrajecten steeds meer in eigen hand
<i>type aanbieder</i>	
cliëntgericht	67
gemeentegericht	81
UWV-gericht	59
privaatgericht	54
breed-gericht	73
<i>grootte</i>	
0-5 cliënten	46
6-14 cliënten	67
15-49 cliënten	66
50-199 cliënten	72
200 of meer cliënten	83
onbekend	67
totaal	68

Oordeel over verschuiving in regie overwegend neutraal

De onderzochte aanbieders die vinden dat opdrachtgevers de regie meer in eigen hand nemen, zijn voorzichtig in hun oordeel of positief of negatief is voor het succes van re-integratietrajecten. Bijna zes op de tien (58%) zien zowel gunstige als ongunstige effecten. Deze lijn zet zich voort in het zien van nieuwe kansen of bedreigingen voor de eigen organisatie: ruim de helft (53%) ziet zowel nieuwe kansen als nieuwe bedreigingen. Uitschieter hierbij zijn de gemeentegerichte aanbieders en de grote aanbieders van wie zes op de tien nieuwe kansen en bedreigingen zien. Ruim een kwart van de aanbieders geeft ronduit aan dat de trend die men signaleert ongunstig is voor het succes van re-integratietrajecten. Dit betreft met name UWV-gerichte aanbieders én kleine aanbieders (beide 35%). Uitspraken die deze mening onderbouwen zijn: *“Het meer zelf gaan doen door instanties zal niet succesvol zijn. De attitude van mensen die daar werken zal nooit gaan lijken op die van de arbeidsmarkt.”* En: *“Benut de kennis van de re-integratiebedrijven! Met alle respect, maar de meeste re-integratiecoaches en arbeidsdeskundigen hebben te weinig competenties om klanten ècht te helpen.”*

Verder vindt ruim een kwart van de respondenten dat de trend de eigen organisatie overwegend nieuwe kansen biedt. Met name privaatgerichte aanbieders (32%) en middelgrote bedrijven (33%) zijn hierbij goed vertegenwoordigd (zie de tabellen 20

en 63 in bijlage 2 en 3).

4.3 Inkoop van losse modules in plaats van integrale re-integratietrajecten

De opkomst van modulaire aanbesteding

Enkele jaren geleden werden veel trajecten nog integraal aanbesteed door UWV en gemeenten. Tegenwoordig worden re-integratiebedrijven steeds vaker ingeschakeld voor afzonderlijke re-integratie-instrumenten of specialistische onderdelen van de re-integratie. Denk bijvoorbeeld aan het opdoen van werknemersvaardigheden of jobcoaching⁶. Klantmanagers van gemeenten kunnen zo per cliënt bepalen wat de meest geëigende instrumenten zijn en wat de ideale volgorde of timing is (RWI, 2008). Ook het recente Inkoopkader van UWV is gericht op de inkoop van deelproducten / modules. Achtergrond daarvan is de maatwerk-gedachte, waarbij op basis van de individuele "diagnose" door de re-integratiecoach gericht specifieke modulaire diensten worden ingekocht (met regievoering vanuit UWV). Uitzondering op de modulaire inkoop bij UWV vormen de IRO-trajecten: die worden ook in de nieuwe situatie integraal uitbesteed (inclusief regievoering). Deze trajecten zullen echter gezien de aangescherpte criteria voor de IRO in aantal afnemen. Hoewel de IRO-trajecten integraal zijn, kunnen bedrijven die een IRO uitvoeren het traject of delen daarvan wel in onderaanneming laten uitvoeren. Deze bedrijven blijven als hoofdaannemer verantwoordelijk voor de uitvoering van het traject en het resultaat daarvan. Bij modulaire trajecten is de re-integratiecoach van UWV verantwoordelijk voor de plaatsing van de cliënt. Het re-integratiebedrijf is alleen nog verantwoordelijk voor de te leveren dienst. Een bedrijf kan alleen op de door UWV modulair aanbesteede diensten bieden als het voldoet aan een door UWV opgestelde inkoopkader (UWV, 2008).

De helft van de onderzochte aanbieders signaleert toename in modulaire inkoop

De helft van de onderzochte aanbieders onderschrijft de stelling dat **organisaties als UWV en gemeenten steeds vaker losse onderdelen van re-integratietrajecten inkopen (modules) in plaats van integrale re-integratietrajecten**. Met name gemeentegerichte aanbieders (57%) en grote aanbieders (62%), signaleren dit als trend (zie de tabellen 26 en 69 in bijlage 2 en 3).

Bedrijfsgrootte bepalend voor oordeel over toename in modulaire inkoop

De aanbieders die een toename in modulaire inkoop signaleren, zijn overwegend neutraal in hun oordeel hierover. Bijna de helft (48%) vindt het zowel gunstig als ongunstig, ongeveer een derde (29%) acht het gunstig en ruim éénvijfde (21%) ziet het als ongunstig voor het succes van re-integratietrajecten. Illustratief voor het ongun-

⁶ Persbericht RWI 7 februari 2008.

stig vinden van de toegenomen modulaire inkoop zijn uitspraken als: *“Door het aanbieden van modules wordt een traject veel duurder en minder effectief.”* En: *“In een versnipperd traject zonder goede procesbegeleiding is de cliënt zowel onderwerp als eigen regisseur op een traject waar hij zelf niet deskundig in is. De trajectbegeleider van de opdrachtgever ziet de cliënt te weinig om adequaat het totaal te bewaken en te overzien.”* (zie de tabellen 26 en 69 in bijlage 2 en 3). De aanbieders zijn iets positiever ingesteld wat betreft de kansen die meer modulaire inkoop biedt voor de eigen organisatie. Vier op de tien aanbieders zien overwegend nieuwe kansen of zien zowel nieuwe kansen als bedreigingen. Hoewel er verschillen zijn naar type aanbieder, springt met name het verschil naar bedrijfsgrootte in het oog. Ruim de helft (56%) van de grote aanbieders ziet zowel nieuwe kansen als bedreigingen. Verder geldt dat hoe kleiner de aanbieder, des te groter de kans dat men met name nieuwe bedreigingen ziet (zie tabel 4.2). Een bedreiging voor de eigen organisatie kan bijvoorbeeld zijn dat men meer werk moet doen dan begroot is: *“Op papier bieden we een module of modules aan, maar in praktijk blijkt altijd dat we meer doen.”*

Tabel 4.2 Gevolgen van de inkoop van losse modules voor de eigen organisatie, naar type aanbieders en grootte (rijpercentages).

(n= 467) <i>type aanbieder</i>	geen	nieuwe kansen	nieuwe bedreigingen	beide	weet niet	totaal
cliëntgericht	7	36	10	43	5	100
gemeentegericht	3	39	6	49	3	100
UWV-gericht	8	36	6	47	3	100
privaatgericht	14	44	7	34	2	100
breed-gericht	7	48	4	37	4	100
<i>grootte</i>						
0-5 cliënten	11	32	13	32	13	100
6-14 cliënten	14	36	14	34	2	100
15-49 cliënten	9	42	7	38	5	100
50-199 cliënten	6	50	3	38	2	100
meer dan 200 cliënten	3	33	6	56	2	100
onbekend	4	38	4	50	4	100
totaal	8	41	7	41	4	100

4.4 Reactie op verschuiving regie en meer modulaire inkoop

Verbreiding naar meer opdrachtgever of marktsegmenten

Aanbieders signaleren diverse ontwikkelingen binnen de eigen organisatie. Dit zijn ontwikkelingen op het gebied van het dienstenpakket, de samenwerkingsverbanden, de doelgroepen, de opdrachtgevers, de marktsegmenten, de typen trajecten en scholing (zie hoofdstuk 2). Sommige ontwikkelingen zijn duidelijk een reactie op een tendens die aanbieders signaleren op de re-integratiemarkt (zie kader 3.1). Van de aanbieders die zelf waarnemen dat opdrachtgevers de regie en begeleiding meer in eigen hand nemen, reageren bijvoorbeeld ruim zes op de tien (65%) door verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten. Dit is een ontwikkeling die onder *alle* aanbieders door slechts vier op de tien (43%) gesignaleerd wordt (zie tabel 4.3 en tabel 48 in bijlage 2). Uitgesplitst naar type aanbieder, blijken met name de gemeentegerichte aanbieders en de UWV-gerichte aanbieders te reageren door verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten (vergelijk tabel 19 en 21 in bijlage 2).

Meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers en meer modules aanbieden

Uitgesplitst naar grootte blijkt dat bijna negen op de tien grote aanbieders aangeven dat zij, in reactie op de verschuiving in de regie, meer samenwerkingsverbanden aangaan met opdrachtgevers. Verder reageren zeven op de tien grote aanbieders door meer modules in plaats van complete trajecten aan te bieden. In het algemeen gaan minder grote bedrijven hiertoe over (vergelijk tabel 62 en 64 in bijlage 3).

Diverse reacties op modulaire inkoop

Een logische reactie van de aanbieders die onderschrijven dat opdrachtgevers steeds vaker modules inkopen, is dat zij meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden (81%). Deze reactie is het meest aanwezig bij UWV-gerichte aanbieders (vergelijk tabel 19 en 27 in bijlage 2) en grote aanbieders (vergelijk tabel 62 en 70 in bijlage 3). Verder reageren zeven op de tien aanbieders door meer samen te werken met andere aanbieders op de markt en gaan ruim zes op de tien verbreden naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten (zie tabel 4.3 en tabel 48 in bijlage 2). Deze laatste reactie doet zich met name voor bij gemeentegerichte aanbieders (vergelijk de tabellen 19 en 27 in bijlage 2). Reacties die zich nadrukkelijk bij UWV-gerichte aanbieders voordoen zijn het aangaan van meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers en specialisatie op één of enkele bepaalde doelgroepen (vergelijk tabel 19 en 27 in bijlage 2).

Tabel 4.3 Een selectie van de ontwikkelingen binnen organisaties en de reacties van aanbieders op meer regie van opdrachtgevers en meer modulaire inkoop (percentage 'ja').

	ontwikkelingen als % van alle organisaties (n=986-988)	als reactie op trend: meer regie en begeleiding door opdrachtgevers (n=589-591)	als reactie op trend: opdrachtgevers gaan meer modules dan integrale trajecten inkopen (n=409)
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	52	62	81
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	50	58	69
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	43	65	62

4.5 Conclusies

Verschuiving in de regie

Uit dit hoofdstuk blijkt dat met name gemeentegerichte aanbieders en grote aanbieders (200 of meer cliënten) signaleren dat opdrachtgevers de regie en begeleiding van re-integratietrajecten meer in eigen hand nemen.

Achtergrond hiervan is de afschaffing van de uitbestedingplicht. Sindsdien hebben opdrachtgevers de keus tussen zelf doen of uitbesteden. Een keus die zij mede baseren op de kwaliteit van dienstverlening van re-integratiebedrijven, praktische overwegingen en strategische/politieke afwegingen. Met name gemeentegericht aanbieders en grote aanbieders zien in deze ontwikkeling zowel nieuwe kansen als nieuwe bedreigingen. In reactie op de toenemende regie bij opdrachtgevers, gaan aanbieders veelal over tot verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten. Dit geldt met name voor gemeentegerichte en UWV-gerichte aanbieders. Grote aanbieders gaan vooral meer samenwerkingsverbanden aan met opdrachtgevers.

Meer modulaire inkoop

Ook de toename in modulaire inkoop wordt met name door gemeentegerichte aanbieders en grote aanbieders gesignaleerd. In het oordeel over deze ontwikkeling blijkt vooral de bedrijfsgrootte relevant: hoe kleiner de aanbieder, des te groter de kans dat men overwegend nieuwe bedreigingen ziet.

De grote bedrijven zien juist (meer dan de helft) zowel nieuwe kansen als bedreigin-

gen. De belangrijkste reacties van aanbieders op deze toename in modulaire inkoop zijn meer modules aanbieden, meer samenwerking met andere aanbieders en verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten. Specifieke reacties van UWV-gerichte aanbieders zijn het aangaan van meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers én de specialisatie op één of enkele bepaalde doelgroepen.

5 DE CLIËNTEN

5.1 Individualisering van sociale interventies

In dit hoofdstuk is de cliënt de centrale zijde van de driehoek opdrachtgever/cliënt/arbeidsmarkt.

In een geïndividualiseerde en gedifferentieerde samenleving is beleid effectiever als dat aansluit bij de wensen, mogelijkheden en situaties van mensen. Organisaties die het beleid uitvoeren (gemeenten, UWV) bieden daarom meer keuzemogelijkheden aan: de cliënt wordt niet meer geconfronteerd met een sociale interventie, maar bepaalt zelf mee. Een voorbeeld is de opkomst van individuele re-integratiebudgetten, één van de ontwikkelingen die in dit hoofdstuk centraal staat. De wens om de verzorgingsstaat selectiever te maken komt onder andere tot uiting door meer nadruk te leggen op de individuele verantwoordelijkheid van burgers: uitkeringen worden minder makkelijk toegankelijk. Hierdoor gaan meer mensen behoren tot de doelgroep van re-integratie. Dit wordt bijvoorbeeld zichtbaar in de uitvoering van de herbeoordelingoperaties, de WIA, de WWB en de voorgenomen activering van Wajongers. Door deze ontwikkelingen moeten cliënten met een vlekje, die veelal een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben, ook gere-integreerd worden (Gilbert, 2002). De markttrends (en de ontwikkelingen bij aanbieders in reactie daarop) die in dit hoofdstuk aan bod komen zijn:

- Er is de laatste jaren een toename van het aantal IRO en PGB/PRB-trajecten
- Re-integratiecliënten hebben de laatste jaren een steeds grotere afstand tot de arbeidsmarkt
- Arbeidsmarktontwikkelingen:
 - Het aantal cliënten neemt af.
 - Cliënten hebben gemiddeld een grotere afstand tot de arbeidsmarkt.
 - Cliënten kunnen sneller geplaatst worden.
 - Cliënten met een vlekje blijven moeilijke plaatsbaar.
- Het kabinet wil dat Wajongers meer dan voorheen geactiveerd worden richting reguliere arbeid.

Evenals in hoofdstuk vier beschrijven we de ontwikkelingen, geven we aan in hoeverre aanbieders deze als trends herkennen, hoe ze die waarderen en hoe ze hier op reageren.

5.2 Een toename van het aantal individuele re-integratietrajecten

IRO sinds introductie erg in trek

Vanaf 2004 kunnen gemeenten en UWV toestemming geven voor individuele re-integratietrajecten. Dit heeft gezorgd voor een verschuiving van collectieve naar individuele contracten (Stichting Blik op werk, 2007). Een geïnterviewde, die deze ontwikkeling ook signaleert, stelt dat ook de nieuwe WSW en de Wet Inburgering hier aan bijdragen omdat ook daarin de eigen verantwoordelijkheid van de cliënt wordt benadrukt. Re-integratiebedrijven zijn zich bewust van deze markttrend en anticiperen hier op, aldus de geïnterviewde.

Cliënten van een IRO blijken erg tevreden te zijn. Redenen zijn met name de mogelijkheid om zelf invloed uit te oefenen op het traject én de mogelijkheid tot (individueel) maatwerk (Peeters e.a., 2007). In de woorden van een aanbieder: *“Door de IRO is er meer input van de cliënt, waardoor het traject beter op hem kan worden afgestemd. Er is meer ruimte om rekening te houden met de wensen en mogelijkheden van de cliënt.”*

Forse toename aantal aanbieders op de re-integratiemarkt

De IRO heeft honderden nieuwe aanbieders toegang gegeven tot de re-integratiemarkt. Dit zijn met name eenmanszaken. Dit blijkt ook uit de resultaten van de webenquête: ruim vier op de tien cliëntgerichte aanbieders (45%) is werkzaam als zelfstandige zonder personeel (ZZP-er). Een aanbieder merkt bijvoorbeeld op: *“er is een toename van het aantal zelfstandig ondernemers (adviseurs, eenmansbedrijven) die via de IRO-constructie re-integratiediensten zoals loopbaanadvisering aanbieden.”* Ter vergelijking: van de totale aanbieders is bijna éénderde (31%) als ZZP-er werkzaam (zie tabel 8 in bijlage 2). Experts merken op dat deze eenmanszaken met name specialistische re-integratiebedrijven zijn: *“Ze vallen op door een specifieke aanpak of door een gerichtheid op een specifieke doelgroep”*. Binnen twee jaar zijn er circa 1800 re-integratiebedrijven die IRO's voor UWV uitvoeren. Op de vraag of hierbij sprake is van gezonde concurrentie (Mallee e.a., 2006) of van wildgroei⁷ kan nog geen eenduidig antwoord gegeven worden. Wel is duidelijk dat de re-integratiemarkt er niet transparanter op geworden is: er is weinig zicht op de kwaliteit van deze honderden IRO-aanbieders (Mallee e.a., 2006).

Vooral UWV- en cliëntgerichte aanbieders zien toename in IRO en PGB/PRB

In de webenquête bevestigt ruim de helft (56%) van de onderzochte aanbieders dat **er de laatste jaren een toename van het aantal IRO- en PGB/PRB-trajecten is.**

Met name UWV-gerichte aanbieders (62%) en cliëntgerichte aanbieders (60%) her-

⁷ Persbericht Boaborea 8 november 2007.

kennen dit als een trend (zie tabel 28 in bijlage 2).

Cliëntgerichte aanbieders enthousiast over toename IRO en PRB/PGB-trajecten
Bijna driekwart (74%) van de aanbieders die de toename van het aantal IRO en PRB/PGB-trajecten signaleren, vindt dit gunstig voor het succes van re-integratietrajecten. De cliëntgerichte aanbieders zijn daarin het meest enthousiast: acht op de tien vinden het gunstig. Een aanbieder merkt in dit verband op: *“De focus lag al op individuele begeleiding, dat is nog sterker geworden doordat de cliënt ook een stuk regie heeft gekregen. Een goede ontwikkeling!”* Het enthousiasme van cliëntgerichte aanbieders is ook terug te zien in de kansen en of bedreigingen die men signaleert voor de eigen organisatie. In totaal zien ruim zeven op de tien respondenten overwegend nieuwe kansen in de toename van IRO en PRB/PGB-trajecten. Van de cliëntgerichte aanbieders zien echter ruim acht op de tien overwegend nieuwe kansen (zie tabel 5.1 en tabel 28 in bijlage 2). Omdat deze aanbieders hun broodwinning grotendeels halen uit IRO en PRB/PGB-trajecten, is dit niet verwonderlijk. Naar bedrijfsgrootte valt op dat met name de middenmoot de trend als gunstig ziet (75-82%) en ook nieuwe kansen voor de eigen organisatie bespeurt (78-79%). Vooral bedrijven die in 2007 aan 50 tot 199 cliënten diensten hebben geleverd springen er uit: vrijwel al deze bedrijven (96%) zien nieuwe kansen. Slechts een klein deel van hen (18%) ziet (daarnaast) ook nieuwe bedreigingen (zie tabel 71 in bijlage 3).

Tabel 5.1 De positieve waardering van aanbieders voor de door hen gesignaleerde toename van IRO en PGB/PRB-trajecten, naar type aanbieders⁸ (percentage 'ja')

(n=508)	trend gunstig
type aanbieder	
cliëntgericht	80
gemeentegericht	66
UWV-gericht	62
privaatgericht	76
breed-gericht	71
totaal	74
(n=507)	overwegend nieuwe kansen
type aanbieder	
cliëntgericht	82
gemeentegericht	64
UWV-gericht	61
privaatgericht	71
breed-gericht	67
totaal	73

5.3 Cliënten met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt

De re-integratiepopulatie wordt steeds zwaarder

De klantenbestanden van UWV en gemeenten hebben een steeds grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Experts signaleren in dit kader dat: “*de wet- en regelgeving en de economische conjunctuur hun werk doen.*” Doordat kansrijke personen bij een aanhoudende hoogconjunctuur zelf een baan vinden, wordt het re-integratiebestand relatief ouder en minder kansrijk (Kenniscentrum UWV, 2007). Of, in de woorden van experts: “*bij een aantrekkende economie proberen meer mensen om zonder tussenkomst van een re-integratiebedrijf aan de slag te gaan.*” Naast conjunctuurinvloeden vormen veranderingen in wet- en regelgeving een belangrijke oorzaak van de zwaarder wordende re-integratiepopulatie. Denk aan de herbeoordelingen waardoor het aantal (gedeeltelijk) arbeidsgeschikt verklaarde WAO-ers stijgt en aan de strengere claimbeoordeling van de WIA waardoor velen worden afgewezen (Kenniscentrum UWV, 2007).

⁸ Dit is een selectie van de cijfers uit tabel 28 in bijlage 2.

Ook het klantenbestand van de gemeenten bestaat uit steeds meer kansarme personen: het bevat voor de helft WWB-ers die ouder zijn dan 45 jaar (Mallee e.a., 2006). Een extra complicatie is dat een deel van de gemeenten de afgelopen jaren nauwelijks zicht had op hun klantenbestand, waardoor ze niet altijd in staat waren om voor de juiste groepen cliënten de juiste aanbestedingen te doen (Mallee e.a., 2006). Mede doordat gemeenten de bemiddeling van minder 'zware' cliënten steeds vaker zelf gaan doen, wordt ook de clientèle van re-integratiebedrijven steeds zwaarder (De Koning e.a., 2007). Of zoals een aanbieder op de re-integratiemarkt in de webenquête formuleert in het geval van UWV als opdrachtgever: "*UWV 'doet' eenvoudiger trajecten zelf, wat doorgestuurd wordt zijn steeds meer zeer moeilijk plaatsbaren.*" De Koning e.a. (2007) merken op dat re-integratiebedrijven zich steeds meer moeten gaan richten op aanbodversterking van cliënten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Ook het beoordelingskader IRO biedt mogelijkheden voor deze cliënten. Zo is de maximale duur van het traject (twee jaar) voorbehouden aan cliënten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt én kan de cliënt die aantoonbaar dat hij/zij zeer moeilijk plaatsbaar is UWV verzoeken een hoger bedrag beschikbaar te stellen voor re-integratie (UWV, 2008).

Aanbieders signaleren grotere afstand cliënten tot de arbeidsmarkt

De helft van de aanbieders bevestigt dat **re-integratiecliënten de laatste jaren een steeds grotere afstand tot de arbeidsmarkt hebben**. Uitschieters vormen grote aanbieders (72%), gemeentegerichte aanbieders (68%) en UWV-gerichte aanbieders (63%). Kleine aanbieders zeggen veelal geen zicht te hebben op deze ontwikkeling (zie de tabellen 32 en 75 in bijlage 2 en 3).

Grotere afstand cliënten biedt kansen voor gemeentegerichte en grote aanbieders

Bijna zes op de tien aanbieders ervaren de grotere afstand van cliënten tot de arbeidsmarkt als ongunstig voor het succes van re-integratietrajecten. Met name kleine aanbieders (76%) en privaatgerichte aanbieders (70%) ervaren dit als zodanig. De gemeentegerichte en grote aanbieders zien in de grotere afstand van cliënten tot de arbeidsmarkt echter vooral kansen voor de eigen organisatie. Ruim negen op de tien gemeentegerichte aanbieders zien nieuwe kansen en/of bedreigingen, de helft daarvan overwegend nieuwe kansen (46%) en de andere helft zowel nieuwe kansen als nieuwe bedreigingen (46%). Vrijwel hetzelfde geldt voor de grote aanbieders: negen op de tien zien kansen en/of bedreigingen waarvan de helft (45%) overwegend nieuwe kansen en de helft (44%) zowel nieuwe kansen als nieuwe bedreigingen (zie tabel 5.2 en de tabellen 32 en 75 in bijlage 2 en 3).

Tabel 5.2 Kansen die aanbieders zien in de door hen gesignaleerde groter wordende afstand van cliënten tot de arbeidsmarkt, naar type aanbieder en naar grootte⁹ (percentage 'ja')

(n=473) <i>type</i>	overwegend nieuwe kansen	nieuwe kansen en bedreigingen
cliëntgericht	33	41
gemeentegericht	46	46
UWV-gericht	44	33
privaatgericht	30	32
breed-gericht	39	44
<i>Grootte</i>	overwegend nieuwe kansen	nieuwe kansen en bedreigingen
0-5 cliënten	30	22
6-14 cliënten	32	41
15-49 cliënten	34	41
50-199 cliënten	37	45
200 of meer cliënten	45	44
Onbekend	57	14
Totaal	37	41

5.4 Arbeidsmarktontwikkelingen

Ontwikkelingen ten gevolge van de krappe arbeidsmarkt

Zoals reeds aan bod kwam in de vorige paragraaf, neemt bij hoogconjunctuur het aantal te re-integreren cliënten af (Kenniscentrum UWV, 2007). Ook in de webenquête vinden we dat terug: zes op de tien UWV-gerichte aanbieders onderschrijven de stelling dat **het aantal cliënten afneemt**¹⁰. Van de totale groep onderzochte aanbieders ziet echter minder dan de helft (46%) dit als trend en van de kleine aanbieders (0-5 cliënten) ervaren minder dan vier op de tien aanbieders (38%) dat het aantal cliënten afneemt. Een kanttekening hierbij is dat een vrijwel even grote groep kleine aanbieders (34%) aangeeft het niet te weten: men heeft geen zicht op deze ontwikkeling. Een vergelijkbaar percentage kleine aanbieders geeft een dergelijke reactie bij de andere arbeidsontwikkelingen die aan hen voorgelegd zijn. Een andere

⁹ Dit is een selectie van de cijfers uit de tabellen 32 en 75 in bijlage 2 en 3.

¹⁰ Terugloop van het aantal cliënten kan ook door andere oorzaken ontstaan, bijv. doordat men in hoogconjunctuur vaker zonder ondersteuning werk vindt of doordat opdrachtgevers meer zelf doen i.p.v. uitbesteden. Ook kan de toename van IRO's voor de andere, traditionele aanbieders leiden tot terugloop.

arbeidsmarktontwikkeling heeft bijvoorbeeld te maken met het tempo waarin cliënten geplaatst kunnen worden. Ongeveer de helft (49%) van de UWV-gerichte aanbieders vindt dat **cliënten steeds sneller geplaatst kunnen worden**. Van de totale groep onderzochte aanbieders signaleren zo'n vier op de tien aanbieders dit als trend. Een veel grotere aandeel – zeven op de tien aanbieders – onderschrijft de stelling dat **cliënten met een vlekje moeilijk plaatsbaar blijven**. De privaatgerichte aanbieders zien dit in mindere mate (61%). In de vorige paragraaf kwam de afstand van cliënten tot de arbeidsmarkt reeds aan bod. Ook nu blijkt weer dat een meerderheid – in dit geval bijna tweederde – signaleert dat **cliënten gemiddeld een grotere afstand tot de arbeidsmarkt hebben**. Met name grote aanbieders (83%), gemeentegerichte aanbieders (80%) en UWV-gerichte aanbieders (75%) bevestigen dit als trend (zie de tabellen 34 en 77 in de bijlage).

Waardering van de ontwikkelingen

De mening van aanbieders over de door hen gesignaleerde vier ontwikkelingen van een krappe arbeidsmarkt, is overwegend neutraal. Ruim vier op de tien denken dat de ontwikkelingen zowel gunstig als ongunstig zijn voor het succes van re-integratietrajecten. Met name gemeentegerichte aanbieders (54%) en grote aanbieders (53%) zijn deze mening toegedaan. Een kwart van alle aanbieders is positief gestemd. Uitgesplitst naar type aanbieder blijken met name de privaatgerichte aanbieders hier hoog te scoren: 31% van hen acht de ontwikkelingen per saldo gunstig voor het succes van re-integratietrajecten.

Bij de kansen die men ziet voor de eigen organisatie scoren juist gemeentegerichte aanbieders hoog: 39% (versus 31% van de totale aanbieders) ziet in de ontwikkelingen nieuwe kansen voor de eigen organisatie. Wederom geldt ditzelfde voor de grote aanbieders (40%). Echter, ook wat betreft de kansen of bedreigingen voor de eigen organisatie blijken aanbieders overwegend neutraal gestemd: vier op de tien zien zowel nieuwe kansen als bedreigingen. Uitschieter zijn de UWV-gerichte aanbieders, van hen ziet de helft zowel nieuwe kansen als bedreigingen (zie de tabellen 34 en 77 in bijlage 2 en 3).

5.5 Activering Wajongers

Ontwikkelingen rond de Wajong

Een ontwikkeling die alles te maken heeft met de wens om de verzorgingsstaat selectiever te maken, is de aanscherping van de Wajong (Gilbert, 2002). Wajong is de Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten (1998). De wet is van toepassing voor jongeren vanaf 18 jaar die door structurele functionele beperkingen niet in staat zijn om algemeen geaccepteerde arbeid te verrichten. De Wajongpopu-

latie is zeer heterogeen. De "gemiddelde" Wajonger bestaat niet. Het merendeel van de populatie heeft geen lichamelijke aandoening, maar heeft een verstandelijke beperking, een ontwikkelingsstoornis of psychische, sociaal emotionele problematiek (Berendsen, 2008, Klompé, 2008). Het aantal jongeren met een Wajonguitkering, en vooral het aandeel met gedragsproblematiek, neemt de laatste jaren toe. Eind 2006 telde men 156.000 Wajongers en als de huidige trend zich voort zou zetten zijn er in 2015 ongeveer 200.000 Wajongers (Berendsen, 2008).

Het kabinet wil meer doen voor jongeren met een handicap die kunnen en willen werken: inmiddels zijn plannen daartoe neergelegd in de beleidsnotitie "Vergroting participatie jongeren met een beperking" (mei 2008). Voor de bestaande Wajongpopulatie en Wajongers met zeer zware beperkingen zal er niets veranderen. Het activeren van Wajongers die kunnen en willen werken is in lijn met de bedoeling van de wet als vangnet: het is de bedoeling dat jonggehandicapten zoveel mogelijk participeren en in hun eigen inkomen voorzien¹¹.

De activering van Wajongers: een positieve ontwikkeling

Het kabinet wil dat Wajongers meer dan voorheen geactiveerd worden richting reguliere arbeid. Aan de aanbieders is in de webenquête gevraagd hoe men deze trend in het beleid waardeert. Het blijkt dat ongeveer de helft van de aanbieders deze ontwikkeling gunstig vindt voor een succesvolle re-integratie van Wajongers. Met name UWV-gerichte aanbieders (64%) en middel grote aanbieders (59%) zijn positief gestemd. Ook positief zijn degenen die in 2007 diensten aan Wajongers hebben aangeboden. Van hen geven zes op de tien aanbieders aan de activering van Wajongers richting reguliere arbeid gunstig te vinden voor het succes van re-integratietrajecten. Een even grote groep van deze aanbieders stelt ook dat de activering van Wajongers overwegend nieuwe kansen biedt. Iets dat de totale groep onderzochte aanbieders in mindere mate ervaart: ruim een derde ziet overwegend nieuwe kansen, met als uitschieters de UWV-gerichte aanbieders (45%) en de grote aanbieders (52%) (zie tabel 5.3 en de tabellen 38, 38A en 82 in bijlage 2 en 3).

¹¹ Persbericht IWI, 28 september 2007.

Tabel 5.3 Waardering activering Wajongers, naar een selectie van type aanbieders, grootte en aanbieders die in 2007 diensten geleverd hebben aan Wajongers¹² (percentage 'ja')

(n=473)	gunstig	overwegend nieuwe kansen
UWV-gerichte aanbieders	64	45
aanbieders met 50-199 cliënten in 2007	59	42
aanbieders met meer dan 200 cliënten in 2007	54	52
aanbieders die in 2007 diensten aanboden aan Wajongers	61	59
totaal	49	35

Een neutrale houding ten opzichte van de activering van Wajongers:

Drie op de tien aanbieders zien voor de eigen organisatie geen nieuwe kansen of bedreigingen als gevolg van de activering van Wajongers, en ruim een kwart weet niet of dit nieuwe kansen of bedreigingen zal bieden. In beide gevallen liggen de percentages voor privaatgerichte aanbieders en kleine aanbieders hoger: 41 procent van hen zien geen nieuwe kansen of bedreigingen en ongeveer eenderde (32% respectievelijk 39%) weet het niet. Illustratief hiervoor is de opmerking van een respondent: "Als met betrekking tot reguliere arbeid voor Wajongers ook zelfstandig ondernemerschap wordt bedoeld dan biedt dit voor onze organisatie meer mogelijkheden." En ook: "De vraag blijft, ondanks keuringen van het UWV, in hoeverre een Wajonger ingezet kan worden in de reguliere arbeid. Een ondernemer wil weten wat hij/zij aan iemand heeft, en dat is moeilijk te peilen op basis van rapportages vanuit UWV" (zie de tabellen 38, 38A en 82 in de bijlage).

5.6 Reactie op cliëntgerelateerde ontwikkelingen

Methodiek

Voor deze paragraaf is gebruikt gemaakt van de methodiek die beschreven staat in kader 3.1 (zie hoofdstuk 3).

¹² Dit is een selectie van de cijfers uit de tabellen 38, 38A en 82 in de bijlage.

Meer aandacht voor scholing

Zowel in reactie op de grotere afstand van cliënten tot de arbeidsmarkt, als in reactie op arbeidsmarktontwikkelingen en de activering van Wajongers geven aanbieders aan dat zij meer aandacht besteden aan scholing (zie tabel 5.4 en tabel 49 in bijlage 2).

Activering van Wajongers

Wat betreft de activering van de Wajongers reageren met name middelgrote aanbieders (50-199 cliënten) en UWV-gerichte aanbieders door meer aandacht te besteden aan scholing binnen trajecten (vergelijk tabel 62 en 83 in bijlage 3 en de tabellen 21 en 39 in bijlage 2). Gemeentegerichte aanbieders kiezen met name voor verbreding naar meer opdrachtgevers en marktsegmenten (vergelijk tabel 62 en 83 in bijlage 3).

Reacties op grotere afstand van cliënten tot de arbeidsmarkt

De grotere afstand van cliënten tot de arbeidsmarkt leidt niet alleen tot meer aandacht voor scholing. Aanbieders kiezen ook voor meer samenwerking met andere aanbieders én voor het bedienen van een breder scala van doelgroepen (zie tabel 5.4 en tabel 49 in bijlage 2). Kleine aanbieders reageren vooral door meer samenwerking, zowel met opdrachtgevers (92%) als met andere aanbieders op de markt (75%) (vergelijk de tabellen 62 en 76 in bijlage 3).

Gemeentegerichte aanbieders reageren vooral door verbreding van hun dienstenpakket (vergelijk tabel 19 en 33 in bijlage 2).

Reacties op arbeidsmarktontwikkelingen

Ook arbeidsmarktontwikkelingen leveren meer reacties op dan alleen aandacht voor meer scholing binnen trajecten. Het blijkt dat met name gemeentegerichte aanbieders en grote aanbieders reageren door verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten (vergelijk tabel 19 en 35 in bijlage 2).

Reacties op opkomst van IRO en PGB/PRB-trajecten

De opkomst van de individuele re-integratietrajecten lijkt op het eerste oog weinig reacties teweeg te brengen bij aanbieders van re-integratie. Uitsplitsing naar type aanbieder laat echter zien dat verbreding naar meer opdrachtgevers en marktsegmenten als ook verbreding van het dienstenpakket reacties zijn van UWV-gerichte aanbieders (vergelijk de tabellen 29 en 19 in bijlage 2). Kleine aanbieders (0-5 cliënten) reageren voornamelijk door specialisatie op één of enkele bepaalde doelgroepen en door meer samenwerking met andere aanbieders op de markt.

Tabel 5.4 Een selectie van de ontwikkelingen binnen organisaties en de reacties van aanbieders (percentage 'ja').

	ontwikkelingen als % van alle organisaties (n=986-988)	als reactie op trend: opkomst IRO en PGB/PRB (n=456)	als reactie op trend: grotere afstand van cliënten tot arbeidsmarkt (n=248)	als reactie op trend: arbeidsmarkt-ontwikkelingen (n=652)	als reactie op trend: activering Wajongers (n=396-397)
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	43	45	59	53	59
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	50	51	66	55	56
breder scala van doelgroepen bedienen	37	43	52	41	42

5.7 Conclusies

Toename van individuele re-integratietrajecten

Ruim de helft van de onderzochte aanbieders bevestigt dat er de laatste jaren een toename is van het aantal IRO- en PRB/PGB-trajecten. Dit betreft met name UWV-gerichte en cliëntgerichte aanbieders. Naast de cliëntgerichte aanbieders, blijken met name de middelgrote bedrijven nieuwe kansen te zien voor de eigen organisatie. De reactie op de toename van individuele re-integratietrajecten komt hoofdzakelijk van UWV-gerichte en kleine aanbieders. UWV-gerichte aanbieders reageren door verbreding naar meer opdrachtgevers en marktsegmenten én door verbreding van het dienstenpakket. Kleine aanbieders vooral door samenwerking met andere aanbieders op de markt en door specialisatie op één of enkele bepaalde doelgroepen.

Cliënten hebben een grotere afstand tot de arbeidsmarkt

De helft van de aanbieders bevestigt dat re-integratiecliënten de laatste jaren een steeds grotere afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Deze grotere afstand wordt onder andere veroorzaakt door conjunctuurinvloeden, veranderende wet- en regelgeving en opdrachtgevers die eenvoudige trajecten zelf uitvoeren. Met name de grote aanbieders, de gemeentegerichte aanbieders en de UWV-gerichte aanbieders signaleren deze grotere afstand van cliënten tot de arbeidsmarkt. Een ruime meerderheid van hen (de UWV-gerichte aanbieders in mindere mate) ziet overwegend nieuwe kansen voor de eigen organisatie. Specifiek de gemeentegerichte aanbieders reageren met de verbreding van hun dienstenpakket. Kleine en privaaterichte aanbieders vinden de grotere afstand van cliënten tot de arbeidsmarkt ongunstig voor het succes van re-integratietrajecten. De reactie van kleine aanbieders bestaat dan ook vooral uit meer samenwerking met opdrachtgevers en met andere aanbieders op de markt.

Aanbieders reageren in het algemeen op de ontwikkeling door binnen trajecten meer aandacht te besteden aan scholing, door meer samenwerking met andere aanbieders én door het bedienen van een breder scala van doelgroepen.

Arbeidsmarktontwikkelingen ten gevolge van een krappe arbeidsmarkt

In reactie op de vier arbeidsmarktontwikkelingen die zijn voorgelegd, stellen met name UWV-gerichte aanbieders dat het aantal cliënten afneemt en dat cliënten steeds sneller geplaatst kunnen worden. De meerderheid van alle aanbieders onderkent dat cliënten met een vlekje moeilijk plaatsbaar blijven en dat cliënten gemiddeld een grotere afstand tot de arbeidsmarkt hebben. De waardering voor deze vier ontwikkelingen is overwegend neutraal. Aanbieders reageren vooral door meer aandacht te besteden aan scholing binnen trajecten. Gemeentegerichte en grote aanbieders zetten daarnaast in op verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten.

Activering Wajongers

De activering van Wajongers richting reguliere arbeid wordt in meerderheid positief ontvangen door grote aanbieders, UWV-gerichte aanbieders en aanbieders die in 2007 diensten hebben aangeboden aan Wajongers. Met name deze laatste groep aanbieders ziet ook kansen voor de eigen organisatie. De reacties op deze ontwikkeling komen vooral uit de hoek van de middelgrote en de UWV-gerichte aanbieders (meer aandacht voor scholing) en die van de gemeentegerichte aanbieders (verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten).

6 DE ARBEIDSMARKT

6.1 Kansen op de arbeidsmarkt

In dit hoofdstuk staan ontwikkelingen beschreven die bijdragen aan het creëren en/of vinden van plaatsen op de arbeidsmarkt voor re-integratiecliënten. Dit betreft de volgende ontwikkelingen:

- Actieve benadering door re-integratiebedrijven van werkgevers bij wie (in de toekomst) mogelijk cliënten geplaatst kunnen worden.
- De laatste jaren neemt het aantal re-integratietrajecten toe waarbij de cliënt zich richt op het zelfstandig ondernemerschap.
- Het kabinet wil via brugbanen (herbeoordeelde) arbeidsongeschikten een grotere kans op werk bieden. De loonkostensubsidie aan werkgevers is ten hoogste 50% van het minimumloon.

Net als in voorgaande hoofdstukken volgt een toelichting op de ontwikkelingen, komt de mate van herkenning en waardering van aanbieders aanbod als ook de wijze waarop aanbieders reageren op deze ontwikkelingen.

6.2 Een actieve benadering door re-integratiebedrijven van werkgevers

Obstakels in de actieve benadering van werkgevers

Hoe staat het met de actieve benadering van werkgevers? Uit de literatuur blijkt dat bij aanbesteding steeds vaker van re-integratiebedrijven geëist wordt dat ze aantoonbaar beschikken over een netwerk van regionale werkgevers. Het belang van een netwerk wordt ook door experts onderkend. Voor veel re-integratiebedrijven blijkt zo'n netwerk echter een knelpunt te zijn (De Koning e.a., 2007). In de woorden van een respondent uit de webenquête: *“re-integratiebedrijven hebben te weinig rechtstreeks contact met werkgevers.”* Dit ondanks veranderende wetgeving (WVP, WVLBZ en WIA) waarbij de financiële verantwoordelijkheid voor preventie, verzuim en re-integratie meer bij werkgevers en werknemers is komen te liggen. Grote werkgevers starten per jaar zeer weinig trajecten richting tweede spoor (deze voeren ze eerder zelf uit dan dat ze die uitbesteden). De re-integratietrajecten die ingekocht worden, zijn voor oudere werknemers die laagopgeleid zijn en al jaren bij dezelfde werkgever werken. Daarnaast blijkt dat werkgevers vaker *onderling* regionaal samenwerken om cliënten snel aan het werk te krijgen. Ook gemeenten vormen een belemmering voor het creëren van werkgeversnetwerken door re-integratiebedrijven:

zij zijn van mening dat zij beter dan re-integratiebedrijven contacten met werkgevers kunnen onderhouden om vacatures te verzamelen. Zij hebben immers regelmatig contacten met werkgevers via hun WSW/ID-organisaties en/of andere gemeentelijke instellingen (RWI, 2007). Dit alles maakt dat de hooggespannen verwachtingen over dit segment van de markt zijn verdwenen (Verveen e.a., 2006).

Mogelijkheden voor een actieve benadering van werkgevers.

Om toch in contact te komen met werkgevers kiezen re-integratiebedrijven eigen strategieën ten aanzien van de werkgeversmarkt, zo blijkt uit de literatuur. Zij doen dit bijvoorbeeld door de werving te richten op verzekeraars, arbodiensten of brancheloketten of door het dienstverleningsaanbod aan werkgevers te verbreden. (Verveen e.a., 2006). Een voorbeeld van deze verbreding is meer aandacht voor preventie, zo signaleren diverse respondenten uit de webenquête. Illustratief hiervoor zijn uitspraken als *“preventie van arbeidsuitval wordt belangrijker dan re-integratie”* of *“het belang van loopbaanadvies en coaching (preventief) nemen toe”* en ook *“toename van preventieve trajecten vanuit werkgeverskant in eerste spoor”*.

Een geheel nieuwe strategie om meer werkgevers en werknemers als opdrachtgever te verkrijgen is 35-minners de mogelijkheid bieden om bij het re-integratiebedrijf in dienst te treden. Deze klanten worden gedurende dit dienstverband (ten minste een jaar of maximaal de duur van de WIA-wachttijd) zeer intensief begeleid naar een nieuwe werkgever (Hefti, 2007). Experts signaleren verder dat samenwerking met ROC's essentieel kan zijn om in contact te komen met werkgevers. *“ROC's beschikken door plaatsing van stagiairs en scholing van werknemers over een uitgebreid werkgeversnetwerk en kunnen zo de werkgeversbenadering faciliteren.”* Daarnaast geven diverse experts aan dat re-integratiebedrijven al steeds meer kijken naar de vacatures en naar wat werkgevers nodig hebben om deze vacatures te kunnen vervullen. Naast het scholen van de cliënt, kijken deze re-integratiebedrijven ook naar de behoeftes van werkgevers. Het belang hiervan wordt onderstreept door een respondent uit de webenquête: *“Het kennen van de werkgever is onontbeerlijk om goede matches te kunnen maken tussen cliënt en werkgever.”*

Met name grote en UWV-gerichte aanbieders bevestigen werkgeversbenadering

Meer dan de helft van de aanbieders bevestigt dat **re-integratiebedrijven werkgevers actief benaderen bij wie (in de toekomst) mogelijk cliënten geplaatst kunnen worden**. Met name grote aanbieders (65%) en UWV-gerichte aanbieders signaleren de trend (60%) (zie de tabellen 22 en 65 in bijlage 2 en 3).

Bijna driekwart van de UWV-gerichte aanbieders ziet overwegend nieuwe kansen
 Bijna tweederde van de aanbieders ervaart de trend als gunstig. Dit percentage ligt nog hoger voor de grote aanbieders en de gemeentegerichte aanbieders: respectievelijk 78% en 70% acht de trend gunstig voor het succes van re-integratietrajecten. De kansen voor de eigen organisatie schatten ongeveer zes op de tien aanbieders positief in. Uitschieter hierbij vormen de UWV-gerichte bedrijven. Bijna driekwart ziet in deze trend overwegend nieuwe kansen voor de eigen organisatie (zie tabel 6.1 en de tabellen 22 en 65 in bijlage 2 en 3).

Tabel 6.1 (Een selectie van de) waardering van de werkgeversbenadering, naar type aanbieders en naar grootte¹³ (percentage 'ja')

(n=495)	gunstig	kansen voor de eigen organisatie
aanbieders met meer dan 200 cliënten in 2007	78	60
gemeentegerichte aanbieders	70	59
UWV-gerichte aanbieders	63	72
totaal	64	57

6.3 Trajecten waarbij de cliënt zich richt op zelfstandig ondernemerschap

Herkenning van potentiële starters in een zo vroeg mogelijk stadium

Het aantal mensen dat vanuit een uitkering uitstroomt naar ondernemerschap neemt toe, zo blijkt uit een meerjarige analyse van 1997 tot 2006 van IWI. De duurzaamheid van deze uitstroom hangt mede samen met het opleidingsniveau: hoe hoger de opleiding, hoe groter de kans dat men na het starten van het bedrijf uit de uitkering blijft. CWI heeft in april 2007 besloten om in de dienstverlening standaard de mogelijkheden van zelfstandig ondernemerschap onder de aandacht te brengen. Daartoe is CWI personeel geschoold en zijn ondernemerstesten geïntroduceerd die kandidaten inzicht geven in hun competenties als zelfstandige. Dit is in lijn met de afspraken die CWI en UWV op landelijk niveau gemaakt hebben om potentiële starters in een zo vroeg mogelijk stadium te herkennen. CWI en UWV zien zelfstandig ondernemerschap als gelijkwaardige aan uitstroom naar werk in loondienst (IWI, 2007).

¹³ Dit is een selectie van de cijfers uit de tabellen 22 en 65 in bijlage 2 en 3.

Tweederde cliëntgerichte aanbieders ziet toename zelfstandig ondernemerschap
 Meer dan de helft (55%) van de aanbieders onderschrijft de stelling dat **de laatste jaren het aantal re-integratietrajecten toeneemt waarbij de cliënt zich richt op het zelfstandig ondernemerschap.** Van de cliëntgerichte aanbieders signaleert zelfs tweederde dit als trend. Hetzelfde geldt voor aanbieders met tussen de 15 en 49 cliënten (zie de tabellen 30 en 73 in bijlage 2 en 3).

Wat betreft het gunstig of ongunstig vinden van de trend, stelt meer dan de helft (53%) dat de trend gunstig is voor het succes van re-integratietrajecten. Uit diverse uitspraken die respondenten doen in de webenquête blijkt ook dat men trajecten richting zelfstandig ondernemerschap signaleert en ziet als kans. Een respondent stelt bijvoorbeeld: *“De bereidheid tot flexibilisering van werktijden en soorten dienstverbanden (denk aan ZZP/freelance) neemt toe door de krapte op de arbeidsmarkt.”* Een ander geeft aan: *“Ik vind het een mooie trend. Zeer gunstig ook voor de wat oudere cliënten met veel knowhow.”* Of in de woorden van een andere respondent: *“De hoger opgeleide oudere werklozen (50-plus) zijn moeilijk te plaatsen. Mijn advies: laat hen als het mogelijk is voor zichzelf beginnen.”* Eén respondent geeft ook nog een advies mee: *“Een startende ondernemer moet nu nog teveel zoeken. Door kenniscentra te realiseren waar ze laagdrempelig terecht kunnen is de kans op succes groter.”*

Verder blijkt dat zes op de tien aanbieders overwegend nieuwe kansen voor de eigen organisatie zien (in de toename van het aantal re-integratietrajecten waarbij de cliënt zich richt op het zelfstandig ondernemerschap). De uitsplitsingen naar type aanbieders en grootte leveren verder geen noemenswaardige feiten op (zie tabel 30 en 73 in bijlage 2 en 3).

6.4 Brugbanen

Kansen voor herbeoordeelden op de arbeidsmarkt

Eind februari 2008 is het tijdelijk besluit brugbanen herbeoordeelden ingevoerd. Hiermee voert het kabinet de afspraken in het coalitieakkoord uit om 10.000 brugbanen mogelijk te maken voor herbeoordeelden. Reden is dat werkgevers vaak drempels hebben om herbeoordeelden die geheel of gedeeltelijk goedgekeurd zijn in dienst te nemen. Per werknemer die op een vacature wordt aangenomen draagt de subsidie maximaal 50 procent van het minimumloon. De regeling is tijdelijk omdat de herbeoordeling volgens strenge criteria van mensen in WAO, WAZ en Wajong (die op 1 juli 2004 45 jaar of jonger waren) in 2009 eindigt. Brugbanen zijn ook mogelijk voor personen die toen tussen de 45 en 50 jaar oud waren en worden

herbeoordeeld volgens minder strenge criteria.¹⁴ Het kabinet ziet de brugbanen als mogelijkheid om (geheel of gedeeltelijk goedgekeurde) herbeoordeelden een grotere kans op werk te bieden.

Reacties van aanbieders op het tijdelijk besluit brugbanen

Het tijdelijk besluit brugbanen is dus een feit. Maar wat betekent dit voor aanbieders op de re-integratiemarkt? Uit de webenquête blijkt dat de helft van de respondenten de **ontwikkeling dat het kabinet via brugbanen (herbeoordeelde) arbeidsongeschikten een grotere kans op werk wil bieden** gunstig vindt. Aanbieders die in 2007 diensten aan arbeidsgehandicapten hebben aangeboden zijn positiever, evenals de middelgrote aanbieders. Van hen beschouwen zes op de tien aanbieders de brugbanen over het algemeen als gunstig voor een succesvolle re-integratie van (herbeoordeelde) arbeidsongeschikten (zie tabel 6.2 en de tabellen 36A en 80 in bijlage 2 en 3). Op de vraag of deze ontwikkeling de eigen organisatie overwegend nieuwe kansen of bedreigingen biedt, reageert men overwegend neutraal. Ruim éénderde (35%) zegt overwegend nieuwe kansen te zien, ruim een kwart (28%) ziet geen nieuwe kansen of bedreigingen en iets minder dan een kwart (24%) weet het niet (zie tabel 36 in bijlage 2). De grote aanbieders en de aanbieders die diensten aan arbeidsgehandicapten hebben aangeboden reageren iets positiever: ruim vier op de tien zien overwegend nieuwe kansen voor de eigen organisatie (zie tabel 6.1 en de tabellen 36A en 80 in bijlage 2 en 3). Uit de opmerkingen die aanbieders maken komt echter een wat sceptische houding naar voren. Zo schrijft iemand:

“ID & WIW banen nooit hebben gewerkt. Brugbanen zullen ook niet werken. Een arbeidsongeschikte die een brugbaan accepteert gaat er financieel fors op achteruit.”
Een ander geeft aan: *“Op zich is het brugbanenplan een goed plan maar het wordt momenteel uitgevoerd door de verkeerde mensen. Zonder initiële vraag van de werkgevers is het duwen in plaats van trekken aan een dood paard. Het is het zoveelste plan waar geen vraag tegenover staat.”*

¹⁴ Bron: persbericht SZW, 07/023 en persbericht ministerraad 15-02-2008.

Tabel 6.2 Waardering brugbanen, naar een selectie van type aanbieders, grootte en aanbieders die in 2007 diensten geleverd hebben aan arbeidsgehandicapten¹⁵ (percentage 'ja')

(n=473)	gunstig	overwegend nieuwe kansen
aanbieders met 50-199 cliënten in 2007	58	38
aanbieders met meer dan 200 cliënten in 2007	56	44
aanbieders die in 2007 diensten aanboden aan arbeidsgehandicapten	58	43
totaal	51	35

6.5 Reacties op de arbeidsmarktgerelateerde ontwikkelingen¹⁶

Reacties op de waargenomen werkgeversbenadering

In reactie op de actieve benadering van werkgevers door re-integratiebedrijven, gaan aanbieders over tot verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten (zie tabel 50 in bijlage 2). Dit geldt vooral de gemeentegerichte en UWV-gerichte aanbieders én voor de aanbieders die qua grootte tot de middenmoot horen (15-199 cliënten). Het verschil tussen de mate waarin verbreding naar meer opdrachtgevers en marktsegmenten zich over het algemeen bij hen voordoet en de mate waarin zich dat als reactie op de werkgeversbenadering voordoet, bedraagt zo'n 30% (vergelijk de tabellen 19 en 23 in bijlage 2 en de tabellen 62 en 66 in bijlage 3). Andere reacties van UWV-gerichte aanbieders zijn het bedienen van een breder scala aan doelgroepen en het aangaan van meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers (vergelijk de tabellen 19 en 23 in bijlage 2). Dit laatste geldt ook voor de wat kleinere bedrijven, vooral voor de bedrijven die in 2007 aan 0-5 cliënten diensten hebben geleverd (vergelijk de tabellen 62 en 66 in bijlage 3).

Reactie op de toename van de trajecten richting zelfstandig ondernemerschap

Aanbieders die de toename bevestigen van het aantal re-integratietrajecten waarbij de cliënt zich richt op het zelfstandig ondernemerschap, reageren hier nauwelijks op (zie tabel 50 in bijlage 2). De aanbieders die wel reageren, zijn met name de gemeentegerichte aanbieders en de grote bedrijven.

Zo gaan de gemeentegerichte aanbieders over tot verbreding naar meer opdracht-

¹⁵ Dit is een selectie van de cijfers uit de tabellen 36, 36A en 82 in de bijlage.

¹⁶ Zie voor de methodiek kader 3.1 in hoofdstuk 3.

gevers of marktsegmenten (vergelijk de tabellen 19 en 31 in bijlage 2). De grote bedrijven kiezen voor het aanbieden van meer modules in plaats van complete trajecten en voor verbreding van het dienstenpakket (vergelijk de tabellen 62 en 74 in bijlage 3).

Reactie op de brugbanen

De komst van brugbanen zorgt ervoor dat aanbieders een breder scala van doelgroepen gaan bedienen (zie tabel 50 in bijlage 2). Dit geldt met name voor de bedrijven met 15-49 cliënten en voor gemeentegerichte aanbieders (vergelijk de tabellen 19 en 37 in bijlage 2 en de tabellen 62 en 81 in bijlage 3). Aanbieders die in 2007 diensten hebben aangeboden aan arbeidsgehandicapten blijken daarnaast ook te reageren door verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten (zie tabel 37A in bijlage 2). Hetzelfde geldt voor bedrijven met tussen de 15 en 49 cliënten en UWV-gerichte aanbieders (vergelijk de tabellen 19 en 37 in bijlage 2 en de tabellen 62 en 81 in bijlage 3). Specifiek de UWV-gerichte aanbieders reageren ook op de komst van brugbanen door verbreding van hun dienstenpakket (vergelijk de tabellen 19 en 37 in bijlage 2).

Tabel 6.3 Een selectie van de ontwikkelingen binnen organisaties en de reacties van aanbieders (percentage 'ja').

	ontwikkelingen als % van alle organisaties (n=986-988)	als reactie op trend: werkgeversbe- nadering (n=393- 396)	als reactie op trend: toename trajecten richting zelfstan- dig onderne- merschap (n=376)	als reactie op brugbanen (n=433)
verbreding naar meer opdrachtge- vers of marktseg- menten	43	66	43	52
breder scala van doelgroepen be- dienen	37	48	43	47

6.6 Conclusies

In dit hoofdstuk bespraken we een aantal trends op het terrein van de (vraagzijde van de) arbeidsmarkt.

Er is sprake van een toenemende *werkgeversbenadering* door de aanbieders: zij gaan actiever op zoek naar werkgevers waar (nu of in de toekomst) cliënten geplaatst zouden kunnen worden. Opdrachtgevers zoals UWV eisen tegenwoordig ook van aanbieders dat zij beschikken over actieve werkgeversnetwerken, een eis waarvan met name zeer kleine aanbieders vaak moeilijk zullen kunnen voldoen; hun draagvlak is daarvoor te smal. Wellicht daardoor zijn de kleinsten ook wat minder positief over de effecten van de werkgeversbenadering en over de nieuwe kansen die deze hen biedt (al blijft ook bij de kleinste aanbieders de waardering van de werkgeversbenadering per saldo positief). De meest positieve houding (en de sterkste herkenning van de trend "werkgeversbenadering") zien we bij de grootste en bij de UWV-gerichte aanbieders.

Als reacties op de trend wordt door de aanbieders vooral de strategie van verbreding genoemd, alsmede (met name bij de kleine aanbieders) het aangaan van meer samenwerkingsverbanden met de opdrachtgever. Beide kunnen worden gezien als strategieën om de organisaties meer draagvlak te geven voor het uitvoeren van een werkgeversbenadering (of vraaggerichte benadering, een term die dicht tegen de werkgeversbenadering aan ligt).

Ook de trend naar toenemende *re-integratie richting zelfstandig ondernemerschap* wordt door een meerderheid van de aanbieders waargenomen, en over de hele linie positief gewaardeerd. Er zijn weinig specifieke reacties op deze trend te signaleren, hooguit een tendens bij gemeentegerichte en grote aanbieders tot verbreding van het scala van opdrachtgevers of van diensten (waarbij het ontwikkelen van het product "re-integratie naar zelfstandigheid" op zichzelf al gezien kan worden als verbreding van diensten / producten).

Tenslotte beschouwden we de *brugbanen*, die eveneens een instrument vormen om aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt meer ruimte te creëren voor een specifieke groep (nl. de herbeoordeelde (ex-)arbeidsongeschikten) – al is niet geheel duidelijk of het nu gaat om de creatie van *extra* vacatures, dan wel de kansen van de doelgroep bij geheel *reguliere* vacatures te vergroten.

Ook de brugbanen worden over het algemeen positief onthaald door de aanbieders; interessant is dat de organisaties die zelf diensten aanbieden aan arbeidsgehandicapten, nog positiever reageren dan de overigen. Zij zien de brugbanen als gunstige mogelijkheid om het succes van re-integratie te vergroten.

Voor zover aanbieders al specifieke reacties vertonen op de nieuwe kansen die de brugbanen scheppen, gaat het wederom – evenals bij de beide andere arbeidsmarktrends uit dit hoofdstuk – vooral om verbreding van het scala van opdrachtgevers, marktsegmenten en doelgroepen.

7 SAMENVATTING, CONCLUSIES EN BESCHOUWING

In dit hoofdstuk grijpen we terug op de vraagstellingen, en wijden daaraan enkele beschouwingen. We tekenen hierbij aan dat het onderzoek voor een belangrijk deel heeft bestaan uit enquêtering van ca. 1.000 *aanbieders* op de re-integratiemarkt. Het kan zijn dat ondervraging van andere marktpartijen (opdrachtgevers, cliënten, werkgevers) op sommige punten tot een ander beeld zou leiden.

7.1 Het kader: toenemende concurrentie op beweeglijke markt

De re-integratiemarkt wordt de laatste jaren gekenmerkt door een toenemende concurrentie tussen aanbieders. Dit komt enerzijds door trends op het speelveld van de re-integratiemarkt, dat wordt afgebakend door de posities van drie partijen: opdrachtgevers, cliënten en de (vraagzijde van de) arbeidsmarkt. Deze trends leiden er per saldo toe dat het speelveld – de marktvrage naar commerciële re-integratiediensten – kleiner wordt; in 7.3 gaan we daarop nader in.

Anderzijds is er de laatste jaren een grote toeloop van nieuwe aanbieders op de markt, vooral van doorgaans kleine tot zeer kleine organisaties (of zelfstandigen) die zich aanbieden als uitvoerders van IRO's / PRB's.

De grote toeloop van spelers naar een beweeglijke en krimpende markt (waarop ook andere producten worden gevraagd dan enkele jaren geleden, bijvoorbeeld meer losse modulaire producten in plaats van complete trajecten) leidt onvermijdelijk tot scherpere concurrentie, en een ruime meerderheid van de respondenten op de webenquête neemt dat ook zelf waar.

7.2 Hoe ziet de aanbodzijde van de re-integratiemarkt er momenteel uit?

Grote toeloop van aanbieders

De laatste jaren is sprake geweest van een enorme toename van aantal spelers/aanbieders op de markt, van 600 à 800 in 2004 tot rond de 2.000 begin 2008. De aanbodzijde bevat dan ook relatief veel nieuwkomers: meer dan de helft is pas sinds 2004 of later actief op deze markt (en 21% sinds 2006 of later). Het betreft veelal kleine tot zeer kleine aanbieders, waaronder een aanzienlijk aantal eenmanszaken (ca. een derde van de respondenten op de enquête), zodat de aanbodzijde uiterst gevarieerd is samengesteld: een groot aantal (zeer) kleine partijen (waarvan een groot deel pas recent tot de markt is toegetreden) versus een kleiner aantal grote partijen die doorgaans al langer op deze markt opereren.

Verreweg de meeste kleine aanbieders zijn vooral gericht op de cliënt als opdrachtgever (in het kader van een IRO of PRB) en daardoor vaak op de doelgroep ontslagwerklozen. Maar ook grotere aanbieders verzorgen ook wel IRO-trajecten, met als gevolg dat 90% van de aanbieders (onder meer) werkt voor cliënten zelf als opdrachtgever. We tekenen daarbij aan dat het opdrachtgeverschap van cliënten relatief is: achter de IRO/PRB-clianten speelt UWV c.q. de gemeente mede de rol van opdrachtgever, althans van financier.

Daarnaast werken de aanbieders ook veel voor gemeenten, UWV of private partijen (zoals werkgevers en verzekeraars) als rechtstreekse opdrachtgevers.

Specialisatie

Vele aanbieders blijken een duidelijke specialisatie te hebben naar bepaalde typen opdrachtgevers: driekwart behaalt meer dan de helft van de omzet bij één specifiek type opdrachtgever (dat wil zeggen cliënten, gemeenten, UWV of private partijen). Mede via deze specialisatie / segmentering naar opdrachtgevers is er ook een zekere specialisatie naar doelgroepen (zo werken gemeentegerichte aanbieders uit de aard der zaak vaak voor de doelgroep WWB'ers, en de UWV-gerichte vaak voor ontslagwerklozen).

Twee derde van de aanbieders opereert regionaal, een derde nationaal.

Een kwart heeft een of meer keurmerken (meestal het keurmerk van Blik op Werk); van degenen die geen keurmerk hebben, zijn de meesten ook niet bezig met een aanvraag. Dat geldt vooral voor de kleine, recent toetredende aanbieders.

Diensten

Bijna alle aanbieders verzorgen diensten in de sfeer van (arbeids-)toeleiding en -begeleiding. Ruim de helft verzorgt interventies gericht op gezondheidsherstel (fysiek en/of psychisch).

Andere, zij het minder vaak voorkomende typen, diensten zijn activering, bieden van werk, en verzorgen van scholing. Activiteiten rond inburgering worden door 8 procent van de aanbieders verzorgd.

Ontwikkelingen bij aanbieders

Niet alleen het aantal aanbieders is sterk in (opwaartse) beweging, ook de diensten, opdrachtgevers en doelgroepen waarop zij zich richten zijn aan ontwikkelingen onderhevig. Daarbij lijkt een spanningsveld te bestaan tussen enerzijds *specialisatie* (naar bepaalde soorten diensten, doelgroepen en/of opdrachtgevers) – aanbodontwikkelingen die elk door meer dan de helft van de aanbieders worden genoemd – tegenover *verbreding* (naar een breder scala van opdrachtgevers, diensten en doelgroepen) – die door minder aanbieders worden gesignaleerd, maar altijd nog elk door ca. 40%. Andere veel genoemde aanbodontwikkelingen zijn innovatie (het op

de markt zetten van nieuwe producten of diensten), en het aangaan van meer samenwerkingsverbanden (met opdrachtgevers en/of met andere aanbieders). Verder signaleert ongeveer de helft van de aanbieders een ontwikkeling waarbij zij meer modules/losse onderdelen van trajecten verzorgen, in plaats van complete trajecten. Tenslotte melden ruim vier op de tien dat zij tegenwoordig meer aandacht besteden aan de rol van scholing binnen trajecten.

7.3 Welke trends doen zich voor?

De markt - het speelveld waarop de aanbieders zich bewegen - wordt afgebakend door drie hoekpunten: de rol van opdrachtgevers, die van de cliënten, en de arbeidsmarkt (vraagzijde) waarheen immers cliënten gere-integreerd moeten worden. Op elk van die drie punten doen zich momenteel bepaalde markttrends voor waarop de aanbodzijde op een of andere manier kan (wellicht zelfs: moet) reageren met aanbodontwikkelingen bij de eigen organisatie.

Opdrachtgeverschap

De belangrijkste markttrend rond het opdrachtgeverschap is dat instanties zoals UWV en gemeenten in toenemende mate de regie over re-integratietrajecten in eigen hand nemen, waar zij vroeger de totale trajecten inclusief regie/case management uitbesteedden (en daartoe, althans wat betreft gemeenten, ook verplicht waren). De aanbieders nemen in ruime meerderheid deze trend waar.

Direct hiermee samenhangend is de trend dat deze opdrachtgevers steeds vaker losse onderdelen/modules van trajecten inkopen; dat is de logische keerzijde van regievoering door opdrachtgevers, en ook deze wordt door een meerderheid van de aanbieders herkend. Een verder gevolg daarvan zou zijn dat ook de financiering op andere leest geschoeid wordt: als een aanbieder slechts deeldiensten binnen brede trajecten verricht, kan hij ook moeilijk worden afgerekend op het (plaatsings-)resultaat. Men zou dus een verschuiving verwachten van de (vroeger wel gehanteerde) no cure, no pay of no cure, less pay-financiering. Een dergelijke verschuiving wordt echter door de meeste aanbieders niet waargenomen, maar wellicht hebben zij ook niet allen rechtstreeks te maken met financiering door bijvoorbeeld UWV of gemeenten; ook is denkbaar dat vele aanbieders nog werken op basis van lopende oudere contracten met "oude stijl"-financiering.

De markt is daarnaast kleiner geworden doordat re-integratiecoaches van UWV en klantmanagers van de Sociale Diensten bepaalde re-integratietaken zelf uitvoeren. De onderlinge concurrentie tussen aanbieders is sterker geworden sinds opdrachtgevers de keuze hebben tussen zelf uitvoeren of uitbesteden

Cliënten

Aan de cliëntenkant is de toename van het aantal IRO's en PRB-trajecten een belangrijke trend van de laatste jaren, die mede de oorzaak is van de groei van het aantal (kleine) aanbieders op de markt: vele IRO's worden uitgevoerd door kleine specialistische marktpartijen. Het is overigens de vraag of de stormachtige ontwikkeling van de IRO's zich ook in 2008 nog voordoet. Zo stelt UWV sinds april 2008 aan IRO-uitvoerders een aantal geschiktheids- en kwaliteitseisen¹⁷ waarvan het de vraag is of de (kleine) aanbieders daaraan altijd kunnen voldoen.

Bij de inzet van IRO's komen de hoekpunten "opdrachtgeverschap" en "cliënten" overigens dicht bij elkaar te liggen.

Een tweede trend die vooral met de cliëntenkant te maken heeft is de toenemende afstand tot de arbeidsmarkt van de re-integratiepopulatie. Door de aantrekkende economie vinden meer mensen zelf een baan, en/of kunnen opdrachtgevers reeds zelf de minder moeilijke cliënten plaatsen zonder tussenkomst van de aanbieders. Wat na deze afroming overblijft is een groep die verder af staat van de reguliere arbeidsmarkt, en die groep blijft ondanks de gunstige arbeidsmarktontwikkeling lastig plaatsbaar; een grote meerderheid van de aanbieders onderschrijft de stelling dat "cliënten met een vlekje moeilijk plaatsbaar blijven".

Of dank zij de dalende werkloosheid ook het aantal cliënten afneemt is minder duidelijk: de meningen van onze respondenten lopen uiteen. Een trend in die richting wordt door minder dan de helft van de aanbieders onderschreven. Ook de indruk dat cliënten dank zij de gunstige arbeidsmarkt tegenwoordig sneller geplaatst kunnen worden, wordt door minder dan de helft onderschreven.

Een specifieke doelgroep die momenteel veel aandacht trekt zijn de Wajongers. Het kabinet heeft inmiddels plannen ontwikkeld om Wajongers te activeren richting arbeidsmarkt. Ten tijde van dit onderzoek was de exacte inhoud van die plannen nog onbekend, maar de helft van de aanbieders ziet dit als een trend die gunstig is voor het succes van re-integratie. Degenen die zelf ervaring hebben met re-integratie van Wajongers zijn nog positiever dan gemiddeld.

Arbeidsmarkt /vraagzijde

De laatste tijd wordt toenemende nadruk gelegd op het belang van de vraagzijde van de arbeidsmarkt en op de "werkgeversbenadering". De helft van de aanbieders neemt waar dat re-integratiebedrijven inderdaad actief zijn in het benaderen van mogelijke werkgevers, en vinden die trend gunstig voor de slaagkans van re-integratie. De werkgeversbenadering "leeft" bij de aanbieders, wat ook blijkt uit het feit dat de aanbieders die deze benadering op henzelf van toepassing achten, daar-

¹⁷ UWV, Beoordelingskader individuele re-integratieovereenkomst UWV 2008, versie 25 april 2008.

op ook actief reageert met aanbodontwikkelingen bij hun organisatie (zie verderop in dit hoofdstuk).

Daarbij moet worden aangetekend dat niet alle aanbieders (en met name niet de kleine) zullen beschikken over het benodigde netwerk met werkgevers om een werkgeversbenadering waar te maken. Ook is niet altijd duidelijk wie de meest gereede partij is om deze benadering in de praktijk te brengen; naast re-integratiebedrijven kunnen opdrachtgevers zelf (bijvoorbeeld gemeenten) een werkgeversbenadering toepassen, en ook werkgevers kunnen deze in regionale samenwerking vormgeven (bijvoorbeeld in de vorm van de "Poortwachterscentra").

Een andere manier om de arbeidsmarkt te betreden is de weg van het zelfstandig ondernemerschap. Een meerderheid van de aanbieders onderschrijft de stelling dat het aantal trajecten gericht op het ondernemerschap de laatste jaren toeneemt, en binnen deze groep wordt dat door eveneens een meerderheid beschouwd als een gunstige trend voor het succes van re-integratie.

Tenslotte is ook de recente invoering van de brugbanen – gesubsidieerde reguliere arbeidsplaatsen voor herbeoordeelde (ex-)WAO'ers – een relevante trend op de vraagzijde van de arbeidsmarkt. De helft van de aanbieders ziet dit nieuwe instrument als een gunstige factor voor succesvolle re-integratie (en degenen die zelf diensten verlenen ten behoeve van arbeidsgehandicapten oordelen nog gunstiger dan gemiddeld), al zijn er ook sceptische reacties in de trant van "eerst zien, dan geloven".

7.4 Hoe reageert de aanbodzijde op de trends?

In de hoofdstukken 3 tot en met 6 is steeds aangegeven, met welke strategieën er vanuit de aanbodzijde is gereageerd op de verschillende trends die zich voordoen in hun marktomgeving (opdrachtgevers, cliënten, de arbeidsmarktontwikkelingen). In deze paragraaf geven we een samenvattend overzicht daarvan.

Tabel 7.1 bevat de kerngegevens betreffende reacties van aanbieders op de markt-trends. Positieve en negatieve verbanden zijn aangeduid met de tekens + of - ; één of meer plus(sen) bij een trend betekent dat deze reactie vaker dan gemiddeld voorkomt bij degenen die deze trend zelf ervaren, één of meer min(nen) dat deze minder dan gemiddeld bij hen voorkomt.

Tabel 7.1, reactie trend 1-7

	algemeen % ja (n= 986 tot 988)	reactie trend 1 % ja (n= 589 tot 591)	reactie trend 2 % ja (n= 393 tot 396)	reactie trend 3 % ja (n= 515 tot 518)	reactie trend 5 % ja (n= 409)	reactie trend 7 % ja (n= 456)
ontwikkelingen bij aanbieders:						
specialisatie dienstenpakket	77%	.	---	.	.	.
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	76%	.	+	.	+	+
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	61%	+	+++	+	.	.
specialisatie op bepaalde doelgroep(en)	57%	.	+	.	.	+
specialisatie op specifieke opdrachtgevers of marktsegmenten	55%
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	52%	++	+	++	+++	.
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	50%	+	+	+	+++	.
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	43%	+++	+++	+++	+++	+
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	43%	.	+	.	.	.
verbreding dienstenpakket	40%	.	++	.	++	+
breder scala van doelgroepen bedienen	37%	+	+++	+	+++	+

Vervolg tabel 7.1, reactie trend 8-13

	algemeen % ja (n= 986 tot 988)	reactie trend 8 % ja (n= 376)	reactie trend 9 % ja (n= 248)	reactie trend 11 % ja (n= 652)	reactie trend 12 % ja (n= 433)	reactie trend 13 % ja (n= 396 tot 397)
ontwikkelingen bij aanbieders:						
specialisatie dienstpakket	77%		.			
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	76%		.			
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	61%				.	.
specialisatie op bepaalde doelgroep(en)	57%	.		.		.
specialisatie op specifieke opdrachtgevers of marktsegmenten	55%		.	.		.
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	52%	.			.	.
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	50%	.			.	
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	43%	.				
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	43%	.				
verbreding dienstpakket	40%					
breder scala van doelgroepen bedienen	37%			.		

+++ >= 15 procentpunt hoger dan linkerkolom --- >15 procentpunt lager dan linkerkolom

++ >10 procentpunt hoger

-- >10 procentpunt lager

+ > 5 procentpunt hoger

- > 5 procentpunt lager

. minder dan 5 procentpunt hoger of lager dan linkerkolom

Leeswijzer:

De linkerkolom geeft het percentage van alle respondenten weer dat "ja" antwoordt op de algemene vraag of deze aanbodontwikkelingen zich bij hen voordoen (zie vragenlijst in Bijlage 1a, vraag 11). Deze kolom dient als "meetlat". De overige kolommen zijn gebaseerd op de % "ja" onder degenen die de betreffende trend herkennen en vinden dat deze kansen en/of bedreigingen voor hun organisatie inhoudt. Aan hen werd bij elke van die trends het blok met mogelijke aanbodontwikkelingen opnieuw voorgelegd met de vraag in hoeverre zij via die ontwikkeling reageren op de betreffende trend (zie vragenlijst, vragen 15, 20 etc.).

Met plus- en mintekens is aangegeven in hoeverre deze laatste vaker of juist minder vaak "ja" antwoorden op de vraag of zij met deze aanbodontwikkeling reageren op die kansen en/of bedreigingen. Als men daarbij vaker "ja" antwoordt dan volgens de meetlat in de linkerkolom, is er kennelijk inderdaad sprake van een reactie op de betreffende markttrend bovenop de algemene aanbodontwikkeling. Als men juist minder vaak "ja" antwoordt, is de reactie op die trend het vaker achterwege laten van de betreffende ontwikkeling.

Legenda nummers markttrends (kolommen):

trend 1	Meer regievoering door opdrachtgever
trend 2	Actieve werkgeversbenadering
trend 3	Scherper wordende concurrentie
trend 5	Meer modulaire aanbesteding
trend 7	Toename van IRO en PRB/PGB
trend 8	Meer trajecten naar zelfstandig ondernemerschap
trend 9	Cliënten toenemende afstand tot arbeidsmarkt
trend 11	Effecten krappe arbeidsmarkt
trend 12	Arbeidsgehandicapten: invoering brugbanen
trend 13	Meer activering Wajongers

De tabel kan in twee richtingen gelezen worden. Horizontaal is af te lezen, welke ontwikkelingen aan de aanbodzijde worden beïnvloed door welke trends op de markt. Verticaal is af te lezen in hoeverre de markttrends bepaalde aanbodontwikkelingen (mede) op gang hebben gebracht. Deze twee ingangen bespreken we in paragraaf 7.4.1 respectievelijk 7.4.2. In paragraaf 7.4.3 geven we een samenvattend overzicht van beide ingangen.

7.4.1 Welke aanbodontwikkelingen worden beïnvloed door de markttrends?

Bezien we welke ontwikkelingen aan de aanbodzijde duidelijk samenhangen met (en dus mede een reactie zijn op) ervaren trends op de markt, dan valt allereerst op dat sommige ontwikkelingen aan de aanbodzijde nauwelijks gerelateerd lijken te zijn aan bepaalde markttrends en andere juist sterk.

Specialisatie naar bepaalde doelgroepen en naar specifieke *opdrachtgevers* of marktsegmenten zijn ontwikkelingen die weliswaar bij veel aanbieders voorkomen (meer dan de helft) maar nauwelijks verband houden met markttrends. Kennelijk zijn dit autonome ontwikkelingen.

Specialisatie in het dienstenpakket is eveneens een veel voorkomende aanbodontwikkeling, evenals de (daarmee vaak samen gaande) *innovatieve ontwikkeling* (nieuwe producten en diensten in de markt zetten). Deze specialisatie en innovatie in producten en diensten hangen zelfs *negatief* samen met het ervaren van bepaalde markttrends: blijkbaar worden ze erdoor afgeremd in plaats van gestimuleerd.

De aanbodontwikkelingen richting *verbreding* (van opdrachtgevers, diensten en doelgroepen) laten het complementaire beeld zien: deze drie komen weliswaar in het algemeen minder voor dan specialisatie, maar als zij voorkomen is dat vaak in reactie op de trends op de markt. En dan niet op enkele specifieke, maar op vrijwel alle gesignaleerde trends.

Hoe zijn deze patronen te duiden? Kennelijk is er onder aanbieders een min of meer autonome ontwikkeling gaande naar specialisatie en innovatie, los van de specifieke markttrends. Daar staat een tegengestelde tendens tegenover naar juist verbreding (van opdrachtgevers, doelgroepen en dienstenpakket), en die wordt wèl gevoed door de markttrends. Ook de overige aanbodontwikkelingen die onze respondenten bij zichzelf signaleren hebben verbanden met althans een aantal van de markttrends. Zo is de ontwikkeling van meer samenwerkingsverbanden (met opdrachtgevers en met andere aanbieders) gerelateerd aan de trend naar meer nadruk op de werkgeversbenadering – wellicht omdat kleinschaligheid niet goed samengaat met het onderhouden van een ruim werkgeversnetwerk – , de opkomst van de modulaire inkoop en de gesignaleerde grotere afstand van cliënten tot de arbeidsmarkt.

Ook de ontwikkeling van meer modulaire diensten in plaats van complete trajecten is gerelateerd aan diverse markttrends, maar (uiteraard) het sterkste aan de trend naar meer modulaire inkoop door opdrachtgevers.

De grotere aandacht voor scholing binnen trajecten (die door ruim vier op de tien aanbieders als ontwikkeling in hun aanbod wordt gesignaleerd) is eveneens een reactie op verschillende trends, maar met name op de toenemende afstand van cliënten tot de arbeidsmarkt en op de (komende) activering van Wajongers.

7.4.2 Welke markttrends brengen welke aanbodontwikkelingen op gang?

In de vorige paragraaf bespraken wij, welke ontwikkelingen bij aanbieders te zien zijn als een reactie op de markttrends die zij ervaren. In deze paragraaf kantelen we het perspectief een kwartslag: we bespreken nu, welke van de trends die door vele aanbieders worden waargenomen, ook leiden tot ontwikkelingen bij de aanbieders. We bespreken deze aan de hand van de driehoek opdrachtgevers, cliënten en arbeidsmarkt die in hoofdstuk 3 werd geïntroduceerd.

Opdrachtgevers

Wat betreft de opdrachtgevers is de trend naar *meer modulaire inkoop* (in plaats van complete trajecten) de meest invloedrijke. Deze leidt niet alleen tot het aanbieden van meer modulaire diensten – wat tamelijk vanzelfsprekend lijkt: vraag schept aanbod – maar onder meer ook tot meer samenwerking met andere aanbieders, alsmede tot verbreding naar meer opdrachtgevers, een breder dienstenpakket en breder scala van doelgroepen.

De trend naar meer *regievoering door opdrachtgevers* lijkt minder reacties op te roepen, maar leidt wel tot een verbreding naar meer opdrachtgevers en marktsegmenten en gaat tevens samen met het meer aanbieden van modulaire producten.

Cliënten

Aan de zijde van de cliënten is het vooral hun *toenemende afstand tot de arbeidsmarkt* die een aantal aanbodontwikkelingen in gang brengt. Met name de toenemende aandacht voor scholing binnen trajecten is duidelijk gerelateerd aan deze trend, maar ook de verbreding bij aanbieders (vooral naar doelgroepen, maar ook naar opdrachtgevers en diensten) is een reactie daarop.

Ook de komende *activering van Wajongers* leidt tot een aantal reacties, waaronder met name de toenemende aandacht voor scholing en een verbreding van het dienstenpakket.

Arbeidsmarkt

De toenemende nadruk op de *werkgeversbenadering* en op de vraaggerichtheid van re-integratie is kennelijk een invloedrijke trend, want deze trekt vele ontwikkelingen bij aanbieders met zich mee. De werkgeversbenadering leidt tot verbreding in het scala van opdrachtgevers, diensten en doelgroepen, alsmede tot een toenemend aantal samenwerkingsverbanden tussen aanbieders en opdrachtgevers.

Ook de komende *brugbanen* voor herbeoordeelde WAO'ers leiden wel tot bepaalde reacties, maar opmerkelijk genoeg deels in negatieve zin: aanbieders die menen dat zij zelf met de brugbanen van doen krijgen, reageren daarop minder vaak dan gemiddeld door toenemende specialisatie en innovatie.

Wat de overige trends ten aanzien van de arbeidsmarktontwikkeling betreft: de gevolgen van de veranderende arbeidsmarkt roept slechts lichte reacties op – wellicht omdat die gevolgen zelf ook ambivalent zijn. Hetzelfde geldt voor de toenemende nadruk op re-integratie richting zelfstandig ondernemerschap; hoewel vele aanbieders dit signaleren, reageren ze daarop niet vaak met duidelijke aanbodontwikkelingen bij hun organisatie.

7.4.3 Trends met meeste reacties én de meest voorkomende reacties op trends

De perspectieven gepresenteerd in paragraaf 7.4.2 en 7.4.3 geven ons op verschillende wijze inzicht in de samenhang tussen trends op de re-integratiemarkt en de ontwikkelingen die zich voordoen bij aanbieders. Samenvattend kan gesteld worden dat trends op de re-integratiemarkt die de meeste reacties bij aanbieders teweeg brengen, de werkgeversbenadering (trend 2), de grotere afstand van cliënten tot de arbeidsmarkt (trend 9) en de modulaire inkoop (trend 5) zijn.

De trends in volgorde van de mate van reactie die ze teweeg brengen bij aanbieders
werkgeversbenadering (trend 2)
afstand van cliënten tot de arbeidsmarkt (trend 9)
modulaire inkoop (trend 5)
brugbanen (trend 12)
Wajongers (trend 13)
arbeidsmarktontwikkelingen (trend 11)
scherper wordende concurrentie (trend 3)
regievoering door opdrachtgever (trend 1)
zelfstandig ondernemerschap (trend 8)
IRO en PGB/PRB (trend 7)

Vice versa blijkt dat aanbieders het vaakst reageren op trends door verbreding naar meer opdrachtgevers en marktsegmenten, door een breder scala van doelgroepen te bedienen en door verbreding van het dienstenpakket.

Reacties op trends, in volgorde van veel gegeven tot weinig gegeven
verbreding naar meer opdrachtgevers en marktsegmenten
breder scala van doelgroepen bedienen
verbreding dienstenpakket
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt
nieuwe producten en diensten in de markt zetten
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden
specialisatie dienstenpakket
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers
specialisatie op bepaalde doelgroep(en)

7.5 Samenloop re-integratie en inburgering

In de vraagstelling van dit onderzoek wordt specifiek aandacht besteed aan de samenloop van re-integratie met inburgeringstrajecten.

Wat betreft die samenloop tekenen we aan dat van de totale aanbodzijde van de re-integratiemarkt slechts een beperkt deel – waaronder met name de ROC's - zich (mede) richt op inburgering. Van onze respondenten richt 8% zich (onder meer) op inburgeraars. De overigen zullen weinig zicht hebben op de samenloop van re-integratie met inburgering (waarmee zij immers zelf niet direct van doen hebben). Echter, binnen groep respondenten die wel inburgeringdiensten verzorgt ziet een ruime meerderheid wel degelijk een toenemende samenloop. En van de cursussen die men aanbood was bijna de helft mede gericht op het krijgen van betaalde arbeid. Afgezet tegen de doelstelling van de overheid om 80% van de inburgeringstrajecten de vorm te geven van duale trajecten komt dit een eind in de richting (wanneer men bedenkt dat onder "duale trajecten" niet alleen wordt verstaan de samenloop met integratie in betaald werk, maar ook met activering en participatie in meer algemene zin).

Overigens worden inburgeraars door de betrokken aanbieders door de bank geno-

men beschouwd als een relatief moeilijke doelgroep wat betreft de kans op betaald werk.

7.6 Re-integratie arbeidsgehandicapten

Weliswaar richt een groot deel van de aanbodzijde zich (nog steeds) op arbeidsgehandicapten en (langdurig) zieke werknemers, maar een globale vergelijking met de Re-integratiemarktanalyse 2006 wekt de indruk dat de recente aanwas van nieuwe aanbieders op de markt vooral betrekking heeft op ontslagwerklozen terwijl de aanbodzijde voor arbeidsgehandicapten geen of minder groei vertoont. Wel bestaat die nieuwe aanwas grotendeels uit kleinere aanbieders terwijl de oudere aanbieders (die zich vaak mede richten op arbeidsgehandicapten) doorgaans groter zijn; gevolg is dat aanbieders nog altijd iets meer van hun dienstenvolume besteden aan arbeidsgehandicapten en langdurige zieke werknemers dan aan ontslagwerklozen (waarvan het aantal ook afneemt door de gunstige arbeidsmarkt).

Als gevolg van de nieuwe wetgeving (overgang van WAO naar WIA) en van het "op-schonen" van het lopend bestand via de herbeoordelingen lijkt de omvang van de cliëntenpopulatie van arbeidsgehandicapten langzamerhand te krimpen.

Het belangrijkste gegeven voor de re-integratie van arbeidsgehandicapten is en blijft dat cliënten "met een vlekje" (en daarmee wordt doorgaans eufemistisch gedeut op: een (lichte) handicap) nog steeds moeilijk plaatsbaar zijn, ook in de huidige periode van een gespannen arbeidsmarkt. Die stelling wordt door een grote meerderheid van onze respondenten onderschreven. Ook uit ander onderzoek blijkt dat de kansen van werkzoekende arbeidsgehandicapten op een baan relatief slecht zijn, ook in vergelijking met andere doelgroepen van het arbeidsmarktbeleid (AS*tri*, 2007).

Aanbieders zijn dan ook positief gestemd over de nieuwe maatregelen die beogen een stimulans te geven aan re-integratie van bepaalde groepen arbeidsgehandicapten: de brugbanen voor herbeoordeelden, en de activering van Wajongers. Ze achten beide maatregelen gunstig voor het succes van re-integratie voor deze groepen, en zien er voor hun eigen organisatie meer kansen dan bedreigingen in. Dat laatste geldt nog sterker voor de respondenten die zelf ook diensten aanbieden aan arbeidsgehandicapten respectievelijk Wajongers (wat weinig verbazing zal wekken, gezien het feit dat de genoemde maatregelen zullen leiden tot meer vraag op hun (deel)markt).

7.7 Vraaggerichtheid, werkgeversbenadering

In de vraagstelling van dit onderzoek wordt speciaal aandacht verlangd voor de

vraaggerichtheid van re-integratie en het belang van de "werkgeversbenadering". In 7.3 gingen wij daarop reeds in; we constateerden dat de werkgeversbenadering door de helft van de aanbieders wordt herkend als een bestaand (en als gunstig gewaardeerd) fenomeen, en dat deze van invloed is op een reeks van ontwikkelingen bij aanbieders. Zo gaat deze benadering samen met een verbreding (naar meer opdrachtgevers, diensten en doelgroepen) en met toenemende samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers. Dit laatste duidt er wellicht op dat niet (alleen) de aanbieders zelf, maar vaak (ook) de opdrachtgevers – denk aan gemeenten – beschikken over het benodigde lokale of regionale netwerk met werkgevers, een netwerk dat zeker kleine aanbieders moeilijk in hun eentje kunnen opzetten en onderhouden.

7.8 Knelpunten en oplossingsrichtingen

Afstand arbeidsmarkt

Het belangrijkste knelpunt dat aanbieders zien is de grotere afstand tot de arbeidsmarkt van het huidige cliëntenbestand. Het is de restgroep die overblijft nadat de hoogconjunctuur de arbeidsmarkt heeft afgeroomd. Ook het feit dat deze restgroep veel "mensen met een vlekje" omvat die nog steeds zeer moeilijk plaatsbaar zijn vormt voor deze groep een probleem.

De oplossingsrichting die de aanbieders vooral volgen is meer nadruk op scholing en meer samenwerking (met andere aanbieders en opdrachtgevers). Verder is het de vraag of voor de moeilijke restgroep het doel van rechtstreekse plaatsing in reguliere arbeid realistisch is. Sommigen suggereren dat naast het criterium van plaatsing ook een criterium van "een tussenstap richting arbeidsmarkt" als succesindicator moet dienen. En wat betreft plaatsing in reguliere arbeid: voor de zwaarste groep zal een vorm van gesubsidieerde arbeid onmisbaar blijven. Ook de aanbieders hebben daarvan kennelijk positieve verwachtingen, gezien de hoopvolle reacties op de komst van de brugbanen.

Opdrachtgeverschap en regievoering

Het feit dat opdrachtgevers meer zelf gaan doen (met name regievoering) en minder uitbesteden wordt door vele aanbieders als knelpunt gezien: voor henzelf betekent dit een verkleining van de markt, en zij twijfelen er soms aan of de opdrachtgevers wel de kennis en vaardigheden bezitten om de regierol waar te maken. Vanuit de positie van de aanbieders bezien is het ook begrijpelijk dat men sceptisch staat tegenover deze vorm van "concurrentie" door opdrachtgevers zelf. Of de regievoering door opdrachtgevers uiteindelijk inderdaad minder effectief is dan uitbesteding, kan uit dit onderzoek niet worden opgemaakt: de toekomst zal moeten leren wat de ervaringen daarmee zijn.

De meest gekozen oplossingsrichtingen die aanbieders kiezen zijn verbreding van het scala van opdrachtgevers en het aangaan van samenwerking met opdrachtgevers.

Toenemende concurrentie

Een kleiner speelveld en een groter aantal spelers: het wordt dringen op de re-integratiemarkt. Inderdaad signaleren de aanbieders in meerderheid dat de concurrentie aan het verscherpen is. Maar is dit een knelpunt? Voor sommigen uiteraard wel – daarbij wordt vaak verwezen naar de kleine aanbieders, die het gezien een aantal trends waarschijnlijk moeilijk krijgen (denk aan het IRO-beoordelingskader van UWV of aan de werkgeversbenadering die eveneens een actief werkgeversnetwerk vereist). Samenwerking, eventueel in netwerkverband, lijkt de belangrijkste oplossing voor de kleinste aanbieders.

Een meerderheid van de aanbieders ziet echter eerder kansen dan bedreigingen in de toenemende concurrentie. Ook de ontwikkeling van het bedrijfsresultaat is bij de meeste aanbieders positief (zo melden zij zelf), hetgeen er evenmin op duidt dat hier sprake is van een markt in verval.

Naast knelpunten ook gunstige trends

Naast tendensen op de markt die voor de aanbieders knelpunten opleveren, zijn er (meer) trends die door hen gunstig worden beoordeeld en als een kans in plaats van een bedreiging worden gezien. De werkgeversbenadering en de toenemende re-integratie richting ondernemerschap worden door een meerderheid beschouwd als gunstige trends die hen kansen bieden. Ook de opkomst van de IRO's wordt door de meeste aanbieders als gunstig gewaardeerd, maar daarbij tekenen we aan – naast het feit dat een groot deel van onze respondenten zelf IRO-aanbieder is – dat het onzeker is of de hausse van de IRO's zich zal voortzetten; de nieuwe regelgeving van UWV zal voor een aantal aanbieders drempels opwerpen voor toetreding. Tenslotte herhalen we dat de komst van de brugbanen voor herbeoordeelden door de meeste aanbieders als gunstige trend wordt gezien.

7.9 Beschouwing

Kleinschalig maatwerk of verbrokkeling?

Overzien we de ontwikkelingen op de re-integratiemarkt, dan is een tendens naar kleinschaligheid waarneembaar. Aan de aanbodzijde is een toevloed van nieuwe, veelal kleine spelers; aan de kant van opdrachtgevers wordt de inkoop vaak op kleinere leest geschoeid (bijvoorbeeld de decentrale inkoop bij UWV door re-integratiecoaches, geleid door het nieuwe inkoopkader, in plaats van de vroegere cen-

trale inkoop); en wat betreft de ingekochte diensten is sprake van toenemende modulaire inkoop in plaats van integrale trajecten.

Of deze ontwikkelingen als positief zijn te waarderen – kleinschaligheid biedt ruimte voor maatwerk – dan wel negatief – verbodskeling van de markt, minder overzichtelijkheid – valt op basis van dit onderzoek niet te zeggen. De toekomst zal dit moeten uitwijzen.

Dat laatste geldt eveneens voor de toekomstige ontwikkeling van de aanbodzijde. Een verdere toestroom van nieuwe, kleine aanbieders is nauwelijks plausibel; eerder zou men een teruggang van het aantal kleine aanbieders verwachten. Een verdere toename van het aantal IRO's lijkt niet waarschijnlijk, en vele van de kleine IRO-aanbieders lijken zich ook niet te richten op een langdurig verblijf op deze markt (getuige onder meer het grote aantal onder hen dat geen keurmerk heeft noch ambeert).

Ook de strategie van verbreding, die door de meeste aanbieders wordt gehanteerd als reactie op de toenemende concurrentie, kan moeilijk anders dan uitlopen op een shake-out. Niet allen kunnen zich verbreden ten koste van anderen; sommigen zullen buiten de lijnen van het speelveld geduwd worden.

Werkt de markt?

Wat is vanuit dit alles te zeggen over de doelmatigheid en doeltreffendheid van re-integratie? Zoals we al meldden in hoofdstuk 1 zijn daarover geen empirische uitspraken mogelijk op basis van dit onderzoek. De aanbodzijde van de markt lijkt wel dynamisch te reageren op trends aan de vraagzijde, maar we weten niet of die reacties ook bevorderlijk zijn voor het succes van re-integratie; ook in een dynamische en door concurrentie gedisciplineerde markt is het niet zeker of het uiteindelijke doel (optimale re-integratie) bereikt wordt. En zonder inzicht in dat doelbereik is de vraag naar doelmatigheid per definitie evenmin te beantwoorden.

Toch geven de uitkomsten grond om een aantal vragen te stellen rond de dynamiek van de markt en de toekomstige ontwikkeling daarvan. Dragen de huidige marktontwikkelingen bij tot het publieke doel van een goede en efficiënte re-integratie? We zagen dat er een spanningsveld bestaat tussen de algehele tendens bij aanbieders naar meer specialisatie en innovatie enerzijds en de, door de scherpe concurrentieverhoudingen op gang gebrachte, tendens tot verbreding anderzijds. Is specialisatie (die in ieder geval de bijklank heeft van "maatwerk" en daarmee betere effectiviteit suggereert) inderdaad beter dan door concurrentieoverwegingen afgedwongen verbreding (die het gevaar meebrengt van vervlakking)? En is er een risico dat door een ontwikkeling richting verbreding weer de situatie van enkele jaren geleden terugkeert, waarin als gevolg van te lage prijsstelling goede kwaliteit nauwelijks geleverd kon worden (door vershraling van het aanbod)? Dit is niet ondenkbaar, als de

vele spelers op het krimpende veld elkaar, al verbredend, buiten de lijnen pogen te duwen. Een dergelijke ontwikkeling zou geen bijdrage leveren aan het publieke belang dat via de re-integratiemarktwerking wordt beoogd (en daarmee uiteindelijk ook niet aan dat van de sector).

Wellicht lost het mogelijke gevaar van een te scherpe (prijs)concurrentie zichzelf deels op. We signaleerden in dit rapport dat vele van de kleinere nieuwkomers wellicht geen blijvers zijn op de markt, maar eerder passanten. Dit hangt op zijn beurt mede af van de ontwikkelingen rond de IRO's en PRB's. Wanneer bijvoorbeeld de toegangscriteria voor aanbieders op de IRO-markt door UWV aangescherpt worden zal een aantal aanbieders daarmee afvallen en de markt weer moeten verlaten (waarbij aanscherping van criteria wel op gespannen voet kan staan met de idee van "vraagsturing" achter de IRO's).

Naar een optimale inrichting

Welke mogelijkheden zijn er om tot een zodanige inrichting van de markt te komen dat de (veronderstelde) voordelen van specialisatie en "maatwerk" behouden blijven zonder de vrije marktwerking te zeer te verstoren? Is het bijvoorbeeld denkbaar dat zich deelmarkten ontwikkelen waarop meer ruimte is voor gespecialiseerde aanbieders om, in interactie met partijen op die deelmarkten, maatwerk te (blijven) leveren zonder teveel druk tot verbreding?

We tekenen daarbij eerst aan dat de ontwikkelingen aan de aanbodzijde, in de richting van meer specialisatie, innovatie en maatwerk, door ons meermalen als "autonome" ontwikkelingen zijn aangeduid, als zouden zij spontaan zijn opgebloeid bij een grote meerderheid van aanbieders. Zo simpel is het natuurlijk niet. Ook die algemene aanbodontwikkelingen zijn op gang gekomen door inschattingen en verwachtingen bij aanbieders over "wat de markt gaat doen". Voor een adequaat aanbod op de markt is het van belang dat de aanbieders die inschattingen zo goed mogelijk kunnen maken (en zich daardoor kunnen specialiseren op die deelmarkten / segmenten waarin zij het beste zijn), en daarvoor is een goede communicatie tussen alle betrokken marktpartijen – dus transparantie over en weer - cruciaal. Met "marktpartijen" doelen we dan niet slechts op opdrachtgevers, maar op alle drie de hoekpunten: ook cliënten en de vraagzijde van de arbeidsmarkt (werkgevers).

Hoe kunnen deze drie partijen – samen met de aanbodzijde - zodanig worden betrokken bij de markt, dat daaruit het beste aanbod op die markt (of op een aantal deelmarkten) resulteert? Dat is allereerst een boeiende vraag voor de beleidsmakers, maar ook voor verdere studie naar de mechanismen aan de aanbodzijde.

Hoe komen de partijen aan de aanbodzijde tot keuzes over hun dienstenpakket (of ruimer: tot keuzes om al dan niet tot deze markt toe te treden respectievelijk die te verlaten), hoe werken de ontwikkelingen bij de drie marktpartijen door in het produc-

tenaanbod? Antwoorden op vragen als deze zouden een goede bijdrage kunnen leveren aan het optimaal functioneren van de aanbodzijde op de re-integratiemarkt.

LITERATUURLIJST

AStri (november 2007). *Arbeidsparticipatie van iedereen ... lukt dat?*
Leiden: AStri.

Berendsen, E. (1/2008). *De uitdijende wereld van Wajong*. Tijdschrift Sociaal Bestek.

Buurman, M. & H.J. Jansen (september 2007). *Innovatie op de gemeentelijke reïntegratiemarkt*. Tijdschrift Reïntegratie.

Dekker, H.S., N. Heijbroek, M.H.D.A.G. Heijnen, E. Hello, L. Mallee & W.R. Trap (augustus 2006). *Aanbodonderzoek 2006 in beeld; eindrapport*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.

Gilbert, N. (2002). *Transformation of the Welfare State*. New York: Oxford University Press.

Hefti, T. (december 2007). *Nieuw re-integratie-instrument: overname van dienstverband*. AD-Visie, nr. 6.

IWI (2007). *Zaak van Belang, Begeleiding door UWV, CWI en gemeenten van uitkeringsgerechtigden die willen starten met een eigen bedrijf*. Den Haag: IWI.

Kenniscentrum UWV (juli 2007). *UWV kwartaalverkenning 2007-II*.

Klompé, M. (1/2008). *Wajong: meedoen naar vermogen*. Sociaal Bestek.

Kok, L., D. Hollanders, J.P. Hop & S. Onderstal (oktober 2006). *Werkt de reïntegratiemarkt?* Amsterdam: SEO.

Koning J. de, J. Gravesteyn-Ligthelm, A. Gelderblom, O. Tanis & A. Maasland (december 2007). *Reïntegratie door gemeenten: zelf doen, uitbesteden of samenwerken?* Rotterdam: SEOR.

Lötters, F.J.B. & T.J. Veerman (april 2007). *Maatwerk in de vangnetregeling*. Leiden: AStri.

Mallee, L., J.W.M. Mevissen, J. E. Soethout & H.A. Weening (oktober 2006). *De re-*

integratiemarkt geijkt. Amsterdam: Regioplan.

Peeters, M., M. Aerts, F. Reijenga & V. Veldhuis (juli 2007). *Regie over re-integratie: de mogelijkheden van een IRO*. Amsterdam: Breed Platform Verzekerden en Werk.

RWI (2006). *De route naar resultaat: Reïntegratiemarktanalyse 2006*. Den Haag: RWI.

RWI (2007). *Uitbesteden, zelf doen of samenwerken?* Den Haag: RWI.

RWI (2008). *Wie doet wat en waarom? Re-integratie uitbesteed, samen of in eigen beheer*. Den Haag: RWI.

Stichting Blik op Werk (juni 2007). *Benchmarkrapportage Blik op Werk Borea Keurmerk*. Den Haag: Stichting Blik op Werk.

UWV (maart 2008). *Inkoopkader Re-integratiediensten UWV 2008*, versie 17. Amsterdam: UWV.

UWV (april 2008). *Beoordelingskader Individuele Re-integratieovereenkomst UWV 2008*, versie 25 april 2008. Amsterdam: UWV.

Verveen, Bunt, Bos & Van der Aalst (juli 2006). *Ontwikkelingen op de reïntegratiemarkt*. Den Haag: RWI.

Visscher, K., C. Thijs en L. Aarts (november 2007). *Vierde voortgangsrapportage IRO*. Den Haag: Ape.

INHOUDSOPGAVE

- 1A VRAGENLIJST WEBENQUÊTE
- 1B VELDWERKVERSLAG OPEN VRAGEN

- 2 DETAILTABELLEN EN UITSPLITSINGEN NAAR
TYPE AANBIEDERS

- 3 DETAILTABELLEN EN UITSPLITSINGEN NAAR
GROOTTEKLASSE VAN AANBIEDERS

- 4 LIJST VAN DEELNEMERS WEBENQUÊTE

BIJLAGE 1A VRAGENLIJST WEBENQUÊTE

Uitgezet: 13-2-2008

Afgesloten: 11-3-2008

Titel: Trends op de re-integratiemarkt**<INTRODUCTIESCHERM EN –TEKST>**

Dit is de enquête 'Trends op de re-integratiemarkt'.

Hebt u vragen over deze enquête, neem dan contact op met bureau *AStri*.

Wij zijn telefonisch bereikbaar op werkdagen van 9.00 tot 17.00 uur, op nummer 071 – 5124903 Buiten deze uren kunt u een bericht inspreken op ons antwoordapparaat.

Wij bellen u dan terug. Ons e-mailadres is: <door ISIZ in te vullen adres >.

Als u technische vragen heeft kunt u een mail sturen naar <door ISIZ in te vullen adres >.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking!

BLOK A**UW DIENSTEN, OPDRACHTGEVERS EN DOELGROEPEN**

1. Welke van de volgende **diensten** bood uw organisatie in 2007 aan?
(meerdere antwoorden mogelijk)

[**diensten**: het gaat alleen om diensten die uw organisatie zelf verricht, niet om diensten die uw organisatie elders inkoopt ten behoeve van uw cliënten]

- sociale activering/vrijwilligerswerk
- inburgering
- zorgtrajecten/hulpverlening (bv. schuldhulpverlening)
- fysieke interventie (bv. rugtraining/rsi-behandeling)
- psychische interventie (bv. burnout-behandeling)
- preventie en verzuimbegeleiding
- mediation en conflictbemiddeling
- diagnostiek
- beroepsoriëntatie en beroepskeuze
- her-, om- en bijscholing
- trainingen (bv. motivatietraining, sociale vaardigheidstraining, sollicitatietraining)
- directe arbeidsbemiddeling, jobhunting
- jobcoaching, begeleiding van werkende cliënten
- leer-werktrajecten
- begeleiding naar zelfstandig ondernemerschap
- uitvoering gesubsidieerd werk
- work first
- overname van arbeidscontracten van werknemers
- (tijdelijk) in dienst nemen van uitkeringsgerechtigden
- casemanagement, regievoering (anders dan bovenstaand)
- andere dienst(en), nl.

[diensten die zijn aangevinkt laten terugkomen in het rijtje bij vraag 2]

2. Kunt u een schatting geven hoeveel procent elke van deze diensten uitmaakte van het totaal in 2007?
- sociale activering/vrijwilligerswerk ... %
 - inburgering ... %
 - zorgtrajecten/hulpverlening (bv. schuldhulpverlening) ... %
 - fysieke interventie (bv. rugtraining/rsi-behandeling) ... %
 - psychische interventie (bv. burnout-behandeling) ... %
 - preventie en verzuimbegeleiding ... %
 - mediation en conflictbemiddeling ... %
 - diagnostiek ... %
 - beroepsoriëntatie en beroepskeuze ... %
 - her-, om- en bijscholing ... %
 - trainingen (bv. motivatietraining, sociale vaardigheidstraining, sollicitatietraining) ... %
 - directe arbeidsbemiddeling, jobhunting ... %
 - jobcoaching, begeleiding van werkende cliënten ... %
 - leer-werktrajecten ... %
 - begeleiding naar zelfstandig ondernemerschap ... %
 - uitvoering gesubsidieerd werk ... %
 - work first ... %
 - overname van arbeidscontracten van werknemers (tijdelijk) in dienst nemen van uitkeringsgerechtigden ... %
 - casemanagement, regievoering (anders dan bovenstaand) ... %
 - andere dienst(en) ... %

[het totaal van de genoemde percentages moet 100% zijn]

3. Aan welke van de volgende doelgroepen werden in 2007 diensten aangeboden?

(meerdere antwoorden mogelijk)

- 1. arbeidsgehandicapten excl. Wajongers
- 2. Wajongers
- 3. ontslagwerklozen
- 4. vangnetters
- 5. (langdurig) zieke werknemers
- 6. WWB-cliënten
- 7. NUGgers
- 8. inburgeraars
- 9. andere groepen, nl.

[arbeidsgehandicapten: personen met een uitkering op basis van WIA/WAO/WAZ en herbeoordeelden (maar geen Wajongers)]

[vangnetters: zieke uitzendkrachten, zieke WW-ers en zieke werknemers wier arbeidsovereenkomst tijdens de ziekte afliep]

[(langdurig) zieke werknemers: ziek gemelden die nog wel een arbeidsovereenkomst met hun werkgever hebben]

[doelgroepen die zijn aangevinkt en/of benoemd bij 'andere groepen, nl.' laten terugkomen in het rijtje bij vraag 4]

4. Kunt u een schatting geven hoeveel procent elke van deze diensten uitmaakte van het totaal in 2007?
- | | |
|--|-------|
| <input type="radio"/> arbeidsgehandicapten excl. Wajongers | ... % |
| <input type="radio"/> Wajongers | ... % |
| <input type="radio"/> ontslagwerklozen | ... % |
| <input type="radio"/> vangnetters | ... % |
| <input type="radio"/> (langdurig) zieke werknemers | ... % |
| <input type="radio"/> WWB-cliënten | ... % |
| <input type="radio"/> NUGgers | ... % |
| <input type="radio"/> inburgeraars | ... % |
| <input type="radio"/> andere groepen | ... % |

[het totaal van de genoemde percentages moet 100% zijn]

[arbeidsgehandicapten: personen met een uitkering op basis van WIA/WAO/WAZ en herbeoordeelden (maar geen Wajongers)]

[vangnetters: zieke uitzendkrachten, zieke WW'ers en zieke werknemers wier arbeidsovereenkomst tijdens de ziekte afliep]

[(langdurig) zieke werknemers: ziek gemelden die nog wel een arbeidsovereenkomst met hun werkgever hebben]

[indien v3=8]

5. Voor (ongeveer) hoeveel cliënten heeft uw organisatie in 2007 inburgeringcursussen verzorgd?
... cliënten
6. Hoeveel procent van deze cursussen is mede gericht op het verkrijgen van (betaalde) arbeid?
... %
7. Beschouwt u de doelgroep van inburgeraars, vergeleken met andere doelgroepen, als moeilijker, gemakkelijker of ongeveer vergelijkbaar wat de kans op het verkrijgen van arbeid betreft?
- moeilijker
 - makkelijker
 - ongeveer vergelijkbaar

[allen]

8. Voor welke van de volgende opdrachtgevers werd in 2007 gewerkt?

(meerdere antwoorden mogelijk)

- UWV (exclusief IRO)
- gemeenten (exclusief PRB/PGB)
- particuliere verzekeraars
- werkgevers 1e spoor
- werkgevers 2e spoor
- cliënten zelf via een IRO
- cliënten zelf via PRB/PGB
- cliënten zelf voor eigen rekening
- andere opdrachtgevers, nl.

[1e spoor: re-integratie gericht op terugkeer bij eigen werkgever]

[2e spoor: re-integratie gericht op plaatsing bij andere werkgever]

[diensten die zijn aangevinkt en/of benoemd bij 'andere opdrachtgevers, nl. ...' laten terugkomen in het rijtje bij vraag 9]

9. Kunt u een schatting geven van de verdeling van het feitelijk volume over die opdrachtgevers?

- | | |
|---|-------|
| <input type="radio"/> UWV (exclusief IRO) | ... % |
| <input type="radio"/> gemeenten (exclusief PRB/PGB) | ... % |
| <input type="radio"/> particuliere verzekeraars | ... % |
| <input type="radio"/> werkgevers 1e spoor | ... % |
| <input type="radio"/> werkgevers 2e spoor | ... % |
| <input type="radio"/> cliënten zelf via een IRO | ... % |
| <input type="radio"/> cliënten zelf via PRB/PGB | ... % |
| <input type="radio"/> cliënten zelf voor eigen rekening | ... % |
| <input type="radio"/> andere opdrachtgevers, nl. | ... % |

[het totaal van de genoemde percentages moet 100% zijn]

[1e spoor: re-integratie gericht op terugkeer bij eigen werkgever]

[2e spoor: re-integratie gericht op plaatsing bij andere werkgever]

10. Voor hoeveel verschillende opdrachtgevers werkte uw organisatie over 2007 in totaal (ongeveer)?

... opdrachtgevers

BLOK B
ONTWIKKELINGEN EN TRENDS OP DE RE-INTEGRATIEMARKT

11. Kunt u aangeven in hoeverre zich bij uw organisatie de volgende ontwikkelingen voordoen?

De laatste paar jaar...

- | | |
|---|-----------|
| <input type="radio"/> bieden we een zo breed mogelijk scala aan producten en diensten aan | ja/nee/wn |
| <input type="radio"/> specialiseren we ons steeds meer op specifieke producten en diensten | ja/nee/wn |
| <input type="radio"/> hebben we nieuwe producten en diensten in de markt gezet | ja/nee/wn |
| <input type="radio"/> bedienen we een zo breed mogelijk scala aan opdrachtgevers en marktsegmenten | ja/nee/wn |
| <input type="radio"/> specialiseren we ons steeds meer op specifieke opdrachtgevers en marktsegmenten | ja/nee/wn |
| <input type="radio"/> bedienen we een steeds breder scala van doelgroepen | ja/nee/wn |
| <input type="radio"/> specialiseren we ons steeds meer op een of enkele bepaalde doelgroep(en) | ja/nee/wn |
| <input type="radio"/> gaan we meer samenwerking aan met andere aanbieders op de re-integratiemarkt | ja/nee/wn |
| <input type="radio"/> gaan we meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers aan | ja/nee/wn |
| <input type="radio"/> bieden we steeds meer losse onderdelen (modules) van grotere trajecten aan | ja/nee/wn |
| <input type="radio"/> besteden we meer aandacht aan scholing in trajecten | ja/nee/wn |

De laatste paar jaar doen zich, volgens sommige waarnemers, diverse ontwikkelingen en trends voor op de re-integratiemarkt. We leggen nu 13 van die ontwikkelingen en trends aan u voor, met de vraag of u die ontwikkeling of trend ook waarneemt, hoe u deze waardeert, en hoe uw organisatie daarop reageert.

Trend 1: Regievoering door opdrachtgever

Beschrijving: Opdrachtgevers als UWV en gemeenten nemen de regie en de begeleiding van re-integratietrajecten steeds meer in eigen hand.

12. Neemt u deze trend ook waar?
- nee, die trend is er niet -> v.17
 - weet ik niet, ik heb daar geen zicht op -> v.17
 - ja, die trend is er -> v.13
13. Acht u deze trend *over het algemeen* gunstig of ongunstig voor het succes van re-integratietrajecten?
- gunstig
 - ongunstig
 - zowel gunstige als ongunstige effecten
 - weet ik niet
14. Biedt deze trend *uw eigen organisatie* nieuwe kansen en/of bedreigingen?
- nee -> v.17
 - ja, overwegend nieuwe kansen
 - ja, overwegend nieuwe bedreigingen
 - ja, zowel nieuwe kansen als bedreigingen
 - weet ik niet -> v.17
15. Hoe reageert uw organisatie op deze trend?
- | | 1 | 2 | 3 |
|--|----|-----|-----------|
| <input type="radio"/> 15_1 verbreding van ons dienstenpakket | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 15_2 specialisatie van ons dienstenpakket | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 15_3 nieuwe producten en diensten in de markt zetten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 15_4 verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 15_5 specialisatie op specifieke opdrachtgevers of markt segmenten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 15_6 breder scala van doelgroepen bedienen | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 15_7 specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en) | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 15_8 meer samenwerking met andere aanbieders op de markt | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 15_9 meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 15_10 meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 15_11 meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 15_12 anders, nl. | ja | nee | weet niet |

[indien v19_12 =1]

16. U heeft aangegeven anders, namelijk. Kunt u kort toelichten hoe uw organisatie op de trend reageert?

.....

Trend 2: Werkgeversbenadering

Beschrijving: Actieve benadering door re-integratiebedrijven van werkgevers bij wie (in de toekomst) mogelijk cliënten geplaatst kunnen worden.

17. Neemt u deze trend ook waar?
- nee, die trend is er niet -> v.22
 - weet ik niet, ik heb daar geen zicht op -> v.22
 - ja, die trend is er -> v.18
18. Acht u deze trend *over het algemeen* gunstig of ongunstig voor het succes van re-integratietrajecten?
- gunstig
 - ongunstig
 - zowel gunstige als ongunstige effecten
 - weet ik niet
19. Biedt deze trend *uw eigen organisatie* nieuwe kansen en/of bedreigingen?
- nee -> v.22
 - ja, overwegend nieuwe kansen
 - ja, overwegend nieuwe bedreigingen
 - ja, zowel nieuwe kansen als bedreigingen
 - weet ik niet -> v.22
20. Hoe reageert uw organisatie op deze trend?
- | | 1 | 2 | 3 |
|---|----|-----|-----------|
| <input type="radio"/> 20_1 verbreding van ons dienstenpakket | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 20_2 specialisatie van ons dienstenpakket | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 20_3 nieuwe producten en diensten in de markt zetten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 20_4 verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 20_5 specialisatie op specifieke opdrachtgevers of marktsegmenten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 20_6 breder scala van doelgroepen bedienen | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 20_7 specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en) | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 20_8 meer samenwerking met andere aanbieders op de markt | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 20_9 meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 20_10 meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 20_11 meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 20_12 anders, nl. | ja | nee | weet niet |

[indien v20_12 =1]

21. U heeft aangegeven anders, namelijk. Kunt u kort toelichten hoe uw organisatie op de trend reageert?

.....

Trend 3: Scherper wordende concurrentie

Beschrijving: Er is sprake van een steeds scherper wordende concurrentie op de re-integratiemarkt.

22. Neemt u deze trend ook waar?
- nee, die trend is er niet -> v.27
 - weet ik niet, ik heb daar geen zicht op -> v.27
 - ja, die trend is er -> v.23
23. Acht u deze trend *over het algemeen* gunstig of ongunstig voor het succes van re-integratietrajecten?
- gunstig
 - ongunstig
 - zowel gunstige als ongunstige effecten
 - weet ik niet
24. Biedt deze trend *uw eigen organisatie* nieuwe kansen en/of bedreigingen?
- nee -> v.27
 - ja, overwegend nieuwe kansen
 - ja, overwegend nieuwe bedreigingen
 - ja, zowel nieuwe kansen als bedreigingen
 - weet ik niet -> v.27
25. Hoe reageert uw organisatie op deze trend?
- | | 1 | 2 | 3 |
|---|----|-----|-----------|
| <input type="radio"/> 25_1 verbreding van ons dienstenpakket | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 25_2 specialisatie van ons dienstenpakket | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 25_3 nieuwe producten en diensten in de markt zetten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 25_4 verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 25_5 specialisatie op opdrachtgevers of marktsegmenten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 25_6 breder scala van doelgroepen bedienen | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 25_7 specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en) | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 25_8 meer samenwerking met andere aanbieders op de markt | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 25_9 meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 25_10 meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 25_11 meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 25_12 anders, nl. | ja | nee | weet niet |

[indien v25_12 =1]

26. U heeft aangegeven anders, namelijk. Kunt u kort toelichten hoe uw organisatie op de trend reageert?
-

Trend 4: Minder scherp wordende concurrentie

Beschrijving: De concurrentie op de re-integratiemarkt wordt steeds minder scherp.

27. Neemt u deze trend ook waar?
- nee, die trend is er niet -> v.32
 - weet ik niet, ik heb daar geen zicht op -> v.32
 - ja, die trend is er -> v.28
28. Acht u deze trend *over het algemeen* gunstig of ongunstig voor het succes van re-integratietrajecten?
- gunstig
 - ongunstig
 - zowel gunstige als ongunstige effecten
 - weet ik niet
29. Biedt deze trend *uw eigen organisatie* nieuwe kansen en/of bedreigingen?
- nee -> v.32
 - ja, overwegend nieuwe kansen
 - ja, overwegend nieuwe bedreigingen
 - ja, zowel nieuwe kansen als bedreigingen
 - weet ik niet -> v.32

30. Hoe reageert uw organisatie op deze trend?

	1	2	3
<input type="radio"/> 30_1 verbreding van ons dienstenpakket	ja	nee	weet niet
<input type="radio"/> 30_2 specialisatie van ons dienstenpakket	ja	nee	weet niet
<input type="radio"/> 30_3 nieuwe producten en diensten in de markt zetten	ja	nee	weet niet
<input type="radio"/> 30_4 verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	ja	nee	weet niet
<input type="radio"/> 30_5 specialisatie op opdrachtgevers of marktsegmenten	ja	nee	weet niet
<input type="radio"/> 30_6 breder scala van doelgroepen bedienen	ja	nee	weet niet
<input type="radio"/> 30_7 specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	ja	nee	weet niet
<input type="radio"/> 30_8 meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	ja	nee	weet niet
<input type="radio"/> 30_9 meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	ja	nee	weet niet
<input type="radio"/> 30_10 meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	ja	nee	weet niet
<input type="radio"/> 30_11 meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	ja	nee	weet niet
<input type="radio"/> 30_12 anders, nl.	ja	nee	weet niet

[indien v30_12 =1]

31. U heeft aangegeven anders, namelijk. Kunt u kort toelichten hoe uw organisatie op de trend reageert?

.....

Trend 5: Aanbesteding

Beschrijving: Organisaties als UWV en gemeenten kopen steeds vaker losse onderdelen van re-integratietrajecten in (modules) in plaats van integrale re-integratietrajecten.

32. Neemt u deze trend ook waar?
- nee, die trend is er niet -> v.37
 - weet ik niet, ik heb daar geen zicht op -> v.37
 - ja, die trend is er -> v.33
33. Acht u deze trend *over het algemeen* gunstig of ongunstig voor het succes van re-integratietrajecten?
- gunstig
 - ongunstig
 - zowel gunstige als ongunstige effecten
 - weet ik niet
34. Biedt deze trend *uw eigen organisatie* nieuwe kansen en/of bedreigingen?
- nee -> v.37
 - ja, overwegend nieuwe kansen
 - ja, overwegend nieuwe bedreigingen
 - ja, zowel nieuwe kansen als bedreigingen
 - weet ik niet -> v.37
35. Hoe reageert uw organisatie op deze trend?
- | | 1 | 2 | 3 |
|---|----|-----|-----------|
| <input type="radio"/> 35_1 verbreding van ons dienstenpakket | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 35_2 specialisatie van ons dienstenpakket | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 35_3 nieuwe producten en diensten in de markt zetten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 35_4 verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 35_5 specialisatie op opdrachtgevers of marktsegmenten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 35_6 breder scala van doelgroepen bedienen | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 35_7 specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en) | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 35_8 meer samenwerking met andere aanbieders op de markt | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 35_9 meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 35_10 meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 35_11 meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 35_12 anders, nl. | ja | nee | weet niet |

[indien v35_12 =1]

36. U heeft aangegeven anders, namelijk. Kunt u kort toelichten hoe uw organisatie op de trend reageert?

.....

Trend 6: Financiering trajecten

Beschrijving: Bij de financiering van re-integratietrajecten vindt een verschuiving plaats van no cure no pay via no cure less pay naar no cure full pay (overeengekomen prijs).

37. Neemt u deze trend ook waar?
- nee, die trend is er niet -> v.42
 - weet ik niet, ik heb daar geen zicht op -> v.42
 - ja, die trend is er -> v.38
38. Acht u deze trend *over het algemeen* gunstig of ongunstig voor het succes van re-integratietrajecten?
- gunstig
 - ongunstig
 - zowel gunstige als ongunstige effecten
 - weet ik niet
39. Biedt deze trend *uw eigen organisatie* nieuwe kansen en/of bedreigingen?
- nee -> v.42
 - ja, overwegend nieuwe kansen
 - ja, overwegend nieuwe bedreigingen
 - ja, zowel nieuwe kansen als bedreigingen
 - weet ik niet -> v.42
40. Hoe reageert uw organisatie op deze trend?
- | | 1 | 2 | 3 |
|---|----|-----|-----------|
| <input type="radio"/> 40_1 verbreding van ons dienstenpakket | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 40_2 specialisatie van ons dienstenpakket | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 40_3 nieuwe producten en diensten in de markt zetten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 40_4 verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 40_5 specialisatie op opdrachtgevers of marktsegmenten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 40_6 breder scala van doelgroepen bedienen | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 40_7 specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en) | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 40_8 meer samenwerking met andere aanbieders op de markt | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 40_9 meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 40_10 meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 40_11 meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 40_12 anders, nl. | ja | nee | weet niet |

[indien v40_12 =1]

41. U heeft aangegeven anders, namelijk. Kunt u kort toelichten hoe uw organisatie op de trend reageert?

.....

Trend 7: IRO en PGB/PRB

Beschrijving: Er is de laatste jaren een toename van het aantal IRO- en PGB/PRB-trajecten.

42. Neemt u deze trend ook waar?
- nee, die trend is er niet -> v.47
 - weet ik niet, ik heb daar geen zicht op -> v.47
 - ja, die trend is er -> v.43
43. Acht u deze trend *over het algemeen* gunstig of ongunstig voor het succes van re-integratietrajecten?
- gunstig
 - ongunstig
 - zowel gunstige als ongunstige effecten
 - weet ik niet
44. Biedt deze trend *uw eigen organisatie* nieuwe kansen en/of bedreigingen?
- nee -> v.47
 - ja, overwegend nieuwe kansen
 - ja, overwegend nieuwe bedreigingen
 - ja, zowel nieuwe kansen als bedreigingen
 - weet ik niet -> v.47
45. Hoe reageert uw organisatie op deze trend?
- | | 1 | 2 | 3 |
|---|----|-----|-----------|
| <input type="radio"/> 45_1 verbreding van ons dienstenpakket | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 45_2 specialisatie van ons dienstenpakket | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 45_3 nieuwe producten en diensten in de markt zetten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 45_4 verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 45_5 specialisatie op opdrachtgevers of marktsegmenten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 45_6 breder scala van doelgroepen bedienen | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 45_7 specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en) | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 45_8 meer samenwerking met andere aanbieders op de markt | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 45_9 meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 45_10 meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 45_11 meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 45_12 anders, nl. | ja | nee | weet niet |

[indien v45_12 =1]

46. U heeft aangegeven anders, namelijk. Kunt u kort toelichten hoe uw organisatie op de trend reageert?
-

Trend 8: Zelfstandig ondernemerschap

Beschrijving: De laatste jaren neemt het aantal re-integratietrajecten toe waarbij de cliënt zich richt op het zelfstandig ondernemerschap.

47. Neemt u deze trend ook waar?
- nee, die trend is er niet -> v.52
 - weet ik niet, ik heb daar geen zicht op -> v.52
 - ja, die trend is er -> v.48
48. Acht u deze trend *over het algemeen* gunstig of ongunstig voor het succes van re-integratietrajecten?
- gunstig
 - ongunstig
 - zowel gunstige als ongunstige effecten
 - weet ik niet
49. Biedt deze trend *uw eigen organisatie* nieuwe kansen en/of bedreigingen?
- nee -> v.52
 - ja, overwegend nieuwe kansen
 - ja, overwegend nieuwe bedreigingen
 - ja, zowel nieuwe kansen als bedreigingen
 - weet ik niet -> v.52
50. Hoe reageert uw organisatie op deze trend?
- | | 1 | 2 | 3 |
|---|----|-----|-----------|
| <input type="radio"/> 50_1 verbreding van ons dienstenpakket | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 50_2 specialisatie van ons dienstenpakket | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 50_3 nieuwe producten en diensten in de markt zetten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 50_4 verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 50_5 specialisatie op opdrachtgevers of marktsegmenten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 50_6 breder scala van doelgroepen bedienen | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 50_7 specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en) | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 50_8 meer samenwerking met andere aanbieders op de markt | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 50_9 meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 50_10 meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 50_11 meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 50_12 anders, nl..... | ja | nee | weet niet |

[indien v50_12 =1]

51. U heeft aangegeven anders, namelijk. Kunt u kort toelichten hoe uw organisatie op de trend reageert?
-

Trend 9: Afstand tot de arbeidsmarkt

Beschrijving: Re-integratiecliënten hebben de laatste jaren een steeds grotere afstand tot de arbeidsmarkt.

52. Neemt u deze trend ook waar?
- nee, die trend is er niet -> v.57
 - weet ik niet, ik heb daar geen zicht op -> v.57
 - ja, die trend is er -> v.53
53. Acht u deze trend *over het algemeen* gunstig of ongunstig voor het succes van re-integratietrajecten?
- gunstig
 - ongunstig
 - zowel gunstige als ongunstige effecten
 - weet ik niet
54. Biedt deze trend *uw eigen organisatie* nieuwe kansen en/of bedreigingen?
- nee -> v.57
 - ja, overwegend nieuwe kansen
 - ja, overwegend nieuwe bedreigingen
 - ja, zowel nieuwe kansen als bedreigingen
 - weet ik niet -> v.57
55. Hoe reageert uw organisatie op deze trend?
- | | 1 | 2 | 3 |
|---|----|-----|-----------|
| <input type="radio"/> 55_1 verbreding van ons dienstenpakket | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 55_2 specialisatie van ons dienstenpakket | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 55_3 nieuwe producten en diensten in de markt zetten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 55_4 verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 55_5 specialisatie op opdrachtgevers of marktsegmenten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 55_6 breder scala van doelgroepen bedienen | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 55_7 specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en) | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 55_8 meer samenwerking met andere aanbieders op de markt | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 55_9 meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 55_10 meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 55_11 meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 55_12 anders, nl. | ja | nee | weet niet |

[indien v55_12 =1]

56. U heeft aangegeven anders, namelijk. Kunt u kort toelichten hoe uw organisatie op de trend reageert?
-

Trend 10: Inburgering

Beschrijving: Inburgeringstrajecten worden in toenemende mate gekoppeld aan re-integratie ingekocht.

57. Neemt u deze trend ook waar?
- nee, die trend is er niet -> v.62
 - weet ik niet, ik heb daar geen zicht op -> v.62
 - ja, die trend is er -> v.58
58. Acht u deze trend *over het algemeen* gunstig of ongunstig voor het succes van re-integratietrajecten?
- gunstig
 - ongunstig
 - zowel gunstige als ongunstige effecten
 - weet ik niet
59. Biedt deze trend *uw eigen organisatie* nieuwe kansen en/of bedreigingen?
- nee -> v.62
 - ja, overwegend nieuwe kansen
 - ja, overwegend nieuwe bedreigingen
 - ja, zowel nieuwe kansen als bedreigingen
 - weet ik niet -> v.62
60. Hoe reageert uw organisatie op deze trend?
- | | 1 | 2 | 3 |
|---|----|-----|-----------|
| <input type="radio"/> 60_1 verbreding van ons dienstenpakket | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 60_2 specialisatie van ons dienstenpakket | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 60_3 nieuwe producten en diensten in de markt zetten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 60_4 verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 60_5 specialisatie op opdrachtgevers of marktsegmenten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 60_6 breder scala van doelgroepen bedienen | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 60_7 specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en) | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 60_8 meer samenwerking met andere aanbieders op de markt | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 60_9 meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 60_10 meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 60_11 meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 60_12 anders, nl. | ja | nee | weet niet |

[indien v60_12 =1]

61. U heeft aangegeven anders, namelijk. Kunt u kort toelichten hoe uw organisatie op de trend reageert?
-

Trend 11: Arbeidsmarkt

Beschrijving: De krappe arbeidsmarkt, waarbij veel vacatures open staan heeft een aantal mogelijke gevolgen voor de re-integratiemarkt.

62. Herkent u de volgende ontwikkelingen ten gevolge van de krappe arbeidsmarkt?
- | | | | |
|---|----|-----|-----------|
| <input type="radio"/> het aantal cliënten neemt af | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> cliënten hebben gemiddeld een grotere afstand tot de arbeidsmarkt | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> cliënten kunnen sneller geplaatst worden | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> cliënten met een vlekje blijven moeilijk plaatsbaar | ja | nee | weet niet |

[indien antwoord is bij alle 4 de opties nee of weet niet, door naar vraag 67]

63. Acht u deze ontwikkelingen van de krappe de arbeidsmarkt per saldo gunstig of ongunstig voor het succes van re-integratietrajecten?
- gunstig
 - ongunstig
 - zowel gunstige als ongunstige effecten
 - weet ik niet

64. Bied(t)en deze ontwikkeling(en) *uw eigen organisatie* nieuwe kansen en/of bedreigingen?
- nee -> v.67
 - ja, overwegend nieuwe kansen
 - ja, overwegend nieuwe bedreigingen
 - ja, zowel nieuwe kansen als bedreigingen
 - weet ik niet -> v.67

65. Hoe reageert uw organisatie op deze ontwikkeling(en)?
- | | 1 | 2 | 3 |
|---|----|-----|-----------|
| <input type="radio"/> 65_1 verbreding van ons dienstenpakket | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 65_2 specialisatie van ons dienstenpakket | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 65_3 nieuwe producten en diensten in de markt zetten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 65_4 verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 65_5 specialisatie op opdrachtgevers of marktsegmenten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 65_6 breder scala van doelgroepen bedienen | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 65_7 specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en) | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 65_8 meer samenwerking met andere aanbieders op de markt | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 65_9 meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 65_10 meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 65_11 meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 65_12 anders, nl. | ja | nee | weet niet |

[indien v65_12 =1]

66. U heeft aangegeven anders, namelijk. Kunt u kort toelichten hoe uw organisatie op de trend reageert?

.....

...

Trend 12: Arbeidsgehandicapten

Beschrijving: Het kabinet wil via brugbanen (herbeoordeelde) arbeidsongeschikten een grotere kans op werk bieden. De loonkostensubsidie aan werkgevers is ten hoogste 50% van het minimumloon

67. Acht u deze ontwikkeling *over het algemeen* gunstig of ongunstig voor een succesvolle re-integratie van (herbeoordeelde) arbeidsongeschikten?
- gunstig
 - ongunstig
 - zowel gunstige als ongunstige effecten
 - weet ik niet

68. Bieden brugbanen voor uw *eigen organisatie* nieuwe kansen en/of bedreigingen?
- nee -> v.71
 - ja, overwegend nieuwe kansen
 - ja, overwegend nieuwe bedreigingen
 - ja, zowel nieuwe kansen als bedreigingen
 - weet ik niet -> v.71

69. Hoe gaat uw organisatie reageren op deze trend?

	1	2	3
<input type="radio"/> 69_1 verbreding van ons dienstenpakket	ja	nee	weet niet
<input type="radio"/> 69_2 specialisatie van ons dienstenpakket	ja	nee	weet niet
<input type="radio"/> 69_3 nieuwe producten en diensten in de markt zetten	ja	nee	weet niet
<input type="radio"/> 69_4 verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	ja	nee	weet niet
<input type="radio"/> 69_5 specialisatie op opdrachtgevers of marktsegmenten	ja	nee	weet niet
<input type="radio"/> 69_6 breder scala van doelgroepen bedienen	ja	nee	weet niet
<input type="radio"/> 69_7 specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	ja	nee	weet niet
<input type="radio"/> 69_8 meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	ja	nee	weet niet
<input type="radio"/> 69_9 meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	ja	nee	weet niet
<input type="radio"/> 69_10 meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	ja	nee	weet niet
<input type="radio"/> 69_11 meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	ja	nee	weet niet
<input type="radio"/> 69_12 anders, nl.	ja	nee	weet niet

[indien v69_12 =1]

70. U heeft aangegeven anders, namelijk. Kunt u kort toelichten hoe uw organisatie op de trend reageert?

.....

Trend 13: Wajongers

Beschrijving: Het kabinet wil dat Wajongers meer dan voorheen geactiveerd worden richting *reguliere* arbeid.

71. Acht u deze ontwikkeling *over het algemeen* gunstig of ongunstig voor een succesvolle re-integratie van Wajongers?
- gunstig
 - ongunstig
 - zowel gunstige als ongunstige effecten
 - weet ik niet
72. Biedt deze ontwikkeling *uw eigen organisatie* nieuwe kansen en/of bedreigingen?
- nee -> v.75
 - ja, overwegend nieuwe kansen
 - ja, overwegend nieuwe bedreigingen
 - ja, zowel nieuwe kansen als bedreigingen
 - weet ik niet -> v.75
73. Hoe gaat uw organisatie reageren op deze trend?
- | | 1 | 2 | 3 |
|---|----|-----|-----------|
| <input type="radio"/> 73_1 verbreding van ons dienstenpakket | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 73_2 specialisatie van ons dienstenpakket | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 73_3 nieuwe producten en diensten in de markt zetten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 73_4 verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 73_5 specialisatie op opdrachtgevers of marktsegmenten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 73_6 breder scala van doelgroepen bedienen | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 73_7 specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en) | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 73_8 meer samenwerking met andere aanbieders op de markt | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 73_9 meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 73_10 meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 73_11 meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten | ja | nee | weet niet |
| <input type="radio"/> 73_12 anders, nl. | ja | nee | weet niet |

[indien v73_12 =1]

74. U heeft aangegeven anders, namelijk. Kunt u kort toelichten hoe uw organisatie op de trend reageert?
-
75. Ziet u nog andere belangrijke trends op de re-integratiemarkt, die in het voorgaande niet aan bod kwamen?
- ja, namelijk.....
 - nee

BLOK D
ALGEMENE BEDRIJFSKENMERKEN

Is uw organisatie onderdeel van een groter geheel (vestiging, afdeling, deel van concern), beantwoord u dan deze en de volgende vragen alleen voor dat onderdeel, niet voor het grotere geheel.

76. Wat is (ongeveer) de omvang van uw organisatie (in aantal werknemers)?
ca. ... werknemers
77. Hoeveel personeel, uitgedrukt in FTE, houdt zich binnen uw organisatie bezig met dienstverlening rond re-integratie? Het gaat hier om het personeel (in FTE's) dat de feitelijke dienstverlening uitvoert, dus zonder overhead, administratie en dergelijke.
ca. ... FTE
78. Wat is (ongeveer) het aantal re-integratiecliënten voor wie uw organisatie diensten verzorgd heeft in 2007?
ca. ... cliënten
79. Opereert uw organisatie nationaal of regionaal?
 nationaal
 regionaal
80. Heeft uw organisatie meerdere vestigingen in Nederland?
 ja ->v.81
 nee -> v.82
81. Hoeveel vestigingen heeft u organisatie in Nederland?
... vestigingen
82. Sinds welk jaar biedt uw organisatie diensten aan op de re-integratiemarkt?
sinds
83. Beschikt uw organisatie over een keurmerk?
 ja -> v.84
 nee, maar wel bezig met de aanvraag -> v.85
 nee, en ook niet bezig met de aanvraag -> v.85

84. Over welk keurmerk beschikt u? (meerdere antwoorden mogelijk)
- een keurmerk van Blik op Werk
 - een keurmerk Inburgeren
 - NOBOL keur
 - Certificaat van CMI
 - een ander keurmerk, namelijk

[NOBOL keur: keurmerk van de brancheorganisatie voor outplacement, loopbaanbegeleiding en coaching]

[CMI: Register van gecertificeerde loonbaanprofessionals]

85. Gaf de bedrijfsvoering (in financiële zin) van uw organisatie in 2007 een beter of slechter resultaat dan in 2006?
- beter
 - slechter
 - ongeveer gelijk
 - dat weet ik niet

Slot

In het onderzoeksrapport over deze enquête wordt een lijst opgenomen van organisaties die de vragenlijst hebben ingevuld.

86. Wilt u met naam en adresgegevens opgenomen worden in dit onderzoeksrapport?
- 1. ja -> v.87
 - 2. nee -> v.88
87. Met welke naam, vestigingsplaats, mailadres en eventuele website wilt u worden vermeld in het rapport van dit onderzoek?
- bedrijfsnaam :
- vestigingsplaats :
- mailadres :
- website :
88. Wilt u te zijner tijd een samenvatting van de uitkomsten ontvangen?
- ja -> v.89
 - nee -> v.90

89. Aan wie en aan welk mailadres kunnen wij te zijner tijd een samenvatting van de uitkomsten toezenden?

naam :

mailadres :

90. Dit is het einde van de vragenlijst.

Wij danken u hartelijk voor uw medewerking!

BIJLAGE 1B VELDWERKVERSLAG OPEN VRAGEN

Terugcodering “anders, namelijk” wat betreft diensten, doelgroepen en opdrachtgevers

Met het oog op de helderheid van de rapportage, zijn bij de vragen wat betreft aangeboden diensten, bediende doelgroepen en typen opdrachtgevers bestaande antwoordcategorieën samengevoegd tot nieuwe antwoordcategorieën. De 21 diensten zijn bijvoorbeeld teruggebracht tot 7 diensten (zie volgende pagina). Sommige “anders, namelijk” antwoorden waren niet eenduidig genoeg om terug te coderen tot één van de oorspronkelijke antwoordcategorieën. Bij de vraag naar opdrachtgevers voor wie in 2007 gewerkt werd hadden bijvoorbeeld veel respondenten aangegeven “werkgevers”, zonder specificatie of dit werkgevers eerste of tweede spoor betrof. Daarom is er voor gekozen om bij de terugcodering uit te gaan van de samengevoegde antwoordcategorieën. Bij één vraag – de vraag naar doelgroepen aan wie in 2007 diensten werden aangeboden – is een nieuwe antwoordcategorie aangeemaakt. Daar werd namelijk 160 keer het antwoord “werknemers” gegeven. Bij alle “anders, namelijk” antwoorden die op deze manier teruggecodeerd konden worden, is in het databestand de waarde bij “anders, namelijk” op nul gezet en bij het betreffende antwoord op één. Als de waarde bij het betreffende antwoord al op één stond is alleen de waarde bij “anders, namelijk” op nul gezet. Vervolgens zijn ook de percentages van de totale dienstverlening (die met de dienst, doelgroep of opdrachtgever gemeoid zijn) aangepast: het percentage dat bij “anders, namelijk” stond is vervangen door nul en geplaatst of opgeteld bij het percentage van het betreffende antwoord.

Codering van de open vraag: ziet men nog andere belangrijke trends

Diverse open antwoorden hadden een relatie met een trend die reeds uitgevraagd werd in de enquête. In de eerste ronde zijn dan ook alle antwoorden die aansloten op reeds genoemde trends gelabeld aan de betreffende trend. In een tweede ronde zijn diverse nieuwe trends gecategoriseerd. Dit betrof de positie van kleine bedrijven (36x), samenwerkingsverbanden (8x), meer oog voor preventie (7x), meer papierwerk (5x) en de fusie van UWV en CWI (4x). Omdat de frequentie van deze trends niet bijzonder hoog was en er nog steeds veel variatie zat in de overige antwoorden, is vervolgens een indeling gemaakt naar antwoorden die te maken hebben met (de positie van) de cliënt, de (positie van de) opdrachtgever en de arbeidsmarkt. Reden hiervoor is dat deze driedeling het uitgangspunt vormt van het rapport. Alles bij elkaar vormde deze citaten een mooie bron om tijdens het schrijven van het rapport uit te putten.

Codering van de “anders, namelijk” antwoorden bij de vragen hoe men reageert op de trends

De “anders, namelijk” antwoorden zijn waar mogelijk teruggecodeerd naar bestaande antwoordcategorieën. Daarbij zijn de waarden in het databestand handmatig veranderd: de “anders, namelijk” werd op nul gezet en de categorie waar het antwoord thuishoorde op één (als deze niet reeds op één stond). De nadere toelichting die men op het “anders, namelijk” antwoord gaf is geselecteerd op interessante citaten. Vervolgens zijn deze citaten toegevoegd aan het bestand van de antwoorden van vraag 75 (ziet men nog andere trends) die reeds gekoppeld waren aan de in de enquête genoemde trends.

De 21 diensten teruggebracht tot 7 typen diensten

beroepsoriëntatie en beroepskeuze
 trainingen (bv motivatietraining, sociale vaardigheidstraining, sollicitatietraining)
 directe arbeidsbemiddeling, jobhunting
 jobcoaching, begeleiding van werkende cliënten
 begeleiding naar zelfstandig ondernemerschap

= toeleiding, begeleiding

fysieke interventie (bijv. rugtraining, rsi-behandeling)
 psychische interventie (bijv. burnout-behandeling)
 preventie en verzuimbegeleiding
 diagnostiek

= gezondheid, interventie

sociale activering, vrijwilligerswerk
 zorgtrajecten/hulpverlening (bijv. schuldhulpverlening)

= activering, randvoorwaarden

leer-werktrajecten
 uitvoering gesubsidieerd werk
 work first
 overname van arbeidscontracten van werknemers
 (tijdelijk) in dienst nemen van uitkeringsgerechtigden

= werk

her- om- en bijscholing

inburgering

mediation en conflictbemiddeling
 casemanagement, regievoering (anders dan bovenstaand)
 andere dienst(en)

= overig

BIJLAGE 2 DETAILTABELLEN EN UITSPLITSING NAAR TYPE AANBIEDERS

INHOUDSOPGAVE

1	OPDRACHTGEVERS, DIENSTEN, CLIËNTEN	33
Tabel 1a	De opdrachtgevers voor wie men in 2007 werkte (percentage 'ja')	33
Tabel 1b	Schatting hoeveel procent de opdrachtgevers voor wie men werkte uitmaakten van het totaal in 2007 (gemiddeld ingevuld percentage per opdrachtgever) (percentage 'ja')	37
Tabel 1c	Type aanbieders naar dominante opdrachtgever (percentage 'ja')	33
Tabel 2	De diensten die men in 2007 aanbod (percentage 'ja')	34
Tabel 3	De diensten die men in 2007 aanbod, naar type aanbieders (percentage 'ja')	34
Tabel 4a	Schatting hoeveel procent de diensten uitmaakten van het totaal in 2007, naar type aanbieders (gemiddeld ingevuld percentage per dienst)	35
Tabel 4b	Schatting hoeveel procent diensten uitmaakten van het totaal dienstenvolume per aanbieder en schatting "marktaandeel" van de diensten in 2007	37
Tabel 5	Doelgroepen aan wie men in 2007 diensten aanbod (percentage 'ja')	37
Tabel 6	Doelgroepen aan wie men in 2007 diensten aanbod, naar type aanbieders (percentage 'ja')	38
Tabel 7	Schatting hoeveel procent doelgroepen uitmaakten van het totaal in 2007, naar type aanbieders (gemiddeld ingevuld percentage per doelgroep)	39
2	ORGANISATIEKENMERKEN	41
Tabel 8	Omvang van de organisatie in aantal werknemers, naar type aanbieders (kolompercentages)	41

Tabel 9	Personeel in fte dat zich bezighoudt met dienstverlening rond re-integratie (kolompercentages)	41
Tabel 10	Aantal re-integratiecliënten voor wie men diensten verzorgde in 2007, naar type aanbieders (kolompercentages)	42
Tabel 11	Verschillende opdrachtgevers voor wie men werkte in 2007, naar type aanbieders (kolompercentages)	42
Tabel 12	het gebied waarbinnen men de diensten aanbiedt (kolompercentages)	43
Tabel 13	Het aantal vestigingen in Nederland, naar type aanbieders (kolompercentages)	43
Tabel 14	Sinds wanneer men diensten aanbiedt, naar type aanbieders (kolompercentages)	44
Tabel 15	Het resultaat van de bedrijfsvoering (in financiële zin) in 2007 ten opzichte van 2006, naar type aanbieders (kolompercentages)	44
3	INBURGERING	45
Tabel 16	Aantal cliënten aan wie men in 2007 inburgeringcursussen aanbod (kolompercentages)	45
Tabel 17	Percentage inburgeringcursussen dat mede gericht is op het verkrijgen van (betaalde) arbeid (kolompercentages)	45
Tabel 18	Doelgroep inburgeraars moeilijker, makkelijker of ongeveer vergelijkbaar voor de kans op het krijgen van werk, naar type aanbieders (kolompercentages)	46
Tabel 18a	Herkenning trend inburgering (kolompercentage)	46
Tabel 18b	Waardering trend inburgering door bedrijven die de trend herkennen, (kolompercentage)	47
4	TRENDS NAAR TYPE AANBIEDERS	49
Tabel 19	Ontwikkelingen die zich bij aanbieders voordoen (percentage 'ja')	49
Tabel 20	Trend 1: opdrachtgevers als UWV en gemeenten nemen de regie en de begeleiding van re-integratietrajecten steeds meer in eigen hand (kolompercentages)	50

Tabel 21	Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 1 (percentage 'ja')	51
Tabel 22	Trend 2: actieve benadering door re-integratiebedrijven van werkgevers bij wie (in de toekomst) mogelijk cliënten geplaatst kunnen worden (kolompercentages)	52
Tabel 23	Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 2 (percentage 'ja')	53
Tabel 24	Trend 3: er is sprake van een steeds scherper wordende concurrentie op de re-integratiemarkt (kolompercentages)	54
Tabel 25	Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 3 (percentage 'ja')	55
Tabel 26	Trend 5: organisaties als UWV en gemeenten kopen steeds vaker losse onderdelen van re-integratietrajecten in (modules) in plaats van integrale re-integratietrajecten (kolompercentages)	56
Tabel 27	Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 5 (percentage 'ja')	57
Tabel 28	Trend 7: er is de laatste jaren een toename van het aantal IRO- en PGB/PRB-trajecten (kolompercentages)	58
Tabel 29	Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 7 (percentage 'ja')	59
Tabel 31	Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 8 (percentage 'ja')	61
Tabel 32	Trend 9: re-integratiecliënten hebben de laatste jaren een steeds grotere afstand tot de arbeidsmarkt (kolompercentages)	62
Tabel 33	Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 9 (percentage 'ja')	63
Tabel 34	Trend 11: ontwikkelingen ten gevolge van de krappe arbeidsmarkt (kolompercentages)	64
Tabel 35	Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 11 (percentage 'ja')	65

Tabel 36	Waardering van ontwikkeling ¹² door de onderzochte aanbieders: het kabinet wil via brugbanen (herbeoordeelde) arbeidsongeschikten een grotere kans op werk bieden. de loonkostensubsidie aan werkgevers is ten hoogste 50% van het minimumloon (kolompercentages)	66
Tabel 36a	Waardering van ontwikkeling 12 door bedrijven die in 2007 diensten aan arbeidsgehandicapten hebben aangeboden (kolompercentage)	66
Tabel 37	Reactie van de onderzochte aanbieders op ontwikkeling 12 (percentage 'ja')	67
Tabel 37a	Reactie van de aanbieders die in 2007 diensten aan arbeidsgehandicapten hebben aangeboden op ontwikkeling 12 (percentage 'ja')	68
Tabel 38	Waardering van ontwikkeling 13 door de onderzochte aanbieders: het kabinet wil dat Wajongers meer dan voorheen geactiveerd worden richting reguliere arbeid (kolompercentages)	69
Tabel 38a	Waardering van ontwikkeling 13 door bedrijven die in 2007 diensten aan Wajongers hebben aangeboden (kolompercentage).	69
Tabel 39	Reactie van de onderzochte aanbieders op ontwikkeling 13	70
Tabel 39a	Reactie van de aanbieders die in 2007 diensten aan Wajongers hebben aangeboden op ontwikkeling 13 (percentage 'ja')	71
5	OVERIGE TABELLEN	73
Tabel 40	Andere belangrijke trends op de re-integratiemarkt die in voorgaande niet aan bod kwamen, naar type aanbieders (kolompercentages)	73
Tabel 41	Mate waarin men (bijna) beschikt over een keurmerk, naar type aanbieders (kolompercentages)	73
Tabel 42	Indien men een keurmerk heeft, welk keurmerk dit is, naar type aanbieders (percentage 'ja')	73
Tabel 43	Reactie op trends bij type aanbieder: cliëntgericht (percentage 'ja')	74

Tabel 44	Reactie op trends bij type aanbieder: gemeentegericht (percentage 'ja')	75
Tabel 45	Reactie op trends bij type aanbieder: uvv-gericht (percentage 'ja')	76
Tabel 46	Reactie op trends bij type aanbieder: privaat-gericht (percentage 'ja')	77
Tabel 47	Reactie op trends bij type aanbieder: breed (percentage 'ja')	78
Tabel 48	Overkoepelende tabel bij de trends die aan bod komen in hoofdstuk 4 (percentage 'ja')	79
Tabel 49	Overkoepelende tabel bij de trends die aan bod komen in hoofdstuk 5 (percentage 'ja')	80
Tabel 50	Overkoepelende tabel bij de trends die aan bod komen in hoofdstuk 6 (percentage 'ja')	81

1 OPDRACHTGEVERS, DIENSTEN, CLIENTEN

Tabel 1a De opdrachtgevers voor wie men in 2007 werkte (percentage 'ja')

(n=1004)	
Cliënten (incl. IRO of PRB)	90
Gemeenten (excl. PRB/IRO)	46
UWV (excl. IRO)	48
Privaat	66
andere opdrachtgevers	14

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 1b Schatting hoeveel procent opdrachtgevers uitmaakten van het totaal dienstenvolume per aanbieder en schatting marktaandeel opdrachtgevers (2007)

(n=1004)	aandeel opdrachtgevers als % van aanbieder	schatting marktaandeel (% van cliënten)
Cliënten (incl. IRO of PRB)	44%	21%
Gemeenten (excl. PRB/IRO)	16%	39%
UWV (excl. IRO)	13%	16%
Privaat	23%	20%
andere opdrachtgevers	4%	3%

Toelichting: De linkerkolom geeft weer hoeveel % van het volume de gemiddelde aanbieder besteedt aan de verschillende opdrachtgevers; elke aanbieder, klein of groot, telt daarin even zwaar. De rechterkolom geeft aan, hoeveel % van alle cliënten in 2007 ressorteerden onder de verschillende opdrachtgevers; daartoe zijn de antwoorden van de aanbieders gewogen naar rato van hun aantal cliënten in 2007.

Tabel 1c Type aanbieders naar dominante opdrachtgever (percentage 'ja')

(n=1004)	
Cliënten (incl. IRO of PRB)	40
Gemeenten (excl. PRB/IRO)	13
UWV (excl. IRO)	8
Privaat	15
andere opdrachtgevers	24
totaal	100

Tabel 2 De diensten die men in 2007 aanbod (percentage 'ja')

(n=1004)	
toeleiding, begeleiding	93
gezondheid, interventie	52
activering, randvoorwaarden	31
werk	27
scholing	22
inburgering	8
overig	20

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 3 De diensten die men in 2007 aanbod, naar type aanbieders (percentage 'ja')

(n=1004)	cliënt	gemeenten	UWV	privaat	breed	totaal
toeleiding, begeleiding	97	86	98	87	91	93
gezondheid, interventie	45	47	46	69	56	52
activering, randvoorwaarden	21	64	38	16	37	31
werk	13	66	44	12	32	27
scholing	19	29	23	12	27	22
inburgering	3	30	6	0	9	8
overig	17	16	21	28	22	20

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 4a Schatting hoeveel procent de diensten uitmaakten van het totaal in 2007, naar type aanbieders (gemiddeld ingevuld percentage per dienst)

(n=1004)	cliënt	gemeenten	UWV	privaat	breed	totaal
toeleiding, begeleiding	77	36	66	58	56	63
gezondheid, interventie	11	10	10	32	18	15
activering, randvoorwaarden	3	13	5	2	6	5
werk	2	24	5	1	6	6
scholing	3	4	7	2	7	5
inburgering	0	8	0	0	3	2
overig	3	4	6	5	4	4
totaal	100	100	100	100	100	100

Tabel 4b Schatting hoeveel procent diensten uitmaakten van het totaal dienstenvolume per aanbieder en schatting "marktaandeel" van de diensten in 2007

(n=1004)	aandeel diensten als % van aanbieders	schatting marktaandeel (% van cliënten)
toeleiding, begeleiding	63	46
- beroepsoriëntatie en beroepskeuze	11	5
- trainingen (bv motivatietraining, sociale vaardigheidstraining, sollicitatietraining)	10	8
- directe arbeidsbemiddeling, jobhunting	16	17
- jobcoaching, begeleiding van werkende cliënten	9	7
- begeleiding naar zelfstandig ondernemerschap	10	6
gezondheid, interventie	15	18
- fysieke interventie (bv rugtraining, RSI-behandeling)	2	5
- psychische interventie (b.v. burnout-behandeling)	5	3
- preventie en verzuimbegeleiding	4	5
- diagnostiek	3	5

(n=1004)	aandeel diensten als % van aan- bieders	schatting marktaan- deel (% van cliënten)
activering, randvoorwaarden	5	11
- sociale activering, vrijwilligerswerk	4	8
- zorgtrajecten / hulpverleningen (bijvoorbeeld schuldhulpverlening)	1	2
werk	6	15
- leer-werktrajecten	3	5
- uitvoering gesubsidieerd werk	1	3
- work first	1	4
- overname van arbeidscontracten van werknemers	0	0
- (tijdelijk) in dienst nemen van uitkerings- gerechtigden	1	3
scholing	5	3
inburgering	2	4
overig	4	3
- mediation en conflictbemiddeling	1	0
- casemanagement en regievoering (anders dan bovenstaand)	1	1
- andere diensten*	10	6
totaal	100	100

Toelichting: De linkerkolom geeft weer hoeveel % van het volume de gemiddelde aanbieder besteedt aan de verschillende soorten diensten; elke aanbieder, klein of groot, telt daarin even zwaar. De rechterkolom geeft aan, hoeveel % van alle cliënten in 2007 welk soort diensten heeft ontvangen; daartoe zijn de antwoorden van de aanbieders gewogen naar rato van hun aantal cliënten in 2007.

* hergecodeerde anders, namelijk antwoorden konden alleen worden opgenomen in de clustering, niet in de afzonderlijk categorieën.

Tabel 5 Doelgroepen aan wie men in 2007 diensten aanbod (percentage 'ja')

(n=1004)	
ontslagwerklozen	73
arbeidsgehandicapten excl. Wajongers)	63
(langdurig) zieke werknemers	50
Wajongers	36
WWB-cliënten	34
vangnetters	22
NUG-ers	18
werknemers	16
inburgeraars	7
andere groepen	10

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 6 Doelgroepen aan wie men in 2007 diensten aanbod, naar type aanbieders (percentage 'ja')

(n=1004)	cliënt	gemeenten	UWV	privaat	breed	totaal
ontslagwerklozen	86	46	73	62	72	73
arbeidsgehandicapten excl. Wajongers)	66	51	68	51	68	63
(langdurig) zieke werknemers	45	29	39	66	63	50
Wajongers	36	40	54	17	41	36
WWB-cliënten	20	88	34	12	43	34
vangnetters	16	18	27	19	34	22
NUG-ers	11	48	17	3	24	18
werknemers	16	7	6	29	16	16
inburgeraars	3	29	5	1	9	8
andere groepen	7	14	7	9	14	10

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 7 Schatting hoeveel procent doelgroepen uitmaakten van het totaal in 2007, naar type aanbieders (gemiddeld ingevuld percentage per doelgroep)

(n=1004)	cliënt	gemeenten	UWV	privaat	breed	totaal
ontslagwerklozen	46	7	33	26	25	32
arbeidsgehandi- capten excl. Wajongers)	22	9	26	14	19	19
(langdurig) zieke werknemers	9	4	6	31	15	13
Wajongers	6	4	20	2	8	7
WWB-cliënten	3	51	5	2	11	11
vangnetters	2	1	8	2	6	3
NUG-ers	1	5	1	0	2	2
werknemers	7	3	1	17	5	7
inburgeraars	0	10	0	0	3	2
andere groepen	3	7	2	5	6	5

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

2 ORGANISATIEKENMERKEN

Tabel 8 Omvang van de organisatie in aantal werknemers, naar type aanbieders (kolompercentages)

(n=886)	cliënt	gemeenten	UWV	privaat	breed	totaal
0-1 werknemer	45	5	21	32	25	31
2-4 werknemers	28	11	32	24	27	26
5-14 werknemers	21	32	22	27	25	24
15-49 werknemers	5	25	11	8	13	10
50 of meer werknemers	1	28	15	10	10	9
totaal	100	100	100	100	100	100
gemiddeld	5 werknemers	160 werknemers	42 werknemers	42 werknemers	50 werknemers	44 werknemers

Tabel 9 Personeel in fte dat zich bezighoudt met dienstverlening rond re-integratie (kolompercentages)

(n=729)	cliënt	gemeenten	UWV	privaat	breed	totaal
0-1 FTE	52%	7%	31%	38%	31%	37%
2-4 FTE	31%	22%	35%	29%	35%	31%
5-49 FTE	17%	60%	18%	30%	32%	28%
50-450 FTE	1%	11%	16%	4%	2%	4%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%
gemiddeld	5 FTE	21 FTE	21 FTE	8 FTE	12 FTE	11 FTE

Tabel 10 Aantal re-integratiecliënten voor wie men diensten verzorgde in 2007, naar type aanbieders (kolompercentages)

(n=880)	cliënt	gemeenten	UWV	privaat	breed	totaal
0-14 cliënten	38	7	26	36	22	29
15-49 cliënten	36	11	27	29	28	29
50-199 cliënten	21	27	33	22	32	25
200 / meer cliënten	5	55	14	14	18	16
totaal	100	100	100	100	100	100
gemiddeld	44 cliënten	470 cliënten	151 cliënten	130 cliënten	123 cliënten	138 cliënten

Tabel 11 Verschillende opdrachtgevers voor wie men werkte in 2007, naar type aanbieders (kolompercentages)

(n=1004)	cliënt	gemeenten	UWV	privaat	breed	totaal
0-4 opdrachtgevers	31	23	33	7	12	22
5-9 opdrachtgevers	28	26	31	18	25	26
10-19 opdrachtgevers	23	17	18	20	29	23
20-49 opdrachtgevers	13	26	7	28	23	19
50 of meer opdrachtgevers	6	9	11	27	12	11
totaal	100	100	100	100	100	100
gemiddeld	16 opdrachtgevers	22 opdrachtgevers	29 opdrachtgevers	63 opdrachtgevers	46 opdrachtgevers	32 opdrachtgevers

3 INBURGERING

Tabel 16 Aantal cliënten aan wie men in 2007 inburgeringscursussen aanbod (kolompercentages)

(n=77)	cliënt	gemeenten	UWV	privaat	breed	totaal
0 cliënten	50	8	25	0	9	16
1-19 cliënten	50	27	25	100	35	34
20-199 cliënten	0	32	0	0	30	25
200 of meer cliënten	0	32	50	0	26	26
totaal	100	100	100	100	100	100
gemiddeld	5 cliënten	169 cliënten	191 cliënten	15 cliënten	195 cliënten	151 cliënten

Tabel 17 Percentage inburgeringscursussen dat mede gericht is op het verkrijgen van (betaalde) arbeid (kolompercentages)

(n=77)	cliënt	gemeenten	UWV	privaat	breed	totaal
0 procent	50	27	25	0	22	29
1-59 procent	0	38	50	0	30	30
60-99 procent	17	19	25	0	22	20
100 procent	33	16	0	100	26	22
totaal	100	100	100	100	100	100
gemiddeld	46	45	29	100	51	47

Tabel 18 Doelgroep inburgeraars moeilijker, makkelijker of ongeveer vergelijkbaar voor de kans op het krijgen van werk, naar type aanbieders (kolompercentages)

(n=77)	cliënt	gemeenten	UWV	privaat	breed	totaal
moeilijker	58	57	50	100	65	60
makkelijker	8	0	0	0	9	4
ongeveer vergelijkbaar	33	43	50	0	26	36
totaal	100	100	100	100	100	100

Van de bedrijven die in 2007 aan inburgeraars diensten hebben aangeboden (8% van alle bedrijven), signaleert 57% de trend dat inburgeringstrajecten in toenemende mate gekoppeld aan re-integratie worden ingekocht (N=57). Van deze groep acht zes op de tien (63%) de trend gunstig voor het succes van re-integratietrajecten. Ongeveer eenderde (29%) denkt dat de trend zowel gunstige als ongunstige effecten heeft (N=38). Overeenkomstig ziet ruim de helft (55%) overwegend nieuwe kansen voor de eigen organisatie en ziet ruim een derde (34%) zowel nieuwe kansen als bedreigingen in deze trend (N=38) (zie onderstaande tabellen).

Tabel 18A Herkenning trend inburgering (kolompercentage)

	Door bedrijven die in 2007 diensten aanbieden aan inburgeraars (n=67)	Door alle onderzochte aanbieders (n=901)
nee, trend is er niet	15	9
weet ik niet, daar heb ik geen zicht op	28	78
ja, die trend is er	57	14
totaal	100	100

Tabel 18B Waardering trend inburgering door bedrijven die de trend herkennen, (kolompercentage)

	Door bedrijven die in 2007 diensten aanbieden aan inburgeraars (n=38)	Door alle onderzochte aanbieders (n=124)
trend gunstig	63	47
trend ongunstig	5	13
trend zowel gunstig als ongunstig	29	30
weet niet	3	11
totaal	100	100
geen nieuwe kansen of bedreigingen	5	17
overwegend nieuwe kansen	55	43
overwegend nieuwe bedreigingen	3	6
nieuwe kansen en bedreigingen	34	23
weet niet	3	11
totaal	100	100

4 TRENDS NAAR TYPE AANBIEDERS

Tabel 19 Ontwikkelingen die zich bij aanbieders voordoen (percentage 'ja')

(n=986 tot 988)	cliënt	gemeen- ten	UWV	privaat	breed	totaal
specialisatie van dienstenpakket	78	72	82	79	76	77
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	68	85	80	82	81	76
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	47	77	58	66	71	61
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	63	55	58	55	50	57
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	53	63	56	54	53	55
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	45	62	54	50	57	52
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	48	59	53	36	56	50
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	39	35	42	51	51	43
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	39	60	47	27	47	43
verbreding van dienstenpakket	37	43	40	36	45	40
breder scala van doelgroepen bedienen	29	38	42	37	47	37

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 21 Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 1 (percentage 'ja')

(n=589 tot 591)	cliënt	gemeenten	UWV	privaat	breed	totaal
specialisatie van dienstenpakket	81%	69%	82%	76%	75%	77%
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	75%	90%	72%	76%	77%	78%
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	55%	86%	77%	81%	80%	70%
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	59%	53%	67%	54%	49%	55%
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	56%	58%	69%	58%	50%	56%
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	56%	72%	54%	70%	65%	62%
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	54%	57%	62%	56%	63%	58%
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	63%	64%	69%	66%	69%	65%
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	38%	57%	41%	32%	49%	44%
verbreding van dienstenpakket	38%	60%	46%	32%	43%	43%
breder scala van doelgroepen bedienen	37%	54%	46%	37%	59%	46%

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 23 Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 2 (percentage 'ja')

(n=393 tot 396)	cliënt	gemeenten	UWV	privaat	breed	totaal
specialisatie van dienstenpakket	58	65	66	59	59	60
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	65	81	71	59	71	69
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	64	91	81	76	84	76
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	48	51	54	46	43	48
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	48	60	66	52	46	51
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	52	67	51	57	63	57
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	58	65	51	48	62	58
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	65	68	73	63	65	66
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	44	72	49	39	54	50
verbreding van dienstenpakket	51	53	56	41	47	50
breder scala van doelgroepen bedienen	42	56	63	30	53	48

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 25 Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 3 (percentage 'ja')

(n=515 tot 518)	cliënt	gemeenten	UWV	privaat	breed	totaal
specialisatie van dienstenpakket	80	64	86	73	74	76
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	76	87	80	73	81	79
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	60	84	75	66	79	70
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	63	59	66	54	62	61
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	60	51	64	51	62	58
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	61	74	64	60	65	64
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	56	67	57	49	66	59
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	56	59	64	55	61	58
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	39	59	52	27	47	43
verbreding van dienstenpakket	37	53	46	42	48	43
breder scala van doelgroepen bedienen	36	56	50	37	53	44

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 27 Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 5 (percentage 'ja')

(n=409)	cliënt	gemeenten	UWV	privaat	breed	totaal
specialisatie van dienstenpakket	77	71	94	71	76	76
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	83	89	91	67	82	82
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	62	81	81	63	73	69
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	63	53	78	49	55	59
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	59	52	69	49	59	58
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	74	92	91	80	83	81
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	54	69	56	53	68	60
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	60	61	66	57	68	62
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	39	53	44	22	53	43
verbreding van dienstenpakket	47	61	50	33	55	50
breder scala van doelgroepen bedienen	43	52	56	37	55	48

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 29 Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 7 (percentage 'ja')

(n=456)	cliënt	gemeenten	UWV	privaat	breed	totaal
specialisatie van dienstenpakket	76	56	84	75	73	74
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	68	78	66	63	74	70
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	54	66	64	56	71	61
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	67	44	61	67	60	62
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	60	48	71	69	53	59
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	42	64	68	56	51	50
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	48	50	46	48	60	51
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	46	50	61	46	50	49
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	41	60	59	23	50	45
verbreding van dienstenpakket	40	60	59	31	47	45
breder scala van doelgroepen bedienen	38	48	57	27	51	43

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 31 Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 8 (percentage 'ja')

(n=376)	cliënt	gemeenten	UWV	privaat	breed	totaal
specialisatie van dienstenpakket	69	57	91	75	64	69
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	68	71	59	53	68	66
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	44	52	68	53	69	52
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	55	52	64	55	60	56
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	47	52	64	50	52	50
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	49	57	68	58	58	54
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	47	48	59	53	66	52
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	39	52	32	50	51	43
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	38	57	46	30	55	43
verbreding van dienstenpakket	44	52	46	38	55	47
breder scala van doelgroepen bedienen	39	57	41	38	53	43

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 33 Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 9 (percentage 'ja')

(n=248)	cliënt	gemeen- ten	UWV	privaat	breed	totaal
specialisatie van dienstenpakket	79	67	88	70	77	76
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	71	84	88	78	84	79
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	63	88	83	70	79	75
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	69	45	75	65	63	63
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	61	47	75	48	60	58
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	49	65	54	61	69	59
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	60	69	54	70	76	66
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	61	61	50	57	52	57
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	59	71	46	44	60	59
verbreding van dienstenpakket	43	69	58	52	53	53
breder scala van doelgroepen bedienen	47	57	50	44	60	52

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 35 Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 11 (percentage 'ja')

(n=652)	cliënt	gemeen- ten	UWV	privaat	breed	totaal
specialisatie van dienstenpakket	69	66	77	67	74	70
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	66	80	75	56	80	71
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	57	82	77	59	73	66
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	62	57	66	55	52	58
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	55	52	64	51	52	54
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	51	60	61	56	64	57
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	50	62	53	48	64	55
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	49	56	54	44	55	51
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	48	67	56	36	58	53
verbreding van dienstenpakket	45	55	56	43	49	48
breder scala van doelgroepen bedienen	36	51	44	28	50	41

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 36 Waardering van ontwikkeling¹² door de onderzochte aanbieders: Het kabinet wil via brugbanen (herbeoordeelde) arbeidsongeschikten een grotere kans op werk bieden. De loonkostensubsidie aan werkgevers is ten hoogste 50% van het minimumloon (kolompercentages)

(n=893)	cliënt	gemeenten	UWV	privaat	breed	totaal
ontwikkeling gunstig	52	48	49	49	54	51
ontwikkeling ongunstig	5	4	11	5	5	5
ontwikkeling zowel gunstig als ongunstig	25	26	27	23	25	25
weet niet	18	23	12	23	17	19
totaal	100	100	100	100	100	100
(n=893)						
geen nieuwe kansen of bedreigingen	27	26	18	38	27	28
overwegend nieuwe kansen	36	38	37	26	38	35
overwegend nieuwe bedreigingen	1	1	3	1	1	1
nieuwe kansen en bedreigingen	13	10	16	10	12	12
weet niet	24	26	26	26	22	24
totaal	100	100	100	100	100	100

Tabel 36A Waardering van ontwikkeling 12 door bedrijven die in 2007 diensten aan arbeidsgehandicapten hebben aangeboden (kolompercentage)

(n=576)	
ontwikkeling gunstig	58
ontwikkeling ongunstig	5
ontwikkeling zowel gunstige als ongunstige effecten	26
weet ik niet	12
totaal	100
(n=576)	
nee	21
ja, overwegend nieuwe kansen	43
ja, overwegend nieuwe bedreigingen	1
ja, zowel nieuwe kansen als bedreigingen	13

weet ik niet	22
totaal	100

Tabel 37 Reactie van de onderzochte aanbieders op ontwikkeling 12 (percentage 'ja')

(n=433)	cliënt	gemeen- ten	UWV	privaat	breed	totaal
specialisatie van dienstenpakket	56	58	61	47	63	58
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	51	71	73	62	68	61
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	55	67	68	66	77	65
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	5	46	61	47	53	51
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	43	44	59	45	52	47
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	44	47	59	60	57	51
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	43	53	56	53	63	52
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	52	47	61	47	56	52
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	53	56	49	40	56	52
verbreding van dienstenpakket	44	53	61	47	52	49
breder scala van doelgroepen bedienen	43	56	58	36	50	47

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 37A Reactie van de aanbieders die in 2007 diensten aan arbeidsgehandicapten hebben aangeboden op ontwikkeling 12 (percentage 'ja')

(n=330)	
specialisatie van dienstenpakket	59
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	64
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	66
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	51
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	49
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	50
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	52
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	54
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	51
verbreding van dienstenpakket	49
breder scala van doelgroepen bedienen	47

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

**Tabel 38 Waardering van ontwikkeling 13 door de onderzochte aanbieders:
Het kabinet wil dat Wajongers meer dan voorheen geactiveerd worden richting reguliere arbeid (kolompercentages)**

(n=893)	cliënt	gemeen- ten	UWV	privaat	breed	totaal
trend gunstig	46	52	64	45	49	49
trend ongunstig	5	3	10	6	6	6
trend zowel gunstig als ongunstig	22	24	14	19	21	21
weet niet	27	21	12	31	24	24
totaal	100	100	100	100	100	100
<hr/>						
(n=892)						
geen nieuwe kansen of bedreigingen	29	19	26	41	30	29
overwegend nieuwe kansen	36	40	45	19	35	35
overwegend nieuwe bedreigingen	0	2	1	1	1	1
nieuwe kansen en bedreigingen	8	14	10	7	9	9
weet niet	27	26	18	32	26	26
totaal	100	100	100	100	100	100

Tabel 38A Waardering van ontwikkeling 13 door bedrijven die in 2007 diensten aan Wajongers hebben aangeboden (kolompercentage).

(n=333)		
gunstig		61
ongunstig		5
zowel gunstige als ongunstige effecten		25
weet ik niet		9
totaal		100
<hr/>		
(n=333)		
nee		12
ja, overwegend nieuwe kansen		59
ja, overwegend nieuwe bedreigingen		1
ja, zowel nieuwe kansen als bedreigingen		14
weet ik niet		14
totaal		100

Tabel 39 Reactie van de onderzochte aanbieders op ontwikkeling 13

(n=396-397)	cliënt	gemeen- ten	UWV	privaat	breed	totaal
specialisatie van dienstenpakket	61	59	83	56	62	63
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	60	65	66	56	68	63
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	53	73	71	65	75	65
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	53	48	76	56	55	55
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	48	46	68	47	54	51
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	45	51	59	50	61	52
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	48	60	66	47	66	56
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	45	56	46	41	55	49
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	56	60	68	44	64	59
verbreding van dienstenpakket	48	57	59	38	53	51
breder scala van doelgroepen bedienen	39	49	51	32	43	42

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 39A Reactie van de aanbieders die in 2007 diensten aan Wajongers hebben aangeboden op ontwikkeling 13 (percentage 'ja')

(n=215)	
specialisatie van dienstenpakket	67
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	67
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	70
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	56
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	53
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	51
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	59
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	53
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	62
verbreding van dienstenpakket	56
breder scala van doelgroepen bedienen	47

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

5 OVERIGE TABELLEN

Tabel 40 Andere belangrijke trends op de re-integratiemarkt die in voor-
gaande niet aan bod kwamen, naar type aanbieders (kolompercentages)

(n=889)	cliënt	gemeen- ten	UWV	privaat	breed	totaal
ziet nog andere belangrijke trends	34	23	41	35	29	32
ziet geen andere belangrijke trends	66	77	59	65	71	68
totaal	100	100	100	100	100	100

Tabel 41 Mate waarin men (bijna) beschikt over een keurmerk, naar type
aanbieders (kolompercentages)

(n=877)	cliënt	gemeen- ten	UWV	privaat	breed	totaal
heeft keurmerk	18	44	33	25	27	26
is bezig met de aanvraag	17	16	21	11	21	17
heeft geen keurmerk en is ook niet bezig met de aanvraag	65	40	47	65	52	57
totaal	100	100	100	100	100	100

Tabel 42 Indien men een keurmerk heeft, welk keurmerk dit is, naar type
aanbieders (percentage 'ja')

(n=223)	cliënt	gemeen- ten	UWV	privaat	breed	totaal
keurmerk van Blik op Werk	59	61	74	32	54	56
keurmerk Inburgeren	3	33	17	0	18	14
NOBOL keur	8	4	0	36	5	9
certificaat van CMI	3	0	4	32	4	7
ander keurmerk	48	33	44	48	51	45

Tabel 43 Reactie op trends bij type aanbieder: cliëntgericht (percentage 'ja')

	totaal	trend 1	trend 2	trend 3	trend 5	trend 7	trend 8	trend 9	trend 11	trend 12	trend 13
specialisatie van dienstenpakket	78	81	58	80	77	76	69	79	69	56	61
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	68	75	65	76	83	68	68	71	66	51	60
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	47	55	64	60	62	54	44	63	57	55	53
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	63	59	48	63	63	67	55	69	62	51	53
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	53	56	48	60	59	60	47	61	55	43	48
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	45	56	52	61	74	42	49	49	51	44	45
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	48	54	58	56	54	48	47	60	50	43	48
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	39	63	65	56	60	46	39	61	49	52	45
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	39	38	44	39	39	41	38	59	48	53	56
verbreding van dienstenpakket	37	38	51	37	47	40	44	43	45	44	48
breder scala van doelgroepen bedienen	29	37	42	36	43	38	39	47	36	43	39

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 44 Reactie op trends bij type aanbieder: gemeentegericht (percentage 'ja')

	totaal	trend 1	trend 2	trend 3	trend 5	trend 7	trend 8	trend 9	trend 11	trend 12	trend 13
specialisatie van dienstenpakket	72	69	65	64	71	56	57	67	66	58	59
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	85	90	81	87	89	78	71	84	80	71	65
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	77	86	91	84	81	66	52	88	82	67	73
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	55	53	51	59	53	44	52	45	57	46	48
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	63	58	60	51	52	48	52	47	52	44	46
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	62	72	67	74	92	64	57	65	60	47	51
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	59	57	65	67	69	50	48	69	62	53	60
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	35	64	68	59	61	50	52	61	56	47	56
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	60	57	72	59	53	60	57	71	67	56	60
verbreding van dienstenpakket	43	60	53	53	61	60	52	69	55	53	57
breder scala van doelgroepen bedienen	38	54	56	56	52	48	57	57	51	56	49

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 45 Reactie op trends bij type aanbieder: UWV-gericht (percentage 'ja')

	totaal	trend 1	trend 2	trend 3	trend 5	trend 7	trend 8	trend 9	trend 11	trend 12	trend 13
specialisatie van dienstenpakket	82	82	66	86	94	84	91	88	77	61	83
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	80	72	71	80	91	66	59	88	75	73	66
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	58	77	81	75	81	64	68	83	77	68	71
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	58	67	54	66	78	61	64	75	66	61	76
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	56	69	66	64	69	71	64	75	64	59	68
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	54	54	51	64	91	68	68	54	61	59	59
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	53	62	51	57	56	46	59	54	53	56	66
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	42	69	73	64	66	61	32	50	54	61	46
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	47	41	49	52	44	59	46	46	56	49	68
verbreding van dienstenpakket	40	46	56	46	50	59	46	58	56	61	59
breder scala van doelgroepen bedienen	42	46	63	50	56	57	41	50	44	58	51

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 46 Reactie op trends bij type aanbieder: privaat-gericht (percentage 'ja')

	totaal	trend 1	trend 2	trend 3	trend 5	trend 7	trend 8	trend 9	trend 11	trend 12	trend 13
specialisatie van dienstenpakket	79	76	59	73	71	75	75	70	67	47	56
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	82	76	59	73	67	63	53	78	56	62	56
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	66	81	76	66	63	56	53	70	59	66	65
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	55	54	46	54	49	67	55	65	55	47	56
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	54	58	52	51	49	69	50	48	51	45	47
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	50	70	57	60	80	56	58	61	56	60	50
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	36	56	48	49	53	48	53	70	48	53	47
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	51	66	63	55	57	46	50	57	44	47	41
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	27	32	39	27	22	23	30	44	36	40	44
verbreding van dienstenpakket	36	32	41	42	33	31	38	52	43	47	38
breder scala van doelgroepen bedienen	37	37	30	37	37	27	38	44	28	36	32

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 47 Reactie op trends bij type aanbieder: breed (percentage 'ja')

	totaal	trend 1	trend 2	trend 3	trend 5	trend 7	trend 8	trend 9	trend 11	trend 12	trend 13
specialisatie van dienstenpakket	76	75	59	74	76	73	64	77	74	63	62
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	81	77	71	81	82	74	68	84	80	68	68
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	71	80	84	79	73	71	69	79	73	77	75
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	50	49	43	62	55	60	60	63	52	53	55
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	53	50	46	62	59	53	52	60	52	52	54
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	57	65	63	65	83	51	58	69	64	57	61
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	56	63	62	66	68	60	66	76	64	63	66
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	51	69	65	61	68	50	51	52	55	56	55
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	47	49	54	47	53	50	55	60	58	56	64
verbreding van dienstenpakket	45	43	47	48	55	47	55	53	49	52	53
breder scala van doelgroepen bedienen	47	59	53	53	55	51	53	60	50	50	43

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 48 Overkoepelende tabel bij de trends die aan bod komen in hoofdstuk 4 (percentage 'ja')

	ontw. in org. % ja (n= 986 tot 988)	reactie trend 1 % ja (n= 589 tot 591)	reactie trend 5 % ja (n= 409)
specialisatie dienstenpakket	77	77	76
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	76	78	82
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	61	70	60
specialisatie op bepaalde doelgroep(en)	57	55	59
specialisatie op specifieke opdrachtgevers of marktsegmenten	55	56	58
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	52	62	81
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	50	58	69
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	43	65	62
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	43	44	44
verbreding dienstenpakket	40	43	50
breder scala van doelgroepen bedienen	37	46	48

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 49 Overkoepelende tabel bij de trends die aan bod komen in hoofdstuk 5 (percentage 'ja')

	ontw. in org. % ja (n= 986 tot 988)	reactie trend 7 % ja (n= 456)	reactie trend 9 % ja (n= 248)	reactie trend 11 % ja (n= 652)	reactie trend 13 % ja (n= 396 tot 397)
specialisatie dienstenpakket	77	74	76	70	63
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	76	70	79	71	63
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	61	61	75	66	65
specialisatie op bepaalde doelgroep(en)	57	62	63	58	55
specialisatie op specifieke opdrachtgevers of marktsegmenten	55	59	58	54	51
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	52	50	59	57	52
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	50	51	66	55	56
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	43	49	57	51	49
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	43	45	59	53	59
verbreding dienstenpakket	40	45	53	48	51
breder scala van doelgroepen bedienen	37	43	52	41	42

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 50 Overkoepelende tabel bij de trends die aan bod komen in hoofdstuk 6 (percentage 'ja')

	ontw. in org. % ja (n= 986 tot 988)	reactie trend 2 % ja (n= 393 tot 396)	reactie trend 8 % ja (n= 376)	reactie trend 12 % ja (n= 433)
specialisatie dienstenpakket nieuwe producten en diensten in de markt zetten	77	60	69	58
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	76	69	66	61
specialisatie op bepaalde doel- groep(en)	61	76	52	65
specialisatie op specifieke opdrachtge- vers of marktsegmenten	57	48	56	51
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	55	51	50	47
meer samenwerking met andere aan- bieders op de markt	52	57	54	51
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	50	58	52	52
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	43	66	43	52
verbreding dienstenpakket	43	50	43	52
breder scala van doelgroepen bedie- nen	40	50	47	49
	37	48	43	47

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

BIJLAGE 3 DETAILTABELLEN EN UITSPLITSINGEN NAAR GROOTTEKLASSE VAN AANBIEDERS

INHOUDSOPGAVE

6	OPDRACHTGEVERS, DIENSTEN, CLIENTEN	87
Tabel 51	Aantal cliënten voor wie men in 2007 diensten verzorgd heeft	87
Tabel 52	De opdrachtgevers voor wie men in 2007 werkte, naar grootte (percentage 'ja')	87
Tabel 53	Schatting hoeveel procent de opdrachtgevers voor wie men werkte uitmaakten van het totaal in 2007, naar grootte (gemiddeld ingevuld percentage per opdrachtgever)	88
Tabel 54	De diensten die men in 2007 aanbood, naar grootte (percentage 'ja')	88
Tabel 55	Schatting hoeveel procent de diensten uitmaakten van het totaal in 2007, naar grootte (gemiddeld ingevuld percentage per dienst)	89
Tabel 56	Doelgroepen aan wie men in 2007 diensten aanbood, naar grootte (percentage 'ja')	90
Tabel 57	Schatting hoeveel procent doelgroepen uitmaakten van het totaal in 2007, naar grootte (gemiddeld ingevuld percentage per doelgroep)	91
7	ORGANISATIEKENMERKEN	93
Tabel 58	Het gebied waarbinnen men de diensten aanbiedt (kolompercentages)	93
Tabel 59	Het aantal vestigingen in nederland, naar grootte (kolompercentages)	94
Tabel 60	Sinds wanneer men diensten aanbiedt, naar grootte (kolompercentages)	95
Tabel 61	Het resultaat van de bedrijfsvoering (in financiële zin) in 2007 ten opzichte van 2006, naar grootte (kolompercentages)	95

8	INBURGERING	97
9	TRENDS NAAR GROOTTE	97
Tabel 62	ontwikkelingen die zich bij aanbieders voordoen (percentage 'ja')	97
Tabel 63	Trend 1: opdrachtgevers als uwv en gemeenten nemen de regie en de begeleiding van re-integratietrajecten steeds meer in eigen hand (kolompercentages)	98
Tabel 64	Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 1 (percentage 'ja')	99
Tabel 65	Trend 2: actieve benadering door re-integratiebedrijven van werkgevers bij wie (in de toekomst) mogelijk cliënten geplaatst kunnen worden (kolompercentages)	100
Tabel 66	Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 2 (percentage 'ja')	101
Tabel 67	Trend 3: er is sprake van een steeds scherper wordende concurrentie op de re-integratiemarkt (kolompercentages)	102
Tabel 68	Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 3 (percentage ja)	103
Tabel 69	Trend 5: organisaties als uwv en gemeenten kopen steeds vaker losse onderdelen van re-integratietrajecten in (modules) i.p.v. integrale re-integratietrajecten (kolompercentages)	104
Tabel 70	Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 5 (percentage 'ja')	105
Tabel 71	Trend 7: er is de laatste jaren een toename van het aantal IRO en PRB/PGB-trajecten (kolompercentages)	107
Tabel 72	Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 7 (percentage ja)	108
Tabel 73	Trend 8: de laatste jaren neemt het aantal re-integratietrajecten toe waarbij de cliënt zich richt op het zelfstandig ondernemerschap (kolompercentages)	110
Tabel 74	Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 8 (percentage 'ja')	111

Tabel 75	Trend 9: re-integratiecliënten hebben de laatste jaren een steeds grotere afstand tot de arbeidsmarkt (kolompercentages)	112
Tabel 76	Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 9 (percentage 'ja')	113
Tabel 77	Trend 11: herkenning van ontwikkelingen ten gevolge van de krappe arbeidsmarkt (kolompercentages)	114
Tabel 78	Trend 11: waardering van ontwikkelingen ten gevolge van de krappe arbeidsmarkt (kolompercentages)	114
Tabel 79	Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 11 (percentage 'ja')	116
Tabel 80	Ontwikkeling 12: het kabinet wil via brugbanen (herbeoordeelde) arbeidsongeschikten een grotere kans op werk bieden. De loonkostensubsidie aan werkgevers is ten hoogste 50% van het minimumloon (kolompercentages)	118
Tabel 81	Reactie van de onderzochte aanbieders op ontwikkeling 12 (percentage 'ja')	119
Tabel 82	Ontwikkeling 13: het kabinet wil dat Wajongers meer dan voorheen geactiveerd worden richting reguliere arbeid (kolompercentages)	120
Tabel 83	Reactie van de onderzochte aanbieders op ontwikkeling 13 (percentage 'ja')	121
10	OVERIGE TABELLEN	122
Tabel 84	Andere belangrijke trends op de re-integratiemarkt die in voorgaande niet aan bod kwamen, naar grootte (kolompercentages)	122
Tabel 85	Mate waarin men (bijna) beschikt over een keurmerk, naar grootte (kolompercentages)	122
Tabel 86	Indien men een keurmerk heeft, welk keurmerk dit is, naar grootte (percentage 'ja')	122

6 OPDRACHTGEVERS, DIENSTEN, CLIENTEN

Tabel 51 Aantal cliënten voor wie men in 2007 diensten verzorgd heeft

(n=1004)	
0-5 cliënten	12%
6-14 cliënten	14%
15-49 cliënten	26%
50-199 cliënten	22%
200 of meer cliënten	14%
onbekend	12%
totaal	100%

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 52 De opdrachtgevers voor wie men in 2007 werkte, naar grootte (percentage 'ja')

(n=1004)	0-5 cliënten	6-14 cliënten	15-49 cliënten	50-199 cliënten	200 of meer cliënten	onbe- kend	totaal
cliënt	85	95	92	90	85	89	90
gemeen- ten	15	29	31	61	89	46	46
UWV	22	35	42	62	72	48	48
privaat	54	61	65	74	72	65	66
andere opdracht- gevers	12	15	16	14	13	13	14

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 53 Schatting hoeveel procent de opdrachtgevers voor wie men werkte uitmaakten van het totaal in 2007, naar grootte (gemiddeld ingevuld percentage per opdrachtgever)

(n=1004)	0-5 cliënten	6-14 cliënten	15-49 cliënten	50-199 cliënten	200 of meer cliënten	onbe- kend	totaal
cliënt	52	57	53	38	18	42	44
gemeen- ten	4	7	8	18	45	16	16
UWV	10	9	12	17	16	14	13
privaat	27	23	22	23	19	24	23
andere opdracht- gevers	6	5	5	4	2	4	4
totaal	100	100	100	100	100	100	100

Tabel 54 De diensten die men in 2007 aanbood, naar grootte (percentage 'ja')

(n=1004)	0-5 cliënten	6-14 cliënten	15-49 cliënten	50-199 cliënten	200 of meer cliënten	onbe- kend	totaal
toeleiding, begelei- ding	89	96	95	94	92	87	93
gezond- heid, inter- ventie	49	49	50	55	63	41	52
activering, randvoor- waarden	14	24	25	36	58	29	31
werk	9	12	16	40	60	23	27
scholing	8	20	21	25	28	25	22
inburger- ring	3	4	4	8	22	7	7
overig	22	17	19	22	20	20	20

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 56 Doelgroepen aan wie men in 2007 diensten aanbod, naar grootte (percentage 'ja')

(n=1004)	0-5 cliënten	6-14 cliënten	15-49 cliënten	50-199 cliënten	200 of meer cliënten	onbe- kend	totaal
ontslagwerk- lozen	65	77	85	72	58	68	73
arbeidsge- handicapten exl Wajon- gers)	39	59	67	70	79	48	63
(langdurig) zieke werk- nemers	33	49	51	61	50	46	50
Wajongers	7	29	34	49	58	28	36
WWB- clients	8	12	24	47	80	31	34
vangnetters	9	12	20	31	31	22	22
NUG-ers	4	9	12	23	44	19	18
werknemers	24	18	17	12	13	16	16
inburgeraars	4	3	4	9	20	9	8
andere groe- pen	9	12	9	7	14	9	10

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 57 Schatting hoeveel procent doelgroepen uitmaakten van het totaal in 2007, naar grootte (gemiddeld ingevuld percentage per doelgroep)

(n=1004)	0-5 cliënten	6-14 cliënten	15-49 cliënten	50-199 cliënten	200 of meer cliënten	onbe- kend	totaal
ontslagwerk- lozen	33	37	43	27	13	33	32
arbeidsge- handicapten exl Wajon- gers)	16	18	20	22	17	15	19
(langdurig) zieke werk- nemers	18	14	12	13	11	13	13
Wajongers	2	6	5	11	9	6	7
WWB- clients	2	4	6	13	33	11	11
vangnetters	3	2	3	5	3	3	3
NUG-ers	1	1	1	2	3	2	2
werknemers	17	8	5	4	3	9	7
inburgeraars	2	2	1	2	4	4	2
andere groe- pen	6	8	3	3	4	6	4

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

7 ORGANISATIEKENMERKEN

N.B. De tabellen over omvang, personeel in FTE en verschillende opdrachtgevers voor wie men in 2007 werkte, zijn niet uitgesplitst naar grootte. Deze uitkomsten zijn triviaal.

Tabel 58 Het gebied waarbinnen men de diensten aanbiedt (kolompercentages)

(n=879)	0-5 cliënten	6-14 cliënten	15-49 cliënten	50-199 cliënten	200 of meer cliënten	onbe- kend	totaal
nationaal	33	38	29	32	40	0	33
regionaal	68	62	71	68	60	0	67
totaal	100	100	100	100	100	0	100

Tabel 59 Het aantal vestigingen in Nederland, naar grootte (kolompercentages)

(n=878)	0-5 cliënten	6-14 cliënten	15-49 cliënten	50-199 cliënten	200 of meer cliënten	onbe- kend	totaal
organisatie heeft meer- dere vesti- gingen	11	17	15	40	62	0	29
organisatie heeft 1 ves- tiging	89	83	85	61	38	0	71
totaal	100	100	100	100	100	0	100
(n=251) organisaties met meer- dere vesti- gingen							
1-2 vestigingen	62	57	41	43	16	0	36
3-4 vestigingen	23	22	36	31	25	0	28
5-9 vestigingen	8	9	13	17	33	0	21
10 of meer vestigingen	8	13	10	9	26	0	16
totaal	100	100	100	100	100	0	100

8 INBURGERING

De N van het aantal cliënten voor wie men in 2007 inburgeringcursussen verzorgde, het percentage inburgeringscursussen dat mede gericht is op het verkrijgen van (betaalde) arbeid en de doelgroep inburgeraars in vergelijking met andere doelgroepen is helaas te klein om uit te splitsen naar grootte.

9 TRENDS NAAR GROOTTE

Tabel 62 Ontwikkelingen die zich bij aanbieders voordoen (percentage 'ja')

(n=986 tot 988)	0-5 cliën- ten	6-14 cliën- ten	15-49 cliën- ten	50-199 cliën- ten	200 of meer cliën- ten	on- be- kend	to- taal
specialisatie van dienstenpakket	76	78	80	79	74	70	77
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	62	68	71	84	95	74	76
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	45	57	53	66	79	64	61
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	53	63	59	57	56	51	57
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	48	49	53	60	59	59	55
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	40	47	49	56	60	55	52
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	37	51	52	51	56	46	50
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	41	49	40	40	49	45	43
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	33	36	42	47	49	46	43
verbreding van dienstenpakket	37	39	37	40	47	44	40
breder scala van doelgroepen bedienen	30	32	36	40	42	40	37

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 64 Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 1 (percentage 'ja')

(n=589-591)	0-5 cliënten	6-14 cliënten	15-49 cliënten	50-199 cliënten	200 of meer cliënten	onbekend	totaal
specialisatie van dienstenpakket	68	76	82	76	74	78	77
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	50	71	70	82	94	82	78
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	43	66	61	77	88	69	70
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	53	53	55	59	52	61	55
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	43	51	55	65	53	57	56
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	45	54	64	66	71	53	62
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	50	56	59	56	61	57	58
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	50	64	67	74	62	59	65
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	40	41	40	47	45	49	44
verbreding van dienstenpakket	15	39	38	47	54	49	43
breder scala van doelgroepen bedienen	38	43	45	50	47	53	46

Tabel 66 Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 2 (percentage 'ja')

(n=393 tot 396)	0-5 cliën- ten	6-14 cliënten	15-49 cliënten	50-199 cliënten	200 of meer cliënten	onbe- kend	totaal
specialisatie van dienstenpakket	62	61	59	60	60	63	60
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	44	61	64	71	84	74	69
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	68	76	70	74	92	69	76
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	53	49	48	47	45	50	48
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	50	59	51	53	49	42	51
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	47	56	63	57	57	54	57
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	56	61	59	51	70	50	58
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	62	51	71	71	68	48	66
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	27	37	55	52	59	50	50
verbreding van dienstenpakket	44	39	52	51	46	64	50
breder scala van doelgroepen bedienen	38	34	49	52	49	54	48

Tabel 68 Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 3 (percentage ja)

(n=515 tot 518)	0-5 cliënten	6-14 cliënten	15-49 cliënten	50-199 cliënten	200 of meer cliënten	onbekend	totaal
specialisatie van dienstenpakket	72	84	81	77	68	69	76
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	64	85	72	81	92	74	79
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	57	74	62	71	90	52	70
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	57	64	65	61	59	55	61
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	51	62	60	59	56	59	58
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	49	66	63	68	68	52	64
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	57	66	56	57	68	42	59
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	43	64	59	64	58	44	58
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	45	34	42	43	54	30	43
verbreding van dienstenpakket	28	41	39	46	56	34	43
breder scala van doelgroepen bedienen	43	31	41	48	53	38	44

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 70 Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 5 (percentage 'ja')

(n=409)	0-5 cliënten	6-14 cliënten	15-49 cliënten	50-199 cliënten	200 of meer cliënten	onbekend	totaal
specialisatie van dienstenpakket	79	66	79	82	75	53	76
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	72	81	75	85	92	82	82
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	62	62	59	77	85	47	69
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	76	66	57	60	52	41	59
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	66	60	59	58	52	47	58
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	76	75	80	85	86	65	81
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	72	57	56	60	66	41	59
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	62	53	56	73	63	47	62
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	38	38	45	47	42	41	43
verbreding van dienstenpakket	38	36	50	56	56	35	50
breder scala van doelgroepen bedienen	41	28	52	53	49	47	48

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 72 Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 7 (percentage ja)

(n=456)	0-5 cliënten	6-14 cliënten	15-49 cliënten	50-199 cliënten	200 of meer cliënten	onbekend	totaal
specialisatie van dienstenpakket	79	69	77	71	69	85	74
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	56	60	67	74	86	54	70
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	56	52	58	65	69	39	61
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	73	55	64	69	50	54	62
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	58	53	58	67	53	46	59
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	42	48	45	56	60	39	50
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	56	43	53	52	47	46	51
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	33	43	56	52	50	23	49
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	40	33	42	50	56	31	45
verbreding van dienstenpakket	38	31	45	49	56	23	45
breder scala van doelgroepen bedienen	42	36	46	46	44	15	43

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 74 Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 8 (percentage 'ja')

(n=376)	0-5 cliën- ten	6-14 cliënten	15-49 cliënten	50-199 cliënten	200 of meer cliënten	onbe- kend	totaal
specialisatie van dienstenpakket	65	65	73	68	72	75	69
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	59	56	67	67	88	75	66
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	37	56	51	54	75	25	52
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	57	57	59	56	44	50	56
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	43	50	53	44	56	50	50
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	51	50	55	49	75	25	54
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	47	57	57	46	53	25	52
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	35	37	45	48	56	13	43
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	39	49	44	36	50	25	43
verbreding van dienstenpakket	22	46	51	51	63	25	47
breder scala van doelgroepen bedienen	31	35	51	43	53	13	43

Tabel 76 Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 9 (percentage 'ja')

(n=248)	0-5 cliënten	6-14 cliënten	15-49 cliënten	50-199 cliënten	200 of meer cliënten	onbekend	totaal
specialisatie van dienstenpakket	75	79	76	75	78	67	76
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	75	75	69	75	99	50	79
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	92	64	60	75	91	67	75
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	75	71	69	66	46	83	63
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	58	61	54	63	55	67	58
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	50	54	51	66	63	67	59
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	75	71	64	59	72	67	66
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	58	43	60	60	58	50	57
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	58	50	59	60	64	33	59
verbreding van dienstenpakket	42	39	50	51	70	17	53
breder scala van doelgroepen bedienen	42	36	57	55	54	33	52

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 77 Trend 11: herkenning van ontwikkelingen ten gevolge van de krappe arbeidsmarkt (kolompercentages)

(n=901)	0-5 cliën- ten	6-14 cliënten	15-49 cliënten	50-199 cliënten	200 of meer cli- enten	onbekend	totaal
nee trend is er niet	28	35	40	44	40	52	39
weet ik niet, daar heb ik geen zicht op	34	17	11	12	10	19	15
ja, het aantal cliën- ten neemt af	38	48	50	44	49	29	46
totaal	100	100	100	100	100	100	100
nee trend is er niet	20	23	26	16	9	24	19
weet ik niet, daar heb ik geen zicht op	35	17	14	10	8	33	16
ja, cliënten hebben gemiddeld een grotere afstand tot de arbeidsmarkt	45	59	61	74	83	43	65
totaal	100	100	100	100	100	100	100
nee trend is er niet	33	44	42	47	42	24	42
weet ik niet, daar heb ik geen zicht op	34	19	13	9	17	29	17
ja, cliënten kunnen steeds sneller ge- plaatst worden	33	37	45	44	41	48	41
totaal	100	100	100	100	100	100	100
nee trend is er niet	12	14	18	20	15	19	17
weet ik niet, daar heb ik geen zicht op	29	12	11	8	13	24	13
ja, cliënten met een vlekje blijven moeilijk plaatsbaar	59	75	71	72	72	57	70
totaal	100	100	100	100	100	100	100

Tabel 78 Trend 11: waardering van ontwikkelingen ten gevolge van de krappe arbeidsmarkt (kolompercentages)

Tabel 79 Reactie van de onderzochte aanbieders op de door hen gesignaleerde trend 11 (percentage 'ja')

(n=652)	0-5 cliën- ten	6-14 cliënten	15-49 cliënten	50-199 cliënten	200 of meer cliënten	onbe- kend	totaal
specialisatie van dienstenpakket	63	68	67	73	77	73	70
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	56	65	62	75	90	82	71
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	47	63	58	74	82	46	66
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	56	59	58	60	58	46	58
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	39	63	52	58	55	27	54
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	53	53	53	63	58	55	57
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	46	55	54	53	66	36	55
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	40	47	53	54	53	46	51
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	42	50	53	57	54	36	53
verbreding van dienstenpakket	35	42	47	53	56	27	48
breder scala van doelgroepen bedienen	33	32	42	44	46	46	41

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 81 Reactie van de onderzochte aanbieders op ontwikkeling 12 (percentage 'ja')

(n=433)	0-5 cliënten	6-14 cliënten	15-49 cliënten	50-199 cliënten	200 of meer cliënten	onbekend	totaal
specialisatie van dienstenpakket	35	44	60	61	66	83	58
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	41	38	62	65	80	50	61
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	59	51	63	68	76	50	65
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	35	44	55	55	51	67	51
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	32	38	46	50	57	50	47
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	44	41	52	56	52	50	51
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	32	44	60	46	60	50	52
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	41	36	60	56	51	67	52
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	47	43	58	55	52	33	52
verbreding van dienstenpakket	27	33	52	53	59	50	49
breder scala van doelgroepen bedienen	35	31	56	50	46	67	47

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

Tabel 83 Reactie van de onderzochte aanbieders op ontwikkeling 13 (percentage 'ja')

(n=396-397)	0-5 cliënten	6-14 cliënten	15-49 cliënten	50-199 cliënten	200 of meer cliënten	onbekend	totaal
specialisatie van dienstenpakket	54	55	56	71	66	60	63
nieuwe producten en diensten in de markt zetten	58	49	58	66	73	40	63
meer samenwerkingsverbanden met opdrachtgevers	54	60	58	67	75	50	65
specialisatie op een of enkele bepaalde doelgroep(en)	38	53	56	61	52	50	55
specialisatie op specifiek opdrachtgevers of marktsegmenten	38	40	49	56	57	25	51
meer modules in plaats van complete trajecten aanbieden	46	49	52	58	48	25	52
meer samenwerking met andere aanbieders op de markt	50	55	51	59	63	25	56
verbreding naar meer opdrachtgevers of marktsegmenten	42	57	43	50	51	50	49
meer aandacht besteden aan scholing binnen trajecten	54	57	56	67	56	25	59
verbreding van dienstenpakket	54	34	52	55	53	20	51
breder scala van doelgroepen bedienen	46	28	46	45	40	50	42

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

10 OVERIGE TABELLEN

Tabel 84 Andere belangrijke trends op de re-integratiemarkt die in voorgaande niet aan bod kwamen, naar grootte (kolompercentages)

(n=889)	0-5 cliënten	6-14 cliënten	15-49 cliënten	50-199 cliënten	200 of meer cliënten	onbekend	totaal
ziet nog andere belangrijke trends	23	36	37	32	28	0	32
ziet geen andere belangrijke trends	77	64	63	68	72	100	68
totaal	100	100	100	100	100	100	100

Tabel 85 Mate waarin men (bijna) beschikt over een keurmerk, naar grootte (kolompercentages)

(n=877)	0-5 cliënten	6-14 cliënten	15-49 cliënten	50-199 cliënten	200 of meer cliënten	onbekend	totaal
heeft keurmerk	17	15	16	30	52	0	26
is bezig met de aanvraag	8	10	14	28	22	0	17
heeft geen keurmerk en is ook niet bezig met de aanvraag	75	75	70	42	25	0	57
totaal	100	100	100	100	100	100	100

Tabel 86 Indien men een keurmerk heeft, welk keurmerk dit is, naar grootte (percentage 'ja')

(n=223)	0-5 cliënten	6-14 cliënten	15-49 cliënten	50-199 cliënten	200 of meer cliënten	onbekend	totaal
keurmerk van Blik op Werk	30	26	55	58	69	0	56%
keurmerk Inburgeren	10	11	7	13	21	0	14%
NOBOL keur	15	37	5	10	3	0	9%
certificaat van CMI	10	32	7	5	1	0	7%

ander keurmerk	80	37	52	39	39	0	45%
----------------	----	----	----	----	----	---	------------

Doordat men de mogelijkheid had om meerdere antwoorden te geven tellen de percentages niet op tot 100.

BIJLAGE 4 LIJST VAN DEELNEMERS WEB-ENQUÊTE

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSPLAATS	MAILADRES	WEBSITE
@WorkFlow	Hazerswoude	dickjan@workflowonline.nl	-
A DEUX	Almere	info@adeux.nl	www.adeux.nl
A&C reïntegratie	Hengelo	info@aencreïntegratie.nl	www.aencreïntegratie.nl
A. Taylor Parkins-de Vries, loopbaanbegeleiding, re-integratie, outplacement	Wormer	atp@taylorparkins.nl	www.taylorparkins.nl
A.A.C.K.	Reusel	info@aack.nl	www.aack.nl
Aaftink & Rodenburg Carrièrebegeleiders	Maarssen	info@aaftink-rodenburg.nl	www.aaftink-rodenburg.nl
AAratio Reïntegratie en loopbaanbegeleiding	Kortenhoef	aaratio@planet.nl	www.aaratio.nl
AB consult	Doorn	info@abconsult.nl	www.abconsult.nl
ABC (Ander Buro voor Coaching)	Alkmaar	anderburovoorcoaching@orange.nl	www.anderburovoorcoaching.nl
Ability Reïntegratie BV	Uithuizen	c.hindriks@abilitybv.nl	www.abilitybv.nl
abm-arbeidsbemiddeling op maat	Eindhoven	info@abm-nederland.nl	www.abm-nederland.nl
ACCES Arbeidsdeskundigen VOF	Bunde	access@home.nl	www.access.nl
Accompaan BV	Eindhoven	contact@accompaan.nl	www.accompaan.nl
Accompany	Amersfoort	info@AccompanyCoaching.nl	www.AccompanyCoaching.nl
ACT2B... Advies, Coaching & Training	Strijen	info@act2b.nl	www.act2b.nl
Active Case Management	Heiloo	info@activecasemanagement.nl	www.activecasemanagement.nl
Acus	Zuthen	gvz@acus.nl	www.acus.nl
AdB Coaching	Vleuten	info@adbcoaching.nl	www.adbcoaching.nl
AdCooTra BV	Vilt – Valkenburg a/d Geul	ped.adv.cruts@orange.nl	www.adcoatra.nl
Addendo	Heerlen	info@addendo.nl	www.addendo-trainingen.nl
Advies- en Trainingsbureau TeleWaarde	Zwijndrecht	info@telewaarde.nl	www.telewaarde.nl
Adviesbureau "De Trijesprong"	Witmarsum	de-trijesprong@planet.nl	www.de-trijesprong.nl
Adviesbureau Brouwers	IJzendijke	info@brouwersadvies.nl	www.brouwersadvies.nl

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSPLAATS	MAILADRES	WEBSITE
adviesbureau de Overstap	Zwolle/Hengelo	overstap@info.nl	www.overstap.nl
Adviesbureau Van Besouw	Drenthe	info@besouwadvies.nl	www.besouwadvies.nl
Adviesbureau Van Ooij	Nijmegen	info@adviesbureauvanooij.nl	www.adviesbureauvanooij.nl
Adviesbureau voor Carrière Management Support	Bilthoven	info@acmsbv.nl	www.acmsbv.nl
Adviseur in lifestyle BV	Rotterdam	albv@planet.nl	-
ADZ bv	Viissingen	info@adz.nl	www.adz.nl
Aeon	Arnhem	n.pals@aeon-loopbaanadvies.nl	www.aeon-loopbaanadvies.nl
Agathon, loopbaanontwikkeling en organisatieontwerp	Bloemendaal	agathon@agathon.nl	www.agathon.nl
AGENS	Zwolle	dewerkendekracht@agens.nl	www.agens.nl
Agros BV	Alkmaar	agit@agros.nl	www.agros.nl
Aijer arbeidsmarkt- en re-integratiedienstverlening	Tilburg	info@aijer.nl	www.aijer.nl
AIM BV	Dordrecht	info@aim-begeleidt.nl	www.aim-begeleidt.nl
Aksept	Hengelo	info@buroaksept.nl	www.buroaksept.nl
Aktiva training & opleiding	Veslerbroek	info@aktiva.nl	www.aktiva.nl
Alegria Medisch Reintegratiecentrum	Noordwijk aan Zee	info@alegria-noordwijk.nl	www.alegria-noordwijk.nl
Alexander Calder arbeidsintegratie	Den Bosch	denbosch@calder.nl	www.calderholding.nl
Alexander Calder Arbeidsintegratie	's-Hertogenbosch	hoofdkantoor@calder.nl	www.calder.nl
Alumni Groep	Utrecht	info@alumni-bv.nl	www.alumni-bv.nl
AM PART	Breda	a.morenc@am-part.nl	www.am-part.nl
Amego	Doezum	amego@amego.nl	www.amego.nl
Amra Coaching & Therapie	Orvelte	henk.lindhout@amra.nl	www.amra.nl
Anagram loopbaanadvies	Noord-Holland	info@anagram-loopbaanadvies.nl	www.anagram-loopbaanadvies.nl
Ananta Begeleiding	Zeist	info@ananta-begeleiding.nl	www.ananta-begeleiding.nl
Andromeda	Loosdrecht	info@bladgroen.nl	www.bladgroen.nl/leerwerk.html
APACS Personal	Zoetermeer	info@apacs.nl	www.apacs.nl
APM Loopbaanadvies	Ede en Utrecht	info@apmgroep.nl	www.apmloopbaan.nl
Arabesk Training & Coaching	Amsterdam	arabesk@teifort.nl	-

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSPLAATS	MAILADRES	WEBSITE
Arbeidsdynamiek	Zaandam/Loenersloot	info@arbeidsdynamiek.nl	www.arbeidsdynamiek.nl
Arbeidskundig Adviesbureau Grevelink	Norg	info@adviesbureau grevelink.nl	www.adviesbureau grevelink.nl
Arbeidstraject WerkWaardig	Tilburg	werkwaardig@belgacom.net	www.werkwaardig.nl
Arbelt Services / Starterscentrum	Venlo	theo@arbelt.nl	www.arbelt.nl
Arbo Coaching	Huizen	info@arbocoaching.nl	www.arbocoaching.nl
Arbodienst Willem Arntsz	Den Dolder	m.groenemeijer@arbodienstwa.nl	www.bedrijfsgezondheid.nu
Arlloss	Oss	info@arlloss.com	www.arlloss.com
Arodiens Zuid Hollandse Eanden BV	Hellevoetsluis	arbodienstzhe@gmail.com	-
ARTE-CONSULT B.V.	Overveen	info@arteconsult.nl	www.arteconsult.nl
Artemis Jobmarketing	Huizen	info@artemisjobmarketing.nl	www.artemisjobmarketing.nl
ART-health	Eindhoven	info@art-health.nl	www.art-health.nl
Aspect Organisatie & Advies	Ede	info@aspect-organisatieadvies.nl	www.aspect-organisatieadvies.nl
Assenrode Groep BV	Apeldoorn	info@assenrode.nl	www.assenrode.nl
ATTVO HR Solutions	Eindhoven	a.v.doornd@ativo.nl	www.ativo.nl
Atlas Employability Services	Rotterdam	kroozen@atlasgroup.nl	www.atlasgroup.nl
Atrium Research & Innovatie BV	Geleen	info@atriumbv.nl	www.atriumbv.nl
Attichoose	Bemmel (Gemeente Lingewaard)	contact@attichoose.nl	www.attichoose.nl
Attune b.v.	Boxtel	info@attune.nl	www.attune.nl
Ausems en Kerkvliet arbeidsmedisch adviseurs	Goor	g.kemna@aenk.nl	www.aenk.nl
B&A Realisatie	Den Haag	info@bagroep.nl	www.bagroep.nl
Baanfit verzuim en re-integratie	Haarlem	info@baanfit.nl	www.baanfit.nl
BaanPlus	Heerenveen	info@baanplus.nl	www.baanplus.nl
BaanWaarde	Rotterdam	info@baanwaarde.nl	www.baanwaarde.nl
BAG Beheer	Assen	beheer@bagned.nl	www.bagned.nl
BAG Winschoten	Blijham en Wedde	winschoten@bagned.nl	www.bagned.nl
Balans in je Werk	Ermelo	info@balansinjewerk.nl	www.balansinjewerk.nl
Ballast Personeelsdiensten v.o.f.	Hardenberg	info@ballastpersoneelsdiensten.nl	www.ballastpersoneelsdiensten.nl

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSPLAATS	MAILADRES	WEBSITE
Bark Consult b.v.	Driebergen	info@barkconsult.nl	www.barkconsult.nl
Bartels Advies	Bodegraven	bartelsadvies@planet.nl	www.bartelsadvies.nl
Barten & Van der Horst Consultancy	Meppel	f.barten@bartenvanderhorst.nl	www.bartenvanderhorst.nl
Bas Personeelszaken b.v.	Winterswijk	ruud@bas-p.com	www.bas-mkb.com
Bas personeelszaken bv	Winterswijk	ruud@bas-p.com	www.bas-mkb.com
Basta Jobcoaching	Rotterdam	deije@bastajobcoaching.nl	www.bastajobcoaching.nl
BBB	Putten	info@bbbemiddeling.nl	www.bbbgroep.nl
BCA Coaching & Advies	Heerenveen	bca@solcon.nl	-
BeekmanAdvies&Begeleiding	Hellendoorn	info@beekmanadvies.nl	www.beekmandvies.nl
ben pranger personeelsadvies	Zaitbommel	ben@bppa.nl	www.bppa.nl
Bert Cohen Reintegratie	Amsterdam en Maarssen	info@bertcohen.nl	www.bertcohen.nl
Beweeg met Reden	Apeldoorn	info@beweegmetreden.nl	www.beweegmetreden.nl
Bezinning in Werk	Amsterdam	gert@bezinning-in-werk.nl	www.bezinning-in-werk.nl
BHP Groep	Nijmegen	a.vanderkemp@bhp.nl	ww.bhp.nl
Bijvang Consultancy	Amsterdam	info@bijvangconsultancy.nl	www.bijvangconsultancy.nl
blide bv	Peize	info@blide.nl	www.blide.nl
BMD Akers BV	Amsterdam	r.a.luder@bmdakers.nl	www.bmdakers.nl
BMO adviseurs	Duiven	bmoadviseurs@planet.nl	www.bmoadviseurs.nl
Boogh Arbeid	Utrecht	arbeid@boogh.nl	www.boogh-arbeid.nl
Bos & Bot Reintegratie	Groningen	info@bbreintegratie.nl	www.bbreintegratie.nl
Bouwhuis facilitair management	Nieuwegein	J.bouwhuis@bouwhuisfm.nl	www.bouwhuisfm.nl
BrainExcel	Amersfoort	info@brainexcel.nl	www.brainexcel.nl
Breijer loopbaanadvies & counseling	Nederhorst den Berg	breijer@planet.nl	www.loopbaanadvies-breijer.nl
Bridge to Perfection & Advias	Utrecht	info@bipadviasgroep.nl	www.btpadviasgroep.nl
Brinkman Loopbaancoaching	Nijmegen	info@brinkman-coaching.com	www.brinkman-coaching.com
BrinQer – Verzuim- en Re-integratiemanagement	Apeldoorn	info@brinQer.nl	www.brinQer.nl
Brosens Advies & Support	Breda	info@basbro.nl	www.basbro.nl
Brug naar Werk	Groningen	info@brugnaarwerk.nl	www.brugnaarwerk.nl

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSPLAATS	MAILADRES	WEBSITE
Bureau Arbeid	Utrecht	info@bureauarbeid.nl	www.bureauarbeid.nl
Bureau DDS	Gouda	info@bDDS.nl	www.bDDS.nl
Bureau Elan	Baarn	elan@bureau-elan.nl	www.bureau-elan.nl
Bureau Inspiratie	Utrecht	inspiratie@wanadoo.nl	www.bureau-inspiratie.nl
Bureau Lindenhoek/Infopunt Zorg	Aerdenhout	info@infopuntzorg.nl	www.infopuntzorg.nl
Bureau Mansveld	Enschede	info@bureauamansveld.nl	www.bureauamansveld.nl
Bureau OFPA	Huissen	g.janson@ofpa.nl	www.ofpa.nl
Bureau Oosterbaan	Tilburg	oosterbaan@syst.nl	-
Bureau TeN	Den Haag	info@tenbv.nl	www.tenbv.nl
Bureau Wagenaar	Tiel	stijnwagenaar@bureauwagenaar.nl	www.bureauwagenaar.nl
Buro voor coaching	Borger	dirkjan@djadvies.nl	www.burovoorcoaching.nl
Buro Werktuig	Groningen	bmaasdam@xs4all.nl	www.burowerktuig.nl
BVSO Bureau voor Startende Ondernemers	Rotterdam	info@bvSORijnmond.nl	www.bvSORijnmond.nl
BWFlevoland	Lelystad	info@bwflevoland.nl	www.bwflevoland.nl
Cachet Re-integratie Arbeidszaken	Zutphen	miro.cachet@planet.nl	www.cachet.info
Caers Personneelsmanagement	Eersel	caers@xs4all.nl	www.caerspm.nl
Callide Reïntegratie	Apeldoorn	info@callide.nl	www.callide.nl
CanTERS Coaching	Venlo	hanscanters@canterscoaching.nl	www.canterscoaching.nl
Capability Mobiliteit BV	Nieuwegein	info@capability.nl	www.capability.nl
Car Business School Contract	Zuidlaren	p.nienhuis@carbusiness.nl	carbusiness.nl
Cardan Re-integratie	Tilburg	info@cardangroep.nl	www.cardangroep.nl
Care4Career BV	Almere	info@care4career.nl	www.care4career.nl
Career & Kids	Schoonrewoerd	info@careerandkids.nl	www.careerandkids.nl
CareerHandling	Den Haag	info@careerhandling.nl	www.careerhandling.nl
caro loopbaanbegeleiding	Den Bosch	info@caroloopbaan.nl	www.caroloopbaan.nl
carrierewinkel projecten	Rotterdam	marian@his-groep.nl	www.carrierewinkel-projecten.nl
Caseload P&O-ondersteuning, W&S, Re-integratie	Nijmegen	info@caseload.nl	www.caseload.nl
Casemanagement Groep	Reeuwijk	info@casemanagementgroep.nl	www.casemanagementgroep.nl

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSPLAATS	MAILADRES	WEBSITE
CBB BV	Heerlen	info@cbbwerkt.nl	www.cbbwerkt.nl
Centaurus Loopbaanadvies	Nijmegen	info@centaurus-loopbaanadvies.nl	www.centaurus-loopbaanadvies.nl
Chess Coaching	Roosendaal	info@chesscoaching.nl	www.chesscoaching.nl
Chiasmo Consult Levensloop Counselling en Loopbaan Coaching	Voorschoten	consult@chiasmo.nl	www.chiasmo.nl
CIR	Zwolle	hansoosting@cir3.nl	www.cir3.nl
Energy, Loopbaanadvies en Coaching	Rockanje	info@cnergy.nl	www.cnergy.nl
Coach Remco	Maartensdijk	remco@hafkamp.com	www.lkWIWerkenMetPlezier.nl
CoachingXL	Doetinchem	info@coachingxl.nl	www.coachingxl.nl
CoachRL.nl	Amsterdam	CoachRL@hotmail.com	www.CoachRL.nl
CoachSupport	Den Haag	info@coachsupport.nl	www.coachsupport.nl
CoFactor Coaching en Training	Odijk	info@cofactor.nl	www.cofactor.nl
College of MultiMedia	Amsterdam	info@cmm.nl	www.cmm.nl
Come Back	Volendam	g.tol@comeback-reintegratie.nl	www.comeback-reintegratie.nl
Compact Reintegratie	Leeuwarden	info@compact-reintegratie.nl	www.compact-reintegratie.nl
Compagnon	Zoetermeer	info@compagnon.com	www.compagnon.com
Compaign Services	Eersel	info@compaign.nl	www.compaign.nl
CompanyStart	Echteld	info@companystart.nl	www.companystart.nl
Compaz Bedrijfsadviesgroep BV	Groningen	groningen@compaz.nl	www.compaz.nl
Computer Educatie Amsterdam	Amsterdam	aalthoff@cea-ccc.nl	www.cea-ccc.nl
Concreet PD	Zwolle	rinze@concreetpd.nl	www.concreetpd.nl
Conditie – advies bij ziekteverzuim	Enschede	verhoeven@condite.nl	www.condite.nl
Coöperatie Javawest U.A.	Veendam	info@javawest.nl	www.javawest.nl
correnteza	Amersfoort	info@correnteza.nl	www.correnteza.nl
Coulant Reintegratie	Weert	reintegratie@coulant.nl	www.coulantreintegratie.nl
Counsellingbureau Stimulans	Someren	info@stimulanscounselling.nl	www.stimulanscounselling.nl
Créare v.o.f.	Goes	info@create.nl	www.create.nl
CRre-In BV	Rotterdam	info@cre-in.nl	www.cre-in.nl

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSPLAATS	MAILADRES	WEBSITE
CS coaching, interimmanagement & advies	Sterksel	info@cscoaching.nl	www.cscoaching.nl
Cvites	Emmen	info@cvites.nl	www.cvites.nl
DAAT- GGZ Drenthe	Hoogeveen	andries.dijkstra@ggzdrenthe.nl	www.daat-drenthe.nl
Daniels Loopbaanbegeleiding	Limbricht	info@daniels-loopbaanbegeleiding.nl	www.daniels-loopbaanbegeleiding.nl
DANZO BV	Heerhugowaard	info@danzo.nl	www.danzo.nl
De Boog Personeelsdiensten	Appelscha	info@deboogpersoneelsdiensten.nl	www.deboogpersoneelsdiensten.nl
Dé Co@chultant	Weert	info@coachultant.nl	www.coachultant.nl
De Eigen Zaak	Arnhem	info@de-eigen-zaak.nl	www.de-eigen-zaak.nl
De Gele Vogel	Zoetermeer	info@degelevogel.nl	www.degelevogel.nl
De helende cirkel	Arnhem	erica.groenendijk@12move.nl	www.HearMathBeNeLux.com
De Kunstcoach	Amsterdam	post@dekunstcoach.nl	www.dekunstcoach.nl
De Levensboom	Eindhoven	r.borsboom3@chello.nl	www.delevensboom.nl
de Meergroep Werk en Integratie	Beverwijk	mid@demeergroep.nl	www.ronborsboom.nl
De Restauratieplaats B.V.	Heeg	info@derestauratieplaats.nl	www.demeergroep.nl
De Ruijter, Maas & Partners (RM&P)	Amsterdam	rmp@rmp.nl	www.derestauratieplaats.nl
De Ruiters Coaching, Counseling & Training	Breukelen	info@gunjezelfeencoach.nl	www.rmp.nl
De Waard Consult – Academie voor Leven en Werk	Weesp	info@dewaardconsult.com	www.gunjezelfeencoach.nl
De Werkwijzer	Oldenzaal	info@werkwijzer-oldenzaal.nl	www.dewaardconsult.com
De Witte coaching	Amsterdam	info@dewittecoaching.nl	www.werkwijzer-oldenzaal.nl
Deering & Hoekstra	Maastricht	deering.hoekstra@planet.nl	www.dewittecoaching.nl
Demarrage Utrecht	Zeist	warners@demarrage-online.nl	www.deering-hoekstra.nl
Denkinmogelijkheden	Amsterdam	marionderksen@denkinmogelijkheden.nl	www.demarrage-online.nl
De-Vocare B.V.	Uden	info@de-vocare.nl	www.denkinmogelijkheden.nl
DJISR, voor werk en eigen bedrijf	Oosterbeek	info@djisr.nl	www.de-vocare.nl
DKP Psychologisch Adviesbureau	Amsterdam	info@dkp.nl	www.djisr.nl
DoeMee	Zwolle	info@plezierinwerken.nl	www.dkp.nl
Doorbraak in Bedrijf	Amsterdam	info@doorpakkers.nl	www.plezierinwerken.nl
			www.doorpakkers.nl

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSPLAATS	MAILADRES	WEBSITE
DoorWerk	Simpelveld	directie@doorwerk.net	www.doorwerk.net
Double-Quick Reintegratieburo	Horst aan de Maas	dvaal@double-quick.nl	www.double-quick.nl
Drive – The Care Company b.v.	Venlo	info@mentalspecialist.nl	www.mentalspecialist.nl
drs. Anita Smeding Coaching en Counseling	Augustinusga	info@anitasmeding.nl	www.anitasmeding.nl
Dynamisch Duo	Den Haag	info@dynamischduo.nl	www.dynamischduo.nl
EcoSol	Haarlem	info@ecosol.nl	www.ecosol.nl
EduPer Advies B.V.	Hengelo	info@eduper.nl	www.eduper.nl
één plus één	Den Haag	info@eenpluseen.com	www.eenpluseen.com
Een wereld van verschil	Wageningen	info@eenwereldvanverschil.nu	www.eenwereldvanverschil.nu
EF&EF	Zuidhorn	bella.arzt@efenef.nl	www.efenef.nl
Efcharisto	Wormerveer	info@efcharisto.nl	www.efcharisto.nl
Eigenheid	Enschede	werkplaats@eigenheid.nl	www.eigenheid.nl
Eisma Consult	Amsterdam	m@eisma.org	www.eisma.org
Element werkbalans en loopbaantraining	Amsterdam	info@element-dejong.com	www.element-dejong.com
Elephant HRD&M	Amersfoort	petervandeubunt@elephant-hrdm.nl	www.elephant-hrdm.nl
Elicio	Harkstede	info@elicio.nl	www.elicio.nl
Ely van Houwelingen Loopbaanbegeleiding	Zwijndrecht	info@ellyvanhouwelingen.nl	www.ellyvanhouwelingen.nl
Els Maas begeleiding kunstensector	Utrecht	els.maas@planet.nl	www.elasmaas.nl
Emergis, afd. Arbeidsconsulenten	Kloetinge	arbeidsconsulenten@emergis.nl	www.emergis.nl
Employment Solutions	Deventer	info@employmentsolutions.nl	www.employmentsolutions.nl
EmPower	Alkmaar	info@em-power.nl	www.em-power.nl
EnRoute	Haren	info@enroutecoaching.nl	www.enroutecoaching.nl
Epilepsiecentrum SEIN	Heemstede	info@sein.nl	www.sein.nl
Ergo Control BV	Enschede	info@ergocontrol.nl	www.bewegenwerkt.nl
Ergon Re-integratie	Eindhoven	info@ergon.nu	www.ergon.nu
ErgonoMeijs	Sint-Michiëlsgestel	ergonomeijs@ergonomeijs.nl	www.ergonomeijs.nl
Erik Deen Coaching	Leiden, Amsterdam	erikdeen@erikdeen.nl	www.erikdeen.nl
Esenzia Coaching & Vitaliteit	Haarlem	info@esenzia.nl	www.esenzia.nl

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSPLAATS	MAILADRES	WEBSITE
Espere Partners	Rotterdam	info@esperepartners.nl	www.esperepartners.nl
Essentiecoaching	Hengelo	info@essentiecoaching.nl	www.essentiecoaching.nl
Euritans Business Services	Gennep	info@euro-trans.nl	www.euro-trans.nl
Expertisewerk	Rotterdam	info@expertisewerk.nl	www.expertisewerk.nl
F.L.A.I.R. scholingstrajecten	Groningen (Zuurdijk)	info@flairscholing.nl	www.flairscholing.nl
Fama, Bartiméus	Ermelo	dmassaar@fama.nl	www.fama.nl
Fama, Horen Zien en Werken	Sint-Michiëlsgestel	info@fama.nl	www.fama.nl
Fiducia-Training	Apeldoorn	info@fiducia-training.nl	www.fiducia-training.nl
FIS re-integratie	Goes	lodewijk@fisreintegratie.nl	www.fisreintegratie.nl
Flow BV	Waalwijk/Amsterdam/Veghel	info@flow-hr.nl	www.flow-wolf.nl
Flow-Wolf	Amersfoort	info@flow-wolf.nl	www.flow-wolf.nl
Fluïtend naar je werk	Utrecht	info@fluïtendnaarjewerk.nl	www.fluïtendnaarjewerk.nl
Focus	Voorburg	info@focusnederland.nl	www.focusnederland.nl
Frame B.V.	Bavel	info@framebv.nl	www.framebv.nl
Franssen & Partners Arbeidsmarktmanagement bv	Kerkrade	info@franssenpartners.nl	www.franssenpartners.nl
Functionieflex	Heerde	info@functionieflex.nl	www.functionieflex.nl
Fysiofirst	Hoofddorp	info@fysiofirst.nl	www.fysiofirst.nl
Fysiotherapiepraktijk Doornbos	Breda	info@ruggengraat.nl	www.doornbosfysiotherapie.nl
Fytalis Reintegratie	Wageningen	r.meijer@fytalisreintegratie.nl	www.fytalisreintegratie.nl
Gast Coaching en Training	Houten	info@gastcoaching.nl	www.gastcoaching.nl
GERAS L&O	Delft	GERAS@wanadoo.nl	www.geras.nl
gewoondoen-reintegratie	Terwispeel	info@gewoondoen-reintegratie.nl	www.gewoondoen-reintegratie.nl
Gia Coaching & Counselling	Breda	info@giacoco.nl	www.giacoco.nl
GIDS	Utrecht	info@stichtinggids.nl	www.stichtinggids.nl
Gielkens Consultancy	Heerlen	info@uwkern.nl	www.uwkern.nl
Goumare arbeidsconsultancy	Lunteren	info@goumare.nl	www.goumare.nl
GRH-reïntegratie	Haarlem	info@grh-reintegratie.nl	www.grh-reintegratie.nl
Groei Advies	Utrecht	info@groeiadvies.nl	www.groeiadvies.nl

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSPLAATS	MAILADRES	WEBSITE
Groei in Werk	Tilburg en Hardenwijk	info@groeiinwerk.nl	www.groeiinwerk.nl
Groot Klimmendaal, Arbeidsvalidatie	Arnhem	arbeidsvalidatie@grootklimmendaal.nl	www.grootklimmendaal.nl
Haas & Konijn loopbaanbegeleiding en reïntegratie	Koekange	info@haasenkoniijn.nl	www.haasenkoniijn.nl
Hamelink Training Coaching & Counselling	Veere	info@hamelinkcoaching.nl	www.hamelinkcoaching.nl
Hanneke Dijkman, coach	Rotterdam	info@hannekedijkmancoach.nl	www.hannekedijkmancoach.nl
Hanzeborg – Duowerk	Zuiphen	gschepers@hanzeborg.nl	www.hanzeborg.nl
Happel & Weustink	Rotterdam	info@happelenweustink.nl	www.happelenweustink.nl
HBH Nederland	Rotterdam	w.krusemann@hbh-bemiddeling.nl	www.hbh-nederland.nl
HEADwerk	Rotterdam	HEADwerk@swzzorg.nl	www.swzzorg.nl
Heikens Human Capital	Eindhoven	info@heikenshumancapital.nl	www.heikenshumancapital.nl
Helen Dowling Instituut	Hippolytushoef	hdi@hdi.nl	www.hdi.nl
Heliomare arbeidsintegratie	Wijk aan Zee	info-arbeidsintegratie@heliomare.nl	www.heliomare.nl
Heremitage Coaching & Training	Amersfoort	marianne@heremitage.nl	www.heremitage.nl
Het Fundament BV	Groningen	info@hetfundament.nl	www.hetfundament.nl
Het Verschil	Groningen	info@hetverschil.info	www.hetverschil.info
Het Werkpalet b.v.	Enschede	info@hetwerkpalet.nl	www.hetwerkpalet.nl
Heuveltop Re-integratieadvies	Nijmegen	willem@heuveltop.nl	-
Himmelfreich P&O-advies / Mobiliteit	Amersfoort	info@himmelfreich.nl	www.himmelfreich.nl
Hoensbroeck Centrum voor Arbeidsperspectief	Hoensbroeck	t.abrahams@srl.nl	www.srl.nl
Hordijk Loopbaanperspectief	Utrecht	info@loopbaanperspectief.nl	www.loopbaanperspectief.nl
HPM Holkema Personeelsmanagement	Amsterdam	holkema@planet.nl	www.holkema.com
HRD Center	Breda	info@hrdcenter.nl	www.hrdcenter.nl
HRM Aktief	Hoogeveen	jaapvanasperen@hrmaktief.nl	www.hrmaktief.nl
Hulzebos Training & Advies	Amsterdam	info@htadvies.nl	www.htadvies.nl
Human Basics	Amsterdam	p.strater@humanbasics.nl	www.humanbasics.nl
HumanCapitalCare Arbozorg B.V.	Son	info@humancapitalcare.nl	www.humancapitalcare.nl
I&I Training en Opleiding	Wijchen	jeannetteverdonk@inburgering-integratie.nl	www.inburgering-integratie.nl

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSPLAATS	MAILADRES	WEBSITE
I&M Kampen	Kampen	eg.vos@imkampen.nl	www.imkampen.nl
IBN-Arbeidsintegratie B.V.	Uden	re-integratie@ibn-groep.nl	www.werkenbijdeibn-groep.nl
IDée ICT Opleidingen	Assen	info@idee-ict.nl	www.idee-ict.nl
ideerijk	Bavel	bureau@ideerijk.com	www.ideerijk.com
IFC	Capelle aan den IJssel	info@ifcadvies.nl	www.ifcadvies.nl
IJkpunt, bureau voor loopbaanadviesing	Houten	ijkpunt@planet.nl	www.ijkpunt.nl
Im (Inspirience Mobility) BV	Venlo	info@imbv.nl	www.imbv.nl
IMG-Mediation	Voorburg	mail@img-mediation.nl	www.img-mediation.nl
IMK Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf	Huizen (hoofdkantoor)	info@imk.nl	www.imk.nl
Im'Mens	Beerzerveld	adviesburo.immens@tele2.nl	-
ImproGrow	Hoogkarspel	info@improgrow.nl	www.improgrow.nl
In Balans arbeidsgerichte zorg	Nijmegen	marianvermeulen@inbalans.info	www.inbalans.info
In beweging naar en in werk	Amsterdam	jacinta@inbewegingnaarwerk.nl	www.inbewegingnaarwerk.nl
Inclusief Groep NV	Nunspeet	info@inclusiefgroep.nl	www.inclusiefgroep.nl
INGRE/BTB	Roosendaal	info@ingrebtb.nl	-
InnerSite training, coaching en advies	Almen	info@innersite.nl	www.innersite.nl
Innovitae, bureau voor arbeidsmarkt en personeel	Almelo	info@inno-vitae.nl	www.inno-vitae.nl
InPlaceMens	Geffen	backoffice@inplacemens.nl	www.inplacemens.nl
INSIEME	Etten-Leur	j.voesenek@insieme.nl	www.insieme.nl
Inspireer counseling	Gorile (Tilburg)	info@inspireer.nl	www.inspireer.nl
Instituut De Groot	Drachten	info@instituutdegroot.nl	www.instituutdegroot.nl
Instituut Nederlands Tweede Taal	Amsterdam	intt@uva.nl	www.intt.uva.nl
Universiteit van Amsterdam			
INTEC BV	Vlijmen	r.immerzeel@intec-pers.nl	www.intec-pers.nl
InterLuceo	Velp	info@interluceo.nl	www.interluceo.nl
Intersym HRM B.V.	Maastricht	rob.alberigs@intersym.nl	www.intersym.nl
InterTransfer	Arnhem	info@transfer.nl	www.intertransfer.nl
Interventief	Veendam	info@interventief.nl	www.interventief.nl

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSPLAATS	MAILADRES	WEBSITE
Invent Personeel en Organisatie	Boxmeer	boxmeer@invent-personeel.nl	www.invent-personeel.nl
IsDrie	Zwolle	info@isdrie.org	www.isdrie.org
ITA DUURSEMA, Advies, Begeleiding & Coaching	Assen	itaduursema@hetnet.nl	www.advies-begeleiding-coaching.nl
ITB Org. & Personeelsadviesbureau	Haaksbergen	info@itbpersoneel.nl	itbpersoneel.nl
ITM bv	Raamsdonks	info@indumatic.nl	www.indumatic.nl
IVEX, integrale verzuimexpertise	Nijmegen	info@ivex.nl	www.ivex.nl
JA Consult	Utrecht / Zeist	info@jaconsult.nl	www.jaconsult.nl
JM Loopbaantraining	Oud Zuilen	jm@jmloopbaantraining	www.jmloopbaantraining.nl
Job Consultancy	Amsterdam	info@jobconsultancy.nl	www.jobconsultancy.nl
Job Solutions	's-Hertogenbosch	n.taskin@job-solutions.nl	www.job-solutions.nl
Job&Go b.v.	Purmerend	solangecoster@jobandgo.nl	info@jobandgo.nl
JobCompleet	Rotterdam	job@jobcomplete.nl	www.jobcomplete.nl
Jobstap	Lent	verstappen@jobstap.nl	www.jobstap.nl
Jobstap	Oosterbeek	hakkennes@jobstap.nl	www.jobstap.nl
John Hopmans Arbeidsintegratie	Nijmegen	john.hopmans@versatel.nl	-
JosBO Advies	Groot-Ammers	info@josbo.nl	www.josbo.nl
Jose Lenders – Reintegratie	Venlo	info@joseleanders.nl	www.joseleanders.nl
Joustra loopbaanadvies	Leiden	Joustra7@zonnet.nl	www.joustraloopbaanadvies.nl
JouwIRO	Heerlen	c.hendriks@humanresourcesolution.nl	www.jouwiro.nl
Jurjen de Jong Communicatie	Amstelveen	info@dejongcom.nl	www.dejongcom.nl
Just4work	Brielle	pmoret@just4work.nl	www.just4work.nl
Justion Adviesgroep	Middelburg	info@justion.nl	www.justion.nl
Kaliber	Utrecht	tonvandooren@kaliberadviseurs.nl	www.kaliberadviseurs.nl
Kansen aan zet	Doetinchem	azwart@kansenaanzet.nl	www.kansenaanzet.nl
Kasteel Coaching en Loopbaanbegeleiding	Heerde	info@kasteel.nl	www.kasteel.nl
Kernwerk Re-integratie	Geleen	info@kern-werk.nl	www.kern-werk.nl
Korpus Habitus	Zoetermeer	h.logtens@korpushabitus.nl	www.korpushabitus.nl
Kreuzberg Trainen & Begeleiden	Koekange	ktb@kreuzberg.nl	www.kreuzberg.nl

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSPLAATS	MAILADRES	WEBSITE
Kunstenars & CO	Amsterdam	info@kunstenaarsenco.nl	www.kunstenaarsenco.nl
Kusters scholing & training b.v.	Venray	info@kusters-scholing.nl	www.kusters-scholing.nl
Laborum Arbeidsconsultancy	Baarn	info@laborum.nl	www.laborum.nl
Lagarde & You	Heerlen	info@lagardeyou.nl	www.lagardeyou.nl
Lancée & Boer Advies	Rosmalen	joke@lanceeboer.nl	www.lanceeboer.nl
Landstede Voiwassenenonderwijs	Raalte	jwaanders@landstede.nl	www.landstede.nl
latentalent advies	Drachten	info@latentalent-advies.nl	www.latentalent-advies.nl
LAUTENBAG Re-integratie en adviesbureau	Wilmarsum	info@lautenbagreintegratie.nl	www.lautenbagreintegratie.nl
Leeuwenborgh Opleidingen	Maasticht	info@leeuwnet.nl	www.leeuwenborgh.nl
Lelie Hollander	Drachten	r.lalie@lelie-hollander.nl	www.lalie-hollander.nl
Lesman Loopbaan en Levensloop Ontwikkeling	Breda	info@lesman.nl	www.lesman.nl
Igrin detachering en reïntegratie	Ouddorp	info@lgrin.nl	-
Life Alignment Coaching	Eindhoven	info@life-alignment.nl	www.life-alignment.nl
Life-changes b.v.	Heiloo	peter.jansen@life-changes.nl	www.life-changes.nl
LifeFocus	Schiedam	info@lifefocus.nl	www.lifefocus.nl
Limbo Connecting	Heerlen	heerlen@limboconnecting.nl	www.limboconnecting.nl
LINQ2WORK B.V.	Capelle aan den IJssel	info@linq2work.nl	www.linq2work.nl
LM Loopbaanmanagement	Groningen	laurens.mulderije@fiscali.nl	www.lmloopbaanmanagement.nl
Loopbaanadviesbureau Hagendijk	Ede	info@loopbaanadviesbureauhagendijk.nl	www.loopbaanadviesbureauhagendijk.nl
Loopbaanadvies-Verpalen	Goes	info@loopbaanadvies-verpalen.nl	www.loopbaanadvies-verpalen.nl
Loopbaancentrum PlusPunt B.V.	Gorinchem	info@pluspuntgorinchem.nl	www.pluspuntgorinchem.nl
Loopbaankamer	Tilburg	patrick@loopbaankamer.nl	www.loopbaankamer.nl
Loopbaankamer	Tilburg	info@loopbaankamer.nl	www.loopbaankamer.nl
LOOPBAAPLAN SPIJKERMAN	Chaaam	rupert@concepts.nl	www.rupertspijkerman.nl
LRM Group	Zeist	bvachter@lrmgroup.nl	www.lrmgroup.nl
Lytton arbeid & gezondheid	Amsterdam	info@lytton.nl	www.lytton.nl
Lytton arbeid en gezondheid BV	Amsterdam	planning@lytton.nl	www.lytton.nl
M&D Loopbaanbegeleiding	Beekbergen	info@mdloopbaanbegeleiding.nl	www.mdloopbaanbegeleiding.nl

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSPLAATS	MAILADRES	WEBSITE
MAA coaching	Apeldoorn	info@maa-coaching.nl	www.maa-coaching.nl
Maak je Eigen	Nijmegen	info@maakjeeigen.nl	www.mmaakjeeigen.nl
Maas groep	Roermond	info@maasgroep.nl	www.maasgroep.nl
Maatwerk	Helmond	Maatwerk@maatwerk.eu	www.maatwerk.eu
MACON loopbaancoaching	Alphen aan den Rijn	info@maconloopbaancoaching.nl	www.maconloopbaancoaching.nl
Madruga, Coaching, Training & Loopbaanadvies	Bussum	info@madruga.nl	www.madruga.nl
MareFlex BV	Voorhout	info@mareflexbv.nl	-
Margriet Onland Loopbaancoaching & Training	Amsterdam	margriet@onland.nl	www.margrietonland.nl
Marie Gast Re-integratie, Loopbaan en Coaching	Amsterdam	mlgast@hetnet.nl	-
Markantis	Eist	info@markantis.com	www.markantis.com
MatchWork Arbeidsdeskundig Advies en Re-integratiediensten	Santpoort	mail@match-work.nl	www.match-work.nl
Matra Consultancy BV	Echt	j.jamlean@matraconsultancy.nl	www.matraconsultancy.nl
May Schoeber Loopbaancoaching en training	Amsterdam	mail@mayschoeber.nl	www.mayschoeber.nl
MCG Groep	Nijmegen	info@mcggroep.nl	www.mcggroep.nl
Mearas P&O oplossingen	Maarssen	info@mearas	www.mearas.nl
Mec Spirit	Baarn	mcspirit@xs4all.nl	www.mcspirit.nl
Meesters Consultants	Delfzijl	meestersconsultants@live.nl	www.meestersconsultants.nl
MeijerConsult loopbaanadvies	Zwolle	info@mc-loopbaanadvies.nl	www.mc-loopbaanadvies.nl
Meijerij Kader Re-Integratie & Outplacement	Veghel	henk@meijerijkader.	www.meijerijkader.nl
Mens&Zaak	Zoetermeer	info@mensenzaak.nl	www.mensenzaak.nl
Mental Colours BV	Bergen op Zoom	info@mentalcolours.nl	www.mentalcolours.nl
Mero Reintegratie	Amsterdam	info@meroreintegratie.nl	www.meroreintegratie.nl
MET hrm&coaching	Hilversum	info@met-hrm.nl	www.met-hrm.nl
Middelhoff Personele Diensten	Breda	info@middelhoff.nl	www.middelhoff.nl
Midlifetop	Breda	contact@midlifetop.nl	www.midlifetop.nl
Mijn-Werk	Lelystad	info@mijn-werk.nl	www.mijn-werk.nl
Mintz	Hilversum	info@mintz.nl	www.mintz.nl

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSPLAATS	MAILADRES	WEBSITE
Mirror Counseling	Maastricht / Gulpen	info@mirrorcounseling.nl	www.mirrorcounseling.nl
MMG Loopbaancoaching	Utrecht	info@mmg-loopbaancoaching.nl	www.mmg-loopbaancoaching.nl
Moniek Hoekstra Coaching & Organisatiereading	Amsterdam	moniek.hoekstra@gmail.com	www.terugnaarwerk.nl
Motivity B.V.	Vlijmen	info@motivity.nl	www.motivity.nl
Movar	Stadskanaal	info@movar.nl	www.movar.nl
Move to Improve	Someren	j.lenaerts@movetoimprove.nl	www.movetoimprove.nl
Movishon	Haulerwijk	info@movishon.nl	www.movishon.nl
MV Loopbaanontwikkeling & Advies	Roermond	mvloopbaan@planet.nl	www.mvloopbaan.nl
NAAR@NDERWERK	Leek	info@naaranderwerk.nl	www.naaranderwerk.nl
NAZH u.a.	Amsterdam IJburg	loekie@nazh.org	-
Nelleke Spinder Praktijk voor Loopbaancoaching & Hypnotherapie	Hoogezaand	nellekespinder@home.nl	www.nellekespinder.nl
N-ex-t B.V.	Eindhoven	info@n-ex-t.nl	www.n-ex-t.nl
Niet Aangeboren Hersenletsel – Reïntegratie	Amsterdam	info@nah-reïntegratie.nl	www.nah-reïntegratie.nl
Nieuwe Koers BV	Heemskerk	info@nieuwekoers.nl	www.nieuwekoers.nl
Nova Contract	Haarlem	gons@cvhaarlem.nl	www.cvhaarlem.nl / www.novacontract.nl
NOVAHESTIA, Persoonlijke begeleiding en carrière-ontwikkeling	Groningen	info@novahestia.nl	www.novahestia.nl
Novatief Werkzaken	Leeuwarden	kantoor@novatief.nl	www.novatief.nl
Nuijten en van Wageningen BV	Etten-Leur	nuijtenenvanwageningen@bit.nl	www.nuijtenenvanwageningen.nl
OCA	Hettenheuvelwg 41-43	info@oca.nl	www.oca.nl
Occure BV	Hoeven	info@occure.nl	www.occure.nl
Odibaan	Zaandam	info@odibaan.nl	www.odibaan.nl
OnderneemWijzer BV	Utrecht	info@onderneemwijzer.nl	www.onderneemwijzer.nl
Onze Saar BV	Rotterdam	info@onzesaar.nl	www.onzesaar.nl
op 't Hoog reïntegratieadviesbureau	Moergestel	jacooh@xs4all.nl	-
Open Training Centrum Wijchen	Wijchen	info@otcwijchen.nl	www.otcwijchen.nl
OpenView Group	Bunde	info@openviewgroup.nl	www.openviewgroup.nl

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSPLAATS	MAILADRES	WEBSITE
Optima Forma ottema&zwart	Epe Leeuwarden	arbeid@optimaforma.nl info@ottemazwart.nl	www.optimaforma.nl www.ottemazwart.nl
Overakker Coaches B.V.	Hilversum	info@overakkercoaches.nl	www.overakkercoaches.nl
OxHill7	's-Hertogenbosch	milvanosch@oxhill7.nl	www.oxhill7.nl
P&O Groep	Huisberg	j.hanssen@uwpersoneelsadviseur.nl	www.uwpersoneelsafdeling.nl
P&O2 Management Support BV	Zaandam	info@p-o2.nl	www.p-o2.nl
P.O.R.	St Michielsgestel	wpepor@xs4all.nl	www.reintegratiepor.nl
Partners aan het Werk BV	Groningen	j.seret@pathw.nl	www.partnersaanheterk.nl
Passiewerkt	Amsterdam	passiewerkt@kpnplanet.nl	www.passiewerkt.nl
Paswerk	Cruquius	info@paswerk.nl	www.paswerk.nl
Patricia Birnie Re-integratie en Coaching	Amersfoort	info@patriciabirnie.nl	www.patriciabirnie.nl
PCA	Horst	info@pca.nl	www.pca.nl
PELS instituut	Amsterdam	informatie@pels.nl	www.pels.nl
People in Place BV	Dordrecht	info@peopleinplace.nl	www.peopleinplace.nl
PEOPLE INVESTMENT	Capelle aan den IJssel	bdetermann@people-investment.nl	www.people-investment.nl
People's Business b.v.	Bussum	m.vandenberge@peoplesbusiness.nl	www.peoplesbusiness.nl
PeoplesQuality	Oosterwolde	info@peoplesquality.nl	www.peoplesquality.nl
Percuris BV	Hilversum	info@percuris.nl	www.percuris.nl
PerPlex Reintegratie	Hengelo	info@perplexreintegratie.nl	www.perplexreintegratie.nl
Personal Coaching & Networking	Apeldoorn	info@privecoach.nl	www.privecoach.nl
Peters Outplacement en Reintegratie	Roermond	info@petersoutplacementreintegratie.nl	www.petersoutplacementreintegratie.nl
Physical Solutions	Harderwijk	office@physicalsolutions.nl	www.physicalsolutions.nl
Picos BV	's-Hertogenbosch	d.meijer@picosbv.nl	www.picosbv.nl
PLANGROEP B.V.	Culemborg	info@plangroep.nl	www.plangroep.nl
Pluijmaekers & Partners bv	Maastricht	info@pluijmaekerspartners.nl	www.pluijmaekerspartners.nl
Plus één opleidingen, re-integratie en begeleiding op maat	Goes	info@pluseen.nl	www.pluseen.nl

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSPLAATS	MAILADRES	WEBSITE
pluswerk re-integratie	Zeist	info@plus-werk.nl	www.pluswerk.com
PragmaWerk	Enschede	info@pragmawerkt.nl	www.pragmawerkt.nl
Praktijk Waterland	Emmeloord	info@eft-monitor.nl	www.eft-monitor.nl
Pre Intens, preventie en re-integratie	Zwolle	info@preintens.nl	www.preintens.nl
PRESMAN TRAINING EN ADVIES	Brielle	contact@jokepreesman.nl	www.jokepreesman.nl
Presentia	Schiphol	info@presentia.nl	www.presentia.nl
Pro(t)Action BV	Teuge (Gld)	info@pro-t-action.nl	www.pro-t-action.nl
ProActief UvA bv	Amsterdam	secretariaat@proactief.uva.nl	www.proactief.uva.nl
Prodies B.V.	Noordwijk	info@prodies.nl	www.prodies.nl
Profunda Loopbaancoaching	Amsterdam	marleen@profunda.nl	www.profunda.nl
Projectbureau BMO	Amsterdam	info@bmo-online.nl	www.bmo-online.nl
Projectpunt	Tilburg	miriam@projectpunt.nl	www.projectpunt.nl
ProMind	Alkmaar	info@promind.nl	www.promind.nl
Prophet Center Training Coaching en Advies	Hazerswoude Dorp	info@prophetcenter.nl	www.prophetcenter.nl
Psychologisch Adviesbureau Libertijn	Houten	info@libertijn.com	www.libertijn.com
PYRAMIDE	Apeldoorn	b.j.p.mieden@pyramide.nl	www.pyramide.nl
PZ Assist Personeelsadviesbureau	Den Helder	info@pzassist.nl	www.pzassist.nl
PZ Support b.v.	Venlo	info@pzsupport.nl	www.pzsupport.nl
Quester/Mediation Trainingsinstituut MTi bv	Zoelmond	houweiling@mediation.nl	www.mediation.nl
Quintessence	Voorschoten	2252eg85@planet.nl	-
R&R adviseurs	Den Haag	info@renr-adviseurs.nl	www.renr-adviseurs.nl
R.A.S.T.A.	Utrecht	rasatinfo@orange.nl	www.rastainfo.nl
Raaklijn	Den Dolder	info@raaklijn.nl	-
Radmer Arbeidsadvies	Hummelo	paulbloem@radmer-arbeidsadvies.nl	www.radmer-arbeidsadvies.nl
RB Consult	Monster	rbconsult@planet.nl	www.rbconsult.nl
RBZ Human Focus	Groningen	manuel.pomp@rbzgroep.nl	www.rbzgroep.nl
Re-Entry	Geldrop	johnmatthijs@wxs.nl	www.re-entry.nl
REACH Reintegratie BV	Hoofddorp/Alkmaar	rhilders@reachreintegratie.nl	www.reachreintegratie.nl

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSPLAATS	MAILADRES	WEBSITE
ReAct on Time	Amsterdam	info@reactontime.nl	www.reactontime.nl
Re-actiefa	Wijchen	info@re-actiefa.nl	www.re-actiefa.nl
ReactZuid BV	Roermond	info@reactzuid.nl	www.reactzuid.nl
READWINTERS B.V.	Amsterdam	info@readwinters.nl	www.readwinters.nl
Reaplus BV	Dordrecht	post@reaplus.nl	www.reaplus.nl
Reatis Reintegratie	Nuenen (HK)	info@reatis.nl	www.reatis.nl
Reax	Leeuwarden	Info@reax.nl	www.reax.nl
Rebound Nederland bv	Geldrop	reboundboelens@chello.nl	-
Reestmond Raat Combinatie	Meppel	g.jansen@reestmond.nl	-
Re-inCareer	Zoetermeer	info@reincareer.nl	www.reincareer.nl
re-integratiebureau ADtree	Hoorn	ron@adtree.nl	www.adtree.nl
Reintegratieburo "De Brug"	Joure	info@reintegratieburodebrug.nl	www.reintegratieburodebrug.nl
Rene Hoogendoorn (Softworks BV)	Leersum en Driebergen	info@ReneHoogendoorn.nl	www.ReneHoogendoorn.nl
Renga B.V.	Sittard	info@renga.nu	www.renga.nu
Rentree	Hoorn	rentree@rentreewerkt.nl	www.rentreewerkt.nl
Respective BV	Echt	info@respective.nl	www.respective.nl
Retrofit	Rotterdam	info@retro-fit.nl	www.retro-fit.nl
Revalent	Driebergen	info@revalent	www.revalent.nl
Ribé Reintegratie BV	Zutphen	info@ribe-reintegratie.nl	www.ribe-reintegratie.nl
Rien Pol	Wildervank	jmpol@tiscali.nl	-
RJ Trajecten	Tilburg	info@rjwerkt.nl	www.rjwerkt.nl
ROC A12	Arnhem	jeg@roc.a12.nl	www.a12.nl
Roel Dragt Arbeidsintegratie	Almelo	info@roeldragt.nl	www.roeldragt.nl
Roland de Vries*human accompany	Maastricht	roland@rolanddevries.nl	www.rolanddevries.nl
RondomWerk	Oud Gastel	e.haijes@rondomwerk.nl	www.rondomwerk.nl
Roseboom & Spijkerboer	Nunspeet	aroseboom@hetnet.nl	www.roseboomenspijkerboer.nl
Royal Re-integratie	Roermond	info@royaluitzendbureau.nl	www.royaluitzendbureau.nl
SAAC	Woerden	info@saac.nl	www.saac.nl

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSPLAATS	MAILADRES	WEBSITE
Salude Groep B.V.	Leiden	henk@salude.nl	www.salude.nl
Sauren Adviseurs b.v.	Heerlen	info@sauren.nl	www.sauren.nl
SAW/De Schalm	Haarlem	info@de-schalm.nl	www.de-schalm.nl
SBO	Den Haag	j.pasman.sbo@swi.nl	-
Schmidt Advies Bureau	Baarn	info@sabureau.com	www.blikpwerk.nl
Sdbcoaching	Zwolle	info@sdbcoaching.nl	www.sdbcoaching.nl
Second Chance Reintegratie BV	Hellevoetsluis	info@2-ndchance.nl	www.2-ndchance.nl
Seneca consultancy	Teteringen (Breda)	info@senecaconsultancy.nl	www.senecaconsultancy.nl
SeniorXchange	Deventer	info@seniorxchange.nl	www.seniorxchange.nl
Serin BV	Dordrecht	info@serin.nl	www.serin.nl
Service Centrum Oost	Oldenzaal	info@servicecentrumoost.nl	www.servicecentrumoost.nl
Sherpa VoorWerk	Hilversum	b.vanvlooten@sherpa.org	www.sherpa.org
SIBIO	Haarlem	info@sibio.nl	www.sibio.nl
Smart Group	Vught	henkjan.grobbe@smartgroup.nl	www.smartgroup.nl
Smart Moves	Amstelveen	info@smartmoves.nl	www.smartmoves.nl
Smit Reintegratie	Terwispeel	info@smit-reintegratie.nl	www.beginvoorjezelf.eu
Sohier Consultancy	Utrecht	amsohier@wanadoo.nl	-
SOPHOSeigenwijsheid	Utrecht	info@sophoseigenwijsheid.nl	www.sophoseigenwijsheid.nl
St. Helpdesk	Amsterdam	info@helpdesk-allochtonen.nl	www.helpdesk-allochtonen.nl
St. Sara, Eva-trajectbegeleiding	Arnhem	gertjan.van.dam@sizadorgroep.nl	www.stichtingsara.nl
Stabij, de opstap voor ondernemers	Den Haag	info@stabij.nl	www.stabij.nl
Stam BV	Heerenveen	sbrouwer@stambv.com	www.stambv.com
Stapp	Stittard	stapp@pepijnenpaulus.nl	www.stapp.nl
StartTalent B.V.	Amsterdam	info@starttalent.nl	www.starttalent.nl
Startvizi startersadviesbureau	Weert	info@startvizi.nl	www.startvizi.nl
Startwijzer	Hoorn	info@startwijzer.info	www.startwijzer.info
STEP Nederland b.v.	Hengelo	step@step.nl	www.step.nl
SterkvoorWerk	Venlo	info@sterkvoorwerk.nl	www.sterkvoorwerk.nl

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSPLAATS	MAILADRES	WEBSITE
Stibow Reïntegratie	Amsterdam	h.geldorp.stibow@kpn-officedsl.nl	-
Stichting Mind at Work	Almere	elly.zeef@mindatwork.org	www.mindatwork.org
Stichting Moderne Praktijkopleidingen	Den Haag	smp@prettel.nl	www.smp-werk.nl
Stichting Nieuwe Werkvormen Amsterdam	Amsterdam	info@snwa.nl	www.snwa.nl
Stichting Radar	Zuiphen	cb@stichtingradar.nl	www.stichtingradar.nl
Stichting Revenu	Tilburg	info@bureau-revenu.nl	www.bureau-revenu.nl
Stichting SEDO	Amsterdam	Feigersbos@sedo-amsterdam.nl	www.sedo.nl
Stichting Stadswacht IJsselland-Midden	Zwolle	aaj.boer@stadswachtizwolle.nl	www.stadswachtzwolle.nl
Stichting Sterk in Werk	Boxtel	palphen@sterkinwerk.koraalgroep.nl	www.koraalgroep.nl
Stichting Wel.kom/DoeMee	Venlo	y.vanherpen@welkom.nu	www.welkom.nu
Stichting Werk II	Capelle aan den IJssel	info@stichtingwerk.nl	www.stichtingwerk.nl
Stichting Werktaal en Werktaal Flex	Zeist	info@werktaal.nl	www.werktaal.nl
Strax Outplacement B.V.	Culemborg	info@strax.nu	www.strax.nu
stream TRAJECTEN	Heerenveen	info@streamtrajecten.nl	www.streamtrajecten.nl
Studecentrum Talen Eindhoven	Eindhoven	info@stetrainingen.nl	www.stetrainingen.nl
Stuifzand Organisatieverbetering BV	Zwolle	stuifzand@resultaatinjectie.nl	www.resultaatinjectie.nl
Styx.CC	Veldhoven	walra600@planet.nl	www.styx.cc
SUPPORT Personeelsdiensten	Purmerend	info@support-personeelsdiensten.nl	www.support-personeelsdiensten.nl
SWI	Den Haag	info@swi.nl	www.swi.nl
Sybe Dijkstra – Zin in leven en werk	Amsterdam	zin@sybedijkstra.com	www.sybedijkstra.com
Syntax Personeel & Organisatie	Vierlingsbeek	info@syntaxgroep.nl	www.syntaxgroep.nl
Taalcentrum Hogeschool Inholland	Anstelveen	taalcentrum@inholland.nl	www.inholland.nl/taalcentrum
Tacet	Balkbrug	roode@tacet.nl	www.tacet.nl
Tantiri	Delft	coaching@tantiri	www.tantiri.com
Teken Techniek	Rotterdam	info@tekkentechniek.nl	www.tekkentechniek.nl
Telos Consult	Nijmegen	info@telos-consult.nl	www.telos-consult.nl
Ten Berge Reïntegratie	Hoensbroek	info@tbreïntegratie.nl	www.tb-reïntegratie.nl
Ten Voorde Interim BV	Borne	info@tenvoordeinterim.nl	www.tenvoordeinterim.nl

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSPLAATS	MAILADRES	WEBSITE
Tendum Werkadvies	Driebergen	info@tendum.nl	www.tendum.nl
Terug van Weggeweest	Diepenheim	info@terugvanweggeweest.nl	www.terugvanweggeweest.nl
Thaeles BV	Baarlo	info@thaeles.nl	www.thaeles.nl
Thatcher & Alderink BV	Amersfoort	info@thatcher.nl	www.thatcher.nl
Time4Work	Badhoevedorp	time4work@gmail.com	www.time4work.nl
TN Arbeid Verzuim Reïntegratie	Hengelo	t.nijkamp@tnarbeid.nl	www.tnarbeid.nl
Top-Care Health Services	Venlo	cs@top-care.nl	www.top-care.nl
Tracé DuO	Haarlem	witoko@xs4all.nl	www.levenslopen.nl
Trainingsbureau Beziel Coachen	Breukelen	info@bezielcoachen.nl	www.bezielcoachen.nl
Trajectbureau GGZ Buitenamstel	Amsterdam	dagbesteding@ggzba.nl	www.buitenkans.info
TrajectConsult Reïntegratie bv	Den Bosch	info@trajectconsult.nl	www.trajectconsult.nl
Tran Lion	Capelle aan den IJssel	veeru@translion.nl	www.translion.nl
TranceArt Opleidingen	Den Haag	info@trance-art.nl	www.trance-art.nl
Transfer Plus	Breda	info@transferplus.nl	www.transferplus.nl
Transferpunt Arbeidsmarkt Zoetermeer	Zoetermeer	Info@transferpunt.nl	www.transferpunt.nl
Transvorm	Tilburg	info@transvorm.org	www.transvorm.org
TTP Personeelsdiensten B.V.	Delft	info@tppersoneelsdiensten.nl	www.tppersoneelsdiensten.nl
TVR Loopbaanconsult m/v	Nuenen	tvriloopbaanconsult@planet.nl	www.tvriloopbaanconsult.nl
TWCA Arbeidsintegratie BV	Amsterdam	info@twca.nl	www.twca.nl
U&Consultancy	Goes	info@uencoconsultancy.nl	www.uencoconsultancy.nl
Ubiquist bv	Doorn	info@ubiquist.nl	www.ubiquist.nl
Ucar & Enklaar	Hengelo	info@ucarenklaar.nl	www.ucarenklaar.nl
Ucar en Enklaar Deventer	Deventer	frans@ucarenklaar.nl	www.ucarenklaar.nl
Urania Business Start	IJhorst	evert@BIZZstart.nl	www.BIZZstart.nl
Van Asten Bedrijfsadviezen	Best	arno@vanastenebedrijfsadviezen.nl	-
Van den Blink Loopbaanadvies	Apeldoorn	info@vandenblink.nl	www.vandenblink.nl
Van den Borne reïntegratiediensten	Bladel	info@vdbreintegratie.nl	www.vdbreintegratie.nl
Van der Burgt Coaching	Bergen op Zoom	info@vanderburgtcoaching.nl	www.vanderburgtcoaching.nl

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSPLAATS	MAILADRES	WEBSITE
Van der Horst Coaching en Advisering	Helmond	info@coachingenadvisering.nl	www.coachingenadvisering.nl
Van Ede & partners	Rotterdam	rotterdam@vanede.nl	www.vanede.nl
van Hees Persoonlijke Coaching	Nijmegen	info@persoonlijke-coaching.nl	www.persoonlijke-coaching.nl
Van Hooff Arbeidskundig Advies	Helmond	info@melba.nl	www.melba.nl
Van Wel-Saul Consultancy BV	Rotterdam	info@vanwel-saul.nl	www.vanwel-saul.nl
Van Xanten Training en Advies	Nijmegen	j.vanxanten@chello.nl	www.xanten.nl
Vanalles Tiel BV	Tiel	roland@vanalles.nl	www.vanalles.nl
Varea Re-integratie	Hoorn	info@varea.nl	www.varea.nl
Vegtenaer	Nieuwegein	vegtenaer@zeelandnet.nl	-
Victoria Vitae	Waspik	info@victoriavitae.nl	www.victoriavitae.nl
Vier L	Bergen op Zoom	s.jansen@vierl.nl	www.vierl.nl
Vier L B.V.	Bergen op Zoom	j.dierikx@vierl.nl	www.vierl.nl
Vitaal	Munstergeleen	vitaal@home.nl	www.vitaliseren.nl
VitaalInBalans	Rotterdam	info@theoderoon.nl	www.theoderoon.nl
Vital HR	Nijkerk	info@Vital-hr.nl	www.Vital-hr.nl
VOF Jobcoaching "De Bakfiets"	Enschede	marcel@jobcoachingdebakfiets.nl	www.jobcoachingdebakfiets.nl
Vos Opmaat Consultancy	Groningen	info@vosopmaat.nl	www.vosopmaat.nl
W & M Advies	Overveen	info@wmadvies.nl	www.wmadvies.nl
Weg naar Werk, Arbeidsdiagnostiek & Ondersteuning	Den Haag	info@wegnaarwerk.nl	www.wegnaarwerk.nl
Weijdens Consultancy	Eindhoven	weijdens.consultancy@chello.nl	www.weijdensconsultancy.nl
Wende personeelsdiensten BV	Middelburg	info@wende.nl	www.wende.nl
Wenting WerkWijzer	Aalten	w.wenting@kpnplanet.nl	www.wentingwerkwijzer.nl
Werk & Passie / Margreet van de Vendel	Ten Post	margreet@werkenpassie.nl	www.werkenpassie.nl
Werk voor Morgen (v/h ICTEntree)	Almere	info@werkvoormorgen.nl	www.werkvoormorgen.nl
Werkaccent	Eindhoven	info@werkaccent.nl	www.werkaccent.nl
WerkAdvies BV	Eindhoven	info@werkadvies.com	www.werkadvies.com
Werkbalanz, bureau voor arbeidsconsultancy	Ede	info@werkbalanz.nl	www.werkbalanz.nl

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSPLAATS	MAILADRES	WEBSITE
WerkConsult	Ommel	info@werkconsult.nl	www.werkconsult.nl
Werken voor Werk	Purmerend	lindapfommer@baanstede.nl	www.baanstede.nl
WerkGaranT	Den Haag	info@werkgarant.nl	www.werkgarant.nl
WERKIMPULS advies & training	Gorredijk	pauline@werkimpuls.nl	www.werkimpuls.nl
Werktrajekt BV	Zaandam	m.hondema@werktrajekt.nl	www.werktrajekt.nl
Werkvaardig	Rotterdam	info@werkvaardig.nl	www.werkvaardig.nl
Werkweg	Obdam	Info@Werkweg.nl	www.werkweg.nl
WerkWegen	Zevenbergen	info@werkwegen.nl	www.werkwegen.nl
Wesseling Groep	Amerongen	info@wesselinggroep.nl	www.wesselinggroep.nl
WestendorpPR	Enschede	info@westendorp-pr.nl	www.westendorp-pr.nl
Westra Werkzaken	Deventer	roel.westra@westrawerkzaken.nl	www.westrawerkzaken.nl
Wijzer BV	Valkenswaard	mail@wijzerinfo.nl	www.wijzernederland.nl
Wings BV	Delft	avink@wingswerkt.nl	www.wingswerkt.nl
Winnock BV	Nieuwegein	nederland@winnock.nl	www.winnock.nl
WLO Loopbaanadvies	Arnhem	info@wloloopbaanadviesing.nl	www.wloloopbaanadvies.nl
Workbalance	Arnhem	info@workbalance.nl	www.workbalance.nl
Working Well, Bedrijfsfysiotherapie	Oegstgeest	info@workingwell.nl	www.workingwell.nl
WorkNet4U	Weesp	info@worknet4u.nl	www.worknet4u.nl
WorkWell	Hilversum	info@workwell.nl	www.workwell.nl
Worldworks Training en Coaching	Ven-Zelderheide	info@worldworks.nl	www.worldworks.nl
Wortelboer, loopbaan in ontwikkeling	Tolbert – Groningen	wortelboer.advies@wanadoo.nl	www.wortelboerloopbaanontwikkeling.nl
WOSM	Bilthoven	wosm@wosm.nl	www.wosm.nl
WSD In Werk	Boxtel	info@wsdinwerk.nl	www.wsd-groep.nl
WW Actief	Amersfoort	info@wwactief.nl	www.wwactief.nl
Xynthesis	Zoeterwoude	jmaas@xynthesis.nl	www.xynthesis.nl
Yoeke Groep B.V.	Leusden	info@yoeke.nl	www.yoeke.nl
YPSO dispute resolution	Rotterdam	atrium.ima@planet.nl	www.yпсо.nl
ZB bv	JOURE	info@ZGBv.nl	www.ZGBv.nl

BEDRIJFSNAAM	VESTIGINGSLAATS	MAILADRES	WEBSITE
Zorgconcept	Monnickendam	r.wolters@zorgconcept.org	www.zorgconcept.org
ZorgSelect	Hengelo	info@zorgselect.nl	www.zorgselect.nl
Zuidwester voor Werk	Middelharnis	zuidwestervoorwerk@zuidwester.org	In reconstructie
Zwang Coaching	Bennekom	Zwangcoaching@planet.nl	www.zwangcoaching.nl

Colofon

Een markt in beweging is een uitgave van de Raad voor Werk en Inkomen.

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

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

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

ISBN 978-90-8766-030-7

November 2008

Raad voor **W**erk en **I**nkomen

Oranjestraat 4
2514 JB Den Haag
Postbus 16101
2500 BC Den Haag

t 070 789 0 789
f 070 789 0 790
e info@rwi.nl
i www.rwi.nl

ISBN 90-8766-030-7



9 789087 660307