

# Meer scholing: waardevol en haalbaar

Verslag van de lerende evaluatie bij de pilot  
WGA-scholingsaanbod



# Inhoudsopgave

|                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b>                                                                      | <b>3</b>  |
| <b>Samenvatting</b>                                                                   | <b>8</b>  |
| <b>1. Inleiding</b>                                                                   | <b>12</b> |
| 1.1. Aanleiding en doel                                                               | 12        |
| 1.2. Re-integratie op weg naar duurzaam werk                                          | 12        |
| 1.3. Onderzoeksvraag                                                                  | 13        |
| 1.4. Onderzoeksmethode: lerende evaluatie                                             | 14        |
| 1.5. Scholing in het ecosysteem van re-integratiedienstverlening                      | 14        |
| <b>2. De meerwaarde van scholing voor cliënten</b>                                    | <b>16</b> |
| 2.1. Ingezette mix van re-integratiedienstverlening                                   | 16        |
| 2.2. Vanuit stilstand naar verandering                                                | 19        |
| 2.3. Informatie zoeken of krijgen                                                     | 19        |
| 2.4. Verkennen 'wat wil ik en wat kan ik'                                             | 19        |
| 2.5. De scholing organiseren                                                          | 20        |
| 2.6. Scholing volgen                                                                  | 20        |
| 2.7. Na afronding van de scholing werk zoeken en behouden                             | 23        |
| 2.8. De meerwaarde van scholing voor cliënten                                         | 23        |
| <b>3. De rol van UWV-professionals bij scholing</b>                                   | <b>25</b> |
| 3.1. Positieve mentaliteit: er is veel mogelijk                                       | 26        |
| 3.2. Vroeg in gesprek gaan over scholing en informeren van de cliënt                  | 27        |
| 3.3. Verkennende gesprekken en meedenken met de cliënt                                | 29        |
| 3.4. Zorgen voor een soepele start van scholing                                       | 31        |
| 3.5. Begeleiden en betrokken blijven tijdens de scholing                              | 33        |
| 3.6. Begeleiden van de cliënt na afronding van de scholing                            | 35        |
| <b>4. Samenwerken om de cliënt te ondersteunen</b>                                    | <b>37</b> |
| 4.1. Informeren en gidsen over de mogelijkheden van scholing                          | 38        |
| 4.2. Organiseren van scholing, eventueel benodigd maatwerk en ondersteuning           | 40        |
| 4.3. Cliënt begeleiden tijdens de scholing                                            | 43        |
| 4.4. Cliënt begeleiden na afronding van de scholing                                   | 43        |
| <b>5. De rol van lokaal management en staf</b>                                        | <b>45</b> |
| 5.1. Medewerkers informeren over scholing                                             | 45        |
| 5.2. Medewerkers inspireren en stimuleren                                             | 47        |
| 5.3. Medewerkers vertrouwen geven en met ze meedenken                                 | 49        |
| 5.4. Voorwaarden scheppen                                                             | 50        |
| <b>6. Bredere inbedding in de organisatie</b>                                         | <b>52</b> |
| 6.1. Visie en focus                                                                   | 52        |
| 6.2. Eenvoudige regels en processen                                                   | 56        |
| 6.3. Signalen uit de uitvoering opvolgen                                              | 57        |
| 6.4. Informatievoorziening intern en extern                                           | 60        |
| <b>7. Slotbeschouwing</b>                                                             | <b>62</b> |
| 7.1. Inzet van scholing is waardevol voor cliënten                                    | 62        |
| 7.2. Scholing kan vaker worden ingezet als onderdeel van re-integratiedienstverlening | 62        |
| 7.3. Het ecosysteem van re-integratiedienstverlening                                  | 63        |
| 7.4. Samenwerking tussen verschillende partijen                                       | 64        |
| 7.5. Management en staf stimuleren professionals en vertrouwen op hun vakmanschap     | 64        |
| 7.6. Bredere inbedding in de organisatie                                              | 65        |
| 7.7. Signalen opvolgen                                                                | 65        |
| 7.8. Eenvoudige en eenduidige processen                                               | 66        |
| 7.9. Publieke waarde creëren in een ecosysteem                                        | 66        |
| <b>Lijst van afkortingen</b>                                                          | <b>67</b> |
| <b>Literatuurlijst</b>                                                                | <b>68</b> |

|                                                                                            |                                             |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|
| <b>Bijlage I</b>                                                                           | <b>Kwantitatieve analyse</b>                | <b>70</b> |
| Wie volgen er scholing?                                                                    |                                             | 70        |
| Wat voor soort scholing is er gevolgd?                                                     |                                             | 71        |
| Dienstverlening voor, tijdens en na scholing                                               |                                             | 73        |
| Arbeidsparticipatie voor, tijdens en na scholing                                           |                                             | 74        |
| <b>Bijlage II</b>                                                                          | <b>Onderzoeksmethode: lerende evaluatie</b> | <b>76</b> |
| <b>Bijlage III</b>                                                                         | <b>Interview- en gespreksleidraden</b>      | <b>79</b> |
| Interviewleidraad werkzoekendendienstverlening m.b.t. uitgangspositie                      |                                             | 79        |
| Interviewleidraad Werkgeversservicepunt m.b.t. uitgangspositie                             |                                             | 80        |
| Interviewleidraad Leerwerkloket m.b.t. uitgangspositie                                     |                                             | 81        |
| Interviewleidraad Regionaal Mobiliteitsteam m.b.t. uitgangspositie                         |                                             | 82        |
| Interviewleidraad cliënt m.b.t. totstandkoming scholing en de periode van de scholing      |                                             | 83        |
| Interviewleidraad AID/AD m.b.t. totstandkoming scholing/ leer-werkcombinatie               |                                             | 84        |
| Interviewleidraad Werkgeversservicepunt m.b.t. totstandkoming scholing/leer-werkcombinatie |                                             | 85        |
| Interviewleidraad scholingsadviseur m.b.t. totstandkoming scholing/ leer-werkcombinatie    |                                             | 86        |
| Interviewleidraad re-integratiebedrijf m.b.t. totstandkoming scholing/ leer-werkcombinatie |                                             | 87        |
| Interviewleidraad opleider m.b.t. totstandkoming scholing/ leer-werkcombinatie             |                                             | 88        |
| Interviewleidraad werkgever m.b.t. totstandkoming scholing/ leer-werkcombinatie            |                                             | 89        |
| Gespreksleidraad groepsinterview managers en stafarbeidsdeskundigen                        |                                             | 90        |
| <b>Bijlage IV</b>                                                                          | <b>Opzet leerbijeenkomsten</b>              | <b>91</b> |
| Opzet eerste leerbijeenkomst                                                               |                                             | 91        |
| Opzet tweede leerbijeenkomst                                                               |                                             | 92        |
| Opzet derde leerbijeenkomst                                                                |                                             | 93        |
| <b>Bijlage V</b>                                                                           | <b>Controlepunten bestelproces</b>          | <b>94</b> |
| <b>Colofon</b>                                                                             |                                             | <b>95</b> |

---

# Voorwoord

UWV wil mensen de re-integratiedienstverlening bieden die hen helpt bij het zetten van stappen richting duurzame arbeidsparticipatie. Voor mensen met een WGA-uitkering is dit soms lastig. Vaak kunnen ze vanwege hun beperkingen niet meer in hun oude beroep terugkeren en soms missen ze actuele kennis of vaardigheden. Uit eerder onderzoek weten we dat scholing kansen biedt voor deze mensen om weer duurzaam aan de slag te gaan. Daarom ben ik verheugd dat we als UWV hebben onderzocht hoe we de inzet van scholing voor deze mensen kunnen verbeteren.

Het is mooi om te zien dat scholing aanzienlijke positieve veranderingen teweeg brengt in het leven van cliënten. Dat ze meer energie, zelfvertrouwen, een gezonder levensritme en meer sociale contacten hebben overgehouden aan de scholing. En natuurlijk dat ze via de scholing een nieuwe duurzame plek op de arbeidsmarkt hebben gekregen. Zij voelden zich door UWV meer gezien, gehoord en geholpen door het volgen van een scholingstraject.

Dit onderzoek draagt bij aan de verdere ontwikkeling van onze dienstverlening, zodat mensen tijdig de juiste ondersteuning krijgen op weg naar duurzaam werk, met scholing als belangrijk instrument voor een betere arbeidsmarktpositie. Het bevestigt de belangrijke rol van scholing in de begeleiding naar werk. UWV-professionals en samenwerkingspartners spelen een cruciale rol bij het succesvol starten en afronden van scholing. Als mensen vroegtijdig informatie krijgen over de meerwaarde die scholing voor hen kan bieden, vergroot dat de kans dat ze er nu of in de toekomst gebruik van zullen maken. UWV-professionals, maar ook collega's van het Werkcentrum, kunnen hen daarbij helpen. Frequent contact met cliënten over scholing en hun persoonlijke situatie blijkt essentieel te zijn voor het succes van het traject. Het onderzoek laat ook zien dat cliënten na afronding van de scholing regelmatig meer behoefte hebben aan ondersteuning bij het vinden of behouden van werk.

UWV gebruikt de onderzoeksresultaten om de re-integratiedienstverlening verder te verbeteren, met extra aandacht voor scholing. Zo is het inkoopproces voor scholing vereenvoudigd waardoor aanvragen sneller kunnen worden verwerkt. Door scholing eerder en vaker bespreekbaar te maken met cliënten, de inzet van gespecialiseerde scholingsadviseurs en de inzet van gericht loopbaanadvies zal er meer aandacht zijn voor scholing in onze dienstverlening. Daarnaast richt UWV zich op het versterken van bestaande samenwerkingen met onderwijs, werkgevers en partners in de regio. De hervorming van de arbeidsmarktinfrastructuur in 2026 voorziet in de inrichting van Werkcentra, die de verbinding tussen onderwijs en de arbeidsmarkt verder versterkt. Met deze initiatieven verwachten wij dat meer cliënten van UWV scholing zullen volgen om hun arbeidsmarktpositie te versterken, zodat zij duurzaam aan het werk kunnen gaan.

Ik bedank alle collega's van de vier pilotkantoren van de pilot 'Scholingsaanbod WGA' voor de inspanningen die zij hebben verricht en voor hun openhartigheid. En ik bedank de onderzoekers van UWV Kenniscentrum voor hun inzet en de waardevolle inzichten die zij via het onderzoek op de pilotkantoren naar boven hebben gebracht.

Nathalie van Berkel  
*Lid Raad van Bestuur UWV*

## Hoe UWV meer WGA-gerechtigden aan duurzaam werk helpt

*Inzichten gebaseerd op een lerende evaluatie*

### Huidige situatie:

UWV-professionals zetten een breed palet aan re-integratiemiddelen in om cliënten te ondersteunen bij het vinden van duurzaam werk. Scholing is een effectieve manier om duurzame re-integratie te bevorderen.

**Scholing wordt niet vaak en te weinig ingezet.**

In te kopen diensten:

- Werkfit maken
- Scholing
- Naar werk
- Modulaire diensten
- Jobcoaching
- Overige voorzieningen



Eigen diensten:

- Coachingsgesprekken, competentietesten en workshops

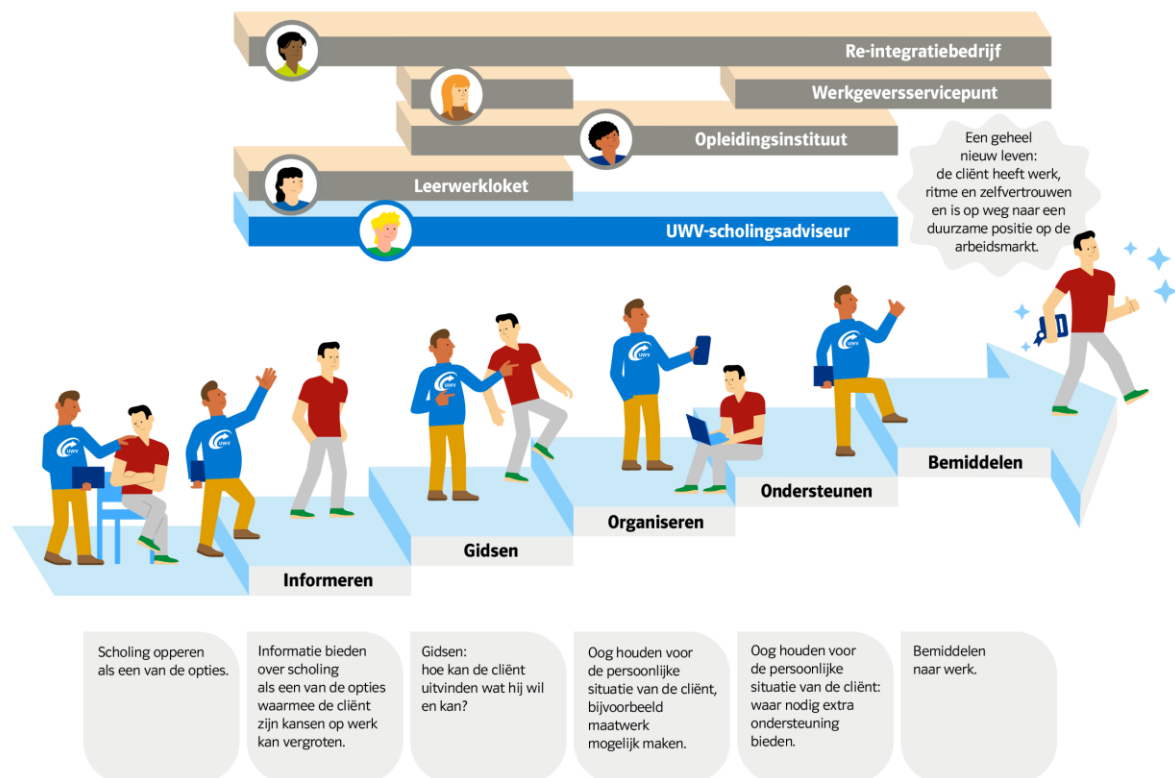


## Met scholing zetten WGA-gerechtigden stappen richting een nieuwe toekomst

De cliënt doorloopt tijdens zijn re-integratie een hele reis.



## UWV-professionals ondersteunen de cliënt bij elke stap en werken daarbij samen met interne en externe partijen



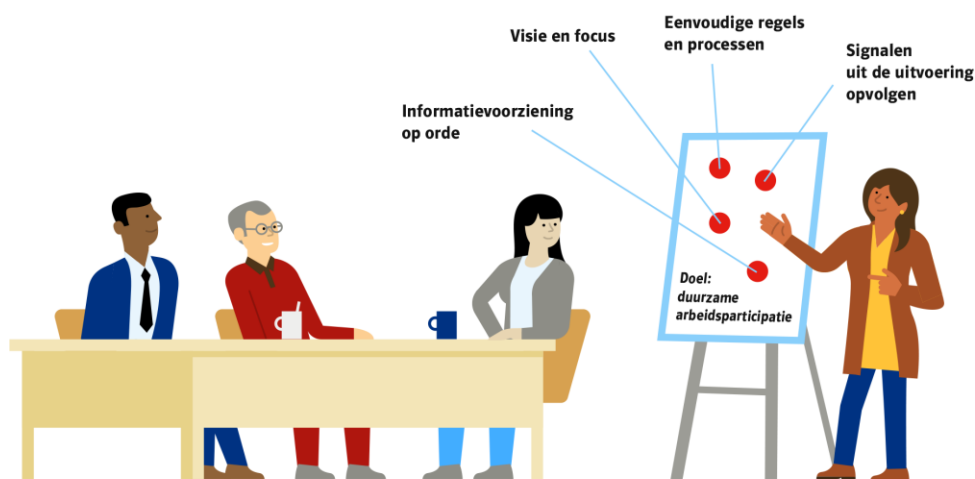
## De rol van lokaal management en lokale staf

*Lokaal management en lokale staf hebben een essentiële rol om te bevorderen dat UWV-medewerkers scholing vaker en gericht inzetten.*



## Wat organiseert UWV voor medewerkers, lokaal management en staf

*Management en beleid op landelijk niveau positioneren scholing helder binnen de visie op re-integratie en vertalen dat in eenvoudige regels en werkprocessen. Zij informeren de medewerkers daarover en lossen barrières bij de inzet van scholing op.*





## Beoogde situatie: scholing wordt vaker ingezet

UWV-medewerkers zien scholing als regulier en effectief re-integratie instrument om duurzame inzetbaarheid te vergroten. Zij voelen zich gesteund en gestimuleerd om scholing vaker in te zetten voor WGA-cliënten.



### Hoe nu verder?

*Visie voor de langere termijn*

- Re-integratieactiviteiten die UWV inzet zijn gericht op duurzame arbeidsparticipatie.

*Verbeteringen op korte termijn*

- Er zijn stappen gezet om de inkoop van scholing te vereenvoudigen en te versnellen.
- Er zijn 120 scholingsadviseurs aangesteld die hun collega's kunnen adviseren over het scholingsaanbod, complexe scholingsvragen en om te helpen bij arbeidsmarktgericht scholingsadvies.
- Er is extra aandacht voor het benodigde vakmanschap van UWV-professionals bij het inzetten van scholing.
- Het Kader methodisch re-integreren is aangepast om te bevorderen dat UWV-professionals scholing vaker onder de aandacht brengen bij cliënten en scholing gericht inzetten.
- De informatie op [uwv.nl](http://uwv.nl) voor cliënten, werkgevers en re-integratiebedrijven over de mogelijkheden van scholing wordt verbeterd.
- UWV versterkt de samenwerking met onderwijs, werkgevers en partners in de regio. De inrichting van Werkcentra in de regio zorgt voor een sterkere verbinding tussen onderwijs en de arbeidsmarkt.





# Samenvatting

De kern van het probleem bij de re-integratie van de WGA-gerechtigden is hun matige tot slechte arbeidsmarktpositie. De afstand tot de arbeidsmarkt is vaak groot door een complex aan factoren en het ontbreken van relevante kwalificaties voor de arbeidsmarkt is daarin een belangrijke factor. Veel mensen kunnen vanwege hun beperking niet terugkeren in hun oude beroep. Daarom zet UWV een heel palet aan re-integratiedienstverlening in om deze mensen op weg te helpen naar een duurzame positie op de arbeidsmarkt. In het regeerakkoord 2017–2021<sup>1</sup> is aangekondigd dat er meer geïnvesteerd wordt in ondersteuning voor mensen in arbeidsongeschiktheidsregelingen om de kans op het vinden van een baan te vergroten, onder andere met een experiment gericht op het scholingsaanbod voor mensen bij wie dit medisch gezien haalbaar is en bij wie dit kan leiden tot meer werkhervattingsmogelijkheden. Scholing is voor deze groep namelijk een heel nuttige en effectieve manier om een nieuwe, duurzame positie op de arbeidsmarkt te krijgen. Dat blijkt zowel uit eerder door UWV uitgevoerd onderzoek (De Graaf-Zijl e.a., 2020) als uit toonaangevend wetenschappelijk internationaal onderzoek dat laat zien dat scholing het effectiefste re-integratie-instrument is voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zeker als het gaat om duurzame werkhervatting (zie Card e.a., 2018; CPB, 2016 en 2020).

Uit het onderzoek bleek dat zowel UWV als samenwerkingspartners het nut van scholing onderschrijven, in het bijzonder in de vorm van leer-werkcombinaties. Die worden gezien als belangrijk voor duurzame re-integratie op de arbeidsmarkt. Toch blijkt dat de inzet ervan gering is voor WGA-uitkeringsgerechtigden (De Graaf-Zijl e.a., 2020). Dat heeft vooral te maken met het feit dat de inzet van scholing en leer-werktrajecten maatwerk vraagt en er met verschillende partijen binnen en buiten UWV samengewerkt moet worden. Bovendien kwam uit het onderzoek naar voren dat extra ondersteuning in de vorm van coaching, huiswerkbegeleiding of taaltraining zou kunnen bijdragen aan het succes van de scholing. Dat was de reden dat UWV in overleg met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft besloten om te onderzoeken of en hoe de inzet van leer-werkcombinaties en andere vormen van scholing voor WGA-gerechtigden te vergroten is binnen de bestaande dienstverlening.

In de periode 2022–2023 heeft op vier UWV-vestigingen een pilot gedraaid. Zij hebben ieder op hun eigen manier geëxperimenteerd met het inzetten van scholing voor de doelgroep WGA-gerechtigden. Het streven was dat elke vestiging per jaar 25 extra leer-werktrajecten probeerde te realiseren, waarbij voor de helft van die trajecten extra coaching of huiswerkbegeleiding zou kunnen worden ingezet. Verdeeld over de 4 vestigingen zouden per jaar ook ongeveer 100 taaltrainingen worden ingezet. De pilots zijn begeleid met een lerende evaluatie om in kaart te brengen hoe de scholing en leer-werktrajecten voor WGA-uitkeringsgerechtigden in de praktijk vorm krijgen, wat daarbij bevorderende en belemmerende factoren waren en wat de ervaringen van betrokken partijen zijn. De evaluatie is gebaseerd op een groot aantal observaties van verschillende soorten overleggen, interviews, focusgroepen en leerbijeenkomsten met diverse betrokkenen tijdens de looptijd van de pilots. Met dit rapport maken we inzichtelijk 1) wat de ervaring is van WGA-cliënten die een opleiding hebben gevolgd via UWV en 2) welke handelswijzen van wie en op welke niveaus eraan bijdragen dat scholing vaker als instrument wordt ingezet in het brede palet van de UWV-re-integratiedienstverlening.

Dat het inzetten van scholing voor WGA-gerechtigden waardevol is, zien we ook in dit onderzoek. Daarnaast toont dit rapport dat het haalbaar is om scholing vaker als onderdeel van de re-integratiedienstverlening in te zetten. Deze evaluatie leerde ons dat daarvoor veel inzet en samenwerking nodig is tussen verschillende partijen en dat de gecombineerde inzet van verschillende re-integratiemiddelen nodig is om te achterhalen of en wanneer scholing het beste kan worden ingezet voor een WGA-gerechtigde. We hebben geobserveerd dat de benodigde tijd en afstemming tussen partijen niet vanzelfsprekend gerealiseerd wordt. Het vergroten van de inzet van scholing en leer-werktrajecten vergt niet alleen aandacht van de UWV-professionals zelf, maar ook aansturing en stimulans vanuit de UWV-organisatie, zoals van staf en management. Scholing is daarbij niet een doel op zich, maar is een van de middelen uit het brede palet aan re-integratiedienstverlening die een UWV-professional kan inzetten om een cliënt te ondersteunen op weg naar duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt.

## Scholing is onderdeel van bredere re-integratiedienstverlening

In de periode 1 januari 2022 tot en met 31 december 2023 is er in totaal voor 224 mensen een opleiding ingekocht op een van de 4 pilotvestigingen. In de twee jaar dat de pilot liep, is er gemiddeld per jaar voor 1,25% van de totale caseload (n = 9.033) op de vier vestigingen een opleiding ingekocht. Voor een groot deel van deze mensen was de scholing onderdeel van bredere inzet van re-integratiedienstverlening; ongeveer 45% ontving al voor de start van de scholing andere vormen van ingekochte re-integratiedienstverlening. Tijdens de scholing ontving 39% van de mensen ook andere vormen van re-integratiedienstverlening en na afloop van de scholing ontving 21% andere re-integratiedienstverlening. Een gedeelte van de cliënten heeft betaald werk voor, tijdens of na het volgen van de opleiding. De cijfers laten zien dat 6 maanden voor de start van een opleiding zo'n 22% van de mensen die scholing gaat volgen betaald werk heeft. Bij de start van de scholing neemt dit toe naar 29%. Na afronding van de scholing zet

<sup>1</sup> VVD, CDA, D66 & ChristenUnie (2017). *Vertrouwen in de toekomst. Regeerakkoord 2017–2021*.

deze toename door; zes maanden na afronding heeft ongeveer 45% van de mensen betaald werk.<sup>2</sup> Op basis van deze gegevens en de interviews met cliënten die scholing volgden, leiden we af dat er regelmatig sprake was van een combinatie van leren en werken.

### Scholing zorgt voor perspectief en een geheel nieuw leven

Uit interviews met vijftien UWV-cliënten die via een van de pilotvestigingen een scholing volgden, blijkt dat scholing veel positieve verandering brengt in hun leven. Voordat cliënten aan scholing beginnen, is hun leefwereld klein. Door in gesprek te gaan met de cliënt over scholing kan UWV ervoor zorgen dat:

- de cliënt zich *gezien* voelt: de cliënt krijgt inzicht in zijn/haar toekomstmogelijkheden;
- de cliënt zich *gehoord* voelt: de cliënt krijgt de kans en ondersteuning om uit te zoeken wat hij/zij wil gaan doen;
- de cliënt zich *geholpen* voelt: waar nodig wordt met de cliënt meegedacht over maatwerk of aanvullende dienstverlening waardoor de cliënt de scholing kan starten en volhouden.

De cliënten die wij gesproken hebben, gaven aan dat ze vanaf de start van een opleiding meer energie, meer zelfvertrouwen, een gezonder levensritme en meer sociale contacten kregen. Het volhouden van een opleiding kan ook zwaar zijn. Cliënten gaven aan dat UWV in dit stadium kan helpen om de opleiding vol te houden. Bijvoorbeeld door af en toe te informeren hoe het nu gaat, door ondersteuning te blijven bieden zodat cliënten de opleiding vol kunnen houden en door de cliënten voldoende te informeren over hun financiële situatie. Dit sterkt hen in het gevoel dat ze terug kunnen vallen op UWV als het even tegenzit of als ze tegen praktische problemen aanlopen.

Na afronding van de scholing is er bij sommige cliënten behoefte aan ondersteuning van UWV. Het vinden of behouden van werk is ook na afronding van een scholing voor deze groep namelijk niet altijd eenvoudig. Die ondersteuning zou zich daarom moeten richten op het vinden of behouden van werk. Het gaat daarbij om ondersteuning bij praktische zaken waar ze tegenaan lopen, maar ook bij het in balans houden van belasting-belastbaarheid.

### UWV-professionals en samenwerkingspartners beïnvloeden succesvol starten en afronden van scholing

De adviseurs intensieve dienstverlening en arbeidsdeskundigen van UWV Werkbedrijf hebben een belangrijke rol bij het begeleiden van cliënten naar werk. Als een cliënt openstaat voor re-integratie en daarbij de mogelijkheid van scholing wil overwegen, dan kunnen de adviseurs intensieve dienstverlening en arbeidsdeskundigen hem of haar hier op verschillende punten bij ondersteunen. Bij de start van de pilots bleek dat de rol van scholing in het beschikbare re-integratie-instrumentarium onderbelicht was. Om dit te verbeteren hebben we tijdens de pilots daarom met de vestigingen op verschillende manieren ingezet op een andere handelswijze van de UWV-professionals. Op basis van onze observaties en interviews met cliënten en professionals binnen en buiten UWV leiden we af dat in die andere handelwijze de volgende elementen helpen:

- Eerder en vaker scholing ter sprake brengen in gesprekken met cliënten over re-integratiemogelijkheden.
- Actiever contact hebben met cliënten, op een coachende manier.
- Meer oog hebben voor de persoonlijke situatie van de cliënt en bespreken hoe scholing daarbij past.
- Denken vanuit mogelijkheden.
- Actief samenwerken met het netwerk aan samenwerkingspartners binnen en buiten UWV.

### Onderzoeken en bespreken re-integratiemogelijkheden

- UWV-professionals die directbetrokkenen waren bij de pilots zijn het erover eens dat het zou helpen om vaker en eerder het gesprek met de cliënt aan te gaan over de mogelijkheid van scholing bij het bespreken van de re-integratiemogelijkheden als dat kan bijdragen aan duurzame werkhervatting. Professionals voorzien in hun ogen bij voorkeur alle cliënten met arbeidsvermogen zo vroeg mogelijk van informatie over de mogelijkheden die UWV biedt om hun re-integratie te ondersteunen, waaronder scholing. Onder andere de gesprekken, inspiratiebijeenkomsten en leerbijeenkomsten die wij hadden met professionals hebben eraan bijgedragen dat zij dit meer zijn gaan zien als een manier om als het ware een zaadje te planten, dat cliënten (nu of op termijn) aan het denken kan zetten of ze scholing als optie zouden willen overwegen als stap naar duurzame inzetbaarheid.
- UWV-professionals kunnen cliënten actiever (laten) ondersteunen bij het ontdekken wat zij willen en kunnen. Dit kan bijvoorbeeld door het voeren van coachende en motiverende gesprekken, het inzetten van competentietesten, re-integratietrajecten of andere beschikbare hulpmiddelen. We hoorden regelmatig van UWV-professionals dat zij, vanwege de grote tijdsbelasting die coaching en activering met zich meebrengt, het begeleiden van de cliënt in het verkennen van 'wat wil ik en wat kan ik' overlaten aan een andere partij.

<sup>2</sup> De cijfers zijn gebaseerd op de administratieve data van UWV. Mensen die als zelfstandige aan de slag zijn of onbetaald werk doen, zijn niet zichtbaar in die cijfers.

### Samenwerken:

- Nadat het zaadje van scholing is geplant bij de cliënt, kan de scholingsadviseur de scholingsmogelijkheden verder onderzoeken en een arbeidsmarktgericht scholingsadvies opstellen.
- Het Leerwerkloket kan de cliënt ook helpen door aanvullend(e) loopbaancoaching en -advies te bieden.
- Een re-integratiebedrijf kan een rol spelen bij het achterhalen wat een cliënt wil en kan via een Werkfit maken-traject en daarbij scholing als mogelijkheid onderzoeken. Dit laatste kan UWV als expliciete opdracht aan het re-integratiebureau meegeven.
- Opleidingsinstituten en het Werkgeversservicepunt kunnen aanvullende informatie bieden over wat voor vaardigheden nodig zijn om een bepaalde opleiding succesvol af te ronden en uiteindelijk een bepaald beroep uit te kunnen oefenen.

### Starten en volgen van de opleiding

- We hebben geobserveerd dat UWV-professionals er over het algemeen voor zorgen dat een cliënt op een soepele manier start met de scholing als de cliënt een opleidingsrichting heeft gekozen. De UWV-professional denkt mee over maatwerkoplossingen waar nodig, stuurt de verwachtingen van de cliënt rondom de voorwaarden om een opleiding te doen en zorgt ervoor dat achter de schermen het inkoopproces, waaronder de administratie en financiën van de scholing, op orde zijn. Aan het begin van pilot ervoeren professionals diverse belemmeringen in het inkoopproces; aan het eind van de pilotperiode is een vereenvoudigd inkoopproces voor scholing ingevoerd om dergelijke belemmeringen weg te nemen.
- Tijdens de pilots hebben we geobserveerd hoe de betrokkenheid van UWV-professionals op de achtergrond bijdraagt aan het kunnen volhouden van de scholing. Cliënten die wij spraken gaven aan dat de beschikbaarheid van en oprechte interesse van UWV- of andere re-integratieprofessionals hen hielp om vol te houden en praktische problemen op te lossen. Deze betrokkenheid helpt UWV-professionals bovendien om te signaleren of iemand extra ondersteuning nodig heeft en dat dan te regelen door het instrument 'begeleiding bij scholing' in te kopen bij een re-integratiebedrijf of bijvoorbeeld een jobcoach bij een leer-werkcombinatie.

### Samenwerken:

- Bij het organiseren van de opleiding helpt samenwerking tussen de adviseur intensieve dienstverlening en de arbeidsdeskundige om op basis van de actuele belastbaarheid van de cliënt te bepalen of de opleiding en het beroep waartoe die opleidt past bij de belastbaarheid. Op een van de pilotkantoren is een workshop ontwikkeld om die samenwerking te ondersteunen.
- Procesbegeleiders ondersteunen bij de administratieve aanvraag van de opleiding.
- Het Werkgeversservicepunt kan ondersteunen door voor de start van de opleiding een passende werkgever te vinden die de cliënt een stageplek of een baangarantie kan geven.
- Het is fijn als er korte lijnen zijn met het opleidingsinstituut, zodat de voorwaarden voor het volgen van de opleiding duidelijk zijn en eventuele maatwerkafspraken kunnen worden gemaakt voor de cliënt.
- Re-integratiebedrijven hebben een groot netwerk aan opleiders en werkgevers, en kunnen ook met hen in gesprek over opleidingen met baangarantie of maatwerkoplossingen. Ook kunnen zij de cliënt ondersteunen tijdens de opleiding via een modulair traject 'begeleiding bij scholing'.

### Na afronding van de opleiding

- We hebben geobserveerd dat er na de opleiding ook nog volop ondersteuning te bieden is. Succesfactoren in die ondersteuning zijn dat er tijdig hulp wordt ingezet bij de zoektocht naar werk – bijvoorbeeld wanneer een baangarantie ontbreekt of het toch lastig is om werk te vinden bij de gekozen opleiding – en dat er voldoende aandacht is voor financiële zaken, zoals de consequenties van weer aan het werk zijn voor het uitkeringsbedrag.

### Samenwerken:

- Na afronding van de scholing kan het Werkgeversservicepunt actief op zoek naar een passende werkplek voor de cliënt.
- Ook het re-integratiebedrijf heeft vaak een groot netwerk aan werkgevers. Er kan ook een Naar werk-traject worden ingezet.

### Ondersteuning van de UWV-professionals door lokaal management en stafarbeidsdeskundige

Een andere handelswijze met meer aandacht voor scholing vraagt veel van UWV-professionals. Tijdens de pilots hebben we gezien hoe lokaal management en de stafarbeidsdeskundige die andere handelwijze kunnen stimuleren en ondersteunen. Professionals zetten meer scholing in wanneer:

- ze goed worden geïnformeerd over de ruimte die zij hebben om scholing in te zetten. Dit is tijdens de pilots bijvoorbeeld gebeurt tijdens (fysieke) informatiebijeenkomsten waarin met professionals gereflecteerd is op de ruimte die zij ervaren om scholing in te zetten;
- ze worden geïnspireerd en gestimuleerd om scholing in te zetten. Dit is tijdens de pilot bijvoorbeeld gedaan doordat er regelmatig succesverhalen werden gedeeld en scholing werd benoemd als speerpunt in het jaarplan van de vestiging;
- ze ervaren dat management en staf vertrouwen hebben in hun vakmanschap en met hen meedenken wanneer ze tegen belemmeringen aanlopen bij de inzet van scholing voor een cliënt. We zagen dat het ook helpt voor het vertrouwen als management en staf signalen over dergelijke belemmeringen doorzetten hoger in de organisatie;
- er voorwaarden worden geschapen zodat de medewerker de ruimte voelt om actief met cliënten in gesprek te gaan over scholing. Dit zagen we bijvoorbeeld tijdens de pilot gebeuren wanneer het aantal cliënten dat een medewerker moet spreken tijdelijk minder was en ook wanneer de manager en stafarbeidsdeskundige zelf een actief netwerk hebben aan interne en externe samenwerkingspartners;

- ze door management en staf niet alleen worden aangesproken als ze zelden of nooit scholing inzetten, maar ook de ondersteuning krijgen die ze nodig hebben om dat te veranderen.

### **Scholing breder inbedden in de organisatie**

De mate waarin de verschillende vormen van re-integratiedienstverlening – en dus ook scholing – worden ingezet, hangt samen met de inbedding ervan in de organisatie. Dit gaat enerzijds om hoe scholing wordt gepositioneerd binnen de visie op re-integratie en een leven lang ontwikkelen van UWV, het beleid en de werkprocessen die daarmee samenhangen. Anderzijds gaat het ook om de mechanismen die aanwezig zijn om signalen op te halen van uitvoerend professionals over barrières die zij ervaren bij het bespreken en inzetten van scholing, die signalen op te volgen en medewerkers daarover te informeren.

Om scholing meer in te bedden als onderdeel van de re-integratiedienstverlening helpt het dat:

- UWV richting alle medewerkers een eenduidige boodschap uitdraagt over duurzaam betaald werk als doel van de re-integratiedienstverlening en daarmee samenhangend het belang en nut van scholing als onderdeel van die re-integratiedienstverlening op de weg naar duurzame inzetbaarheid;
- UWV ervoor zorgt dat deze boodschap duidelijk overkomt op alle plekken in de organisatie en niet ondersneeuwt in de veelheid van kleinere en grotere wijzigingen en prioriteiten die continu worden doorgevoerd;
- scholing een vast onderdeel is van de werkwijze van de re-integratieprofessional. Dit kan worden bereikt door de mogelijke inzet van scholing prominenter terug te laten komen in opleiding en trainingen voor professionals, en ook door het expliciet te benoemen in het Kader methodische aanpak re-integratie;
- verschillende professionals goed samenwerken en gebruikmaken van elkaars expertise. Zo kan de scholingsadviseur een prominentere rol krijgen bij de inzet van scholing;
- er eenvoudige regels en processen zijn die overeenkomen met de visie van UWV op re-integratie in het algemeen en scholing in het bijzonder. Daarbij is het belangrijk dat de taal die wordt gebruikt in deze regels en processen de visie ondersteunt. Verder is het van belang dat er zo weinig mogelijk verschillende producten zijn met aparte regels, inkoopkaders en processen;
- er een structuur is om signalen uit de uitvoering op te halen en op te volgen. Zo kunnen knelpunten gemakkelijk worden opgehaald en worden geslecht;
- de informatievoorziening richting cliënten en externe stakeholders zoals re-integratiebedrijven en werkgevers op orde is, bijvoorbeeld via de UWV-website. Zo blijven zij actueel en op een laagdrempelige manier op de hoogte van de scholingsmogelijkheden via UWV.

# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding en doel

De kern van het probleem bij de re-integratie van de WGA-gerechtigden is hun matige tot slechte arbeidsmarktpositie. De afstand tot de arbeidsmarkt is vaak groot door een complex aan factoren en het ontbreken van kwalificaties voor de arbeidsmarkt is daarin een belangrijke factor. Ongeveer de helft van de WGA-gerechtigden beschikt niet over een startkwalificatie. Bovendien kunnen veel mensen vanwege hun beperking niet terugkeren in hun oude beroep. Daarom zet UWV een heel palet aan re-integratiedienstverlening in om deze mensen op weg te helpen naar een duurzame positie op de arbeidsmarkt. In het regeerakkoord 2017–2021<sup>3</sup> is aangekondigd dat er meer geïnvesteerd wordt in ondersteuning voor mensen in arbeidsongeschiktheidsregelingen om de kans op het vinden van een baan te vergroten, onder andere met een experiment gericht op het scholingsaanbod voor mensen bij wie dit medisch gezien haalbaar is en bij wie dit kan leiden tot meer werkherlevingsmogelijkheden.

Scholing is voor deze groep namelijk een heel nuttige en effectieve manier om een nieuwe, duurzame, positie op de arbeidsmarkt te krijgen. Uit toonaangevend wetenschappelijk internationaal onderzoek is bekend dat scholing het effectiefste re-integratie-instrument is voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zeker als het gaat om duurzame werkherleving (zie Card e.a., 2018; CPB, 2016 en 2020). Uit onderzoek van UWV bleek ook dat scholing veel meerwaarde kan hebben voor WGA-gerechtigden met arbeidsvermogen. Die conclusie is niet alleen gebaseerd op inzichten uit de internationale wetenschappelijke literatuur, ook uit de interviews en enquêtes van het verkennende onderzoek blijkt dat alle daarbij betrokken partijen (werkgevers, WGA-gerechtigden zelf, re-integratiebedrijven, Leerwerkloketten, Werkgeversservicepunten en UWV-professionals) deze overtuiging delen (De Graaf-Zijl e.a., 2020).

### Experimenteren met vier pilotvestigingen

Uit het onderzoek bleek echter ook dat scholing voor WGA-gerechtigden zeer beperkt wordt ingezet: jaarlijks volgt slechts 1 procent van die cliëntgroep een door UWV gefinancierde scholing. Dat zou verschillende oorzaken hebben. Het inzetten van scholing en het creëren van leer-werkcombinaties voor de WGA-populatie vraagt samenwerking van verschillende partijen binnen en buiten UWV en komt neer op maatwerk. Bijvoorbeeld met de inzet van een (job)coach of extra begeleiding bij de scholing, of eventueel ook met gerichte aandacht voor taal. Dit alles behoort al tot de mogelijkheden bij UWV en toch is de gecombineerde inzet hiervan gering. Daarom heeft UWV in overleg met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) besloten om de aanbevelingen uit het onderzoek in de periode 2022–2023 in pilotvorm uit te testen op 4 UWV-vestigingen en daar te beproeven hoe de inzet van scholing voor WGA-gerechtigden georganiseerd en gestimuleerd kan worden. De pilotvestigingen kregen 2 jaar lang de ruimte om dat ieder op hun eigen manier – maar wel binnen de bestaande kaders, regels en afspraken – aan te pakken. Het streven was daarbij dat elke vestiging per jaar 25 extra leer-werktrajecten probeerde te realiseren, waarbij voor de helft van die trajecten extra begeleiding zou kunnen worden ingezet, en dat verdeeld over de 4 vestigingen per jaar ongeveer 100 taaltrainingen worden ingezet. Het primaire doel van deze pilots was om te leren over of en hoe aandachtspunten uit het onderzoek in de UWV-praktijk uitpakken en hoe die kunnen worden opgelost. UWV Kenniscentrum heeft tijdens de pilot op de pilotvestigingen met een lerende evaluatie meegekeken hoe medewerkers dit hebben geprobeerd en welke resultaten dat opleverde. Met dit rapport doen we verslag van dit onderzoek.

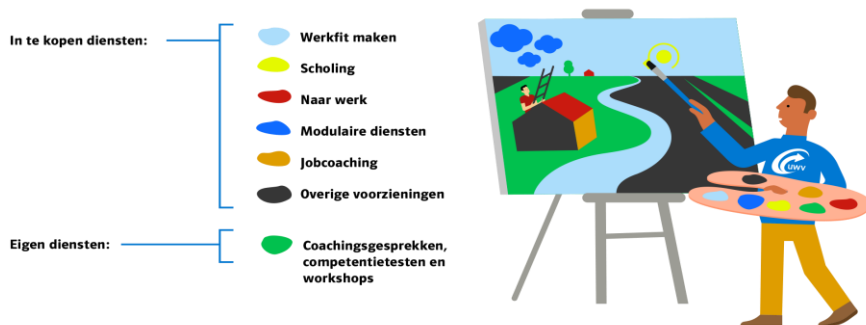
## 1.2. Re-integratie op weg naar duurzaam werk

UWV draagt op verschillende manieren bij aan stappen die mensen zetten richting duurzaam (betaald) werk. Duurzaam betekent dat mensen doorlopend over mogelijkheden beschikken om te werken met behoud van gezondheid en welzijn, op korte en lange termijn. Hiervoor heeft UWV een breed palet aan verschillende middelen beschikbaar in de re-integratiedienstverlening. Het eerste aanspreekpunt voor mensen met een WGA-uitkering is de adviseur intensieve dienstverlening of de arbeidsdeskundige. Die voert motiverende gesprekken met de cliënt over zijn of haar mogelijkheden. Op basis van de wensen, behoeften en mogelijkheden van de cliënt wordt vervolgens passende re-integratiedienstverlening aangeboden. Het kader methodisch re-integreren is een hulpmiddel voor de UWV-professionals om een goed beeld te krijgen van de situatie van de cliënt en welke vorm van re-integratiedienstverlening daarbij past. Als we het hebben over re-integratiedienstverlening zijn er namelijk verschillende mogelijkheden: de eigen UWV-dienstverlening, zoals (coachings)gesprekken, competentietesten en workshops, de dienstverlening die UWV inkoopt en de inkoop van overige voorzieningen (zie figuur 1.1). Voor de inkoop van deze re-integratiedienstverlening ontvangt UWV jaarlijks een budget van het ministerie van SZW. Scholing is een van de instrumenten die UWV kan inkopen uit dit budget en ook de andere re-integratiediensten worden gefinancierd uit dit budget. Hoewel scholing bewezen effectief is, zeker als het gaat om duurzame re-integratie, zien we in de praktijk dat adviseurs vaker andere vormen van re-integratiedienstverlening inzetten. Het aandeel scholing was slechts 11% van de totale ingekochte re-integratiedienstverlening voor mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering in 2016–2018 (De Graaf-Zijl & Raaij, 2020). Scholing is niet een doel op zich, dat is duurzame inzetbaarheid, maar er lijkt ruimte om scholing vaker in te zetten al dan niet in combinatie met andere re-integratiedienstverlening.

<sup>3</sup> VVD, CDA, D66 & ChristenUnie (2017). *Vertrouwen in de toekomst. Regeerakkoord 2017–2021*.

## Figuur 1.1 UWV beschikt over een breed palet aan re-integratiedienstverlening

Scholing wordt nog onderbenut



### Box 1.1 De overkoepelende term 'scholing'

Er bestaan veel verschillende vormen van scholing. UWV professionals zijn over het algemeen op de hoogte dat er verschillende vormen van scholing beschikbaar zijn. In het dagelijkse overleg op de werkvloer en in beleidsstukken, zoals het Inkoopkader scholing, gebruikt UWV de overkoepelende term 'scholing' voor de diverse vormen van scholing die bij kunnen dragen aan duurzame re-integratie. In dit rapport hanteren wij de term 'scholing' op dezelfde manier. Als we het in dit rapport hebben over scholing, dan bedoelen wij scholing die UWV kan inkopen volgens het Inkoopkader scholing.

Het Inkoopkader scholing van UWV beschrijft welke soorten scholing een UWV-professional kan inkopen als re-integratiedienst en hoe dat werkt. Het inkoopkader is opgedeeld in drie percelen:

- opleidingen die behoren tot het privaat onderwijs,
- ervaringscertificaten,
- opleidingen bekostigd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW).

Daarnaast verwijzen we in het rapport naar leer-werkcombinaties. Hieronder verstaan wij elke opleiding waar er sprake is van een werkcomponent, betaald of onbetaald. Hieronder vallen ook vormen van scholing waarbij er sprake is van praktijkleren. Bij praktijkleren gaat het om 'het aanleren van praktische vaardigheden tijdens het uitoefenen van (beloonde) werkzaamheden, eventueel gecombineerd met het opdoen van theoretische kennis'. Dit kan variëren van een praktijkverklaring, beroepsbegeleidende leerweg (bbl) of beroepsopleidende leerweg (bol) en het kan gaan om individuele of werkgeversarrangementen waarbij er sprake is van een opleidings- en werkdeel. Tijdens de lerende evaluatie hebben we geconstateerd dat er bij de verschillende vormen van scholing die werden ingekocht door UWV-professionals, in de meeste gevallen ook sprake is van een vorm van werk, zoals een stage, een werkervaringsplek of vrijwilligerswerk (zie paragraaf 2.1).

## 1.3. Onderzoeksvraag

Uit het onderzoek kwam naar voren dat samenwerking en maatwerk belangrijke aandachtspunten zijn bij de inzet van scholing, en bij leer-werktrajecten in het bijzonder. Dit onderzoek richt zich dan ook op de uitvoering van de re-integratiedienstverlening op de pilotvestigingen en beantwoordt hierbij de volgende onderzoeksvraag:

Wat kunnen we leren van de inzet van scholing – bij voorkeur in de vorm van leer-werkcombinaties, al dan niet ondersteund met functiegerichte taaltrainingen en extra ondersteuning – op de vier pilotvestigingen, zowel qua inhoud en totstandkoming als qua organisatie eromheen?



Deze onderzoeksvraag beantwoorden we aan de hand van de volgende deelvragen die in dit rapport aan bod komen:

- Hoeveel scholing is er per pilotvestiging ingezet? In hoeverre waren dit leer-werkcombinaties? In hoeverre was er sprake van gecombineerde inzet van re-integratiedienstverlening, bijvoorbeeld met extra ondersteuning tijdens de scholing of taaltraining? In hoeverre was de gevolgde scholing succesvol? (hoofdstuk 2, paragraaf 2.1)
- Hoe hebben de WGA-gerechtigden die scholing kregen aangeboden de re-integratiedienstverlening en de gevolgde trajecten ervaren? Wat heeft die hen gebracht? (hoofdstuk 2)
- Hoe zijn de gerealiseerde scholingen en leer-werkcombinaties tot stand gekomen? Hoe hebben de medewerkers de totstandkoming van de scholing en leer-werkcombinaties ervaren? (hoofdstuk 3)
- Hoe geven medewerkers en andere betrokkenen de benodigde samenwerking vorm? (hoofdstuk 4)
- Waar zijn de pilotvestigingen tegenaan gelopen bij hun aanpak om scholing vaker in te zetten en hoe zijn ze daarmee omgegaan? (hoofdstuk 5)
- Wat kan UWV hier als organisatie aan bijdragen/van leren? (hoofdstuk 6)

## 1.4. Onderzoeksmethode: lerende evaluatie

Met dit rapport bieden wij niet alleen inzicht in de ervaringen van WGA-cliënten die een opleiding hebben gevolgd via UWV, maar ook in welke handelswijzen van wie en op welke niveaus eraan hebben bijgedragen dat scholing werd ingezet tijdens de pilots, bij voorkeur in de vorm van leer-werkcombinaties en indien nodig ondersteund met functiegerichte taaltrainingen en/of extra ondersteuning. Die inzichten hebben we opgedaan aan de hand van een zogenoemde lerende evaluatie. De evaluatie is gebaseerd op analyse van UWV-data over de inzet van re-integratiemiddelen en een groot aantal observaties van verschillende soorten overleggen, interviews, focusgroepen en leerbijeenkomsten met diverse betrokkenen tijdens de looptijd van de pilots (zie figuur 1.2). In een lerende evaluatie ligt de focus op leren, zowel tijdens als na afloop van het onderzoek. Daarom heeft gedurende het onderzoek regelmatig afstemming plaatsgevonden tussen onderzoekers en praktijkprofessionals. Wij hebben als onderzoekers dus niet alleen informatie opgehaald in de praktijk, maar hebben ook tussentijds op bevindingen gereflecteerd mét de praktijkprofessionals, managers en stafmedewerkers, die op grond daarvan vervolgens hun aanpak hebben kunnen aanpassen. Zie bijlage II voor een uitgebreide uitleg over de elementen van de lerende evaluatie.

**Figuur 1.2 Uitgevoerde activiteiten lerende evaluatie**

Doorlopend (tot sep 2023): 2 wekelijks overleg ondersteunend MDT



### Jan-nov 2022

4 kick-offs: interactieve presentaties van vooronderzoek en resultaten data-analyse per vestiging  
13 interviews: uitgangspositie van de vestiging  
19 observaties kernteamoverleggen  
Focusgroep V4  
4 werksessies/overleggen met managers van de 4 vestigingen  
4 workshops t.b.v. inzet taaltraining  
November 2022:  
1<sup>e</sup> leerbijeenkomst



### Dec-apr 2023

14 observaties kernteamoverleggen  
2 interviews: medewerkers hoofdkantoor  
1 werksessie met managers  
Overleggen met vertegenwoordiging vestiging: leerbehoeften per vestiging  
Presentatie Domein AG  
Inspiratiesessies V1  
April 2023:  
2<sup>e</sup> leerbijeenkomst



### Apr-dec 2023

34 interviews: professionals binnen en buiten UWV, reconstructie inzet scholing  
15 interviews: Cliënten die scholing volgen  
2 individuele leersessies: medewerkers van verschillende vestigingen met elkaar in gesprek  
12 observaties kernteamoverleggen  
December 2023:  
3<sup>e</sup> leerbijeenkomst



### Jan-jun 2024

Groepsinterview: managers 4 vestigingen  
3 interviews: landelijk management, reflectie op inzichten  
Data-analyse inzet scholing

## 1.5. Scholing in het ecosysteem van re-integratiedienstverlening

Tijdens deze lerende evaluatie hebben we gezien hoe waardevol het is om scholing in te zetten voor mensen met een WGA-uitkering. We hebben daarbij ook geleerd waarom het niet eenvoudig is om voor elkaar te krijgen dat scholing vaker wordt ingezet als onderdeel van de re-integratiedienstverlening. Om dat voor elkaar te krijgen zijn er op allerlei onderdelen in de re-integratiedienstverlening aandachtspunten. We hebben ook geleerd dat het daarbij helpt om te beseffen dat UWV opereert in een ecosysteem van publieke dienstverlening (zie figuur 1.3). Of en hoe gebruikgemaakt wordt van welke mix aan re-integratiemiddelen, hangt samen met het functioneren van het gehele ecosysteem. In dit ecosysteem spelen de interacties tussen cliënten, professionals, managers, de organisatie en externe partijen allemaal een rol. Uit deze interacties ontstaan niet alleen de houding en het gedrag naar cliënten, maar ook processen, regels en middelen. De individuele actoren in het systeem bestaan uit WGA-cliënten en diverse professionals die in contact staan met die cliënten. Professionals werken in hun directe omgeving in een team bij een UWV-vestiging. Daar hebben zij te maken met interacties met hun direct leidinggevende en stafarbeidsdeskundigen. Allemaal opereren zij in de context van de gehele UWV-organisatie. In deze gehele organisatie zijn er regiomanagers en directeuren, maar ook

beleidsadviseurs, producteigenaren en procesontwerpers die van invloed zijn op welke middelen beschikbaar zijn en welke regels en processen daarvoor gevolgd moeten worden. Verder zijn er allerlei (informele) relaties en netwerken die professionals gebruiken om re-integratiedienstverlening te bieden: relaties met scholingsadviseurs, re-integratiebedrijven, het Werkgeversservicepunt, et cetera.

**Figuur 1.3 Ecosysteem van re-integratiedienstverlening voor WGA-gerechtigden**



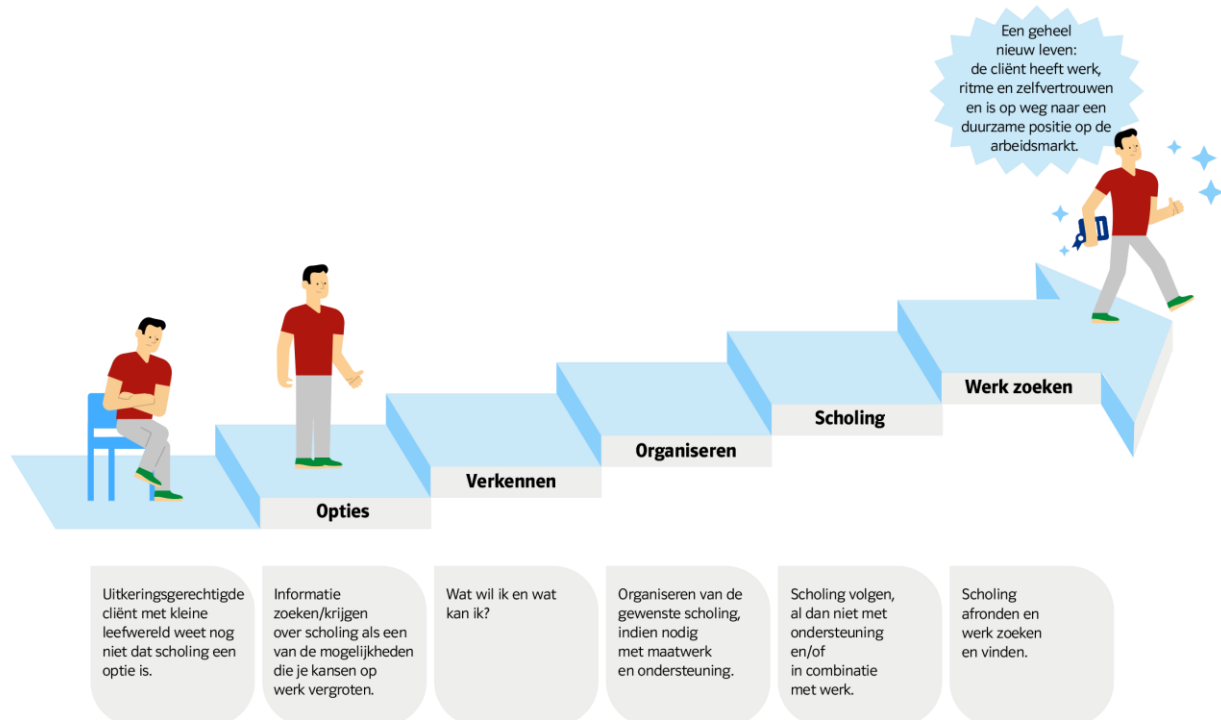
Alle bovengenoemde actoren werken samen in het ecosysteem aan een gedeelde maatschappelijke opgave, namelijk de duurzame inzetbaarheid van WGA-gerechtigden. De mate waarin UWV aandacht besteedt aan duurzame inzetbaarheid is afhankelijk van de stappen die UWV-professionals samen met cliënten ondernemen. De stappen die professionals kunnen zetten samen met andere partijen binnen en buiten UWV, zijn weer afhankelijk van hoe deze professionals met elkaar samenwerken. Wij hebben binnen de reikwijdte van deze lerende evaluatie niet het gehele ecosysteem kunnen observeren of analyseren. Toch geeft dit rapport dieper inzicht in het ecosysteem door in elk van de hoofdstukken (de rol/het perspectief van) een van de actoren of de organisatie uit te lichten. Daarbij laten we zien welke stappen zij kunnen nemen om te werken aan het bereiken van de maatschappelijke opgave: de duurzame inzetbaarheid van WGA-gerechtigden.

## 2. De meerwaarde van scholing voor cliënten

*'Ik heb gewoon een heel nieuw leven.' - Cliënt die scholing heeft gevolgd.*

In dit hoofdstuk staat het cliëntenperspectief centraal: hoe hebben de WGA-gerechtigden die scholing kregen aangeboden de re-integratiedienstverlening en de gevolgde trajecten ervaren? Wat heeft het hen gebracht? We beschrijven welke stappen cliënten doorlopen om met scholing te kunnen starten, de scholing af te ronden, werk te vinden en wat het succesvol (of minder succesvol) doorlopen van dit hele proces met hen doet. De inhoud van dit hoofdstuk is voornamelijk gebaseerd op vijftien cliëntinterviews die eind oktober 2023 zijn afgenomen. Alle geïnterviewde cliënten hebben scholing gevolgd die werd gefinancierd door UWV. Ze hadden allen een WGA-uitkering op het moment dat ze startten met de scholing. Waar mogelijk gebruiken we cijfers en verwijzingen naar bestaande literatuur om de kwalitatieve bevindingen te ondersteunen. Van vrijwel alle geïnterviewde cliënten hoorden we hoe klein hun wereld was toen ze afhankelijk waren van de WIA-uitkering en voordat ze met de scholing begonnen. Het proces verliep in vijf stappen die hen brachten naar een nieuw leven, met werk, ritme en meer zelfvertrouwen (zie figuur 2.1). Alleen in het ideale geval volgt dit proces de lineair opgaande lijn. In sommige gevallen lijkt het meer op het spel 'slangen en ladders', waarin mensen na een of meer eerdere stappen te hebben, gezet terugvallen naar een vorige fase vanwege tegenslagen op het gebied van gezondheid, privésituatie, de gekozen opleiding – die bijvoorbeeld niet in de regio wordt aangeboden, niet wordt vergoed door UWV, te zwaar blijkt of anderszins tegenvalt – of het vinden en behouden van werk.

**Figuur 2.1 Klantreis van cliënten die scholing volgen om een nieuwe, duurzame positie op de arbeidsmarkt te krijgen**



### 2.1. Ingezette mix van re-integratiedienstverlening

Voordat we ingaan op hoe cliënten de scholing en de dienstverlening eromheen hebben ervaren, laten we in deze paragraaf zien welke dienstverlening is ingezet voor de totale caseload van de vier pilot vestigingen in 2022 en 2023. In tabel 2.1 is te zien dat Werkfit maken-dienstverlening het vaakst werd ingekocht, voor 6% van de mensen per jaar,

gevolgd door respectievelijk modulaire dienstverlening en Naar werk-dienstverlening. Alle andere vormen van dienstverlening worden minder vaak ingezet (zie bijlage I voor meer detail).

**Tabel 2.1 Aantal WGA-gerechtigden voor wie dienstverlening\* is ingezet in 2022–2023 op de vier pilotvestigingen**

|                                                           | Aantal | Gemiddeld % per jaar, vergeleken met caseload |
|-----------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------|
| <b>Totale caseload pilotvestigingen op 1 januari 2022</b> | 9.033  | 100%                                          |
| <b>Inzet UWV-dienstverlening</b>                          |        |                                               |
| Workshops en trainingen                                   | 85     | 0,45%                                         |
| Competentietesten (CTC)                                   | 285    | 1,60%                                         |
| Arbeidsmarktgericht scholingsadvies (AGSA)                | 68     | 0,40%                                         |
| <b>Inkoop dienstverlening</b>                             |        |                                               |
| Werkfit maken-traject                                     | 1.091  | 6,00%                                         |
| Naar werk-traject                                         | 365    | 2,00%                                         |
| Modulair traject                                          | 619    | 3,45%                                         |
| Waarvan traject begeleiding bij scholing                  | 67     | 0,35%                                         |
| Scholing                                                  | 224    | 1,25%                                         |
| <b>Inzet voorzieningen</b>                                |        |                                               |
| Jobcoach                                                  | 174    | 0.95%                                         |

\* Het gaat om dienstverlening die is ingezet bovenop de persoonlijke gesprekken die zijn gevoerd met cliënten. Het aantal personen wordt weergegeven ten opzichte van de caseload. De caseload van een vestiging verandert voortdurend. Pijlmoment: 1 januari 2022.

### Ingekochte scholing en andere inkoop van re-integratiedienstverlening

In de periode 1 januari 2022 tot en met 31 december 2023 is er in totaal voor 224 mensen een opleiding ingekocht op een van de vier pilotvestigingen. In de twee jaar dat de pilot liep, is er gemiddeld per jaar voor 1,25% van de totale caseload (n = 9.033) op de vier vestigingen een opleiding ingekocht.<sup>4</sup> Voor 67 mensen is een ondersteunend traject bij scholing ingekocht. Dat zijn trajecten die onder andere gericht zijn op het bieden van studie- en huiswerkbegeleiding. Competentietesten (1,6%) en arbeidsmarktgericht scholingsadvies (0,45%) zijn onderdelen van de UWV-dienstverlening die cliënten helpen om een beeld te krijgen van wat ze willen en kunnen.

Voor een groot deel van deze mensen was de scholing onderdeel van bredere inzet van re-integratiedienstverlening; van de mensen die scholing volgden ontving ongeveer 45% al voor de start van de scholing andere vormen van ingekochte re-integratiedienstverlening. Tijdens de scholing ontving 39% van de mensen daarnaast andere vormen van re-integratiedienstverlening en na afloop van de scholing ontving 21% andere re-integratiedienstverlening. In de meeste gevallen gaat het om de inzet van Werkfit maken-dienstverlening: voorafgaand aan de scholing werd dit bij 36%, tijdens de scholing bij 31% en na afloop van de scholing bij 15% ingezet. Extra ondersteuning wordt in de administratie geregistreerd als 'modulaire dienstverlening'; bij 7 tot 12% van de mensen die scholing volgde was op enig moment sprake van deze modulaire dienstverlening, waaronder dus ook eerdergenoemde begeleiding bij scholing valt. Vier mensen ontvingen tijdens de scholing ondersteuning van een jobcoach.

### Resultaat en richting van de scholing

Eind augustus 2024 had 66% van de mensen die een opleiding volgde die afgerond. Van hen heeft 82% de opleiding met succes afgerond, is 13% voortijdig gestopt en heeft 5% de opleiding niet succesvol afgerond. Ongeveer de helft van hen volgde een opleiding in een van de tekortsectoren (zorg, onderwijs, techniek, ICT en transport en logistiek).<sup>5</sup> Tabel 2.2 geeft een overzicht van de scholing die cliënten van de vier pilotvestigingen volgden. Vooral de transportsector is populair (23%). Dit gaat om het transport van mensen (taxirijbewijs, buschauffeursopleiding), maar ook om het transport van goederen (vrachtwagenrijbewijs). Daarnaast wordt een relatief groot aandeel van de WGA-gerechtigden in deze pilot opgeleid tot coach of ervaringsdeskundige (12%). Deze verdeling over de opleidingsrichtingen komt min of meer overeen met die van eerder onderzoek op basis van landelijke scholingscijfers in de periode 2016–2018 (Van Raaij & De Graaf-Zijl, 2020).

<sup>4</sup> Zie bijlage I voor uitgebreidere toelichting op de cijfers.

<sup>5</sup> Zie [werk.nl](https://werk.nl) voor meer informatie over krapteberoepen.

**Tabel 2.2 Meest gevolgde opleidingsrichtingen binnen de pilot\***

|                                                         | Aantal opleidingen | % van aantal opleidingen |
|---------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|
| Rijbewijs                                               | 52                 | 23%                      |
| Coaching en ervaringsdeskundige                         | 26                 | 12%                      |
| Zorg                                                    | 26                 | 12%                      |
| Sociaal domein                                          | 18                 | 8%                       |
| Administratief en commercieel                           | 17                 | 8%                       |
| Onderwijs                                               | 14                 | 6%                       |
| ICT                                                     | 10                 | 4%                       |
| Persoonlijke ontwikkeling, computer en taalvaardigheden | 10                 | 4%                       |
| Bouw                                                    | 9                  | 4%                       |
| Techniek                                                | 8                  | 4%                       |
| Overig                                                  | 31                 | 14%                      |
| Onbekend                                                | 3                  | 1%                       |
| <b>Totaal</b>                                           | <b>224</b>         | <b>100%</b>              |

\* Er zijn in totaal 232 opleidingen ingekocht tussen 1 januari 2022 en 31 december 2023. 8 mensen hebben 2 opleidingen gevolgd. Om de data-analyse overzichtelijker te maken, tellen we die echter als 1 opleiding. Elk van deze 8 opleidingen was namelijk een aanvulling op de voorgaande opleiding. In totaal hebben dus 224 mensen een opleiding gevolgd.

### In hoeverre was er sprake van leer-werkcombinaties?

Het doel van de pilots was in het bijzonder gericht op het stimuleren van leer-werkcombinaties. Volgens De Greef en Heimens Visser (2020) zijn leer-werkcombinaties namelijk belangrijk, omdat bij arbeidsmarktgerichte scholing de praktijk centraal staat en dat maakt dergelijke scholing geschikter voor mensen die graag weer aan de slag willen op de arbeidsmarkt. De deelnemer leert dan iets dat direct toepasbaar is als die gaat werken. De leeromgeving zelf bestaat dan uit een hybride leeromgeving, waarin naast theorie ook expliciete aandacht is voor de praktijk en beide overeenkomen met de beroepspraktijk waarin men na de scholing aan de slag kan (Brouwer, 2015).

Op grond van de administratieve gegevens kunnen we niet exact achterhalen hoeveel van de gevolgde scholingen zo'n combinatie van leren en werken betrof. Uit de combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve analyse leiden we af dat er regelmatig sprake is van een combinatie van leren en werken. We kunnen namelijk zien dat een gedeelte van de cliënten betaald werk heeft voor, tijdens of na het volgen van de opleiding. De cijfers laten zien dat zes maanden voor de start van een opleiding zo'n 22% van de mensen die scholing gaat volgen betaald werk heeft. Bij de start van de scholing neemt dit toe naar 29%. Na afronding van de scholing zet deze toename door; zes maanden na die afronding van heeft ongeveer 45% van de mensen betaald werk. Mensen die als zelfstandige aan de slag zijn of onbetaald werk doen, zijn niet zichtbaar in deze cijfers. Daarnaast weten we uit onze dossieranalyses en de interviews dat het bij een groot deel van de gevolgde opleidingen op een of andere manier inderdaad om een combinatie van leren en werken ging en dat de scholing dus de praktijkgerichte component bevatte waar De Greef en Heimens Visser (2020) op doelden:

- Sommige mensen hadden al een baan, vrijwilligerswerk, werkervaringsplaats of proefplaatsing gevonden en volgden de opleiding om de kans op een (vast) contract te vergroten. Dit hoorden en lazen we bijvoorbeeld over mensen die een opleiding volgden in de zorg of als coach/ervaringsdeskundige.
- Vaak liepen mensen tijdens de opleiding stage of had de opleiding een belangrijke praktijkcomponent. Bijvoorbeeld de opleidingen tot beveiligers, fietstechnicus en vrachtwagen- of buschauffeur. Door deze stage of praktijkcomponent deden ze werkervaring op en/of konden ze in de praktijk ervaren of het beroep hen echt goed lag. Ook een deel van de onlineopleidingen had een stageverplichting.
- Een kleine minderheid volgde een officieel bbl-traject of een door een Werkgeversservicepunt met een werkgever ontwikkeld leer-werkarrangement.<sup>6</sup>

Een minderheid volgde een onlineopleiding of een opleiding op locatie zonder stage of andere praktijkcomponent. Van meerdere van deze mensen hoorden we dat het voor hen lastig bleek om na de opleiding een baan te vinden.

#### Hoe cliënten denken over hun kansen zonder praktijkcomponent

*'Ik hoefde geen stage te lopen, dat scheelde [voor hoe zwaar de opleiding was, red.]. Maar het lukte me na de opleiding niet om werk te vinden dat aansluit op de opleiding. Ik kreeg (...) steeds te horen dat ik er te lang uit was geweest.'*

*'(...) lastig dat ik helemaal niet het gevoel heb dat deze opleiding mij aan een baan gaat helpen. Dat gevoel heb ik omdat ik al heel veel afwijzingen heb gehad, omdat ze overal ervaring zoeken. En bij mijn opleiding hoort geen stage.'*

<sup>6</sup> Naast het ontwikkelen van grotere leer-werkarrangementen met en voor werkgevers kunnen Werkgeversservicepunten op andere manieren bijdragen aan de organisatie van scholing, zeker als het gaat om de combinatie leren en werken. Bijvoorbeeld bij het realiseren van een individueel leer-werkarrangement. Zie ook paragraaf 4.2.

## 2.2. Vanuit stilstand naar verandering

Vrijwel alle geïnterviewde cliënten geven aan dat hun wereld klein was voordat ze aan de scholing begonnen. Ze hadden hun huishouden, dat ze soms deelden met een partner en/of gezin, maar daarnaast vrij weinig. Ze voelden zich vaak nutteloos en afhankelijk. Soms was er financiële stress. Mensen wilden verandering. Ze wilden weer wat doen, weer het gevoel hebben dat ze onderdeel zijn van de samenleving, iets bijdragen. Ze willen niet langer afhankelijk zijn, willen weer sociale contacten buiten hun eigen kleine kringetje.

### Hoe cliënten hun situatie vóór de scholing ervaren

*'Eerder zag ik alleen huisje, boompje, beestje. Verder niets. (...) Ik bracht de kinderen naar school en daarna ging ik weer op de bank zitten, that's it dan voor een dag.'*

*'Ik wilde vooral gewoon weer werken. Ik heb een ontzettende drive om toch nog wat te doen. Ik voel me te jong om stil te gaan zitten. Ik wil gewoon wat doen. Ook voor het sociale aspect, onder de mensen komen. Thuis zit je vast en kom je nergens meer.'*

## 2.3. Informatie zoeken of krijgen

De mensen die wij spraken zijn uit eigen initiatief op zoek gegaan naar informatie over wat zij kunnen doen om weer aan een nieuwe toekomst te gaan werken. Het zou helpen als cliënten die informatie al aangeboden hadden kregen voordat ze toe zijn aan het zetten van de stap richting re-integratie. De een is namelijk actiever en zelfstandiger in het zoeken van die informatie dan de ander. Sommigen pakken de telefoon en bellen UWV, zoeken op de UWV-website naar de mogelijkheden en praten met de mensen in hun privéomgeving. Anderen hebben meer een latente behoefte aan verandering of hebben een beperkt doenvermogen en zijn daardoor afhankelijker van de ondersteuning of coaching die UWV hen aanbiedt om daadwerkelijk in beweging te komen en zich te laten informeren over de manieren waarop zij uit hun situatie zouden kunnen komen. De geboden informatie en ondersteuning helpt hen om zich een idee te vormen over de manieren waarop ze aan een nieuwe toekomst zouden kunnen gaan werken. Zo ontdekken ze wat ze zelf kunnen doen en welke ondersteuning UWV en andere organisaties (zoals het Leerwerkloket, re-integratiebedrijven of scholingsinstelling) hen daarbij kunnen bieden. Ze zijn op de hoogte van het feit dat scholing een te verkennen mogelijkheid is voor hun re-integratie, dat scholing een stap kan zijn om een ander beroep te gaan doen dan ze voorheen deden (omscholing) of om hun oude beroep weer op te pakken (certificaten opnieuw behalen). Ze weten dat UWV de mogelijkheid biedt om scholing te volgen, die – onder voorwaarden – ook door UWV wordt betaald.

### Wat cliënten doen om informatie te vinden over hun toekomstmogelijkheden of hoe ze hierbij ondersteund worden

*'Ik wilde zelf graag weer iets doen, dus heb ik aangegeven dat ik een gesprek bij UWV wilde om mijn opties te bekijken.'*

*'Ik wilde weer gaan werken. Toen heb ik zelf mijn adviseur gebeld en gezegd: ik wil aan de slag. Ik ben toen op gesprek geweest. Zij zei: "Even rustig aan; laten we een traject starten bij een re-integratiebureau."'*

## 2.4. Verkennen 'wat wil ik en wat kan ik'

Na de vorige fase weten cliënten hoe ze kunnen werken aan een nieuwe toekomst en welke ondersteuning ze daarbij eventueel kunnen krijgen. Ze weten dat scholing een van de opties is in het kader van hun re-integratie. De volgende stap is uitzoeken wat ze willen en kunnen. We hoorden in de interviews dat sommigen over het vermogen beschikken om hier zelfstandig stappen in te zetten. Anderen hadden in hun privéomgeving mensen die met ze sparren en brainstormen over nieuwe toekomstmogelijkheden. Weer anderen waren afhankelijk van de ondersteuning en coaching die ze krijgen van UWV of een andere organisatie. Met inzet van diverse middelen kregen cliënten daardoor een idee van wat ze willen en wat zou kunnen passen. Ze hadden daardoor een concreet beeld van welke scholing ze zouden kunnen gaan volgen. Dit geeft hoop op een nieuwe toekomst en het motiveerde cliënten om aan de slag te gaan om deze nieuwe toekomst te verwezenlijken. Om van een idee over scholing naar het daadwerkelijk volgen van scholing te gaan is het, volgens wetenschappelijk inzicht, niet alleen belangrijk om te verkennen wat men zou kunnen doen, maar ook of dat iets is dat iemand zichzelf ziet leren en doen. Daarbij helpt het als anderen, zoals vrienden, familie of een coach, dit beeld bevestigen of als dit via testen wordt bevestigd (Broek e.a., 2023).



### **Wat cliënten doen om te bepalen wat ze willen en kunnen, of hoe ze hierbij ondersteund worden**

#### Zelf

*'Ik heb zelf bedacht dat ik graag buschauffeur wil worden. Ik heb expres veel eigen initiatief genomen (...) Als ik meer hulp nodig had gehad van UWV, had ik dat gewoon gevraagd. Maar ik wilde eerst zelf uitzoeken of het wel was wat ik wilde.'*

*'Hierover heb ik gebrainstormd met mijn omgeving. Vrienden, familie, die mensen heb je wel nodig.'*

*'Mijn oudste zoon zei: "Je moet gewoon beveiligd worden, dan zit je lekker achter het scherm." Toen heb ik op internet gezocht wat je moet doen als beveiligd. En dat leek me wel wat.'*

#### Met ondersteuning van UWV en/of re-integratiebedrijf

*'Ik heb me ondersteund gevoeld tijdens die gesprekken met mijn adviseur bij UWV om te sparren over wat ik zou willen en kunnen en waar mijn kansen lagen. Er zijn veel dingen waar je zelf niet aan denkt.'*

*'Hoe ik op het idee gekomen ben om scholing te gaan volgen? Eigenlijk samen met die coach van het Naar werk-traject. Zij deed een kernwaardenspel en meerdere spellen eigenlijk. Zo kwamen we daar eigenlijk op uit, op wat ik wilde, wat bij me zou passen.'*

*'Ik was samen met het re-integratiebureau lang aan het zoeken. De rol van de re-integratiecoach zat voor mij in testen afnemen; persoonlijkheidstesten, beroepentesten. Samen naar opties kijken. Uiteindelijk zijn we met een lijst kansrijke beroepen aan de slag gegaan. Daar kwamen we medisch secretaresse tegen. Ik heb onderzocht met mijn coach of dit goed bij mij paste.'*

## **2.5. De scholing organiseren**

In de volgende fase zet een cliënt het idee over wat hij of zij wil en kan om in actie, zodat die de scholing daadwerkelijk kan gaan volgen. Dit kunnen cliënten niet helemaal alleen. Voor het akkoord op de scholing en de inkoop hebben ze in ieder geval UWV nodig. We zagen dat de meest zelfredzame cliënten zelf de regie houden. Zij vroegen bij UWV wat ze moeten doen om de gewenste opleiding te kunnen volgen, ze namen zelf contact op met een opleidingsinstituut dat een contract heeft met UWV, vroegen een offerte op en gaven die aan hun contactpersoon bij UWV, zodat die het verder kon regelen. Ze bespraken zelf met het opleidingsinstituut of het mogelijk is om bijvoorbeeld langer over de opleiding of stage te doen of minder dagen/uren stage te lopen, wanneer het vanwege hun beperking niet mogelijk is om de opleiding regulier te volgen. En ze informeerden zelf of ze ondersteuning kunnen krijgen als ze die nodig denken te hebben. Bijvoorbeeld of de coach van het re-integratiebureau hen mag blijven ondersteunen tijdens de opleiding. De minder zelfredzame cliënten hadden bij een of meerdere van deze 'regelingen' ondersteuning nodig van UWV. Het verschilde per cliënt wat die zelf kan en waar die ondersteuning bij nodig heeft. We hoorden in de interviews terug dat wanneer dit proces soepel verliep en wanneer adviseurs zich positief opstelden over de scholing, het cliënten sterkte in hun geloof in eigen kunnen. Bovendien gaf het ze het vertrouwen dat ze de scholing mogen en kunnen volgen. Dit illustreert en is in lijn met wetenschappelijk inzicht dat het omzetten van een scholingswens tot het daadwerkelijk volgen van scholing en leren een samenspel is tussen de eigen inzet (agency) en de ondersteuning die iemand bij die omzetting krijgt en ervaart (conversiefactoren) (Broek e.a., 2023).

### **Wat cliënten doen om ervoor te zorgen dat ze de scholing daadwerkelijk kunnen gaan volgen en hoe ze hierbij ondersteund worden**

#### Zelf

*'In overleg met de rijsschool ben ik een aangepast lesschema gaan volgen.'*

*'Ik heb zelf afgesproken met de school en met UWV dat ik er een half jaar langer over mocht doen als het nodig was.'*

#### Ondersteuning van UWV of re-integratiebedrijf

*'Nadat ik eenmaal wist wat ik wilde, heb ik contact gezocht met mijn contactpersoon bij UWV om te vragen of ik de opleiding mocht doen. (...) Ik kon snel bij haar terecht om het verder te bespreken. We bespraken welke opties er waren. Bijvoorbeeld via NCOI online. Ik gaf aan dat ik meer begeleiding wil/nodig heb, dus dat ik liever niet thuisonderwijs wil volgen. Toen kwamen we op een aanbieder die zowel lessen op locatie als online aanbod.'*

*'Toen ik eenmaal die nieuwe coach had bij UWV ging het allemaal heel makkelijk. Heel snel. Zij begreep de situatie en toen was het allemaal zo geregeld. Zij heeft alles voorgesteld bij de afdeling die het moest goedkeuren. Het ging allemaal heel snel. Voordat ik het wist zat ik in de leswagen.'*

## **2.6. Scholing volgen**

Als antwoord op de vraag naar hoe ze de scholing hadden ervaren, gaven de meeste geïnterviewde cliënten aan dat ze het best zwaar hadden gevonden, maar zeker de moeite waard. Hierbij moeten we vermelden dat we alleen mensen hebben gesproken die substantiële opleidingen volgden die ten minste enkele weken, vaak enkele maanden en soms zelfs meer dan een jaar duurden.

### **Belemmerende factoren om de scholing vol te houden**

Tijdens de interviews noemden cliënten meerdere factoren die het volgen van een scholing zwaar maakten:

- Reistijd
- Het is wennen om na jaren thuiszitten weer iets doen
- Combinatie met gezin
- Bij thuisopleiding lastig om discipline op te brengen
- Chaos/slechte communicatie of begeleiding vanuit opleidingsinstituut
- Werken naast de opleiding
- Combinatie van bovenstaande factoren

Een substantieel deel van de geïnterviewde cliënten vertelde dat ze een vrij lange reistijd hadden naar de opleiding en dat daardoor de scholingsperiode vrij zwaar voor hen was. Een lange reistijd kan komen omdat er in de regio geen opleider aanwezig is die een contract heeft met UWV én de gewenste opleiding aanbiedt. Meerdere mensen gaven ook aan dat het wennen was om na jaren thuiszitten weer iets te doen. Dat vonden ze niet erg, maar dat maakte de opleiding vooral in het begin voor sommigen best zwaar: *'Het was wel wennen na al die jaren die ik thuis heb gezeten. Aan het einde van de week is je brandstof wel echt op.'* De combinatie met een druk gezinsleven kan, zeker als iemand jonge kinderen heeft, het volgen van scholing extra uitdagend maken. Dit betekent bijvoorbeeld dat mensen opvang moeten regelen. Of als ze die niet hebben, de opleiding om het gezin heen moeten plannen. Dat kan via een online-opleiding, maar dan is het soms ingewikkeld om de discipline op te brengen: *'Ik volg een thuisopleiding. Het is best lastig om de discipline te hebben. Met drie kinderen thuis is dit best ingewikkeld. Plannen gaat altijd anders met drie kinderen. Daar zou ik best wat hulp bij kunnen gebruiken.'* Een paar geïnterviewde cliënten kregen te maken met een chaotische opleiding, waar dingen niet goed georganiseerd waren of waar slecht werd gecommuniceerd. Dit maakt een opleiding zwaarder en lastiger vol te houden: *'Het was best wel pittig, ook voor de andere studenten. Dat kwam doordat er veel niet duidelijk was. Je krijgt geen antwoord op je e-mails et cetera. Ik zou het niet aanraden om deze studie bij deze school te volgen. Maar dat ligt dus vooral aan het opleidingsinstituut.'* Wat we van een groot deel van de geïnterviewde cliënten hoorden was dat werken naast de opleiding, in een betaalde baan, vrijwilligerswerk, proefplaatsing, werkervaringsplaats of stage, veel meerwaarde heeft, omdat ze het geleerde dan direct in de praktijk kunnen toepassen. Het verhoogt echter ook de (tijds- en energetische) belasting.

Vrijwel altijd was het een combinatie van factoren die maakte dat de geïnterviewde cliënten de scholingsperiode als zwaar hadden ervaren. Elk van de factoren afzonderlijk is vaak prima op te vangen, dat wordt moeilijker bij samenloop van bijvoorbeeld scholing, reistijd én een gezin, of scholing, reistijd én stage, of scholing, discipline voor thuisopleiding én gezin. Voor geen van de cliënten die wij spraken was dit een reden om niet door te zetten. Maar uit gesprekken die wij voerden met UWV-professionals kwam naar voren dat deze factoren door andere cliënten soms wel degelijk als een belemmering ervaren worden en dat zij om die reden ervoor kiezen om toch maar geen scholing te volgen of om te stoppen met een reeds gestarte opleiding. Zonder uitzondering vonden alle geïnterviewde cliënten de gevolgde scholing ondanks de zwaarte de moeite waard. De voordelen die ze ervoeren wogen ruimschoots op tegen de investering die het hen had gekost in termen van de tijd en energie die ze in de opleiding hadden moeten steken en de dingen die ze ervoor hadden moeten laten.

Uit de gesprekken die wij voerden met zowel cliënten als UWV-professionals bleek dat naast bovenstaande factoren, er ook andere belemmerende factoren voor de scholing kunnen bestaan. Iemand kan te maken krijgen met een verergering van de medische klachten of een gebeurtenis in de privésituatie. Verder is het mogelijk dat de opleiding dusdanig tegenvalt dat iemand besluit te stoppen. Dit hoorden we tijdens één interview: *'De opleiding sloot niet aan bij mijn verwachtingen. Bovendien vond ik de kwaliteit van de opleiding niet goed. Er was een keer in de twee weken een korte dag met een klassikaal moment, verder was het veel zelfstudie. Ik had behoefte aan meer klassikaal. Daarbij voelde ik aan dat de motivatie ook een beetje ontbrak voor zowel de docenten als de studenten. Uiteindelijk was de druppel dat de voorkeurslocatie en voorkeursvorm niet beschikbaar was voor het tweede semester. Die combinatie was de reden om te stoppen.'* Ten slotte hoorden we in een interview hoe financiële stress een belemmering kan vormen: *'Ik heb nu veel stress over het feit dat mijn WIA-uitkering straks stopt en hoe het dan moet met mijn inkomen. Het is voor mij lastig dat ik moet solliciteren en zoeken naar een baan tijdens mijn opleiding. Daardoor loop ik achter. Ik maak me daar wel zorgen over.'*

#### **Welke combinatie van factoren maakt een opleiding voor cliënten zwaar en wat maakt het toch de moeite waard**

*'Je maakt thuis opdrachten, met stage lopen. Je moet een portfolio en opdrachten maken. De scholing zelf was goed en leuk, ook om met andere mensen in aanraking te komen. Wel een tikkeltje chaotisch vanuit de docent. In het begin ging ik nog even slapen in de pauzes, want het was best intensief, plus heen en weer rijden naar ... Uiteindelijk hebben die stappen geholpen bij mijn herstel. Je moet jezelf blijven motiveren.'*

*'De opleiding is in ..., dat is anderhalf uur reizen heen en terug. De eerste twee maanden was dit heel pittig. (...) Ik werkte er twintig uur per week naast. Dat was wel een balans in mijn belastbaarheid zoeken, zeker als vader van twee kindjes. In de eerste maanden had ik dus echt de zaterdag en zondag nodig om te herstellen. In het weekend heb je dan minder aandacht voor je kinderen en kan je minder sociale activiteiten ondernemen. Terugkijkend was dit het waard. Scholing mag natuurlijk niet ten koste gaan van je werk en je privéleven op de lange termijn. De balans moet zich wel herstellen. En dat is gebeurd.'*

*'Ik heb er heel veel voor moeten laten. Het was een intensief traject. Maar ik zat met een leuk groepje mensen, de docenten waren kundig. Ondanks het lang in de file staan, het thuis studeren en oefenen, maar ik heb het gered en ik ben heel blij met wat het me heeft gebracht.'*

#### **Bevorderende factoren om de scholing vol te houden**

- Voordelen van leren: leuke aspecten van de scholing en de meerwaarde na de scholing
- Ondersteuning in de privésfeer en professionele betrokkenheid
- Persoonskenmerken (eigen inzet): doorzettingsvermogen, verantwoordelijkheidsgevoel

De eigen inzet, de mate waarin er factoren – zoals ondersteuning – aanwezig zijn die helpen om het idee te verwezenlijken (conversiefactoren) en de door de persoon ervaren voordelen van leren zouden volgens wetenschappelijk inzicht elkaar versterken om het leren als een waardevolle keuze te zien (Broek e.a., 2023). Dergelijke (combinaties van) bevorderende factoren hoorden we ook terug in de gesprekken met de vijftien cliënten.

### De verwachte voordelen van leren

Een eerste bevorderende factor om een opleiding vol te houden is dat de scholing gewoon leuk is om te doen, zelfvertrouwen geeft en ritme: *'De opleiding was leuk om te doen. We hadden een leuk groepje. En het was goed om weer een doel te hebben, ook al was het maar een of twee uurtjes per week. Het feit dat je ergens naartoe werkt, dat is echt positief. (...) een concreet doel is mentaal erg belangrijk. Je hebt een reden om je bed uit te komen, bijna, beetje dramatisch gesteld. Als je drie jaar niks doet, behalve de afwas en op de bank hangen, dan is het heel moeilijk om zingeving te vinden.'* Een ander: *'Je doet de opleiding echt voor jezelf. Dat stimuleert je om door te zetten. Je wilt het halen. En het geeft je zelfvertrouwen als je het dan haalt. Ik wil echt verder in dit vak. Je leert als mens heel veel. Heel waardevol. Hier krijg ik veel voldoening uit en meer energie, waardoor ik het makkelijker vol kon houden. Ook al was het zwaar.'* En: *'De dagen van de lessen waren heel leuk, goed ingevuld. En het geeft je een fijn gevoel als je een examen haalt. Dit helpt mee aan het zelfvertrouwen. Het geeft zelfvertrouwen, omdat het je laat denken: zie je dat ik het wel kan.'* Ook de verwachte positieve invloed die scholing kan hebben op hun leven is een belangrijke factor om vol te houden. Daarbij gaat het om niet meer stilzitten en weer iets te doen hebben, het vooruitzicht om weer aan het werk te kunnen, de verwachte financiële voordelen van weer aan het werk zijn en toegenomen autonomie, omdat men niet meer afhankelijk is van de overheid.

### Factoren die de scholing mogelijk maken

Ondersteuning van familie, vrienden of anderen kan helpen om de scholing vol te houden. *'Ik moest voor de opleiding elke keer naar Utrecht, vroeg de deur uit, laat thuis. Dat leerde mij dat ik hulp mocht en durfde te vragen aan de mensen om mij heen: ouders, burens. Om mijn dochttertje en mijn hondje op te vangen tijdens de scholing.'* En: *'Het kostte mij dubbel kruim omdat ik heel lang niet had gestudeerd. In het begin ervoer ik hier paniek over. Ik heb toen gewoon doorgezet en het er met mensen over gehad. Mijn docenten zeiden: "Het komt wel goed." Het is gelukt.'* Professionele betrokkenheid kan mensen stimuleren om de opleiding vol te houden. Iemand die af en toe informeert hoe het nu gaat, sterkt hen in het gevoel dat ze terug kunnen vallen op UWV als ze tegen praktische problemen aanlopen met de opleider of het vinden van een stageplek. Weten dat een professional kan helpen bij tegenslag, helpt om de opleiding vol te houden en door te zetten. *'UWV en school zijn in contact met elkaar. Voor mij is dat positief, het gaf een extra zekerheid dat het geregeld zou worden. Omdat mijn contactpersoon van UWV meekijkt. Zij weet hoe ik in mijn vel zit en wat ik heb meegemaakt. Op school weten ze dat niet. De contactpersoon van UWV kon helpen in wat ik nodig had bij een bedrijf waar ze mij een dag laten meedraaien om te kijken of het past en wat voor je is.'* Van iemand anders hoorden we: *'Eens in de zoveel maanden had ik tijdens de opleiding contact met UWV. Dit was heel laagdrempelig. Ze wilden even weten hoe het ging met de opleiding. Dit heb ik als heel ondersteunend ervaren. Er komt zoveel op je af, dat heeft een forse impact. Ik werd echt met respect behandeld, met gepaste lage druk. Het voelde alsof ze met mij meewerkten naar mijn uiteindelijke doel om weer aan de slag te kunnen gaan. Er was een vinger aan de pols en daardoor voelde ik me gesteund. Te weten dat er achtervang is als het nodig is en om even je verhaal te kunnen doen.'* Weer een ander: *'Mijn contactpersoon van UWV heeft geregeld dat er een schaduwman aanwezig was tijdens de opleiding die ervoor zorgde dat ik niet onder te veel druk werd gezet. Het was iemand die bij de organisatie van de opleiding werkt. Die hield mij in de gaten. Dit gaf wel een gevoel van extra zekerheid. Ik was een beetje onzeker over hoe het ging lopen en wat mij te wachten stond. Op deze manier kon het niet mooier. Er was een back-up.'*

Persoonskenmerken, zoals eigen inzet, doorzettingsvermogen en verantwoordelijkheidsgevoel, vergroten de kans dat iemand de opleiding volhoudt. Zo hoorden we van iemand: *'De belasting was groter dan ik van tevoren had bedacht. Maar UWV betaalt dit voor mij; dat geeft mij een verantwoordelijkheidsgevoel om ervoor te gaan.'* En van een ander: *'De scholing werd betaald door het UWV, hierdoor was ik toch een stukje meer gemotiveerd om het af te maken. Het is iets anders dan een studie uit je eigen portemonnee. Als jij er energie insteekt, dan betalen wij, zo voelt het.'*

## 2.7. Na afronding van de scholing werk zoeken en behouden

Na afronding van de scholing, bevonden cliënten zich in verschillende situaties:

- Sommigen hadden al werk (tijdelijk contract, proefplaatsing, werkervaringsplaats of vrijwilligerswerk) voordat ze met de opleiding startten en kunnen vanwege de succesvol afgeronde opleiding die baan behouden, of een (vast) contract krijgen voor een betaalde functie.
- Sommigen werkten al als zzp'er en konden door de opleiding op hun website vermelden dat ze gediplomeerd waren, waarmee ze nieuw opdrachten of cliënten kunnen werven.
- Sommigen kwamen in dienst bij het stageadres.
- Sommigen hadden een baangarantie voordat ze startten met de opleiding en gaan in dienst bij de betreffende werkgever.
- Sommigen moesten na afronding van de scholing nog op zoek naar werk.

De laatste groep heeft de grootste uitdaging; zij moeten actie ondernemen om werk te vinden en kunnen daar naar eigen zeggen best wat meer ondersteuning bij gebruiken. Daarbij gaat het zowel over praktische hulp – werkgevers aandragen, hulp bij sollicitaties – als over informatie, zodat mensen weten wat ze in financieel opzicht kunnen verwachten. Ook de groep die werkt gaf aan dat ze op sommige vlakken nog wel wat ondersteuning kunnen gebruiken, met name als het gaat om ervoor te zorgen dat mensen het werk volhouden. Werk is immers pas duurzaam als het iemand in staat stelt om doorlopend te beschikken over de mogelijkheden, kennis en vaardigheden om met behoud van gezondheid en welzijn te werken, nu en in de toekomst. Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid van de werkgever en zijn nieuwe werknemer. Sommigen krijgen daarbij hulp van een begeleider van de werkgever, anderen van een jobcoach, een coach van een re-integratiebedrijf of van een UWV-professional.

### Werk zoeken of behouden is niet eenvoudig en daarbij kunnen cliënten ondersteuning gebruiken

#### Werk zoeken

*'Of ik werk heb gevonden? Ja, al was het niet makkelijk. Ik kon niet direct terecht waar ik had gehoopt te komen. Ik ben zelf intensief op zoek gegaan; veel gaan netwerken, rondbellen, brutaal zijn.'*

*'Ik heb heel veel mailtjes gestuurd en gebeld naar gemeenten. Ik kon eigenlijk nergens terecht, tot ik ineens twee opties had. Ik heb mijn huidige plek uiteindelijk via mijn eigen netwerk gekregen.'*

*'Of ik behoefte heb aan ondersteuning van UWV? Ja, ik wil graag hulp bij een stage/werkplek zoeken. Daarom hoop ik dat verlenging van de coach mogelijk is die me heeft geholpen voor en tijdens de scholing.'*

*'Nu ben ik heel breed op zoek. En zie ik door de bomen het bos niet meer. Die nieuwe contactpersoon zei wel: we hebben een bemiddelingsteam. Maar daar gaat weer een paar maanden tijd in zitten. Die paar maanden heb ik niet, want eind november stopt mijn uitkering. Ik heb het gevoel dat de verantwoordelijkheid om een baan te vinden echt bij mij ligt, terwijl ik graag hulp zou krijgen.'*

#### Werk behouden

*'Ik neem op het werk soms te veel hooi op mijn vork en dan zak ik weer in elkaar. Ik probeer er zelf balans in te brengen. Ik zou hier wel hulp bij kunnen gebruiken.'*

*'Ik heb behoefte aan iemand waarmee ik dingen kan bespreken waar ik tegenaan loop op het werk en die meedenkt over mijn grenzen bewaken.'*

*'Zolang het goed gaat, is het prima. Het is fijn om wel contact te houden met UWV, voor als ik wel vast zou lopen. Zodat ze eventueel kunnen helpen als dat op een gegeven moment toch nodig is.'*

*'Ik weet niet goed waar ik aan toe ben. Het zou fijn zijn als ik zou weten: Wat nu en hoe verder? Oké je bent nu in de laatste fase van je opleiding. Komt er nu een herkeuring? Ik weet graag alvast op de lange termijn hoe dit eruit gaat zien. Ik ben nu bijna 80% afgekeurd, ik werk nu bijna voor 40/50%. ik weet niet of ik dit goed doe of niet. Dit is dan op mijn eigen initiatief. Was fijner als er weer contact kwam vanuit het UWV. Bijvoorbeeld dat ze zeggen van, jij mag ongeveer zoveel uur per week werken, en de rest wordt aangevuld. Ik weet nog niet zoveel daarover. Die zekerheid heb ik wel graag. Informatie is heel belangrijk.'*

## 2.8. De meerwaarde van scholing voor cliënten

Vanuit cliëntperspectief gezien brengt scholing mensen een breed scala aan positieve uitkomsten. Alle vijftien geïnterviewde cliënten gaven aan dat de scholing hen veel heeft gebracht. Dat de scholing hen weer (perspectief op) nieuw werk heeft gegeven was stevast hun eerste antwoord, waarna zij er allemaal aan toevoegden dat de scholing hen nog zoveel meer heeft gebracht: zij voelden zich niet alleen zelfverzekerder en gelukkiger, ook bracht de opleiding ritme en sociale contacten. Een paar mensen voegden daaraan toe dat de scholing ook opbrengsten voor UWV en de maatschappij oplevert. Dat zij nu weer aan de slag kunnen, betekent in hun ogen ook besparingen voor UWV en maatschappelijke opbrengsten. Sommige cliënten die wij spraken hadden al langere tijd een WIA-uitkering en hadden in een eerder stadium ook al gevraagd aan UWV wat de mogelijkheden waren voor scholing. Dat UWV toen niet positief op hun verzoek heeft gereageerd, vinden deze cliënten moeilijk te begrijpen. Als zij eerder scholing hadden kunnen volgen, dan had het hen eerder kunnen helpen en had het UWV kosten kunnen besparen.

De bevindingen in dit hoofdstuk zijn in lijn met eerder onderzoek dat wijst op de bredere leeropbrengsten van scholing, zoals verbeterd levensritme, assertiviteit en ook vaardigheden in het algemeen (De Greef & Heimens Visser, 2020). Ze

illustreren wetenschappelijke inzichten over hoe volwassenen tot leren komen (Broek e.a., 2023). In de interviews hoorden we hoe de eigen inzet en persoonlijkheid een rol speelt om aan scholing te beginnen en die af te ronden. Hoe het op meerdere momenten helpt om positieve betrokkenheid of ondersteuning te ervaren in je omgeving, hetzij van familie of vrienden, hetzij van professionals. Hoe belangrijk het is dat men positieve ervaringen en verwachtingen opdoet tijdens dat gehele proces, dat maakte de scholing – ondanks dat het zwaar was – de moeite waard. Dat zes maanden na de scholing 45% van deze cliënten aan het werk is, is daarbij heel positief. Wat ons betreft is het een bevestiging van de internationale wetenschappelijk literatuur<sup>7</sup> dat scholing een effectief re-integratie-instrument is, zeker voor mensen die zonder scholing weinig kans hebben op de arbeidsmarkt. Voor hen heeft scholing, vergeleken met andere re-integratie-instrumenten, de grootste positieve bijdrage aan duurzame werkherhervatting.

#### **De meerwaarde van werk voor cliënten**

*'Het werk op de vrachtwagen bevalt supergoed. Ik zit helemaal op mijn plek. (...) Ik ben nu dik een jaar aan het werk.'*

*'Het feit dat ik de opleiding goed heb afgerond, is heel goed voor mijn zelfvertrouwen geweest, geeft me nu handvatten om volgende stappen te maken. Daar ben ik heel blij mee. Het UWV gaat het weer terugverdienen.'*

*'Het heeft mij meer gebracht dan ik van tevoren had gehoopt. Je hoeft niet gelijk 40 uur per week te werken. Uiteindelijk moet je je eigen route bepalen. Daar moet je goede begeleiding in krijgen. Mijn werkcoach heeft daaraan bijgedragen.'*

<sup>7</sup> Card e.a. (2018) voerden een meta-analyse uit op 207 onderzoeken uit verschillende landen en concluderen dat scholing in vergelijking met andere vormen van re-integratiebeleid behoorlijk effectief is, zeker wanneer het gaat om langetermijntoekomst. Lammers en Kok (2019) bevestigen dit beeld voor Nederland. Een investering in scholing is kosteneffectief en betaalt zichzelf op de lange termijn terug. Het CPB (2016 en 2020) beoordeelt scholing als een kansrijke vorm van arbeidsmarktbeleid, zeker wanneer die gericht wordt ingezet voor mensen die zonder scholing een kleine kans op werk hebben.

---

## 3. De rol van UWV-professionals bij scholing

---

*'Ik ben die mevrouw eeuwig dankbaar.' - Cliënt die scholing heeft gevolgd.*

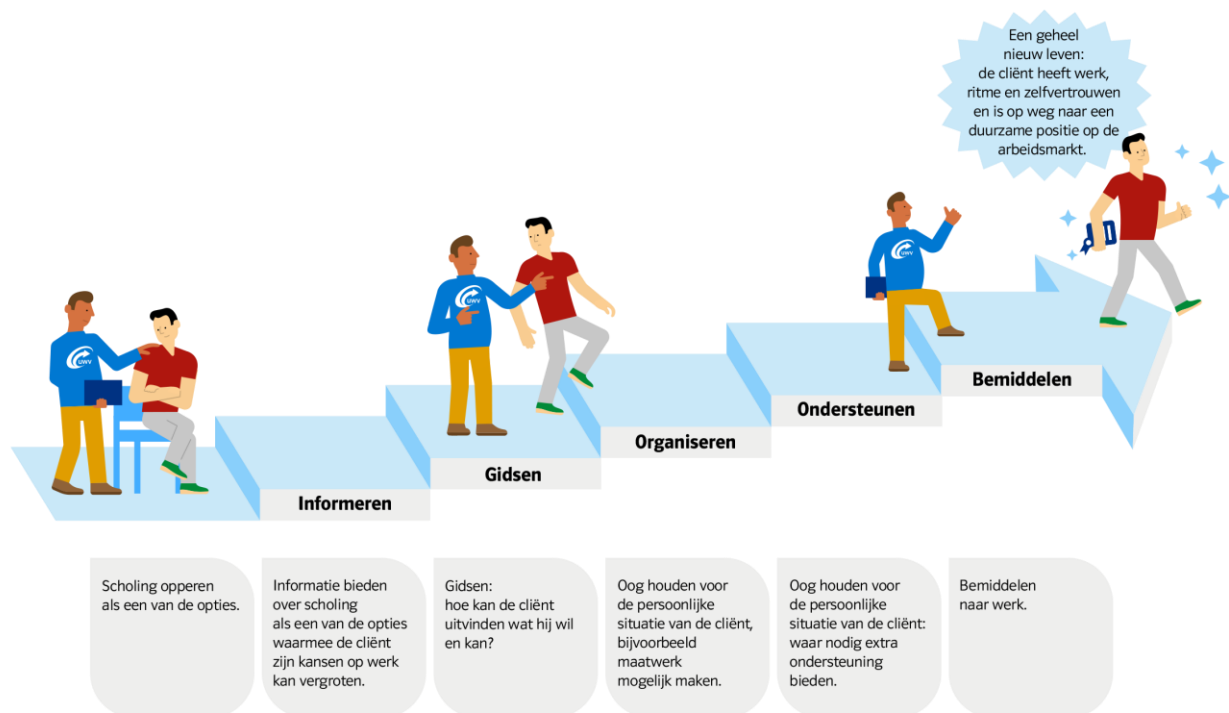
---

In dit hoofdstuk kijken we naar de rol en ervaringen van UWV-professionals bij de totstandkoming van scholing. De UWV-professionals in de uitvoering hebben namelijk een cruciale rol bij het begeleiden van een cliënt naar werk. In dit onderzoek hebben we geobserveerd hoe zij daarbij een breed palet aan re-integratiemiddelen inzetten, waar scholing onderdeel van is (zie hoofdstuk 1, figuur 1.1). Samen met cliënten onderzoeken UWV-professionals welke stappen zij kunnen zetten richting duurzaam werk en welke mix van re-integratiemiddelen kan helpen om deze stappen te zetten. Wanneer scholing daarbij van toegevoegde waarde is, dan is de UWV-professional nodig om er achter de schermen voor te zorgen dat de scholing wordt goedgekeurd en ingekocht. En er is meer dat medewerkers doen om ervoor te zorgen dat cliënten via scholing aan een nieuwe, duurzame plek op de arbeidsmarkt worden geholpen. We focussen in dit hoofdstuk op de rol van de arbeidsdeskundigen en adviseurs intensieve dienstverlening, die samen aan zet zijn in de begeleiding van cliënten met een WGA-uitkering. Hoe ze daarbij samenwerken met collega's of andere professionals komt in volgende hoofdstukken aan de orde.

Uit onze observaties en gesprekken tijdens de lerende evaluatie blijkt dat UWV-professionals bij alle vijf de stappen in de klantreis een rol kunnen vervullen om cliënten te ondersteunen bij het volbrengen van de opleiding (zie figuur 3.1). Het begint bij informeren dat scholing een van de mogelijke vormen van re-integratiedienstverlening is en het gidsen van cliënten in hun verkenning naar wat ze kunnen en willen. Vanaf het moment dat cliënten aan scholing willen beginnen tot na de afronding, is het van belang dat UWV-professionals oog houden voor de persoonlijke situatie van cliënten en waar nodig bijdragen aan het realiseren van maatwerk. Dat vraagt betrokkenheid en procesregie van UWV-professionals: er achter de schermen voor zorgen dat alles goed geregeld wordt. Het goed vervullen van deze rollen begint met een positieve mentaliteit van de medewerker. Diens rol is om vanuit een positieve grondhouding met de cliënt te verkennen wat er allemaal mogelijk is om ervaren belemmeringen op te heffen en welke re-integratiemiddelen daarbij kunnen helpen.



**Figuur 3.1 De invloed van adviseurs intensieve dienstverlening en arbeidsdeskundigen op de klantreis**



### 3.1. Positieve mentaliteit: er is veel mogelijk

Aan het begin van de pilot hebben we met alle betrokken UWV-professionals op de vier pilotvestigingen gesproken over de inzet van scholing en de combinatie van leren en werken. In het algemeen onderschreven professionals dat scholing als re-integratiedienstverlening kan bijdragen aan het bereiken van duurzaam werk en willen ze zich daar ook voor inzetten. Tegelijkertijd gaven UWV-professionals aan dat er allerlei mitsen en maren zijn voordat zij scholing inzetten. In hun beleving is het een vorm van dienstverlening die vaak niet mogelijk is of alleen als er aan strikte voorwaarden is voldaan. Ze waren van mening dat veel cliënten er nog niet aan toe zijn en vertelden dat ze bij veel cliënten twijfelden of het wel zou lukken om de scholing vol te houden. Daarnaast vertelden ze dat ze het idee hadden dat in veel gevallen niet aan voorwaarden was voldaan om scholing in te mogen zetten, omdat scholing niet noodzakelijk zou zijn en/of dat het een ingewikkeld proces is om scholing in te zetten. De term 'noodzaak' blijken medewerkers anders te interpreteren dan dat die bedoeld wordt. In hoofdstuk 6 gaan we daar dieper op in. Al deze argumenten kunnen een rol spelen bij de inzet van scholing, net als bij andere vormen van re-integratiedienstverlening. Bij aanvang van dit onderzoek leken die argumenten echter een zwaardere rol te spelen bij de inzet van scholing dan bij die van andere vormen van dienstverlening.

*'Veel van deze medewerkers zijn opgevoed met het idee van rechtmatigheid. Ze ervaren de protocollen als zeer strikt, het [scholing, red.] mag bijna nooit.'* (Stafarbeidsdeskundige bij de start van de pilot.)

Tijdens de looptijd van dit onderzoek hebben we met de pilotvestigingen onderzocht hoe ze die ervaren belemmeringen weg kunnen nemen of verminderen. We ontdekten dat een deel van de belemmeringen als veel groter ervaren werd dan dat ze daadwerkelijk zijn. Sommige professionals zetten in de praktijk liever geen scholing in vanwege de beleving van het gedoe en de angst dat ze de scholing niet rechtmatig inzetten. Tegelijkertijd hoorden we van andere UWV-professionals die wel geregeld scholing inzetten, dat het meevalt met het gedoe en de voorwaarden: cliënten blijken soms meer te kunnen en willen dan verwacht, het proces verloopt soepeler dan verwacht en het valt in de meeste gevallen goed te beargumenteren waarom de inzet van scholing bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Deze medewerkers hadden vaak een positieve mentaliteit wat betreft cliënten en ten aanzien van de inzet van re-integratiemiddelen, zoals scholing. Een positieve houding van UWV-professionals lijkt bij te dragen aan de inzet van scholing en andere re-integratiemiddelen: allerlei dienstverlening is mogelijk, laten we daarom eerst met de cliënt uitzoeken wat en welke dienstverlening kan en past bij de cliënt, en of scholing daar onderdeel van is en dan zien we daarna of het past binnen de voorwaarden. In hoofdstuk 5 laten we zien wat de pilotvestigingen gedaan hebben om deze positieve houding te stimuleren.

---

## 3.2. Vroeg in gesprek gaan over scholing en informeren van de cliënt

Bij de start van de pilot gaven weinig medewerkers aan dat ze al vroeg en op eigen initiatief informatie over scholing gaven aan WGA-cliënten. Uiteraard verstrekten ze die informatie als cliënten er zelf naar vroegen. Maar omdat er op de UWV-website geen informatie voor WGA-cliënten te vinden was over scholingsmogelijkheden, waren cliënten vaak afhankelijk van hun eigen initiatief of verhalen die ze toevallig hoorden uit hun persoonlijke omgeving (zie hoofdstuk 2). De meeste cliënten die wij spraken voor dit onderzoek gaven aan dat zij zelf het initiatief hebben genomen om met UWV over scholing in gesprek te gaan. Wanneer UWV-professionals een WGA-cliënt actief ondersteunen, bijvoorbeeld met meerdere coachingsgesprekken, dan kan scholing ter sprake komen, maar dat gebeurde volgens medewerkers zelden tot nooit in het eerste gesprek. Een enkele keer werd het initiatief om scholing te bespreken met een UWV-professional gestimuleerd door een coach van een re-integratiebureau, bijvoorbeeld wanneer in een Werkfit maken-traject het idee voor scholing aan de orde was gekomen. Zonder uitzondering gaven de cliënten die wij spraken het advies om eerder over scholing in gesprek te gaan. Bij hen leeft het gevoel dat UWV pas laat in actie komt als het om scholing gaat of die optie te snel terzijde schuift.

Uit onze observaties en de interviews bij deze pilot hebben we de volgende succesfactoren bij het informeren over scholingsmogelijkheden gedestilleerd:

- Informeer cliënten zo vroeg mogelijk over de scholingsmogelijkheden, bij voorkeur mondeling, tijdens een regulier face-to-facegesprek.
- Wees helder over de voorwaarden.
- Informeer zowel via de website als via de vaste contactpersoon van de cliënt.
- Informeer cliënten dat UWV een breed scala aan re-integratiemiddelen tot zijn beschikking heeft om cliënten te helpen om een nieuwe en duurzame plek op de arbeidsmarkt te vinden. Scholing is een van die instrumenten.
- Informeer cliënten dat scholing de grootste kans biedt om mensen in hun positie aan een nieuwe en duurzame plek op de arbeidsmarkt te helpen, mogelijk in een nieuw beroep dat beter aansluit bij de capaciteiten, wensen en huidige mogelijkheden van de cliënt.

### Begin zo vroeg mogelijk over de mogelijkheden

De geïnterviewde cliënten bevestigen dat het een goed idee is om zo vroeg mogelijk te benoemen dat het mogelijk is om scholing te volgen. Wanneer een medewerker de cliënt vroegtijdig informeert dat scholing een van de mogelijkheden is om een stap richting een nieuwe toekomst te zetten, plant deze medewerker namelijk als het ware een zaadje bij de cliënt. Dat zaadje kan ervoor zorgen dat iemand gaat nadenken over of hij of zij zich wil bij- of omscholen. Als de cliënt niet direct enthousiast reageert, weet hij of zij in ieder geval dat scholing een mogelijkheid is en dat UWV die mogelijkheid, onder voorwaarden, kan faciliteren.

Cliënten vinden het jammer dat UWV pas laat in actie komt als het over scholing gaat en het initiatief aan cliënten overlaat, niet alleen voor henzelf, maar ook voor andere mensen (die er niet zelf om vragen). Voor henzelf is het jammer, omdat zij wellicht eerder aan scholing hadden kunnen beginnen als UWV er proactief en eerder over begonnen was. Het raakt ook aan een gevoel van rechtvaardigheid en empathie: mij is het wel gelukt omdat ik er actief achteraan ben gegaan, maar stelt UWV minder assertievere cliënten niet achter? Daarom vinden de cliënten die wij spraken het belangrijk dat UWV eerder en actiever met WIA-cliënten het gesprek over scholing gaat voeren. Al is het maar om een zaadje te planten, om het idee mee te geven dat er ook een mogelijkheid bestaat om tot een nieuw perspectief op duurzaam werk te komen via (door UWV betaalde) scholing, die bovendien ook nog andere positieve ervaringen met zich meebrengt (zie hoofdstuk 2).

Maar wat zo vroeg mogelijk is, daarover bestaan verschillende opvattingen onder UWV-professionals:

- **Bij het eerste gesprek.** De meerderheid van de medewerkers die in de pilot hebben geparticipeerd was van mening dat het informeren over het nut van scholing voor duurzame werkhervatting en de mogelijkheid om daar onder voorwaarden in tegemoet te komen het best bij het eerste contactmoment kan plaatsvinden. Idealiter vindt het informeren al plaats voordat iemand in de WIA terechtkomt, dus tijdens de eerste twee ziektejaren als iemand nog in dienst is bij een werkgever of onder de Ziektewet valt. Dit zou preventief kunnen werken in die zin dat mensen dan niet in de WIA terechtkomen, maar voor die tijd al via scholing een nieuwe, duurzame plek op de arbeidsmarkt hebben gevonden. Is dat niet het geval en heeft iemand toch een WIA-uitkering, dan is het oriëntatiegesprek bij Werkbedrijf het eerste moment waarop een arbeidsdeskundige of adviseur intensieve dienstverlening de cliënt spreekt. Tijdens dit gesprek kan hij of zij de cliënt informeren over de scholingsmogelijkheden.
- **Zodra iemand toe is aan re-integratie.** Een minderheid van de medewerkers die in de pilot heeft geparticipeerd vond dat het aan hun professionele oordeel was om te bepalen wanneer iemand toe is aan re-integratie. Zij waren van mening dat ze pas op dat moment de cliënt voor het eerst over de scholingsmogelijkheid zouden moeten vertellen. Zij waren bang dat eerder over scholing beginnen een averechts effect zou kunnen hebben, omdat mensen die nog te veel met hun medische herstel bezig zijn zich gepusht zouden kunnen voelen als een UWV-medewerker in die fase over scholing zou beginnen. Tijdens een discussie bij een van onze leersessies brachten anderen hier tegenin dat informeren over mogelijkheden nooit kwaad kan. Wachten tot jij zelf denkt dat de cliënt eraan toe is, is in hun ogen een valkuil: *'Omdat jij dan de inschatting maakt wanneer een cliënt er klaar voor is. Wellicht is dat eerder dan je denkt.'*

### Vroeg informeren en een zaadje planten

*'Bij nieuwe cliënten probeer ik mezelf aan te leren om al in het eerste gesprek scholing ter sprake te brengen. Dan plant ik een zaadje. Bij bestaande cliënten doe ik dit als ze bezig zijn met een re-integratietraject. Ik probeer het dan in de vraag aan het re-integratiebedrijf te zetten, zodat zij weten dat ik het belangrijk vind dat zij de scholingsmogelijkheden met de cliënt bespreken.'* (UWV-medewerker)

### Wees helder over de voorwaarden

Het is belangrijk dat cliënten weten dat zij te allen tijde scholing kunnen volgen en dat UWV scholing kan betalen als die aan bepaalde voorwaarden voldoet. We hebben cliënten gesproken die in een eerder stadium al over scholing waren begonnen tegen een UWV-professional, maar toen een afwijzende reactie kregen op hun verzoek. Dat was voor hen geen fijne ervaring, temeer omdat zij geen idee hadden waarom het toen niet mocht. Uiteraard is het zaak om voorzichtig te zijn met het scheppen van verwachtingen en helder te zijn over de voorwaarden. Dat betekent vroegtijdig informeren over de scholingsmogelijkheden en daarbij goed communiceren over de voorwaarden. In een verkennend en informend gesprek moet helder gemaakt worden dat scholing en het beroep waartoe de scholing opleidt moeten passen bij de belastbaarheid van de cliënt én arbeidsmarktrelevant moet zijn. Arbeidsmarktrelevant wil zeggen dat de cliënt door het volgen van de scholing een reële kans op werk heeft. Alleen onder die voorwaarden kan UWV de scholing financieren. Als de scholing niet aan de voorwaarden voldoet, dan kan de cliënt er wel voor kiezen om de scholing te volgen door die op een andere manier te financieren.

### Door de persoonlijke begeleider

De observaties en ervaringen tijdens de pilot leren ons dat een informend gesprek over de meerwaarde van scholing en scholingsmogelijkheden het best mondeling, tijdens een regulier face-to-facegesprek tussen de cliënt en zijn of haar UWV-begeleider op kantoor kan plaatsvinden. Wie de meest aangewezen persoon is om de cliënt hierover te informeren is afhankelijk van wanneer dat gesprek plaatsvindt.

- Voorafgaand aan de WIA-instroom zou de informatie aangeboden kunnen worden door een re-integratiebegeleider in de Ziektewet, een werkgever of een arbodienst. Eventueel kunnen ze daarvoor doorverwijzen naar Leerwerkloketten, die loopbaanbegeleiding kunnen bieden en overzicht hebben over alle financieringsopties.
- Tijdens het eerste oriëntatiegesprek wanneer de cliënt wordt overgedragen aan Werkbedrijf, wat gebeurt als naar de inschatting van de divisie Sociaal-medische zaken iemand re-integratiemogelijkheden heeft, kan de arbeidsdeskundige of adviseur intensieve dienstverlening informatie bieden. Het verschilt per kantoor en soms per cliënt welke van de twee professionals dit gesprek voert.
- Als het gesprek plaatsvindt op het moment dat de UWV-begeleider van mening is dat de cliënt toe is aan re-integratie, dan is het de betreffende professional die dit gesprek voert.

### Box 2.1 Uitproberen: cliënten informeren over scholingsmogelijkheden via brief

Tijdens de pilot hebben drie van de vier deelnemende kantoren uitgeprobeerd of het versturen van een brief of informatiefolder nuttig zou kunnen zijn om cliënten te informeren over de scholingsmogelijkheden. De ervaringen hiermee waren divers. Aan de ene kant leverde het positieve en geïnteresseerde reacties op van cliënten en bood dat openingen om het gesprek aan te gaan over scholing. Er zijn echter weinig scholingen ingekocht naar aanleiding van de brief. Aan de andere kant leverde het ook veel (uitzoek)werk op voor de professionals, omdat zij moesten bepalen wie de brief wel en niet zouden moeten krijgen. Daarnaast veroorzaakte de brief bij sommige cliënten onrust en bereikte de brief daardoor het tegenovergestelde effect van wat werd beoogd. Sommige cliënten werden zelfs boos van de brief.

Een positieve ervaring met de brieven kwam van deze adviseur intensieve dienstverlening:

*'Mijn ervaring is dat de reacties over het algemeen positief zijn, maar ik kwam inderdaad ook scepsis tegen. De brief moet echt wel aangepast worden. Toch hebben we al best voor een paar cliënten concrete stappen gezet: van de zestien cliënten die we hebben benaderd, hebben er vijf een competentietest gekregen en voor een daarvan is nu ook al scholing ingekocht. Mensen voelen zich echt gezien en gehoord door die brief en dat nabellen. Dat is heel positief. En ze vragen ook door, over wat er nog meer mogelijk is bijvoorbeeld.'*

Deze adviseur intensieve dienstverlening gaf expliciet aan dat een brief altijd gecombineerd moet worden met menselijk contact:

*'Van de negen cliënten die ik heb gesproken, waren er twee direct enthousiast naar aanleiding van de brief en de rest reageerde in eerste instantie geïrriteerd of sceptisch. Eentje was ronduit boos, omdat hij in het verleden zelf graag scholing wilde volgen en dat mocht toen niet. Wat ik wel merk is dat het helpt dat ik vervolgens met iedereen in gesprek ging en sommigen gedurende het gesprek toch enthousiast werden. Die hadden de brief niet goed gelezen of begrepen. Hoe dan ook helpt het om mondeling toe te lichten, want dan kunnen mensen vragen stellen. Een brief alleen is nooit genoeg, nabellen is heel belangrijk.'*

Tijdens een kernteamoverleg op een van de vestigingen kwam het volgende aan de orde:

*'Aanwezigen geven aan dat ze het nut van de brief plus belactie betwijfelen. Het heeft hen veel tijd gekost en weinig opgeleverd. Cliënten vinden het niet prettig als iemand anders dan hun reguliere adviseur contact met hen opneemt en voelen zich dan verplicht om op een uitnodiging in te gaan, terwijl ze dat eigenlijk niet willen. Dat kost hun adviseur dan weer tijd, die niet aan andere cliënten besteed kan worden en dat leidt vervolgens weer tot weerstand onder de adviseurs. Het is dus niet alleen zo dat de brief plus belactie weinig positieve effecten lijken te hebben, maar er zijn ook negatieve gevolgen.'*

## 3.3. Verkennende gesprekken en meedenken met de cliënt

Zoals in paragraaf 2.4 bleek, hebben cliënten regelmatig behoefte aan ondersteuning bij het bepalen van wat ze willen en kunnen. Deze verkenning helpt hen om een nieuwe stip op hun horizon te kunnen zetten om naartoe te werken. Het is de taak van de adviseurs intensieve dienstverlening en arbeidsdeskundigen om te zorgen dat WGA-clients een nieuw toekomstperspectief op hun inzetbaarheid krijgen en samen met hen bedenken welke stappen zij kunnen zetten om daar uiteindelijk te komen. Scholing is daarbij een van de re-integratie-instrumenten die ze kunnen inzetten. Tijdens dit onderzoek hebben we gezien hoe belangrijk het voeren van verkennende gesprekken en meedenken met de cliënt is als onderdeel van de klantreis, waarin cliënten – al dan niet via scholing – aan een nieuwe, duurzame plek op de arbeidsmarkt worden geholpen.

Succesfactoren die we hierover tijdens de pilot hebben achterhaald, zijn:

- Start zo vroeg mogelijk en zet in op activerende en coachende gesprekken.
- Vorm en inhoud van de coaching:
  - Verken mogelijkheden, vraag regelmatig of iemand al heeft nagedacht over een nieuwe toekomst en denk mee.
  - Geef huiswerkopdrachten en gebruik beschikbare tests en andere hulpmiddelen.
  - Laat cliënten niet los en zoek de balans tussen stimuleren en afremmen.
- Wie de coaching uitvoert is minder belangrijk dan dát de coaching plaatsvindt.

### Start coaching en activering zo vroeg mogelijk

Medewerkers gaven in de interviews in het kader van dit onderzoek aan dat activerende coaching bij voorkeur begint voordat een cliënt in de WGA terechtkomt. Bijvoorbeeld in de Ziektewet-fase. Wanneer dat niet gebeurt is, dan is het volgens de medewerkers van belang om de activerende coaching tijdens of direct na het oriëntatiegesprek na de WGA-op te pakken. Ook wanneer eerdere coaching onvoldoende heeft geholpen om cliënten in de actiestand te krijgen, of wanneer cliënten er nog niet aan toe waren vanwege de aard of ernst van hun beperking, is het volgens medewerkers van belang om snel met coaching aan de slag te gaan. Ervaringen met een andere pilot op een van de deelnemende pilotkantoren laten zien wat een dergelijke inzet op kan leveren. De inzet van deze succesvolle pilot was om met alle nieuwe WGA-clients binnen negentig dagen een plan op te stellen waarin hun toekomstperspectief staat beschreven en de stappen die zij zullen zetten om daar te komen. Daarvoor werd vanaf de WGA-intake in meerdere coachende gesprekken met een cliënt vooral gezocht naar en gesproken over mogelijkheden. Het resultaat van die pilot was dat 25% van de cliënten werk had gevonden en de rest wist welke stappen hij of zij zou gaan zetten.

*'We hebben zo'n dertig à veertig cliënten gesproken over het verkennen van leer-werktrajecten. Daarvan was er maar één cliënt die direct aangaf interesse te hebben. Het gaat dus niet vanzelf, het is echt nodig dat medewerkers actief in gesprek gaan met cliënten om hen te motiveren en te coachen.'* (UWV-medewerker)

### Verkennen van de mogelijkheden en meedenken

In de interviews met cliënten bleek dat een gesprek over scholing voor cliënten niet altijd hoeft te leiden tot de inzet van scholing en als er wel behoefte is aan scholing dat UWV voor lang niet alle cliënten de scholing hoeft te betalen. Cliënten

gaven aan vooral een inhoudelijk en verkennend gesprek over scholing op prijs te stellen. Bij cliënten leeft een duidelijke behoefte aan een UWV-professional die naast hen staat en met ze meedenkt over wat scholing voor hen kan betekenen, hoe scholing zou kunnen passen in hun leven en in hun persoonlijke situatie. En als ze een idee hebben welke kant ze op zouden willen: wat houdt die richting in, wat kunnen ze verwachten (of hoe zouden ze daarachter kunnen komen), welke competenties zijn nodig? Cliënten verwachtten van de UWV-professionals soms iets meer sturing dan ze gekregen hebben. Op zich vinden ze het fijn dat ze gewezen worden op de mogelijkheden om via vrijwilligerswerk of werkervaringsplaatsen een en ander te ontdekken, maar ze geven aan dat ze ook wat meer op de inhoud zouden willen kunnen sparren met de UWV-professionals. Het gesprek dat cliënten over scholing kunnen voeren, is in hun ogen soms te beperkt. Zij voelen maar beperkt de mogelijkheid om alternatieven te verkennen. Als UWV de scholing niet kan of wil betalen, dan willen cliënten wel nog het gesprek voeren over wat de beoogde scholing kan betekenen en wat de mogelijkheden zijn als ze het eventueel zelf betalen.

*'Er was geen begrip, geen meedenken. Niks. Ik wilde heel graag een opleiding doen en kijken waar mijn kansen lagen en daar hielp zij [de adviseur, red.] totaal niet bij. Ik mocht wel een administratieve opleiding doen, maar dat wilde ik niet. Ik had meer verwacht van UWV. Dat ze meedenken over scholing en niet alleen roepen dat ik aan het werk moet.'* (Cliënt die scholing gevolgd heeft.)

*'Het helpt soms wel om een beetje te sparren. De stappen worden allemaal positief ontvangen, maar echt praktische hulp, behalve het financiële studieaspect. (...) Er is nooit echt inhoudelijk naar mijn cv gekeken, feedback op gegeven, of concrete suggesties gedaan. Misschien als mijn UWV -contactpersoon meer gemotiveerd met mij had gezeten om meer naar de opleiding te kijken. Want mijn verwachting en de realiteit lagen heel erg uiteen. (...) Misschien had iemand dat beter uit kunnen pluizen met mij, iemand die bekend was met NCOI of deeltijdonderwijs. Dan waren mijn verwachtingen misschien anders geweest. Ik had graag een sparringpartner gehad op de inhoud, die mijn verwachtingen meer kon laten matchen met de realiteit.'* (Cliënt die scholing gevolgd heeft.)

### Gebruikmaken van beschikbare testen en andere hulpmiddelen

De meeste cliënten hebben ondersteuning nodig bij het vinden een nieuwe, duurzame positie op de arbeidsmarkt en het onderzoeken of en hoe scholing hen daarbij kan helpen. Uit onze observaties en interviews met professionals blijkt dat het niet alleen helpt als professionals steeds opnieuw vragen of iemand al heeft nagedacht over wat hij of zij wil en kan en of scholing daarbij zou kunnen helpen, maar ook dat het belangrijk is dat ze daarbij gebruikmaken van beschikbare middelen. Zoals hiervoor al beschreven, kunnen adviseurs en arbeidsdeskundigen die ondersteuning het beste via een coachende werkwijze bieden. We hebben geobserveerd hoe professionals bijvoorbeeld huiswerkopdrachten geven om te ondersteunen bij het maken van die keuze of competentietesten inzetten als iemand niet goed weet wat hij of zij wil. Daarnaast komt het ook voor dat professionals de vraag om met een cliënt uit te zoeken of scholing past ook stellen aan een re-integratiebureau tijdens een Werkfit maken-traject (zie hoofdstuk 6).

Er zijn dus verschillende instrumenten en manieren om een cliënt te helpen bij het maken van een keuze en ontdekken van wat hij of zij wil of kan. Bij huiswerkopdrachten kan men denken aan het langsgaan bij een Leerwerkloket of zoeken naar een stage of werkervaringsplaats. Competentie- en beroepentesten kunnen richting geven bij het nadenken over een nieuwe toekomst, het beroep dat iemand duurzaam (i.e. met behoud van gezondheid en welzijn) zou kunnen en willen uitoefenen en daarmee voor de keuze voor scholing. Dergelijke competentietesten, of loopbaanoriëntatietesten en beroepsoriëntatietesten, worden gebruikt in de re-integratiedienstverlening door bijvoorbeeld UWV, maar ook door Leerwerkloketten of re-integratiebedrijven. Wanneer UWV-professionals de coaching en activering (deels of geheel) zelf doen, dan kunnen ze binnen UWV gebruikmaken van competentietesten (CTC-testen) om te bepalen welke vaardigheden iemand heeft. Aan de hand van die vaardigheden kunnen UWV-professionals cliënten helpen om te bepalen welke beroepen bij hen zouden kunnen passen. Dit helpt bij het zoeken naar een nieuwe toekomst. Van de cliënten die een opleiding hebben gevolgd tijdens deze pilot, hebben er 17 (8%) in het jaar voorafgaand aan de opleiding een CTC-test gedaan (zie bijlage I). Door gebruik te maken van deze middelen wordt scholing een van de verschillende mogelijke stappen in de re-integratie, die professionals regelmatig als optie kunnen benoemen. Veel cliënten reageren namelijk niet direct positief op het idee. Die cliënten krijgen op deze manier de tijd en de middelen om tot zich door te laten dringen welke nieuwe kansen scholing kan bieden en dat dat wellicht zelfs noodzakelijk is om een nieuwe en duurzame positie op de arbeidsmarkt voor elkaar te krijgen.

*'We [RIB, red.] doen eerst een beroepentest/capaciteitentest. Ik ben namelijk benieuwd hoe iemand tot de keuze voor een bepaalde richting komt. (...) Ik zit vooral in de ondersteunende en coachende rol. Als iemand een opleiding wil volgen, zorg ik dat de juiste tools worden ingezet. Ik geef cliënten ook de opdracht om zelf op onderzoek uit te gaan en bij me te komen om te vertellen wat ze gevonden hebben. Zo ga ik stapsgewijs verder.'* (Coach re-integratiebedrijf.)

*'In het begin vond ik UWV verschrikkelijk. Ik belde omdat ik een opleiding wilde doen. Ik kreeg te horen: "Ja, is goed, zoek het maar uit." Ik moest testen doen. Heb er vier maanden voor moeten knokken. De begeleidster legde toen uit dat ze in het begin heel afstandelijk zijn, als een soort test. Ze is mij daarna gaan helpen.'* (Cliënt die scholing gevolgd heeft.)

### Balans vinden tussen stimuleren en afremmen

Uit de interviews die wij gevoerd hebben met cliënten en professionals leiden wij af dat het van belang is om een balans te vinden tussen stimuleren en afremmen in de gesprekken over re-integratie en scholing. We hoorden van professionals dat zij het belangrijk vinden dat cliënten weten waar ze aan beginnen en gemotiveerd zijn om aan een scholing te beginnen. Soms hebben cliënten zelf al het een en ander aan uitzoekwerk verricht en komen ze met een vrij concreet verzoek. Dergelijke eigen initiatief van een cliënt kan een indicatie zijn dat de persoon in kwestie gemotiveerd is voor een vorm van scholing en weet waaraan hij of zij wil beginnen. Meestal is een eventuele scholingsvraag in deze



fase echter nog niet heel concreet. Daarom toetsen UWV-professionals geregeld of cliënten gemotiveerd zijn en weten waaraan ze beginnen, door huiswerkopdrachten te geven en cliënten zaken ook zelf uit te laten zoeken. Wanneer dit op een coachende manier gebeurt, geeft het mensen het gevoel dat ze zelf iets kunnen. Dat anderen, zoals een professional, hen daarin steunen stimuleert hen en draagt bij aan de intrinsieke motivatie om vol te houden.<sup>8</sup> Daarbij is het van belang dat de adviseurs en arbeidsdeskundigen opletten of een cliënt de opdrachten die zij geven wel aankan en als dat niet lukt zaken uit handen nemen. In dat geval kan de adviseur of arbeidsdeskundige die zaken samen met de cliënt regelen. Bijvoorbeeld door hem of haar in contact te brengen met iemand die dat kan doen, zoals een scholingsadviseur. Of door driegesprekken te organiseren, waarbij de adviseur of arbeidsdeskundige samen met de cliënt in gesprek gaan met het Werkgeversservicepunt, een werkgever of een opleidingsinstituut (meer over deze samenwerkingsvormen in hoofdstuk 6).

Andersom kan het ook stress en onzekerheid veroorzaken bij cliënten wanneer een UWV-professional in dit proces te veel van de cliënt vraagt om te bewijzen dat hij of zij gemotiveerd is en de scholing aankan. Als mensen heel veel moeite moeten doen om aan te tonen dat ze gemotiveerd zijn en aan scholing toe zijn, dan demotiveert dat en doet dat veel aanspraak op hun vermogen om vol te houden en door te zetten. In de gesprekken met cliënten hoorden we dat ze in hun beleving soms veel moeite moeten doen om aan te tonen dat ze gemotiveerd zijn en toe zijn aan een scholing. Huiswerk kan de verkeerde indruk wekken: dat UWV niet met hen meedenkt en scholing niet stimuleert. In plaats van een huiswerkopdracht zouden sommige cliënten liever met de adviseur willen sparren over vakinhoudelijke competenties en vaardigheden en (financiële) consequenties van het starten met scholing. Dat uitzoekwerk geeft sommige cliënten het gevoel dat ze veel zelf moeten doen en er alleen voor staan. Dit hoorden we bijvoorbeeld expliciet van cliënten wanneer het hen niet lukte om een stage of werkervaringsplek te vinden. Als professionals heel veel initiatief aan cliënten overlaten, dan kan dat zodanig uitpakken dat cliënten niet meer het gevoel hebben dat ze aan scholing kunnen of willen beginnen.

We hoorden in de gesprekken met professionals verder regelmatig dat zij een bewuste afweging proberen te maken: hoe gemotiveerd en hoe belastbaar is deze persoon? En hoe belastend is de scholing die we gaan inkopen? Wanneer ze deze afwegingen bewust maken met cliënten, dan helpt dat cliënten om de beslissing te begrijpen, er invloed op uit te oefenen en draagt dat bij aan het gevoel serieus genomen te worden (Bennenbroek e.a., 2022). Uit de gesprekken met de vijftien cliënten die scholing volgden, blijkt dat ze die afweging met professionals inderdaad zeer waarderen. Het gaf hun het gevoel dat de UWV-professional in kwestie rekening hield met hun persoonlijke situatie. Toch kwam het een enkele keer voor dat door de focus op de scholing in de gesprekken en opdrachten er te weinig oog was geweest voor de persoonlijke situatie van een cliënt. Daarnaast komt uit de gesprekken met de cliënten een beeld naar voren dat de professionals soms juist terughoudend zijn met het stimuleren van het volgen van scholing, niet vanwege vraagtekens over de motivatie, maar vooral vanwege vraagtekens over de belastbaarheid. De juiste balans vinden in de motivatie en de belastbaarheid van cliënten vraagt dus veel van het vakmanschap van de re-integratieprofessionals. En het is de kunst om hier ook bewust bij stil te staan met cliënten,<sup>9</sup> temeer omdat cliënten van zichzelf ook hoge verwachtingen hebben en zichzelf ook onder druk kunnen zetten. Bij de coaching draait het om een balans vinden tussen stimuleren en afremmen, een balans die past bij de belastbaarheid van de cliënt en die ook de intrinsieke motivatie van de cliënt voor de scholing behoudt.

*'Ik kon goed uiteenzetten waarom ik dit wilde en mijn UWV-contactpersoon was het wel met mij eens. Zij begreep mijn situatie, dacht mee en was er voor mij. En ze legde mij geen druk op. De basis is wel wederzijds vertrouwen. Als er iets besproken moest worden, waren dit fijne gesprekken. Het verliep heel soepel. Mijn UWV-contactpersoon heeft even op de rem getrapt, maar dat was goed.'* (Cliënt die scholing gevolgd heeft.)

*'Ik was in goede handen bij mijn contactpersoon van het UWV. Ze zei dat ze zag dat ik wilde, maar ik moest het niet te snel doen: stap voor stap. Dat is ook wat mijn psycholoog toen zei: je moet rustig aan doen. Het hebben van een goed contactpersoon motiveert je. Dan geeft UWV mij het gevoel dat zij achter mij staan. Ik voel mij dan zelfverzekerd en vol vertrouwen hierdoor.'* (Cliënt die scholing gevolgd heeft.)

*'Op een gegeven moment ben ik een carrièrecoach, buiten het UWV om, gaan zien. Die was iets strenger. (...) Ik zat (...) in de cyclus van overdenken, doortasten, overpeinzen. Zij zei: "Het is tijd om actie te ondernemen." Ik had ook een coach vanuit UWV, daar is niet veel uitgekomen. Hij coachte totaal anders. Hele aardige man, motiverend persoon, gezellige gesprekken, maar praktisch bracht het me niet veel. (...) Ik was te comfortabel.'* (Cliënt die scholing gevolgd heeft.)

*'UWV wilde dus dat ik eerst drie maanden stage ging doen om aan te tonen dat ik dit wel echt wilde en dat het bij me paste, voordat ik de opleiding mocht volgen. Maar dat was dus niet te doen. Ik kon geen stage vinden zonder een opleiding te hebben afgerond. Ik heb dat niet als prettig ervaren. Ik had niet het idee dat het doen van de opleiding door UWV werd gestimuleerd. Ik probeer ook mijn best te doen, maar krijg telkens tegendruk.'* (Cliënt die scholing gevolgd heeft.)

*'Ze stuurde lange berichten in de Werkmap om zich te verantwoorden. Ze voelde de commitment die ze was aangegaan om tijdig de opleiding af te ronden. Er is in de loop van de jaren veel gebeurd dat ze zichzelf overschat.'* (Adviseur UWV.)

### 3.4. Zorgen voor een soepele start van scholing

<sup>8</sup> De zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci (2000) stelt dat het gevoel dat je iets kan (competentie), dat je het zelf kan (autonomie) en dat je er niet alleen voor staat (verbondenheid) zorgt voor intrinsieke motivatie en dat je een (moeilijke) opgave vol blijft houden.

<sup>9</sup> Zie Bennenbroek e.a. (2022) over hoe professionals dit bewustere afwegen kunnen doen.



In hoofdstuk 2 hebben we laten zien dat sommige cliënten graag zelf de regie in handen houden over hun re-integratie en hun keuze voor scholing, terwijl andere daar meer ondersteuning bij nodig hebben. Geen enkele cliënt kan echter alles zelf regelen. In het traject naar scholing toe zullen er altijd afspraken gemaakt moeten worden met een UWV-professional. Als een cliënt op eigen gelegenheid scholing wil gaan volgen, dan zal een cliënt met de professional moeten regelen dat de scholing de re-integratie naar werk niet in de weg zit. Wanneer het een door UWV ingekochte scholing betreft, dan zal de keuze voor de opleiding altijd samen met de professional onderbouwd moeten worden: is de scholing arbeidsrelevant, denken UWV-professional en cliënt dat de scholing een reële kans van slagen heeft en dat het past bij de belastbaarheid van de cliënt? In dit onderzoek hebben we gezien dat als de UWV-professional ervoor zorgt dat dit proces soepel verloopt, dan sterkt dit het vertrouwen van cliënten. De meeste cliënten die wij spraken, gaven aan dat het proces om de scholing geregeld te krijgen in hun beleving vrij soepel verliep, zeker als zij een helder en duidelijk plan hadden wat ze wilden gaan doen. In hun ogen hoefden ze in deze fase alleen maar (beperkt) te onderbouwen wat ze wilden gaan doen. Ze moesten de UWV-adviseur vooral laten zien dat zij gemotiveerd waren voor de scholing en vervolgens regelde de adviseur alles achter de schermen.<sup>10</sup>

Tijdens dit onderzoek hebben we geobserveerd hoe de afhandeling, administratie en financiën van het inkopen van de scholing worden ervaren door UWV-professionals. Achter de schermen regelt de UWV-professional namelijk meerdere dingen om ervoor te zorgen dat scholing succesvol tot stand komt en de cliënt die kan volgen. Deze procesregie gaat zowel over het in gang zetten van de administratieve afhandeling van de inkoop van de scholing zelf en de eventuele begeleiding daarbij, als om de samenwerking met allerlei partijen die betrokken zijn bij de scholing of leer-werkcombinatie. Het is belangrijk dat adviseurs en arbeidsdeskundige onderling, met anderen binnen UWV en buiten UWV samenwerken en dat zij hen weten te vinden en op het juiste moment betrekken als dit meerwaarde oplevert (zie hoofdstuk 4 over deze samenwerking). In slechts enkele gevallen krijgt een cliënt iets van dit proces mee. Als dat gebeurt, gaat het meestal om korte vertraging waar cliënten begrip voor op kunnen brengen. Bijvoorbeeld dat er gewacht moet worden op toestemming van een arbeidsdeskundige. UWV betaalt tenslotte voor de opleiding en de medewerkers doen er alles aan om zaken op tijd geregeld te hebben zodat cliënten op tijd kunnen starten met de scholing.

#### **Cliënt over het opstartproces van de scholing**

*'Vanaf de testen ging het soepel. Ik heb doorgegeven waar ik wilde studeren en mijn adviseur van UWV heeft de toestemming geregeld. Dit was op de achtergrond, ik heb hier niets van meegekregen. De afhandeling, administratie en financiën gingen via UWV. Dat was prettig. Het is ook niet mijn geld natuurlijk.'*

Succesfactoren die we op dit vlak tijdens de pilot hebben geobserveerd:

- Manage de verwachtingen van de cliënt tijdens het proces.
- Besef dat cliënten vaak meer kunnen dan gedacht, zeker als ze gemotiveerd zijn en ondersteuning krijgen.
- Zorg voor een soepel proces:
  - Ondersteun en informeer de cliënt bij de keuze van het opleidingsinstituut.
  - Weet welke informatie het bestelkantoor precies nodig heeft om een scholingsaanvraag af te kunnen handelen en zorg dat de benodigde informatie op de juiste wijze wordt aangeleverd.

#### **Managen van verwachtingen van de cliënt tijdens het proces**

Wanneer het aanvraagproces niet zo soepel verloopt, dan zorgt dat voor stress en onzekerheid bij cliënten. Dit hoorden we terug in een aantal van de gevoerde gesprekken met cliënten. Bij die cliënten was het plan en de aanloop naar de opleiding ook minder duidelijk. In een dergelijk proces kan gemakkelijk het gevoel ontstaan dat UWV met steeds nieuwe eisen komt en het proces lang rekt. Hierdoor ebt het vertrouwen in het mogen en kunnen volgen van de opleiding weg. Dergelijke onduidelijk communicatie helpt niet voor cliënten om met vertrouwen aan de opleiding te starten. Bij de cliënten die deze onduidelijkheid hadden ervaren in het aanvraagproces van de scholing, was ook te zien dat er tijdens de scholing meer onzekerheid speelde. Het is dus van belang om helder en duidelijk over het verloop van het proces te communiceren met cliënten.

#### **Cliënten over het managen van de verwachtingen**

*'Het managen van de verwachtingen had vanuit UWV beter gekund. Dat had mij veel stress en onzekerheid gescheeld. Wat ik vooral vervelend vond, is dat de voorwaarden om de opleiding te doen telkens veranderden vanuit UWV. Ik had graag in de beginfase een beter gesprek gehad met UWV over wat de vereisten zijn voor de opleiding en hoe het proces eruitziet. Hoe UWV bepaalt of ik dit wel of niet mag gaan doen. Daar was telkens onduidelijkheid over, wat mijn gedurende het proces heel veel onzekerheid heeft gegeven over of het wel of niet door zou gaan. Ze gaven mij een aantal voorwaarden, daar voldeed ik toen aan. Maar er kwamen allemaal extra voorwaarden bij. Elke keer weer iets.'*

*'Het hele proces was emotioneel voor mij; door de onzekerheid maakte ik me veel zorgen. Vanuit UWV was er niet echt aandacht voor wat het hele proces en de onzekerheid daarin met mij deed.'*

<sup>10</sup> Dat het in hun ogen zo eenvoudig ging heeft mogelijk te maken met de insteek van de pilot en hangt vermoedelijk ook samen met het feit dat we alleen cliënten hebben gesproken bij wie het gelukt is om scholing in te kopen.

## Cliënten kunnen meer dan je denkt

Tijdens de pilot hebben we verschillende professionals gesproken die geneigd waren om te denken dat cliënten maar beter niet aan scholing kunnen beginnen, omdat het misschien wel te zwaar voor ze zal zijn of dat er andere redenen zijn waarom het niet aannemelijk is dat cliënten de scholing met succes afronden. Hiervoor gebruikt UWV het begrip 'schoolbaarheid'. Dat is de inschatting of een cliënt kans heeft om de scholing met succes af te ronden. Bij deze inschatting wegen professionals cognitieve vaardigheden, belasting en belastbaarheid en persoonlijke omstandigheden van cliënten mee. Zoals in paragraaf 2.6 al aan de orde kwam gaven de meeste geïnterviewde cliënten aan dat ze de gevolgde scholing best zwaar hadden gevonden, maar desondanks zeker de moeite waard. Op alle vestigingen is er daarom werk van gemaakt om deze terughoudende houding bij professionals te doorbreken en om te zetten in een positievere mentaliteit (zie paragraaf 3.1 en hoofdstuk 5). Dat het bij de onderbouwing van de schoolbaarheid mogelijk is om mensen het voordeel van de twijfel te gunnen werd tijdens het teamoverleg op een van de pilotvestigingen als volgt kernachtig samengevat: *'We gaan vanaf nu anders om met schoolbaarheid in het werkplan: in plaats van onderbouwen "Is iemand schoolbaar?" gaan we naar "Waarom zou deze cliënt niet schoolbaar zijn?" Dat maakt een groot verschil.'*

## Procesregie: Ondersteunen bij de keuze van het opleidingsinstituut

Wanneer de cliënt een keuze heeft gemaakt voor een beroepsrichting en scholing die hij of zij wil gaan volgen, dan is het belangrijk dat UWV helpt met het vinden van een opleidingsinstituut dat een contract heeft met UWV. Opleidingen bij niet-gecontracteerde opleidingsinstituten kunnen immers niet door UWV gefinancierd worden. Uiteraard kan een UWV-professional ook contact opnemen met de opleider als een cliënt een niet-gecontracteerde opleider heeft gevonden om te kijken of het mogelijk is om het opleidingsinstituut alsnog te contracteren en in het inkoopkader op te nemen. UWV-medewerkers hebben een overzicht van gecontracteerde opleiders en kunnen een opleider wijzen op de mogelijkheden van een contract met UWV. Zo kunnen zij de cliënt helpen met het vinden van een geschikt opleidingsinstituut bij de gewenste opleidingsrichting van de cliënt.

## Procesregie: Informatie aanleveren voor de scholingsaanvraag

Om ervoor te zorgen dat een cliënt daadwerkelijk kan starten met een scholing bij een geselecteerde opleider, moeten UWV-professionals intern bij UWV een scholingsaanvraag indienen bij het bestelkantoor. Dat bestelkantoor beoordeelt hun aanvraag door te controleren of alle benodigde informatie op de juiste manier aanwezig is en regelt vervolgens de daadwerkelijke inkoop. Om ervoor te zorgen dat het bestelkantoor dat kan doen, moeten de adviseurs:

- een werkplan schrijven waarin staat beschreven:
  - waarom het nodig is dat de cliënt de scholing gaat volgen (de noodzaak; zie hoofdstuk 6);
  - in hoeverre de cliënt scholing kan volgen (de schoolbaarheid/belastbaarheid van de cliënt);
  - wat de positie van de cliënt is t.o.v. de arbeidsmarkt (m.a.w. de afstand/belemmeringen en kansen);
  - wat de arbeidsmarktrelevantie van de scholing is en hoe dit de cliënt verder gaat helpen in het re-integratieproces;
- aangeven welke scholing een cliënt gaat volgen:
  - de verwachte duur in maanden, het aantal begeleidingsuren en hoe die vormgegeven gaan worden;
- zorgen voor een offerte van het opleidingsinstituut. Na de pilot is dit aangepast en doet het bestelkantoor dit.

Professionals die niet vaak scholing inzetten hebben de indruk dat dit heel complex is en veel werk vergt, terwijl collega's die vaker scholing aanvragen weten dat het in de praktijk meevalt, als je eenmaal weet wat er van je wordt verwacht.

### UWV-professional over het inkopen van scholing

*'Dat is geen enkel probleem. Ik hoor dat het in de pilot vaker aan de orde komt, dat de inkoop lastig is. Maar als je in je werkplan expliciet de vier punten benoemt waar om gevraagd wordt: 'noodzaak inzet scholing, schoolbaarheid, duur van de opleiding en arbeidsmarktrelevantie' en onderbouwt, dan is er geen probleem. Het bestelkantoor heeft het niet over de inhoud, maar wil gewoon die vier punten zien. Daarnaast helpt de procesbegeleider je weer met de offerte. In de afgelopen acht jaar heb ik één scholingsaanvraag terug gehad en daar geef ik eerlijk toe dat ik het niet duidelijk had opgeschreven in het werkplan.'*

## Offerte opvragen bij opleidingsinstituut

Ten tijde van de pilot moesten de UWV-professionals een offerte van het opleidingsinstituut bijvoegen bij de scholingsaanvraag. Veel professionals lieten tijdens de pilot de cliënt zelf de offerte opvragen. Dat zagen zij als een manier om de motivatie van de cliënt voor de scholing te testen. In de praktijk bleek er echter het een en ander mis te kunnen gaan, bijvoorbeeld omdat de offerte op naam van de cliënt stond in plaats van op naam van UWV, of doordat bepaalde posten ontbraken op de offerte. Daar moesten de professionals of het bestelkantoor dan alsnog achteraan. Omdat de offerte aan behoorlijk wat eisen moet voldoen, is het dus handiger als cliënten die niet zelf opvragen. Inmiddels is deze stap in het proces aangepast en vraagt het bestelkantoor de offerte aan bij het opleidingsinstituut.

## 3.5. Begeleiden en betrokken blijven tijdens de scholing

Eenmaal begonnen aan de opleiding of scholing, hebben cliënten, zoals in paragraaf 2.5 al aan de orde kwam, meestal niet veel behoefte meer aan contact met UWV, maar vinden zij enig contact wel plezierig. Succesfactoren die we observeerden in de begeleiding door UWV van cliënten tijdens de scholing of leer-werkcombinatie zijn:

- Neem af en toe contact op met de cliënt om te vragen hoe het gaat.
- Toon oprechte interesse, wees beschikbaar voor een luisterend oor en niet te controlerend.
- Heb oog voor de emotionele kant van zowel het leerproces als het resultaat en de inbedding in de leefsituatie.
- Bied zelf hulp als dat kan, koop hulp in en ondersteun bij maatwerk, indien nodig.

### Af en toe contact om te vragen hoe het gaat

Cliënten vinden het prettig als hun UWV-contactpersoon af en toe informeert hoe het gaat (zie paragraaf 2.5). Dit sterkt hen in het gevoel dat ze terug kunnen vallen op UWV wanneer dat nodig is. Dat kan bijvoorbeeld gebeuren wanneer ze tegen praktische problemen aanlopen met de opleider of het vinden van een stageplek. Het is belangrijk voor hen om te weten dat ze op hun adviseur terug kunnen vallen, dat er iemand is die ze kennen en vertrouwen, die hen kan helpen omgaan met tegenslagen of praktische problemen en om vol te houden en door te zetten als het even niet meezit. Soms bieden opleidingsinstituten dit soort hulp en dan is extra ondersteuning vanuit UWV niet per se nodig. Maar dit is lang niet altijd het geval. Dan is het zaak dat de UWV-professional deze begeleiding zelf biedt of inkoopt bij een re-integratiebedrijf.

### Oprechte interesse, geen controle

Zolang het goed gaat en de scholing loopt, vinden WGA-gerechtigden het heel prettig als er iemand is die af en toe aan hen vraagt hoe het gaat. Dit kan de UWV-adviseur of -arbeidsdeskundige zijn of de begeleider vanuit het re-integratiebedrijf. Belangrijk is dat (UWV-)professionals deze vraag stellen uit oprechte interesse. Mensen voelen zich dan gezien. Als cliënten het idee hebben dat ze worden gecontroleerd, dan heeft dat averechtse effecten. Deze mensen willen immers heel graag aan de slag. Ze hebben de stap gezet om een opleiding te volgen, omdat ze willen werken en een nieuwe toekomst willen. Ze hebben behoefte aan een luisterend oor en oprechte interesse. Mocht het zo zijn dat er toch iets aan de hand is, dan kan de UWV-professional met de cliënt kijken wat er aan extra ondersteuning geboden kan worden. Zo weten cliënten ook dat ze voor vragen of hulp terecht kunnen bij iemand die bekend en vertrouwd is.

#### Cliënten over de aard van het contact met UWV tijdens de opleiding

*'Ik ervaarde niet dat ze belde uit controle, ze waren er om naar mij te luisteren en te helpen. Op het moment dat je dat gevoel krijgt is het echt fijn. Ik voelde me gehoord, doordat ze bijvoorbeeld als eerste vroegen "Hoe gaat het met jou?" Dat is heel anders dan hoe ik eerder contact had met UWV. Toen belde iemand vanuit het UWV mij en in plaats van te vragen hoe het gaat, zei hij: "Ben je nog niet aan de slag?" Dat maakte mij echt boos. Zo moet je mensen niet benaderen.'*

*'UWV en school zijn in contact met elkaar. Voor mij is dat positief, het gaf een extra zekerheid dat het geregeld zou worden. Omdat mijn contactpersoon van UWV meekijkt. Zij weet hoe ik in mijn vel zit en wat ik heb meegemaakt. Op school weten ze dat niet. Contactpersoon van UWV kon helpen in wat ik nodig had bij een bedrijf waar ze mij een dag laten meedraaien om te kijken of het past en wat voor je is.'*

*'Contact met UWV vond ik in deze fase te algemeen en oppervlakkig. Mijn contactpersoon kon niet goed peilen hoe ik erin zat als ik het zelf niet heel duidelijk vertelde. Er wordt gevraagd: "Hoe gaat het?", maar je geeft niet je hele levensverhaal. Ik ga ook niet vertellen: "Het gaat helemaal slecht." Want ik ken die persoon zelf niet, het is gewoon iemand van UWV. Je wilt geen onrust zaaien. Maar dan doe je het eigenlijk dus zelf. Voor mij werkt het daarnaast ook demotiverend om te zeggen dat het slecht gaat. En als ik dat vertel aan iemand die mijn opleiding betaalt, dat het niet goed gaat, ben ik bang voor onrust zaaien.'*

### Oog hebben voor de emotionele kant en de inbedding in de leefsituatie

In een aantal gesprekken met cliënten kwam naar voren dat zij behoefte hadden aan meer aandacht en diepgang in het contact. Daarbij gaat het er vooral om om niet alleen naar de opleiding te vragen, maar ook breder aandacht te besteden aan de persoonlijke situatie. Sommige cliënten vertelden dat zij in gesprekken met UWV liever niet melden dat het slecht gaat. Zij gaven aan dat het leerproces ook een emotioneel proces kan zijn. In eerder onderzoek werd al gewezen op het belang van de inbedding van de scholing in persoonlijke leefsituatie en het re-integratieproces als geheel en de emotionele kanten van het leerproces (De Greef en Heimens Visser, 2020). In verschillende gesprekken met cliënten kwam dit mooi naar voren. Een man met jonge kinderen benoemde enerzijds zijn gevoel van trots over het slagen van de opleiding als re-integratieproces, anderzijds noemde hij ook dat hij tijdens de scholing in de weekenden geen energie meer had om met de kinderen wat doen, maar vanwege die trots het er ook wel voor over had.

### Bieden van hulp en meedenken met cliënten over extra ondersteuning of maatwerkoplossingen

Wanneer daar aanleiding toe is, kijken professionals met cliënten wat voor maatwerkmogelijkheden er zijn om de scholing te faciliteren of extra ondersteuning te bieden bij de scholing. Zowel in enkele cliëntinterviews als in interviews met professionals kwam ter sprake dat het voor cliënten helpt als zij met professionals expliciet kunnen reflecteren op de mogelijkheden voor maatwerk of extra ondersteuning. Daarbij kan gedacht worden aan verschillende vormen van ondersteuning voorafgaand en tijdens de scholing. Soms kan de professional zelf al veel betekenen, soms is er meer nodig. We hebben gezien dat UWV-professionals in enkele gevallen een lopend Werkfit maken-traject lieten doorlopen, zodat een cliënt daar tijdens de scholing terecht kon voor ondersteuningsvragen. Daarnaast zagen we dat er in enkele gevallen jobcoaching of modulaire re-integratieondersteuning 'begeleiding bij scholing' werd ingekocht. Tijdens de pilots merkten we echter dat professionals dergelijke instrumenten niet of nauwelijks inzetten. Daar hebben we verschillende redenen voor gehoord. Als er sprake is van een leer-werkcombinatie, dan kan een jobcoach worden ingezet die zich richt op ondersteuning bij het werkgedeelte. Maar jobcoaching kent een ingewikkeld en tijdrovend aanvraagproces. Professionals vragen zich bovendien soms af hoe ze de keuze tussen jobcoaching of begeleiding bij scholing moeten

maken bij een leer-werkcombinatie. Het onderscheid is voor hen niet altijd even duidelijk. In dergelijke gevallen gaat hun voorkeur uit naar het inkopen van begeleiding bij scholing, omdat dat een vrij eenvoudig inkoopproces kent (conform het Inkoopkader re-integratiediensten, zie ook paragraaf 4.4). Over begeleiding bij scholing hoorden we van zowel UWV-professionals zelf als van re-integratiebedrijven dat sommige professionals onvoldoende bekend waren met het instrument. Het modulaire traject begeleiding bij scholing is voor 2% van de cliënten die scholing hebben gevolgd tijdens deze pilot ingekocht (zie Bijlage I). Cliënten die dergelijke extra ondersteuning in de vorm van coaching of huiswerkbegeleiding kregen, zeiden er veel baat bij te hebben gehad tijdens de scholing. Doordat we dit inzicht actief met professionals deelden tijdens de pilot, zijn veel van hen anders over het instrument gaan denken en de meerwaarde ervan gaan inzien. Daarnaast kan er ook gezocht worden naar maatwerkoplossingen in de opleiding of bij de werkgever. Soms zijn de opleidingen in hun standaardvorm te zwaar voor WGA-cliënten of zijn de stagevereisten te zwaar om aan te voldoen. In die gevallen is vaak met opleiders maatwerk af te spreken. Sommige cliënten regelden dat zelf met de opleider, andere konden daarbij de hulp van een re-integratiebureau of UWV goed gebruiken. Wanneer dergelijk maatwerk goed geregeld wordt, zorgt dat ervoor dat zij met extra zekerheid de scholing of een leer-werkcombinatie doorlopen.

#### **Begeleiding bij scholing**

*'Je wil voorkomen dat iemand met een opleiding begint en dat het tussentijds toch misgaat. Ik was blij om te horen dat het op de werkplaats goed ging. En het was fijn dat de jobcoach uit zichzelf aangaf dat jobcoaching overbodig was, maar dat er begeleiding bij scholing nodig was. Zo zorgen we ervoor dat de cliënt de opleiding afrondt en duurzaam uitstroomt.'* (Interview met UWV-medewerker)

*'De arbeidsdeskundige van UWV was het daarmee [dat begeleiding bij scholing nodig was, red.] eens. Maar die had nog nooit zo'n traject ingekocht, dus het was even uitzoeken hoe dat moest. Dat traject loopt nu helemaal goed. In het begin was het combineren van de opleiding met werk lastig voor de cliënt, maar dat gaat nu uitstekend.'* (Interview met medewerker re-integratiebedrijf.)

*'Na een Werkfit maken-traject zetten we sneller een jobcoach in dan dat we begeleiding bij scholing inkopen. Ik ga daar vaker over nadenken. In plaats van te denken geen scholing in te zetten omdat het niet past bij de belastbaarheid, het combineren met begeleiding bij scholing.'* (Interview met UWV-medewerker.)

### **3.6. Begeleiden van de cliënt na afronding van de scholing**

Met een afgeronde opleiding of de leer-werkcombinatie is de cliënt als het goed is klaar om aan het werk te gaan. Zoals in hoofdstuk 2 te lezen is, valt er ook in deze fase nog ondersteuning te bieden. Sommige cliënten kunnen blijven werken op hun stageadres of opleidingsplek, of hadden voor de start van de opleiding al een baangarantie van een werkgever. Maar dat geldt lang niet voor iedereen. Degenen die niet gelijk werk hebben, moeten zelf op zoek naar werk of met hulp en begeleiding van UWV of een Werkgeversservicepunt.

Uit de observaties tijdens de pilots hebben we de volgende succesfactoren in de begeleiding van UWV afgeleid voor een gunstig vervolg na afloop van de scholing of leer-werkcombinatie:

- Zorg indien mogelijk voor een baangarantie van een werkgever, liefst bij de start van een opleiding.
- Laat de cliënt niet te lang zonder hulp zelf zoeken naar werk.
- Besteed aandacht aan de financiële zaken.
- Benut het netwerk van het Werkgeversservicepunt (zie hoofdstuk 4).
- Koop zo nodig Naar werk-dienstverlening in bij een re-integratiebedrijf (zie hoofdstuk 4).

#### **Baangarantie**

Een baangarantie is geen vereiste om via UWV een opleiding te volgen, maar het is vooral voor cliënten zelf wel prettig als ze vooraf weten dat ze na de opleiding bij een werkgever aan de slag kunnen. Dit geeft een gevoel van zekerheid en voorkomt dat iemand na afloop van de opleiding, wellicht tegen de verwachtingen in, alsnog zonder werk zit en veel moeite moet doen om een geïnteresseerde werkgever te vinden. De meest zelfredzame cliënten kunnen zelf zo'n baangarantie regelen. Andere hebben daarvoor de hulp nodig van een Werkgeversservicepunt of de adviseur werk van UWV. Het voordeel daarvan is dat adviseurs van een Werkgeversservicepunt of UWV heel goed weten welke werkgevers ontstaan voor mensen met een gedeeltelijke arbeidsbeperking.

#### **Niet te lang zonder hulp**

Als er geen baangarantie was en het een cliënt ook niet snel na het afronden van de opleiding lukt om werk te vinden, dan is de ervaring dat ondersteuning nodig en wenselijk is. Mensen kunnen zich behoorlijk hulpeloos en gefrustreerd voelen als het ze niet lukt, ondanks het nieuw behaalde papiertje, om een baan te vinden. Die hulp kan bestaan uit het contact leggen met een Werkgeversservicepunt om te kijken welke bemiddeling daar kan plaatsvinden, maar ook uit de inkoop van een bij een re-integratiebedrijf. Mensen die dit soort hulp vanuit UWV wel hebben ontvangen, zijn daar positief over (zie paragraaf 2.7).

#### **Ook aandacht voor de financiële zaken**

In de gesprekken met de cliënten kwam duidelijk naar voren dat het belangrijk is om ook aandacht te besteden aan de financiële zaken (zie paragraaf 2.7). Dat WGA-gerechtigden onzeker zijn of ze er financieel op vooruit kunnen gaan, wat de gevolgen zijn voor hun uitkering, hoe het zit met onkostenvergoeding en financiering van het traject, bleek al in eerder onderzoek (De Graaf-Zijl & Van Raaij, 2021). In dit onderzoek hoorden we dat mensen veel druk en stress

---

ervaren vanwege hun financiële situatie, bijvoorbeeld omdat ze het gevoel hebben dat ze aan de slag moeten met een opleiding of werk, omdat de uitkering eindig is. Mensen voelen hierbij een sterke persoonlijke verantwoordelijkheid, en missen het soms dat UWV met hen hierop reflecteert. Het belang van aandacht voor de financiële zaken speelt gedurende het hele proces, van het verkennen of een opleiding een optie is naar het starten met een opleiding, tot aan wat er gebeurt na de opleiding (zie paragraaf 2.6).

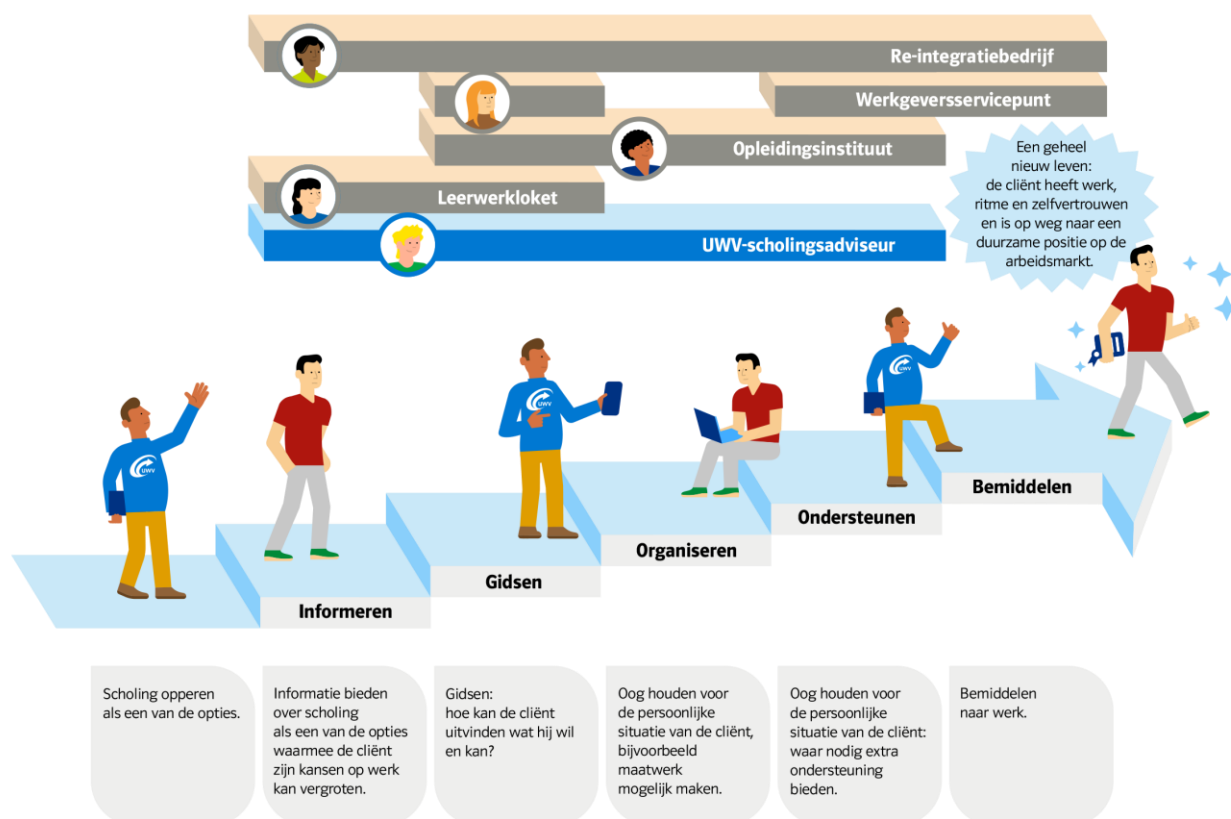
## 4. Samenwerken om de cliënt te ondersteunen

*‘Professionals zijn goede, effectieve professionals als zij, op grond van nauw contact met de cliënt, hun dienstverlening “coproduceren” en inzetten in afstemming met die van collega-professionals en hun organisaties.’*  
- Bosselaar, 2024

Het is belangrijk dat UWV-professionals weten met wie ze binnen én buiten UWV kunnen – of moeten – samenwerken om cliënten te ondersteunen om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. In dit hoofdstuk brengen we in beeld hoe UWV-medewerkers met elkaar en met externe partijen samenwerken om de cliënt bij een scholingsvraag te ondersteunen en hoe medewerkers dit ervaren. Tijdens de pilot hebben we geobserveerd dat de adviseur werk of de arbeidsdeskundige andere professionals inschakelen om de scholing tot stand te brengen, bijvoorbeeld omdat die aanvullend expertise kunnen leveren of om hun eigen werkdruk te verminderen. We bespreken de onderlinge samenwerking tussen de adviseur werk en arbeidsdeskundige, de rol van en de samenwerking met de UWV-scholingsadviseur, met re-integratiebureaus, scholingsinstellingen, Leerwerkklonetten en Werkgeversservicepunten (zie figuur 4.1).

Cliënten kunnen rechtstreeks professionals en partijen raadplegen, maar ze kunnen ook door een UWV-medewerker naar hen worden doorverwezen of die medewerker kan namens hen met die partijen samenwerken. Voor de adviseurs en arbeidsdeskundigen is het belangrijk dat zij andere partijen binnen UWV en in de regionale context goed kennen, afspraken maken over onderlinge samenwerking, en dat ze elkaar kennen en vertrouwen, weten wat ze aan elkaar hebben en elkaar weten te vinden. Contacten leggen in verschillende netwerken is in het huidige complexe, versnipperde institutionele landschap dat Nederland kenmerkt volgens wetenschappelijk inzichten namelijk minstens zo belangrijk als het inzetten van de eigen specifieke kennis en vaardigheden (Bosselaar, 2024).

**Figuur 4.1 De rol van UWV en andere partijen bij het ondersteunen van de cliënt**





## 4.1. Informeren en gidsen over de mogelijkheden van scholing

Er zijn verschillende manieren waarop cliënten kunnen worden geïnformeerd over de mogelijkheden van scholing. Dit kan door de UWV-adviseur zelf gedaan worden, maar de UWV-adviseur kan ook andere professionals inschakelen om dit gesprek met de cliënt te voeren.

### Zelf informeren

In het vorige hoofdstuk hebben we beschreven dat al in een vroegtijdig stadium informatie over scholingsmogelijkheden aan de cliënt gegeven kan worden, via de website of in een persoonlijk gesprek met de eigen adviseur of arbeidsdeskundige van de cliënt. Er wordt dan als het ware een zaadje geplant en mogelijk interesse gewekt bij de cliënt voor een eventuele scholing. Tijdens de pilot bleek dat niet alle medewerkers standaard scholing met de cliënt bespreken als stap in de re-integratie. Enkele medewerkers in de pilot kozen ervoor om al snel anderen, zoals een scholingsadviseur, in te schakelen om de cliënt te informeren over de mogelijkheden, zodra een cliënt uit eigen beweging begon over de scholing. Tijdens de pilot bleek dit niet de meest wenselijke route. Daaruit bleek juist dat het heel belangrijk is dat de adviseurs en arbeidsdeskundigen zelf dit gesprek met al hun cliënten voeren. Op de meeste kantoren is de adviseur intensieve dienstverlening namelijk de vaste contactpersoon voor WGA-clianten. Zij coachen en monitoren, en voeren de gesprekken met de cliënten. Zij kunnen competentietesten inzetten en activerende gesprekken met ze voeren. Wanneer interesse gewekt is, kan die eigen adviseur samenwerken met diverse partijen binnen en buiten UWV om de cliënt van meer informatie te voorzien. Bijvoorbeeld als ze er zelf niet uitkomen met de cliënt, de scholingsvraag complex is of er meer nodig is dan de adviseur of arbeidsdeskundige zelf kan bieden.

### Anderen inschakelen om verder te verkennen: wat wil ik en wat kan ik

Voor het uitdiepen van de wensen en mogelijkheden van de cliënt met betrekking tot scholing en hoe dat bij de arbeidsmarkt past, kan de adviseur diverse andere professionals inschakelen, zoals de UWV-scholingsadviseur, een re-integratiebedrijf of een Leerwerkloket. Ook het Werkgeversservicepunt en de opleidingsinstituten kunnen in deze fase al een rol spelen. Wie de ondersteuning biedt is in deze fase minder belangrijk dan dat dit plaatsvindt. Zo hoorden we regelmatig van UWV-professionals dat zij, vanwege de grote tijdsbelasting die coaching en activering met zich meebrengt, het begeleiden van de cliënt in het verkennen 'wat wil ik en wat kan ik' overlaten aan een van die partijen. Elk van deze functionarissen en partijen bespreken we hieronder.

Sinds 2022 heeft elke vestiging een of meer UWV-interne scholingsadviseurs. Cliënten kunnen bij hen terecht voor een arbeidsmarktgericht scholingsadvies. Omdat dit nog een relatief nieuwe functie is, moet de samenwerking tussen de adviseurs intensieve dienstverlening en de scholingsadviseurs nog groeien. Op sommige pilotvestigingen was er bijvoorbeeld (nog) geen scholingsadviseur beschikbaar specifiek voor WGA-clianten, omdat het inzetten van de scholingsadviseur in eerste instantie was gestart voor de WW. Op vestigingen waar een scholingsadviseur ook werkt voor arbeidsongeschikte cliënten, zijn de ervaringen positief. Tijdens de looptijd van de pilot heeft daarom, na de signalen hierover, het hoofdkantoor de functie van de scholingsadviseur uitgebreid. Het begeleiden van cliënten met een arbeidsongeschiktheidsuitkering is nu ook een expliciet onderdeel van die functie (zie ook paragraaf 6.3).

Tijdens de pilot hoorden we van zowel de scholingsadviseurs als van de adviseurs en arbeidsdeskundigen dat ze in het begin moesten zoeken hoe ze het best kunnen samenwerken. We hebben geobserveerd dat sommige adviseurs graag gebruikmaken van de ondersteuning van de scholingsadviseur, terwijl andere adviseurs aangeven dat zij liever zelf de cliënt ondersteunen bij de scholingsvraag. Voor de scholingsadviseurs die zelf geen achtergrond hebben in de arbeidsongeschiktheidsdienstverlening was het nieuw dat zij cliënten tegenover zich hebben bij wie een belastbaarheidsvraagstuk speelt. En voor de adviseurs en (vooral) voor arbeidsdeskundigen was het nieuw dat ze een deel van het cliëntcontact uit handen geven aan een collega die ze (nog) niet kennen en voor wie het omgaan met belastbaarheidsvraagstukken nieuw is.

#### Adviseur over samenwerking met scholingsadviseur

*'(...) scholingsadviseur aanwezig geweest bij de teamoverleggen en dat heeft geleid tot interessante gesprekken en discussies, waardoor collega's elkaar steeds beter gaan begrijpen, weten te vinden en praten over hoe ze met elkaar kunnen samenwerken om meer cliënten met scholing te ondersteunen richting een duurzame plek op de arbeidsmarkt.'*

*'De scholingsadviseur neemt mij tijd en werk uit handen.'*

#### Scholingsadviseur over samenwerking met adviseurs en arbeidsdeskundigen

*'[...] Bij de WW weten de adviseurs en de scholingsadviseurs inmiddels wat we van elkaar nodig hebben en van elkaar kunnen verwachten. Bij arbeidsongeschiktheid is dat nog niet het geval. Daar hebben de adviseurs nog meer behoefte aan dat gesprek, omdat het voor hen ook een manier is om te leren over wat het inhoudt om scholing voor een cliënt te onderzoeken en in te zetten. Door de pilot worden er nu echt andere en extra dingen van hen verwacht. Ik kan ze daarbij helpen, door per cliënt zo'n gesprek met ze te hebben. En die adviseurs intensieve dienstverlening zijn heel betrokken bij hun cliënten. Dat zorgt er ook voor dat ze zo'n extra gesprek met mij willen. Ik schrijf ook voor elke cliënt een toelichting in Sonar [administratiesysteem van UWV, red.]. Uiteindelijk zou dat voldoende moeten zijn, zodat de adviseurs intensieve dienstverlening weten dat ze daar altijd de informatie kunnen vinden die ik nu in dat extra gesprek aan ze geef. Het is ook voor mij om te checken of de ontstane richting past in de visie van de adviseur intensieve dienstverlening en ook om er zelf van te leren.'*

Op een van de pilotvestigingen is een zeer actief Leerwerkloket in de regio. Daar kunnen cliënten terecht voor (aanvullende) loopbaancoaching en -advies, hulp bij het vinden van de juiste opleiding, een opleidingsinstituut en/of

financieringsmogelijkheden. Om die reden werd de scholingsadviseur op dit pilotkantoor weinig ingezet. Uit onderzoek van De Zwart e.a. (2015) bleek dat met name Leerwerkloketten een belangrijke rol kunnen spelen in het realiseren van een effectief netwerk voor de cliënten, zodat zij ook kansen krijgen om daadwerkelijk aan de slag te kunnen gaan. Tijdens deze pilot spraken we daarom ook met medewerkers van het Leerwerkloket. De vestiging die een Leerwerkloket-plus in de regio heeft, was de enige waar het Leerwerkloket ook echt actief werd ingezet en benaderd. Volgens verschillende medewerkers die wij spraken over dat Leerwerkloket, heeft het brede en van UWV onafhankelijke aanbod van een Leerwerkloket toegevoegde waarde ten opzichte van allen UWV-dienstverlening.

#### **Adviseur over samenwerking met Leerwerkloket**

*'Bij een Leerwerkloket voelen mensen zich vrijer om te praten en na te denken. In twee tot drie gesprekken kan een Leerwerkloket helpen een loopbaanvraagstuk helderder krijgen. Daarbij helpt de laagdrempelige benadering van het Leerwerkloket ten aanzien van scholing en opleiden om "scholingsangst" weg te nemen. Het Leerwerkloket kijkt naar verschillende vormen van leren, ook informeel leren. Dat werkt drempelverlagend en helpt om de vraag van mensen anders te benaderen, dit werkt ook activerend.'*

#### **Leerwerkloket over samenwerking met UWV**

*'Met loopbaanadvies kunnen we blanco naar de situatie kijken, zonder voorkennis en alleen op basis van wat de cliënt dan vertelt. Wij hebben geen gegevens over medische achtergrond, of wat niet kan, en daar ligt dus ook niet de focus op.'*

*'We kijken naar de situatie en het verhaal van de kandidaat en geven passend advies. Dat hoeft niet altijd binnen de richtlijnen van UWV te vallen. Als het daar niet binnen valt, kunnen wij een alternatief zoeken, in middelen, of wat wel passend is. Het is een soort escape om het [scholing, red.] wel mogelijk te maken.'*

Verder hoorden we van veel adviseurs en arbeidsdeskundigen dat ze de cliënt adviseren om het 'wat wil ik en wat kan ik' verder te onderzoeken met een re-integratiebedrijf. Een re-integratiebedrijf heeft meer tijd en ruimte om coachingsgesprekken te voeren met de cliënt. Dit gebeurt meestal via een Werkfit maken-traject. Daarbij gaven de adviseurs of arbeidsdeskundigen in sommige gevallen expliciet de opdracht mee aan het re-integratiebedrijf om scholingsopties te onderzoeken met de cliënt. We hoorden echter van re-integratiebureaus dat 'het weleens voorkomt, (...) maar het niet vaak gebeurt' dat ze een expliciete vraag over het onderzoeken van scholingsopties meekrijgen in de opdracht. En als de scholingsvraag wel in de opdracht staat, dan komt het regelmatig voor dat de UWV-adviseurs en de medewerker van het re-integratiebedrijf het er vervolgens niet meer over hebben.

Over het algemeen verloopt de samenwerking rondom het inventariseren van een mogelijke scholingswens tussen UWV en re-integratiebedrijven naar tevredenheid. Er zijn echter wel enkele aandachtspunten:

- Niet alle UWV-professionals reageren even enthousiast wanneer uit het re-integratietraject een verzoek tot scholing voortkomt. Medewerkers van re-integratiebedrijven hebben de indruk dat er verschil is tussen medewerkers in de mate waarin ze openstaan voor scholing. Deze bevinding werd al eerder geconstateerd in een UWV-onderzoek (Graaf-Zijl e.a., 2022) en kwam tijdens deze pilot opnieuw naar boven.
- Re-integratiebedrijven hebben geen inzicht in welke opleidingen via UWV ingekocht kunnen worden. Ook bij cliënten ontbreekt dit inzicht. Dat maakt het lastig wanneer een scholingsvraag concreet wordt en het re-integratiebedrijf en de cliënt op zoek zijn naar specifieke opleidingen en opleiders. Dat kan tot gevolg hebben dat er een opleiding uit het re-integratietraject rolt waarvoor in de regio geen opleider is gecontracteerd. Het helpt als zowel de cliënt als het re-integratiebedrijf een overzicht heeft van welke opleiders onder contract zijn bij UWV.
- Het was ten tijde van de pilot meestal niet mogelijk om een opleiding te starten terwijl een Werkfit maken- of Naar werk-traject liep. Het was alleen mogelijk om een scholing te starten in de laatste drie maanden van het Werkfit maken-traject, maar volgens medewerkers van re-integratiebedrijven komt de scholingswens vaak vroeg in een re-integratietraject naar voren. In zo'n geval zou een re-integratietraject vervroegd afgesloten moet worden, terwijl er al voor is betaald. De reeds betaalde begeleidingsuren kwamen in die situatie te vervallen, maar waren idealiter omgezet naar een andere vorm van re-integratiebegeleiding, zoals begeleiding bij scholing. Tegenwoordig staat er in de werkinstructie voor het inzetten van scholing dat een Werkfit maken-traject parallel kan blijven doorlopen tijdens de opleiding, als dit de cliënt ondersteunt op weg naar werk. Een Naar werk-traject kan echter alleen parallel blijven doorlopen als het gaat om een korte praktische opleiding die nodig is om een beroep uit te oefenen, zoals een taxipass of een beveiligingscertificaat. Als een langere opleiding nodig is, dan moet het Naar werk-traject worden beëindigd.

#### **Adviseur over samenwerking met re-integratiebedrijf**

*'Ik heb 140 mensen in mijn caseload. Veel coachen en scholing inzetten is dan lastig. Voor een deel koop ik daarom een re-integratietraject in bij een re-integratiebureau. Dan kan ik de lead bij hen laten en heb ik alleen regelmatig contactgesprekken om te vragen hoe het gaat. De re-integratiebureaus zijn geïnstrueerd om scholing bespreekbaar te maken. En zij koppelen dat terug aan mij.'*

#### **Re-integratiebedrijf over samenwerking met UWV**

##### Verschillen tussen UWV-medewerkers

*'[Of een cliënt een opleiding mag volgen, red.] hangt af van de contactpersoon in kwestie. Ik zorg er in ieder geval voor dat ik het idee van scholing van tevoren heb besproken met de UWV-adviseur: ik geef duidelijk aan waar ik met de cliënt mee bezig ben, zodat het niet als een verrassing komt voor de adviseur als er een verzoek tot scholing uitrolt. Dan heb ik met de adviseur een gesprek over wat hij of zij ervan vindt. Ik zorg dat het een opleiding is richting een kansrijk beroep en dan kom ik met argumenten. Soms zeggen UWV-medewerkers dat ze de scholing niet willen inzetten, om onduidelijke redenen. Soms houdt het dan gewoon op en gaan we kijken naar een andere richting. Dit kan teleurstellend zijn voor de cliënt. Maar ik ben ook altijd heel transparant en duidelijk richting de cliënt. We dienen een aanvraag in bij UWV, maar dit is geen garantie dat het daadwerkelijk wordt ingezet.'*

##### Onduidelijkheid over gecontracteerde opleiders

*'Het probleem hierbij is dat UWV niet van tevoren wil vertellen met welke opleider zij overeenkomsten hebben. Dan moet ik acht offertes opvragen, terwijl UWV een lijst heeft met gecontracteerde opleiders. Ik heb hier discussies over gehad: het lijkt me de omgekeerde wereld en is niet samenwerkingsgericht.'*

*'Het zou helpen om per beroepssector de mogelijke opleidingen op een rij te hebben en daarbij de gecontracteerde opleiders. Dat UWV een overzicht heeft wat ze kunnen delen met ons en met cliënten. Dan wordt het allemaal wat transparanter en voorspelbaarder voor cliënten. Zo kun je teleurstellingen voorkomen en maak je het makkelijker, zowel voor cliënten als voor ons, en misschien ook wel voor UWV-collega's.'*

#### Naar werk-traject kan niet tegelijkertijd met opleiding lopen

*'Ik had bijvoorbeeld een cliënt die in een Naar werk-traject zat. Hij ging solliciteren en uiteindelijk kwamen we op een scholing uit met baangarantie. Om deze opleiding te kunnen volgen moest het Naar werk-traject afgesloten worden, omdat de twee niet naast elkaar kunnen lopen. Ik weet zelf niet of die regel klopt. Daar hoor ik verschillende verhalen over vanuit UWV. Ik ben zelf van mening dat scholing prima naast een Werkfit maken- of Naar werk-traject kan lopen.'*

UWV-professionals zijn niet precies op de hoogte van alle aspecten van alle beroepen en wat daarvoor nodig is. Wanneer dat het geval is, dan kunnen ze samenwerken met opleidingsinstituten of het Werkgeversservicepunt, zij hebben expertkennis over de opleiding of de beoogde beroepsrichting. Zowel in de dossieranalyse als tijdens de interviews lazen en hoorden we dat opleidingsinstituten en het Werkgeversservicepunten soms succesvolle ondersteuning boden bij het tot stand brengen van een opleiding of leer-werkplek. Op de pilotvestigingen waar een adviseur werkgeversdienstverlening in het kernteam van de pilot zat, zagen we dat die actiever werden benaderd dan bij de andere vestigingen voor scholingsvragen en het realiseren van leer-werkcombinaties.

Hoewel de meerwaarde van het inzetten van een opleidingsinstituut of Werkgeversservicepunt in deze fase groot kan zijn, zijn er ook enkele aandachtspunten:

- Opleiders hebben instrumenten om te bepalen of iemand geschikt is voor een beroep, zoals intake testen, maar UWV mag deze testen niet los inkopen.
- Lang niet alle adviseurs en arbeidsdeskundigen weten de juiste adviseur van het Werkgeversservicepunt te vinden.
- Volgens de adviseurs hebben niet alle adviseurs werkgeversdienstverlening evenveel kennis als het gaat om mensen met een arbeidsbeperking. Dit geldt ook voor opleidingsinstituten.

#### **Medewerkers van Werkgeversservicepunten en opleidingsinstituten over de meerwaarde die zij kunnen hebben**

*'Ik heb liever dat mensen met mij in gesprek gaan. Dan kan ik het veel meer over de branche en inhoud, en over de do's en don'ts hebben, dan de arbeidsdeskundige of de adviseur intensieve dienstverlening. Die kennen het beroep niet goed genoeg. Ik heb liever dat ik tien mensen krijg en daar drie of vier bij zitten voor wie we besluiten om het niet te doen. Stuur iedereen die interesse heeft maar naar mij door. Ik heb de tijd ervoor over om gemotiveerde mensen van informatie te voorzien. Ik weet wat nodig is voor een beroep in deze branche.'* (adviseur Werkgeversservicepunt)

*'Ik zou het wenselijk vinden als de kandidaten voor start van de opleiding allemaal eerst een intake test kunnen krijgen. Dan heb je geen verloren kosten als iemand uit de opleiding stapt omdat het toch niet blijkt te passen. Want als iemand stopt, dan komt daar veel administratie bij kijken, zowel bij de opleider als bij UWV. En UWV heeft dan vaak toch een deel of de hele opleiding al betaald. Met een goede intake en test bespaar je heel veel geld. Helaas bestaat die mogelijkheid niet om in te kopen bij UWV.'* (medewerker opleidingsinstituut)

## **4.2. Organiseren van scholing, eventueel benodigd maatwerk en ondersteuning**

Bij het organiseren van de gewenste scholing werken de adviseurs en arbeidsdeskundigen samen met elkaar en met verschillende andere partijen/collega's binnen of buiten UWV: UWV-procesbegeleiders, UWV-stafarbeidsdeskundigen, opleidingsinstituten, Werkgeversservicepunten en re-integratiebedrijven. Hierbij gaat het niet alleen om de administratieve afhandeling, maar ook om het realiseren van maatwerk en extra ondersteuning indien nodig.

Arbeidsdeskundigen zijn gespecialiseerd in het belastbaarheidsvraagstuk. Het is op sommige kantoren standaard werkwijze om expliciet bevestiging te krijgen van de arbeidsdeskundige of de belastbaarheid van een cliënt voldoende is om een opleiding te volgen. Op andere vestigingen worden arbeidsdeskundigen geconsulteerd op het moment dat adviseurs dat nodig vinden, bijvoorbeeld omdat ze twijfelen of de scholing (en/of het beroep waartoe de scholing opleidt) past bij de belastbaarheid van de cliënt. Het kan namelijk zijn dat een cliënt pas na een aantal jaar in de WIA een opleiding wil volgen. De eerder bepaalde belastbaarheid bij de WIA-beoordeling kan dan verouderd zijn. Van meerdere adviseurs hoorden we dat zij in de samenwerking met de arbeidsdeskundige de discussie over belastbaarheid het ingewikkeldste aspect vinden bij scholing.

#### **Adviseur intensieve dienstverlening over samenwerking met de arbeidsdeskundige**

*'Wanneer wij als adviseur intensieve dienstverlening een scholingsverzoek krijgen van een cliënt, dan is de afspraak dat er altijd een arbeidsdeskundige meekijkt of de scholing past bij de belasting/belastbaarheid. Als de functionele mogelijkhedenlijst (FML) lang geleden door de verzekeringsarts is opgesteld, dan is het voor de arbeidsdeskundige niet duidelijk of de scholing past bij de huidige belastbaarheid. Daarvoor is informatie nodig over de huidige situatie van de cliënt. Je moet dan als adviseur intensieve dienstverlening*

*goed beslagen ten ijs bij de arbeidsdeskundige en/of stafarbeidsdeskundige komen om te voorkomen dat je tussen de cliënt (die graag een scholing wil volgen) en de arbeidsdeskundige (die voorzichtig is omdat die scholing niet lijkt passen bij de FML) in komt te staan.'*

Op een van de pilotkantoren heeft een adviseur intensieve dienstverlening samen met de stafarbeidsdeskundige (i.o.) een workshop ontwikkeld voor collega's om hen hierover te informeren en mee te laten oefenen. Deze workshop werd zeer goed ontvangen en als helpend gezien om in de toekomst vaker en gemakkelijker scholing in te zetten voor WGA-gerechtigden (zie box 4.1).

#### **Box 4.1 Workshop scholing bij verouderde functionele mogelijkhedenlijst en bijbehorende twijfels over belastbaarheid**

*'In het eerste gedeelte van de workshop hebben de deelnemers casussen uit de praktijk in tweetallen besproken. Deze casussen waren aangedragen door de adviseurs zelf en hadden we van tevoren voorbereid. Hierbij werden twee dingen besproken:*

- 1. Een cliënt komt bij je op gesprek. Wat vraag je als adviseur dan allemaal uit?*
- 2. Vervolgens ontstaat er een scholingswens. Wat doe je dan?*

*Dit hebben we vervolgens plenair opgehaald bij de tweetallen en we hebben het gezamenlijk nabesproken. In het tweede gedeelte van de workshop kwam een rollenspel aan bod rondom een specifieke casus (een cliënt die kraamverzorgende wilde worden). We hebben aan de adviseurs intensieve dienstverlening een stappenplan meegegeven. Dit stappenplan is opgesteld door onze stafarbeidsdeskundige in opleiding. In dit stappenplan stonden de dingen die we als adviseur intensieve dienstverlening kunnen uitvragen bij de cliënt. Dit stappenplan gebruikten de adviseurs intensieve dienstverlening in het rollenspel, waarin de ene collega de cliënt speelde en de andere de adviseur intensieve dienstverlening die deze cliënt begeleidt. Daarna hebben we ook dit nabesproken en geëvalueerd. Mensen vonden het leuk. Men was open en wisselde ervaringen uit. Er waren wel verschillen tussen groepen in hoeveel er geënthousiasmeerd en doorgevraagd werd. Ik weet niet zeker waar die verschillen vandaan kwamen. Maar het algemene beeld was dat mensen het prettig en nuttig vonden om deze workshop te doen. Uit de evaluatie bleek dat de adviseurs intensieve dienstverlening van zichzelf vinden dat ze scherper kunnen en moeten zijn op het uitvragen van bepaalde dingen. Ze gaven aan dat ze er veel van hadden geleerd en het zeker wilden gaan toepassen in de praktijk. Er komt ook nog een vervolg op deze workshop.'* (adviseur intensieve dienstverlening)

Binnen UWV werken procesbegeleiders die adviseurs of arbeidsdeskundigen achter de schermen ondersteunen bij de administratieve aanvraag binnen UWV. Zij sturen de scholingsaanvraag door naar het bestelkantoor en zorgen dat de aanvraag volledig en juist is. Op vrijwel alle vestigingen waren de adviseurs erg blij met de hulp die ze kregen van de procesbegeleiders voor de hulp bij het bestelproces. Na afronding van de pilot is het bestelproces veranderd, met het idee dat het nieuwe bestelproces eenvoudiger is voor de adviseurs. Meer hierover staat in paragraaf 6.3.

Tijdens de pilot observeerden we dat stafarbeidsdeskundigen van UWV medewerkers informeren en inspireren over scholing, en op die manier ervoor zorgen dat medewerkers een positievere houding tegenover de inzet van scholing kregen. Ook zagen we dat de stafarbeidsdeskundige belangrijk is om medewerkers regelmatig te bevragen op hun vakmanschap: welke (mix van) re-integratie-instrumenten – waar scholing regulier onderdeel van is – zetten ze in voor wie en waarom kiezen ze daarvoor? Daar komt bij dat stafarbeidsdeskundigen adviseurs en arbeidsdeskundigen kunnen ondersteunen bij inhoudelijke vragen over de inzet van re-integratiemiddelen en ook controles kunnen uitvoeren op het werk van de adviseurs en de arbeidsdeskundigen. Verder was ten tijde van de pilot toestemming van een stafarbeidsdeskundige nodig om de motivatie voor de kosten goed te keuren, wanneer de kosten hoger zijn dan de bedragen van de vastgestelde richtlijn. Dit was verplicht wanneer een adviseur een scholing boven de € 5.000 wilde inkopen voor een cliënt (of een functiegerichte vaardigheidstraining van meer dan € 1.750) of scholing wilde inzetten tijdens een re-integratietraject.

We zagen dat adviseurs nuttig kunnen samenwerken met het Werkgeversservicepunt in deze fase, bijvoorbeeld door gebruik te maken van hun netwerk om een werkgever te vinden waar de cliënt na afronding van of tijdens de opleiding aan de slag kan. Ook kunnen zij helpen bij het regelen van een baangarantie of baanintentie van de werkgever (is niet noodzakelijk, maar geeft wel extra zekerheid), een leer-werkplek of een stageplek. Het Werkgeversservicepunt heeft inzicht in de vacatures in de regio en hun adviseurs zijn vaak goed op de hoogte welke werkgevers openstaan voor het aannemen van mensen vanuit de WIA.

We hebben tijdens de pilot gezien dat de samenwerking tussen Werkgeversservicepunten en de werkzoekendendienstverlening voor WIA-gerechtigden van UWV niet altijd even soepel verloopt. Zo zijn er verschillen tussen de deelnemende vestigingen en ook tussen medewerkers. Niet alle adviseurs van het Werkgeversservicepunt zijn bijvoorbeeld even ervaren als het gaat om het bemiddelen van mensen met een arbeidsbeperking. We zijn tijdens de pilot positieve voorbeelden tegengekomen waar de samenwerking heel goed verliep, wat ertoe leidde dat cliënten die scholing volgden ook aan werk werden geholpen. Dit ging dan veelal om intensieve samenwerking tussen individuele medewerkers, die elkaar soms ook al lang kenden. Er zijn verschillende varianten mogelijk in de samenwerking en taakverdeling. Wanneer deze samenwerking goed verliep, dan zagen we dat die ook bijdroeg aan het inzetten van scholing en het realiseren van leer-werkcombinaties voor WGA-cliënten.

### **Adviseurs en arbeidsdeskundigen over samenwerking met het Werkgeversservicepunt**

*'Ik heb goed contact met een collega van het Werkgeversservicepunt. Dit geldt ook wel voor andere collega's [adviseurs en arbeidsdeskundigen, red.] maar niet voor iedereen. In de meeste gevallen is het Werkgeversservicepunt eigenlijk niet betrokken [geraadpleegd, red].'*

*'Het Werkgeversservicepunt onderhield de communicatie met de werkgever en ik met de cliënt. Het Werkgeversservicepunt schakelde ook met de opleider. Heel af en toe had ik ook contact met de werkgever of opleider en de cliënt had ook contact met de opleider, maar dit liep voornamelijk via het Werkgeversservicepunt. Het verliep allemaal organisch.'*

### **Het Werkgeversservicepunt over samenwerking met UWV**

*'De samenwerking is voor verbetering vatbaar. Het Werkgeversservicepunt heeft veel kennis van de arbeidsmarkt en heeft het vertrouwen van de werkgevers. Ik ben van mening dat deze expertise niet altijd even goed wordt benut door de arbeidsdeskundige of de adviseur intensieve dienstverlening. Gelukkig gaat het met veel collega's ook wel goed.'* (adviseur werkgeversdienstverlening)

*'Het benaderen van het Werkgeversservicepunt is inmiddels een algemeen begrip geworden. Het gaat nu veel beter dan in het begin.'*

Opleidingsinstituten zijn in deze fase uiteraard een noodzakelijke samenwerkingspartner: zonder opleidingsinstituut is er geen scholing te regelen. UWV heeft een offerte nodig van het opleidingsinstituut. Er moet met de opleider gesproken worden over maatwerkmogelijkheden, indien dit nodig is voor de cliënt. Ook moet er vaak een stageadres geregeld worden. Over dit alles zal een adviseur in ieder geval contact moeten opnemen met het opleidingsinstituut en er soms ook over in overleg gaan. Zoals beschreven in paragraaf 3.4 lieten adviseurs het aanvragen van de offerte ook wel door de cliënt doen. Na de looptijd van de pilot is het proces aangepast: het opvragen van de offerte gebeurt nu door het bestelkantoor van UWV. Op het moment van schrijven is het dus het bestelkantoor dat contact heeft met de opleider over de offerte. De andere taken liggen nog wel steeds bij de adviseur/arbeidsdeskundige, die daarover met het opleidingsinstituut kunnen schakelen (of dat kunnen overlaten aan de UWV-scholingsadviseur of een re-integratiebedrijf, zie verderop).

We hebben gezien dat het goed is om rekening te houden met enkele aandachtspunten in het contact met opleiders:

- UWV financiert alleen opleidingen bij gecontracteerde opleiders. In sommige regio's zijn echter niet voor alle opleidingen gecontracteerde opleiders in de buurt beschikbaar zijn. Dit komt doordat niet alle opleiders het initiatief nemen of ertoe bereid zijn om een overeenkomst met UWV te sluiten onder de voorwaarden die UWV moet stellen. WIA-cliënten zijn niet altijd in de gelegenheid om ver te reizen voor een opleiding. We hoorden meermaals dat dit ertoe kan leiden dat cliënten vanwege de reistijd naar een wél gecontracteerde opleider – in het stadium nadat ze hadden gekozen welk beroep ze wilden gaan doen en welke scholing daarbij hoort – alsnog hun keuzes moeten heroverwegen. Om dit te voorkomen is het belangrijk dat UWV-professionals, maar ook re-integratiebedrijven, Werkgeversservicepunten en Leerwerkloketten, goed weten voor welke beroepen er wel of geen opleidingsinstituten zijn gecontracteerd in de regio of nagaan of de beoogde opleider een contract wil afsluiten met UWV.
- Het is voor opleiders (afhankelijk van het type opleiding) lastig om een offerte uit te brengen wanneer ze niet van tevoren kunnen inschatten hoelang iemand over de opleiding gaat doen. Denk aan het halen van een rijbewijs voor vrachtwagen of buschauffeur. Deze opleiders voeren een intake-toets uit met de potentiële deelnemers, maar de kosten daarvoor moeten ze zelf betalen. UWV betaalt deze kosten niet.
- Er zijn eisen verbonden aan de offertes, die niet voor alle opleiders even logisch of makkelijk uitvoerbaar zijn. Vaak moeten opleiders handmatig hun offertes aanpassen aan de eisen van UWV, wat tijd kost (zie ook Lammers & De Graaf-Zijl, 2022).
- Sommige opleiders helpen bij het vinden van een stageadres, andere laten het aan de cliënt (en zijn netwerk) over.
- Niet alle opleiders zijn even bereid om maatwerk te bieden of hebben daar ervaring mee.

### **Adviseurs en arbeidsdeskundigen over samenwerking met opleiders**

*'Ze willen dus wel hun best doen om een stageplek te krijgen voor iemand. We doen het samen: UWV en de opleider. Als er bij de opleider geen commitment is en het lukt de cliënt niet om een stage te vinden, dan zou het niet eerlijk zijn als de opleiding daardoor stopt. Dan lijkt het net de schuld van de cliënt, terwijl de opleider hier ook zijn nek voor uit mag steken.'*

*'Het helpt om gelijk aan het begin gesprekken te voeren met de opleider, bijvoorbeeld of ze ervoor openstaan als een cliënt langer over de opleiding doet.'*

### **Opleiders over samenwerking met UWV**

*'Ik weet van tevoren niet hoeveel lessen iemand nodig heeft. Ik moet vanuit een aanvraag een offerte uitbrengen van iemand die ik niet ken en niet gesproken heb. Dat gaat niet. Daarom doen wij een test. Maar zo'n test kost € 160 en UWV vergoedt deze niet. Ik vergoed deze nu vanuit eigen zak.'*

In deze fase kan een adviseur ook sommige zaken aan re-integratiebedrijven overlaten, zoals het zoeken van een opleider en het contact met de opleider over het bieden van maatwerk of het vinden van een stageadres of baangarantie/-intentie. Cliënten bij wie het re-integratiebedrijf deze rol op zich nam, waren daarover meestal zeer te spreken. Er zijn echter wel enkele aandachtspunten waarbij samenwerking met de UWV-adviseur helpt:



- Zoals aangegeven in paragraaf 4.1 zijn re-integratiebedrijven niet op de hoogte welke opleiders een contract hebben met UWV. Dat maakt het voor hen lastiger dan voor UWV-adviseurs of -arbeidsdeskundigen om de juiste opleider te vinden.
- Ook van de eisen die UWV stelt aan de offerte zijn re-integratiebedrijven niet altijd op de hoogte, wat ertoe kan leiden dat de opgevraagde offerte niet aan de eisen van UWV voldoet en later aangepast moet worden.

#### **Re-integratiebedrijven over de rol die zij spelen in het regelen van de scholing**

*'Ja, natuurlijk helpen wij bij het vinden van een werkgever voor een stage, leer-werkplek of een baangarantie. We hebben een groot netwerk met alle collega's. Als we iets weten, dan gaan we daar achteraan. Maar we kunnen geen garantie geven dat iets lukt.'*

*'Hoe cliënten een geschikte werkgever bij de opleiding vinden? Dit doen ze soms zelf en soms via ons. We hebben als re-integratiebedrijf een groot netwerk.'*

### **4.3. Cliënt begeleiden tijdens de scholing**

In de eerdere hoofdstukken hebben we beschreven dat het volgen van scholing zwaar kan zijn voor cliënten en dat betrokkenheid en begeleiding van een UWV-professional kan helpen om hier mee om te gaan. We hebben tijdens de pilot gezien dat een opleidingsinstituut of begeleider op de leer-werkplek soms al voldoende begeleiding biedt, maar soms is er meer nodig. Dat hangt zowel af van de begeleiding die de opleider of leer-werkplek kan bieden als van de begeleidingsbehoefte van de cliënt. Ook hier speelt de samenwerking met verschillende externe partijen een rol. Adviseurs zullen bij de opleidingsinstituten moeten nagaan of zij voldoende begeleiding bieden. Wanneer een cliënt tijdens een opleiding meer behoefte heeft aan contact en professionele begeleiding, dan kunnen UWV-adviseurs en arbeidsdeskundigen die begeleiding ook inkopen bij een re-integratiebedrijf.

#### **Adviseurs/arbeidsdeskundige over de rol die het opleidingsinstituut kan spelen in de begeleiding tijdens de opleiding**

*'Soms zit het stukje begeleiding al in de opleiding zelf. Zo heb ik nu een cliënt die een opleiding doet tot ervaringsdeskundige en daar zit het al bij in. De opleiding zelf vergoeden we dan en de opleider regelt de begeleiding bij de scholing binnen dat budget.'*

Wanneer er meer ondersteuning nodig is dan het opleidingsinstituut en UWV zelf (kunnen) bieden, dan zijn re-integratiebedrijven de aangewezen partner om op te bouwen. Dit kan via een modulair traject 'begeleiding bij scholing', via een Werkfit maken- of Naar werk-traject dat blijft doorlopen of door jobcoaching te bieden op het werkgedeelte van een leer-werktraject. Zowel cliënten als medewerkers zijn tevreden over deze begeleiding door re-integratiebedrijven.

#### **Adviseur over de rol die re-integratiebedrijven kunnen spelen in de begeleiding tijdens de opleiding**

*'Je wil voorkomen dat iemand met een opleiding begint en dat het tussentijds toch misgaat. Ik was blij om te horen dat het op de werkplaats goed ging. En het was fijn dat de jobcoach uit zichzelf aangaf dat jobcoaching overbodig was, maar dat er begeleiding bij scholing nodig was. Zo zorgen we ervoor dat de cliënt de opleiding afrondt en duurzaam uitstroomt.'*

#### **Re-integratiebedrijven over de rol die zij spelen in de begeleiding bij scholing**

*'Vaak heeft iemand tijdens de opleiding extra begeleiding nodig. Dat kunnen wij ook bieden als re-integratiecoach. Dat ligt niet alleen bij school of praktijkbegeleider. Dat kan alleen als een re-integratietraject nog loopt of als UWV een apart traject begeleiding bij scholing bij ons inkoopt. Mocht iemand tijdens een Werkfit maken-traject een opleiding willen volgen, dan kan ik dat Werkfit maken-traject afsluiten en een traject begeleiding bij scholing opstarten. Maar soms mogen we ook het Werkfit maken-traject laten doorlopen, dat is veel prettiger. Want het demotiveert de cliënt als er vertraging ontstaat doordat er een nieuw begeleidingstraject opgestart moeten worden. Laatst had ik iemand, die had zulke mooie stappen gezet bij de psycholoog dat hij na drie maanden al klaar was om een opleiding te starten. Dan is het heel jammer dat je moet zeggen: "Kan pas over zes maanden." Gelukkig mocht ik toen het Werkfit maken-traject door laten lopen omdat dit kantoor in die pilot zit.'*

### **4.4. Cliënt begeleiden na afronding van de scholing**

Als de opleiding is afgerond en iemand klaar is om aan het werk te gaan, dan is daarbij soms ondersteuning nodig. Mensen die niet kunnen blijven werken op hun stageadres of opleidingsplek, of een baangarantie hadden van een werkgever, moeten op zoek naar werk. Daarbij kunnen ze ondersteuning van UWV, een Werkgeversservicepunt of een re-integratiebedrijf gebruiken, want niet alle werkgevers staan open voor het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking. Zowel het Werkgeversservicepunt als de re-integratiebedrijven hebben een netwerk van werkgevers, van wie ze weten welke er openstaan voor het aannemen van mensen met een beperking en welke geschikt zijn om de juiste begeleiding te bieden en/of een geschikte werkomgeving hebben. Ook weten zij wat ze kunnen doen om een werkgever te overtuigen dat iemand een geschikte medewerker voor hun organisatie zou kunnen zijn.

In principe kunnen Werkgeversservicepunten en re-integratiebedrijven dezelfde rol vervullen bij het jobhunen. Re-integratiebedrijven bieden echter binnen een Naar werk-traject meer ondersteuning, zoals sollicitatietrainingen. Bovendien verloopt – zoals eerder aangegeven – de samenwerking tussen Werkgeversservicepunten en de werkzoekendendienstverlening voor WIA-gerechtigden van UWV niet altijd even soepel en zijn niet alle adviseurs van het Werkgeversservicepunt even goed uitgerust als het gaat om mensen met een arbeidsbeperking. In het onderzoek werd ook al geconstateerd dat samenwerking tussen de werkzoekenden- en werkgeversdienstverlening zou kunnen helpen om vaker succesvol scholing in de zetten (De Graaf-Zijl e.a., 2020). Tijdens de pilot bleek het stimuleren hiervan



echter weinig succesvol. Waar al goede banden waren, werden die benut. Waar ze nog niet waren, bleek het verbeteren hiervan lastig. Dit ligt volgens betrokkenen deels aan een ontbrekende structurele visie op samenwerking tussen de werkzoekendendienstverlening van UWV en het Werkgeversservicepunt en deels aan het feit dat ze gestuurd worden op een andere doelstelling. Het Werkgeversservicepunt is gericht op het vervullen van vacatures. Dat bijt soms met de tijd en aandacht die nodig is voor het vinden van de juiste werkplek voor iemand met een gedeeltelijke arbeidsbeperking. Bovendien hebben niet alle Werkgeversservicepunt-collega's affiniteit met en kennis van het vinden van werkgevers voor mensen met een WIA-achtergrond. Het verschilt daardoor per regio en per medewerker of de voorkeur uitgaat naar samenwerking met het Werkgeversservicepunt of met een re-integratiebedrijf.

#### **Het Werkgeversservicepunt en re-integratiebureau over de rol die zij kunnen spelen in de begeleiding van het zoeken naar een baan**

*'Uiteindelijk is het voor de werkgever toch vaak een financieel plaatje. De werkgever gaat rekenen: hoeveel moeite is het? Als de werknemer een jobcoach heeft, moet deze ook aandacht krijgen. Veel werkgevers staan er wel voor open, maar de financiële voordelen zijn voor hen vaak toch te weinig om hen over de streep te helpen. Als de werkgever er puur commercieel naar kijkt, kom je daar financieel niet altijd mee uit. Daarom werken we veel op basis van relatie. Het is ook een kwestie van geven en nemen: de werkgever heeft personeel nodig, wij leveren kandidaten. Op basis van relatie krijg je dingen voor elkaar.'* (Medewerker van een Werkgeversservicepunt.)

*'Wat ik belangrijk vind is dat de werkomgeving en de werkgever past bij de beperking van de cliënt, waarbij juiste en goede begeleiding belangrijk is. Bijvoorbeeld dat er een soort ambassadeur op de werkplek aanwezig is waar de cliënt bij terecht kan. Je houdt rekening met het profiel van de cliënt en of de werkgever daar rekening mee kan houden. Stel je voor, de cliënt heeft psychiatrische problemen. Iemand die moeite heeft met deadlines. Dan geef ik aan dat zo'n persoon weg moet blijven uit een omgeving waar veel met deadlines wordt gewerkt. Er zijn genoeg werkgevers die daar rekening mee houden, maar lang niet allemaal. Er zijn ook werkgevers waarvan je weet dat je daar überhaupt niet moet aankloppen. Dan is er op de werkplek te weinig begeleiding of de sfeer is te ruw. Soms kan je dit beïnvloeden door met de directie of hrm te praten. Maar als er op de werkvloer zelf geen begeleiding is, kom je nog niet verder. Als die er niet is, dan is het beter om op zoek te gaan naar een andere werkgever. Anders is het vragen om ellende.'* (Medewerker van een re-integratiebureau.)

## 5. De rol van lokaal management en staf

*'Managers hebben meer invloed op de afwegingen van professionals dan ze zelf denken.'* - Bennenbroek e.a., 2022.

In dit hoofdstuk beschrijven we waar pilotvestigingen tegen aanliepen bij hun aanpak om scholing vaker in te zetten en hoe zij daarmee omgingen. De pilotvestigingen kregen twee jaar lang de ruimte om ieder op hun eigen manier – maar wel binnen de bestaande kaders, regels en afspraken – te experimenteren om scholing vaker in te zetten voor WGA-gerechtigden. Mede daardoor was hoe de pilot werd vormgegeven op de pilotvestigingen voornamelijk afhankelijk van het lokaal management en de stafarbeidsdeskundige. Tijdens de pilot zagen we dat lokaal management en staf een belangrijke rol spelen in hoe medewerkers op de vestiging tegen de inzet van scholing aankijken. We hebben geobserveerd dat medewerkers meer scholing inzetten als ze goed op de hoogte zijn van scholingsmogelijkheden, en geïnspireerd en gestimuleerd worden om hiermee aan de slag te gaan. Tegelijkertijd is het van belang dat de medewerkers zich ondersteund voelen door de manager en stafarbeidsdeskundigen, en de ruimte voelen om scholing in te zetten.

Figuur 5.1 toont de vier rollen die lokale managers en stafarbeidsdeskundigen rond scholing vervullen richting de medewerkers, gebaseerd op onze observaties en interviews op de vestigingen. Managers en stafarbeidsdeskundigen stellen medewerkers in staat scholing in te zetten door: (1) medewerkers te informeren over het beleid en de visie op scholing, de mogelijkheden die er zijn en wat ze van medewerkers verwachten, (2) medewerkers te inspireren en te stimuleren om vaker aan scholing te denken en dit te bespreken met de cliënt, (3) medewerkers vertrouwen te geven in hun vakmanschap en mee te denken als ze ergens tegenaan lopen, en (4) voorwaarden te scheppen voor medewerkers om scholing in te kunnen zetten, bijvoorbeeld door de samenwerking te faciliteren met verschillende partijen die nodig zijn bij de inzet van scholing. In dit hoofdstuk lopen we deze rollen langs, waarbij we per rol de succesfactoren en de aandachtspunten bespreken.

**Figuur 5.1 De rollen vanuit lokaal management en stafarbeidsdeskundigen richting medewerkers**



### 5.1. Medewerkers informeren over scholing

Aan het begin van de pilot zagen we dat veel medewerkers zich nog onvoldoende bewust waren van de mogelijkheden rondom scholing. Het was voor medewerkers geregeld te onduidelijk wat de regels zijn omtrent het inzetten van scholing of voor wie scholing een geschikte optie is. Gedurende de pilots hebben we het bewustzijn over het nut van scholing onder medewerkers zien toenemen. Het informeren van medewerkers en het vergroten van hun bewustzijn over het belang van scholing als onderdeel van het re-integratie-instrumentarium was daarbij een van de eerste stappen die de managers en staf ondernamen om ervoor te zorgen dat scholing vaker wordt ingezet.

#### Succesfactoren

Uit de pilot bleken de volgende interventies succesvol:

- Het informeren van medewerkers tijdens een fysieke informatiebijeenkomst.
- Het ruimte bieden voor discussie en het stellen van vragen.
- Het effectief benutten van de scholingsadviseur.

#### Fysieke informatiebijeenkomst

Een informatiebijeenkomst voor het hele team van medewerkers (adviseurs, arbeidsdeskundigen en procesbegeleiders) dat WGA-cliënten begeleidt naar werk is tijdens de pilot een succesvol startpunt gebleken voor het vergroten van de inzet van scholing. Op twee pilotvestigingen is zo'n informatiebijeenkomst gehouden. Een andere vestiging koos ervoor om tijdens bestaande teamoverleggen aandacht te besteden aan de inzet van scholing en het inkoopproces. Tijdens zo'n fysieke bijeenkomst zijn de manager en de stafarbeidsdeskundige zelf aanwezig, maar het is goed om ook andere experts van binnen de organisatie te betrekken (bijvoorbeeld kennisadviseurs, regionaal arbeidsmarktadviseurs, scholingsadviseurs, adviseurs leren en ontwikkelen) om korte presentaties te geven en vragen te beantwoorden. Zo'n bijeenkomst werkt volgens medewerkers beter dan een schriftelijke aankondiging, nieuwsbericht of het rondsturen van een (onderzoeks)rapport. Zeker wanneer medewerkers in staat worden gesteld om tijdens de bijeenkomst kritische vragen te stellen, met elkaar en de manager en stafarbeidsdeskundige in discussie te gaan en de informatiebijeenkomst wordt gecombineerd met inspirerende verhalen of filmpjes van cliënten, dan biedt het een goede voedingsbodem voor een ander handelingsperspectief.

Bij het informeren bleken de volgende zaken goed aan te sluiten bij de behoeften van de medewerkers:

- Wetenschappelijk inzicht: scholing is het effectiefste instrument om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te helpen aan een nieuwe, duurzame positie op de arbeidsmarkt.
- Het onderling bespreken van casuïstiek/praktijkvoorbeelden.
- De mogelijkheden die UWV heeft om scholing in te zetten en de voorwaarden waaronder dat kan.
- De ruimte die de beleidsregels bieden.
- Wat het inzetten van scholing van medewerkers vraagt.
- Dat je als management en staf scholing ondersteunt en stimuleert als regulier onderdeel van de re-integratiedienstverlening gericht op duurzaam betaald werk.
- Dat je van de medewerkers verwacht dat ze bij elke cliënt scholing ter sprake brengen als mogelijk optie die hen kan helpen aan een nieuwe toekomst.

Tijdens de informatiebijeenkomsten is gebleken dat het vooral nuttig is voor medewerkers om het expliciet met elkaar te hebben over de scholingsmogelijkheden en het scholingsbeleid. Zoals in hoofdstuk 3 bleek, leven hieromtrent verschillende beelden onder medewerkers, waaronder ook misverstanden over de mitsen en maren bij de inzet van scholing. Dit komt onder andere door beleid of aansturing in het verleden, maar ook door de strenge formulering in de beleidsregels zelf. Velen zijn niet op de hoogte van de ruimte die er op dit moment is (en er in het verleden ook al was). Het was bijvoorbeeld niet voor alle medewerkers duidelijk dat de term 'noodzaak' – die in de beleidsregels staat – niet betekent dat alleen scholing ingezet mag worden als iemand zonder scholing geen werk kan vinden, maar ook als scholing helpt om de kans op een nieuwe, duurzame positie op de arbeidsmarkt te vergroten (zie hoofdstuk 6). Daarnaast was het voor veel medewerkers een nieuw inzicht om gemotiveerde cliënten het voordeel van de twijfel te geven, omdat zij vaak meer kunnen dan medewerkers denken. Ook wisten veel medewerkers niet dat een baangarantie geen verplichting is voor het inzetten van scholing en dat de arbeidsmarktrelevantie ook op een andere manier onderbouwd kan worden.

### Ruimte voor kritische vragen en discussie

Omdat er een ander handelingsperspectief van hen wordt verwacht, hebben medewerkers ruimte nodig om kritische vragen te stellen en te discussiëren over het nut en de noodzaak van de verandering. Veel medewerkers die al langer meelopen, hebben al meerdere organisatorische veranderingen meegemaakt. Zij vroegen zich af waar de verandering van het beleid vandaan komt en wat dat precies van hen vraagt. Omdat de beleidsregels ongewijzigd bleven, was er in feite geen sprake van een beleidsaanpassing. Het enige dat veranderde was dat er tijdens de pilots meer nadruk kwam te liggen op de inzet van scholing, er een kernteam met scholingsambassadeurs werd ingesteld en er van medewerkers gevraagd werd te zoeken naar praktische ruimte/oplossingen om vaker scholing in te zetten. Medewerkers vonden het belangrijk dat de manager en de stafarbeidsdeskundige ruimte bieden en serieus ingaan op alle tegengeluiden, zonder deze weerstand gelijk te veroordelen. Als er geen ruimte is om tegengeluiden openlijk te bespreken, dan leven ze onderhuids verder en belemmert dat de totstandkoming van de gewenste gedragsverandering. Tijdens zo'n bespreking kunnen staf, management en medewerkers met elkaar veel meer uitdiepen welke ruimte er is in de (ongewijzigde) beleidsregels en welk beroep professionals kunnen doen op de manager, stafarbeidsdeskundige of scholingsadviseur bij twijfel.

We hoorden bijvoorbeeld als tegengeluid:

- dat het ingewikkeld is om scholing in te zetten;
- dat het protocol strikt is;
- dat het zonde is van het geld als iemand de scholing niet afmaakt, dus dat je echt zeker van je zaak moet zijn voordat je eraan begint;
- de vraag waarom het nou weer allemaal anders moet.

### Adviseur over kritische geluiden op de werkvloer

*'Ik merk dat er op de werkvloer nog veel oud zeer zit wat er niet uit wil. Barricades die altijd gevoeld zijn spelen nog steeds, ook als ze er eigenlijk niet meer zijn. Maar degenen die negatief zijn, hoor je het vaakst. Een kwart van de collega's hoor je nog weleens: "Oh bah, ik moet weer scholing inkopen." Ik denk dat dat wel minder is geworden tijdens deze pilot.'*

### De rol van de scholingsadviseur

De scholingsadviseur kan een rol hebben bij het regelmatig informeren van medewerkers in hun dagelijkse werk. De scholingsadviseur is namelijk specifiek opgeleid om advies te kunnen geven over scholingsmogelijkheden en te helpen

bij het inkoopproces. Die kan daarom zowel worden benut voor het bespreken van specifieke casuïstiek waarbij scholing aan de orde is, alsook voor het breder informeren van medewerkers over de scholingsmogelijkheden, de regels rondom de inkoop van scholing en de inkoop zelf. Op sommige pilotvestigingen werd de scholingsadviseur minder benut, omdat die vooral werkte aan de WW of omdat er al een actieve samenwerking was met het Leerwerkloket. Op deze vestigingen vervulde een bedreven arbeidsdeskundige/adviseur werk of het Leerwerkloket de informatieve rol.

### **Aandachtspunt: schriftelijk informeren is niet voldoende**

Een schriftelijke mededeling dat het management de inzet van scholing wil stimuleren, heeft minder effect dan een fysieke bijeenkomst. Een schriftelijke mededeling wordt makkelijker over het hoofd gezien of alleen vluchtig gelezen. Daarnaast biedt het geen ruimte voor het stellen van kritische vragen en discussie, en werkt het minder inspirerend. Dezelfde informatie wordt beter opgenomen wanneer die mondeling door experts wordt verteld.

## **5.2. Medewerkers inspireren en stimuleren**

Tijdens de pilot bleek dat alleen het informeren van medewerkers niet voldoende is om vaker aan scholing te denken als re-integratiemiddel. Hiervoor was ook nodig dat de meerwaarde van scholing daadwerkelijk voelbaar werd gemaakt en de medewerkers werden geënthousiasmeerd om hiermee aan de slag te gaan. Uit onze observaties blijkt dat de manager en de stafarbeidsdeskundige een belangrijke rol spelen om hun medewerkers te stimuleren en te inspireren om vaker scholing in te zetten.

### **Succesfactoren**

Tijdens de pilot bleek dat de stafarbeidsdeskundige en manager op meerdere manieren medewerkers succesvol kunnen inspireren en stimuleren om proactief het gesprek met cliënten te voeren over scholing. Het gaat om de volgende succesfactoren:

- Het tonen van commitment, bijvoorbeeld door scholing als speerpunt te noemen in het jaarplan.
- Het delen van succesverhalen, bijvoorbeeld door het vertonen van filmpjes van cliënten (en hun werkgevers) die vertellen wat scholing hen heeft gebracht. Dit soort succesverhalen opnemen in nieuwsbrieven of delen in teamoverleggen bleek ook inspirerend te werken.
- Het benoemen van scholingsambassadeurs en ervoor zorgen dat die hun collega's niet alleen ondersteunen, maar ook enthousiasmeren en informeren.
- Het bespreken van ervaringen en vorderingen met het inzetten van scholing.

### **Het tonen van commitment**

Tijdens de pilot observeerden we dat het een verschil maakt als managers en/of stafarbeidsdeskundigen (of scholingsambassadeurs) ervan overtuigd zijn dat scholing een effectief re-integratie-instrument is. Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt ook dat veranderingen in een organisatie succesvoller zijn als een manager zich ook aan de verandering verbindt:

*(...) '[bij] de succesvolle trajecten is altijd sprake van een persoonlijke verbinding van de manager met het traject en de resultaten. Wanneer deze verbinding niet duidelijk aanwezig is, door bijvoorbeeld ziekte, onderlinge wrijving of persoonlijk belang, heeft dit direct zijn weerslag op het succes van het traject.'* (Hooch Antink e.a., 2006)

De UWV-medewerkers die wij hebben gesproken vertelden dat er veel verschillende initiatieven op ze afkomen. Daarom helpt het ze wanneer de manager expliciet benoemt dat de prioriteit ligt op scholing. Dit toont aan de medewerkers dat het management zich ook committeert aan dit onderwerp en deze helderheid vormt de basis om er op andere momenten op terug te komen. Zo laat het management zien dat ze er echt werk van willen maken om scholing neer te zetten als een van de re-integratie-instrumenten om mensen met een WIA-uitkering aan een nieuwe, duurzame toekomst te helpen. Op een van de pilotvestigingen is er bijvoorbeeld voor gekozen om scholing te benoemen als speerpunt in het jaarplan van de vestiging. Dit is toen ook aangekondigd op de nieuwjaarsbijeenkomst. Voor deze vestiging heeft dit een stevige impuls gegeven aan de inzet van scholing. Dit was een dusdanig succes dat het management heeft besloten om dit in 2024, na het einde van de pilot, nog steeds als speerpunt te behouden. Het management, de staf en medewerkers hadden namelijk ervaren dat via die focus op scholing ook de visie op re-integratie, het vakmanschap van de medewerkers en hun onderlinge samenwerking een impuls hadden gekregen.

### **Succesverhalen delen**

Filmpjes van cliënten die via scholing een nieuwe toekomst hebben gevonden, blijken een effectieve manier om professionals te inspireren over de meerwaarde van scholing. Een van de pilotvestigingen organiseerde drie inspiratiesessies – voor elk van de drie regionale teams – onder leiding van de stafarbeidsdeskundige. Deze stafarbeidsdeskundige omarmt scholing als re-integratie-instrument, organiseerde de sessie samen met de manager, de adviseur leren en ontwikkelen, en een kennisadviseur van het UWV Kenniscentrum. Deze bijeenkomsten waren zowel informerend als enthousiasmerend en inspirerend bedoeld. De sessies startten, na een korte introductie door de manager, met drie filmpjes: twee van cliënten die via UWV scholing hadden gevolgd en een van de werkgever van een van deze cliënten, die vertelde hoe blij ze was met haar nieuwe medewerker. Starten met de filmpjes werkte enthousiasmerend en inspirerend en bracht het gesprek op gang. In sommige teams gaf dit bijvoorbeeld meteen ruimte aan criticasters om aan te geven dat het allemaal leuk en aardig is, maar dat scholing toch bijna nooit mag. Zoals we hiervoor hebben aangegeven, is het heel belangrijk dat dit gesprek ook plaatsvindt. Het is dan ook belangrijk dat de collega wiens cliënt centraal staat in de video aanwezig is en vertelt hoe het proces is verlopen. Ook de aanwezigheid

van de manager en stafarbeidsdeskundige, en eventueel de scholingsadviseur, is belangrijk om onderliggende twijfels over de inzet van scholing naar boven te halen en hierover in gesprek te gaan met elkaar.

Ook het delen van succesverhalen op andere manieren is nuttig gebleken. Verhalen in nieuwsbrieven bijvoorbeeld, waarin collega's elkaar informeren over een cliënt die ze met succes via scholing aan een nieuwe plek op de arbeidsmarkt hebben geholpen. Dit geldt ook voor het bespreken van succesverhalen tijdens een afdelingsoverleg of een intervisiebijeenkomst. Daarbij is het belangrijk dat steeds de meerwaarde voor de cliënt als uitgangspunt wordt genomen en dat in aanvulling daarop de manier waarop de professional ervoor heeft gezorgd dat de scholing tot stand is gebracht, wordt meegegeven. Vaak leidt dat tot de conclusie dat het dus echt vaker mag dan de medewerkers denken en dat het interne proces niet zo ingewikkeld is als gedacht, als de medewerkers het eenmaal vaker hebben gedaan.

### Scholingsambassadeurs benoemen

In paragraaf 4.1 merken we op hoe de scholingsadviseur kan bijdragen aan het informeren van de medewerkers. Naast de scholingsadviseur kan het management ook een aantal arbeidsdeskundigen of adviseurs werk vragen om een ambassadeursrol op zich te nemen. Als ambassadeur kunnen zij op meerdere manieren de inzet van scholing faciliteren, bijvoorbeeld door als vraagbaak te dienen voor collega's of door bijeenkomsten te organiseren over scholing. Alle pilotvestigingen hebben bij de start van de pilot een soort kernteam samengesteld met collega's die enthousiast waren over scholing en zich ervoor wilden inzetten om ervoor te zorgen dat collega's vaker aan scholing zouden denken en vaker zouden gaan inzetten. Hoewel de werkwijze van deze kernteams van scholingsambassadeurs niet overall precies hetzelfde was, bleken de scholingsambassadeurs op de meeste pilotlocaties toegevoegde waarde te hebben. Ze gaven bijvoorbeeld presentaties bij teamoverleggen of zorgden ervoor dat tijdens zo'n teamoverleg scholing op de agenda stond en succesverhalen werden gedeeld. Sommigen organiseerden zelf bijeenkomsten over een thema dat naar boven was gekomen op de vestiging.

### Het bespreken van ervaringen en vorderingen

Op het moment dat het inzetten van scholing extra aandacht krijgt op een vestiging, is het belangrijk dat er ook een duidelijke afspraak wordt gemaakt over het bespreken van ervaringen en vorderingen met het inzetten van scholing. Vestigingen waar een dergelijke afspraak niet expliciet werd gemaakt, lieten veel minder grote (en vooral minder breed gedragen) gedragsveranderingen zien dan vestigingen waar dit wel expliciet werd gedaan. Op de vestiging die hierin het explicietst was, werd aan alle medewerkers gevraagd om een maand later in het teamoverleg te vertellen wat zij hadden geprobeerd om vaker over scholing te praten met cliënten en hun ervaringen te delen. Ook waren er vestigingen waar managers in de loop van de pilot keken welke medewerkers veel, weinig of helemaal geen scholing hadden ingekocht. Zij gingen expliciet het gesprek aan met medewerkers die geen of weinig scholing hadden ingezet om te vragen hoe dat kon en of ze wellicht hulp nodig hadden. De wetenschap dat dit gaat gebeuren is voor medewerkers een stok achter de deur om ook echt in actie te komen na bijvoorbeeld een informatiebijeenkomst.

#### UWV-medewerker over het bespreken van vorderingen

*'Tijdens het laatste werkoverleg heeft de manager de ambitie neergelegd bij de adviseurs dat zij graag ziet dat elke adviseur voor het einde van het jaar ten minste één of twee opleidingen heeft ingezet, zodat zij met de adviseur aan het einde van het jaar daarover in gesprek kan gaan: Lukt dat? Zo niet, waarom is het niet gelukt?'*

### Aandachtspunten

- Overdrijven kan juist averechts werken.
- 'Vinkjescultuur' en cijfermanagement worden als belemmerend ervaren.

### Overdrijven kan averechts werken

Het is belangrijk dat management en staf laten zien dat zij hun medewerkers zien als competente, autonome werknemers die zich verbonden voelen met de organisatie.<sup>11</sup> Inspireren is belangrijk, maar wanneer het er in de ogen van de medewerkers te dik bovenop ligt, er te veel wordt herhaald en ze in hun beleving eerder worden gepusht dan geïnspireerd, dan schiet het inspireren door en kan het juist averechts werken:

*'In het werkoverleg merk ik dat er aversie begint te ontstaan tegen die stukjes in de nieuwsbrief. Sommige collega's vinden dat het nu te vaak over scholing gaat. Het ligt er te dik bovenop. Ze weten het nu wel. Het voelt voor hen alsof het ze wordt opgedrongen.'*  
– UWV medewerker

### Vinkjescultuur en cijfermanagement

Wanneer medewerkers de mededeling krijgen dat ze geacht worden om een bepaald instrument vaker in te zetten, dan ontstaat bij een deel van de medewerkers snel de indruk dat het gaat om 'vinkjes zetten' of dat het 'alleen maar gaat om de cijfers'. We hoorden van de managers van de medewerkers bij wie dit gebeurde dat dit komt doordat in het verleden wel vaker vanuit landelijk UWV zonder duidelijke inhoudelijk uitleg van het 'waarom' werd aangekondigd dat bepaalde instrumenten vaker ingezet zouden moeten worden, terwijl medewerkers de reden daarachter lang niet altijd begrepen of ondersteunden. Op een van de vestigingen ontstond vrij vroeg in de pilot de indruk dat het 'afvinken' bij deze pilot ook het geval was en dat was voor een medewerker aanleiding om uit het kernteam te stappen en zich terug te trekken als scholingsambassadeur op die vestiging. Het opleggen van cijfermatige doelen kan dus aanleiding zijn

<sup>11</sup> Zie de zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci (2000).

voor een nuttig en informatief gesprek over de inzet van scholing, maar het kan ook de verkeerde indruk wekken, namelijk dat de inzet van scholing een doel op zich is, terwijl het uiteindelijke doel is om cliënten duurzaam aan het werk te helpen.

### 5.3. Medewerkers vertrouwen geven en met ze meedenken

Tijdens de pilot bleek dat wanneer medewerkers op de hoogte zijn van scholingsmogelijkheden en ook geïnspireerd zijn om vaker scholing in te zetten, dit nog niet betekende dat ze daadwerkelijk de ruimte voelen om dit te doen. Hiervoor was het nodig dat management en stafarbeidsdeskundigen de medewerkers expliciet lieten merken dat zij vertrouwen hebben in het vakmanschap van de medewerker en dat ze actief meedenken wanneer medewerkers tegen bepaalde barrières aanlopen bij het inzetten van re-integratiedienstverlening in het algemeen en scholing in het bijzonder.

#### Succesfactoren

- Practice what you preach: het helpt als managers en stafarbeidsdeskundigen zelf het goede voorbeeld geven door gemotiveerde cliënten en medewerkers het voordeel van de twijfel te geven.
- Het doorgeven van signalen hogerop in de organisatie wanneer het knelt in de uitvoering van de dienstverlening.

#### Practice what you preach

Door zelf het goede voorbeeld te geven, kunnen managers en stafarbeidsdeskundige de inzet van scholing stimuleren. Zo kwam tijdens leerbijeenkomsten ter sprake hoe waardevol het was als zij proberen mee te denken binnen de ruimte die er is. Dit werkte bijvoorbeeld als een medewerker bij hen aanklopte met een ingewikkelde casus, waarin de gewenste scholing niet vanzelf tot stand kwam. En wanneer zij bijvoorbeeld gemotiveerde cliënten en medewerkers het voordeel van de twijfel gaven.

Zodra een manager of stafarbeidsdeskundige zelf streng op de rechtmatigheid gaat controleren, haken ook medewerkers af. Zeker als de inzet van scholing ingewikkeld lijkt te worden, zagen we dat het van belang is dat management en staf niet snel opgeven en bijvoorbeeld helpen met omdenken. Soms is het beter om te constateren dat niet valt te onderbouwen waarom iemand niet schoolbaar zou zijn in plaats van dat het moeilijk valt te onderbouwen dat iemand schoolbaar is (zie ook paragraaf 3.4).

Daarnaast moeten manager en stafarbeidsdeskundige uiteraard van de medewerkers verwachten dat ze hun kennis en vaardigheden op peil houden en op de juiste wijze inzetten. En wanneer dat niet het geval is, mogen zij de medewerkers daarop aanspreken. We hoorden van medewerkers dat het helpt als zij dit op constructieve wijze doen en ervoor zorgen dat zij medewerkers handvatten geven om in de toekomst wel het juiste te doen. Daar sprak voor medewerkers een gevoel van vertrouwen in hun professionele verantwoordelijkheid uit.

#### Het doorgeven van signalen en knelpunten

Managers en stafarbeidsdeskundigen kunnen medewerkers ook op een andere manier het gevoel geven dat ze hen vertrouwen en steunen. We zagen dat dit gevoel bijvoorbeeld ontstond doordat managers en staf lieten zien dat zij casussen waarbij medewerkers worden belemmerd door protocollen, beleid en werkprocessen, doorspelen hogerop in de organisatie en daar om oplossingen vragen. Tijdens de pilot hebben management en staf op verschillende momenten signalen doorgegeven wanneer er casussen optraden waarbij er binnen de regels en kaders geen oplossing was. Dit gaf de medewerkers het gevoel dat hun management actief meedacht en vertrouwen had in hun vakmanschap.

#### Aandachtspunt: Stafarbeidsdeskundigen en managers kunnen verschillend opereren

Of medewerkers het gevoel van vertrouwen en meedenken ervaren, is sterk afhankelijk van de werkstijl van de manager of stafarbeidsdeskundige. Dit werd tijdens de pilot gemerkt bij wisselingen van stafarbeidsdeskundigen. Medewerkers signaleerden dat het voor de inzet van scholing uitmaakte hoe de stafarbeidsdeskundige opereerde die werkzaam was op de vestiging. Waar de ene stafarbeidsdeskundige actief meedacht over oplossingen voor problematische casuïstiek, focuste de andere stafarbeidsdeskundige vooral op de belastbaarheid van een cliënt. Hoewel beide aspecten belangrijk zijn bij een scholingsaanvraag, werkte het voor de medewerkers belemmerend als een personeelswisseling betekende dat er vanwege belastbaarheid met meer terughoudend tegen scholing aangekeken werd. Vooral omdat de stafarbeidsdeskundige ten tijde van de pilot ook geraadpleegd moest worden voor scholingen boven de € 5.000. Daarom vinden medewerkers het belangrijk dat er bij een personeelswisseling zorgvuldig wordt overgedragen en de werkwijze die van hen wordt gevraagd niet al te veel wijzigt onder invloed van een personeelswisseling. Dit gebeurt bijvoorbeeld op een van de pilotvestigingen, waar de stafarbeidsdeskundige heeft besloten om een jaar langer door te werken voordat hij met pensioen gaat om te zorgen voor goede continuïteit van werkzaamheden.

*'We hadden een enthousiaste stafarbeidsdeskundige. De manager was ook enthousiast. Die hebben veel moeite gedaan om adviseurs te inspireren scholing in te zetten. Nu hebben we een andere stafarbeidsdeskundige, die zit meer op de belasting/belastbaarheid. Dat is een enorm verschil met de oude stafarbeidsdeskundige.'* (UWV-medewerker)

*'Voorheen was het beeld de kortste weg naar werk. We hadden toen een stafarbeidsdeskundige van de oude stempel. Nu is dat anders, dat maakt veel uit. Maar het duurt wel even voordat de mindset echt blijvend is veranderd bij alle collega's.'* (UWV-medewerker)



## 5.4. Voorwaarden scheppen

Wanneer medewerkers geïnformeerd zijn over scholing, en ook daadwerkelijk geïnspireerd zijn om die in te zetten en zich daarin gesteund voelen, observeerden we dat ze meer geneigd zijn om scholing in te zetten. Tijdens de pilot observeerden we dat er dan nog steeds drempels aanwezig kunnen zijn waardoor medewerkers geen scholing inzetten, zoals rolonduidelijkheid of te hoge werkdruk. Manager en stafarbeidsdeskundige kunnen daarom de inzet van scholing ook bevorderen door:

- duidelijk te zijn over de rollen die medewerkers hebben en bij wie ze terecht kunnen voor hulp;
- de actieve caseload per medewerker te beperken, zodat ze tijd hebben om cliënten te coachen en ondersteunen richting scholing;
- ruimte te bieden voor casuïstiekbesprekingen;
- de samenwerking met interne en externe partijen te bevorderen.

### Duidelijke rolverdeling

Medewerkers moeten weten wat er van hen wordt verwacht en wat ze van anderen kunnen verwachten. Het is aan de manager om hier duidelijk over te zijn. Zowel over wat ze van de medewerkers zelf vragen, als over de ondersteuning die ze daarbij kunnen krijgen van collega's met een andere functie. Zoals eerder aangegeven kunnen adviseurs werk en arbeidsdeskundigen hierin met elkaar samenwerken en soms ook een beroep doen op een procesbegeleider, een scholingsadviseur, de stafarbeidsdeskundige of manager, het Werkgeversservicepunt of Leerwerkloket, et cetera.

*'[Op de vestiging zijn we nog] zoekende naar hoe de opdracht gezien moet worden en wie welke rol hierin kan pakken. Deze onduidelijkheid rondom de doelstelling kan een verklaring zijn voor het achterlopen van de vestiging binnen de pilot.'* (Verslag observatie kernteambijeenkomst.)

### De actieve caseload per medewerker beperken

Scholing inzetten is tijdsintensief. Het kost veel tijd om een coachende werkwijze te hanteren om mensen echt stappen te laten zetten in hun re-integratie en daarbij na te denken over het beroep dat ze in de toekomst zouden willen uitoefenen en welke scholing daarvoor nodig is. Dit levert een dilemma op: is het beter om een klein deel van de caseload intensief te begeleiden of moet een medewerker iedereen in de caseload min of meer evenveel aandacht geven? In het laatste geval komt scholing waarschijnlijk niet of nauwelijks van de grond, tenzij er bijvoorbeeld voor gekozen wordt om het onderzoeken van de scholingsvraag expliciet als opdracht mee te geven aan de re-integratiebedrijven.

Voor het structureel verlagen van de totale caseload per medewerker zijn meer medewerkers en dus extra budget nodig. We zijn tijdens de pilot echter ook creatieve initiatieven tegengekomen om de caseload anders te verdelen, zie bijvoorbeeld onderstaande quote.

*'Vanaf volgend jaar zal op dit kantoor de caseload wordt gesplitst in zo'n tachtig à honderd cliënten per adviseur intensieve dienstverlening die actief gecoacht worden en de rest die alleen gemonitord wordt. Ik verwacht dat dat van invloed zal zijn op het aantal ingezette scholingen, doordat adviseurs meer in kunnen zetten op coaching richting werk via scholing. En minder vertrouwen op re-integratiebedrijven. Meer zelf de regie houden. In beide groepen frequentie van contact omhoog, maar aard van contact verschillend.'* (UWV-medewerker)

### Ruimte bieden voor casuïstiekbesprekingen

Ook tijd bieden voor en het stimuleren van casuïstiekbesprekingen is een succesfactor gebleken tijdens deze pilot. Medewerkers gaven aan dat dergelijke casuïstiekbesprekingen hen erg hielpen om met elkaar te sparren over de mogelijkheden om cliënten te helpen aan een nieuwe, duurzame plek op de arbeidsmarkt en of/hoe ze daarbij scholing in konden zetten.

### Bevorder samenwerking met interne en externe partijen

In hoofdstuk 3 hebben we laten zien met wie UWV-professionals zowel binnen als buiten UWV kunnen samenwerken om een succesvolle inzet van scholing te bevorderen. Deze samenwerking komt niet vanzelf tot stand. Het helpt wanneer management en stafarbeidsdeskundigen actief deze samenwerking stimuleren. Dit kan bijvoorbeeld door als manager zelf in gesprek te gaan met het Werkgeversservicepunt en het Leerwerkloket over de samenwerking. Ook de stafarbeidsdeskundige kan hierin het goede voorbeeld geven door actief samen te werken met arbeidsdeskundigen, adviseurs intensieve dienstverlening, scholingsadviseurs, et cetera.

*'De expertise voor maatwerk ligt hier in de regio vermoedelijk bij het Leerwerkloket. En daarmee is de samenwerking helaas niet zo goed. Die spreek ik eigenlijk bijna nooit.'* (UWV-medewerker)

Daarnaast hebben we in de pilots gezien dat het zinvol is om als manager een kernteam te creëren dat zich richt op scholing. In dat kernteam kunnen knelpunten en vraagstukken rondom scholing worden besproken en opgelost, en ook de casuïstiek kan worden besproken. Tijdens de pilots zijn er op alle vier de vestigingen dergelijke kernteams gevormd. De invulling hiervan verschilde per vestiging, maar over het algemeen werden hier verschillende expertises vertegenwoordigd, zoals arbeidsdeskundige of de adviseur intensieve dienstverlening, Werkgeversservicepunt,

---

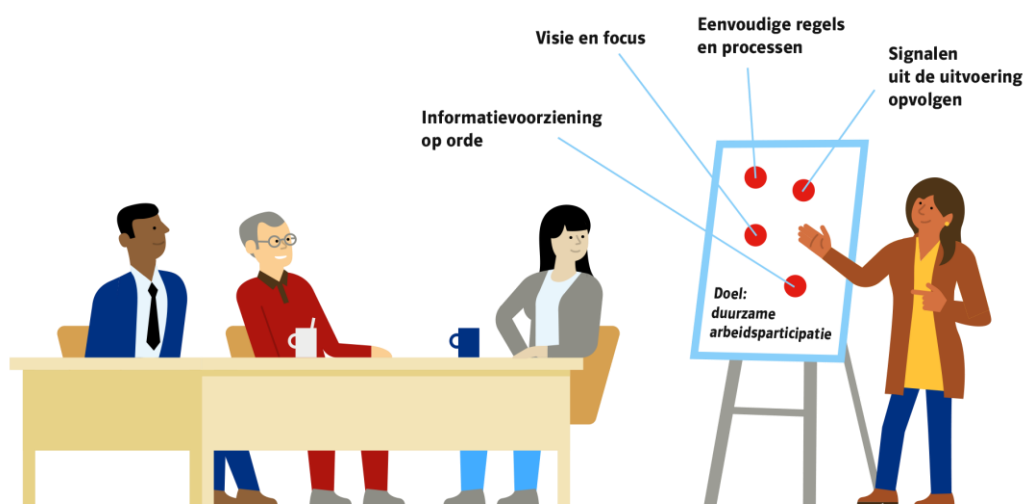
Leerwerkloket en/of een scholingsadviseur. Aan het begin van de pilot nam de manager op elke vestiging ook zelf actief deel aan het team. Dit maakte dat de manager goed op de hoogte was van wat er speelde op het gebied van scholing op de vestiging en tegen welke barrières medewerkers aanliepen. Ze konden zo waar nodig bijsturen of knelpunten die onoplosbaar waren doorspelen naar hogere managementlagen. Als een kernteam eenmaal goed liep, dan konden managers veel aan het team overlaten. Een kernteam werkte ook goed, omdat de teamleden ook hun directe collega's goed konden benaderen wanneer ze aanvullend expertise nodig hadden bij een casus.

## 6. Bredere inbedding in de organisatie

In dit hoofdstuk laten we zien hoe de inzet van scholing door UWV-medewerkers samenhangt met de manier waarop scholing, als onderdeel van de re-integratiedienstverlening, is ingebed in de UWV-organisatie. We hebben tijdens de pilots geleerd dat dit gaat over hoe scholing wordt gepositioneerd binnen de re-integratievisie van UWV en hoe dat vertaald is in beleid en de werkprocessen die daarmee samenhangen. Anderzijds zagen we dat het ook gaat om mechanismen waarmee signalen van uitvoerend professionals worden opgehaald over de barrières die zij ervaren bij het bespreken en inzetten van scholing, hoe die signalen opgevolgd worden en of en hoe medewerkers daarover geïnformeerd worden.

We beschrijven wat UWV als organisatie kan bijdragen aan de inbedding van scholing als onderdeel van de re-integratiedienstverlening. Aan de start van de pilot hebben de vier vestigingen een vrije opdracht gekregen om binnen de geldende kaders vaker scholing in te zetten voor WGA-gerechtigden die daar baat bij zouden kunnen hebben. Hoe zij dit wilden bereiken, konden zij naar eigen inzicht invullen. De pilotvestigingen liepen bij het uitvoeren van hun plan van aanpak tegen een aantal zaken aan die zij zelf niet konden oplossen. Daarbij hadden ze ondersteuning vanuit de bredere UWV-organisatie nodig. Tijdens de looptijd van de pilot zijn er meerdere leerpunten opgehaald uit observaties en interviews met medewerkers over hoe UWV als organisatie kan bijdragen aan het versterken van de inbedding van scholing in de re-integratiedienstverlening. De leerpunten die we hierna beschrijven hebben betrekking op (1) de visie en focus van UWV op re-integratie en hoe die gedeeld worden met medewerkers, (2) regels en processen, (3) het opvolgen van signalen uit de uitvoering en (4) de informatievoorziening (zie figuur 6.1).

**Figuur 6.1 Hoe kan UWV medewerkers ondersteunen bij de inzet van scholing?**



### 6.1. Visie en focus

Om de inzet van scholing te ondersteunen is het belangrijk dat UWV richting alle medewerkers een eenduidige boodschap uitdraagt over duurzaam betaald werk als doel van de re-integratiedienstverlening en daarmee samenhangend het belang en nut van scholing als onderdeel van die re-integratiedienstverlening op de weg naar duurzame inzetbaarheid.

Het breed uitdragen van een visie en van daarmee samenhangende doorgevoerde wijzigingen in beleid en het actueel houden van kennis en wijzigingen in processen bleken aandachtspunten bij de pilotvestigingen. Tijdens de pilots hebben we gezien dat veel medewerkers scholing meer met 'noodzaak', 'rechtmatige inzet van budget' en 'ingewikkeld' associëren dan met een 'effectieve vorm van re-integratie' in relatie tot 'duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt' of 'een leven lang ontwikkelen'. Aan het eind van de pilot hoorden we zelfs op de actiefste vestigingen nog over medewerkers die hierdoor vrijwel nooit scholing inzetten.

## Veranderingen in de visie op re-integratie en scholing

In de afgelopen tien jaar is de visie op re-integratie en hoe scholing daar onderdeel van kan uitmaken veranderd. Eerst lag de focus vooral op het zo snel mogelijk aan het werk krijgen van mensen. Over de jaren heen is dat geleidelijk veranderd naar mensen duurzaam aan het werk helpen. Tijdens deze pilot hebben we geobserveerd dat de geleidelijke veranderingen niet altijd bij medewerkers even goed bekend zijn. De medewerkers op de pilotvestigingen dachten bijvoorbeeld dat vanwege de pilot de regels rondom scholing versoepeld waren, terwijl de beleidsregels al eerder geleidelijk veranderd waren en nu in principe hetzelfde bleven. Wat vooral veranderde tijdens de pilot was de grotere aandacht voor scholing.

Tot 2014 gold als uitgangspunt 'de kortste weg naar werk': scholing kon alleen worden ingezet als er geen andere, snellere re-integratiemogelijkheid was. In dit tijdsgewricht ging werk boven uitkering.<sup>12</sup> In 2014 is dit uitgangspunt veranderd. Vanaf dat moment stond in de beleidsregels dat scholing 'zo effectief mogelijk' moest worden ingezet.<sup>13</sup> Sinds 2016 staat in de beleidsregels expliciet dat scholing moet bijdragen aan 'de snelste meest effectieve weg naar duurzame arbeid'.<sup>14</sup> Sinds april 2024 staat in Beleidsregels scholing en vergoeding scholingskosten UWV 2024<sup>15</sup> dat scholing voor de cliënt de meest effectieve en efficiënte weg naar duurzaam werk is. Door deze zinsnede expliciet in een artikel op te nemen – en niet langer in de toelichting bij de beleidsregels – beoogt UWV te bereiken dat het belang van scholing als een onderdeel van de re-integratieactiviteiten op weg naar duurzaam werk beter wordt erkend en herkend. In de toelichting van deze meest recente beleidsregels staat bovendien als uitgangspunt dat een UWV-cliënt altijd een scholing kan volgen als hij dat wil, maar in hoeverre UWV hierbij kan ondersteunen, bijvoorbeeld door middel van het betalen van de scholingskosten of een vrijstelling van de sollicitatieplicht, is afhankelijk van de situatie. UWV ondersteunt een scholing naar ander werk als de cliënt geen directe match meer heeft met de arbeidsmarkt. Als dit het geval is, dan gelden als belangrijkste voorwaarden dat de scholing noodzakelijk is om weer aan het werk te gaan in het beoogde en voor de cliënt passende bemiddelingsberoep én dat het aannemelijk is dat de cliënt die scholing met succes zal kunnen afronden. Parallel aan deze pilot werkte UWV in 2024 aan de visie en strategie over een leven lang ontwikkelen (LLO) en re-integratie (zie box 6.1).

### Box 6.1 Nieuwe visie en strategie over LLO en re-integratiedienstverlening

In onze gesprekken met medewerkers na afloop van de pilot hoorden we dat ze het idee hebben dat de nieuwe LLO- en re-integratiestrategie kan helpen om de visie op scholing te ondersteunen en medewerkers er meer bewust van te maken hoe scholing een belangrijk onderdeel is van de re-integratiedienstverlening. Gezien de eerdere ervaringen is het daarbij van belang dat UWV de boodschap helder uitdraagt en overbrengt in allerlei overleggen, presentaties en voorlichtingsfilmpjes. En dat daarbij geen aparte koers wordt bewandeld voor de LLO-strategie en de re-integratiestrategie, maar dat die integraal worden benaderd en geïmplementeerd, zodat voor de medewerkers duidelijk wordt dat scholing gezien wordt als integraal onderdeel van re-integratie en niet als apart product. Hiermee is na afronding van de pilot een start gemaakt met een video over de missie van Werkbedrijf.

Het huidige beleid voor LLO bevindt zich grotendeels in het domein van de werkenden, met een grote rol voor werkgevers, sectoren en het (georganiseerde) bedrijfsleven waartoe sociale partners en O&O-fondsen worden gerekend. UWV is van mening dat het een bredere en betekenisvollere bijdrage kan leveren aan LLO. Concreet betekent dit dat UWV ernaar streeft om in ieder (cliënt)gesprek dat gericht is op duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt de optie van scholing te bespreken, wat in lijn is met de bevindingen uit hoofdstuk 3 van dit rapport. Als UWV LLO in het kader van duurzame inzetbaarheid wil verankeren in de dienstverlening, dan zal dit een integraal onderdeel moeten worden van de gesprekken met cliënten. Dat vereist zoals aangegeven in hoofdstuk 3 ook een andere insteek en vakkenis van onze adviseurs.

Ook een expliciete visie op re-integratie, waarin het zetten van stappen richting duurzaam betaald werk het doel is, ontbrak tot voor kort; die is na de afronding van de pilot opgesteld en zal de komende tijd worden geïmplementeerd. Hierin wordt het zetten van stappen richting duurzaam betaald werk expliciet als doel van de re-integratiedienstverlening benoemd. Onder duurzaam verstaat UWV (aansluitend op definities van bijvoorbeeld de SER en TNO): doorlopend beschikken over de mogelijkheden, kennis en vaardigheden om met behoud van gezondheid en welzijn te werken, nu en in de toekomst. De intentie is dat mensen een arbeidspositie verwerven die zij lang vol kunnen houden. Een positie van waaruit ze kunnen doorstromen naar andere banen die ze eveneens met behoud van gezondheid en welzijn kunnen uitvoeren, en waar ze kennis en/of vaardigheden opdoen die ze in een volgende baan weer kunnen gebruiken. Zodat zij aantrekkelijk zijn en blijven op de arbeidsmarkt. Bij re-integratie draait het niet alleen om een arbeidsovereenkomst voor ten minste drie (of zes of twaalf) maanden, maar is er vanwege deze recente verandering in visie ook meer aandacht voor de duurzaamheid van de arbeidspositie.

## Aandachtspunten

Meer ruimte geven voor de inzet van scholing in de beleidsregels betekent niet automatisch dat medewerkers dit ook zo ervaren of ernaar handelen. Daarvoor hebben we meerdere oorzaken gezien, die aanknopingspunten bieden voor toekomstige verbetermogelijkheden:

<sup>12</sup> *Beleidsregels Protocol Scholing 2012*.

<sup>13</sup> De term 'duurzaam' werd daarbij niet genoemd, maar de term 'kortste weg naar werk' ook niet meer.

<sup>14</sup> Met de gewijzigde formulering werd beleidsmatig richting geven aan de al bestaande mogelijkheid om duurzamer aan het werk te gaan te stimuleren met de inzet van scholing. *Beleidsregels Scholing 2016*. De nieuwe beleidsregels uit 2021 geven expliciet aan: 'De Beleidsregels Scholing UWV 2021 bieden een methodisch kader om de noodzaak van de inzet van scholing met behoud van uitkering op weg naar (meer) duurzame arbeid te beoordelen.'

<sup>15</sup> *Staatscourant 2024, 12538* | Overheid.nl > Officiële bekendmakingen (2024, 18 april).

- We hebben tijdens de pilot geobserveerd dat er sprake is van verandermoeheid onder een deel van de medewerkers. Dit zou voor een deel kunnen verklaren waarom medewerkers nog handelen vanuit 'de kortste weg naar werk' in plaats van 'het zetten van stappen richting duurzaam betaald werk'.
- Hoewel de beleidsregels op dit moment gericht zijn op het zetten van stappen richting duurzaam betaald werk, wordt dit door medewerkers niet zo beleefd. In de communicatie rondom scholing lijkt soms meer nadruk te liggen op 'de noodzaak' dan op 'duurzame inzetbaarheid'. Bij de inzet van scholing zou het kunnen helpen als de term 'noodzaak' in de overige communicatie zoveel mogelijk wordt vervangen door 'arbeidsmarktgericht'.
- Om de aandacht vast te houden voor scholing als effectief instrument voor duurzame re-integratie, zal UWV moeten bepalen hoe dit past bij de andere zaken die óók moeten.

### Gedrag verandert niet zomaar

Hoe medewerkers handelen is niet van de ene op de andere dag te veranderen, zoals ook wordt onderschreven door wetenschappelijke inzichten (zie bijvoorbeeld Coulson-Thomas, 2023). Voor een deel is dit de aard van de mens: oud gedrag is lastig af te leren en te vervangen door nieuw gedrag. Mensen die geconfronteerd worden met een verandering, kunnen op uiteenlopende manieren reageren: de een gaat over tot de orde van de dag, de ander verzet zich, de volgende gaat vragen stellen en weer een ander gaat toegewijd aan de slag. Dat ook binnen UWV gedrag niet zomaar veranderd is, merkten we doordat we tijdens de pilot op alle niveaus medewerkers zijn tegengekomen die (impliciet of expliciet) nog redeneren vanuit de 'kortste weg naar werk' en dat scholing dus alleen ingezet mag worden als het strikt noodzakelijk is om werk te vinden en ze voor hun gevoel geen enkele twijfel mogen hebben dat de cliënt de scholing succesvol zal afronden. We hebben geobserveerd dat medewerkers dit bij scholing sterker voelen dan bij andere vormen van re-integratiedienstverlening. Daar komt bij dat mensen verandersignalen ook daadwerkelijk moeten oppikken en begrijpen wat dit van hen vraagt, voordat ze er überhaupt op kunnen reageren. Daarnaast speelt een rol dat UWV – net als iedere grote organisatie – continu grotere en kleinere wijzigingen doorvoert in beleid en werkprocessen.<sup>16</sup> Door deze continue stroom van veranderingen die medewerkers in de praktijk moeten uitvoeren, hebben we tijdens deze pilot geobserveerd dat een deel van de medewerkers onverschillig is of weerstand heeft tegen de veranderingen. Ook dit is niet uniek voor UWV als organisatie. Verandermoeheid is de term die hieraan gegeven wordt in de wetenschap van het verandermanagement (Andreae, 2016). Omdat gedrag niet zomaar verandert en er sprake kan zijn van verandermoeheid, zijn er inspanningen op allerlei niveaus nodig om verandering tot stand te brengen en alle neuzen in de nieuwe richting te krijgen.

*'Ik heb het idee dat we nu van de kortste weg naar werk naar de weg naar duurzaam werk gaan. Dat dat is veranderd door de pilot. Is dat echt al veel langer zo? Dat wist ik niet.'* (Adviseur intensieve dienstverlening.)

### Woordgebruik in lijn met de boodschap

Een duidelijke visie en strategie dringen alleen door in de organisatie als die worden ondersteund door taalgebruik dat consistent is met die visie en strategie. Dat scholing een van de effectiefste re-integratie-instrumenten is voor duurzame inzetbaarheid wordt daarmee duidelijk gemaakt in allerlei uitingen, zoals beleidsregels, presentaties, instructie filmpjes et cetera. Vanwege de ambitie om duurzame arbeidsparticipatie te bevorderen, is in 2016 in de beleidsregels scholing opgenomen dat scholing moet bijdragen aan de 'weg naar duurzame arbeid'. In de beleidsregels en in andere communicatie over scholing keert de term 'noodzaak' of 'noodzakelijk' echter steeds terug, omdat die in de wet genoemd staan. In de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) staat in artikel 34, lid 1: 'De verzekerde die recht heeft op een WGA-uitkering die niet ten laste komt van een eigenrisicodragers, heeft recht op ondersteuning bij arbeidsinschakeling en, met inachtneming van de daarvoor geldende wettelijke bepalingen, op de naar het oordeel van het UWV noodzakelijk geachte voorziening gericht op arbeidsinschakeling, tenzij artikel 42<sup>17</sup> van toepassing is.' Dit geldt niet specifiek voor scholing, maar ook voor andere vormen van re-integratiedienstverlening.<sup>18,19</sup> Of een scholing een 'naar het oordeel van het UWV noodzakelijk geachte voorziening gericht op arbeidsinschakeling' is, staat beschreven in de beleidsregels scholing. Daarin staat dat UWV de noodzaak definieert als: (1) wanneer de scholing arbeidsmarktrelevant is: er is een baangarantie of -intentie, er is sprake van scholing naar een kansrijk beroep of de verwachting dat men met scholing werk kan vinden is aannemelijk, (2) wanneer de cliënt schoolbaar is en (3) wanneer de duur van de scholing niet te lang is.

We hebben tijdens de pilots gezien dat de term 'noodzaak' verwarring veroorzaakt bij medewerkers en dat zij bij de inzet van scholing die term regelmatig strenger interpreteren dan bedoeld. Medewerkers associëren de term 'noodzaak' bij scholing met: 'een omstandigheid dat iets zeer dringend of onvermijdelijk is'. Tijdens een van de leerbijeenkomsten werd er vanuit de deelnemers expliciet een oproep gedaan om de term 'noodzaak' uit de beleidsregels te halen, omdat die hen (en al hun collega's in het land) op het verkeerde been zet. De term 'noodzaak' komt uit de wet en geldt voor alle re-integratiedienstverlening. Er staat in de wet dat UWV een inschatting moet maken wanneer UWV een scholing noodzakelijk vindt en dat doet UWV op basis van de beleidsregels. De term 'noodzaak' hoeft echter niet in allerlei andere communicatie gebruikt te worden. Dezelfde formulering over de inschatting van de noodzaak geldt volgens de

<sup>16</sup> Sommige aanpassingen zijn het gevolg van veranderingen in de wetgeving en zijn dus geen keuze van UWV zelf, andere betreffen beleidswijzigingen of procesaanpassingen van UWV zelf die tot doel hebben de eigen dienstverlening te verbeteren.

<sup>17</sup> Artikel 42 heeft te maken met eigenrisicodragende werkgevers.

<sup>18</sup> In de WW is wel een specifieke clausule opgenomen over scholing. In art. 76 staat: 'Indien de werknemer die recht heeft op een uitkering op grond van hoofdstuk II, deelneemt of gaat deelnemen aan een voor hem, naar het oordeel van het UWV, noodzakelijke opleiding of scholing, blijft volgens door Onze Minister te stellen regels het recht op uitkering op grond van dat hoofdstuk bestaan.' Het betreft hier dezelfde formulering als in artikel 34, lid 1 van de WIA, maar dan nu voor scholing voor WW-gerechtigden: 'naar het oordeel van het UWV noodzakelijk'. De beleidsregels scholing van UWV gelden ongeacht de wet waaronder iemands situatie valt.

<sup>19</sup> Voor de andere vormen van re-integratiedienstverlening staat niet in beleidsregels gespecificeerd wanneer UWV deze noodzakelijk acht.

wet namelijk ook voor andere vormen van re-integratiedienstverlening en daarbij wordt niet in alle communicatie benadrukt dat die noodzakelijk moet zijn. Net als bij andere re-integratiedienstverlening kan er bij scholing minder nadruk op de term noodzaak gelegd worden dan dat er nu gebeurt.

#### **Adviseurs en (staf)arbeidsdeskundigen over het woordgebruik in regels en protocollen tijdens de leersessie**

*"Noodzaak" is in het scholingskader in drie subbegrippen opgedeeld die in normaal taalgebruik niet optellen naar noodzaak (schoolbaarheid, arbeidsmarktrelevantie en overschrijdt de maximale duur niet). Veel collega's interpreteren het daardoor nog steeds op hun eigen manier, die voortkomt uit het beleid uit het verleden: "noodzakelijk" betekent voor hen: het is de kortste weg naar werk. Het beleid is aangepast, daar staat nu "de kortste weg naar duurzaam werk", maar dat zit bij veel medewerkers nog niet tussen de oren.*

*"Binnen de pilot zien we dat dit langzamerhand begint door te dringen: dat er meer mogelijk is dan men voorheen dacht. Steeds meer collega's beseffen dat er meer mogelijk is dan ze dachten, omdat ze de term "noodzaak" heel strikt interpreteerden. Steeds meer collega's hebben door dat als je [scholing] goed onderbouwt er heel veel mogelijk is. Zeker als een cliënt gemotiveerd is."*

Als het gaat om de vraag wanneer UWV scholing kan inzetten, dan komt de term 'noodzaak' prominent langs, bijvoorbeeld in het recentste (i.e. na afronding van de pilot opgenomen) instructiefilmpje over het nieuwe proces van scholing. De term 'noodzaak' is daarin nadrukkelijker aanwezig dan de termen 'duurzaam werk' of 'duurzame inzetbaarheid'. Wat zou kunnen helpen is als UWV in de overige communicatie over scholing de term 'noodzaak' minder prominent gebruikt en dat managers en staf van de vestiging zich tegelijkertijd inspannen om ervoor te zorgen dat medewerkers zich ervan bewust worden dat scholing wel degelijk vaker kan dan ze denken (zie hoofdstuk 5) en de beleidsregels hiervoor voldoende ruimte bieden. Een voorstel dat tijdens een van de leersessies ter sprake kwam, zou hier uitkomst kunnen bieden: spreek niet voortdurend over 'noodzakelijke scholing', maar over 'arbeidsmarktgerichte scholing'.<sup>20</sup> Voor medewerkers is het heel logisch dat ze scholing alleen inzetten als ze de cliënt schoolbaar achten en dat ze alleen scholing inzetten die de maximale duur (die in de praktijk overigens niet echt als harde grens bestaat)<sup>21</sup> niet overschrijdt. Dan resteert van de drie componenten van noodzaak zoals UWV die in de beleidsregels definieert eigenlijk alleen de term 'arbeidsmarktgericht'. Medewerkers in de uitvoering zouden het veel begrijpelijker vinden als de term 'noodzaak' vervangen zou worden door 'arbeidsmarktgericht'.

#### **Ervaren ruimte om met scholing aan de slag te gaan**

UWV heeft veel taken en voert continu grotere en kleinere wijzigingen door in beleid en werkprocessen. Bovendien wordt UWV betrokken bij vele lokale, regionale en landelijke initiatieven. Al deze werkzaamheden en veranderingen komen samen bij de managers en medewerkers op de vestigingen, die in de praktijk moeten zorgen voor de uitvoering ervan. Meerdere zaken concurreren met elkaar om prioriteit en dezelfde personele inzet. Hiervan kwamen we tijdens de pilot meerdere voorbeelden tegen. Ten tijde van deze scholingspilot kregen de vestigingen bijvoorbeeld te maken met extra werkzaamheden die werden overgeheveld van de divisie Sociaal-medische zaken naar Werkbedrijf, als onderdeel van de versnellingsmaatregelen om de achterstanden bij de WIA-beoordelingen het hoofd te bieden. Daarnaast ging er op een van de vestigingen ook een andere pilot lopen, waarvan de lokale manager voor de start van deze pilot niet op de hoogte was. We hebben tijdens de pilot geobserveerd hoe dit ervoor kan zorgen dat de aandacht van het management en medewerkers versnipperd raakt.

Als UWV het belangrijk vindt dat er veel aandacht is voor scholing als instrument om mensen stappen te laten zetten richting een duurzame plek op de arbeidsmarkt, dan zal UWV moeten bepalen hoe dit past bij de andere zaken die óók moeten. Anders sneeuwt de aandacht voor scholing onder en rijst bij medewerkers en lokale medewerkers de vraag: hoe belangrijk vinden ze het écht? We hebben geobserveerd dat medewerkers en managers van de pilotvestigingen het gevoel hadden dat er vanuit landelijk management weinig aandacht was voor scholing in het algemeen en voor de inzichten die deze pilot zou kunnen opleveren voor UWV. Sommigen hadden daardoor de indruk dat hun inzet tijdens deze pilot weinig tot niet gewaardeerd werd. Ze gaven aan dat ze actieve betrokkenheid en steun vanuit het hoofdkantoor misten. Dat het landelijk management zelf vond dat het ook wenselijk was geweest dat het meer betrokkenheid had getoond naar de pilotvestigingen, blijkt uit onderstaande quote.

#### **Landelijk managers en regionaal manager tijdens een leersessie**

*X [landelijk manager] excuseert zich allereerst dat hij zijn gezicht zo weinig heeft laten zien bij deze pilot tot op heden. Hij benadrukt dat dit niet betekent dat hij de pilot niet belangrijk vindt, integendeel. Hij vindt deze pilot van groot belang voor UWV. Hij spreekt zijn zorg uit dat UWV-breed, ondanks alle aandacht die ervoor is en de aanpassingen die er zijn geweest (scholingsadviseurs, aanpassing inkoopkader, et cetera) steeds minder in plaats van steeds meer scholing wordt ingezet. Hij heeft zijn hoop gevestigd op deze pilot, dat die laat zien hoe je het wel voor elkaar krijgt dat scholing vaker wordt ingezet en dat dit in het belang is van de cliënten.*

<sup>20</sup> In relatie tot een duurzame werkhervatting.

<sup>21</sup> Altijd werd al de mogelijkheid geboden om ten gunste van de cliënt af te wijken als de scholing baankansen bood. De maximale duur was bedoeld om ervoor te zorgen dat mensen de binding met de arbeidsmarkt niet zouden verliezen: een lange scholing betekent een langere uitkeringsduur en dus langere afwezigheid van de arbeidsmarkt. In de nieuwe beleidsregels 2024 zijn er geen voorwaarden meer verbonden aan de inzet van kortdurende scholing van maximaal vier weken.



*'Ik ervaar deze pilot als iets dat erbij komt naast het reguliere werk én alle andere extra dingen die er steeds bijkomen. We worden door het hoofdkantoor steeds bevraagd op al die andere dingen. Daardoor is het lastig om de focus op de inzet van scholing te houden en prioriteiten vast te houden.'* (Landelijk manager)

*'We signaleren dat scholing voor het landelijk management geen prioriteit heeft en dat deze pilot niet op het landelijke prioriteitenlijstje staat. Tot op heden is het geen gespreksonderwerp tijdens de periodieke monitorgesprekken die landelijk management voert met het lokale management van de pilotvestigingen. Het zou helpen als de directie zich uitspreekt.'* (Regionaal manager)

## 6.2. Eenvoudige regels en processen

Om UWV-breed de aandacht te vergroten voor scholing als re-integratie-instrument zou het helpen als de regels en processen eenvoudiger worden. In de wetenschappelijke literatuur wordt in dit kader ook wel gesproken over 'red tape'. Dat is het gegeven dat sommige regels en processen als overbodig en/of zelfs hinderlijk ervaren worden en niet bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie (Pandey & Kingsley, 2000). Bij het verminderen van 'red tape' kijkt men vaak vanuit een systeembil: vereenvoudig het proces en dan komt het wel goed. Maar bekend is ook dat er individuele variatie is in hoe mensen hiermee omgaan ('one man's red tape is another man's system!'). Daarvan hebben we in deze evaluatie ook diverse voorbeelden gehoord, bijvoorbeeld van medewerkers die aangeven dat ze het inkoopproces helemaal niet zo ingewikkeld vinden of van medewerkers die meer ruimte vinden binnen de kaders om scholing tijdens een Werkfit maken-traject in te zetten. Dat neemt niet weg dat we in deze evaluatie voorbeelden van 'red tape' tegenkwamen:<sup>22</sup>

- In paragraaf 6.1 hebben we laten zien dat de regels voor de inzet van scholing als strenger ervaren worden dan voor andere vormen van re-integratiedienstverlening.
- Scholing is een ander 'product' dan andere vormen van re-integratiedienstverlening, met eigen beleidsregels, een eigen werkproces en een apart inkoopkader.
- Het inkoopproces voor scholing staat mede ingegeven door richtlijnen vanuit het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) in het kader van de besteding van de Regelingen tijdelijk scholingsbudget UWV in dienst van de rechtmatigheid. Er zijn heel veel regels waarop gecontroleerd wordt, waardoor het proces door veel medewerkers als complex wordt ervaren.
- Strakke interpretatie van regels belemmerden gelijktijdige inzet van verschillende vormen van re-integratiedienstverlening en daarmee maatwerk.

### Scholing is een ander 'product'

Scholing wordt gezien als een ander 'product' dan andere vormen van re-integratiedienstverlening: met eigen beleidsregels, een eigen inkoopkader en processen. Binnen UWV worden de diensten die UWV aan cliënten kan aanbieden producten genoemd. Ieder product heeft zijn eigen producteigenaar en eigen werkprocessen die medewerkers moeten volgen om dat product in te kunnen zetten. Voor het inzetten van scholing en voor het inzetten van voorzieningen, zoals jobcoaching, bestaan afzonderlijke beleidsregels. De verschillende beleidsregels beschrijven de onderbouwing van de noodzaak van de inzet van het product verschillend. Bijvoorbeeld om de noodzaak van een voorziening aan te tonen is het hebben van een structureel functionele beperking én werk voldoende.<sup>23</sup> Voor het inzetten van andere vormen van ingekochte re-integratiedienstverlening zijn er geen beleidsregels.<sup>24</sup> Bij deze andere vormen van re-integratiedienstverlening, zoals Werkfit maken-trajecten, modulaire trajecten en Naar werk-trajecten, hebben we geobserveerd dat medewerkers minder terugschrikken omdat de kans hierbij geringer is dat ze achteraf horen dat ze het onrechtmatig hebben ingezet. Er lijkt extra aandacht nodig voor hoe de aparte beleidsregels en inkoopkaders van de verschillende vormen van re-integratiedienstverlening en scholing met elkaar samenhangen, bijvoorbeeld in het Kader methodisch re-integreren.

Om medewerkers te ondersteunen bij het inzetten van de juiste dienstverlening op het juiste moment heeft UWV dit Kader methodisch re-integreren (KMR) ontwikkeld. Uit de interviews met UWV-medewerkers bleek dat ze scholing niet direct als onderdeel van het Kader methodisch re-integreren zien. We merkten tijdens een van de leerbijeenkomsten dat medewerkers die de training Methodisch re-integreren hadden gevolgd, de opgedane inzichten en handelingswijze uit het KMR niet automatisch toepasten op scholing. Ook hoorden we van medewerkers dat ze zich – met alle kennis over scholing die ze tijdens de pilot hadden geleerd – erover verbaasden dat scholing niet werd genoemd in de training Methodisch re-integreren voor medewerkers. De reden hiervoor is dat scholing in de eerste instantie ook niet onder het inkoopkader re-integratiediensten viel. Dit betekent echter niet dat de manier van denken en handelen van methodisch re-integreren niet van toepassing is op scholing. Inmiddels is scholing, naar aanleiding van de informatie die medewerkers tijdens deze pilot met ons deelden, opgenomen in de bureaulegger van het Kader methodisch re-integreren en in de training Methodisch re-integreren. Dit is een van de verbeterpunten die al tijdens de looptijd van deze pilot en bijbehorende lerende evaluatie is doorgevoerd. Nieuwe medewerkers die de training Methodisch re-integreren volgen, zijn zich er na de training in elk geval van bewust dat ze scholing moeten beschouwen als een vorm van re-integratiedienstverlening waarbij ze dezelfde afwegingen moeten hanteren over het al dan niet inzetten ervan bij een cliënt als bij de andere vormen van re-integratiedienstverlening.

<sup>22</sup> We kennen die voor een deel al uit eerder onderzoek, bijvoorbeeld Lammers en De Graaf-Zijl (2022), De Graaf-Zijl e.a. (2020) en De Greef en Heimens Visser (2020).

<sup>23</sup> Wel zijn er enkele extra voorwaarden verbonden aan het dienstverband, zoals het aantal uren, de loonwaarde en het type arbeidscontract.

<sup>24</sup> Zoals eerder aangegeven geldt hier net als bij scholing hetzelfde WIA-wetsartikel: 34, lid 1. Wanneer medewerkers welke vorm van re-integratiedienstverlening inzetten, voor hoeveel uur en voor hoelang beslissen ze met gebruikmaking van de principes van het Kader methodisch re-integreren, net als dat een medewerker beslissingen neemt over bijvoorbeeld zijn 'eigen' inzet voor de cliënt of interne dienstverlening.

## Men ervaart veel regels waarop streng wordt gecontroleerd

Ten tijde van de pilot werd iedere scholingsaanvraag gecontroleerd door het bestelkantoor.<sup>25</sup> Het bestelkantoor regelt en beheert de inkoop van voorzieningen en re-integratiemiddelen. De controle werd gedaan op basis van een lijst met 24 punten aan de hand waarvan de bestellers iedere scholingsaanvraag toetsten. Omdat veel adviseurs en arbeidsdeskundigen niet op de hoogte waren van de volledige controlepuntenlijst, en de procesbegeleiders die hen administratief ondersteunden bij de aanvraag ook niet, leidde dit ertoe dat jaarlijks meer dan 40% van de aanvragen niet in een keer door het proces kwam.<sup>26</sup> Inmiddels – na afronding van de pilot – is zowel het bestelproces als de controlepuntenlijst vereenvoudigd. De adviseurs en arbeidsdeskundigen hoeven nu minder informatie aan te leveren dan voorheen en het bestelkantoor vraagt de offerte aan bij het opleidingsinstituut. Het bestelproces is daarmee meer in lijn gebracht met dat van andere vormen van re-integratiedienstverlening.

### Box 6.2 Veranderingen in het bestelproces

Voorbeelden van vereenvoudigingen op punten waarvan we tijdens de pilot hoorden dat ze voor medewerkers de inzet van scholing belemmerden:

- Er hoeft geen akkoord meer te zijn van een stafarbeidsdeskundige voor scholing duurder dan € 5.000.
- Er hoeft geen akkoord meer te zijn van een stafarbeidsdeskundige voor scholing tijdens de looptijd van een Werkfit maken-traject.
- Opvragen van de offerte bij de opleider. De offerte moet aan een aantal specifieke vereisten voldoen, waar niet voor alle opleiders makkelijk aan te voldoen is (zie ook Lammers & De Graaf-Zijl, 2022). De eisen aan de offertes zijn niet aangepast, maar de afhandeling hiervan ligt nu bij het bestelkantoor en niet meer bij de medewerkers in de uitvoering (of bij de cliënten, zie hoofdstuk 3).

Voorbeelden van punten waarvan we tijdens de pilot hoorden dat ze voor medewerkers de inzet van scholing belemmerden en die nog niet veranderd zijn:

- Geen cofinanciering mogelijk. Ten tijde van de pilot was dit alleen voor mensen met een arbeidsongeschiktheids- of Ziektewet-uitkering niet mogelijk, inmiddels geldt dit ook voor WW-gerechtigden. Omdat het Werkgeversservicepunt in zijn leer-werkarrangementen vaak uitgaat van cofinanciering, leidt dit tot beperkingen voor deelname van UWV-cliënten aan deze arrangementen (zie hoofdstuk 4).<sup>27</sup>
- Alleen inkopen bij een gecontracteerd opleidingsinstituut. Dit werkt bijvoorbeeld belemmerend wanneer een cliënt vanwege energetische of praktische beperkingen niet in staat is om ver te reizen, en er voor het beoogde beroep geen gecontracteerde opleider in de regio aanwezig is. Mocht er wel een passende, maar niet-gecontracteerde opleider in de regio aanwezig zijn, dan moet er tijdig geregeld worden dat het contract er alsnog komt (zie ook Lammers & De Graaf-Zijl, 2022). Tijdens de pilot hoorden we van medewerkers dat ze de scholing daarom inkochten via een alternatieve route. Dit was tot 1 januari 2025 bijvoorbeeld mogelijk via het Regionaal Mobiliteitsteam (RMT); de evaluatie van de RMT's bevestigde dat deze route door UWV voor dit doel werd ingezet (De Weger e.a., 2024).

## Spanning tussen Naar werk-dienstverlening en scholing

We hebben in interviews tijdens de pilot gehoord dat soms tijdens een Naar werk-traject duidelijk wordt dat een cliënt scholing nodig heeft voor het beoogde werk. Volgens de regels van het Inkoopkader re-integratiediensten is een Naar werk-traject onsuccesvol als het erin resulteert dat een cliënt scholing gaat volgen. Er is immers nog geen baan en dat is een vereiste voor succesvolle afronding van het Naar werk-traject. Dit betekent dat het re-integratiebedrijf minder geld krijgt, tenzij de scholing een leer-werkcombinatie betreft waarbij een arbeidsovereenkomst wordt afgesloten. Re-integratiebedrijven hebben daardoor een prikkel om mensen direct naar werk te bemiddelen zonder scholing, ook wanneer iemand eigenlijk scholing nodig heeft of graag zou willen om in aanmerking te komen voor een beroep dat beter aansluit bij zijn of haar wensen en duurzame inzetbaarheid. Dit geldt niet voor leer-werkcombinaties waarbij sprake is van een arbeidscontract.<sup>28</sup> Sinds de introductie van het nieuwe proces 'inzet scholing', per april 2024, is een kortdurende scholing van maximaal vier weken mogelijk zonder een Naar werk-traject af te sluiten, mits die scholing het matchingsproces van de Naar werk-dienstverlening niet verstoort. Bij langere opleidingen moet er gekozen worden tussen voortzetting van het Naar werk-traject of scholing. Het tijdelijk onderbreken of verlengen van de looptijd van een Naar werk-traject is niet mogelijk. Dat zou kunnen betekenen dat re-integratiebedrijven ook sinds de toepassing van het nieuwe proces niet direct geneigd zijn om scholing te adviseren bij een Naar werk-traject.

## 6.3. Signalen uit de uitvoering opvolgen

Bij aanvang van de pilot kregen de vier vestigingen een vrije opdracht om binnen de geldende kaders vaker scholing in te zetten voor WGA-gerechtigden die daar baat bij zouden kunnen hebben. Zij konden de manier waarop ze dit zouden kunnen bereiken naar eigen inzicht invullen. Wij hebben als onderzoekers geobserveerd wat daarbij succesvol was en ook waar ze tegen aanliepen. Omdat het een lerende evaluatie was, gaven vestigingen signalen over waar ze tegen aanliepen ook door aan de projectleider en het multidisciplinaire team (MDT), zodat daar naar oplossingen gezocht kon worden. Het MDT kwam eens in de twee weken bijeen en was speciaal voor deze pilot samengesteld door de projectleider. Dit team bestond uit inhoudelijk deskundigen op het gebied van implementatie, inkoop, contractering, beleid en processen, maar ook op het gebied van financiële regelingen.

<sup>25</sup> Deze controlepunten waren mede ingegeven door richtlijnen m.b.t. de inzet van het Scholingsbudget WW, die generiek in het bestelproces zijn ingepast en dus ook voor cliënten met een andere uitkering dan een werkloosheidsuitkering zijn toegepast.

<sup>26</sup> Dit probleem was al voor de start van de pilot bekend.

<sup>27</sup> Hiernaar loopt wel onderzoek of en hoe UWV een eventuele cofinanciering in de scholingskosten kan bewerkstelligen.

<sup>28</sup> Overigens is het volgens beleidsmedewerkers de vraag of een Naar werk-dienstverlening op dat moment de meest passende dienstverlening is. Zo'n dienstverlening gaat er namelijk van uit dat een cliënt 'klaar is voor de match' met werk, m.a.w. hij beschikt over de juiste kennis/kunde om in het beroep/sector waarnaar wordt bemiddeld aan de slag te gaan. Wordt de cliënt naar een beroep bemiddeld die niet zijn/haar voorkeur geniet, dan was eerst inzet van arbeidsmarktoriëntatie meer op zijn plaats geweest en dus een Werkfit maken-traject.

Het bewustzijn rondom het belang van het opvangen en opvolgen van signalen is toegenomen sinds de kinderopvangtoeslagaffaire. Er is sinds die tijd zowel maatschappelijk als wetenschappelijk veel aandacht voor de manier waarop overheidsorganisaties omgaan met signalen. De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) heeft inmiddels een hele reeks aan onderzoeksrapporten hierover gepubliceerd, met inzichten die ook voor UWV relevant zijn (Van der Steen e.a., 2022a en b; Frankowski e.a., 2024). Het gaat enerzijds om individuele casussen van cliënten waarvoor een oplossing wordt gezocht, maar ook (en vooral) om het signaleren van situaties die voor meer dan één specifieke cliënt problemen opleveren en het zoeken naar structurele oplossingen daarvoor.

Enerzijds hebben wij geobserveerd dat de opzet van de pilot en de beoogde responsiviteit tot op zekere hoogte is gerealiseerd. Een van de managers vergeleek deze werkwijze tijdens een leerbijeenkomst treffend als 'een speedbootstuur in een tanker'. In de beginfase vormde het MDT de schakel tussen de vier pilotvestigingen en de landelijke organisatie. In die fase was er per vestiging een 'verbindingsofficier' die ophaalde wat er op de vestigingen speelde en de terugkoppeling aan de vestigingen vanuit het MDT verzorgde. Verder organiseerde het MDT zaken waar de vestigingen zelf niet aan toekwamen, gaf het antwoord op inhoudelijke vragen over (inkoop van) scholing en bracht het opgedane leerpunten verder in de organisatie. Hieronder geven we enkele voorbeelden van individuele opgeloste casuïstiek en structurele verbeteringen.

Opgeloste individuele casuïstiek via het MDT:

- Al vroeg in de pilot had men op een van de vestigingen twee cliënten gevonden die scholing wilden volgen. In beide gevallen liep men vast op niet-gecontracteerde opleiders. De oplossing was een omweg via het RMT, dat destijds nog bestond. Ook later in de pilot waren er voorbeelden waarbij men tegen dezelfde belemmering aanliep, waarbij het te lang duurde om de opleider te laten contracteren. Ook toen is het RMT als oplossing gebruikt.
- Er is een oplossing gevonden voor een cliënt die wilde starten met een opleiding bij een opleidingsinstituut dat wel was gecontracteerd, maar niet voor de betreffende opleiding. Dit opleidingsinstituut is snel ook voor deze opleiding gecontracteerd.
- Er is een oplossing gevonden voor een WGA-client die mee wilde doen aan een leer-werkarrangement dat was opgezet door het Werkgeversservicepunt. Dit arrangement ging uit van cofinanciering: werkgever en UWV/gemeente betalen beide de helft. Zes WW-clienten van de vestiging konden zonder problemen deelnemen aan dit leer-werkarrangement, maar dat gold niet voor de WGA-client omdat cofinanciering daar niet mogelijk was. Uiteindelijk heeft UWV als oplossing het volledige bedrag betaald voor deze cliënt.

Structurele verbeteringen die tijdens of na afloop van de pilot zijn doorgevoerd naar aanleiding van signalen uit de pilot:

- Scholing is opgenomen in de bureaulegger van het Kader methodisch re-integreren, zodat duidelijk is dat het een regulier onderdeel is van de re-integratiedienstverlening die UWV biedt aan cliënten.
- De academie van Werkbedrijf heeft een aantal aanpassingen gedaan in korte trainingen over de inzet van scholing voor medewerkers.
- Er is extra aandacht besteed aan de rol van scholingsadviseurs voor arbeidsongeschikte cliënten. Het signaal van de meerwaarde van de scholingsadviseur voor mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering was volgens de productgroepmanager leven lang ontwikkelen een signaal uit de pilot. Naar aanleiding daarvan is deze aanpassing na afronding van de pilot geïmplementeerd. Daarnaast is hierover een vakbekwaamheidsdag georganiseerd voor de scholingsadviseurs. Bij de doorontwikkeling van de functie van scholingsadviseur worden de inzichten uit de pilot benut. Een van de scholingsadviseurs van de pilotvestigingen speelt hierin een actieve rol.
- Er is een nieuw proces voor de inkoop van scholing. Het signaal hiervoor was al voor de pilot bekend en werd tijdens de pilot bevestigd. Tijdens de looptijd van de pilot is gewerkt aan een hervorming van het proces, dat na afloop van de pilot is geïmplementeerd. Een deel van de knelpunten die tijdens de pilot zijn gesignaleerd over het inkoopproces, zijn daarmee verholpen (zie box 6.2).

Anderzijds hebben we tijdens de pilot geconstateerd dat de beoogde responsiviteit soms gehinderd werd door het ontbreken van duidelijke kaders en door personele wisselingen. De pilotvestigingen hadden de opdracht om zelf te bedenken hoe ze de inzet van scholing zouden kunnen vergroten en de manier waarop deze pilot was georganiseerd stond voor sommige te ver af van de gebruikelijk manier van werken binnen UWV. Dat had deels te maken met de functie en rol van de verbindingsofficieren; zij zijn implementatieadviseurs die normaliter gewend zijn om een van tevoren uitgewerkte opdracht te implementeren. Omdat het hier om een lerende evaluatie ging, lag er niet van meet af aan een duidelijke implementatieopdracht. De verbindingsofficieren werden snel teruggetrokken uit de pilot om zich te richten op andere prioriteiten, waarmee die functie verviel. In het begin van de pilot was het signaalmanagement goed geregeld. Signalen die binnenkwamen bij het MDT kwamen terecht bij de verantwoordelijke domeinhouder, die vervolgens opdracht gaf aan de juiste afdeling om ervoor te zorgen dat er veranderingen werden doorgevoerd. Toen op een gegeven moment het overleg tussen de projectleider, domeinhouder en programmamanager leven lang ontwikkelen door onder andere personele wisselingen stopte, was de feedbackloop verdwenen. Bovendien bestond het MDT op een gegeven moment uit veel nieuwe mensen die zich afvroegen wat hun rol precies was en kwam het MDT ook niet of nauwelijks meer bij elkaar. Op deze manier hebben het ontbreken van kaders en de personele wisselingen het signaalmanagement verstoord.

*'Het is een soort kaartenhuis dat ingestort is door personele wisselingen, mensen die werden vervangen door mensen die niet goed wisten wat hun rol was.'* (Interview met manager hoofdkantoor.)

We hebben geobserveerd dat medewerkers en managers niet doorhadden dat er wel degelijk iets werd gedaan met de signalen die zij aangaven en dat dit een negatieve invloed had op hun motivatie. Ze vertelden ons dat zij de indruk

hadden dat het MDT veel tijd kwijt was aan het mogelijk maken van de inkoop van taaltrainingen (zie einde van deze paragraaf). Dit geldt overigens ook voor ons als onderzoekers. Ook wij waren niet op de hoogte van het overleg tussen projectleider, domeinhouder en productgroepmanager en hoorden pas bij een interview na afloop van de pilot dat deze lijn bestond en voor verandering had gezorgd. Wanneer signalen niet opgepakt worden, of lang onduidelijk blijft of dat gebeurt, levert dat bij de managers en de medewerkers het gevoel op dat ze niet ondersteund worden en soms zelfs dat ze niet serieus genomen worden. Dit speelde des te meer, omdat aan het begin van de pilot de indruk was ontstaan dat er behoorlijk wat ruimte was om flexibel met signalen om te gaan. De toegezegde en gewenste flexibiliteit werd in de praktijk als minder groot ervaren dan gehoopt.

#### **Medewerkers over het MDT**

*'Soms dacht ik: waar gaat het over? Ik heb regelmatig bij het MDT gezeten. Dan kwam communicatieadviseur nummer 3 voorbij of kwaliteitsadviseur nummer 4. En dan vroeg ik me echt af: wat komt die doen? Dat vroegen die mensen zichzelf soms ook af. Ik vroeg me echt af of het hoofdkantoor scholing nou echt belangrijk vindt. We hebben ons op een gegeven moment om die reden ook uit de pilot teruggetrokken. We voelden ons niet ondersteund.'*

Tijdens de evaluatie leerden we dat het helpt als het MDT informatie ophaalt en deelt over het oppakken en afhandelen van signalen bij de pilotvestigingen. Een concreet voorbeeld betreft de signalen die vanuit de pilotvestigingen werden afgegeven over het inkoopproces. Deze signalen werden niet opgepakt door het MDT van de pilot, maar doorgegeven aan een ander MDT dat werkte aan de vereenvoudiging van het inkoopproces. Dit werd niet meteen gedeeld met alle deelnemers aan de pilot, waardoor het voor hen leek dat deze signalen niet werden opgepakt. Hieruit blijkt hoe belangrijk het is dat voor alle deelnemers in de pilots duidelijk is hoe en op welke manier signalen opgepakt en opgelost worden.

#### **Leerpunten over functiegerichte taaltrainingen**

Tijdens de pilots hebben we gekeken naar de vraag of en hoe functiegerichte taaltrainingen een bijdrage konden leveren aan duurzame re-integratie. Daartoe heeft het MDT voor de deelnemende pilotvestigingen de mogelijkheid gecreëerd om taaltrainingen in te kopen voor hun cliënten. De bedoeling was dat deze taaltrainingen functiegericht ingezet zouden worden. Het idee was dat een cliënt zo duurzamer aan het werk kon gaan en blijven, doordat de taaltraining specifiek gericht was op de werkzaamheden van de cliënt. In de praktijk is de functiegerichte taaltraining beperkt ingezet. Tijdens de duur van de pilot hebben in totaal 35 cliënten een taaltraining gevolgd. Uit de dossieranalyse bleek dat de taaltrainingen vooral gericht waren op anderstaligen. Van de 35 cliënten die een taaltraining hebben gevolgd, waren er 4 gelijktijdig aan het werk. In deze pilot diende de taaltraining voor de meeste cliënten als stap in hun re-integratie, maar was die niet direct gelinkt met een baan. Dat betekent dat de taaltrainingen die gevolgd zijn, weinig functiegericht werden ingezet. We hebben meerdere leerpunten gesignaleerd bij het inrichten en inzetten van de taaltrainingen.

Het eerste leerpunt is dat het lang duurde voordat het nieuwe product taaltrainingen daadwerkelijk ingekocht kon worden. Het duurde langer dan verwacht voordat het MDT het proces rondom de inkoop van taaltrainingen goed ingericht had. Taaltraining was nog geen onderdeel van het scholingsaanbod van UWV. Hierdoor was er ook nog geen aanbieder met een bijbehorend inkoopproces. Het MDT moest dit eerst uitwerken voordat er een taaltraining ingezet kon worden. Onderdeel van het inrichten van het inkoopproces was het uitwisselen van gegevens tussen UWV en de aanbieder van de taaltrainingen. Tijdens het inkoopproces levert UWV namelijk gegevens van cliënten aan voor de trainingen. Dat betekent dat het inkoopproces moet voldoen aan de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Hierdoor heeft het lang geduurd voordat de taaltrainingen daadwerkelijk ingezet konden worden.

Het tweede leerpunt is dat er bij het inzetten van de taaltrainingen te weinig aandacht is geweest voor in hoeverre het bijbehorende aanmeldproces paste bij de doelgroep. Het proces van aanmelden bij de aanbieder van de taaltraining verliep moeizaam. De eerste cliënten konden zich in november 2022 aanmelden, waarna ze soms maanden moesten wachten tot de start van de taaltraining. Daarnaast werden de taaltrainingen door medewerkers ervaren als weinig passend voor de cliënten die zij bemiddelden. De verplichte intake van de taaltraining, die het niveau van de cliënt bepaalde, was in principe online. Bij uitzondering was het mogelijk om een telefonische intake te doen. Al vanaf het begin hadden UWV-professionals twijfels bij dit proces, omdat cliënten die baat zouden kunnen hebben bij taaltraining vaak ook moeite hebben om hun computer te gebruiken. De aanbieder van de taaltrainingen heeft weinig gedaan met deze signalen uit de uitvoering, mede omdat er slechts weinig belangstelling was voor de taaltrainingen. Dit versterkte elkaar.

Het derde leerpunt is dat het voor medewerkers ingewikkeld bleek om in te schatten welke cliënten baat zouden kunnen hebben bij taaltrainingen. Ook vonden zij het lastig om hen te overtuigen van het nut van zo'n training. Het was vooraf bekend dat het moeilijk zou zijn om laaggeletterdheid bij cliënten te herkennen. Om die reden heeft de aanbieder van de taaltrainingen hier ook aandacht aan besteed bij de uitleg over het nieuwe aanbod. Deze korte introductie was echter niet voldoende. In de praktijk is heel wat meer nodig om laaggeletterdheid te herkennen. Een goede methode hiervoor zou veel UWV-professionals hierbij kunnen helpen. Daarbij speelt er bij deze cliënt vaak meer dan alleen de beperkte taalvaardigheid; ook met andere basisvaardigheden hebben zij vaak moeite. Ook zagen we in dossiers van cliënten terug dat zij in veel gevallen geen behoefte hadden aan taaltraining wanneer de UWV-professional deze optie aanbood. Dit kwam bijvoorbeeld omdat de cliënt al eerder eenzelfde soort training had gehad in een eerdere levensfase, of omdat de voertaal op het werk Engels was waardoor het leren van Nederlands in hun ogen geen toegevoegde waarde zou hebben bij het vinden van werk. Uit ander onderzoek is verder bekend dat juist de groep die baat zou kunnen hebben bij een training gericht op het verbeteren van taal- en andere basisvaardigheden, een lage leerintentie heeft op dit vlak (De Greef & Heimens Visser, 2020). Deze geringe belangstelling voor taaltrainingen



nuanceert de bevinding uit het onderzoek dat functiegerichte taaltrainingen volgens werkgevers en adviseurs zouden kunnen bijdragen aan duurzame re-integratie.

Overigens is het tegenwoordig mogelijk om via het Inkoopkader scholing bij andere aanbieders trainingen op het gebied van taal en basisvaardigheden in te kopen. De verwachting is nog steeds dat dergelijke trainingen meerwaarde hebben in de re-integratie, al is het maar voorafgaand aan specifieke scholing waar wel degelijk taaleisen spelen voor de opleiding. Op basis van de beperkte ervaringen met de functiegerichte taaltrainingen is het aan te raden om met de aanbieders te zoeken naar passende en stimulerende manieren om die trainingen vorm te geven. Dat het nu mogelijk is om bij verschillende aanbieders die trainingen in te kopen, zou cliënten en adviseurs meer mogelijkheden kunnen bieden om het gewenste maatwerk in de taaltrainingen te realiseren en de taaltrainingen gericht in te zetten.

#### **Professionals de inzet van functiegerichte taaltrainingen**

*'Maar soms werken mensen al twintig jaar in Nederland en hebben ze altijd in een functie gewerkt. Moet je het dan nog inzetten of iemand gewoon weer proberen te plaatsen in een baan waar ze de taal niet nodig hebben? Ik heb ook geen laaggeletterden in mijn caseload, maar ik moet zeggen dat ik dat misschien niet goed in beeld heb.'* (UWV-medewerker)

*'Ze hadden allemaal wat. Zaten te wachten op medische behandeling, waardoor ze niet de ruimte ervoeren om te starten met een taaltraining. Of kregen juist geen hulp bij hun psychische belemmering, door hun taalprobleem. Het zotte is dat die mensen dan juist baat zouden hebben bij een taaltraining. Maar het lukt mij niet om ze zover te krijgen.'* (UWV-medewerker)

*'De test is theoretisch en praktisch: hoe rijdt iemand en hoe zit iemand in de theorie? Het is een algemene test met algemene vragen. Ook om te kijken hoe iemand zich taaltechnisch redt. Dan maken wij een inschatting en zeggen we of het wel of niet haalbaar is. Soms is er te veel nodig om iemand te laten slagen. Als het niet haalbaar voor iemand is, komt dit vaak door de taal. (...) Er komt meestal een taalbarrière bij kijken. Een voorwaarde van de opleiding is dat het in het Nederlands gedaan moet worden. Er mag een tolk bij zitten, maar om vakbekwaam te worden moet je de Nederlandse taal beheersen. Er zijn geen opleidingen voor dit vak in een bepaalde taal naast het Nederlands. We hebben wel wat oefenvragen vertaald, maar de lesstof zelf is in het Nederlands. Mensen die anderstalig zijn, vallen daardoor weleens af.'* (Interview met opleider.)

## **6.4. Informatievoorziening intern en extern**

Goede en overzichtelijke informatievoorziening draagt eraan bij dat UWV de boodschap en visie rondom de inzet van scholing helder uitdraagt. De UWV-website speelt een belangrijke rol in de informatievoorziening richting cliënten en externe stakeholders, zoals re-integratiebedrijven en werkgevers. Zo blijven zij actueel en op een laagdrempelige manier op de hoogte van de scholingsmogelijkheden bij UWV. Binnen de organisatie is het belangrijk dat er in alle lagen van de organisatie op een eenduidige en duidelijk manier wordt gecommuniceerd over de beleidsregels omtrent scholing, zodat er geen verwarring ontstaat.

### **Meer aandacht voor scholing op de UWV-website**

Een specifiek signaal dat tijdens de pilot naar boven kwam gaat over de informatievoorziening richting cliënten, werkgevers en re-integratiebedrijven. In hoofdstuk 2 en hoofdstuk 3 hebben we laten zien hoe cliënten soms zoeken naar informatie over de mogelijkheden van scholing tijdens de re-integratie. Tijdens de lerende evaluatie bleek de informatie hierover op de UWV-website niet te voldoen of niet gemakkelijk te vinden.<sup>29</sup> Daarom hebben meerdere vestigingen een poging gedaan om via een brief of informatiefolder informatie aan cliënten te geven. Helaas bleek het informeren via zo'n brief of folder niet optimaal te werken en veel meerwerk met zich mee te brengen (zie paragraaf 3.2). Geïnterviewde cliënten gaven aan dat het fijn zou zijn als ze voor de informatievoorziening minder afhankelijk zouden zijn van de UWV-professional. Ze gaven aan behoefte te hebben aan informatie over de mogelijkheid om scholing te volgen op de UWV-website. Zoals eerder aan de orde kwam in hoofdstuk 4 zou het handig zijn als daar ook informatie beschikbaar is over de gecontracteerde opleiders, zodat cliënten en re-integratiebedrijven weten bij welke opleidingsinstituten welke opleiding gevolgd kan worden met financiering van UWV. Professionals zouden de cliënt tijdens hun gesprekken kunnen verwijzen naar de informatie die op de website beschikbaar is, zodat de cliënt het allemaal nog eens kan nalezen.

### **Scholing onder de aandacht brengen in alle lagen van de organisatie**

Om ervoor te zorgen dat medewerkers hun mindset en hun gedrag aanpassen, is het nodig dat ze op alle plekken in de organisatie dezelfde informatie krijgen. Tijdens de pilot hebben we gemerkt dat niet alle medewerkers de beleidsregels over scholing op dezelfde manier interpreteren. Een concreet voorbeeld was een medewerker die actief in de pilot participeerde en in opleiding ging tot arbeidsdeskundige. Zij hoorde van haar mentor in de opleiding dat scholing alleen ingezet mag worden als het de kortste weg naar werk is. Een soortgelijke ervaring hadden medewerkers op een van de pilotvestigingen waar ze te maken kregen met een wisseling van stafarbeidsdeskundige. Waar de oude stafarbeidsdeskundige scholing alleen als optie zag als het de kortste weg naar werk was, redeneerde de nieuwe stafarbeidsdeskundige juist dat scholing bijdraagt aan stappen zetten richting duurzaam werk, waarbij de houding 'ja, tenzij' in plaats van 'nee, tenzij' zou moeten zijn. We constateerden dat de houding van de stafarbeidsdeskundigen veel invloed had op de manier waarop medewerkers omgaan met de inzet van scholing (zie ook paragraaf 5.3).

Wellicht zou een informatiecampagne kunnen helpen om medewerkers ervan bewust te maken dat UWV duurzaam betaald werk ziet als doel van re-integratie. De informatiecampagne zou de aanpassingen van de beleidsregels scholing

<sup>29</sup> <https://www.uwv.nl/particulieren/ziek/ziek-wia-uitkering/tijdens-wia-uitkering/detail/re-integratie-tijdens-mijn-wga-uitkering/opleiding>

---

helder kunnen maken en daarbij benadrukken dat een leven lang ontwikkelen en duurzame re-integratie belangrijker elementen zijn dan 'de kortste weg naar werk'.<sup>30</sup> De afgelopen jaren vindt zo'n grootschalige campagne binnen UWV bijvoorbeeld wel plaats voor de zogenaamde menselijk maat, waarvan elke medewerker inmiddels is doordrongen.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> De beleidswijzigingen scholing zijn via de gebruikelijke manier van communiceren bekendgemaakt (bijvoorbeeld via algemene communicatie en aanpassingen in werkinstructies).

<sup>31</sup> Uiteraard is weten nog geen doen en dus betekent dit niet automatisch dat alle medewerkers handelen naar de menselijk maat. Maar ze weten in elk geval wat het is en dat is een goed begin. Wij constateren in ons onderzoek dat veel medewerkers niet weten dat het zetten van stappen richting duurzaam betaald werk het uitgangspunt is van de re-integratiedienstverlening en dus ook van de keuze om scholing in te zetten voor een cliënt.



## 7. Slotbeschouwing

Wat hebben we geleerd over de inzet van scholing? In hoofdstuk 2 hebben we gezien dat scholing weliswaar niet vaak wordt ingekocht, maar dat het voor cliënten die scholing volgden heel waardevol is. We hebben laten zien wat de ervaringen van cliënten zijn tijdens de re-integratie en scholing, hoe zij eerst naar informatie zoeken, mogelijkheden voor scholing verkennen, vervolgens met UWV organiseren dat ze scholing kunnen gaan volgen, scholing gaan volgen en in veel gevallen daarna aan het werk gaan. In hoofdstuk 3 hebben we laten zien hoe UWV-professionals oog houden voor de persoonlijke situatie van cliënten bij al deze vijf stappen. Hun rol is vanuit een positieve grondhouding met de cliënt te verkennen wat er allemaal mogelijk is om ervaren belemmeringen op te heffen en re-integratiemiddelen aan te bieden die daarbij kunnen helpen. We hebben laten zien hoe de betrokkenheid en procesregie van UWV-professionals eraan bijdraagt dat scholing slaagt. In hoofdstuk 4 hebben we laten zien hoe UWV-medewerkers met elkaar en met externe partijen samenwerken om de cliënt bij een scholingsvraag te ondersteunen en hoe zij dit ervaren. We bekeken in hoofdstuk 5 de rol van lokaal management en staf richting medewerkers, waaruit bleek dat ze een belangrijke rol spelen in hoe men op een vestiging kijkt naar de inzet van scholing. We hebben geobserveerd dat medewerkers meer scholing inzetten als ze goed op de hoogte zijn van de scholingsmogelijkheden, en geïnspireerd en gestimuleerd worden om hiermee aan de slag te gaan. Tegelijkertijd is het van belang dat de medewerkers zich ondersteund voelen door de manager en stafarbeidsdeskundigen, en de ruimte voelen om scholing in te zetten. In hoofdstuk 6 kwam aan de orde hoe scholing wordt gepositioneerd binnen de re-integratievisie van UWV en hoe dat vertaald is in beleid en werkprocessen. We lieten ook zien welke mechanismen gebruikt worden om signalen op te halen over barrières bij de inzet van scholing, hoe die signalen opgevolgd worden en of en hoe medewerkers daarover geïnformeerd worden.

### 7.1. Inzet van scholing is waardevol voor cliënten

Met dit rapport hebben we aangetoond hoe waardevol het is om scholing in te zetten voor mensen met een WGA-uitkering. Al dan niet in combinatie met de andere re-integratiediensten helpt scholing mensen om hun leven weer een positieve richting te geven. Op grond van alle observaties en interviews tijdens de pilot kunnen we concluderen dat meer scholing voor WGA-gerechtigden waardevol is. Vanuit cliëntperspectief is het waardevol – het brengt cliënten een breed scala aan opbrengsten, die samen zorgen voor nieuw perspectief en nieuwe energie, zelfs wanneer een opleiding niet succesvol wordt afgerond (wat slechts in een kleine minderheid van de casussen het geval was). Daarbij zagen we dat er bij de meeste scholingen op de een of andere manier sprake was van een combinatie van leren en werken, waardoor mensen ook ervaren wat het werk in de gekozen richting inhoudt. Naast werk geeft scholing meer zelfvertrouwen, sociale contacten en een gezonder leefritme. We zien dat mensen ervaren dat ze via scholing toewerken naar een nieuwe, duurzame positie op de arbeidsmarkt. Een 'nieuwe toekomst', zoals ze het zelf noemen. De geïnterviewde cliënten zijn daar gelukkiger en zelfverzekerder van geworden. Ze voelen zich weer meer deelnemer aan de maatschappij. Ook voor de maatschappij als geheel is dat waardevol. Zeker in een tijd van arbeidsmarktkrapte, maar ook in termen van brede welvaart<sup>32</sup>.

Aangezien er bij vrijwel alle WGA-gerechtigden sprake is van een afstand tot de arbeidsmarkt, verdient het aanbeveling om ervoor te zorgen dat scholing een vaste waarde wordt in de re-integratie van mensen met een arbeidsbeperking. Uit de wetenschappelijke literatuur is namelijk bekend dat scholing het effectiefste instrument is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan een duurzame positie op de arbeidsmarkt te helpen (zie Card e.a., 2018; CPB, 2016 en 2020). De inzet van scholing is niet een doel op zich, maar mag wel vaker expliciet als een van de mogelijke routes naar duurzame inzetbaarheid worden overwogen, omdat die op meerdere manieren bijdraagt aan nieuw perspectief, een leven lang ontwikkelen en maatschappelijke participatie. Dat begint, zo hebben we laten zien in dit onderzoek, bij het zo vroeg mogelijk voeren van een gesprek over de mogelijkheden die cliënten en adviseurs zien om – bijvoorbeeld via scholing – weer duurzaam op de arbeidsmarkt te gaan participeren.

### 7.2. Scholing kan vaker worden ingezet als onderdeel van re-integratiedienstverlening

Tijdens deze pilot is gebleken dat gerichte aandacht op vestigingsniveau ervoor zorgt dat het gesprek over scholing vaker gevoerd wordt met cliënten en dat daarna ook de inzet van scholing stijgt. Het aantal ingezette scholingen is op alle pilotvestigingen vergroot ten opzichte van het verleden, maar ligt nog niet ver boven de 1% van de WGA-clianten per jaar.<sup>33</sup> Een belangrijke conclusie is dat scholing vaker dan veel medewerkers op voorhand dachten mogelijk bleek, mits er voldoende oog is voor de persoonlijke situatie van cliënten en er – indien nodig – maatwerk wordt geboden.

<sup>32</sup> De doelstelling van de SER is het bevorderen van brede welvaart waar samenleving, economie en milieu in balans zijn, hier en nu, later en elders. Dat doen we door in samenhang te werken aan: het bevorderen van ondernemerschap en waardig werk; het bevorderen van duurzame groei en een inclusieve samenleving met een evenwichtige inkomensverdeling (SER, 2024).

<sup>33</sup> Dat is niet veel meer dan de jaarlijkse inzet die al in het onderzoek is gerapporteerd: minder dan 1% van de WGA-clianten volgde destijds scholing (De Graaf-Zijl e.a., 2020).

Bijvoorbeeld in de opleiding zelf, denk aan een verlengde looptijd of lichtere stageverplichting, of met extra ondersteuning van een UWV-professional of een coach van een re-integratiebedrijf. Wij hebben geconstateerd dat dit in veel gevallen met enige inspanning zeker mogelijk is. Dat vraagt dat de cliënt en de UWV-professional samen onderzoeken wat de juiste stappen zijn om te zetten richting duurzaam werk en welke mix van re-integratiemiddelen helpt om deze stappen te zetten. Het Kader methodisch re-integreren is, met de naar aanleiding van dit onderzoek toegevoegde expliciete aandacht voor scholing, een middel dat UWV-professionals helpt om voldoende oog te houden voor cliënten en te bepalen welke dienstverlening ze kunnen inzetten. Al vóór het moment dat cliënten zelf op zoek gaan naar informatie over de mogelijkheden van scholing tijdens de re-integratie, het starten en volgen van de opleiding tot aan de afronding ervan, hebben professionals veel te bieden. In alle fasen van het proces spelen de professionals in de uitvoering een grote rol. Door de inkoop ervan te regelen, zorgen zij er achter de schermen voor dat scholing mogelijk gemaakt wordt. Daarnaast zorgen zij er ook voor dat er iemand is die met cliënten meedenkt en scholing stimuleert als stap richting een nieuwe toekomst, waarbij ze (vaker dan nu gebeurt) gebruik kunnen maken van interne (of externe) instrumenten zoals competentietesten en loopbaanoriëntatietesten. UWV-professionals ondersteunen cliënten ook bij het vinden van balans. Ze helpen hen vol te houden als het moeilijk is en bieden ruimte om gas terug te nemen wanneer de combinatie van leren, werken en privéomstandigheden te zwaar wordt. Deze ondersteuning is nodig, zowel voorafgaand aan, tijdens, als na afloop van de scholing. Hoewel cliënten zeker niet allemaal in alle fasen dergelijke ondersteuning nodig hebben, is het zeker waardevol als UWV-professionals bij hen informeren hoe het gaat en of (extra) ondersteuning nodig is. Binnen de bestaande kaders van de wet- en regelgeving is er weliswaar ruimte voor dit soort maatwerk, maar het is voor UWV-professionals nog niet altijd makkelijk om dat te leveren. Om voor elkaar te krijgen dat scholing vaker wordt ingezet als een van de re-integratiediensten, is het niet alleen nodig dat professionals anders gaan handelen. Ook voor allerlei onderdelen in de re-integratiedienstverlening en de organisatie daaromheen zijn er aandachtspunten. Zolang niet op alle niveaus aan die aandachtspunten gewerkt wordt, bestaat de kans dat de toegenomen aandacht voor en inzet van scholing verloren gaat.

### 7.3. Het ecosysteem van re-integratiedienstverlening

In dit rapport hebben we als uitgangspunt genomen dat de inzet van scholing voor UWV-clients plaatsvindt in een ecosysteem van publieke dienstverlening waarbinnen UWV opereert (zie figuur 7.1). Of en hoe voor een cliënt gebruikgemaakt wordt van welke mix aan re-integratiemiddelen, hangt samen met het functioneren van dit gehele ecosysteem. In dit ecosysteem spelen niet alleen de interacties tussen cliënten, professionals, managers, de organisatie en externe partijen een rol, maar ook welke processen, regels en middelen beschikbaar en bepalend zijn en hoe daarover gecommuniceerd wordt.

We hebben laten zien hoe de interactie tussen WGA-clients en adviseurs samenhangt met de overtuigingen van de cliënt en zijn omgeving (hoofdstuk 2) en hoe een positieve mindset van professionals eraan bijdraagt dat zij cliënten stappen kunnen laten zetten naar duurzaam betaald werk via het voeren van gesprekken over scholing en het al dan niet inzetten daarvan (hoofdstuk 3). Cliënten die zelf positiever staan tegenover scholing zullen er eerder naar vragen, maar ook professionals die scholing zien als een volwaardig in te zetten middel voor duurzame inzetbaarheid zullen er eerder over beginnen. We hebben laten zien hoe verschillende professionals binnen UWV en in de regionale context samenwerken bij de inzet van re-integratiemiddelen. Dat verdient expliciete aandacht, aangezien samenwerking niet vanzelf gaat. Daarbij gaat het om heel praktische succesfactoren en aandachtspunten (hoofdstuk 4). De professionele overtuiging over scholing hangt ook samen met de bredere inbedding van scholing in de re-integratiedienstverlening en in UWV als organisatie, wat van invloed is op de mogelijkheden die professionals ervaren om scholing in te zetten. Daarbij zagen we dat het belangrijk is dat de gehele organisatie in woord en in daad vertrouwen uitstraalt naar professionals en hen inspireert en stimuleert, bijvoorbeeld via management en staf (hoofdstuk 5), maar ook via landelijke aansturing en processen (hoofdstuk 6). Ook de maatschappelijke context speelt een belangrijke rol. Zo gaven professionals aan dat het in deze tijd van arbeidsmarktkrapte veel gemakkelijker is om mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen – bijvoorbeeld omdat werkgevers hier meer open voor staan – waarmee tegelijkertijd de arbeidsmarktrelevantie van veel scholing makkelijker is aan te tonen, omdat er meer krapteberoepen zijn. Om scholing structureel beter in te zetten, is het belangrijk dat iedereen op alle niveaus samenwerkt en hetzelfde doel nastreeft.

**Figuur 7.1 Ecosysteem van re-integratiedienstverlening voor WGA-gerechtigden**



## 7.4. Samenwerking tussen verschillende partijen

Zoals ook in dit onderzoek bleek vraagt de inzet van re-integratiedienstverlening, en dus ook van scholing, dat adviseurs en arbeidsdeskundigen samen kunnen werken met een groot aantal partijen binnen en buiten UWV, van scholingsadviseur, Werkgeversservicepunt en Leerwerkloket tot extern re-integratiebureau. Bij alle stappen die een cliënt kan zetten richting duurzaam betaald werk, kan een adviseur of arbeidsdeskundige gebruikmaken van de kennis en expertise van diverse andere partijen. Bijvoorbeeld voor het onderzoeken van 'wat wil ik en wat kan ik' of het uitdiepen van specifieke scholingswensen en de bijbehorende arbeidsmarktkansen kan de inzet van een scholingsadviseur, Leerwerkloket of een re-integratiebedrijf helpen. De scholingsadviseur en het Leerwerkloket hebben soms specifiekere kennis over het aanbod aan opleidingen. Een Werkgeversservicepunt weet vaak meer over de beschikbare vacatures voor bepaalde beroepen en de vaardigheden die nodig zijn om die beroepen uit te oefenen. Een re-integratiebureau kan in een Werkfit maken-traject meer tijd nemen met cliënten om een eventuele scholingsbehoefte te onderzoeken wanneer een adviseur van UWV daar niet aan toekomt, bijvoorbeeld vanwege het grote aantal cliënten onder zijn of haar hoede (een grote caseload). Daarbij zetten professionals niet alleen eigen specifieke kennis en vaardigheden in, maar moeten ze ook verbindingen aan kunnen gaan in wisselende netwerken om dienstverlening van waarde te kunnen leveren in het huidige complexe, versnipperde institutionele landschap dat Nederland kenmerkt (Bosselaar, 2024). Dat moet bovendien gebeuren in een context die voortdurend in ontwikkeling is, waarin bijvoorbeeld Regionale Mobiliteitsteams doorontwikkeld worden tot Werkcentra. In dat dynamische landschap moeten mensen elkaar weten te vinden, elkaar en elkaars dienstverlening leren kennen, weten wat ze aan elkaar hebben en ook goede afspraken maken over de onderlinge samenwerking (zie ook De Weger, 2024). Binnen het versnipperde institutionele landschap op het gebied van scholing en een leven lang ontwikkelen is dat geen sinecure.

## 7.5. Management en staf stimuleren professionals en vertrouwen op hun vakmanschap

In dit rapport hebben we laten zien dat lokaal management en staf vier rollen te vervullen hebben, die ervoor zorgen dat medewerkers in staat zijn om scholing vaker als onderdeel van de re-integratiedienstverlening te overwegen. In hoofdstuk 5 beschrijven we wat managers en staf kunnen doen om (1) medewerkers te informeren over het beleid en de visie op scholing en wat zijn daarbij van medewerkers verwachten. Daarnaast laten we zien hoe managers en staf er op de vestigingen voor kunnen zorgen dat zij (2) de medewerkers inspireren en stimuleren om vaker met cliënten het gesprek over scholing te voeren, bijvoorbeeld in inspiratiesessies voor de medewerkers met succesverhalen over

scholing en via de inzet van scholingsadviseurs. Hoe belangrijk het is dat management en staf daarnaast ook (3) vertrouwen geven in het vakmanschap van de professionals door met ze mee te denken wanneer er knelpunten zijn bij de inzet van scholing en de ontwikkeling van dat vakmanschap indien nodig stimuleren. Dat aan het onderlinge vertrouwen gewerkt moet worden, zagen we bijvoorbeeld terug in het gegeven dat stafarbeidsdeskundigen heel verschillend kunnen opereren en dat medewerkers daar direct wat van merken en onzeker van kunnen worden. Daarnaast kunnen management en staf ook werken aan (4) het scheppen van voorwaarden die medewerkers helpen om scholing op de juiste manier in te zetten. Bijvoorbeeld door de samenwerking tussen de verschillende partijen te faciliteren die nodig zijn bij de inzet van scholing. Maar ook door te blijven werken aan het vakmanschap van de professionals en ze te stimuleren om met elkaar ervaringen en vorderingen te bespreken, of door samen met de adviseurs een workshop voor de collega's over het onderwerp te organiseren. En verder door ervoor te zorgen dat signalen over structurele knelpunten die medewerkers in de uitvoering ervaren bij de inzet van scholing opgepakt worden in de UWV-organisatie. Zoals ook in ander onderzoek wordt gesteld dat we hebben aangehaald aan het begin van hoofdstuk 5 (Bennenbroek e.a., 2022), blijkt de rol van management en staf van grote invloed op de afwegingen en ook het handelen van professionals.

## 7.6. Bredere inbedding in de organisatie

In dit rapport beschrijven we leerpunten over hoe de scholingsinzet breder kan worden verankerd in de organisatie, gericht op van vier factoren: (1) hoe de visie en focus op medewerkers overkomt, (2) hoe regels en processen niet altijd eenvoudig zijn en hoe ze op medewerkers overkomen, (3) hoe signalen over knelpunten worden opgevolgd en (4) hoe belangrijk het is om de informatievoorziening op orde te hebben.

Duurzame re-integratie gaat over het 'doorlopend beschikken over de mogelijkheden, kennis en vaardigheden om met behoud van gezondheid en welzijn te werken, nu en in de toekomst'. Dat is hoe UWV op dit moment de visie op re-integratie verwoordt. Daarin wordt het zetten van stappen richting duurzaam betaald werk expliciet als doel van de re-integratiedienstverlening benoemd. In dit onderzoek hebben we gezien hoe belangrijk het is dat een dergelijke visie er is, en dat die actief en herhaaldelijk onder de aandacht van medewerkers wordt gebracht. Medewerkers hebben soms lang met het idee gewerkt dat scholing een apart product is waarvoor strengere voorwaarden gelden dan voor andere re-integratiedienstverlening. We zagen dat nog steeds sommige medewerkers redeneren dat scholing pas ingezet kan worden als het noodzakelijk is voor 'de kortste weg naar werk'. En we hebben laten zien hoe woorden als 'noodzaak' belemmerend kunnen werken voor professionals. Dit idee en het daaruit voortvloeiende gedrag is niet zomaar te veranderen (Andreae, 2016; Coulson-Thomas, 2023). Op alle vestigingen is er veel tijd en moeite in gestoken om een mentaliteitsverandering te bewerkstelligen door extra aandacht vanuit lokaal management en staf, vaak met ondersteuning van enkele lokale scholingsambassadeurs (i.e. enthousiaste medewerkers). Dat heeft eraan bijgedragen dat de professionals die deel uitmaakten van het onderzoek scholing veel meer zijn gaan zien als een regulier, belangrijk en volwaardig onderdeel van de re-integratiedienstverlening. Na afloop van de pilot gaven verschillende betrokken medewerkers aan dat zij verwachten dat het kan helpen wanneer 'duurzaam betaald werk als doel van de re-integratie' door de gehele organisatie actiever en duidelijker uitgedragen wordt om de mentaliteit van medewerkers zo te beïnvloeden dat ze positiever gaan kijken naar scholing. Het voorstel is daarbij om consequent te spreken over 'arbeidsmarktgerichte scholing' en niet meer over 'noodzakelijk scholing', omdat de term 'noodzaak' op medewerkers anders overkomt dan hij wordt bedoeld. Gezien de eerdere ervaringen is het niet alleen belangrijk dat UWV de boodschap helder uitdraagt en overbrengt in allerlei overleggen, presentaties en voorlichtingsfilmpjes, maar ook dat UWV duidelijk maakt waar de focus ligt, gegeven het feit dat zoveel zaken concurreren om dezelfde personele inzet en prioriteit. Een structurele gedragsverandering vergt visie en structurele aandacht, die doorleefd wordt in (alle lagen van) de hele organisatie.

### Stafarbeidsdeskundige over de inbedding in de organisatie

*'Ik hoop dat het beklijft. Dat onze medewerkers scholing blijven meenemen als een van de mogelijkheden in het totale palet aan dienstverlening dat we kunnen bieden. Maar ondanks het succes van de pilot gaat het nog steeds niet om grote aantallen cliënten die we scholing bieden. En nu komt de focus weer te liggen op bestaanszekerheid. Die steeds veranderende focus helpt niet om dingen structureel te veranderen.'*

## 7.7. Signalen opvolgen

Hoewel bij de start van de pilot bekend was dat het beleid en de processen rondom scholing nog volop in ontwikkeling waren,<sup>34</sup> wilde zeker het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), maar ook UWV, toch alvast beginnen met experimenteren. Het doel was om scholing vaker gericht in te zetten binnen de brede mix van re-integratiedienstverlening en hiervan te leren. Daarom is er destijds voor gekozen om op de vier deelnemende vestigingen ervaringen op te doen binnen de destijds bestaande dienstverleningskaders. Gelijktijdig heeft UWV gewerkt aan verbeteringen op landelijk niveau, zoals het vereenvoudigen van het bestelproces en het opstellen (vervolmaken) van de visies op re-integratie en leven lang ontwikkelen en de algemene visie van Werkbedrijf. De wisselwerking tussen die verbeterprocessen en de opgehaalde signalen uit de pilot bleek echter niet altijd optimaal te verlopen. Signalen vanuit de uitvoering van de pilot kwamen wel naar boven en werden voor een deel ook opgevolgd, maar de medewerkers en managers op de kantoren hadden daar soms geen weet van of het duurde lang voordat ze ervan hoorden. We constateerden hoe de responsiviteit ten aanzien van signalen verstoord werd door het ontbreken van duidelijke kaders en personele wisselingen. Er zijn twee perspectieven op de organisatorische inbedding van signalen:

<sup>34</sup> Dat was onder andere bekend uit diverse eerder verschenen rapporten: De Greef en Heimans Visser (2020) en De Graaf-Zijl e.a. (2022).

---

managerialism en responsiviteit (Frankowski e.a., 2024). Managerialism gaat uit van strak ingeregelde processen en kaders om grip en controle te houden en responsiviteit gaat uit van een reactievere benadering en omgaan met het onzekere karakter van onverwacht optredende signalen. Van der Steen e.a. (2022b) hebben aangetoond dat het strategisch vermogen van overheidsorganisaties te vergroten is door onzekerheid tegemoet te treden, te omarmen, te laten bestaan, de verrassing misschien zelfs uit te lokken en gericht en bewust onzeker te zijn. Op basis van de wisselwerking tussen de vestigingen, het ondersteunende multidisciplinaire team en andere betrokkenen concluderen we dat het binnen deze pilot tot op zekere hoogte gelukt is om een responsieve omgeving te creëren die in kon spelen op signalen uit de uitvoering, maar dat UWV als organisatie op allerlei lagen nog niet gewend is om met die onzekerheid om te gaan en die te omarmen.

## 7.8. Eenvoudige en eenduidige processen

Sinds april 2024 heeft UWV een nieuw proces voor het bestellen van scholing, dat deels tegemoetkomt aan een aantal gesignaleerde knelpunten. Daarnaast zijn er ook op dit vlak nog een aantal punten die nog aandacht behoeven. Om scholing als een volwaardig onderdeel van de re-integratiedienstverlening te gaan zien, helpt het als professionals scholing niet als een apart product zien met eigen inkoopkader en beleidsregels, een apart 'domein' en aparte 'productgroep'. Verder zou het goed zijn als UWV de verhouding tussen de verschillende vormen van re-integratiedienstverlening kritisch onder de loep neemt. We hebben in hoofdstukken 3 en 4 laten zien dat het in principe mogelijk is om binnen de bestaande kaders het benodigde maatwerk te leveren om scholing in te zetten voor mensen met een WGA-uitkering. We constateerden echter ook dat dat toch wel moeite kost om voor elkaar te krijgen, deels omdat maatwerk leveren ingewikkeld is, deels ook omdat het maatwerk in de praktijk bestaat uit gelijktijdige inzet van verschillende re-integratiemiddelen met tegenstrijdige regels en prikkels. Daar komt bovenop dat scholing in de beleving van veel medewerkers een ander product is dat ingewikkelder is om in te zetten. Met de recente aanpassingen in het beleid is de samenloop tussen verschillende vormen van re-integratiedienstverlening in ieder geval op papier gemakkelijker geworden. Nu is het zaak om ervoor te zorgen dat professionals dat in de praktijk ook zo gaan ervaren en ernaar gaan handelen. Het verdient verder aanbeveling om over enige tijd te onderzoeken of de doorgevoerde aanpassingen het beoogde effect sorteren.

## 7.9. Publieke waarde creëren in een ecosysteem

Scholing is niet alleen waardevol voor elke cliënt die het volgde. Het feit dat scholing bijdraagt aan een nieuw perspectief op een duurzame werkplek voor uitkeringsgerechtigden en een leven lang ontwikkelen is ook van grote publieke waarde. We hebben in deze lerende evaluatie gezien dat het mogelijk is om binnen de bestaande kaders de inzet van scholing te vergroten, door cliënten én medewerkers bewuster te maken van de toegevoegde waarde van scholing. Tegelijkertijd hebben we in deze evaluatie ook geleerd hoe er op allerlei niveaus en tussen allerlei betrokkenen een wisselwerking bestaat die van invloed is op het resultaat en de waarde die het systeem kan creëren. Het framework van de publieke dienstverlening als een ecosysteem (Osborne e.a., 2022) heeft geholpen om duidelijk te maken dat er op allerlei niveaus binnen en buiten UWV successen te behalen zijn die kunnen bijdragen aan de publieke waarde die het systeem oplevert. Op basis van de opgedane inzichten concluderen wij dat de inzet van meer scholing in de re-integratiedienstverlening niet alleen waardevol is, maar ook haalbaar is. Die haalbaarheid is echter wel kwetsbaar, vanwege allerlei geconstateerde aandachtspunten op meerdere niveaus in het ecosysteem. Om structurele verandering te bewerkstelligen, is het nodig dat de krachten op alle niveaus dezelfde kant op gaan: vaker het gesprek over scholing en leven lang ontwikkelen voeren met cliënten is voor professionals veel beter vol te houden als er in hun beleving daadwerkelijk dienstverlening op dit vlak geboden kan worden, als de organisatie en de regels dat mogelijk maken, als het vanuit de landelijke organisatie wordt gestimuleerd en als men dat ook samen met andere professionals in dit dynamische veld kan realiseren.

---

# Lijst van afkortingen

|                |                                                   |
|----------------|---------------------------------------------------|
| <b>AD</b>      | arbeidsdeskundige                                 |
| <b>AG</b>      | arbeidsongeschiktheid                             |
| <b>AGSA</b>    | arbeidsmarktgericht scholingsadvies               |
| <b>AID</b>     | adviseur intensieve dienstverlening               |
| <b>AVG</b>     | Algemene verordening gegevensbescherming          |
| <b>bbl</b>     | beroepsbegeleidende leerweg                       |
| <b>CTC</b>     | competentietestcentrum                            |
| <b>FML</b>     | functionele mogelijkhedenlijst                    |
| <b>KMR</b>     | Kader methodisch re-integreren                    |
| <b>LLO</b>     | leven lang ontwikkelen                            |
| <b>LWL</b>     | Leerwerkloket                                     |
| <b>MDT</b>     | multidisciplinaire team                           |
| <b>NSOB</b>    | Nederlandse School voor Openbaar Bestuur          |
| <b>OCW</b>     | (ministerie van) Onderwijs, Cultuur en Wetenschap |
| <b>O&amp;O</b> | onderzoek en ontwikkeling                         |
| <b>RIB</b>     | re-integratiebedrijf                              |
| <b>RMT</b>     | Regionaal Mobiliteitsteam                         |
| <b>roc</b>     | regionaal opleidingscentrum                       |
| <b>SA</b>      | scholingsadviseur                                 |
| <b>SZW</b>     | (ministerie van) Sociale Zaken en Werkgelegenheid |
| <b>TOC</b>     | theory of change                                  |
| <b>WSP</b>     | Werkgeversservicepunt                             |
| <b>WZD</b>     | werkzoekendendienstverlening                      |



---

# Literatuurlijst

- Andreae, J. (2016). *Verandermoe. Hoe je met betrokken leiderschap passief verzet en angst wegneemt*. Koninklijke Boom uitgevers.
- Bennenbroek, F., Graaf-Zijl, M. de, Kistemaker, N. & Spijkerman, M. (2022). *Meer de tijd nemen voor bewustere afwegingen bij re-integratie en jobcoaching. Professionals uit verschillende beroepsgroepen wegen grotendeels dezelfde factoren mee in hun beslissingen*. UWV Kennisverslag 2022-4.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water: Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. (Oratiereeks). Amsterdam: Vossiuspers.
- Bosselaar, H. (2024). *We moeten praten! Professionalisering van leiderschap bij werk- en re-integratiedienstverlening*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Broek, S., Linden, J. V. D., Kuijpers, M. A. C. T., & Semeijn, J. H. (2023). What makes adults choose to learn: Factors that stimulate or prevent adults from learning. *Journal of Adult and Continuing Education*, 29(2), 620-642.
- Brouwer, E. (2015). *Hybride leeromgeving in de techniek. Student als leergierige 'werknemer'*. Canon Beroepsonderwijs. <https://canonberoepsonderwijs.nl/pedagogisch-didactisch/hybride-leeromgeving-in-de-techniek/>.
- Card, D., Kluve, J. & Weber, A. (2018). What Works? A Meta Analysis of Recent Active Labor Market Program Evaluations. *Journal of the European Economic Association*, 16(3), 894-931.
- Coulson-Thomas, C. (2023). Resilient people, organisations and communities. *Management Services*, 67(2), 17-22.
- CPB (2016). *Kansrijk arbeidsmarktbeleid. Deel 2*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- CPB (2020). *Kansrijk arbeidsmarktbeleid: update actief arbeidsmarktbeleid*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Frankowski, A., Schröer, L., Wilt, A. van der, Hendriks, W., Hill, R., Delden, M. van & Steen, M. van der (2024). *Signalen managen. Over de omgang met signalen bij het ministerie van SZW*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- Graaf-Zijl, M. de, Greef, M. de, Lier, W. van, Raaij, N. van & Wilde, B. de (2020). *Extra scholingsmogelijkheden voor WGA'ers. Verslag van een verkennend onderzoek*. Amsterdam: UWV.
- Graaf-Zijl, M. de, Wijnhoven, M., Guiaux, M. & Lagerveld, S. (2022). *Maatwerk bij professionele buikpijn. Een lerende evaluatie van de UWV Maatwerkplaatsen*. Amsterdam: UWV Kenniscentrum.
- Graaf-Zijl, M. de & Raaij, N. van (2021). *Scholing voor mensen met een arbeidsbeperking. Hoe zet UWV scholing in, hoe succesvol is dat en welke succesfactoren spelen daarbij een rol?* UWV Kennisverslag 2021-3.
- Greef, M. de & Heimens Visser, M. (2020). *Succesfactoren voor post-initiële arbeidsmarktgerichte scholing. Onderzoek en advies naar een succesvolle implementatie van post-initiële arbeidsmarktgerichte scholing vanuit UWV*. Vught: Artéduc.
- Hooch Antink, M.H.J., Kolk, L.A., Lieshout, A.C. van & Ringeling, S.A.H.M. (2006). *Als de olievlek niet werkt... Handboek effectief opleiden*.
- Hitt, M.A., Beamish, P.W., Jackson, S.E. & Mathieu, J.E. (2007). Building Theoretical and Empirical Bridges Across Levels: Multilevel Research in Management. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1385-1399.
- Jilke, S., Olsen, A.L., Resh, W. & Siddiki, S. (2019). Microbrook, Mesobrook, Macrobrook. *Perspectives on Public Management and Governance*, 2(4), 245-253.
- Lammers, M. & Graaf-Zijl, M. de (2022). *Arbeidsmarktgericht scholen. Evaluatie van het scholingsbudget WW 2018-2021*. Amsterdam: UWV Strategie, Beleid en Kenniscentrum.
- Lammers, M. & Kok, L. (2019). Are active labor market policies (cost-)effective in the long run? Evidence from the Netherlands. *Empirical Economics*, 60(4), 1719-1746.

- 
- Osborne, S.P., Powell, M., Cui, T. & Strokosch, K. (2022). Value Creation in the Public Service Ecosystem: An Integrative Framework. *Public Administration Review*, 82(4), 634-645.
- Pandey, S.K. & Kingsley, G.A. (2000). Examining red tape in public and private organizations: Alternative explanations from a social psychological model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 779-800.
- Raaij, N. van & Graaf-Zijl, M. de (2020). *Scholing van UWV-klanten met een arbeidsbeperking. Welke scholing krijgen klanten en hoe doen ze het daarna op de arbeidsmarkt?* Amsterdam: UWV Strategie, Beleid en Kenniscentrum.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- San Martin, A. (2014). *The psychology of sticky social environments* [proefschrift, INSEAD (Frankrijk en Singapore)].
- SER (2024). *Perspectief op brede welvaart in 2040: Bouwen aan de economie van de toekomst*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Steen, M. van der, Delden, M. van, Ophoff, P. & Hart, 't P. (2022a). *Signalen schatten. Een lerend belevingsonderzoek naar de omgang met signalen door het ministerie van SZW in de Kinderopvangtoeslagaffaire*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- Steen, M. van der, Frankowski, A., Schröer, L., Scherpenisse, J. & Chin-A-Fat, N. (2022b). *Omgaan met signalen. Naar een handelingsperspectief voor overheden*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- UWV (2022). *Hoe maatwerk bij UWV het licht zag. Verhalen uit de maatwerkplaats*. Amsterdam: Landelijke Maatwerkplaats.
- Weger, M. de (2024). *Evaluatie Tijdelijke Regeling Aanvullende Dienstverlening*. KplusV-rapport 21177-AL-019/mwe/eke.
- Zwart, S. de, Oostveen, A. & Booij, H.M. (2015). *De toegevoegde waarde van de leerwerkloketten*. Utrecht: Berenschot.

## Bijlage I Kwantitatieve analyse

Uit de lerende evaluatie blijkt dat scholing veel kan betekenen voor iemand met een WGA-uitkering, maar welke WGA-gerechtigden hebben een opleiding gevolgd en om wat voor opleidingen gaat het? In deze bijlage beschrijven we aan de hand van kwantitatieve data 1) de kenmerken van de personen die een opleiding hebben gevolgd tijdens de pilot, 2) de typen opleidingen die zijn ingezet, 3) de ingezette dienstverlening voor, tijdens en na de scholing en 4) de arbeidsparticipatie voor, tijdens en na de opleiding.

Een belangrijke kanttekening bij de interpretatie van deze kwantitatieve cijfers is dat ze enkel betrekking hebben op de opleidingen die zijn ingekocht met het UWV-re-integratiebudget van 1 januari 2022 tot en met 31 december 2023. Tijdens de pilot zijn ook opleidingen gefinancierd door cliënten zelf, werkgevers, het RMT en via het STAP-budget. Die opleidingen worden niet geregistreerd in de administratieve data van UWV, waardoor ze niet zichtbaar zijn in onze cijfers en niet meegenomen zijn in ons onderzoek.

### Wie volgen er scholing?

In de periode 1 januari 2022 tot en met 31 december 2023 zijn er in totaal voor 224 cliënten opleidingen ingekocht op de pilotvestigingen. In tabel I.1 staat een overzicht per vestiging. In de 2 jaar dat de pilot liep, is er op 4 vestigingen gemiddeld voor ongeveer 2,5% van de caseload een opleiding ingekocht (omgerekend gemiddeld 1,25% per jaar).

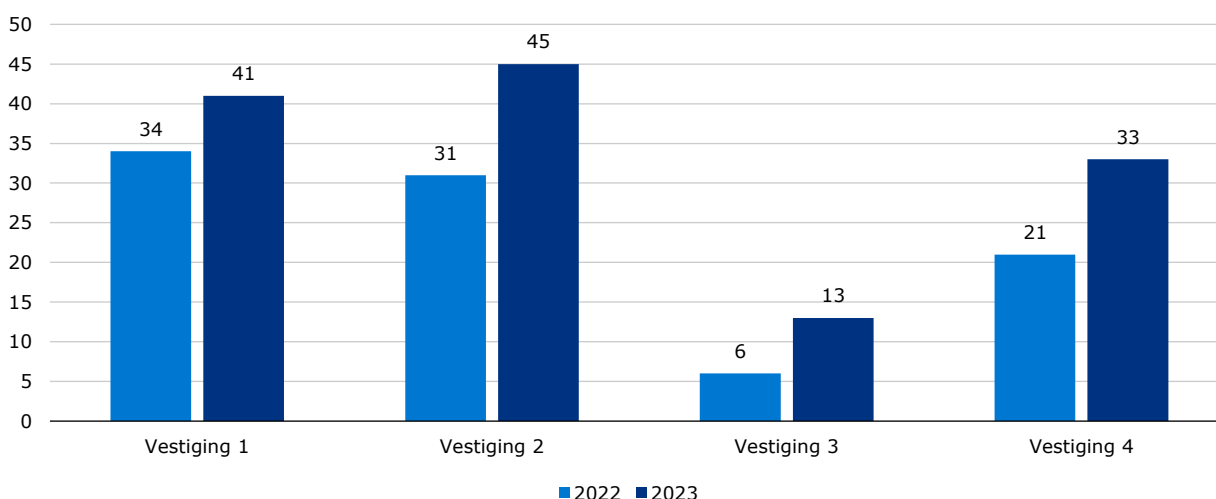
**Tabel I.1 Aantal WGA-clënten voor wie scholing is ingekocht per vestiging in 2022 en 2023**

|             | Aantal | % voor wie opleiding is ingekocht | % in verhouding met caseload* op de vestiging |
|-------------|--------|-----------------------------------|-----------------------------------------------|
| Vestiging 1 | 75     | 33%                               | 2,47% (3.042)                                 |
| Vestiging 2 | 76     | 34%                               | 2,74% (2.778)                                 |
| Vestiging 3 | 19     | 8%                                | 1,88% (1.010)                                 |
| Vestiging 4 | 54     | 24%                               | 2,45% (2.203)                                 |

\* De caseload van een vestiging verandert continu. Peildatum caseload: 1 januari 2022.

Alle vier de vestigingen hebben in 2023 meer scholing ingezet dan in 2022 (zie figuur I.1). In het eerste half jaar van 2022 werd de pilot in gang gezet, waardoor de pilot pas in november 2022 volledig in werking was, wat kan verklaren waarom de aantallen ingezette scholingen in 2022 lager waren. In 2023 was de pilot volledig werkend en is er een duidelijke toename zichtbaar ten opzichte van 2022. Dit lijkt erop te wijzen dat de activiteiten die de vestigingen hebben ondernomen om meer scholing in te zetten daadwerkelijk effect hebben gehad.

**Figuur I.1 Aantal WGA-clënten voor wie scholing is ingekocht per vestiging per jaar\***



\* Er zijn in totaal op de 4 pilotvestigingen 232 opleidingen ingekocht tussen 1 januari 2022 en 31 december 2023. 8 mensen hebben 2 opleidingen gevolgd. Om de data-analyse overzichtelijker te maken, zijn die echter geteld als 1 opleiding. Elk van deze 8 opleidingen was namelijk een verdieping of aanvulling op de voorgaande opleiding. In totaal hebben dus 224 mensen een opleiding gevolgd.

In de populatie die scholing heeft gevolgd tijdens de pilot zitten meer vrouwen (56%) dan mannen (44%) (zie tabel I.2). In het onderzoek was dit juist een groter aandeel mannen. Het grootste gedeelte van de groep die scholing

volgt is tussen de 30 en 50 jaar oud. Scholing is voornamelijk ingezet voor mensen die middelbaar opgeleid zijn (mbo-2 t/m mbo-4, mbo-algemeen/havo/vwo). Dit is bijna de helft van de populatie (45%). Een kleiner gedeelte (24%) van de cliënten is lager opgeleid (basisonderwijs, vmbo, mbo-1) en 21% is hoger opgeleid (hbo, wo).

Opmerkelijk is dat precies de helft van de mensen een WGA 35-80-uitkering had en de andere helft een WGA 80-100 uitkering. Dit laat zien dat er voor mensen met een WGA 80-100-uitkering ook mogelijkheden zijn om een opleiding te volgen.

**Tabel I.2 Kenmerken van WGA-clënten voor wie scholing is ingezet\***

|                                     | Aantal     | % voor wie opleiding is ingekocht |
|-------------------------------------|------------|-----------------------------------|
| <b>Totaal</b>                       | <b>224</b> | <b>100%</b>                       |
| <b>Geslacht</b>                     |            |                                   |
| Man                                 | 98         | 44%                               |
| Vrouw                               | 126        | 56%                               |
| <b>Leeftijd</b>                     |            |                                   |
| 18-29 jaar                          | 20         | 9%                                |
| 30-40 jaar                          | 59         | 26%                               |
| 40-50 jaar                          | 75         | 33%                               |
| 50-60 jaar                          | 55         | 25%                               |
| > 60 jaar                           | 15         | 7%                                |
| <b>Percentage arbeidsongeschikt</b> |            |                                   |
| WGA 35-80                           | 112        | 50%                               |
| WGA 80-100                          | 112        | 50%                               |
| <b>Opleidingsniveau</b>             |            |                                   |
| Lager                               | 53         | 24%                               |
| Middelbaar                          | 100        | 45%                               |
| Hoger                               | 46         | 21%                               |
| Onbekend                            | 25         | 11%                               |

\* Zie tabel I.1.

## Wat voor soort scholing is er gevolgd?

Op het moment van data-analyse (augustus 2024) is 34% van de opleidingen nog niet afgerond. Van de opleidingen die zijn afgerond, heeft 82% van de mensen zijn of haar opleiding succesvol afgerond. Een aantal opleidingen zijn vroegtijdig beëindigd in overleg met UWV (13%). Dit kan bijvoorbeeld gebeuren omdat er een verslechtering plaatsvindt in de gezondheid van de persoon. Een klein gedeelte van de opleidingen is niet succesvol afgerond. Dit gaat om 5% van de afgeronde opleidingen.

Vier van de vijf ingekochte opleidingen kostten minder dan € 5.000 en 21% van de opleidingen kostte meer dan € 5.000. Voor opleidingen van meer dan € 5.000 was ten tijde van de pilot goedkeuring van de stafarbeidsdeskundige nodig. Zie paragraaf 3.5 voor de ervaringen van medewerkers met deze regeling.

Meer dan een kwart van de mensen ontvangt al meer dan vijf jaar een WGA-uitkering op het moment dat ze starten met een opleiding. In tabel I.3 is te zien dat 11% van de mensen zelfs meer dan tien jaar een WGA-uitkering ontvangt voordat ze starten met een opleiding. Uit de cliëntinterviews blijkt dat cliënten soms eerder toe waren aan scholing, maar dat UWV de scholing in het verleden niet toekende. Dit zou ook voor deze mensen het geval kunnen zijn. Het zou echter ook kunnen dat er een verbetering in hun situatie heeft plaatsgevonden, waardoor zij pas na vijf of tien jaar toe waren aan scholing. Als een cliënt na vijf jaar in de WGA geen werk heeft gevonden, dan kan de hulp bij re-integratie in overleg met de cliënt stopgezet worden. Vanaf dat moment kunnen cliënten zelf aangeven of zij behoefte hebben aan extra ondersteuning vanuit UWV. Een deel van de cliënten die vijf jaar na instroom in de WGA een opleiding heeft gevolgd, zal dus op eigen initiatief hebben aangeklopt bij UWV met een scholingswens.

De opleidingen worden grotendeels ingezet bij sectoren waar sprake is van grote tekorten aan personeel. Vooral de transportsector is populair. Hier wordt 23% van de cliënten in deze pilot naar geschoold. Dit gaat om het transport van mensen (taxirijbewijs, buschauffeursopleiding), maar ook om het transport van goederen (vrachtwagenrijbewijs). Volgens werk.nl waren voornamelijk de volgende sectoren kansrijk in 2023: zorg, onderwijs, techniek, industrie, ICT en

transport en logistiek.<sup>35</sup> De opleidingsrichtingen komen dus voor een substantieel deel overeen met kansrijke sectoren. Daarnaast wordt een relatief groot aandeel van de WGA-gerechtigden in deze pilot opgeleid tot coach of ervaringsdeskundige (12%).

**Tabel I.3 Kenmerken van gevolgde scholing door WGA-cliënten**

|                                                         | Aantal     | % voor wie opleiding is ingekocht |
|---------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------|
| <b>Status van de opleiding*</b>                         |            |                                   |
| <b>Afgerond</b>                                         | <b>149</b> | <b>66%</b>                        |
| Waarvan succesvol afgerond                              | 122        | 82%                               |
| Waarvan niet succesvol afgerond                         | 8          | 5%                                |
| Waarvan vroegtijdig beëindigd in overleg met UWV        | 19         | 13%                               |
| <b>Lopend (in augustus 2024)</b>                        | <b>75</b>  | <b>34%</b>                        |
| <b>Opleidingsduur**</b>                                 |            |                                   |
| < 3 maanden                                             | 47         | 21%                               |
| 3-6 maanden                                             | 40         | 18%                               |
| 6-12 maanden                                            | 65         | 29%                               |
| > 12 maanden                                            | 72         | 32%                               |
| <b>Kosten</b>                                           |            |                                   |
| Maximaal € 5.000                                        | 177        | 79%                               |
| Meer dan € 5.000                                        | 47         | 21%                               |
| <b>Aantal maanden tot start opleiding</b>               |            |                                   |
| Binnen 1 jaar na start WIA                              | 47         | 21%                               |
| 1-3 jaar na start WIA                                   | 80         | 36%                               |
| 3-5 jaar na start WIA                                   | 38         | 17%                               |
| 5-10 jaar na start WIA                                  | 35         | 16%                               |
| > 10 jaar na start WIA                                  | 24         | 11%                               |
| <b>Opleidingsrichting</b>                               |            |                                   |
| Transport (mensen of goederen)                          | 52         | 23%                               |
| Bouw                                                    | 9          | 4%                                |
| Administratief, commercieel                             | 17         | 8%                                |
| ICT                                                     | 10         | 4%                                |
| Coaching, ervaringsdeskundige                           | 26         | 12%                               |
| Technisch                                               | 8          | 4%                                |
| Zorg                                                    | 26         | 12%                               |
| Pedagogiek                                              | 5          | 2%                                |
| Sociaal domein                                          | 18         | 8%                                |
| Persoonlijke ontwikkeling, computer en taalvaardigheden | 10         | 4%                                |
| Onderwijs                                               | 14         | 6%                                |
| Overig                                                  | 26         | 9%                                |
| Onbekend                                                | 3          | 1%                                |

\* Er zijn in totaal op de 4 pilotvestigingen 232 opleidingen ingekocht tussen 1 januari 2022 en 31 december 2023. 8 mensen hebben 2 opleidingen gevolgd. Om de data-analyse overzichtelijker te maken, zijn die echter geteld als 1 opleiding. Elk van deze 8 opleidingen was namelijk een verdieping of aanvulling op de voorgaande opleiding.

\*\* De opleidingsduur is bepaald door het verschil te nemen tussen de werkelijke startdatum van de opleiding en de einddatum zoals geregistreerd in de UWV-systemen. In sommige gevallen was de einddatum nog niet bekend. Voor die gevallen is het verschil tussen de werkelijke startdatum en de verwachte einddatum berekend.

<sup>35</sup> Zie [werk.nl](https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/kansen-arbeidsmarkt/ruim-140-structureel-kansrijke-beroepen) voor meer informatie over kansrijke beroepen: <https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/kansen-arbeidsmarkt/ruim-140-structureel-kansrijke-beroepen>.

## Dienstverlening voor, tijdens en na scholing

### Dienstverlening vóór de scholing

Naast het voeren van coachingsgesprekken zijn er voor cliëntadviseurs ook andere manieren om de opleidingswens van een cliënt te achterhalen. De twee meest gebruikte manieren die zij zelf kunnen inzetten, zijn 1) het laten afnemen van een competentietest (CTC-test) en 2) het inzetten van de scholingsadviseur die vervolgens een scholingsadvies opstelt. Tabel I.4 geeft weer hoe vaak dit type gesprekken is ingezet bij deze populatie cliënten. Soms wordt een combinatie van beide ingezet, wat bij vijf cliënten het geval was.

**Tabel I.4 CTC-testen en scholingsadvies\***

|                          | Aantal cliënten | % cliënten voor wie opleiding is ingekocht |
|--------------------------|-----------------|--------------------------------------------|
| <b>CTC-tests</b>         | 17              | 8%                                         |
| <b>Scholingsadviezen</b> | 19              | 8%                                         |

\* De CTC-testen en scholingsadviezen zijn meegenomen tot maximaal één jaar voor de start van de opleiding, omdat het een tijd kan duren voordat er na een scholingsadvies of een CTC-test ook daadwerkelijk een opleiding wordt ingekocht.

De scholingsvraag kan ook achterhaald worden door de gesprekken met een re-integratiebegeleider van een re-integratiebedrijf (zie paragraaf 3.2 en 4.2). Uit de interviews met UWV-professionals blijkt dat sommige cliëntadviseurs van UWV het re-integratiebedrijf de expliciete opdracht geven om de scholingswens te onderzoeken en soms komt deze wens vanzelf naar voren tijdens het coachen van de cliënt. De re-integratiebegeleider kan net zoals de cliëntadviseur van UWV competentietesten, beroepskeuzetesten en andere soort tools gebruiken om de scholingsvraag van een cliënt te onderzoeken. Tabel I.5 beschrijft hoeveel cliënten een half jaar voor de start van hun opleiding een re-integratietraject hebben gevolgd. Bijna de helft van de cliënten volgde een re-integratietraject in het half jaar voor de start van de opleiding (45%). Een groot deel volgde een Werkfit maken-traject (36%). Een kleiner deel volgde een Naar werk- of modulair traject, respectievelijk 3% en 10%.

**Tabel I.5 Re-integratietrajecten in de zes maanden vóór scholing\***

|                                   | Aantal | % cliënten voor wie opleiding is ingekocht |
|-----------------------------------|--------|--------------------------------------------|
| <b>Totaal**</b>                   | 101    | 45%                                        |
| <b>Soort re-integratietraject</b> |        |                                            |
| Werkfit maken                     | 81     | 36%                                        |
| Naar werk                         | 7      | 3%                                         |
| Modulair traject                  | 22     | 10%                                        |

\* In veel gevallen is de einddatum van trajecten nog niet bekend en soms wordt die door een administratieve fout niet geregistreerd. Een re-integratietraject kan maximaal achttien maanden duren. Daarom worden alle trajecten die in het databestand al langer lopen dan achttien maanden stopgezet op dit punt.

\*\* Sommige mensen volgen twee re-integratietrajecten tegelijkertijd. Daarom komt het aantal mensen dat een re-integratietraject heeft gevolgd vóór de opleiding niet overeen met het totaal van de re-integratietrajecten uitgesplitst naar type traject.

### Dienstverlening tijdens scholing

Als een cliënt eenmaal start met zijn of haar opleiding, dan bestaat er ook de mogelijkheid voor begeleiding tijdens de scholing. Dit kan met een speciaal hiervoor bedoeld modulair traject 'begeleiding bij scholing', maar het kan ook dat de re-integratiebegeleider vanuit een ander re-integratietraject (vaak een Werkfit maken-traject) coacht tijdens de opleiding.

Tabel I.6 toont het percentage mensen dat een re-integratietraject heeft gevolgd tijdens de opleiding. Dit betekent niet dat deze mensen gedurende de hele opleiding een re-integratietraject hebben gevolgd, maar ergens in die periode. Dit kan aan het begin, halverwege of aan het einde van de opleiding zijn geweest. Uit de tabel is op te maken dat meer dan een derde van de mensen die een opleiding heeft gevolgd, ook een re-integratietraject volgde tijdens de opleiding. Van alle mensen die een opleiding hebben gevolgd tijdens de pilot, is maar voor 2% begeleiding bij scholing ingezet (begeleiding bij scholing is één van de modulaire trajecten die UWV aanbiedt) en 31% van de mensen heeft een Werkfit maken-traject gevolgd in de periode waarin ze de opleiding hebben gevolgd. Dit laat zien dat Werkfit maken-trajecten regelmatig samenlopen met een opleiding. Uit de cliëntinterviews en medewerkerinterviews blijkt dat de re-integratiebegeleider in een Werkfit maken-traject ook een persoon kan begeleiden bij scholing, ook als het re-integratietraject niet per se met dat doel is ingekocht. Voor een klein aantal cliënten (2%) is een jobcoach ingezet tijdens de opleiding/leer-werkcombinatie.



**Tabel I.6 Re-integratietrajecten en jobcoaching tijdens scholing \* tot en met maart 2024\*\***

|                                   | Aantal | % cliënten voor wie opleiding is ingekocht |
|-----------------------------------|--------|--------------------------------------------|
| <b>Totaal***</b>                  | 88     | 39%                                        |
| <b>Soort re-integratietraject</b> |        |                                            |
| Werk fit                          | 70     | 31%                                        |
| Naar werk                         | 6      | 3%                                         |
| Modulair traject                  | 27     | 12%                                        |
| <b>Jobcoach</b>                   | 4      | 2%                                         |

- \* In veel gevallen is de einddatum van trajecten nog niet bekend en soms wordt die door een administratieve fout niet geregistreerd. Een re-integratietraject kan maximaal achttien maanden duren. Daarom worden alle trajecten die in het databestand al langer lopen dan achttien maanden stopgezet op dit punt.
- \*\* Op het moment van de analyse waren alleen de trajecten tot en met maart 2024 beschikbaar. Het aantal gevolgde re-integratietrajecten kan daarom nog oplopen.
- \*\*\* Sommige mensen volgen twee re-integratietrajecten tegelijkertijd. Daarom komt het aantal mensen dat een re-integratietraject heeft gevolgd tijdens de opleiding niet overeen met het totaal van de re-integratietrajecten uitgesplitst naar type traject.

### Dienstverlening na afloop van scholing

In de zes maanden na afronding van de opleiding wordt er voor nog voor 21% van de cliënten re-integratiedienstverlening ingekocht. Dit gaat om 15% Werkfit maken-trajecten, 3% Naar werk-trajecten en 7% modulaire trajecten. Dit zijn aanzienlijk minder re-integratietrajecten dan voor en tijdens de opleiding.

**Tabel I.7 Dienstverlening in de zes maanden na afloop van scholing \* tot en met maart 2024\*\***

|                                                  | Aantal | % cliënten voor wie opleiding is ingekocht |
|--------------------------------------------------|--------|--------------------------------------------|
| <b>Aantal mensen met re-integratietraject***</b> | 46     | 21%                                        |
| <b>Soort re-integratietraject</b>                |        |                                            |
| Werk fit                                         | 33     | 15%                                        |
| Naar werk                                        | 7      | 3%                                         |
| Modulair traject                                 | 15     | 7%                                         |

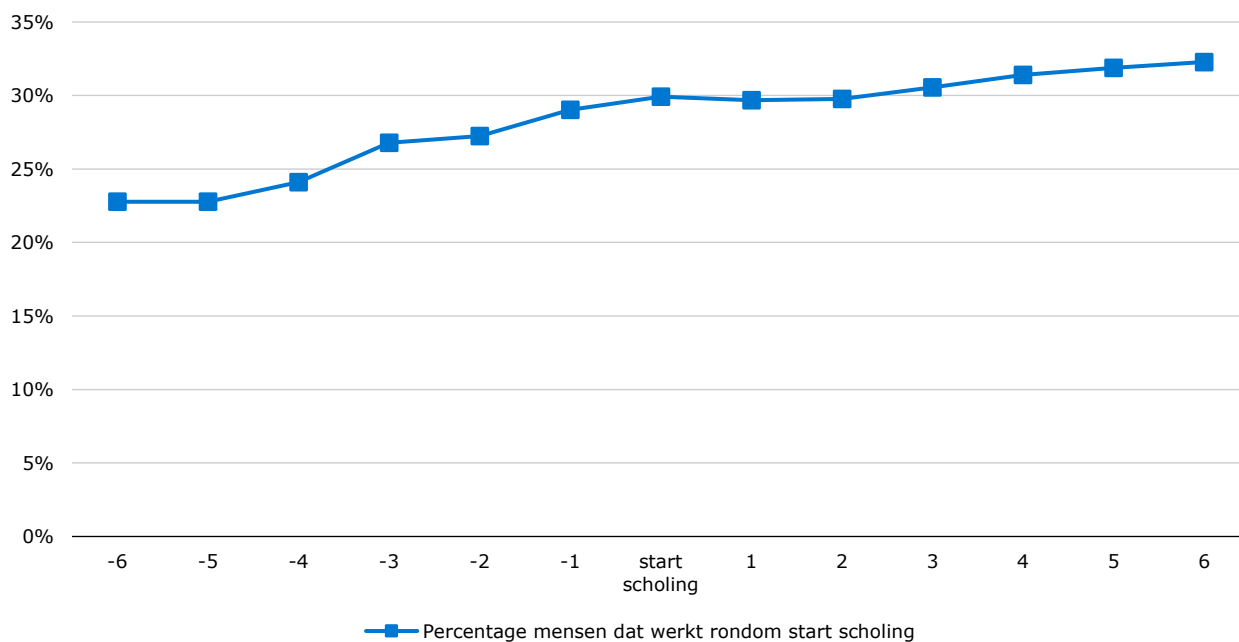
- \* In veel gevallen is de einddatum van trajecten nog niet bekend en soms wordt die door een administratieve fout niet geregistreerd. Een re-integratietraject kan maximaal achttien maanden duren. Daarom worden alle trajecten die in het databestand al langer lopen dan achttien maanden stopgezet op dit punt.
- \*\* Op het moment van de analyse waren alleen de trajecten tot en met maart 2024 beschikbaar. Het aantal gevolgde re-integratietrajecten kan daarom nog oplopen.
- \*\*\* Sommige mensen volgen twee re-integratietrajecten tegelijkertijd. Daarom komt het aantal mensen dat een re-integratietraject heeft gevolgd na de opleiding niet overeen met het totaal van de re-integratietrajecten uitgesplitst naar type traject.

### Arbeidsparticipatie voor, tijdens en na scholing

De focus van de pilot lag op leer-werkcombinaties. Uit de onderzoeksactiviteiten van de lerende evaluatie blijkt dat een opleiding in de meeste gevallen gecombineerd wordt met een vorm van werk, zoals een stage, een werkervaringsplek of vrijwilligerswerk. Niet in alle gevallen gaat dit om betaald werk. Onbetaald werk en zelfstandig ondernemerschap worden niet geregistreerd in de UWV-data.

Een gedeelte van de cliënten heeft wel betaald werk voor, tijdens of na de opleiding. Uit de analyse van de polisbestanden, die betaald werk registreren, blijkt dat zes maanden voor de start van de opleiding zo'n 23% van de mensen die scholing volgt betaald werk heeft. Bij de start van de scholing is dit 30% en zes maanden na de start 32% (zie figuur I.2). Er is dus wel een lichte toename. Er is echter geen overduidelijke toename van het aantal mensen met werk rondom het moment dat de opleiding start, wat wel te verwachten zou zijn als iemand met een betaalde leer-werkcombinatie start. De stijging in het aantal werkenden lijkt al een aantal maanden voor de start van de opleiding plaats te vinden, dus sommige cliënten starten eerst met werken en pas daarna met de opleiding. Daarnaast zijn er veel opleidingen die niet worden gecombineerd met betaald werk in de eerste zes maanden van de opleiding.

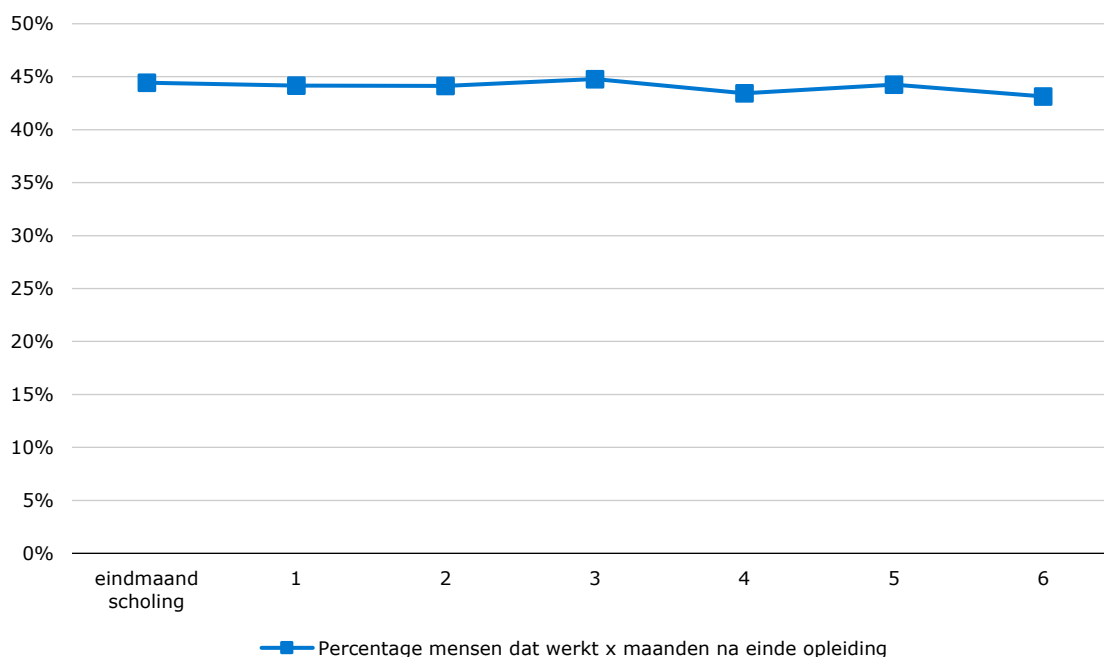
**Figuur I.2 Betaald werk in de maanden rondom start scholing\***



\* Als iemand werkt op het moment dat hij of zij ook een opleiding volgt, dan betekent dit niet per definitie dat het werk gerelateerd is aan de opleiding. De figuur toont enkel hoeveel procent van de cliënten een x-aantal maanden voor en na de start van de opleiding werkt.

Zoals we genoemd hebben in de inleiding van dit rapport, heeft scholing een positief effect op duurzame werkhervatting. Een eerder onderzoek naar scholingsmogelijkheden voor WGA-gerechtigden heeft aangetoond dat ongeveer 40% van de WGA 80-100-cliënten en 50% van de WGA 35-80-cliënten werk vond binnen twee jaar na de start van de scholing. Figuur I.3 laat zien hoe de arbeidsparticipatie van cliënten die een opleiding hebben afgerond zich ontwikkelt zes maanden na afronding van de opleiding. Die lijkt stabiel te blijven rond de 45%. De figuur geeft echter maar een beperkt beeld van de arbeidsparticipatie; een deel van de opleidingen is op het moment van de analyse nog niet afgerond. Daarnaast kunnen de cliënten die hun opleiding wel hebben afgerond maar gedurende korte tijd gevolgd worden op de arbeidsmarkt (niet meer dan 2 jaar, omdat de data nog niet beschikbaar is). Om het effect van scholing inzichtelijk te maken is er extra onderzoek nodig op het moment dat de arbeidsparticipatie van deze cliënten wel voor een langere periode kan worden gevolgd.

**Figuur I.3 Betaald werk in de maanden na afloop van de scholing**



In dit onderzoek hebben we gebruikgemaakt van een lerende evaluatie. Bij dit type onderzoek heeft de praktijk een actieve rol en ligt de focus op leren, zowel gedurende het onderzoek als na afloop ervan. Dat betekent dat onderzoeksdoelen en kaders ook geformuleerd worden door de betrokkenen uit de praktijk en dat er gedurende het proces regelmatig afstemming is tussen onderzoekers en praktijk. Onderzoekers halen niet alleen informatie op in de praktijk, maar reflecteren ook tussentijds op bevindingen mét de praktijk. Daarmee vervult de praktijk een rol als 'co-onderzoeker'. Op basis van de gezamenlijke duiding van tussentijdse bevindingen zijn deelvragen bijgesteld en keuzes voor vervolgstappen in het onderzoek gemaakt (zoals thema's voor leerbijeenkomsten). We hebben gekozen voor dit type evaluatie om al tijdens de looptijd van het onderzoek te kunnen leren. Een onderzoek dat ruimte geeft aan de praktijk in ontwikkeling en al tijdens het onderzoek leren faciliteert, past bovendien goed bij het streven van UWV om een lerende organisatie te zijn.

### Box II.1 Geen effectmeting, maar implementatiestudie via een lerende evaluatie

Het onderzoek is geen effectmeting. Het brengt weliswaar in beeld welke resultaten scholing oplevert voor de deelnemers, maar kan geen uitspraken doen in vergelijking tot de situatie waarin de scholing niet zou zijn ingezet (i.e. het netto-effect). Er zijn meerdere redenen waarom we hebben gekozen voor een lerende evaluatie en niet voor een netto-effectmeting:

1. Het doel van de pilot is om te leren wat werkt en op grond daarvan de dienstverlening te optimaliseren, zodat in de toekomst meer (en beter) scholing gericht op werk kan worden ingezet voor deze doelgroep. Een effectmeting is niet geschikt om dit doel te bereiken, omdat die slechts meet hoe effectief bepaalde dienstverlening is en geen ontwikkelperspectief heeft.
2. Aan de pilotvestigingen is de opdracht gegeven om extra scholing voor WGA-gerechtigden te realiseren. Hoe zij dat moeten gaan doen is niet voorgeschreven, behalve dat het gebeurt binnen de bestaande mogelijkheden voor dienstverlening. De vestigingen ontwerpen dus ieder een eigen aanpak en dat leent zich uitstekend om van hun eigen ervaringen en die van de andere vestigingen te leren. Een lerende evaluatie is zeer geschikt om van zowel de eigen werkwijze en ervaringen te leren, als van die van andere pilotvestigingen.
3. Een onderzoek dat ruimte geeft aan 'de praktijk in ontwikkeling' en dat al tijdens het onderzoek 'leren' faciliteert, past goed bij de wens van UWV om een lerende organisatie te zijn.
4. Het aantal deelnemers in deze pilots is (veel) te klein om een effectmeting te kunnen uitvoeren.
5. Er is geen controlegroep beschikbaar van mensen die in principe wel in aanmerking komen voor scholing in het kader van deze pilot, maar die daarvan worden uitgesloten. De beschikbaarheid van een dergelijke controlegroep is een vereiste om een netto-effectmeting te kunnen uitvoeren, tenzij een dergelijke controlegroep via econometrische technieken achteraf geconstrueerd kan worden uit de totale groep niet-deelnemers. Ook dat laatste is in de huidige situatie niet mogelijk.

Als uit deze pilot een werkwijze rolt die bewerkstelligt dat er meer scholing ingezet wordt voor WGA-gerechtigden, die landelijk wordt uitgerold én als er voldoende cliënten aan die scholing deelnemen, dan zou een effectmeting in de toekomst mogelijk kunnen zijn.

### In kaart brengen startpositie van de vier pilotvestigingen en faciliteren kick-offs

Voordat de pilotvestigingen daadwerkelijk van start gingen, hebben we vanuit UWV Kenniscentrum bijgedragen aan een kick-off op de vestigingen. Daar hebben we informatie gepresenteerd uit het onderzoek, aangevuld met enkele basale inzichten over de uitgangspositie van de vestiging qua omvang en aard van de WGA-populatie, de inzet van scholing voor die doelgroep in de afgelopen jaren en de kenmerken van de regionale arbeidsmarkt. In de eerste maanden na de kick-off hebben we de uitgangspositie van de vestigingen uitgebreid in beeld gebracht. Dit hebben we gedaan door in te zoomen op de beschikbare leer-werkcombinaties in de regio (door al dan niet gecontracteerde onderwijsinstellingen) én door semigestructureerde interviews te houden met leden van de verschillende kernteams over de organisatorische randvoorwaarden die in het onderzoek zijn benoemd als cruciaal voor de totstandkoming van scholing voor deze doelgroep. De interviewleiden voor die gesprekken zijn opgenomen in bijlage III van dit rapport. De interviewdeelnemers kregen op die manier ook zelf inzicht in hun startpositie voor de pilot.

### Observeren van (kern)teamactiviteiten en -overleggen

Tijdens de hele pilotperiode hebben we regelmatig kernteamoverleggen op de vier vestigingen bijgewoond om die te observeren. In de overleggen ging het over de samenwerking binnen het regionale kernteam, de planvorming en de uitwisseling van ervaringen (wat verwachtten zij dat zou werken om meer scholing te realiseren en hoe pakte dit in de praktijk uit). De observatieverslagen zijn geanonimiseerd verwerkt en waren input voor de onderzoekers om in de drie leerbijeenkomsten terugkoppeling te kunnen geven aan medewerkers van de vestigingen en tijdens bijeenkomsten van het multidisciplinaire kernteam en de begeleidingscommissie. Daarnaast zijn de observaties input geweest voor dit rapport.

---

## Dossieranalyse

De UWV-professionals die scholing inzetten in het kader van deze pilot, hebben een code ingevoerd in het UWV-systeem. Wij hebben de dossiers van meer dan driehonderd cliënten bekeken om te onderzoeken welke scholing er precies was ingezet en hoe het proces is verlopen. De resultaten van de dossieranalyse waren input voor de volgende onderzoeksactiviteiten (interviews met medewerkers, leerbijeenkomsten, cliëntinterviews) en om inzicht te krijgen in de totstandkoming van de scholing en de kenmerken van de gevolgde scholing.

## Bij start van leer-werktrajecten stakeholders interviewen over totstandkoming

Om antwoord te krijgen op de vraag hoe de gerealiseerde leer-werkcombinaties tot stand zijn gekomen, hebben we 36 interviews gehouden met medewerkers van de pilotvestigingen en andere directbetrokkenen bij het realiseren van de scholing. Deze interviews, van circa 1 uur, hebben we kort nadat de scholing was gerealiseerd gehouden om te reconstrueren hoe de behoefte aan scholing in beeld is gekomen, wat de verschillende actoren vervolgens gedaan hebben om het betreffende traject te realiseren, wat daarbij goed gewerkt heeft en hoe zij met eventuele belemmeringen zijn omgegaan. Voor deze interviews is vooraf een (vaste) gespreksleidraad gemaakt en van elk interview is een verslag gemaakt (zie bijlage III). Die interviewverslagen zijn geanonimiseerd verwerkt en zijn input geweest voor de onderzoekers om in werksessies een terugkoppeling te kunnen geven aan de vestigingen zelf en tijdens bijeenkomsten van het multidisciplinaire kernteam en de begeleidingscommissie.

## Tijdens en na afronding van scholing deelnemers interviewen

Door deelnemers aan een opleiding tijdens of na afronding van het traject te interviewen, hebben we in beeld gebracht hoe de WGA-gerechtigden de dienstverlening en de gevolgde trajecten ervaren hebben. Om een divers beeld te krijgen van al dan niet werkzame elementen bij deze trajecten, hebben we een extern onderzoeksbureau gevraagd om een aantal cliënten te interviewen die nog een opleiding volgden, net als een aantal cliënten die de opleiding succesvol hadden afgerond en die de opleiding niet-succesvol hadden afgerond. Het onderzoeksbureau heeft uit een lijst van 64 cliënten die via een van de 4 pilotvestigingen aan een opleiding zijn begonnen, 23 cliënten benaderd voor een interview. Uiteindelijk is met 15 van deze cliënten een interview gehouden. Van hen hadden er 8 de scholing met succes afgerond, 1 had de scholing afgebroken en 6 mensen volgden nog scholing ten tijde van het interview. Voorafgaand aan deze interviews heeft UWV in samenwerking met het onderzoeksbureau een (vaste) gespreksleidraad gemaakt (zie bijlage III). Het onderzoeksbureau heeft elk interview vastgelegd in een verslag. Deze interviewverslagen zijn, net als de observatieverslagen en de interviewverslagen bij de start van de leer-werktrajecten, input geweest voor de onderzoekers om op vaste ijkmomenten (zie figuur 1.2) in werksessies terugkoppeling te kunnen geven aan de vestigingen zelf en tijdens bijeenkomsten van het multidisciplinaire kernteam en de begeleidingscommissie.

## Leerbijeenkomsten

Tijdens de looptijd van de pilot hebben we driemaal met de praktijkprofessionals, managers en stafarbeidsdeskundigen in zogenaamde leerbijeenkomsten gereflecteerd op de tussentijdse bevindingen (kwantitatief en kwalitatief). Daardoor konden de vestigingen gedurende het onderzoek al kiezen voor bijsturing en kon ook van dergelijke verbeteracties weer worden geleerd. Het verslag van die leerbijeenkomsten is (geanonimiseerd) input geweest voor dit rapport.

## Analyse van het verzamelde kwalitatieve materiaal

Nadat alle interviews met medewerkers (36), met cliënten (15), met managers en stafarbeidsdeskundigen (1), observaties op de vestigingen (54) en leerbijeenkomsten (3) waren afgerond, hebben we de geanonimiseerde verslagen gebruikt om onze bevindingen te structureren. Dit hebben we gedaan door quotes te zoeken bij meerdere aspecten die de inzet van scholing hebben gestimuleerd of juist belemmerd. Uiteindelijk kwamen we tot een totaaloverzicht op vijf niveaus aan bevorderende en belemmerende factoren voor de inzet van scholing, leer-werkcombinaties, taaltrainingen en ondersteuning daarbij (zie hoofdstuk 1, figuur 1.1). De hoofdstukken in dit rapport hebben ieder betrekking op een van deze vijf niveaus.

## Opstellen theory of change (TOC)

Bij het structureren en analyseren van het verzamelde materiaal hebben we gewerkt aan het opstellen van een zogeheten theory of change. Een theory of change beschrijft hoe verschillende veranderingen met elkaar samenhangen en helpt om verandervaden te visualiseren richting een beoogd maatschappelijk doel. Het grotere maatschappelijke doel van deze pilot is om de kansen op duurzaam werk te vergroten voor mensen met een WGA-uitkering. De TOC heeft ons geholpen om de werkzame elementen op verschillende momenten in het proces van scholing in kaart te brengen en heeft geholpen om inzichtelijk te maken wie op verschillende momenten in het proces bijdroeg aan de succesvolle realisatie en afronding van scholing, het vinden van werk en hoe dat werkte. Gaandeweg de analyse werd op die manier helder welke klantreis cliënten met ondersteuning van diverse re-integratieprofessionals doormaken bij het volgen van scholing voor een duurzame positie op de arbeidsmarkt, en hoe de re-integratieprofessionals samenwerken in een ecosysteem van publieke dienstverlening (zie de infographic en figuren in dit rapport).

## Data-analyse op UWV-bestanden

De kenmerken van de gevolgde opleidingen hebben we grotendeels beantwoord via een beschrijvende data-analyse op UWV-bestanden. Hiervoor is scholingsdata gekoppeld aan de WGA- en polisadministratie, bestanden die UWV zelf beschikbaar had. Aan de hand van die bestanden volgden we mensen voorafgaand aan de opleiding, tijdens de opleiding en na afronding van de opleiding. De deelnemers konden op het moment van de analyse gevolgd worden tot 1 januari 2024. De beschrijvende analyse richt zich op de volgende uitkomstmaten:

- 
- Demografische kenmerken van de mensen die een opleiding hebben gevolgd.
  - De kenmerken van de gevolgde opleidingen.
  - Het type dienstverlening dat een cliënt heeft ontvangen voor, tijdens en na de opleiding.
  - De arbeidsparticipatie van een cliënt voor, tijdens en na de opleiding.

### Interviewleidraad werkzoekendendienstverlening m.b.t. uitgangspositie

- Introductie
  - Introductie onderzoekers
  - Doel van het interview benoemen: Voor de lerende evaluatie bij deze pilot zijn we op dit moment bezig de uitgangspunten op papier te krijgen van iedere vestiging. Om deze uitgangspunten zo volledig mogelijk te krijgen hebben we nu dit soort interviews. In dit interview horen we graag wat jouw werk inhoudt, wat jouw rol en ervaringen zijn bij de inzet van scholing en/of leer-werktrajecten, hoe je dat aanpakt, met wie je daarvoor samenwerkt, et cetera. Ook je samenwerking met en visie op andere organisaties/organisatieonderdelen (WSP, LWL, roc, de werkzoekendendienstverlening van UWV, SMZ) die nuttig zouden kunnen zijn voor de pilot is voor ons interessant.

- De respondent zich laten introduceren:
  - Zou je eerst iets kunnen vertellen over wie jij bent en wat je functie bij de werkzoekendendienstverlening inhoudt?
  - En meer in het algemeen wat de werkzoekende dienstverlening doet bij jou in de regio?
  - Kun je iets vertellen over de manier waarop scholing en leer-werkcombinaties een rol spelen in jullie werk?
  - Wat is je ervaring met WGA-gerechtigden?

Dan zou ik je nu eerst een paar algemene vragen willen stellen over de manier waarop je als adviseurs werkgeversdienstverlening samenwerkt met andere betrokken partijen en daarna wat vragen stellen specifiek over scholing en leer-werktrajecten.

- Samenwerking:
  - Hoe werk je samen met het Werkgeversservicepunt? Kun je hier iets meer over vertellen?
  - Hoe werk je samen met het Leerwerkloket? Kun je daar iets meer over vertellen?
  - Zijn er op jouw vestiging bij de werkzoekende dienstverlening toegewezen adviseurs voor de WGA-doelgroep?
  - Hoe adviseer/ondersteun je de cliënt in het herkennen en exploreren van scholingsbehoefte?
  - Hoe wordt de belastbaarheid van de cliënt op dit moment in kaart gebracht?
  - Hoe wordt er rekening gehouden met de randvoorwaarden van WGA-gerechtigden?
- Leerbanen: Heb jij (of je collega's) ervaring met het in- of opzetten van leer-werktrajecten?
  - Waren dat individuele trajecten of collectieve arrangementen?
  - Waren ze regionaal of landelijk?
  - Heb je ze zelf opgezet, of iemand anders?
  - Waren deze leer-werktrajecten ook geschikt voor WGA-gerechtigden? Hebben die er ook gebruik van gemaakt?
- Scholing: Heb jij (of je collega's) ervaring met het inzetten van scholing?
  - Hoe ziet de inzet van scholing eruit?
  - Wat voor soort scholing wordt vooral ingezet? En is dit anders voor WGA?
  - Hoe worden scholingsmogelijkheden geopperd bij de cliënt?
- Management:
  - Waar ligt de prioriteit van het management?
  - Hoe wordt er gestuurd door het management op kwaliteit? En op kwantiteit? En tijdigheid?



---

## Interviewleidraad Werkgeversservicepunt m.b.t. uitgangspositie

- **Introductie**
  - Introductie onderzoekers
  - Het doel van het interview benoemen: Voor de lerende evaluatie bij deze pilot zijn we op dit moment bezig de uitgangspunten op papier te krijgen van iedere vestiging. Om deze uitgangspunten zo volledig mogelijk te krijgen hebben we nu dit soort interviews. In dit interview horen we graag wat jouw werk inhoudt, wat jouw rol en ervaringen zijn bij de inzet van scholing en/of leer-werktrajecten, hoe je dat aanpakt, met wie je daarvoor samenwerkt, et cetera. Ook je samenwerking met en visie op andere organisaties/organisatieonderdelen (LWL, RMT, roc, de werkzoekendendienstverlening van UWV) die nuttig zouden kunnen zijn voor de pilot is voor ons interessant.
- **De respondent zich laten introduceren:**
  - Zou je eerst iets kunnen vertellen over wie jij bent en wat je functie bij het Werkgeversservicepunt (WSP) inhoudt?
  - En meer in het algemeen wat het WSP doet bij jou in de regio?
  - Kun je iets vertellen over de manier waarop scholing en leer-werkcombinaties een rol spelen in jullie werk?
  - Wat is je ervaring met WGA-gerechtigden?

Dan zou ik je nu eerst een paar algemene vragen willen stellen over de manier waarop je als adviseurs Leerwerkloket samenwerkt met andere betrokken partijen en daarna wat vragen stellen specifiek over scholing en leer-werktrajecten.

- **Samenwerking:**
  - Hoe werk je samen met de werkzoekendendienstverlening van UWV? Kun je hier iets meer over vertellen?
  - Hoe werk je samen met het Leerwerkloket? Kun je daar iets meer over vertellen?
  - Werk je met andere partners in het veld? En kan je dit toelichten? (Bijv. SBB.)
  - Zijn er bij jouw WSP dedicated adviseurs voor de WGA doelgroep? (Hebben adviseurs bij jouw WSP speciale aandachtsgebieden?)
  - Hoe adviseer/ondersteun je de cliënt in het herkennen en exploreren van scholingsbehoefte?
  - Hoe wordt de belastbaarheid van de cliënt op dit moment in kaart gebracht?
- **Leerbanen:** Heb jij (of je collega's) ervaring met het in- of opzetten van leer-werktrajecten?
  - Waren dat individuele trajecten of collectieve arrangementen?
  - Waren ze regionaal of landelijk?
  - Heb je ze zelf opgezet, of iemand anders?
  - Waren deze leer-werktrajecten ook geschikt voor WGA-gerechtigden? Hebben die er ook gebruik van gemaakt?
- **Scholing:** Heb jij (of je collega's) ervaring met het inzetten van scholing?
  - Hoe ziet de inzet van scholing eruit?
  - Wat voor soort scholing wordt vooral ingezet? En is dit anders voor WGA?

---

## Interviewleidraad Leerwerkloket m.b.t. uitgangspositie

- **Introductie**
  - Introductie onderzoekers
  - Het doel van het interview benoemen: Voor de lerende evaluatie bij deze pilot zijn we op dit moment bezig de uitgangspunten op papier te krijgen van iedere vestiging. Om deze uitgangspunten zo volledig mogelijk te krijgen hebben we nu dit soort interviews. In dit interview horen we graag wat jouw werk inhoudt, wat jouw rol en ervaringen zijn bij de inzet van scholing en/of leer-werktrajecten, hoe je dat aanpakt, met wie je daarvoor samenwerkt, et cetera. Ook je samenwerking met en visie op andere organisaties/organisatieonderdelen (WSP, RMT, ROC, de werkzoekendendienstverlening van UWV) die nuttig zouden kunnen zijn voor de pilot is voor ons interessant.

- **De respondent zich laten introduceren:**
  - Zou je eerst iets kunnen vertellen over wie jij bent en wat je functie bij het LWL inhoudt?
  - En meer in het algemeen wat het LWL doet bij jou in de regio?
  - Kun je iets vertellen over de manier waarop scholing en leer-werkcombinaties een rol spelen in jullie werk?
  - Wat is je ervaring met WGA-gerechtigden?

Dan zou ik je nu eerst een paar algemene vragen willen stellen over de manier waarop je als adviseurs Leerwerkloket samenwerkt met andere betrokken partijen en daarna wat vragen stellen specifiek over scholing en leer-werktrajecten.

- **Samenwerking:**
  - Hoe werk je samen met de werkzoekendendienstverlening van UWV? Kun je hier iets meer over vertellen?
  - Hoe werk je samen met het werkgeversservicepunt? Kun je daar iets meer over vertellen?
  - Werk je met andere partners in het veld? En kan je dit toelichten?
  - Zijn er bij jouw Leerwerkloket dedicated adviseurs voor de WGA doelgroep? (Hebben adviseurs bij jouw Leerwerkloket speciale aandachtsgebieden?)
  - Hoe adviseer/ondersteun je de cliënt in het herkennen en exploreren van scholingsbehoefte?
  - Hoe wordt de belastbaarheid van de cliënt op dit moment in kaart gebracht?
- **Leerbanen:** Heb jij (of je collega's) ervaring met het in- of opzetten van leer-werktrajecten?
  - Waren dat individuele trajecten of collectieve arrangementen?
  - Waren ze regionaal of landelijk?
  - Heb je ze zelf opgezet, of iemand anders?
  - Waren deze leer-werktrajecten ook geschikt voor WGA-gerechtigden? Hebben die er ook gebruik van gemaakt?
- **Scholing:** Heb jij (of je collega's) ervaring met het inzetten van scholing?
  - Hoe ziet de inzet van scholing eruit?
  - Wat voor soort scholing wordt vooral ingezet? En is dit anders voor WGA?

---

## Interviewleidraad Regionaal Mobiliteitsteam m.b.t. uitgangspositie

- **Introductie**
  - Introductie onderzoekers
  - Het doel van het interview benoemen: Voor de lerende evaluatie bij deze pilot zijn we op dit moment bezig de uitgangspunten op papier te krijgen van iedere vestiging. Om deze uitgangspunten zo volledig mogelijk te krijgen hebben we nu dit soort interviews. In dit interview horen we graag wat jouw werk inhoudt, wat jouw rol en ervaringen zijn bij de inzet van scholing en/of leer-werktrajecten, hoe je dat aanpakt, met wie je daarvoor samenwerkt, et cetera. Ook je samenwerking met en visie op andere organisaties/organisatieonderdelen (WSP, LWL, ROC, de werkzoekendendienstverlening van UWV, SMZ) die nuttig zouden kunnen zijn voor de pilot is voor ons interessant.

- **De respondent zich laten introduceren:**
  - Zou je eerst iets kunnen vertellen over wie jij bent en wat je functie bij het Regionaal Mobiliteitsteam (RMT) inhoudt?
  - En meer in het algemeen wat het RMT doet bij jou in de regio?
  - Kun je iets vertellen over de manier waarop scholing en leer-werkcombinaties een rol spelen in jullie werk?
  - Wat is je ervaring met WGA-gerechtigden?

Dan zou ik je nu eerst een paar algemene vragen willen stellen over de manier waarop je als RMT-lid samenwerkt met andere betrokken partijen en daarna wat vragen stellen specifiek over scholing en leer-werktrajecten.

- **Samenwerking:**
  - Welke partijen werken hier samen en waar zit UWV in deze samenwerking?
  - Hoe gaat het samenwerken met de werkzoekendendienstverlening van UWV? Kun je hier iets meer over vertellen?
  - Hoe werk je samen met het Leerwerkloket? Kun je daar iets meer over vertellen?
  - Hoe werken jullie met het WSP? Zou je dit kunnen toelichten?
  - Doen jullie ook iets specifiek voor WGA-gerechtigden?
- **Leerbanen:** Heb jij (of je collega's) ervaring met het inzetten van leer-werktrajecten?
  - Waren dat individuele trajecten of collectieve arrangementen?
  - Waren ze regionaal of landelijk?
  - Waren deze leer-werktrajecten ook geschikt voor WGA-gerechtigden? Hebben die er ook gebruik van gemaakt?
- **Scholing:** Heb jij (of je collega's) ervaring met het inzetten van scholing?
  - Hoe ziet de inzet van scholing eruit?
  - Wat voor soort scholing wordt vooral ingezet? En is dit anders voor WGA?

---

## Interviewleidraad cliënt m.b.t. totstandkoming scholing en de periode van de scholing

### ■ Introductie

- Heet de geïnterviewde welkom en bedankt hem/haar dat hij de tijd hiervoor wil vrijmaken.
- Introduceer jezelf als onderzoeker/interviewer
- Vertel dat UWV graag wil weten wat het kan doen om meer mensen via scholing (aan werk) te helpen. Ook mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering. En dat het daarom fijn is dat we jou kunnen spreken, om van jouw ervaringen te leren.
- Vertel dat er ook onderzoekers van UWV meeluisteren (als dat het geval is) die het rapport gaan schrijven waarin de inzichten uit dit gesprek anoniem worden verwerkt.
- Vertel dat het gesprek wordt opgenomen (als dat het geval is) en dat het filmpje dat daarvan wordt gemaakt alleen is bedoeld voor intern gebruik bij UWV om van te leren en niet verder zal worden verspreid.

### ■ Start interview

- Kun je beginnen met iets over jezelf te vertellen. Wie ben je? Wat doe je?
- We hebben begrepen dat je in de afgelopen tijd scholing of een opleiding hebt gevolgd. Kun je daar iets over vertellen (wat voor scholing was het, wanneer was dit, ben je al klaar, heb je het diploma gehaald)?
- Kun je vertellen hoe je op het idee bent gekomen om scholing te gaan volgen? Wie heeft je daarbij geholpen (bijv. vrienden, familie, kennissen of organisaties als UWV et cetera)? Heb je je ondersteund gevoeld door iemand vanuit UWV of door anderen in dit proces? Wat vond je hierbij prettig en wat had in jouw ogen beter gekund?
- Kun je vertellen hoe het is gelopen nadat je had bedacht dat je scholing wilde volgen? Was het moeilijk of makkelijk om ervoor te zorgen dat je met de scholing kon starten? Wat heb jij daarvoor moeten doen? Hoe hebben anderen je daarbij geholpen? Waar ben je tegenaan gelopen en hoe heb je de hulp die je daarbij kreeg ervaren? Van wie kreeg je hulp? Wat vond je prettig en wat had misschien beter gekund?
- Kun je vertellen wat er allemaal is gebeurd nadat je met de scholing bent begonnen? Wat waren je succeservaringen? Waar ben je tegenaan gelopen? Hoe hebben anderen je daarbij geholpen en wie waren dat? Heb je in de tussentijd contact gehouden met UWV en hebben zij je geholpen? Heb je werk gevonden, zo ja hoe? Welke hulp heb je daarbij gekregen en hoe heb je die hulp ervaren? Wat vond je prettig en wat had misschien beter gekund?
- Wat heeft de scholing je gebracht? Was het zwaar? Wat heeft het gedaan met je zelfvertrouwen en je leven in het algemeen? Heb je werk gevonden en hoe bevalt dat?
- Werkte je tijdens de scholing, of was een stage onderdeel van de opleiding? Hoe heb je de combinatie van leren en werken ervaren? Zou je deze combinatie aanbevelen aan andere mensen? Voor wie wel en voor wie niet? Waar moeten zij rekening mee houden?

### ■ Afsluiting

- Heb je zelf nog opmerkingen die je kwijt wilt of vragen die je wilt stellen?
- Heb je nog tips voor UWV?
- Bedankt voor je tijd, voor het vertrouwen dat je je verhaal met ons wilde delen en voor alle waardevolle informatie.

---

## Interviewleidraad AID/AD m.b.t. totstandkoming scholing/ leer-werkcombinatie

- **Introductie**
  - Introductie onderzoekers
  - Het doel van het interview benadrukken: Voor de pilot WGA-scholingsaanbod voeren wij (Kenniscentrum) een lerende evaluatie uit. Hiervoor willen we duidelijk op papier krijgen hoe de scholing van cliënten in deze pilot tot stand is gekomen, wat jouw rol daarbij was, en wat daarbij goed, en minder goed ging.
- **De respondent zich laten introduceren**
  - Zou je jezelf kort kunnen voorstellen en wat je functie als AID/AD inhoudt?
  - Hoe heb je de pilot tot nu toe ervaren/in welke mate ben je betrokken geweest bij de pilot?
- **Het gesprek over scholing**
  - Kun je ons vertellen hoe een gesprek tot stand komt?
  - Gebeurt dit in het oriëntatiegesprek, gebeurt het n.a.v. een Werkfit- maken traject bij een re-integratiebedrijf, of op andere momenten?
  - Neem jij vaak het initiatief, of de cliënt?
  - Wanneer breng je scholing ter sprake? Eerste gesprek of later?
  - Wat zijn afwegingen om zelf met een cliënt het over scholing te hebben?
  - Wat zijn aspecten waar je rekening mee houdt?
  - Als je zelf scholing ter sprake brengt, hoe overtuig je cliënten van meerwaarde van scholing, is dat überhaupt nodig?
  - Hoe onderbouw je of een cliënt schoolbaar is?
  - Wanneer kies je ervoor om geen scholing in te zetten?
  - Schoolbaarheid/motivatie cliënt/geen gecontracteerde opleider/scholing niet arbeidsmarkt relevant?
- **Het tot stand brengen van een leer-werkcombinatie**
  - Wat is jouw ervaring met het opzetten van leer-werkcombinaties?
  - Hoe vind je een geschikte opleider en een werkgever die voor de doelgroep openstaat? Met wie werk je daarvoor samen?
  - Hoe ervaar je deze samenwerking op de vestiging?
  - Maak je gebruik van de scholingsadviseur/WSP/LWL? Zo ja: wat heeft dit je gebracht? Zo nee: waarom niet?
  - Hoe ervaar je de samenwerking met re-integratiebedrijven over de scholingsvraag?
  - Waren er bepaalde belemmeringen waar je tegen aanliep bij het opzetten van opleidingen/leer-werktraject?
  - Hoe ervaar je de samenwerking met het bestelkantoor?
- **De leer-werkcombinatie zelf**
  - Had je al ervaring met het opzetten van leer-werktrajecten?
  - Ging het om een individueel of collectief arrangement?
  - Ging het om een regionaal of landelijk traject?
  - Waarom was dit traject geschikt voor WGA-gerechtigden?
- **De taaltrainingen**
  - Hoe herkende je de behoefte aan de taaltraining?
  - Hoe ging het inkoopproces/de samenwerking met opleidingen.nl?
  - Is de taaltraining succesvol begonnen en/of afgerond?
- **Afsluiting**
  - Nog algemene opmerkingen/ervaringen die je wil delen?
  - De respondent bedanken voor zijn/haar tijd.

---

## Interviewleidraad Werkgeversservicepunt m.b.t. totstandkoming scholing/leer-werkcombinatie

- **Introductie**
  - Introductie onderzoekers
  - Het doel van het interview benadrukken: Voor pilot WGA-scholingsaanbod voeren wij (Kenniscentrum) een lerende evaluatie uit. Hiervoor willen we duidelijk op papier krijgen hoe de scholing van cliënten in deze pilot tot stand is gekomen, wat jouw rol daarbij was, en wat daarbij goed, en minder goed ging.
- **De respondent zich laten introduceren**
  - Zou je jezelf kort kunnen voorstellen en wat je functie bij het WSP inhoudt?
  - Wat is de rol van het WSP in deze pilot?
  - Hoe heb je de pilot tot nu toe ervaren?
- **Het opzetten van een leer-werktraject**
  - Kun je ons meenemen in het proces van het opzetten van de scholing / het leer-werktraject?
  - Wanneer werd je betrokken in het proces?
- **Samenwerking**
  - Met wie heb je samengewerkt om tot deze scholing/dit leer-werktraject te komen?
  - Hoe heb je deze samenwerking ervaren? O.a. met de werkzoekendendienstverlening
  - Waren er bepaalde belemmeringen waar je tegen aanliep bij het opzetten van de opleiding/leer-werktraject?
  - Waren en zaken die juist goed geregeld waren?
- **Situatie cliënt**
  - Kreeg je een duidelijk beeld van de situatie van de cliënt?
  - Wat zijn belangrijke aspecten om rekening mee te houden bij het opzetten van leer-werkarrangementen voor WGA-gerechtigden?
- **Situatie werkgever**
  - Waar hou je allemaal rekening mee bij het gesprek voeren met de werkgever over scholing/leer-werktrajecten?
  - Wat maakte de werkgever geschikt voor dit type traject/deze opleiding?
  - Wat was de reactie van de werkgever?
  - In welke zin is dit anders dan bij andere cliënten?
  - Heb je de werkgever moeten overtuigen van de meerwaarde van een WGA-gerechtigde?
  - Had de werkgever twijfels bij het in dienst nemen van een WGA-gerechtigde?
- **Afsluiting**
  - Nog algemene opmerkingen/ervaringen die je wil delen?
  - Bedankt respondent voor zijn/haar tijd.



---

## Interviewleidraad scholingsadviseur m.b.t. totstandkoming scholing/leer-werkcombinatie

- **Introductie**
  - Introduceer de onderzoekers.
  - Benoem het doel van het interview: Voor pilot WGA-scholingsaanbod voeren wij (Kenniscentrum) een lerende evaluatie uit. Hiervoor willen we duidelijk op papier krijgen hoe de scholing van cliënten in deze pilot tot stand is gekomen, wat jouw rol daarbij was, en wat daarbij goed, en minder goed ging.
  - Vraag de respondent om zichzelf kort te introduceren:
  - Zou je jezelf kort kunnen voorstellen en wat je functie als scholingsadviseur inhoudt?
- **Voortraject tot aan scholingsadviseur**
  - Kun je ons vertellen hoe de cliënt (casus) bij jou terecht kwam?
  - Via wie kwam de cliënt bij jou terecht? Komen cliënten meestal op deze manier bij jou terecht?
  - Wat had die collega voor die tijd al met deze cliënt besproken? Is dat wat er meestal al besproken is met cliënten voordat ze bij jou terechtkomen?
  - Hoe was de cliënt op het idee gekomen van scholing? Had de cliënt al een concreet idee welke kant hij/zij op wilde, of lag het nog helemaal open?
  - Als het een AID was die de cliënt bij jou aanleverde, had die al contact gehad met een AD om te overleggen of scholing past bij de belastbaarheid?
- **Rol scholingsadviseur**
  - Hoe heb je de cliënt geholpen?
  - Heb je een CTC-test ingezet? Waarom wel/niet? Doe je dit vaak en waar hangt het vanaf of je hiervoor wel/niet kiest?
  - Heb je een arbeidsmarktgericht scholingsadvies uitgebracht? Doe je dit altijd, of verricht je ook wel eens andere hand- en spandiensten voor collega's die scholing willen inkopen voor een cliënt?
  - Heb je een (gecontracteerde) opleider gezocht voor de cliënt? Of heb je de cliënt geholpen bij het vinden van een opleider?
  - Wie heeft de offerte opgevraagd bij die opleider?
  - Heb je contact gelegd met het WSP? Is dat jouw rol, of die van de AD/AID die de cliënt naar jou had doorgestuurd?
  - Welke informatie heb je teruggegeven aan de AD/AID die de cliënt naar jou had doorgestuurd? Heb je dat schriftelijk gedaan of mondeling?
  - Wanneer kies je ervoor om geen scholing te adviseren?
  - Schoolbaarheid/motivatie cliënt/geen gecontracteerde opleider/scholing niet arbeidsmarkt relevant?
- **Samenwerking, rol- en taakverdeling tussen professionals**
  - Wat zijn succesfactoren in de rol van de AID bij het inzetten van scholing? Hoe vind je dat de AID'en bij jou op de vestiging deze rol invullen? Is dit veranderd sinds de start van de pilot? Hoe werk je met hen samen?
  - Wat zijn succesfactoren in de rol van de AD bij het inzetten van scholing? Hoe vind je dat de AD'en bij jou op de vestiging deze rol invullen? Heb je de indruk dat dit is veranderd sinds de start van de pilot. Werk jij met hen samen?
  - Wat zijn succesfactoren bij het WSP bij het inzetten van scholing voor de WGA-doelgroep? Hoe vind je dat het WSP bij jou in regio deze rol vervult? Wanneer betrek je het WSP en wanneer niet? Hoe en wanneer werk je met hen samen?
  - Wat zijn succesfactoren bij het vinden van de juiste opleider? Waar moet je op letten als het gaat om het vinden van de juiste opleiding voor iemand met een WIA-achtergrond?
- **Afsluiting**
  - Heb je de indruk dat er sinds de start van de pilot veel is veranderd bij jou op de vestiging als het gaat om scholing? Wat is daarvoor in jouw ogen de belangrijkste trigger geweest?
  - Nog algemene opmerkingen/ervaringen die je wil delen?
  - De respondent bedanken voor zijn/haar tijd.

---

## Interviewleidraad re-integratiebedrijf m.b.t. totstandkoming scholing/leer-werkcombinatie

- **Introductie**
  - Het introduceren van de onderzoekers
  - Het doel van het interview benadrukken: Bij UWV zijn we in vier vestigingen begonnen met het meer inzetten van scholing voor mensen met een arbeidsbeperking (met arbeidsvermogen). Hiervoor voeren wij als UWV Kenniscentrum een lerende evaluatie uit. Hiervoor willen we duidelijk op papier krijgen hoe de scholing van UWV-cliënten tot stand komt, en wat daarbij goed, en minder goed ging.
- **De respondent zich laten introduceren**
  - Zou je jezelf kort kunnen voorstellen en wat je functie bij <re-integratiebedrijf> inhoudt?
  - Wat is je ervaring met leer-werktrajecten/scholing voor mensen met een arbeidsbeperking?
- **Het opzetten van een leer-werktraject**
  - Wanneer in het re-integratietraject komt scholing aan de orde?
  - Is daar een verschil in tussen de verschillende re-integratietrajecten?
  - Wanneer is iemand volgens jou toe aan scholing?
  - Wat is volgens jou de meerwaarde van scholing voor de WGA?
  - Hoe gaan jullie het gesprek aan met de cliënt?
  - Laten jullie de cliënt zelf opleider en werkgever zoeken of zijn deze al beschikbaar?
  - In hoeverre speelt maatwerk bij de opleiding een rol?
- **Situatie cliënt**
  - Krijg je doorgaans een duidelijk beeld van de situatie van de cliënt?
  - Wat zijn belangrijke aspecten om rekening mee te houden bij het inzetten van leer-werkarrangementen voor WGA-gerechtigden?
- **Samenwerking met UWV**
  - Met wat voor opdracht benadert UWV jullie?
  - Zit hier wel eens de expliciete vraag in om scholing te onderzoeken?
  - Hoe ervaar je de samenwerking met UWV?
  - Als er eenmaal een scholingsvraag is voortgekomen uit re-integratietraject, hoe reageert UWV hier dan op?
  - In het onderzoek kwam naar voren dat re-integratiebedrijven aangaven soms scholing te adviseren, maar dat het volgens het UWV-inkoopkader niet ingezet mocht worden. Heb je zicht op welke opleiders bij UWV gecontracteerd zijn?
  - Merk je hierbij een verschil tussen UWV-medewerkers die je spreekt?
  - Zijn er bepaalde belemmeringen waar je tegenaan loopt bij het opzetten van een opleiding/leer-werktraject in samenwerking met UWV?
  - Hoe zou UWV dit kunnen faciliteren/hoe ziet je ideale samenwerking eruit?
  - Waren er zaken die juist goed geregeld waren?
  - Heb je gemerkt dat er een pilot is voor het meer inzetten van scholing in vestiging X?
- **Samenwerking met werkgever**
  - Hoe wordt een passende werkgever voor stage/leren en werken gevonden?
  - Komt dit ook wel eens voort uit een werkervaringsplaats/proefplaatsing?
  - Wat maakt een werkgever geschikt om een leer-werktraject bij hem te starten?
  - Wat maakt een werkgever geschikt voor mensen met een arbeidsbeperking?
  - Hoe reageert de werkgever als jullie hem benaderen voor een leer-werkplek voor een WGA-gerechtigde?
  - In welke zin is dit anders dan bij andere cliënten?
  - Heb je de werkgever moeten overtuigen van de meerwaarde van een WGA-gerechtigde?
  - Heeft de werkgever wel eens twijfels bij het in dienst nemen van een WGA-gerechtigde?
- **Afsluiting**
  - Nog algemene opmerkingen/ervaringen die je wil delen?
  - Respondent bedanken voor zijn/haar tijd.

---

## Interviewleidraad opleider m.b.t. totstandkoming scholing/ leer-werkcombinatie

- **Introductie**
  - Het introduceren van de onderzoekers
  - Het doel van het interview benadrukken: Bij UWV zijn we in vier vestigingen begonnen met het meer inzetten van scholing voor mensen met een arbeidsbeperking (met arbeidsvermogen). Hiervoor voeren wij als UWV Kenniscentrum een lerende evaluatie uit. Hiervoor willen we duidelijk op papier krijgen hoe de scholing van UWV-cliënten tot stand komt, en wat daarbij goed, en minder goed ging.
- **De respondent zich laten introduceren**
  - Zou je jezelf kort kunnen voorstellen en wat je functie bij <opleider> inhoudt?
  - Wat is je ervaring met leer-werktrajecten/scholing voor mensen met een arbeidsbeperking?
- **Het opzetten van een leer-werkcombinatie**
  - Kun je ons vertellen over het proces van het opzetten van het leer-werktraject?
  - Wanneer word je betrokken in het proces?
  - Wat houdt het leer-werktraject in?
  - Wat doe je om dit tot stand te brengen?
  - Wat vraagt het van je om iemand met een beperking op te leiden?
  - Waar loop je tegenaan?
  - Hoe wordt er contact met jullie gezocht?
  - Wat voor extra kansen biedt het leer-werktraject voor een WGA-gerechtigde?
  - Zijn er andere opleiders die dit ook doen? Wat zijn de afwegingen om dit wel/niet te doen?
- **Situatie cliënt**
  - Krijg je doorgaans een duidelijk beeld van de situatie van de cliënt?
  - Wat zijn belangrijke aspecten om rekening mee te houden bij het inzetten van leer-werkarrangementen voor WGA-gerechtigden?
  - Is er ruimte voor maatwerk in jullie opleidingen? Hoe ziet dat eruit?
  - Op wat voor momenten heeft de cliënt tijdens zijn opleiding contact met jullie?
- **Samenwerking met UWV**
  - Hoe benaderd UWV jullie om tot scholing/een leer-werktraject te komen?
  - Hoe ervaar je deze samenwerking?
  - Wie is bij UWV je contactpersoon? Het WSP/AID? Of alleen via de cliënt?
  - Koppelen jullie terug met UWV over de voortgang van de scholing? Op welke manier?
  - Zijn er bepaalde belemmeringen waar je tegenaan loopt bij het opzetten van een opleiding/leer-werktraject in samenwerking met UWV?
  - Hoe zou UWV dit kunnen faciliteren/hoe ziet je ideale samenwerking eruit?
  - Waren er zaken die juist goed geregeld waren?
- **Samenwerking met werkgever**
  - Hoe wordt een passende werkgever voor stage/leren en werken gevonden?
  - Wat maakt een werkgever geschikt om een leer-werktraject bij hem te starten?
  - Wat maakt een werkgever geschikt voor mensen met een arbeidsbeperking?
  - Hoe reageert de werkgever?
  - In welke zin is dit anders dan bij andere cliënten?
  - Heb je de werkgever moeten overtuigen van de meerwaarde van een WGA-gerechtigde?
  - Heeft de werkgever wel eens twijfels bij het in dienst nemen van een WGA-gerechtigde?
- **Afsluiting**
  - Nog algemene opmerkingen/ervaringen die je wil delen?
  - Respondent bedanken voor zijn/haar tijd.

---

## Interviewleidraad werkgever m.b.t. totstandkoming scholing/ leer-werkcombinatie

- **Introductie**
  - Het introduceren van de onderzoekers
  - Het doel van het interview benadrukken: Bij UWV zijn we in vier vestigingen begonnen met het meer inzetten van scholing voor mensen met een arbeidsbeperking (met arbeidsvermogen). Hiervoor voeren wij als UWV Kenniscentrum een lerende evaluatie uit. Hiervoor willen we duidelijk op papier krijgen hoe de scholing van UWV-cliënten tot stand komt, en wat daarbij goed, en minder goed ging.
- **De respondent zich laten introduceren**
  - Zou je jezelf kort kunnen voorstellen en wat je functie bij <werkgever> inhoudt?
  - Wat is je ervaring met leer-werktrajecten voor mensen met een arbeidsbeperking?
- **Het opzetten van een leer-werkcombinatie**
  - Kun je ons vertellen over het proces van het opzetten van de leer-werkcombinatie?
  - Wanneer word je betrokken in het proces?
  - Hoe wordt er contact met jullie gezocht?
- **Situatie cliënt**
  - Krijg je doorgaans een duidelijk beeld van de situatie van de cliënt?
  - Wat zijn belangrijke aspecten om rekening mee te houden bij het inzetten van leer-werkarrangementen voor WGA-gerechtigden?
  - In welke zin is dit anders dan bij andere cliënten?
  - Hoe ziet een ideale kandidaat er voor jou uit?
  - Hoe zie jij de meerwaarde van het in dienst nemen van een WGA-er?
  - Hebben jullie hier wel eens twijfels over, en zo ja, wat voor twijfels?
  - Levert UWV naar jouw mening vaak passende cliënten?
  - Is er ruimte voor maatwerk op de werkvloer? Hoe ziet dat eruit?
- **Samenwerking met UWV**
  - Hoe benaderd UWV jullie om tot een leer-werktraject te komen?
  - Hoe ervaar je deze samenwerking?
  - Koppelen jullie terug met UWV over de voortgang van het leer-werktraject? Op welke manier?
  - Zijn er bepaalde belemmeringen waar je tegenaan loopt bij het opzetten van een leer-werktraject in samenwerking met UWV?
  - Hoe zou UWV dit kunnen faciliteren/hoe ziet je ideale samenwerking eruit?
  - Waren er zaken die juist goed geregeld waren?
- **Samenwerking met opleider**
  - Hoe komt de samenwerking tussen leren en werken tot stand?
  - Hoe wordt de opleiding aan jullie gekoppeld, via wie verloopt dit?
- **Afsluiting**
  - Nog algemene opmerkingen/ervaringen die je wil delen?
  - Respondent bedanken voor zijn/haar tijd.

---

## Gespreksleidraad groepsinterview managers en stafarbeidsdeskundigen

**Doel interview:** hoe gaan we nu verder na deze pilot. Eerst de focus op hoe nu verder, en daarna de focus op wat je allemaal gedaan hebt, en wat je daarvan gemerkt hebt.

- Hoe nu verder? (15 min.)
  - Verwacht je dat scholing structureel meer ingezet gaat worden op de vestiging? Waarom wel/niet?
  - Hoe hou je de koers vast die je nu hebt ingezet?
  - Wat is daarvoor nodig?
- Ondersteuning vanuit het hoofdkantoor/MDT (15 min.)
  - Wat had je verwacht van de ondersteuning?
  - Hoe heb je de ondersteuning ervaren?
  - Wat was goed en wat kon beter?
- Reflecteren op eigen rol en vormgeven pilot (reflecteren op plan van aanpak) (30 min.)
  - Wat wilde jij bereiken met deze pilot op jouw vestiging?
  - In hoeverre is jou dat gelukt?
  - Wat heeft daarbij geholpen en wat niet?
  - Wat was volgens jou het doel van de pilot voor UWV? In hoeverre was dat hetzelfde doel als jij voor ogen had op jouw vestiging?
  - Wanneer of in hoeverre is de pilot voor jou geslaagd?
  - Heb je jouw doel bereikt op jouw vestiging? Waarom wel/niet?
  - Welke rol heb jij gehad tijdens de pilot? Hoe zou je die rol omschrijven in 1 minuut? Invulling rol stafarbeidsdeskundige ten opzichte AD. En pilot vs. UWV-algemeen.
  - In hoeverre heb jij in jouw rol bijgedragen aan het doel van de pilot?
  - Welke specifieke activiteiten die jij gedaan hebt hebben hieraan bijgedragen? (1 of 2 noemen, later vragen we naar andere specifieke activiteiten)
  - Welke activiteiten had jij achteraf beter niet kunnen doen? Kun je dat toelichten? (1 of 2 noemen, later vragen we naar andere specifieke activiteiten)
- Ondernomen activiteiten op de vestiging (30 min.)
  - Overzicht/bespreken van mensen die in aanmerking komen voor scholing
    - Hoe heb je dit aangepakt?
    - (Waarom heb je dit zo aangepakt?) Wat was jouw verwachting van deze actie?
    - Als je nu terugkijkt op jouw aanpak, hoe heeft dat uitgepakt? (Welk effect heeft dit gehad?)
  - Kennis op peil brengen medewerkers/medewerkers inspireren
    - Hoe heb je dit aangepakt?
    - (Waarom heb je dit zo aangepakt?) Wat was jouw verwachting van deze actie?
    - Als je nu terugkijkt op jouw aanpak, hoe heeft dat uitgepakt? (Welk effect heeft dit gehad?)
  - Bij (nieuwe) cliënten scholing onder de aandacht brengen
    - Hoe heb je dit aangepakt?
    - (Waarom heb je dit zo aangepakt?) Wat was jouw verwachting van deze actie?
    - Als je nu terugkijkt op jouw aanpak, hoe heeft dat uitgepakt? (Welk effect heeft dit gehad?)
  - Dedicated adviseur/inzet scholingsadviseur
    - Welke keuze heb je hierin gemaakt?
    - Waarom?

### Opzet eerste leerbijeenkomst

- Kort welkomstwoord vanuit Kenniscentrum, gevolgd door toespraakje Domeinhouder om nut en noodzaak van de pilot te onderstrepen (via Teams).
- Voorstelronde:
  - Naam, functie, vestiging
  - In één woord je gevoel bij deze pilot
  - Wat hoop je vandaag te leren?
- Kenniscentrum licht het programma en spelregels van de bijeenkomst toe: Spelregels: open gesprek, onderzoekende en lerende houding, niet veroordelen, stel verdiepende open vragen – wat doe je? Wat vind je?
- Ronde 1 – Hoe functioneren jullie als kernteam? - Homogene groepjes met één persoon per vestiging van dezelfde functie (ook een groepje managers)
  - Waar focus je op in deze pilot?
  - Begeleider luistert en noteert punten op flipover
  - Vragen die begeleider kan stellen:
    - Focus je op specifieke groepen cliënten/specifieke vormen van scholing?
    - Aanvulling op vraag 'wie zit er in je kernteam?': Zijn alle rollen vertegenwoordigd, gegeven de vorm van scholing die je inzet?
- Pauze. Tijdens de pauze bespreken de groepsbegeleiders de opbrengt van de eerste ronde en vatten dit samen (één slide in PowerPoint)
- Korte terugkoppeling door kennisadviseurs van ronde 1 en de observaties die we gedurende de pilot hebben genoteerd hierover (5 min.) en daarna de introductie op ronde 2 met de presentatie van een selectie van de eerste inzichten (10 min.).
  - Wat is het algemene gevoel bij de pilot?
  - Wat hebben we terug gehoord uit de groepjes?
  - Hoe komt dit overeen met het beeld dat we al hadden?
  - Een sheet met aantallen
  - Een sheet met observaties
  - Een van de belangrijkste observaties is dat het weerbarstig blijkt om cliënten in beeld te krijgen die baat hebben bij scholing
- Ronde 2 – Hoe krijg je cliënten in beeld die mogelijk baat hebben bij scholing? – zes groepjes met andere (heterogene) samenstelling:
  - Inspelen op leerdoelen die aan het begin van de bijeenkomst naar voren komen.
  - Hoe doe jij dit?
  - Wat hebben jullie hierover afgesproken in jullie kernteam? Wat zijn je ervaringen daarmee, wat leverde dat op?
  - Hoe voeren jullie op de vestiging onderling het gesprek over de kandidaten die mogelijk baat hebben bij scholing?
  - Begeleider luistert en noteert bulletsgewijs goede ideeën/oplossingen voor geconstateerde inzichten op flipover.
- Vanuit elk groepje een pitch van het beste idee (2 minuten per groepje door een van de deelnemers, niet de KC-medewerker die notities heeft gemaakt).
- 5 min. pauze.
- Afsluitende presentatie + plenaire ronde: Wat heb je nodig van het hoofdkantoor?
- Laatste woord: heb je geleerd wat je hoopte te leren? Wat neem je mee voor je volgende kernteam overleg?



---

## Opzet tweede leerbijeenkomst

- Kort welkomstwoord + voorstelronde vanuit Kenniscentrum (5 min.),
  - Naam, functie, hoe zit je erbij vandaag, in één woord: ervaringen tot op heden met pilot
- Kort toespraakje domeinhouder UWV waarin ze het belang van het leren van deze pilot voor de organisatie (en de maatschappij) onder de aandacht brengt (5 min.)
- Spelregels van de bijeenkomst (5 min.)
- Start: Belemmeringen omtrent inkoop scholing boven tafel krijgen – plenair (rol behangpapier) (15 min.)
  - We horen al tijden dat er procesmatige belemmeringen zijn bij het inkopen van scholing. Deze hebben we ook gesignaleerd in het onderzoek. Tegelijkertijd horen we ook geluiden dat het inkopen juist meevalt als je weet hoe je ermee om moet gaan.
  - Daarom op een creatieve en interactieve manier achterhalen: Wat levert jullie veel gedoe op? Waar worden jullie gek van?
  - Deze behangrol komt in de laatste pauze terug.
- Kenniscentrum presenteert observaties (5 min. + 10 min. werkvorm)
  - Vestigingen vol enthousiasme gestart met de pilot, maar nu merken we dat dit enthousiasme afneemt. Medewerkers lopen vaak tegen procesmatige belemmeringen aan bij het inkopen van scholing.
  - Hoofdboodschap (tussenrapportage): zaadje planten lukt wel, maar het komen van het zaadje naar daadwerkelijke inkoop duurt lang/gaat mis. Dit kost dus tijd en heeft een risico als het mis gaat. Herkennen jullie dit en hoe gaan jullie ermee om?
  - Afwegingen om andere routes te kiezen i.p.v. UWV-budget?
  - Dilemma's voorleggen, waarbij mensen keuze maken (werkvorm: over de streep)
- Projectleider MDT-verbetering proces inkoop scholing (5 min. + 10 min. rondje reacties op dit verhaal)
  - Wat is je opdracht en waar zijn jullie nu mee bezig?
- Pauze
- Ronde 1: Hoe doe je het nu? – groepjes
  - Hoe zet je scholing in ondanks belemmeringen?
  - Waar zitten de overeenkomsten tussen de pilot vestigingen?
  - Vier groepjes met daarin vier tot vijf deelnemers. De collega's van het hoofdkantoor begeleiden de groepjes, noteren de observaties en stellen verduidelijkende vragen.
- Terugkoppeling ronde 1
  - Groepsbegeleiders pitchten de conclusies uit hun groepje
- Ronde 2: Hoe nu verder? – andere samenstelling groepjes (dezelfde begeleiders)
  - Hoe zorgen we ervoor dat de vier pilotvestigingen hun werk normaal kunnen blijven doen, maar dat dat wel soepeler loopt?
  - Wat zit er in de dingen die je nu toepast die structureel binnen de organisatie kunnen worden meegenomen?
  - Het maken van concrete afspraken voor de vier vestigingen waar iedereen die aanwezig is achter staat (zonder dat heel het proces moet worden aangepast)
  - Gericht op de korte en lange termijn
- Terugkoppeling ronde 2: Groepsbegeleiders pitchten de conclusies uit hun groepje
- Pauze: Nog eens langs de behangrol lopen: waar heb je nu een goed gevoel bij en waar minder ('smileys stickers plakken')
- Afsluiting: wat neem jij persoonlijk mee - plenair
  - Terugkoppeling behangrol: Welke frustraties zijn er dan nog over? → opdracht aan hoofdkantoor
  - Vragenronde: wat neem je persoonlijk mee? Wat ga je vanaf nu doen?
- Vragenronde: Hoe hou je elkaar op de hoogte van wat je aan het doen bent?

---

## Opzet derde leerbijeenkomst

- Kort welkomstwoord + voorstelronde vanuit Kenniscentrum (5 min.), naam, functie, hoe zit je erbij vandaag, in één woord: ervaring met pilot samengevat
- Spelregels van de bijeenkomst (5 min.)
- Kenniscentrum presenteert videocompilatie cliëntinterviews. (1u30)
  - Per observatie/stelling bespreken: herkennen we dit, wat leren we hiervan?
  - Scholing kan veel voor cliënten betekenen, niet alleen qua kansen op de arbeidsmarkt maar ook op persoonlijk vlak
  - *Hier even stoppen en bespreken*
  - Sommigen hoeven de adviseur niet te overtuigen van hun kunnen en bereidwilligheid. Anderen moeten de adviseur echt overtuigen, dat kan frustratie opleveren.
  - Het initiatief voor scholing ligt veelal bij de cliënt. Cliënten voelen zich niet altijd gestimuleerd door UWV.
  - Cliënten willen graag het gevoel krijgen dat UWV echt naar hen luistert en met hen meedenkt.
  - *Hier even stoppen en bespreken*
  - Het is fijn als maatwerk wordt geleverd; rekening gehouden wordt met de individuele situatie.
  - Sommige cliënten zijn erg geholpen met een traject bij een re-integratiebureau.
  - Voor andere cliënten is een extern re-integratietraject niet nodig.
  - *Hier even stoppen: hoe doen jullie dat in je eigen werk?*
  - Als cliënten eenmaal weten wat ze willen en de juiste persoon te pakken hebben, gaat het vaak snel.
  - Cliënten vinden het veelal prima om tijdens de scholing minder contact te hebben met UWV. Wel is het fijn om terug te kunnen vallen op een bekend contactpersoon indien nodig.
  - Aan het einde: hoe zou je de boodschap uit dit filmpje kunnen verspreiden onder collega's (van andere vestigingen)?
- Pauze
- Presenteren van bevindingen aan de hand van dilemma's. Bij deze dilemma's telkens de vraag: Hoe is de situatie nu? Hoe zou je willen dat hij is? (1u30)
  - Dilemma 1: Je hebt een cliënt in je caseload die aangeeft nog niet toe te zijn aan re-integratie. Wat doe je? (Als je zelf geen cliënten begeleidt: wat vind je dat de AD/AID zou moeten doen?)
  - Nog een extra dilemma over scholingsadviseur Leerwerkloket?
  - Dilemma 2: Wat verwacht je van je stafarbeidsdeskundige?
  - Dilemma 3: Wat verwacht je van je manager?
  - Dilemma 4: Wat verwacht je van het hoofdkantoor?
- Afsluiting: Benuttingsadvies - wat geef je mee aan het ministerie van SZW, hoofdkantoor van UWV, het regiomanagement of je collega's n.a.v. de inzichten uit de pilot? (20 min.)
  - In groepjes uiteen.
  - 20 minuten.
  - Noteer op flipover.
  - Korte terugkoppeling per groep.

## Bijlage V      Controlepunten bestelproces

- Naam opleidingsinstituut
  - Komt de naam van het opleidingsinstituut overeen tussen het werkplan, het plan van aanpak en tabblad orders/offerte?
- Recht
  - Klopt de uitkeringssoort (WIA, Wajong of Ziektewet)?
  - Klopt het contractnummer?
    - perceel 1 - Opleidingen behorend tot het privaat onderwijs 21SD
    - perceel 2 - Ervaringscertificaten (EVC - procedures) 21EVC
    - perceel 3 - Opleidingen bekostigd door het Ministerie van OCW 21SD
  - Cofinanciering met een cliënt of derden is niet toegestaan
- Contractvoorwaarden
  - Overschrijd niet de daarvoor gestelde maximale prijzen, tenzij er toestemming is van de Stafarbeidsdeskundige als:
    - Duur < 2 maanden én bedrag excl. btw maximaal € 1.750, óf
    - Duur < 1 jaar én bedrag excl. btw maximaal € 5.000, óf
    - Duur < 2,5 jaar én stafarbeidsdeskundige/adviseur arbeidsdeskundige akkoord met hoogte van het budget.
- Rechtmatigheid/Volledige check
  - Inzet Scholing moet worden onderbouwd, er moet een minimaal een vermelding zijn van werkplan/plan van aanpak:
  - Noodzaak inzet Scholing
  - Schoolbaarheid van de cliënt
  - De positie van de cliënt t.o.v. de arbeidsmarkt m.a.w. de afstand/belemmeringen en kansen
  - De arbeidsmarkt relevantie van de inzet Scholing en hoe dit de cliënt verder gaat helpen in het re-integratieproces
- Aanvullende voorwaarden
  - Inzet scholing tijdens Naar Werk is niet toegestaan, mits het een kortdurende functiegerichte training/opleiding is.
  - Inzet scholing tijdens Werkfit maken is alleen toegestaan in de laatste drie maanden van het Werkfit maken-traject, de duur van de scholing bedraagt maximaal twee maanden en de kosten bedragen maximaal € 1.750 exclusief btw.
- Er moet een gespecificeerde offerte aanwezig zijn met vermelding van:
  - Offerte dient gericht te zijn aan UWV
  - Naam van de kandidaat moet op de offerte staan
  - Gespecificeerd overzicht in kosten zoals o.a. opleidingskosten, leermiddelen, boeken, examen en herexamen (indien van toepassing). Indien van toepassing ook de kosten voor intake/geschiktheidstest/medische keuring
  - Bij Leermiddelen, boekengeld/ kosten e-books aangeven wie betaalt: opleider of cliënt
  - Kosten opleiding (bij meerjarige opleiding per schooljaar specificeren) o.a. les-/cursusgeld
  - Verplicht en noodzakelijk gestelde leer- en beschermingsmiddelen dienen ook in offerte gespecificeerd te worden
  - Opdrachtgever vergoedt nimmer de kosten van elektronische apparatuur (zoals o.a. laptop, desktop, tablet, telefoon/smartphone)
- Scholing duur en prijs
  - Duur van de opleiding juist geregistreerd
  - Hoogte van de opleidingskosten juist geregistreerd
  - De bedragen zoals zijn vermeld op de offerte komen overeen met Sonar registratie
  - Zijn de productcodes en bijbehorende bedragen juist geregistreerd?

# Colofon

## **Uitgave**

UWV Strategie, Beleid en Kenniscentrum (SBK)

## **Postadres**

Postbus 58285  
1040 HG Amsterdam

## **Inlichtingen**

[Maurice.Guiaux@uwv.nl](mailto:Maurice.Guiaux@uwv.nl)  
[Emma.Klaasse@uwv.nl](mailto:Emma.Klaasse@uwv.nl)  
[Marloes.Zijl@uwv.nl](mailto:Marloes.Zijl@uwv.nl)

## **Auteurs**

Maurice Guiaux  
Emma Klaasse  
Marloes Zijl

## **De begeleidingscommissie bestond uit vertegenwoordigers van:**

UWV  
UWV Cliëntenraad  
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid  
Universiteit van Amsterdam  
MBO Raad  
NRTO  
SBB  
OVAL  
AWVN  
VNO-NCW en MKB-Nederland  
FNV  
CNV  
Leerwerkloket  
Stichting Lezen en Schrijven

[Volg ons](#)



## **Disclaimer**

Alles uit deze uitgave mag worden overgenomen, echter uitsluitend met bronvermelding.

UWV © 2025

