

# Argonaut gedwongen tot keuzes

door: Gabor Mooij

**Argonaut is één van de grootste reïntegratiebedrijven in Nederland. Er werken 800 medewerkers, verspreid over veertien vestigingen en tientallen oproeplocaties door het hele land. Het bedrijf, dat onderdeel is van verzekeraar Achmea, is gespecialiseerd in het herplaatsen van de zogeheten moeilijke groepen op de arbeidsmarkt. Op de huidige slechte arbeidsmarkt is dat geen simpele opgave. Tjeerd Hulsman, voorzitter van het directieteam van Argonaut: “onder deze arbeidsmarktcondities werken we niet op basis van no cure no pay”.**

“Onze doelgroep bestaat uit mensen die langer verzuimen met een zwaardere problematiek”, vertelt Hulsman in zijn kamer in het hoofdkantoor van Argonaut in Amstelveen. “Dat zijn vroeggehandicapten, mensen met een lichamelijke handicap, mensen met een psychosociale problematiek of mensen met een arbeidsconflict. Als je Argonaut vergelijkt met een uitzendbureau, dan houdt een uitzendbureau zich bezig met gemakkelijke doelgroepen, die ze snel kunnen wegzetten bij een werkgever. Wij richten ons op doelgroepen, die je veel meer individueel moet benaderen. Mensen leren daarbij hun toekomst in de hand te nemen en in te schatten wat hun waarde op de arbeidsmarkt is.”

De overheid heeft gekozen voor een sterke nadruk op prestatiebeloning en voor het opheffen van aparte financieringsmogelijkheden voor bijvoorbeeld scholing en rugtraining. De marges waarbinnen een reïntegratiebedrijf kan werken, zijn daardoor danig beperkt.

“Het gaat steeds meer om het vinden van de goedkoopste adequate oplossing”, benadrukt Hulsman. “Die wordt aan de ene kant bepaald door de prijs die het UWV of de gemeente voor de reïntegratie over heeft. Aan de andere kant is deze prijs voor de moeilijkere doelgroep te laag. De bemiddeling van een vroeggehandicapte kost bijvoorbeeld twee keer zoveel als die van een gemiddelde werkeloze.

Een paar jaar terug toen de arbeidsmarkt er nog veel gunstiger uitzag, had een afrekening op basis van no cure no pay gekund, nu niet. Vandaar dat we tegen de opdrachtgevers hebben gezegd dat we onder deze arbeidsmarktcondities niet op basis van no cure no pay werken. Ook hebben we er zonder meer voor gekozen niet met te lage prijzen te werken. Bij de voorlaatste aanbesteding door het UWV van werkelozen zakten de prijzen dermate dat Argonaut geen trajecten binnenhaalde. Hierdoor is het werkelozengedeelte van de UWV-markt grotendeels voor ons weggevallen.”

Vastbesloten: “Argonaut gaat voor een gezond rendement en voor een eigen profiel.” Dan relativerend: “Gelukkig vindt de financiering van de reïntegratie van moeilijke doelgroepen meestal op basis van no cure less pay plaats. Hierbij betaalt de opdrachtgever deels voor de geleverde inspanning en deels voor het behaalde resultaat. Voor het UWV werken we bijna alleen maar op no cure less pay basis. Hetzelfde geldt voor de private markt.”

## Zo vroeg mogelijk reïntegreren

Volgens de website van Argonaut heeft het bedrijf ‘een jarenlange ervaring met verzuim- en reïntegratievraagstukken in de publieke wereld en het bedrijfsleven’. Hulsman licht graag toe waaruit die ervaring blijkt. “Waar we ons in onderscheiden op de reïntegratiemarkt, is dat we zo vroeg mogelijk proberen mensen te reïntegreren. In eerste instantie proberen we iemand binnen het eigen bedrijf te herplaatsen op een andere werkplek of op de eigen werkplek met aanpassing. Lukt dat niet dan proberen we iemand buiten het bedrijf te herplaatsen. Bij deze aanpak werken we nauw samen met de Achmea verzekeraars Zilveren Kruis, Centraal Beheer en Avéro en met ons moederbedrijf Achmea. Ook werk we samen met arbodiensten, waaronder Achmea Arbo. Binnen het reïntegratietraject zijn we gespecialiseerd in het vaststellen of iemand nog verder kan bij de eigen werkgever. In aansluiting daarop zijn we goed in het vaststellen wat iemand nog waard is op de arbeidsmarkt, het maken van een ‘foto’ van wat iemand nog kan.

Vervolgens doen we een arbeidsmogelijkhedenonderzoek. Dit leidt tot een plan hoe iemand zou kunnen reïntegreren. Tevens maken we een investeringsplan waarin staat wat de huidige en toekomstige schade door het verzuim is. In dat investeringsplan staat ook wat training, scholing en bemiddeling zullen gaan kosten. Dit leidt tot een kosten-batenvergelijking en een kansberekening van de schade die je met een reïntegratie zou kunnen voorkomen.”

De aanpak van Argonaut heeft geleid tot een plaatsing van 46,4 procent van de WW'ers, 37 procent van de arbeidsgehandicapte (AG) vroeggehandicapten, 42 procent van de AG lichamelijk gehandicapten en 32 procent van de AG psychisch gehandicapten. Deze percentages gelden voor de aanbesteding van 2001.

### **Aparte scholingsbudgetten**

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid besloot in juli 2003 de aparte budgetten voor scholing op te heffen. De scholing moet nu worden bekostigd uit het totaalbudget voor een reïntegratietraject.

“Ik heb liever een apart scholingsbudget, waarbij wij als aanvrager de scholingsaanvraag scherper moeten onderbouwen dan vroeger gebeurde. De opdrachtgever kan dan duidelijk een keuze maken om zo'n budget wel of niet toe te kennen. Wij kunnen dan in ieder geval aangeven dat we vinden dat scholing voor reïntegratie nodig is.”

Hoewel Hulsman zakelijk blijft in zijn toonzetting, komt er wel enige frustratie omhoog. “Onze reïntegratiecoaches lopen keihard tegen grenzen aan. Bijvoorbeeld bij iemand die een taalachterstand moet inhalen om de arbeidsmarkt te kunnen betreden. Die krijgt dan de benodigde scholing niet toegewezen. Zulke situaties zijn zowel ontmoedigend voor de cliënt als voor de coach.”

Hij zit echter niet bij de pakken neer. “We zullen het UWV voorstellen bij het Europees Sociaal Fonds (ESF) een aanvraag te doen voor een scholingsbijdrage. Als de overheid het geld niet heeft, moet je het op een andere manier zoeken. We zouden ook bij een branche zelf kunnen aankloppen, om gebruik te maken van de daar aanwezige onderwijs- en ontwikkelingsfondsen.”

### **Slechte arbeidsmarkt**

De verslechtering van de arbeidsmarkt leidt ertoe dat het voor reïntegratiebedrijven steeds moeilijker wordt om de cliënten te herplaatsen. Bij Argonaut is dit met name te merken bij de arbeidsbemiddeling. “Deze is veel lastiger geworden dan een paar jaar terug”, zegt Hulsman. “Onze strategie is om ons te richten op sectoren met meer groei zoals de zorg en het onderwijs. We hebben onder andere een convenant gesloten met instellingen uit de gehandicaptenzorg. Daarnaast concentreren we ons ook op bedrijvenconcentraties binnen regio's. Iedere vestiging van Argonaut kent een wekelijks plaatsingsoverleg tussen onze arbeidsbemiddelaars en de andere deskundigen. Hierbij wordt bekeken wat de ontwikkelingen zijn op de regionale arbeidsmarkt en wie waar het gemakkelijkst te plaatsen is.”

Om iemand te kunnen plaatsen zijn wel passende vacatures nodig. “We komen vacatures ten eerste tegen via ons eigen netwerk en dat van Achmea. Als we mensen willen plaatsen dan kunnen wij bijvoorbeeld gemakkelijk contact met Ahold zoeken, omdat Achmea goede contacten heeft met dat bedrijf. Daarnaast vinden we onze vacatures op de vacaturesites op het internet, via het CWI en door zaken te doen met regionale uitzendbureaus. Verder hebben we samen met Agens een convenant gesloten met de grafische sector. Daarbij is onder andere afgesproken dat we direct toegang hebben tot de vacatures in die sector.”

### **Het bieden van maatwerk**

Voor de moeilijke doelgroepen is vanwege de problematiek in die groepen vaak maatwerk nodig. Dit terwijl de aanbesteders van die trajecten de reïntegratiemogelijkheden steeds meer beperken. Hulsman legt uit hoe Argonaut desondanks maatwerk weet te leveren. “Bij de intake bepalen de cliënt en de reïntegratiecoach samen wat de situatie van de cliënt is en hoe verder te gaan. De coaches zijn de eigenaars van iemands reïntegratietraject. Ze maken een 'foto' van iemands situatie en doen de individuele begeleiding van de cliënt. De coach maakt na de intake de keuze om iemand een groepstraject of een individueel traject te laten volgen. Zo'n groepsbenadering houdt het volgen van groepstrainingen zoals bijvoorbeeld sollicitatietrainingen in. De coaching zelf blijft overigens

gedurende het hele traject individueel. De reïntegratiecoach overlegt steeds met de cliënt over de meest geschikte activiteiten richting de arbeidsmarkt. Zo krijg je een individueel maatwerktraject.” Hij plaatst wel een kanttekening. “Je stelt programma’s vast, die natuurlijk wel eindig zijn. Als het hopeloos is om met een cliënt verder te gaan, dan moet je zo’n traject beëindigen. Dat is ook maatwerk.”

## **Motivatie**

De bijstandsgerechtigde die tegenwoordig in Den Bosch of Helmond bijstand aanvraagt en kan werken, krijgt onmiddellijk een arbeidsplicht opgelegd. Op basis van de nieuwe Wet werk en bijstand zijn bijstandsgerechtigden per 1 januari 2004 verplicht om algemeen geaccepteerd werk te aanvaarden. Als zij de verplichting niet nakomen, kan dat leiden tot een korting op hun uitkering. Een nieuwe ontwikkeling lijkt in gang te zijn gezet, waarbij mensen werk moeten gaan doen waar ze geen zin in hebben of waarvoor ze niet zijn opgeleid.

Hulsman gaat liever uit van iemands motivatie of het gemotiveerd maken van iemand. “De motivatie van mensen bepaalt of en waar je ze kunt plaatsen. Iemand in een richting dwingen waar die niet heen wil, heeft geen zin. Zo iemand is dan niet gemotiveerd om er wat van te maken. Een goede coach weet mensen vandaag te motiveren voor iets dat ze gisteren nog niet wilden. Wij gaan een stevige aanpak daarbij soms niet uit de weg, omdat er cliënten zijn die zo’n aanpak nodig hebben om gemotiveerd te raken. Stevig houdt bij ons in dat we mensen wijzen op hun houding. Indien nodig geven we aan dat we over hun motivatie rapporteren aan het UWV of dat we stoppen met het traject als hun houding niet verandert.”

## **Inspelen op nieuwe Wet werk en bijstand**

Met de invoering van de Wet werk en bijstand per 1 januari 2004 krijgen de gemeenten meer eigen verantwoordelijkheden wat de bijstand betreft. Zo krijgen ze een eigen reïntegratiebudget om mensen te begeleiden naar een baan. Argonaut speelt hierop in door het uitbouwen van de huidige dienstverlening aan de gemeenten. “Gemeenten stellen ons nu reeds regelmatig de vraag of we hun groepen uitkeringsgerechtigden scherp in beeld willen brengen. De gemeente heeft dat beeld nodig om beter en gericht te kunnen aanbesteden. De vraag naar zo’n helder beeld zal door de grotere rol van de gemeenten op reïntegratiegebied toenemen. Eigenlijk wordt de gemeente gewoon de verzekeraar wat de bijstand betreft. Je mag het eigenlijk niet zeggen, maar de bijstandsgerechtigde is voor de gemeente een schadepost.

Verder willen we de gemeenten aanbieden te kijken naar hun toekomstige bijstandsklanten. Het is namelijk belangrijk voor een gemeente dat deze nieuwe groepen cliënten tijdig ziet aankomen. Vanwege de nieuwe WAO-aanpak bijvoorbeeld, zal de toestroom vanuit die uitkering naar de bijstand in een versnelling komen.”

## **Argonaut en de markt**

De opdrachtgevers van Argonaut zijn bedrijven, gemeenten, publieke verzekeraars zoals het UWV, private verzekeraars en brancheorganisaties. De brancheorganisaties waar het bedrijf mee samenwerkt, zijn onder andere de grafische sector, drogisterijen, bouwbranche, metaalsector en de fruithandel. “We maken per branche gebruiken van loketten, waar bedrijven en WAO’ers zich kunnen melden”, vertelt Hulsman.

Hij verwacht een zich voortzettende groei van de private markt. “De werkgevers hebben steeds meer verantwoordelijkheden gekregen op reïntegratiegebied. Wij hebben van de grote reïntegratiebedrijven het grootste marktaandeel in de private markt omdat we nauw met arbodiensten en een verzekeraar samenwerken. Op dit moment bedraagt het aandeel van de private reïntegratiemarkt in onze omzet vijftien tot twintig procent. Volgend jaar zal dat zo’n 35 procent zijn.”

## **Balans tussen prijs en kwaliteit**

Op de huidige reïntegratiemarkt is de concurrentie hevig door het grote aantal spelers dat zich momenteel op die markt beweegt. De reïntegratiebranche staat hierdoor onder druk. Dit wordt nog

versterkt door de keuze van de grootste aanbesteders, de overheid en het UWV, voor een prestatiegerichte beloningsstructuur..

“Door de huidige nadruk op de prijzen en op no cure no pay kan de continuïteit van reïntegratiebedrijven in het geding komen”, vreest Hulsman. “Die bedrijven moeten ook geld overhouden om te kunnen investeren. Het huidige evenwicht is wankel. Hoe kan een coach bij een reïntegratiebedrijf rustig mensen begeleiden als de toekomst van het bedrijf voortdurend op het spel staat? Het is daarom hard nodig dat er een ondergrens van de prijzen wordt vastgesteld. De reïntegratiemarkt is een jonge markt met heel veel en verschillende typen aanbieders. Die markt moet zich nog verder vormen. Dat kan door prijswerking, maar dat betekent dat je de kwaliteit een tijd niet in de hand hebt.

De balans tussen prijs en kwaliteit op de reïntegratiemarkt dreigt verstoord te raken”, beklemtoont Hulsman.

“De aanbesteders zouden die balans in relatie tot de mogelijkheden op de arbeidsmarkt beter in de gaten moeten houden. De centrale vraag moet steeds zijn: hoe bewaar je de kwaliteit? Er zijn toetsingscriteria nodig om de kwaliteit te kunnen monitoren en vaststellen ten opzichte van de prijs. De branche heeft deze toetsingscriteria deels al zelf ontwikkeld. De aanbesteders zouden kunnen aangeven of ze het keurmerk van Borea, de brancheorganisatie van reïntegratiebedrijven, voldoende vinden. Dan zou het bezit van dit keurmerk verplicht kunnen worden gesteld aan bedrijven om deel te mogen nemen aan een aanbesteding.

De aanbesteders en de reïntegratiebranche moeten investeren in een lange-termijn relatie. Een start hiervoor kan overleg zijn tussen de reïntegratiebedrijven en de aanbieders over het transparant maken van kosten, kwaliteit en prijzen. De Raad voor Werk en Inkomen kan aan zo'n overleg een bijdrage leveren, omdat gemeenten, werkgevers en werknemers daar samen aan tafel zitten.”