

Nota van B&W

Portefeuille H. van der Molen
Auteur Mevr. E.F. van Duffelen
Telefoon 5114395
E-mail: duffele@haarlem.nl
SZW/BB Reg.nr. 2008/44053
Te kopiëren: A + B
B & W-vergadering van 27 mei 2008

Onderwerp

Project integrale dienstverlening in de keten Werk & Inkomen

Bestuurlijke context

Het Algemeen Ketenoverleg (AKO) streeft ernaar in de komende jaren integrale dienstverlening in de keten Werk & Inkomen landelijk in te voeren en verder te ontwikkelen. Ook de Haarlemse ketenpartners willen hun gezamenlijke dienstverlening verbeteren door invoering van integrale dienstverlening.

Onder integrale dienstverlening verstaan wij: een gezamenlijke frontoffice waar alles rond werk, inkomen en re-integratie zo is geïntegreerd dat werkzoekenden en werkgevers een eenheid van dienstverlening ervaren, waarbij werk voorop staat en waarbij de effectiviteit van de dienstverlening vooral het gevolg is van maatwerk.

De ketenpartners willen de invoering van deze integrale dienstverlening op projectmatige wijze vormgeven. Deze aanpak, die beschreven is een projectplan, biedt voldoende ruimte om een werkwijze te ontwikkelen die het beste past binnen onze regio. Al doende leren én leren van de ervaringen elders in het land vormen hiervoor de basis. Met het project beogen wij bovendien inzicht te krijgen in de consequenties van integrale dienstverlening op het gebied van ICT en huisvesting, de wijze van inzet en verantwoording van de budgetten en de mogelijkheden om binnen de keten het handhavings- en re-integratiebeleid op elkaar af te stemmen.

B&W-besluit:

1. Het college stelt het projectplan 'Samen voor de klant' vast.
2. De kosten voor de projectleider ad € 50.000,- per jaar voor de jaren 2008 en 2009 worden gefinancierd uit het overschot op het Inkomensdeel WWB (product 070201, bijstandsverlening WWB). De resterende kosten voor de projectleider alsmede de overige projectkosten worden door het CWI en het UWV gefinancierd. De baten van het project uiten zich in een grotere klanttevredenheid en een verhoging van het uitstroombestand met 15%.
3. De betrokkenen ontvangen daags na besluitvorming informatie over dit besluit.
4. De commissie Samenleving ontvangt het besluit van het college ter informatie.

1. Inleiding

De ketenpartners CWI, UWV, VNG en Divosa¹ hebben eind 2007 het 'Programmaplan Invoering Toonkamerprincipes' vastgesteld. Een zevental Toonkamerpilots, waarin alles draait om integrale dienstverlening en één loket voor de klant, hebben in de afgelopen jaren bewezen dat deze aanpak werkt en tot goede resultaten leidt. Het Algemeen Ketenoverleg (AKO) streeft ernaar in de komende jaren het Toonkamerprincipe landelijk in te voeren en verder te ontwikkelen. Ook de Haarlemse ketenpartners willen hun gezamenlijke dienstverlening verbeteren door invoering van integrale dienstverlening.

2. Projectmatige aanpak

Onder integrale dienstverlening verstaan wij: een gezamenlijke frontoffice waar alles rond werk, inkomen en re-integratie zo is geïntegreerd dat werkzoekenden en werkgevers een eenheid van dienstverlening ervaren, waarbij werk voorop staat en waarbij de effectiviteit van de dienstverlening vooral het gevolg is van maatwerk.

De ketenpartners willen de invoering van deze integrale dienstverlening op projectmatige wijze vormgeven. Deze aanpak, die beschreven is een projectplan, biedt voldoende ruimte om een werkwijze te ontwikkelen die het beste past binnen onze regio. Al doende leren én leren van de ervaringen elders in het land vormen hiervoor de basis. Met het project beogen wij bovendien inzicht te krijgen in de consequenties van integrale dienstverlening op het gebied van ICT en huisvesting, de wijze van inzet en verantwoording van de budgetten en de mogelijkheden om binnen de keten het handhavings- en re-integratiebeleid op elkaar af te stemmen.

Het jaar 2008 wordt benut voor het ontwikkelen van een werkwijze en methodiek die voldoet aan de in het projectplan benoemde klantprincipes en die recht doet aan de manier waarop de verschillende ketenpartners hun klanten willen coachen en begeleiden. In het daaropvolgende jaar wordt vooral geïnvesteerd in het verfijnen van de werkprocessen en de verdere implementatie ervan.

Eind 2009 wordt het project geëvalueerd en wordt beoordeeld of de gestelde doelen behaald zijn. Op basis daarvan kunnen de ketenpartners besluiten of deze werkwijze verder uitgerold wordt over de verschillende organisaties.

3. Kansen en bedreigingen

De invoering van integrale dienstverlening is een eerste stap op weg naar de ambitie van het college om CWI, UWV en sociale dienst en ondersteunende diensten zoals kinderopvang, scholing etc. onder te brengen in één gebouw: uitkeringsgerechtigden en werkzoekenden moeten bij één loket alles kunnen regelen². Bovendien sluit het project aan bij de landelijke ambitie van de ketenpartners om in alle regio's geïntegreerde dienstverlening vorm te geven. De aankomende fusie tussen CWI en

¹ Landelijk verenigd in het Algemeen Ketenoverleg (AKO)

² Coalitieakkoord 'Sociaal en Solide', blz. 17

UWV is volledig gebaseerd op de werkwijze van integrale dienstverlening. Om deze samenwerking ook wettelijk mogelijk te maken, wordt de Wet SUWI³ aangepast.

Met de invoering van integrale dienstverlening willen wij een grotere klanttevredenheid realiseren. De klant heeft één aanspreekpunt en ervaart geen ‘knip’ meer in de dienstverlening. Door het dichterbij elkaar brengen van vraag en aanbod, verwachten wij een hogere uitstroom naar werk te realiseren. Bovendien zijn de ketenpartners beter in staat om informatie te delen en werkprocessen op elkaar af te stemmen, wat de efficiency van de klantroute ten goede komt.

Kortom, het is een gunstig klimaat om nu aan de slag te gaan met integrale dienstverlening.

Desondanks is er ook een aantal obstakels die het proces in de weg kunnen staan. De sociale zekerheid is de laatste jaren sterk aan verandering onderhevig. Veel van deze veranderingen hebben geleid tot aanpassingen in werkwijzen. Invoering van integrale dienstverlening doet opnieuw een beroep op de veranderingsbereidheid van de medewerkers en het management. Een ander knelpunt vormt de verantwoording van de re-integratiebudgetten. Ontschotting van de budgetten van UWV en gemeente is voornamelijk niet mogelijk, waardoor in de frontoffice weliswaar een geïntegreerde dienstverlening kan worden geboden, maar waarvan in de backoffice of niet veel merkbaar is.

Juist daarom is het verstandig om de invoering van integrale dienstverlening projectmatig op te pakken, zodat zo flexibel mogelijk ingespeeld kan worden op deze knelpunten.

4. Financiering

De projectbegroting ziet er als volgt uit:

Projectleider	€ 70.000,--	€ 70.000,--
Projectorganisatie	€ 10.000,--	€ 10.000,--
Traing/opleiding	€ 35.000,--	€ 35.000,--
ICT en telefonie	€ 25.000,--	€ 10.000,--
<u>Onvoorzien</u>	<u>€ 15.000,--</u>	<u>€ 10.000,--</u>
Totaal	€ 155.000,--	€ 135.000,--

De projectkosten worden verdeeld over de ketenpartners. Het gemeentelijk aandeel in de kosten (1/3, circa € 51.000,--) wordt volledig benut voor de loonkosten van de projectleider en naar rato van het bestand verdeeld over de participerende gemeenten. Het restant van de loonkosten alsmede alle overige projectkosten worden gefinancierd door het CWI en het UWV. Als gevolg van de fusie tussen beide bedrijven is (landelijk) reeds geanticipeerd op genoemde kosten in het kader van invoering van op integrale dienstverlening.

³ Wet SUWI = Wet Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen, waarin o.a. de taakverdeling tussen CWI, UWV en gemeente geregeld is

Wij stellen voor genoemde kosten voor het jaar 2008 en 2009 te dekken uit het overschot op het Inkomensdeel WWB (product 070201, bijstandsverlening WWB).

De kosten voor een medewerker frontoffice, kunnen ten laste van het Werkdeel WWB worden gebracht. Deze houdt zich namelijk uitsluitend bezig met re-integratieactiviteiten.

5. Inspraak

De Beleidsadviescommissie ontvangt deze nota en het projectplan ter kennisname. In het najaar worden de cliëntenraden van de verschillende ketenpartners uitgenodigd voor een werkbezoek aan de frontoffice.

6. Besluit

1. Het college stelt het projectplan 'Samen voor de klant' vast.
2. De kosten voor de projectleider ad € 51.000,-- per jaar voor de jaren 2008 en 2009 worden gefinancierd uit het overschot op het Inkomensdeel WWB 2008 (product 070201, bijstandsverlening WWB). De resterende kosten voor de projectleider alsmede de overige projectkosten worden door het CWI en het UWV gefinancierd. De baten van het project uiten zich in een grotere klanttevredenheid en een verhoging van het uitstroompercentage met 15%.
3. De betrokkenen ontvangen daags na besluitvorming informatie over dit besluit.
4. De commissie Samenleving ontvangt het besluit van het college ter informatie.

Projectplan

Samen voor de klant

Implementatie integrale dienstverlening werk & inkomen
in de regio Haarlem



Intergemeentelijke afdeling Sociale Zaken



Inhoudsopgave

1. Achtergronden	04
1.1 Integrale dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers	04
1.2 Overige landelijke ontwikkelingen binnen de keten	05
1.3 Het project: Toonkamer in Haarlem	05
1.4 Opdrachtgever en opdrachtnemer	06
1.5 Projectgroep en communicatiewerkgroep	06
2. Projectopdracht	07
2.1 Integrale dienstverlening	07
2.1.1 Uitgangspunten	07
2.1.2 Klantprincipes	08
2.2 Projectdoelstellingen	08
2.3 Beschrijving van de projectopdracht	10
3. Projectgrenzen en randvoorwaarden	11
3.1 Projectgrenzen	11
3.2 Randvoorwaarden	11
4. Projectorganisatie	13
4.1 Stuurgroep	13
4.2 Projectleider	14
4.3 Projectgroep	14
4.4 Communicatiewerkgroep	14
4.5 Externe adviseurs	15
5. Projectactiviteiten	16
5.1 Voorbereiding	16
5.2 Conceptontwikkeling	16
5.3 Implementatie	17
5.4 Uitvoering	17
5.5 Evaluatie	17
5.6 Communicatie	18

6. Producten	19
6.1 Voorbereiding	19
6.2 Conceptontwikkeling	19
6.3 Implementatie	20
6.4 Uitvoering	20
6.5 Evaluatie	20
7. Planning	21
8. Kwaliteit	21
9. Kosten en baten	23
9.1 Kosten	23
9.2 Verdeling projectkosten	24
9.3 Baten	24
10. Risico's en valkuilen	25
10.1 Interne risico's en valkuilen	25
10.2 Externe risico's en valkuilen	26
Bijlage 1 Resultaten Toonkamerexperimenten	27
Bijlage 2 Uitgangspunten en klantprincipes integrale dienstverlening	31
Bijlage 3 Projectorganisatie	37
Bijlage 4 Planning	39

1. Achtergronden

De ketenpartners CWI, UWV, VNG en Divosa¹ hebben eind 2007 het ‘Programmaplan Invoering Toonkamerprincipes’ vastgesteld. Een zevental Toonkamerpilots, waarin alles draait om integrale dienstverlening en één loket voor de klant, hebben in de afgelopen jaren bewezen dat deze aanpak werkt en tot goede resultaten leidt. Het Algemeen Ketenoverleg (AKO) streeft ernaar in de komende jaren het Toonkamerprincipe landelijk in te voeren en verder te ontwikkelen. Ook de Haarlemse ketenpartners willen graag hun gezamenlijke dienstverlening verbeteren door invoering van het Toonkamerconcept.

1.1 Integrale dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers²

De eerste Toonkamer startte in 2004 in Gouda. In 2005 en 2006 gingen nog eens zes Toonkamers van start. De opdracht luidde destijds: ontwerp een werkwijze die zonder overdrachtsmomenten een werkzoekende aan het werk helpt. Een tweede opdracht was het ontwikkelen van innovaties op het gebied van re-integratie. Hiervoor werd ook de nodige ruimte geschapen: met het oog op het experimentele karakter hoefden de Toonkamers zich niet beperkt te voelen door bestaande wet- en regelgeving. Hoewel de uitwerking per vestiging verschilt, werken de Toonkamers op hoofdlijnen hetzelfde. Namelijk met één aanspreekpunt, één proces en met het leveren van maatwerk. De innovaties betroffen niet alleen de dienstverlening aan werkzoekenden, ook de dienstverlening aan werkgevers werd opnieuw uitgevonden.

Medewerkers traden in de Toonkamers vol lef buiten de geijkte paden en ontdekten en creëerden zo een gezamenlijke nieuwe manier van werken op basis van integrale en klantgerichte dienstverlening. Want naast de genoemde hoofdpijlers (één aanspreekpunt, één proces en maatwerk) betekent werken volgens de Toonkamerprincipes vooral een cultuuromslag: het gaat om anders denken en anders doen.

Deze manier van werken en denken in de Toonkamers wierp al snel haar vruchten af, zo bleek ook uit de eindevaluatie. Werkzoekenden bleken tevreden over de werkwijze in de Toonkamers. Op elk gebied (communicatie, snelheid, klantgerichtheid) scoorde de dienstverlening binnen de Toonkamers beter dan in het reguliere proces. Ook de resultaten (waaronder uitstroom) waren opvallend beter. Door de geringe aantallen WWB-klanten kunnen er geen harde conclusies over deze uitstroom worden getrokken. De tijdsbesteding per werkzoekende was in het experiment niet hoger, wel effectiever: meer werkzoekenden aan het werk en ook sneller. In bijlage 1 is (een samenvatting van) de ‘Onderbouwing Business Case Toonkamers³’ bijgevoegd, waarin dieper ingegaan wordt op de behaalde resultaten in de experimenten Toonkamers.

¹ Verenigd in het Algemeen Ketenoverleg (AKO)

² De tekst uit dit hoofdstuk is afkomstig uit: Werk aan de Winkel, AKO, december 2007

³ De ‘Onderbouwing Business Case Toonkamers’, maakt onderdeel uit van de Eindevaluatie Toonkamers, AKO, februari 2007.

1.2 Landelijke ontwikkelingen binnen de keten

Naast de landelijke ‘uitrol’ van het Toonkamerprincipe, zijn er nog andere ontwikkelingen gaande, die direct te maken hebben met samenwerking in de keten.

Digitaal Klantdossier (DKD)

Het DKD is een gezamenlijk project van CWI, UWV en gemeenten dat in opdracht van de staatssecretaris van SZW wordt uitgevoerd. Het DKD ondersteunt gemeenten, CWI en UWV bij een meer klantgerichte en efficiënte uitvoering, waarbij sprake is van hergebruik van elkaars gegevens en administratieve lastenverlichting voor de klant. Het DKD is bovendien een essentiële randvoorwaarde voor een effectieve uitvoering van de wetswijzigingen in het kader van het Wetsvoorstel eenmalige gegevensuitvraag werk en inkomen. Klanten kunnen straks zelf hun gegevens via het DKD raadplegen. Bovendien kunnen klanten gebruik maken van e-diensten, zoals het aanvragen van een WW-uitkering, een WWB-uitkering of het inschrijven voor werk.

Fusie tussen CWI en UWV

In 2008 worden het CWI en het UWV samengevoegd tot één WERKbedrijf. Doel is om mensen nog beter en sneller aan de slag te helpen. Daaraan voorafgaand wordt de lokale samenwerking op het terrein van werk en inkomen versterkt. Nog dit jaar gaan gemeenten, CWI en UWV zogeheten Locaties Werk en Inkomen opzetten. Die bieden werkzoekenden en (lokale) werkgevers, anders dan nu, één aanspreekpunt voor werk en alles wat daarmee te maken heeft. Door de één-loketbenadering, geïntegreerde dienstverlening en het verkleinen van de keten moeten de maatregelen bijdragen aan verdere stroomlijning van de dienstverlening. Met deze maatregelen kunnen werkgevers en werkzoekenden sneller en beter worden geholpen. Beter samenwerking en minder overlap van taken leiden bovendien tot de besparingen zoals in het coalitieakkoord zijn afgesproken⁴

200.000 banenplan

Het kabinet heeft met sociale partners en gemeenten in het project ‘Iedereen doet mee’ landelijk afgesproken om de komende jaren 200.000 mensen die moeilijk aan een baan komen extra aan het werk te helpen. Werkgevers, werknemers en de organisaties die mensen aan werk helpen moeten samen zorgen voor banen en het opvullen van vacatures. Uitwerking van dit project gebeurt vooral regionaal. De helft van het aantal extra te bemiddelen personen komt voor rekening van het UWV (toekomstig WERKbedrijf). De andere helft komt voor rekening van de gemeenten, waarbij een verdeling geldt van 75.000 WWB-gerechtigden en 25.000 nuggers (werkzoekenden zonder uitkering).

1.3 Het project: Toonkamer in Haarlem

De ketenpartners in de regio Haarlem willen de samenwerking, die in de afgelopen jaren al geïntensiveerd is, verder versterken door invoering van het Toonkamerprincipe. Voor de gemeente Zandvoort en de Intergemeentelijke Afdeling Sociale Zaken (Heemstede, Bloemendaal, Haarlemmerliede en Spaarnwoude en Bennebroek) geldt dat zij in de komende periode de afweging zullen maken of deze vorm van integrale dienstverlening voldoende meerwaarde heeft, gelet op de fysieke afstand en de beperkte omvang van het klantenbestand

⁴ Uit: Persbericht SZW, d.d. 19 oktober 2007, Nr. 07-105

dat naar verwachting in de Toonkamer geholpen gaat worden. Tot die tijd nemen beiden in ieder geval actief deel aan stuurgroep en projectgroep.

1.4 Opdrachtgever en opdrachtnemer

Er is een stuurgroep geformeerd die is samengesteld uit een vertegenwoordiging van de deelnemende ketenpartners. Deze stuurgroep fungeert als opdrachtgever aan de projectleider.

De samenstelling van de stuurgroep is als volgt:

- Rieky Janssen, vestigingsmanager CWI (voorzitter stuurgroep)
- John Windhorst, manager Werk UWV
- Arjan van Noort, manager hoofdafdeling SoZaWe gemeente Haarlem
- Marjan Beneker, beleidsmedewerkers gemeente Zandvoort
- Ruud Bouman, hoofd IASZ

De projectleider (Eva van Duffelen) is de secretaris van de stuurgroep.

1.5 Projectgroep en communicatiewerkgroep

Bij de uitvoering van de opdracht werkt de projectleider samen met een projectgroep en een communicatiewerkgroep. Hierin zitten, net als in de stuurgroep, vertegenwoordigers van de deelnemende ketenpartners (zie hoofdstuk 4).

2. Projectopdracht

Met dit project streven de ketenpartners in de regio Haarlem naar invoering van een integraal dienstverleningsconcept. Om geen misverstanden te laten bestaan over wat nou integrale dienstverlening is, wordt daar in dit hoofdstuk bij stilgestaan. Het gaat dan niet alleen om het opstellen van een gezamenlijke definitie van het begrip ‘integrale dienstverlening’ maar ook om de uitgangspunten en klantprincipes die daaraan ten grondslag liggen.

2.1 Integrale dienstverlening

In de komende jaren willen de ketenpartners in de regio Haarlem komen tot een integrale dienstverlening volgens het Toonkamerprincipe. Zonder vooruit te lopen op de concrete invulling van deze dienstverlening, willen de ketenpartners in dit projectplan vastleggen wat zij verstaan onder ‘integrale dienstverlening’.

Het landelijke Algemeen Ketenoverleg (AKO) heeft in een uitgave van december 2007⁵ handvatten geboden voor invoering van integrale dienstverlening. De uitgangspunten zoals geformuleerd in dat document, zijn tevens de uitgangspunten zoals van toepassing op de toekomstige integrale dienstverlening in de regio Haarlem.

Onder integrale dienstverlening verstaan wij:

Een gezamenlijke front-office waar alles rond werk, inkomen en re-integratie zo is geïntegreerd dat werkzoekenden en werkgevers een eenheid van dienstverlening ervaren, waarbij werk voorop staat en waarbij de effectiviteit van de dienstverlening vooral het gevolg is van maatwerk.

2.1.1 Uitgangspunten

Zeven uitgangspunten staan aan de basis van de integrale dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers:

- één aanspreekpunt;
- één geïntegreerde dienstverlening;
- werk centraal;
- regionaal arbeidsmarktbeleid;
- maatwerk;
- niet praten maar doen: directe diagnose, directe actie;
- werken vanuit doelmatigheid i.p.v. rechtmatigheid.

Het gaat om het dusdanig stroomlijnen en afstemmen van de dienstverlening dat de werkzoekende niet merkt dat hij met verschillende organisaties – loketten – te maken heeft.

⁵ Werk aan de winkel, voor inspiratie en houvast bij de invoering van integrale dienstverlening.

Mensen van wie het uitkeringstype verandert of uitkeringen samenlopen, ondervinden geen ‘knip’ meer in de dienstverlening naar werk. Activiteiten, inzet van instrumenten en afspraken lopen door, ook als de uitkeringssituatie op de achtergrond wijzigt. Ook voor werkgevers is er één aanspreekpunt, bijvoorbeeld vanuit een toegankelijk werkgevers-servicepunt.

Alle acties staan in het teken van het voorkomen dat mensen (langdurig) werkloos worden (preventief). We houden goed in de gaten in welke bedrijfstakken vacatures zullen ontstaan of ontslagen worden verwacht (anticiperend). Wanneer een werkgever een vacature of vraag heeft, gaat de accountmanager direct tot actie over. De selectie van kandidaten voor een vacature gebeurt nauwgezet; met veel gevoel voor competenties, wensen en cultuur van werkgever. Ook richting werkzoekenden gaat het om de juiste actie op het juiste moment. Om maatwerkoplossingen te kunnen bieden, zet de werkcoach – in overleg met de werkzoekende – naar eigen inzicht extra re-integratiemiddelen in, ongeacht financieringsbron en tijdstip.

In bijlage 2 bij dit projectplan zijn deze uitgangspunten verder uitgewerkt.

2.1.2 Klantprincipes

Cruciaal voor het laten slagen van de nieuwe werkwijze is het gedrag en houding ten opzichte van werkzoekenden en werkgevers.

Klantprincipes werkzoekenden

- toegankelijk en bereikbaar;
- persoonlijke aandacht;
- evenwichtigheid tussen rechtmatigheid en doelmatigheid;
- houvast bieden: afspraken maken en nakomen;
- tijdigheid.

Klantprincipes werkgevers

- vraaggerichte benadering en pro- actief;
- professioneel;
- betrouwbaar;
- daadkrachtig;
- flexibel;
- gemakkelijk en toegankelijk.

In bijlage 2 bij dit projectplan worden deze klantprincipes nader toegelicht.

2.2 Projectdoelen

Het Algemeen Ketenoverleg heeft in het ‘Programmaplan Invoering Toonkamerprincipes’ de volgende doelstelling geformuleerd: *De ambitie is eind 2008 op alle BVG-locaties tripartiet de invoering van de integrale en ontschotte dienstverlening aan werkzoekenden en werk-*

gevers conform de Toonkamerprincipes gestart en grotendeels werkend te hebben. Ook na 2008 zal een verdergaande investering nodig zijn om de beoogde integratie van werkprocessen verder vorm te geven en de bedrijfsvoering daarop af te stemmen.

In navolging van deze landelijke doelstelling, kent dit project de volgende doelen:

Doelen t.a.v. projectplanning

- In de periode maart t/m december 2008 ontwikkelen de ketenpartners in de regio Haarlem een concept aanpak integrale dienstverlening conform de genoemde definitie en vanuit bovenstaande uitgangspunten en klantprincipes. Er wordt een start gemaakt met de invoering van ervan.
- In januari 2009 vindt, na een tussenevaluatie, verdere implementatie plaats, met aanpassingen in de aanpak op onderdelen die verbetering behoeven.
- Op 1 januari 2010 is de integrale dienstverlening volledig operationeel en zijn de werkprocessen in front- en back-office bij de verschillende ketenpartners hierop afgestemd.

Doelen t.a.v. de kwaliteit van de dienstverlening

- Met de klant worden binnen 24 uur na aanmelding vervolgspraken gemaakt op het gebied van re-integratie.
- De frontoffice organiseert de gegevensuitvraag ten behoeve van de uitkering dusdanig, dat de backoffice (in principe) zonder gesprek of verzoek om nadere informatie het recht op uitkering kan vaststellen.
- De uitstroom uit de Toonkamer naar regulier werk ligt 15% hoger dan de uitstroom uit het reguliere re-integratieproces. Dit geldt zowel voor WW- als voor WWB-klanten. Als gevolg van deze hogere uitstroom, neemt de gemiddelde uitkeringsduur voor zowel WW- als WWB-klanten af.
- De klanttevredenheid van werkzoekenden, gemeten aan de hand van de vijf klantprincipes, is bij klanten die geholpen worden vanuit de Toonkamer hoger dan bij klanten die de reguliere dienstverlening ontvangen.
- De klanttevredenheid van werkgevers, gemeten aan de hand van de zes klantprincipes, is minimaal voldoende op alle zes de klantprincipes.
- De inzet van formatie en middelen neemt niet toe als gevolg van invoering van integrale dienstverlening.

Toelichting op de doelstellingen

Nog niet alle doelstellingen zijn SMART⁶ geformuleerd. Dit komt omdat het project op dit moment nog een aantal onzekerheden/onzekerheden kent, die van invloed kunnen zijn op de doelstellingen. Zo moet bijvoorbeeld nog vastgesteld worden welke doelgroepen bediend gaan worden in de frontoffice. Wij streven ernaar om, op basis van de ervaring die we in het eerste jaar opdoen, de doelstellingen voor het twee jaar verder te concretiseren. Het meten van het uitstroompercentage in relatie tot het reguliere werkproces, doen we door te vergelijken met een controlegroep die overeenkomt met de klanten die vanuit de frontoffice zijn begeleid. Voor het meten van de klantprincipes werkzoekenden, sluiten we aan bij landelijke metingen die periodiek gedaan worden door het BKWI⁷. Wanneer het niet mogelijk

⁶ Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

⁷ Bureau Keteninformatiesering Werk & Inkomen, Project Prestatiemeting

blijkt daarbij aan te sluiten, zullen we de door het AKO gehanteerde methodiek zoveel mogelijk overnemen. Het meten van de klanttevredenheid voeren wij in eigen beheer uit, zo mogelijk laten wij dit door een onafhankelijke derde doen. Er vindt een verschuiving plaats van rechtmatigheid naar doelmatig. Per saldo neemt hierdoor de tijdsinvestering van de klant niet toe, maar wordt de beschikbare tijd wél effectiever benut.

2.3 Beschrijving van de projectopdracht

- De projectleider schrijft een projectplan waarin het project procesmatig beschreven wordt.
- De projectleider maakt samen met een communicatiewerkgroep een communicatieplan voor de looptijd van het project. De projectleider is er verantwoordelijk voor dat gedurende de looptijd van het project het communicatieplan wordt geconcretiseerd en uitgevoerd. Hierover vraagt zij steeds instemming van de stuurgroep.
- De projectleider ondersteunt de gemeenten bij de politieke besluitvorming over dit project.
- Samen met de projectgroep ontwerpt de projectleider een concept aanpak voor de wijze waarop integrale dienstverlening in deze regio vormgegeven kan worden.
- De projectleider rapporteert periodiek over de voortgang van de werkzaamheden van de projectgroep en legt de concept aanpak ter besluitvorming voor aan de stuurgroep.
- De projectleider voert het project uit zoals beschreven in dit projectplan. Indien hiervan wordt afgeweken, rapporteert de projectleider hierover vooraf aan de stuurgroep.

3. Projectgrenzen en randvoorwaarden

In dit hoofdstuk worden de grenzen benoemd waarbinnen het project wordt uitgevoerd. Ook de randvoorwaarden, die noodzakelijk zijn om het gewenste doel te kunnen bereiken, worden in dit hoofdstuk genoemd.

3.1 Projectgrenzen

- Het project kent een looptijd van 2 jaar, ingaande 1 maart 2008.
- De projectleider is verantwoordelijk voor de organisatie van (de werkprocessen in) de front-office. De werkprocessen in de back-office worden door de afzonderlijke ketenpartners geregeld.
- De projectleider is niet verantwoordelijk voor de realisatie van een wergevers-servicepunt, wel voor de afstemming tussen beide vormen van dienstverlening.

3.2 Randvoorwaarden

Het AKO heeft de randvoorwaarden benoemd die nodig zijn voor een succesvolle invoering van integrale dienstverlening. Het gaat hierbij om randvoorwaarden die zowel op lokaal niveau als op landelijk niveau geregeld moeten worden.

- Draagvlak op bestuurlijk niveau CWI, UWV en gemeenten en Ministerie SZW.
- Door de ketenpartners gedeeld beeld en commitment over de definities van de basisprincipes voor integrale en ontschotte dienstverlening en de afspraak dat deze kaderstellend zijn voor de invoering.
- Goede facilitering (landelijk en regionaal) op basis van lokale en regionale behoefte:
 - de beschikking over klantvolg- en interactieve communicatie functionaliteiten;
 - infrastructuur bedrijfsverzamelgebouw/ICT;
 - HRM-faciliteiten;
 - planning & control;
 - communicatie: inrichting tripartiete - door management gedragen - communicatie;
 - ondersteuning die de professionals in de keten nodig hebben om de integrale en ontschotte dienstverlening op een goede manier te kunnen uitvoeren.
- Gemeenschappelijk afspraken met SZW over een beleidskader dat integrale en ontschotte dienstverlening maximaal ondersteunt:
 - opheffen belemmeringen in/deregulering van wet & regelgeving (o.a. privacywetgeving en verrichten van andere taken binnen SUWI-keten);
 - regelruimte;
 - brede inzet re-integratiemiddelen;
 - vereenvoudiging verantwoordingsprocessen (al dan niet vooruitlopend op aanpassen wet- en regelgeving, waarbij onderscheid kan gemaakt worden in zaken voor de korte en de langere termijn). Governance model (wijze van sturing, verantwoording & toezicht) dat aansluit bij integrale en ontschotte dienstverlening.

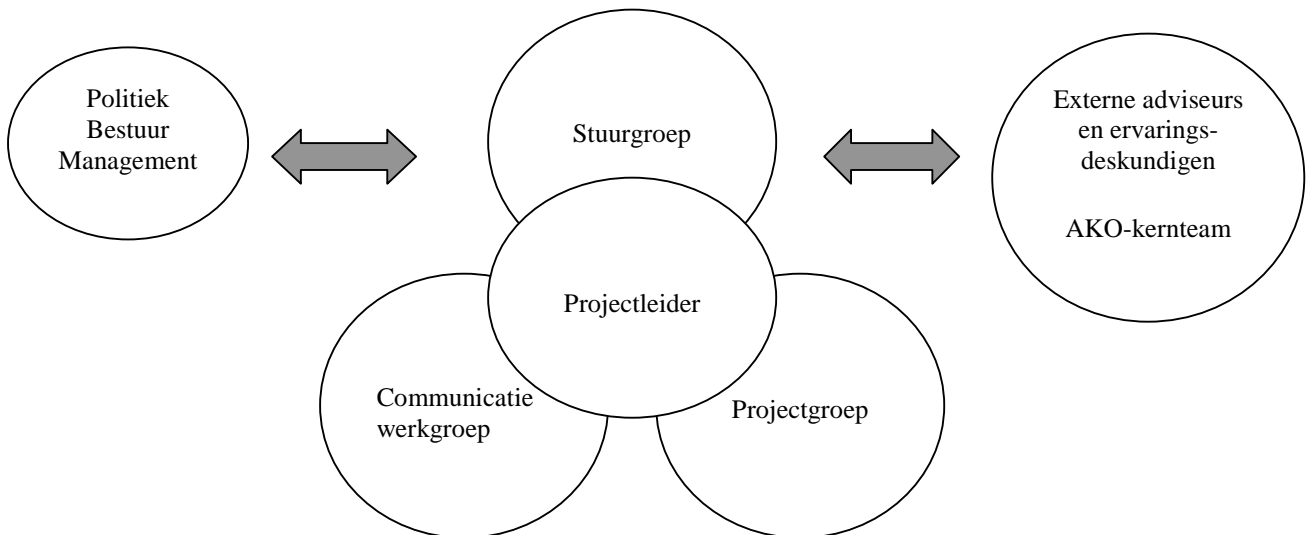
- ontschotting van de budgetten, zodat het mogelijk is om breed alle instrumenten van de drie partners in te zetten ten behoeve van alle klanten.
- Beschikbaar stellen van benodigd budget t.b.v. invoering Toonkamerprincipes.

4. De projectorganisatie

Er zijn verschillende partijen en personen betrokken bij de uitvoering van dit project. Dit zijn:

- Politiek en bestuur
- Stuurgroep
- Projectleider
- Projectgroep
- Communicatiewerkgroep
- Externe adviseurs, ervaringsdeskundigen en AKO-kernteam.

De projectleider draagt zorg voor goede communicatie en informatie tussen en met de verschillende partijen. Hierbij wordt de projectleider ondersteund door een communicatiewerkgroep. De samenstelling van de verschillende groepen en de contactgegevens, zijn opgenomen in bijlage 3.



4.1 Stuurgroep

De stuurgroep is opdrachtgever van dit project en neemt de besluiten die nodig zijn om tot ontwikkeling en implementatie van een integrale dienstverlening te komen.

Voor de gemeenten geldt dat dit projectplan, inclusief de projectbegroting, vastgesteld moet worden door de verschillende colleges.

De stuurgroep streeft ernaar besluitvorming te laten plaatsvinden op basis van consensus. De vergaderfrequentie is in de voorbereidingsperiode iedere twee weken. Daarna wordt de vergaderfrequentie opnieuw bezien.

4.2 Projectleider

De projectleider (opdrachtnemer) is verantwoordelijk voor de uitvoering van het project zoals beschreven in dit projectplan.

Zij is secretaris van de stuurgroep en rapporteert periodiek over de voortgang van het project. Over de rapportagefrequentie en de wijze van rapporteren maken projectleider en stuurgroep nadere afspraken.

De projectleider is voorzitter van de projectgroep en betreft deze groep actief bij de uitvoering van het project. Zij draagt zorg voor de informatieoverdracht aan de projectgroep, belegt en faciliteert bijeenkomsten met de projectgroep, draagt zorg voor verslaglegging en onderlinge communicatie.

Daarnaast is de projectleider voorzitter van de communicatie werkgroep en betreft deze groep actief bij de communicatie-activiteiten rondom de uitvoering van het project. Zij draagt zorg voor de informatieoverdracht aan de communicatiewerkgroep, belegt en faciliteert bijeenkomsten met de werkgroep en draagt zorg voor verslaglegging en onderlinge communicatie.

De projectleider is verantwoordelijk voor de implementatie en uitvoering van integrale dienstverlening in de frontoffice.

4.3 Projectgroep

De projectgroep is samengesteld uit een vertegenwoordiging van de deelnemende ketenpartners.

Met name in de voorbereidingsfase heeft de projectgroep een belangrijke en actieve rol: samen met de projectleider maakt de projectgroep een concept aanpak integrale dienstverlening welke ter besluitvorming wordt voorgelegd aan de stuurgroep. Na de daadwerkelijke start met deze nieuwe vorm van dienstverlening, blijft de projectgroep betrokken bij de verdere uitvoering van het project, maar naar verwachting minder actief (dat wil zeggen: minder frequente bijeenkomsten) dan in de voorbereidingsfase.

De vergaderfrequentie wordt in onderling overleg vastgesteld.

4.4 Communicatiewerkgroep

Goede communicatie gedurende de gehele looptijd van het project, levert een bijdrage aan een succesvolle uitvoering en daarmee aan een goede en breed gedragen integrale dienstverlening aan onze klanten.

Net als de stuurgroep, is de communicatiewerkgroep tripartiet samengesteld. De communicatiewerkgroep maakt bij aanvang van het project een globaal communicatieplan, waarbij aansluiting gezocht wordt bij het communicatieplan dat op landelijk niveau is opgesteld. Dit plan wordt ter instemming voorgelegd aan de stuurgroep. De concrete

invulling van de communicatie-activiteiten vindt periodiek plaats gedurende de looptijd van het project.

4.5 Externe adviseurs

Op verschillende plekken in het land is al ervaring opgedaan met integrale dienstverlening. De projectleider betreft bij de uitvoering van het project de reeds opgedane ervaring elders in het land. Zo nodig schakelt zij ervaringsdeskundigen in als externe adviseur.

Het AKO heeft een kernteam samengesteld dat landelijke ondersteuning biedt bij de lokale invoering van integrale dienstverlening. Gedurende de looptijd van het project wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van deze ondersteuning.

5. Projectactiviteiten

De activiteiten zoals beschreven in dit hoofdstuk, zijn nodig om tot een goede uitvoering van de projectopdracht te komen. Verderop in dit projectplan worden deze activiteiten gekoppeld aan concrete producten (hoofdstuk 6) en aan een planning (hoofdstuk 7).

5.1 Voorbereiding

‘Literatuurstudie’

Het gaat hierbij zowel om het vergaren van informatie in de voorbereidingsperiode van het project, als het bijhouden van informatie over dit, en aanpalende onderwerpen, tijdens de looptijd van het project.

Schrijven projectplan

Dit projectplan vormt de basis van het project. Het beschrijft de wijze waarop het project wordt uitgevoerd. Het bevat geen inhoudelijke informatie over bijvoorbeeld de inrichting en vormgeving van de integrale dienstverlening.

Schrijven B&W-nota

Het projectplan wordt vastgesteld door de verschillende colleges. De projectleider schrijft de bijbehorende nota voor de deelnemende gemeenten.

5.2 Conceptontwikkeling

Benchmark bij reeds bestaande Toonkamers

Onder het motto ‘gluren bij de burens’ is het niet de bedoeling om in de regio Haarlem het wiel opnieuw uit te vinden. We kunnen gebruik maken van de reeds opgedane ervaring elders.

Opstellen communicatieplan

Voor o.a. het creëren van draagvlak, is goede communicatie essentieel. De wijze en momenten waarop de ketenpartners zowel de interne als externe communicatie verzorgen, wordt beschreven in het communicatieplan.

‘Ontwerpen’ Toonkamermodel

Er zijn verschillende vormen van integrale dienstverlening denkbaar. Projectleider en projectteam zoeken gezamenlijk naar een vorm die het beste past in deze regio. Aandachtspunten hierbij zijn onder andere:

- doelgroep voor Toonkamer (welke klanten wél en welke (nog) niet);
- duur van begeleiding in de Toonkamer;
- aanbod re-integratieproducten;
- maatregelenbeleid;

- privacy (delen informatie, eventueel een gezamenlijk klantvolgsysteem, rekening houdend met DKD en ervaringen die CWI en UWV momenteel opdoen m.b.t. gemeenschappelijk klantvolgsysteem);
- afstemming dienstverlening aan klanten op dienstverlening aan werkgevers;
- inzet en verantwoording van de re-integratiebudgetten;
- taakverdeling tussen front- en backoffice.

Ontwikkelen rapportageformats

De projectleider koppelt periodiek de voortgang van het project terug aan de stuurgroep. Procesmatig kan dit door middel van een voortgansrapportage. Cijfermatig gebeurt dit aan de hand van formats die door projectleider en stuurgroep gezamenlijk worden opgesteld.

5.3 Implementatie

Formeren team

Samen met de stuurgroep stelt de projectleider een team samen van klantmanagers die gaan starten met het uitvoeren van de integrale dienstverlening.

Realiseren werkplekken

Er moet ruimte beschikbaar zijn waar de integrale dienstverlening uitgevoerd kan worden. Ook de infrastructuur moet goed geregeld zijn (telefoon, computers etc.)

5.4 Uitvoering

Al doende leren

Het jaar 2008 is het jaar van ontdekken, ontwikkelen, ervaren, doen en laten. We willen al doende leren en ontdekken welke vorm van integrale dienstverlening het beste bij ons past. Dit betekent dat we niet van start gaan met een dichtgetimmerd werkproces, maar slechts op hoofdlijnen een aantal keuzes hebben gemaakt. Verdere invulling gebeurt gaandeweg het project.

Doorontwikkelen integraal dienstverleningsconcept

Wij verwachten dat we eind 2008 voldoende ervaring hebben opgedaan om een definitieve keuze te maken voor de wijze waarop wij de integrale dienstverlening definitief willen gaan vormgeven. De grootste hobbels zijn genomen, de moeilijkste hindernissen overwonnen. Het jaar 2009 willen wij benutten om de puntjes op de 'i' te zetten, werkprocessen te optimaliseren en ook de zaken in de backoffice goed op orde te brengen. Voorwaarde is wel dat vanuit de landelijke overheid wet- en regelgeving op onderdelen zo zijn aangepast, dat er vanuit die hoek geen knelpunten meer worden ervaren bij de uitvoering van integrale dienstverlening.

5.5 Evaluatie

(Periodiek) evalueren

Projectleider en stuurgroep bespreken periodiek de voortgang. Dit gebeurt zoveel mogelijk aan de hand van vooraf vastgestelde rapportageformats.

Tussenevaluatie 2008

Eind 2008 wordt de integrale dienstverlening zoals die op dat moment wordt uitgevoerd geëvalueerd. Dit gebeurt aan de hand van de doelstelling zoals geformuleerd eerder in dit projectplan. Nog niet alle doelstellingen hoeven dan gerealiseerd te zijn: wel is het van belang dat alle ketenpartners er vertrouwen in hebben dat ze binnen een jaar wél gerealiseerd kunnen worden.

Eindevaluatie 2009

Eind 2009 moeten de doelstellingen zijn gehaald. Het project zal niet alleen op het realiseren van de vooraf vastgestelde doelen worden geëvalueerd, ook het proces op zich krijgt in deze eindevaluatie aandacht. De hamvraag op dat moment is: kunnen en willen wij deze vorm van integrale dienstverlening verder ‘uitrollen’ over de organisaties binnen de keten?

5.6 Communicatie

Bij iedere activiteit wordt steeds zorgvuldig de afweging gemaakt op welke wijze de communicatie, zowel intern als extern, vormgegeven moet worden. Het communicatieplan biedt hiervoor de kaders.

6. De producten

Verskillende activiteiten resulteren in een product. Zo is het eerste product van dit project, dit projectplan. Door het koppelen van activiteiten aan concrete producten is het voor de projectleider duidelijk wat er van haar verwacht wordt. Bovendien is het voor de stuurgroep een sturingsmiddel.

In hoofdstuk 5 zijn de activiteiten benoemd die, per fase, uitgevoerd moeten worden. In dit hoofdstuk worden aan die activiteiten producten gekoppeld.

6.1 Voorbereiding

'Literatuurstudie'

De projectleider draagt er zorg voor dat de leden van de projectgroep en de stuurgroep geïnformeerd zijn en blijven over de (landelijke) ontwikkelingen m.b.t. Toonkamers. Zo nodig verstrekt zij samenvattingen van onderzoeksrapporten of andere documenten aan de projectgroep en eventueel de stuurgroep.

Opstellen projectplan

Het projectplan vormt de basis van het project. Het beschrijft de wijze waarop het project wordt uitgevoerd. Het bevat geen inhoudelijke informatie over bijvoorbeeld de inrichting en vormgeving van de integrale dienstverlening.

Schrijven B&W-nota

Het projectplan wordt vastgesteld door de verschillende colleges. De projectleider schrijft de bijbehorende nota voor de deelnemende gemeenten.

6.2 Conceptontwikkeling

Benchmark bij reeds bestaande Toonkamers

Eventueel maakt de projectleider een verslag van het bezoek waarin minimaal aandacht voor de concrete invulling van de wijze waarop in de betreffende Toonkamer vorm gegeven wordt aan de integrale dienstverlening.

Opstellen communicatieplan

De projectleider stelt samen met de communicatiewerkgroep een communicatieplan op aan de hand van de activiteiten uit dit projectplan.

'Ontwerpen' Toonkamermodel

De projectleider stelt samen met de projectgroep een beschrijving van de concept aanpak integrale dienstverlening op. Dit vormt de basis voor de uitvoering. Dit ontwerp bevat in ieder geval een beschrijving (op hoofdlijnen) van de wijze van dienstverlening in de front-office en de klantgroep(en) die in de projectperiode vanuit de Toonkamer begeleid worden.

Ontwikkelen rapportageformats

De projectleider ontwikkelt samen met de stuurgroep de formats waarbinnen de rapportages plaatsvinden. Hierbij wordt aansluiting gezocht met formats die door het AKO hiervoor ontwikkeld gaan worden.

6.3 Implementatie*Formeren team*

De projectleider maakt samen met de stuurgroep een profiel voor de klantmanager in de Toonkamer.

6.4 Uitvoering*Uitvoeren integraal dienstverleningsconcept*

De projectleider zorgt voor verslaglegging (notulen) van zowel de overleggen met de stuurgroep en de projectgroep, als van de werkoverleggen en de werkafspraken van de medewerkers van de Toonkamer.

6.5 Evaluatie*Periodieke-, tussen- en eind evaluaties*

Evaluaties vinden (zoveel mogelijk) plaats aan de hand van vooraf vastgestelde rapportageformats.

7. Planning

In bijlage 4 is een projectplanning opgenomen. Uitgangspunt hierbij is dat in juni gestart wordt met de uitvoering van de integrale dienstverlening. De planning van de projectfasen die hieraan voorafgaan, zijn op deze startdatum afgestemd.

8. Kwaliteit

De projectleider is verantwoordelijk voor de uitvoering van het project. De stuurgroep bewaakt de voortgang van het project en het realiseren van gestelde doelen, door periodieke rapportages te vragen aan de projectleider. Projectleider en stuurgroep stellen hiervoor gezamenlijk rapportageformats op, zowel voor de inhoudelijke voortgang als voor de cijfermatige resultaten.

9. Kosten en baten

9.1 Kosten

	2008	2009
Projectleider	€ 70.000,--	€ 70.000,--
Projectorganisatie	€ 10.000,--	€ 10.000,--
Training/opleiding	€ 35.000,--	€ 35.000,--
ICT en telefonie	€ 25.000,--	€ 10.000,--
Onvoorzien	€ 15.000,--	€ 10.000,--
Totaal	€ 155.000,--	€ 135.000,--

Toelichting op de kostenposten:

De kosten voor de projectleider betreffen zowel de salariskosten als de overheadkosten. Onder de post projectorganisatie vallen kosten als: reis- en verblijfskosten, aanschaf documentatie en vakliteratuur, abonnementen en lidmaatschappen etc. Het budget voor training en opleiding wordt benut ten behoeve van teambuilding en deskundigheidsbevordering van de medewerkers in frontoffice. Deze zijn begroot op € 10.000,-- per persoon uitgaande 6 medewerkers en de projectleider, gedurende de gehele projectperiode. Bij de inrichting van de frontoffice zal geïnvesteerd moeten worden in ICT en telefonie. Dit betreft bijvoorbeeld het realiseren van netwerkverbindingen en licenties om optimaal gebruik te kunnen maken van de verschillende (klantvolg)systemen waarmee gewerkt wordt, maar bijvoorbeeld ook de aanschaf van mobiele telefoons.

De genoemde kosten betreffen uitsluitend de kosten voor de uitvoering van dit project. Afhankelijk van keuzes die gemaakt gaan worden voor de daadwerkelijke invulling en uitvoering van de integrale dienstverlening, zal dit budget verhoogd worden met uitvoeringskosten ten behoeve van:

Klantvolgsysteem

Gelet op de ontwikkelingen rondom het Digitaal Klant Dossier, is het nu nog niet duidelijk of dit, in combinatie met de bestaande systemen van de ketenpartners, volstaat. Landelijk zijn er ontwikkelingen gaande rondom een gezamenlijk klantvolgsysteem en ook het UWV en CWI (toekomstig WERKbedrijf) zijn hiermee actief aan de slag. Het ontbreken van duidelijkheid hierover hoeft invoering van integrale dienstverlening niet in de weg te staan. Wel vraagt het van de ketenpartners creativiteit in het delen van informatie.

Communicatie

Een succesvolle invoering van integrale dienstverlening wordt mede bepaald door de communicatie over en naar aanleiding van dit project. Het betreft vooral interne communicatie, gericht op het creëren van draagvlak. Pas nadat het communicatieplan is opgesteld, wordt duidelijk welke eventuele extra communicatiekosten hiermee gemoeid zijn.

Implementatie

Het daadwerkelijk uitvoeren van de integrale dienstverlening brengt naar verwachting weinig extra kosten met zich mee. Er vindt immers verschuiving van de dienstverlening plaats naar één gezamenlijke frontoffice. Op termijn zal deze manier van werken zelfs moeten leiden tot

een reductie van de personeelslasten als gevolg van een hogere uitstroom en een efficiëntere inrichting van werkprocessen met minder overdrachtsmomenten.

9.2 Verdeling projectkosten over de ketenpartners

De projectkosten worden verdeeld over de ketenpartners. Het gemeentelijk aandeel in de kosten (1/3, circa € 51.000,--) wordt volledig benut voor de loonkosten van de projectleider. Het restant van de loonkosten alsmede alle overige projectkosten worden gefinancierd door het CWI en het UWV. Als gevolg van de fusie tussen beide bedrijven is (landelijk) reeds geanticipeerd op genoemde kosten in het kader van invoering van integrale dienstverlening.

Ketenpartner	Percentage	2008	2009
CWI	projectleider	€ 10.000,--	n.v.t.
UWV	projectleider	€ 10.000,--	n.v.t.
WERKbedrijf (vanaf medio 2008)	overige projectkosten	€ 83.385,--	€ 90.045,--
Haarlem	27,3 %	€ 42.315,--	€ 36.855,--
Zandvoort	2,8 %	€ 4.340,--	€ 3.780,--
IASZ	3,2 %	€ 4.960,--	€ 4.320,--

9.3 Baten

Integrale dienstverlening leidt tot:

- efficiënte(re) werkprocessen (met name vanwege het wegvallen van de overdrachtsmomenten tussen de ketenpartners);
- effectieve(re) werkprocessen (de doelstelling van 15% meer uitstroom is ambitieus, maar niet irreal);
- (meer) tevreden klanten (dit blijkt uit periodieke evaluaties van een aantal Toonkamerexperimenten elders in het land);
- een hogere uitstroom leidt tot een afname van de gemiddelde uitkeringsduur en daarmee tot een besparing van de uitkeringslasten.

Vanuit het ministerie van SZW wordt ingezet op een structurele bezuiniging van € 190 miljoen in 2011 als gevolg van landelijke invoering van integrale dienstverlening. Voor een groot deel (circa 2/3) wordt deze besparing gerealiseerd door het samengaan van het UWV en het CWI in het WERKbedrijf. Het overige deel komt voor rekening van de gemeenten, en zal mede als gevolg van invoering van integrale dienstverlening, gerealiseerd worden.

10. Risico's en valkuilen

Zoals ieder project, kent ook dit project risico's en valkuilen. Het vooraf benoemen van deze risico's en valkuilen, maakt het mogelijk er op te anticiperen en ze voortijdig op te lossen, voor zover ze binnen de beïnvloedingsfeer liggen van de stuurgroep, projectgroep en projectleider.

10.1 Interne risico's en valkuilen

Draagvlak

De Sociale Zekerheid is de laatste jaren sterk aan verandering onderhevig. Veel wet- en regelgeving is in de laatste jaren ingrijpend gewijzigd, geëvalueerd en opnieuw aangepast. Alle drie de ketenpartners hebben te maken gehad met de effecten hiervan. Het heeft niet alleen veel gevraagd van van de organisaties in het algemeen, maar ook van de individuele medewerkers. Verandering, reorganisatie en her-inrichtingsprocessen volgden elkaar in rap tempo op. En nog steeds is het niet 'stil aan het front'. Naast alle ontwikkelingen van dit moment dient zich ook 'ineens' de landelijke invoering van de integrale dienstverlening aan. En ook al is dit een logisch gevolg van ontwikkelingen die al langere tijd gaande zijn, voor verschillende organisaties komt dit toch onverwacht op ons af. Het gevolg hiervan is dat niet iedereen even enthousiast is over de ontwikkeling en invoering van integrale dienstverlening. Veel werknemers zijn bovendien 'veranderingsmoe'. In het communicatieplan zal dan ook voornamelijk aandacht worden besteed aan het creëren van draagvlak, in alle lagen van de organisatie.

Fusie UWV en CWI

Hoewel het realiseren van integrale dienstverlening juist één van de aanleidingen is om te komen tot vorming van het WERKbedrijf, kan het tegelijkertijd de uitwerking ervan in de weg staan. Het 'Projectplan WERKbedrijf' is hierover echter heel duidelijk: *De resultaten van het WERKbedrijf staan voorop. De eerste twee jaar (tot 2010) wordt prioriteit gegeven aan de invoering van de Toonkamerprincipes en aan de uitvoering van het 200.000 banenplan. De focus wordt geheel op de klant gericht*⁸.

Doelmatig in plaats van rechtmatig

Ook al heeft doelmatigheid (re-integratie) een steeds prominentere plek ingenomen in het dagelijks handelen van de klantmanager, rechtmatigheid is toch nog vaak het uitgangspunt bij onze klantbenadering. Vertrouwen, maatwerk en creativiteit zijn belangrijke succesfactoren bij de re-integratie van klanten, en daarmee voor het succes van integrale dienstverlening.

Teveel willen vastleggen

Werken in een Toonkamer vraagt durf en creativiteit van de klantmanagers. Hoe meer afspraken en werkprocessen worden vastgelegd, hoe lastiger het wordt om ook daadwerkelijk van de geijkte paden af te wijken en creatieve re-integratieoplossingen te bedenken.

⁸ Uit: Projectplan WERKbedrijf, november 2007, blz. 3

Organisatie backoffice

Het succes van de Toonkamer wordt mede bepaald door een goed georganiseerde backoffice. Onduidelijkheid over toekenning van de uitkering, belemmert de re-integratie van de klant. Snelheid van handelen en goede communicatie tussen front- en backoffice zijn dan ook noodzakelijk. Daarnaast dient de backoffice de werkprocessen op zo'n manier te organiseren, dat de klant geen 'knip' in de dienstverlening ervaart wanneer zijn uitkering overgaat van het UWV naar de gemeente.

Verantwoordingsregels

Wet en regelgeving maakt het (nog) niet mogelijk om de beschikbare re-integratiebudgetten te ontschotten. Dit betekent dat er weliswaar sprake is van één geïntegreerd werkproces, maar dat de verantwoording van de ingezette middelen nog steeds gescheiden moet gebeuren. Een goede registratie van de handelingen die in de frontoffice verricht worden is daarom onontbeerlijk (welk budget is waarvoor en ten behoeve van wie aangewend?).

Huisvesting

Gedurende de projectperiode wordt de integrale dienstverlening voor een (nog nader te benoemen) beperkte groep klanten uitgevoerd. Hierdoor blijft het project overzichtelijk en hanteerbaar. De problematiek rondom huisvesting is in deze periode dan ook nog niet zo nijpend. Problematischer wordt dit wanneer eind 2009 wordt besloten de integrale dienstverlening voor meer/alle klanten in te voeren. De ruimte in het gebouw van het CWI (waarvan tijdens de looptijd van het project gebruik wordt gemaakt) is daarvoor niet geschikt. Gelet op de huisvestingsplannen van met name de gemeente Haarlem, zal dit bij aanvang van het project al de nodige aandacht behoeven. Onduidelijkheid over de toekomstige huisvesting mag de start van dit project echter niet in de weg staan.

10.2 Externe risico's

In hoofdstuk 3.2 zijn randvoorwaarden benoemd, die nodig zijn om invoering van integrale dienstverlening te kunnen realiseren. Met name de zaken waarop de ketenpartners niet direct invloed hebben, maar die op landelijk niveau geregeld moeten worden, vormen tevens een risico voor het project. Dit zijn:

- opheffen van belemmeringen in/deregulering van wet & regelgeving (o.a. privacy-wetgeving en verrichten van andere taken binnen SUWI-keten);
- regelruimte;
- brede inzet re-integratiemiddelen;
- vereenvoudiging verantwoordingsprocessen (al dan niet vooruitlopend op aanpassen wet- en regelgeving, waarbij onderscheid kan gemaakt worden in zaken voor de korte en de langere termijn). Governance model (wijze van sturing, verantwoording & toezicht) dat aansluit bij integrale en ontschotte dienstverlening.
- ontschotting van de budgetten, zodat het mogelijk is om breed alle instrumenten van de drie partners in te zetten ten behoeve van alle klanten.

Aangezien het ministerie de ontwikkelingen rondom de integrale dienstverlening toejuicht en aanmoedigt, ligt het in de lijn der verwachting dat bovengenoemde punten nog binnen de looptijd van het project worden gerealiseerd.

Bijlage 1: Resultaten Toonkamerexperimenten

Onderstaande informatie is afkomstig uit:

1. Eindevaluatie Toonkamers, AKO, februari 2007.
2. Onderbouwing business case Toonkamers (bijlage bij Eindevaluatie Toonkamers)

Klantgerichtheid werkzoekende

In mei/juni 2006 is het Toonkamer klantenonderzoek gehouden, uitgevoerd door het onderzoeksbureau Regioplan. Op basis van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken:

- de ‘Toonkamer’-aanpak werkt (duidelijke communicatie, snelheid, klantgericht, zelfwerkzaamheid).
- de Toonkamers scoren op deze punten beter dan ‘regulier’.
- de Toonkamercliënten zijn meer tevreden over de ondersteuning/begeleiding die zij krijgen dan verwacht.

Dit klantonderzoek is niet conform de eisen die het AKO aan klantonderzoeken stelt verricht. In december is het ketenklantonderzoek op basis van de 5 ketenbrede klantprincipes door bureau Astri conform de AKO eisen uitgevoerd. Ook dit onderzoek laat een positiever klantwaardering t.o.v. de reguliere dienstverlening zien en onderschrijft de uitkomsten van het onderzoek van Regioplan.

Klantprincipes	Bereikbaarheid en Toegankelijkheid	Tijdigheid	Persoonlijke aandacht	Houvast	Evenwichtige behandeling
Toonkamerklanten	83,3	68,7	81,4	72,9	84,3
Reguliere klanten	80,9	68,5	76,3	64,5	76,2
Alle klanten	81,1	68,6	76,6	65,2	76,8

Medewerkers- en bestuurderstevredenheid

In mei/juni 2006 is door het onderzoeksbureau Noordam en De Vries onderzoek gedaan naar de samenwerking en beleving aan de kant van de medewerkers en de bestuurders van de zeven toonkamers.

Het algemene oordeel van medewerkers en bestuurders is positief en komt tot uitdrukking in de volgende rapportcijfers:

- Medewerkers : 7.6
- Bestuurders : 7

Medewerkers ervaren de aanpak van de Toonkamer als een aanmerkelijke verbetering van de klantgerichtheid in vergelijking met het reguliere werkproces en beschouwen die ontwikkeling – in combinatie met een directe samenwerking met collega’s van de ketenpartners – als een grote stap voorwaarts. Het werkproces van de Toonkamers geeft medewerkers een grotere voldoening in hun werk, waarbij opgemerkt moet worden dat binnen de werkzaamheden van de Toonkamers relatief veel ruimte beschikbaar is geweest

voor intervisie en collegiale toetsing, waarmee de mate van tevredenheid een positieve impuls krijgt.

Bestuurders in de regio plaatsen enkele kanttekeningen bij de Toonkamer. Zij vinden het een project van lange adem, dat (meer) commitment en meer tijd nodig heeft.

Algemeen oordeel

Medewerkers en bestuurders lijken in grote lijnen eensluidend in hun oordeel, de teneur bij beide groepen is positief.

Klantgerichtheid

Medewerkers zien in de aanpak van de Toonkamer een aanmerkelijke verbetering van de klantgerichtheid in vergelijking met het regulier werkproces. Bestuurders denken er in grote lijnen net zo over.

Samenwerking

Medewerkers: de directe samenwerking met collega's van andere ketenpartners is een grote stap voorwaarts en vertaalt zich in een meer effectief werkproces.

Bestuurders

Vanuit het gezichtspunt van besturing van een geïntegreerd werkproces, zoals dat is beproefd door de Toonkamers, verwachten de bestuurders een project van lange adem en een concept dat commitment en tijd nodig heeft.

De uitkomsten van dit onderzoek zijn niet vergelijkbaar met de uitkomsten van onderzoeken bij UWV, gemeenten en CWI. Dit onderzoek kan daarom niet meer dan een positief signaal geven.

Uitvoeringskosten

In de Business Case is een vergelijking gemaakt tussen de tijdsbesteding per cliënt in het reguliere WW proces (CWI en UWV) en de tijdsbesteding per cliënt in de Toonkamer. Het blijkt dat het maken van deze vergelijking vanwege de totstandkoming van een nieuw geïntegreerd werkproces niet mogelijk is. De winst zit vooral in reductie van de uitkeringslasten, die blijkt uit de hogere uitstroom. Dus een korter verblijf in de uitkering. Door verbreding van het concept naar complete vestigingen moet aangetoond worden of er ook een efficiencywinst behaald kan worden.

In de toonkamers lijkt winst behaald door:

- Het wegnemen van de overdrachthandelingen in de keten.
- De korte tijdsbesteding per contact, door het stellen van een goede diagnose en de inzet van KVS.
- Het vervallen van de “herstart” werkzaamheden door een hoge frequentie klantcontacten en het beschikbaar zijn van relevante en actuele klantgegevens m.b.t. het actiepatroon van de klant en de signaleringen daarvan.

Inzet re-integratiemiddelen

In de Business Case zijn de gemiddelde kosten van de ingekochte re-integratiemiddelen bij 2 Toonkamers vergeleken met de gemiddelde kosten van re-integratiemiddelen in het reguliere proces van UWV. Uit deze vergelijking blijkt dat zowel de kosten van een re-integratietraject als de kosten per re-integratiemiddel bij de Toonkamers lager liggen.

De belangrijkste winst van de nieuwe manier van inkopen zit echter niet in de kosten van re-integratiemiddelen maar in het effect op de uitstroom. De re-integratiemiddelen worden sneller en meer op maat van de klant ingezet. Dit bevordert een snelle toeleiding naar werk.

Uitstroom

Het project Prestatiemeting heeft de Keten prestatie-indicatoren (KPI's) voor preventie en uitstroom berekend voor klanten uit de Toonkamers Amsterdam Zuidoost, Den Bosch, Dordrecht en Gouda gemeten. Daarnaast is voor deze vier locaties een controlegroep samengesteld op basis van de kenmerken geslacht, leeftijdsklasse, postcode en instroomkwartaal. Voor alle Toonkamers is een zelfde meetperiode genomen, namelijk 1 december 2005 tot 1 september 2006.

De metingen rechtvaardigen alleen een conclusie over de uitstroom uit de WW. Aan de Toonkamers nemen te weinig WWB-klanten deel om een nauwkeurige berekening van de uitstroomquote te kunnen maken. Ondanks de geringe hoeveelheid WWB klanten in de Toonkamers is hier wel een duidelijke indicatie waarneembaar dat de uitstroom toeneemt. Het is vanwege de onbetrouwbaarheid van de gegevens in het reguliere proces en de Toonkamers niet mogelijk om conclusies te trekken over de prestaties op het gebied van preventie. Om hierover meer helderheid te krijgen, adviseren wij de conclusies van de ketenprestatiegroep over de ontwikkeling van ketenprestatieindicatoren en meetlocaties over te nemen.

Uitstroom uit de WWB (percentage en werkelijk aantal)

Locatie	0-3 mnd.	0-4 mnd.	0-5 mnd.	0-6 mnd.
A'dam Zuidoost	6% [17]	12% [17]	14% [14]	13% [8]
Den Bosch	18% [11]	0% [8]	33% [6]	33% [3]
Dordrecht	25% [48]	30% [47]	42% [33]	45% [20]
Gouda	0% [2]	0% [2]	0% [2]	0% [1]

Van WW-klanten zijn genoeg gegevens beschikbaar voor een vergelijkende analyse. In de Toonkamers Amsterdam Zuidoost en Den Bosch is de uitstroom WW in alle meetperioden hoger dan in de controlegroep. De uitstroom in toonkamers Dordrecht en Gouda is pas op termijn, na 4 tot 5 maanden hoger dan de controlegroep. **Over alle Toonkamers gemeten is de uitstroom uit de WW in de gekozen meetperiode gemiddeld 7% hoger dan in de controlegroep.**

Uitstroom uit de WW in de Toonkamer (percentage en werkelijk aantal)

Locatie	0-3 mnd.	0-4 mnd.	0-5 mnd.	0-6 mnd.
A'dam Zuidoost	35% [145]	40% [113]	48% [82]	54% [54]
Den Bosch	47% [223]	61% [166]	72% [124]	79% [84]
Dordrecht	32% [110]	44% [94]	52% [75]	67% [42]
Gouda	30% [159]	43% [115]	57% [86]	72% [58]

Van deze uitstroom uit de WW vindt in vergelijking met de controlegroep een groter percentage betaald werk. Bij de Toonkamers heeft 84% van de uitstroom betrekking op werkhervatting. In de controlegroep was dit 76%.

Uitstroom uit de WW controlegroep (percentage en werkelijk aantal)

Locatie	0-3 mnd.	0-4 mnd.	0-5 mnd.	0-6 mnd.
A'dam Zuidoost	26% [129]	25% [99]	45% [74]	50% [48]
Den Bosch	37% [197]	43% [145]	52% [117]	62% [74]
Dordrecht	39% [98]	49% [84]	54% [70]	51% [39]
Gouda	35% [124]	47% [95]	51% [81]	57% [53]

De kortere uitstroomtijd naar nieuw werk leidt tot een verkorting van de verblijfsduur in de uitkering. Ter indicatie, zien wij dat de gemiddelde verblijfsduur in de WW twee (2) tot vier (4) weken ingekort kan worden. De schadelastbeperking als gevolg van deze positieve effecten is indicatief en geen onderdeel van de Businesscase, maar kan worden geschat op een besparing van € 140 tot € 280 miljoen op jaarbasis. Als de effecten voor de WWB meegenomen worden kan de potentiële besparing in de uitkeringslasten nog aanzienlijk hoger uitvallen. Vermeldenswaard hierbij is dat de snelle aanpak voorkomt dat het klantenbestand verhard.

Bijlage 2: uitgangspunten en klantprincipes integrale dienstverlening

Integrale dienstverlening

(Uit: Werk aan de winkel, AKO december 2007)

Werkzoekenden (frontoffice)

Klantprincipes:

- toegankelijk en bereikbaar;
- persoonlijke aandacht;
- evenwichtig tussen rechtmatigheid en doelmatigheid;
- houvast bieden: afspraken maken en nakomen;
- tijdigheid.

Uitgangspunten

van de dienstverlening:

- één aanspreekpunt;
- één geïntegreerde dienstverlening;
- werk centraal;
- regionaal arbeidsmarktbeleid;
- maatwerk;
- niet praten maar doen: directe diagnose, directe actie;
- werken vanuit doelmatigheid i.p.v. rechtmatigheid.

Werkgevers (servicepunt)

Klantprincipes:

- vraaggerichte bandering en pro-actief;
- professioneel;
- betrouwbaar;
- daadkrachtig;
- flexibel;
- gemakkelijk en toegankelijk.

Onder integrale dienstverlening verstaan wij:

Een gezamenlijke frontoffice waar alles rond werk, inkomen en re-integratie zo is geïntegreerd dat werkzoekenden en werkgevers een eenheid van dienstverlening ervaren, waarbij werk voorop staat en waarbij de effectiviteit van de dienstverlening vooral het gevolg is van maatwerk.

Aan deze definitie liggen 7 uitgangspunten ten grondslag. Bovendien zijn er zowel voor werkzoekenden als voor werkgevers een aantal klantprincipes van toepassing:

Uitgangspunten

1. Eén aanspreekpunt: voor werkzoekende én werkgever

De succesfactor is en blijft: samenwerking. Er is sprake van één aanspreekpunt voor zowel werkzoekenden als werkgevers. Dat gaat natuurlijk het beste als de betrokken organisaties ook onder één dak zijn gehuisvest. Op veel plaatsen delen wij al één (bedrijfsverzamel) gebouw. Integrale dienstverlening gaat een stap verder dan een gezamenlijk loket of gebouw. Het gaat om het dusdanig stroomlijnen en afstemmen van de dienstverlening dat de werkzoekende niet merkt dat hij met verschillende organisaties – ‘loketten’ – te maken heeft. Ook wanneer een werkzoekende of werkgever ons belt of mailt, schakelen we moeiteloos door tussen de organisaties.

2. Eén geïntegreerde dienstverlening: werkzoekenden en werkgevers zijn klanten van de keten

Er is één geïntegreerde dienstverlening, ongeacht de uitkering (WW, WIA, WWB). In onze dienstverlening maken we ook geen onderscheid meer tussen bijstandsgerechtigden, arbeidsongeschikten en Wajongers; alle werkzoekenden zijn werkzoekenden van de keten. Dat betekent ook dat functies als klantmanager, re-integratiecoach en adviseur werk en inkomen samenvloeien in één functie: die van werkcoach. Mensen van wie het uitkeringstype verandert of uitkeringen samenlopen, ondervinden geen ‘knip’ meer in de dienstverlening naar werk. Activiteiten, inzet van instrumenten en afspraken lopen door, ook als de uitkeringssituatie op de achtergrond wijzigt. De accountmanager behartigt de belangen van werkgevers, bijvoorbeeld vanuit een toegankelijk werkgeversservicepunt.

3. Werk centraal: uitgaan van mogelijkheden

Werk staat centraal. Uitgangspunt is: iedereen kan werk zoeken, tenzij er ernstige beperkingen zijn. Een uitkering is immers geen eindoplossing, maar een tussenoplossing op weg naar werk. In de frontoffice handelen wij uitkeringsvragen daarom efficiënt af. Zo kunnen werkzoekenden en werkcoach maximaal aandacht schenken aan de mogelijkheden naar werk. We hebben het alleen nog over belemmeringen in de zin van: hoe kunnen we ze overwinnen of omzeilen?

Ondersteuning specifiek toegespitst op de persoonlijke situatie van de werkzoekende is in dit kader tevens essentieel. Dat kunnen ook combinaties zijn van specialistische instrumenten en inzet van re-integratiebedrijven. Wanneer werken op korte termijn nog niet aan de orde is, is het beter dat gespecialiseerde collega's of bedrijven de ondersteuning overnemen totdat werken in beeld komt.

4. Prioriteit: regionaal arbeidsmarktbeleid

Al onze acties staan in het teken van het voorkomen dat mensen werkloos worden (preventief). Daarvoor is een brede scoop noodzakelijk. Wat is er op korte en lange termijn nodig op de lokale arbeidsmarkt om zoveel mogelijk mensen aan de maatschappij te laten deelnemen? Regionaal arbeidsmarktbeleid en netwerken met zorg en scholing zijn daarvoor absolute noodzaak. We houden goed in de gaten in welke bedrijfstakken vacatures zullen ontstaan of ontslagen worden verwacht (anticiperend).

5. Maatwerk: iedere werkzoekende en werkgever is uniek

Maatwerk, daar draait het om. Iedere werkzoekende en werkgever is uniek. Daarom zijn hun wensen en situatie het uitgangspunt van onze dienstverlening. Ze vormen voor werkzoekenden de basis voor de analyse van de kansen om werk te vinden en het afstemmen van de ondersteuning die daarvoor nodig is. Indelen van werkzoekenden op basis van uitkeringsrecht (de zogenaamde statische klantprofielen) zijn dan ook voorgoed verleden tijd. We delen werkzoekenden niet meer in in fases of routes, maar kijken naar de succeskans van de eigen acties van een werkzoekende. Daarin passen geen bulkafspraken met re-integratiebedrijven of massa-aanpak noch het volledig overdragen van verantwoordelijkheden aan re-integratiebedrijven. Om maatwerkoplossingen te kunnen bieden, zet de werkcoach – in overleg met de werkzoekende – naar eigen inzicht extra re-integratiemiddelen in, ongeacht financieringsbron en tijdstip.

En: ongeacht welke ketenpartner het re-integratieinstrument ter beschikking stelt. Een door gemeenten veel ingezet instrument als work first, of het door UWV geïntroduceerde iro: de werkcoach beschikt zonder voorbehoud over deze instrumenten. Ook richting werkgevers is het maatwerk dat de klok slaat. De accountmanager analyseert niet alleen (samen met de werkcoach) welke werkzoekenden geschikt zijn voor een betreffende (vacature bij een) werkgever. Werkgevers krijgen ook advies over de mogelijkheden voor begeleiding, loonkostensubsidies, ontslagrecht en vergunningen. En wanneer blijkt dat kandidaten niet voldoen aan de wensen van werkgevers, kunnen zogenaamde (regionale) arrangementen een opstap zijn. Zo scholen we mensen die wel de juiste competenties hebben voor een (toekomstige) vacature, maar nog niet de juiste ervaring of diploma's. In deze arrangementen betrekken we ook netwerkpartners in de regio zoals onderwijsinstellingen.

6. Niet praten maar doen: direct diagnose en direct actie

Wanneer een werkgever een vacature of vraag heeft, gaat de accountmanager direct tot actie over. Proactiviteit staat voorop. De selectie van kandidaten voor een vacature gebeurt bijvoorbeeld nauwgezet; met veel gevoel voor competenties, wensen en cultuur van werkgever. Ook richting werkzoekenden gaat het om de juiste actie op het juiste moment. Inzetten van re-integratie-instrumenten moet gebeuren als dat nodig is. Wachten op een overdracht of separaat besluitvormingsproces verlengt de werkloosheid en het uitkeringsgebruik onnodig. De werkcoach bepaalt daarom al bij de start van de dienstverlening, op basis van een eerste diagnose, welke ondersteuning en instrumenten direct ingezet moeten worden. Bij volgende contacten evalueert de werkcoach die diagnose telkens opnieuw met de werkzoekende en stelt deze desnoods bij.

Het inschatten van kansen van de werkzoekende heeft zo een dynamisch karakter en is mede afhankelijk van het gedrag, de effectiviteit van acties en de werkloosheidsduur. De werkcoach volgt, samen met de werkzoekende, de vorderingen en stuurt zonedig bij.

7. Werken vanuit doelmatigheid i.p.v. rechtmatigheid

Niet de vraag of een persoon recht heeft op een uitkering staat centraal, maar de weg naar werk. Wij werken vanuit vertrouwen en gaan ervan uit dat de werkzoekende vanuit de juiste intenties een uitkering aanvraagt. Alle tijd en aandacht van zowel werkzoekende als werkcoach kunnen op deze manier uitgaan naar het zoeken en begeleiden naar werk.

Klantprincipes werkzoekenden

Toegankelijk en bereikbaar

Informatie over het aanvragen van een uitkering en het zoeken naar werk is beschikbaar en begrijpelijk. Het is duidelijk hoe, waar en bij wie werkzoekenden de juiste informatie kunnen vinden. Werkzoekenden weten de toegang tot de dienstverlening via meerdere kanalen eenvoudig te vinden zoals telefonie, internet of email. Bij het eerste contact krijgen zij de dienstverlening en het antwoord waar zij om vragen of worden correct doorverwezen. Meerdere doorverwijzingen worden zoveel mogelijk voorkomen.

Persoonlijke aandacht en inbreng

Werkzoekenden willen persoonlijke aandacht. We richten daarom de aandacht op de persoonlijke situatie van de werkzoekende. Ook zorgen we ervoor dat hij maar één keer zijn verhaal hoeft te doen. We nemen de werkzoekende serieus en bieden deze voldoende ruimte voor eigen inbreng. De werkzoekende heeft de regie over zijn re-integratie zoveel mogelijk in eigen handen.

Evenwichtige behandeling

Binnen de dienstverlening van de ketenpartners bestaat er evenwicht tussen de nadruk op de rechten (ondersteuning) en de plichten van de werkzoekende. Klantgerichtheid en uitkeringsverplichtingen voor de werkzoekende gaan prima samen binnen zakelijke en gelijkwaardige afspraken. Wij verwachten van de werkzoekende vooral dat hij een effectief plan trekt en daarnaar handelt. Dat mag de hij ook van ons verwachten. Er is kortom sprake van een zakelijke relatie met vastgelegde afspraken waar beide partijen zich aan houden. Er kan echter geen sprake zijn van een geheel gelijkwaardige relatie, omdat de werkzoekende met een uitkering afhankelijk is van onze beslissingen en handelen. Hij kan bovendien niet ergens anders aankloppen voor onze dienstverlening; hij heeft in die zin geen keus. Ketenpartners zijn zich hiervan bewust.

Houvast

Wij bieden voldoende ondersteuning (motivatie, hulp, vacatures) bij het vinden van werk en houden ons aan afspraken omtrent de uitkering. Afspraken met de werkzoekende worden goed vastgelegd en alle betrokkenen zijn en blijven goed geïnformeerd over de ontwikkelingen rondom een werkzoekende. Altijd is helder wat de wederzijdse verwachtingen zijn; rechten en plichten zijn duidelijk besproken en vastgelegd. Duidelijkheid biedt houvast.

Tijdig

Wij zijn zowel met onze dienstverlening als met informatie op tijd. Ook handelen wij afspraken binnen de toegezegde termijn af. Werkzoekenden krijgen zo snel als mogelijk is zekerheid over hun inkomensvraag. Ook veranderingen in de situatie of -gegevens van mensen verwerken wij snel. Deskundige medewerkers geven zo mogelijk direct duidelijkheid

over het mogelijke uitkeringsrecht. Wanneer dat niet direct mogelijk is, dan maken wij direct duidelijk hoe de afhandeling zal verlopen, welke gegevens er eventueel moeten worden aangevuld en op welk moment er wél uitsluitel komt.

Klantprincipes werkgevers

Vraaggerichte werkgeversbenadering

Om goed te kunnen inspelen op de behoeften en wensen van werkgevers richten veel ketenpartners een gezamenlijk werkgeversservicepunt in. Vanuit dit servicepunt coördineert en regisseert de accountmanager gericht de dienstverlening aan werkgevers. De vraag van de werkgever en een proactieve houding richting werkgevers staat centraal. Ketenpartners dragen in de (toekomstige) dienstverlening richting werkgevers zorg voor zowel een soepele procesgang als een goede (voor)selectie en begeleiding of scholing van kandidaten. Naast een gedegen kennis van de arbeidsmarkt in algemene zin, verdiept de accountmanager zich in de wensen en kansen van een individuele werkgever (zie ook hoofdstukken 2 en 4). Concreet betekent dit dat de dienstverlening richting werkgevers zo optimaal mogelijk verloopt op momenten van interactie tussen de ketenpartners en werkgevers: bij vacatureregistratie- en -vervulling, verzuimregistratie, ontslag en scholing van werknemers. En dat geldt vooral voor selectie van gemotiveerde en geschikte kandidaten voor vacatures en het arrangeren van scholing. Want dat zijn de belangrijkste taken van de ketenpartners richting werkgevers, zo geven zij aan. Werkgevers hechten bovendien vooral aan een bepaalde houding en gedrag, namelijk:

Professioneel

Zelfstandigheid, verantwoordelijkheid, denken in mogelijkheden, initiatief, lef en creativiteit. Deze eigenschappen kenmerken de mentaliteit van onze medewerkers richting werkgevers in de nieuwe (integrale) aanpak.

Betrouwbaar

Werkgevers moeten kunnen vertrouwen op onze kennis van zowel individuele werkzoekenden als de kansen en belemmeringen op de regionale arbeidsmarkt. We komen onze afspraken na en 'leveren' op tijd werkzoekenden die serieuze potentiële kandidaten zijn voor de betreffende werkgever. Ons handelen getuigt van inzicht in zowel werkzoekenden als werkgevers. Betrouwbaar betekent ook dat we snel informatie en/of antwoorden teruggokkelen aan werkgevers.

Daadkrachtig

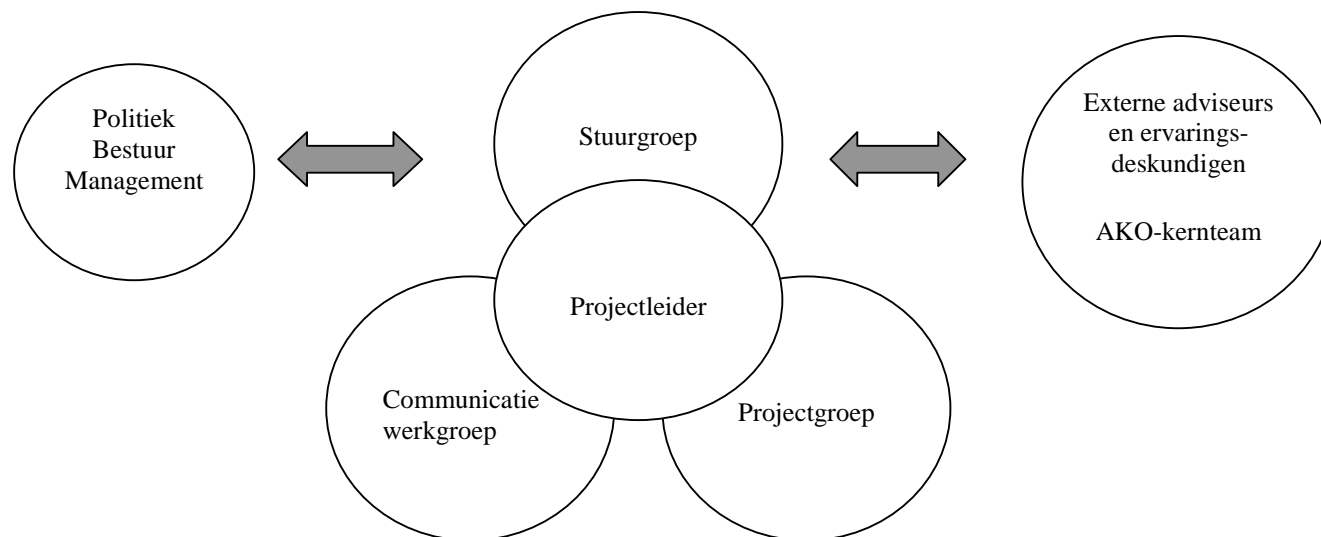
Werkgevers willen snelle en daadkrachtige hulp van iemand die inzicht heeft in hun bedrijf. Zij willen zeker niet steeds opnieuw benaderd worden met de vluchtige vraag of ze nog vacatures hebben.

Flexibel

Ketenpartners maken de juiste match tussen kandidaat en werkgever en lossen knelpunten snel en flexibel op. Een groot inlevingsvermogen in de situatie en wensen van de werkgever is daarvoor essentieel, evenals een oplossingsgerichte instelling. Wanneer de accountmanager een werkgever bijvoorbeeld niet kan helpen bij het vervullen van een vacature, dan bespreken zij samen andere mogelijkheden zoals bijvoorbeeld opleiding(sarrangementen) of een leer-werktraject.

Gemakkelijk en toegankelijk

De accountmanager maakt namens de ketenpartners haalbare afspraken met werkgevers. Eén aanspreekpunt voorkomt dat we werkgevers (meerdere malen) vanuit verschillende hoeken voor vacatures benaderen. Een ander belangrijk aandachtspunt: communiceren in de taal van de werkgever en niet in (keten)jargon. De accountmanager is zich ervan bewust dat hij als aanspreekpunt voor de werkgever vertegenwoordiger is van de hele keten. De kwaliteit van zijn dienstverlening bepaalt voor een groot deel hoe werkgevers tegen ons aankijken.

Bijlage 3: Projectorganisatie**Stuurgroep**

Rieky Janssen	Vestigings- manager CWI	Postbus 1165 2001 BD Haarlem	06 - 535 30 381 023 - 751 3260	Rieky.janssen@cwinet.nl
John Windhorst	Manager Werk UWV	Postbus 8071 1005 AB Amsterdam	06 - 526 99 957	John.windhorst@uwv.nl
Arjan van Noort	Manager Hoofdafdeling SoZaWe Haarlem	Postbus 203 2000 AE Haarlem	023 - 511 4242 06 - 462 15 143	rjanoort@haarlem.nl

Marjan Beneker	Beleidsmedewerker Zandvoort	Postbus 2 2040 AA Zandvoort	06 – 1001 3485	m.beneker@zandvoort.nl
Ruud Bouman	Hoofd Sociale Zaken IASZ	Postbus 352 2100 AJ Heemstede	023 – 548 5680	rbouman@heemstede.nl

Projectleider

Eva van Duffelen	Projectleider	Postbus 1165 2001 BD Haarlem	023 – 751 3269	Evanduffelen@haarlem.nl
------------------	---------------	------------------------------------	----------------	-------------------------

Projectgroep

Hans Geugjes / Helga Held	CWI	Postbus 1165 2001 BD Haarlem	023 – 751 3365 023 – 751 3288	Hans.geugjes@cwinet.nl Helga.held@cwinet.nl
Fred van Acquooy	UWV	Postbus 8071 1005 AB Amsterdam	06 – 526 99 033	Fred.vanacquooy@uwv.nl
Ron de Kooker	Gemeente Haarlem	Postbus 203 2000 AE Haarlem	023 – 511 3199	rkooker@haarlem.nl
Carolien Vreeken	Gemeente Zandvoort	Postbus 2 2040 AA Zandvoort		c.vreeken@zandvoort.nl
Bas Disseldorp	IASZ	Postbus 352 2100 AJ Heemstede	023 – 548 5686	bdisseldorp@heemstede.nl

Eva van Duffelen	Projectleider, voorzitter/ secretaris projectgroep	Postbus 1165 2001 BD Haarlem	023 – 751 3269	Evanduffelen@haarlem.nl
------------------	---	------------------------------------	----------------	-------------------------

Communicatiewerkgroep

<i>Naam volgt per 1 april 2008</i>	CWI	Postbus 1165 2001 BD Haarlem	<i>volgt per 1 april 2008</i>	<i>volgt per 1 april 2008</i>
Jamy Meissen	UWV	Postbus 8071 1005 AB Amsterdam	06 – 52 46 40 21	Jamy.meissen@uwv.nl
Heske Pohlmann	Gemeente Haarlem <i>(mede namens andere gemeenten)</i>	Postbus 203 2000 AE Haarlem	023 – 511 4483	hpohlmann@haarlem.nl
Eva van Duffelen	Projectleider, voorzitter/ secretaris werkgroep	Postbus 1165 2001 BD Haarlem	023 – 751 3269	Evanduffelen@haarlem.nl

Bijlage 4: Planning**2008**

Fase	activiteit	mrt.	april	mei	juni	juli	aug.	sept.	okt.	nov.	dec.
Voorbereiding	Literatuurstudie										
	Projectplan										
	B&W-nota										
Conceptontwikkeling	Benchmark										
	Communicatieplan										
	Ontwerp										
	Rapportageformats										
Implementatie	Formeren team										
	Randvoorwaarden										
Uitvoering	Al doende leren										
Evaluatie	Periodiek										
	Tussenevaluatie										
Communicatie											

2009

Fase	activiteit	1e kwartaal	2e kwartaal	3e kwartaal	4e kwartaal
Uitvoering	Doorontwikkeling				
Evaluatie	Periodiek				
	Eindevaluatie				
Communicatie					

