

Raadsstuk

Onderwerp: Kaderstelling voor het Strategisch Bedrijfsplan 2011 – 2014 Sociale Zaken en Werkgelegenheid Gemeente Haarlem: Kans en Kracht.

Reg.nummer: SZW/Beleid/2011/194584

1. Inleiding

Als gevolg van wetswijzigingen en bezuinigingen krijgt de gemeente te maken met grote veranderingen op het terrein van werk en inkomen. Om die veranderingen op te vangen is het noodzakelijk een kaderstelling voor de strategische koers vast te stellen. Daarbij moet duidelijk zijn welke beleidsinhoudelijke keuzes gemaakt worden en wat dat betekent voor de gemeente en voor haar burgers.

Kans en Kracht presenteert een visie waarbij mensen worden aangesproken op wat ze kunnen, niet op wat ze niet kunnen. Eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid staan daarbij voorop. De gemeente biedt daarbij kansen in plaats van oplossingen. Beleidsinhoudelijk zet het plan in op de directe bemiddeling naar werk, op arbeidsbemiddeling van mensen mét een beperking die kunnen werken, op een activerend minimabeleid en dienstverlening gericht op zelfredzaamheid bij schulden.

Het voorliggende kader beschrijft de koerswijziging en wat nodig is om daar invulling aan te geven.

Dit is onderdeel van programma 7 Werk en Inkomen.

2. Voorstel aan de raad

Het college stelt de raad voor:

1. in te stemmen met de kaderstelling voor het Strategisch Bedrijfsplan 2011 – 2014 van de hoofdafdeling Sociale zaken en Werkgelegenheid: Kans en Kracht en dit als beleid- en uitvoeringskader te hanteren.
2. ten aanzien van de verschillende klantgroepen/doelgroepen
 - a. de focus van de dienstverlening te leggen bij het benutten van de arbeidsproductiviteit van de doelgroep met een loonwaarde (klantgroep 2).
 - b. ten aanzien van de klanten zonder loonwaarde, ofwel participatieklanten (klantgroep 3) de verbinding te maken met Hof 2.0.
 - c. voor de doelgroep zorgklanten (klantgroep 4), te voorzien in het sociaal vangnet in de vorm van het verstrekken van de inkomensvoorziening en tegelijkertijd te investeren in de samenwerking met het welzijnswerk en de hulpverlening.
3. op het niveau van de arbeidsmarktregio intensief te gaan samenwerken met het UWV en omliggende gemeenten. De fysieke uitvoering van deze samenwerking krijgt zijn beslag in het geïntegreerde werkplein op de Zijlsingel.
4. een strategische samenwerking met Paswerk aan te gaan met als doel de klanten met een loonwaarde te bemiddelen naar werk. Paswerk wordt daarvoor omgebouwd naar een regionale uitvoeringsorganisatie voor detachering en bemiddeling van mensen met een beperkt arbeidsvermogen.

3. Beoogd resultaat

Het besluit beoogt een kaderstelling te geven voor de strategische koerswijziging op het beleidsterrein werk en inkomen. Deze koerswijziging maakt het mogelijk om in een tijd van veranderende maatschappelijke opvattingen, nieuwe wetgeving en drastische bezuinigingen dienstverlening te kunnen blijven bieden aan onze burgers wanneer dat nodig is.

Daarom wordt een nieuwe visie en werkwijze gepresenteerd. Het uitgangspunt is dat de gemeente niet de problemen van haar burgers kan oplossen. Waar het gaat om inkomen en werk hebben mensen een eigen verantwoordelijkheid. Het doel is om klanten te faciliteren (de kansen aan te reiken) om hun eigen kracht aan te spreken en de verantwoordelijkheid te nemen om zelfredzaam te worden en hen te belonen wanneer ze stappen maken om dat te realiseren.

Daarnaast worden de randvoorwaarden gecreëerd voor implementatie van de Wet werken naar vermogen (Wwnv) die naar verwachting in werking treedt per 01 januari 2013. Voorgesteld wordt om de arbeidscapaciteit van de klanten met een loonwaarde te benutten en opnieuw te investeren om de bezuinigingen vanuit het rijk op te vangen.

Voor de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid betekenen deze ontwikkelingen een andere manier van werken. De directe arbeidsbemiddeling en de bemiddeling van klanten met een arbeidsbeperking bij reguliere werkgevers wordt leidend, daar waar voorheen de re-integratie naar werk leidend was. Daarnaast vindt een reorganisatie plaats als gevolg van bezuinigingen op het participatiebudget.

4. Argumenten

4.1 Het SBP is een noodzakelijk antwoord op nieuwe wetgeving, op bezuinigingen en op maatschappelijke ontwikkelingen in het sociaal domein.

Binnen het onderdeel werk en inkomen van het sociaal domein worden de komende jaren een aantal belangrijke wetswijzigingen doorgevoerd. Het betreft onder andere de nieuwe wet op de schuldhulpverlening en de Wet werken naar vermogen (Wwnv). Vooral de Wwnv betekent een grote systeemwijziging voor gemeenten, waarbij sprake is van een toename van het aantal klanten dat geacht wordt te werken naar vermogen, terwijl er tegelijkertijd drastisch bezuinigd wordt op de middelen voor re-integratie. De nieuwe wetgeving speelt ook in op de maatschappelijke tendens dat de burger wordt aangesproken op de eigen verantwoordelijkheid én op eigen kracht waar het werk, inkomen en schulden betreft. De overheid heeft daarbij een faciliterende rol. Het SBP speelt in op deze grote veranderingen door aan te geven wat nodig is om deze te implementeren en hoe de bezuinigingen opgevangen kunnen worden.

4.2 Afnemende middelen en vraagstukken van effectiviteit dwingen tot de keuze voor inzet op klanten met een loonwaarde.

De keuze om de focus van de dienstverlening te leggen bij de arbeidsmarkt bemiddeling van de doelgroep met een loonwaarde is een direct gevolg van de invoering van de Wwnv. De financiële middelen om klanten te re-integreren naar werk nemen zo sterk af dat er voor geen enkele doelgroep in het klantenbestand genoeg overblijft om hen op een traject

richting werk te zetten. Onder deze omstandigheden wordt het noodzakelijk om in te zetten op de doelgroep met een loonwaarde. Hoe meer mensen met een bepaalde arbeidscapaciteit aan het werk gaan en hoe hoger hun loonwaarde, hoe meer er bespaard wordt op de uitkeringslasten. Uit de opbrengst van het inzetten van de arbeidscapaciteit kunnen beperkte scholingsactiviteiten voor deze klanten bekostigd worden.

De consequentie is dat de dienstverlening voor de doelgroep zorgklanten zich beperkt tot het voorzien in het sociaal vangnet in de vorm van de uitkeringsvoorziening. Voor dienstverlening voor participatieklanten wordt de verbinding gezocht met Hof 2.0.

Daarnaast blijkt uit onderzoek van het re-integratiebeleid van de afgelopen jaren dat de inspanningen op de middengroep het grootste effect hebben. Voor wie op eigen kracht werk kan vinden, kan ondersteuning belemmerend werken. Voor zorgklanten werkt sociale activering en hulpverlening beter. Omdat door bezuinigingen dergelijke trajecten tot het verleden behoren moet geïnvesteerd worden in betere ketensamenwerking met het welzijnswerk en de hulpverlening.

4.3 Regionalisering draagt bij aan voldoende vacatures voor de doelgroep met een arbeidsbeperking die kan werken.

De vacatures die nodig zijn voor de doelgroep met een loonwaarde zijn niet alleen in Haarlem te vinden, maar ook in de regio. Daarom is het van groot belang dat er op regionaal niveau samenwerking plaatsvindt met het UWV en met omliggende gemeenten. De werkgeversbenadering kan dan gebundeld worden om zo vacatures in de regio te ontsluiten. De komende jaren wordt het actief op zoek gaan naar schaalvoordelen in de regio IJmond van groot belang voor het bedienen van de doelgroep en het behalen van resultaat.

4.4 Samenwerking met het UWV levert betere resultaten.

Samenwerking met het UWV wordt de komende jaren nog belangrijker om resultaten te bereiken. Ten eerste omdat de regionale arbeidsmarkt leidend is voor de nieuwe taken. De doelgroep is voor een groot deel laagopgeleid en voor deze mensen is te weinig werk in Haarlem. De banen voor onze klanten zijn te vinden op het regionale niveau: in het westelijk havengebied, op Schiphol en in de IJmond. Ten tweede omdat de verwachting is dat de branchegerichte specialisaties bij het UWV hard nodig zijn voor de bemiddeling van de doelgroep en dus voor betere resultaten.

4.5 Paswerk heeft de expertise en de infrastructuur om grote groepen klanten met een beperking te bemiddelen en is daarom een cruciale strategische partner in de uitvoering.

Vanaf 2013 moet een grote groep mensen met een arbeidsbeperking aan het werk. Het betreft alle klanten in klantgroep twee. Deze groep zal veel groter zijn dan nu, want de huidige groep wsw'ers die niet beschut hoeven werken en de Wajongers die niet duurzaam arbeidsongeschikt zijn komen erbij. Het ontbreekt de gemeente aan de expertise en aan de infrastructuur om die mensen zelf te bemiddelen. Paswerk beschikt daarentegen wel over de ervaring, de capaciteit en de infrastructuur om dat te doen. Om die reden wordt voorgesteld een strategische alliantie met Paswerk aan te gaan om het onderdeel detachering en arbeidsbemiddeling van mensen met een beperking vorm te geven en uit te voeren. Daarbij staat voorop dat de relatie tussen de gemeente en Paswerk gebaseerd is op concrete resultaten in

termen van begeleiding, bemiddeling en uitstroom naar reguliere werkgevers.

5. Kanttekeningen

- De voorgestelde strategische beleidswijzigingen vereisen verregaande aanpassingen ten aanzien van het personeel, de cultuur en de organisatie van de hoofdafdeling SZW. Zonder deze organisatorische inzet is de beleidsinhoudelijke koerswijziging maar voor een beperkt deel realiseerbaar.
- Voor de uitvoering van dit plan zullen financiële middelen beschikbaar moeten worden gesteld. Niet alleen voor de uitvoering in programmalijnen (FTE) maar ook voor de benodigde infrastructuur. Op dit moment kan nog niet worden aangegeven wat daarvoor nodig is aan investeringen. De uitwerking daarvan vindt plaats in de afzonderlijke programmaonderdelen. Uiteraard zullen deze investeringen passen binnen de gemeentebrede bezuinigingstaakstelling zoals vastgelegd in het coalitieakkoord.
- Voor Paswerk geldt dat er op dit moment scenario's voorliggen die voorstellen doen over hoe Paswerk moet inspelen op de toekomstige ontwikkelingen inzake de wsw en de Wwvn en wat daarin haalbaar is. Daar dient bij de uitwerking van het strategisch bedrijfsplan rekening mee te worden gehouden.
- De activiteiten van Paswerk moeten meer dan voorheen gericht zijn op resultaat en maximale uitstroom. De samenwerking van SZW met Paswerk dient daartoe te verzakelijken waarbij effectief moet worden gestuurd op het resultaat. Duidelijk is dat Paswerk in deze rol zal moeten groeien. SZW behoudt de ruimte om bij andere partijen producten en diensten in te kopen.

6. Uitvoering

Na besluitvorming volgt in het najaar de uitwerking in programmaonderdelen. Deze verschillende onderdelen worden allemaal projectmatig opgepakt onder een overkoepelend programmamanagement. Een groot deel van de medewerkers van SZW zal hierbij betrokken worden alsmede het UWV, Paswerk en omliggende gemeenten. Naar verwachting is externe expertise nodig. Over deze verschillende programmaonderdelen moeten aanvullende bestuurlijke besluiten worden genomen. Deze zullen in de loop van 2012 plaatsvinden voor inwerkingtreding van de Wwvn.

Voor de communicatie met de stad en partners wordt na besluitvorming een communicatieplan opgesteld.

7. Bijlagen

A: Kans en Kracht: Strategisch Bedrijfsplan Sociale zaken en Werkgelegenheid 2011- 2014.

Het college van burgemeester en wethouders,

de secretaris

de burgemeester

8. Raadsbesluit

De raad der gemeente Haarlem,

Gelezen het voorstel van het college van burgemeester en wethouders

Besluit:

1. in te stemmen met de kaderstelling voor het Strategisch Bedrijfsplan 2011 - 2014 van de hoofdafdeling Sociale zaken en Werkgelegenheid: Kans en Kracht en dit als beleid- en uitvoeringskader te hanteren.
2. ten aanzien van de verschillende klantgroepen/doelgroepen
 - a. de focus van de dienstverlening te leggen bij het benutten van de arbeidsproductiviteit van de doelgroep met een loonwaarde (klantgroep 2).
 - b. ten aanzien van de klanten zonder loonwaarde, ofwel participatieklanten (klantgroep 3) de verbinding te maken met Hof 2.0.
 - c. voor de doelgroep zorgklanten (klantgroep 4), te voorzien in het sociaal vangnet in de vorm van het verstrekken van de inkomensvoorziening en tegelijkertijd te investeren in de samenwerking met het welzijnswerk en de hulpverlening.
3. op het niveau van de arbeidsmarktregio intensief te gaan samenwerken met het UWV en omliggende gemeenten. De fysieke uitvoering van deze samenwerking krijgt zijn beslag in het geïntegreerde werkplein op de Zijlsingel.
4. een strategische samenwerking met Paswerk aan te gaan met als doel de klanten met een loonwaarde te bemiddelen naar werk. Paswerk wordt daarvoor omgebouwd naar een regionale uitvoeringsorganisatie voor detachering en bemiddeling van mensen met een beperkt arbeidsvermogen.

Gedaan in de vergadering van

De griffier

De voorzitter

Kans en Kracht
Strategisch Bedrijfsplan 2011 – 2014 Sociale Zaken Gemeente Haarlem

1. Inleiding
2. Wat komt er op ons af? Analyse van de omgevingsfactoren
 - 2.1. Wet werken naar vermogen
 - 2.2. Van schuldhulpverlening naar schulddienstverlening
 - 2.3. Regionalisering en schaalvergroting
 - 2.4. Programmatische aanpak decentralisatie werken naar vermogen, Jeugdzorg en AWBZ
 - 2.5. Bezuinigingen vanuit het Rijk en vanuit de gemeente
 - 2.6. Taakstelling gemeente Haarlem
 - 2.7. Economische ontwikkelingen: dalende werkloosheid en arbeidskrapte?
3. Onze missie en onze visie. Waar gaan wij naartoe en wat is ons doel?
 - 3.1. Missie
 - 3.2. Visie
 - 3.3. Wat betekenen wij voor de klant? Kansen bieden en inzet belonen.
 - 3.4. Wat voor een organisatie worden wij?
4. Hoe gaan wij het doen? Waar zetten wij op in?
 - 4.1. Schulddienstverlening
 - 4.2. Handhaving
 - 4.3. Het Werkplein is ons regionaal centrum voor werkzoekenden
 - 4.4. E-dienstverlening
 - 4.5. Uitvoering/klantengroepen Wet werken naar vermogen
 - 4.6. Paswerk is onze strategische partner voor arbeidsbemiddeling
 - 4.7. Doelgroepenbeleid: inburgering, educatie, jongeren en zelfstandigen
 - 4.8. Ketensamenwerking: Onderwijs, Economische zaken, en Dienstverlening
 - 4.9. Onderwijs en Arbeidsmarkt
 - 4.10. Werkgeversbenadering
 - 4.11. Minimabeleid
 - 4.12. Hof 2.0
5. De organisatie
 - 5.1. HRM
 - 5.2. Financiën + bedrijfsvoering
 - 5.3. Sturingsinformatie
6. Op weg naar een nieuwe organisatie: de programmalijnen

Programmalijnen nieuwe wetgeving en nieuw beleid

 - 1) Projectplan uitvoering Wet werken naar vermogen
 - 2) Handhaving
 - 3) Schulddienstverlening
 - 4) Minimabeleid

Programmalijnen inzake onze organisatie

 - 1) HRM
 - 2) Financiën + bedrijfsvoering
 - 3) E-dienstverlening

Programmalijnen strategische samenwerking

- 1) Ontwikkeling strategische alliantie met Paswerk
- 2) Regionale samenwerking

1. Inleiding

Voor u ligt het strategisch bedrijfsplan 2011 – 2014 van de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) van de gemeente Haarlem. Dit is geen ‘gewoon’ strategisch plan waarin we beschrijven welke prestaties we gaan leveren. Nee, dit plan beschrijft de keuzes die SWZ moet maken en de verandering die de organisatie moet ondergaan om het hoofd te bieden aan gewijzigde omstandigheden, zoals nieuwe wetgeving.

De huidige dienstverlening op het terrein van werk en inkomen is er op gericht onze klanten hulp en ondersteuning te bieden zodat ze kunnen deelnemen aan de maatschappij. Ondanks die inspanningen staan veel mensen toch aan de kant. Die situatie is niet langer houdbaar. Het kabinet vraagt gemeenten om van elke uitkeringsgerechtigde die arbeidscapaciteit bezit, deze capaciteit te benutten en te kapitaliseren, het liefst bij een reguliere werkgever.¹ Dat geldt dus ook voor groepen klanten die traditioneel als minder inzetbaar worden beschouwd. Het vangnet is er dan alleen nog voor de echte onderkant, voor hen die geen arbeidsvermogen hebben. SZW wil, en moet, daarbij een ander soort dienstverlening bieden. Voor al onze klanten. Een dienstverlening die kansen biedt en zelfredzaamheid en inzet belooft.

Deze nieuwe visie gaat hand in hand met flinke bezuinigingen zowel vanuit het Rijk als vanuit de gemeente. Ook moeten we het de komende jaren doen met minder personeel als gevolg van de bijdrage van SZW aan een gemeentelijke taakstelling. Aan de andere kant krijgen we er als gevolg van nieuwe wetgeving naar schatting de komende jaren duizend mensen in ons bestand bij. We staan dus voor een gigantische strategische uitdaging. We moeten onze koers verleggen; we moeten een andere organisatie worden om dit op te kunnen vangen. Dat is ingrijpend, maar het biedt ook kansen.

Als we deze strategische uitdaging aangaan, vergt dat niet alleen een mentaliteitsverandering bij de medewerkers. Het vergt ook een andere manier van werken. Een effectieve en efficiënte organisatie die in staat is om onder alle omstandigheden het doel voor ogen te houden. Een andere Sociale Zaken dus. Waarom dat moet en hoe dat moet staat in dit plan. Het eerste deel van dit plan beschrijft de omgevingsfactoren die het terrein van werk en inkomen zo sterk beïnvloeden. Vervolgens gaan we in op de vraag wat onze bestaansgrond is; onze missie en onze visie. Het laatste deel gaat in op wat er nodig is om de organisatie en het beleid aan te passen aan die nieuwe omstandigheden.

2. Wat komt er op ons af? Analyse van de omgevingsfactoren

2.1 Wet werken naar vermogen (Wwnv)

Een belangrijke invloedsfactor op ons toekomstige werk is de Wet werken naar vermogen (Wwnv), ook wel ‘één regeling aan de onderkant van de arbeidsmarkt’ genoemd. Het kabinet heeft de uitgangspunten van deze wet neergelegd in de hoofdlijnennotitie Werken naar vermogen. De verwachting is dat deze wet per 1 januari 2013 in werking zal treden. De Wwnv regelt dat iedereen met arbeidsvermogen² onder één wet komt te vallen. Mensen die nu nog een beroep doen op de Wet werk en bijstand (Wwb), de wet Investeren in jongeren (Wij), Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en

¹ Zie Hoofdlijnennotitie werken naar vermogen van 21 april 2011. Het betreft de toezegging van de staatssecretaris van Sociale Zaken aan de Tweede Kamer om te komen met de hoofdlijnen van de hervorming van de Wwb/Wij, Wsw en Wajong. Deze hervorming is aangekondigd in het regeerakkoord.

² Ook wel arbeidscapaciteit. Mensen met een arbeidsbeperking die straks een beroep doen op de Wwnv zullen in eerste instantie beoordeeld worden op hun mogelijkheden om (deels) te werken. Zij gaan aan de slag voor dat deel dat zij kunnen werken en werken dus naar eigen mogelijkheden.

Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening voor jonggehandicapten (Wajong), vallen vanaf 1 januari 2013 onder deze wet. De budgetten voor deze regelingen gaan op in één ongedeeld re-integratiebudget. Gemeenten gaan de Wwnv decentraal uitvoeren. Overigens blijft het beschut werken onder de Wsw bestaan evenals de Wajong voor jongeren die volledig en duurzaam arbeidsongeschikt zijn.³

Kern van de wet is een meer activerend stelsel waarbij mensen die onder de verschillende regelingen vallen en die nu nog niet werken, maar dat wel kunnen, geprikkeld worden om aan de slag te gaan. Binnen de huidige regelingen blijven te veel mensen toch aan de kant staan. Dat is zowel vanuit maatschappelijk als vanuit financieel oogpunt onwenselijk. De Wwnv beoogt mensen via werk zoveel mogelijk in hun eigen onderhoud te laten voorzien. Iedereen werkt naar zijn of haar mogelijkheden, bij voorkeur bij een reguliere werkgever. De belangrijkste manier om dat te bereiken is het instrument loondispensatie. Loondispensatie is een middel dat gemeenten kunnen inzetten voor mensen die door een lichamelijke, verstandelijke en/of psychische beperking of om andere redenen niet zelfstandig het minimumloon kunnen verdienen. Het betekent dat de werkgever niet het normale arbeidsloon hoeft te betalen, maar hiervoor vrijgesteld, oftewel gedispenseerd wordt. De werknemer ontvangt een lager loon dat rekening houdt met zijn lagere productie. De gemeente vult dit loon aan met een uitkering. Hierdoor wordt het voor werkgevers aantrekkelijker en makkelijker om mensen in dienst te nemen die niet volledig kunnen werken. De werkgever wordt namelijk volledig financieel gecompenseerd voor de geringere arbeidsproductiviteit van een werknemer met een arbeidsbeperking.

Met de invoering van de Wwnv realiseert het kabinet ook een aanzienlijke bezuiniging. Meer mensen gaan (gedeeltelijk) aan het werk en budgetten worden effectiever ingezet, zo is de gedachte. Wel wordt op de samengevoegde budgetten een korting van bijna 690 miljoen doorgevoerd. Dit betekent dat voor re-integratieactiviteiten weinig budget overblijft.

Daarmee wordt de Wet werken naar vermogen van grote invloed op wat we doen en hoe we het doen. Een groot deel van onze werkzaamheden gaat zich richten op de arbeidsmarktbemiddeling van de doelgroep met een loonwaarde⁴. Immers, hoe meer mensen we aan het werk krijgen en hoe hoger hun loonwaarde des te meer besparen we op de uitkeringslasten. Bovendien kunnen we uit de opbrengst van het inzetten van de arbeidscapaciteit de bedrijfsvoering van de sociale werkvoorziening (Paswerk) bekostigen en de re-integratie en scholingsactiviteiten van onze aan het werk zijnde klanten. Een groot financieel belang dus dat de keuze voor de nadruk op deze klantgroep rechtvaardigt.⁵

Zodoende wordt de arbeidsmarktbemiddeling en de directe uitstroom naar werk een van onze kerntaken, naast natuurlijk onze wettelijke taak de uitkering te verstrekken. Dat is een wezenlijk andere opdracht dan mensen op traject zetten en hun belemmeringen proberen weg te nemen alvorens ze te laten uitstromen naar werk.

2.2 Van schuldhulpverlening naar schulddienstverlening

Steeds meer mensen hebben schulden. Ook zijn schulden niet langer een probleem van alleen degenen met de laagste inkomens; ook tweeverdieners en mensen met een bovenmodaal inkomen vragen om hulp. De verwachting is dat het aantal hulpvragen de komende jaren toe blijft nemen, vooral als gevolg

³ Het kabinet gaat er van uit dat 30 procent van de ruim 191.000 Wajongers langdurig en duurzaam arbeidsongeschikt is. Dat betekent dat straks 70 procent na herkeuring onder de Wwnv valt. Eind 2009 werkten er 103.750 Wsw-geïndiceerden met een SW-dienstverband. Het kabinet wil deze groep ongemoeid laten. De populatie zal afnemen met ongeveer 7000 personen per jaar. Alleen die personen die in aanmerking komen voor beschut werken komen in aanmerking voor de Wsw. Dat is volgens het kabinet 30 procent en volgens de SW-bedrijven 48procent. De nieuwe instroom valt onder de Wwnv.

⁴ De loonwaarde is dat deel dat de werknemer arbeidsproductief is en waarvoor hij of zij dus loon krijgt.

⁵ Ook de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) adviseert om onder deze omstandigheden in te zetten op de midden-groep. Uit onderzoek blijkt dat de inspanningen daar het grootste effect hebben. Voor wie op eigen kracht werk kan vinden, kan ondersteuning belemmerend werken en voor zorgklanten werkt sociale activering en hulpverlening beter. Volgens de RWI dienen gemeenten dan wel te investeren in samenwerking met het welzijnswerk en hulpverlening. Zie samenvatting re-integratiemarktanalyse 2011 van het RWI.

van de economische crisis. Een nieuw wettelijk kader verplicht gemeenten om klanten een aanbod te doen. Daarnaast moet de schuldhulpverlening professionaliseren; er worden eisen gesteld aan kwaliteit en effectiviteit. Zo wil het kabinet de wachtlijstproblematiek, de te hoge uitval uit de schuldhulpverleningstrajecten en de te lage slagingspercentages aanpakken. Tegelijkertijd is er ook bij schuldhulpverlening sprake van een afname van financiële middelen.

De Wet gemeentelijke schuldhulpverlening (inmiddels aangenomen in de Tweede Kamer) biedt het wettelijke kader voor een koers die al is ingezet. De gemeente kan en gaat niet langer iemands problemen en schulden oplossen. Onze kerntaak is het helpen regelen van schulden. Net als bij de Wet werken naar vermogen wordt de klant aangesproken op de eigen verantwoordelijkheid en bieden we instrumenten die de zelfredzaamheid bevorderen. Daarom spreken wij liever van schulddienstverlening. Het wetsvoorstel is kaderstellend en bepaalt dat schuldhulpverlening een wettelijke taak is van gemeenten, maar dat gemeenten zelf bepalen hoe ze daar invulling aan geven.

2.3 Regionalisering en schaalvergroting

Het kabinet bezuinigt ook op de arbeidsmarktbemiddelingsrol voor mensen met een WW-uitkering. Dat is een taak van het UWV Werkbedrijf. Als gevolg van dit rijksbeleid concentreert het UWV de dienstverlening op in totaal dertig werkpleinen. Één van die dertig werkpleinen heeft een vestiging in Haarlem. Het UWV trekt zich terug uit de lokale, op het individu gerichte dienstverleningen gaat meer regionaal opereren. Daarnaast gaat het UWV haar klanten zoveel mogelijk via het internet op weg helpen naar werk.

Samenwerking met het UWV wordt de komende jaren nog belangrijker. Ten eerste omdat de arbeidsmarkt leidend is voor de nieuwe taken. De doelgroep is voor een groot deel laagopgeleid en voor deze mensen is te weinig werkgelegenheid in Haarlem. De banen voor onze klanten zijn te vinden op het regionale niveau: in het westelijk havengebied, op Schiphol en in de IJmond. Een tweede reden is dat het vanuit een oogpunt van efficiency logisch is om bestaande concepten en landelijk ondersteunde arrangementen van het UWV, zoals het Werkplein en de e-dienstverlening, te benutten. Het werkplein van het UWV is al de natuurlijke ingang voor werkgevers.

Ook de samenwerking met andere gemeenten is cruciaal om resultaat te behalen. Het lokale niveau 'past' immers niet op de klanten waarvoor wij een verantwoordelijkheid hebben om ze aan het werk te helpen. De schaal van de arbeidsmarktregio, en daarmee alle gemeenten van Zuid- en Midden-Kennemerland, is daarvoor wel een goede. Samenwerken biedt ook schaalvoordelen. Denk aan gezamenlijke ICT, beleid, management, handhaving en beheer van ondersteunende instrumenten zoals een kwaliteitszorgsysteem of het stelsel van verordeningen. Overigens wordt er al regionaal samen gewerkt waar het zelfstandigen (Bbz⁶), schuldhulpverlening, fraude en handhaving betreft.

2.4 Programmatische aanpak decentralisatie werken naar vermogen, Jeugdzorg en AWBZ.

In het regeerakkoord zijn drie grote decentralisaties in het sociaal domein aangekondigd. Gemeenten moeten volgens het Rijk zo veel mogelijk taken uitvoeren die dichtbij hen staan en waar ze goed in zijn. De overheid wil met het overdragen van taken in totaal 2 miljard bezuinigen. Dit zijn voor burgers, organisaties en gemeente zeer ingrijpende ontwikkelingen. Het betreft de volgende decentralisaties:

- 1) De nieuwe Wwnv wordt vanaf 2013 uitgevoerd door gemeenten. Gemeenten worden verantwoordelijk voor de arbeidsinschakeling van mensen met een arbeidsbeperking en voor ondersteuning aan iedereen die onder deze nieuwe regeling valt.
- 2) De individuele begeleiding en dagbesteding uit de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) wordt ondergebracht bij de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Gemeenten worden verantwoordelijk voor de maatschappelijke deelname van mensen die dat nu doen door arbeidsmatige

⁶ Besluit bijstandverlening zelfstandigen.

dagbesteding. Het individuele recht op ondersteuning van burgers komt te vervallen. In plaats daarvan krijgen gemeenten conform de Wmo een compensatieplicht. Gemeenten hebben de plicht om beperkingen in de zelfredzaamheid weg te nemen en deelname aan het normale maatschappelijk verkeer mogelijk te maken. Het gaat daarbij om zelfredzaamheid en daaruit voortvloeiend deelname aan de maatschappij (participatie).

3) De uitvoering van de Jeugdzorg wordt overgedragen van provincies naar gemeenten. Gemeenten worden verantwoordelijk voor het totaalplaatje: de zorg voor kinderen, jongeren en hun opvoeders.

De drie decentralisaties vertonen samenhang en overlap wat betreft de doelgroepen, de aard van de ondersteuning die nodig is, de organisaties die de ondersteuning op dit moment leveren en de planning. Haarlem wil met een programmatische aanpak de drie decentralisaties in samenhang implementeren. Doel van de aanpak is:

- een gedeelde analyse van de vraagkant;
- een gedeelde analyse van de aanbodkant;
- het benaderen van burgers en organisaties vanuit een gedeelde visie en strategie.

Daarnaast is een samenhangende visie nodig. Die samenhangende visie wordt ontwikkeld met Hof 2.0. Vanuit één gedachtegoed werkt de gemeente Haarlem aan een nieuw systeem en een cultuuromslag in het sociale domein. De volgende denkrichting geldt voor dit strategische bedrijfsplan en voor Hof 2.0 en maken het mogelijk dat de drie decentralisaties in samenhang kunnen worden opgepakt:

- *Een cultuuromslag: eigen kracht en sociale steun*

We gaan uit van de eigen kracht, talenten en mogelijkheden van mensen en hun sociale steunsystemen. Mensen zijn zelf verantwoordelijk voor werk, de opvoeding van kinderen, scholing en ontwikkeling, de gekozen leefstijl, de zorg en ondersteuning bij ouder worden, het wonen en het ontwikkelen en onderhouden van sociale contacten. Burgers kunnen deze zaken niet uitbesteden aan de overheid maar moeten ze zelf organiseren. De gemeente en haar partners kunnen daarbij faciliteren; van zorgen voor naar zorgen dat.

2.5 Bezuinigingen vanuit het Rijk en vanuit de gemeente

Haarlem krijgt de komende jaren te maken met aanzienlijke bezuinigingen op alle terreinen van het sociaal maatschappelijk veld. Een deel daarvan wordt gerealiseerd door invoering van de Wet werken naar vermogen. Het uitvoeren van onze taken moet dus met veel minder geld. Het betreft onder andere de volgende bezuinigingen:

- het verdwijnen van het werkdeel in de Wwb;
- het verdwijnen van het inburgeringsdeel in het participatiebudget (invoering leenstelsel);
- gerichte re-integratie en begeleiding ontschotte Wsw, Wwb en Wajong;
- toegang tot de Wajong alleen voor hen die volledig en duurzaam arbeidsongeschikt zijn;
- verlaging uitkering Wajong zittend bestand van 75 procent naar 70 procent van het wettelijk minimumloon;
- beperking van de toegang tot de Wsw;
- bezuinigingen op de Wsw (budget niet langer kostendekkend);
- bezuinigingen op de schuldhulpverlening;
- het afnemen van uitvoeringsbudgetten.

Ook op terreinen die samenhangen met de sociale zekerheid wordt bezuinigd:

- decentralisatie Jeugdzorg naar gemeenten;
- beperking van de doelgroep ABWZ;
- overheveling functies vanuit AWBZ naar Wmo;
- bezuinigingen passend onderwijs.

Deze bezuinigingen dwingen ons enerzijds tot het maken van fundamentele beleidsinhoudelijke keuzes en anderzijds tot een heroriëntatie op taken. Tegelijkertijd is het van groot belang dat de organisatie effectief en efficiënt werkt. Bij een aantal groepen en/of organisaties kunnen deze bezuinigingen extra hard aankomen als gevolg van ombuigingen op aanpalende terreinen.

2.6 Taakstelling gemeente Haarlem

De komende jaren neemt het financiële kader een centrale positie in binnen de hoofdafdeling SZW. Haarlem moet fors ombuigen om de financiële positie van de gemeente te versterken en dit komt tot uitdrukking in de taakstellingen waar SZW om een evenredige bijdrage wordt gevraagd. Ook heeft de hoofdafdeling een aanzienlijke taakstelling om de ambtelijke kosten op het participatiebudget te verlagen. Dit als gevolg van de landelijke bezuinigingen op het participatiebudget. Hierdoor krijgen we de komende jaren te maken met een formatiereductie. Hoe en wanneer deze formatiereductie plaatsvindt, wordt uitgewerkt in het programmaonderdeel HRM. (Zie programmalijnen).

2.7 Economische ontwikkelingen: dalende werkloosheid en krapte op de arbeidsmarkt?

Waar tot voor kort nog gesproken kon worden over de verwachting dat de werkloosheid zou gaan dalen en krapte op de arbeidsmarkt zou toenemen, is dat gezien de huidige economische ontwikkelingen nog maar de vraag. Indien de Griekse eurocrisis doorzet en een tweede economische crisis zich aandient kan het zijn dat arbeidsmarktontwikkelingen ongunstiger zijn en de werkloosheid toeneemt terwijl het aantal vacatures daalt. Het CPB verwacht deze kabinetsperiode een gemiddelde economische groei van 1,75 procent. Deze groei is overigens lager dan eerdere kabinetsperiodes. De oorzaak ligt in de minder snelle groei van de beroepsbevolking als gevolg van demografische processen. Het niveau van economische activiteiten is bovendien blijvend beïnvloed door de economische crisis. De krimp van economische activiteiten wordt niet goedge maakt door extra economische groei in deze kabinetsperiode. Vanaf 2011 groeit het aantal banen weer licht, zo is ook de afgelopen maanden gebleken. Gemiddeld neemt het aantal banen in de periode 2012 – 2015 toe met 100.000 per jaar. Dat is zonder dat een tweede crisis uitbreekt. Sowieso is deze groei minder dan wat we gewend waren. Op de middellange termijn is een daling van het aantal niet-werkende werkzoekenden te verwachten: het aantal banen groeit weer sneller dan de beroepsbevolking.

De komende jaren speelt vergrijzing een steeds grotere rol en wordt de arbeidsmarkt krappere. De 'verdienstelijking' van de economie leidt tot verdere verschuiving van productiewerk naar dienstverlening. Dat vraagt over het algemeen een hoger opleidingsniveau. In vrijwel alle sectoren neemt het aandeel vacatures voor middelbaar en hoger personeel toe.

In de arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland zijn de sectoren zakelijke dienstverlening, zorg, industrie en detailhandel sterk vertegenwoordigd. Vooral in de sectoren zorg en zakelijke dienstverlening wordt groei verwacht. Wanneer we kijken naar de Metropoolregio Amsterdam geldt eveneens dat de sectoren zakelijke dienstverlening en zorg een extra vraag naar arbeid laten zien voor de periode tot 2015.

Omdat SZW zich vooral gaat richten op de arbeidsbemiddeling van dat deel van ons bestand met arbeidscapaciteit, en dus een loonwaarde, is het van groot belang dat wij werkgevers zover krijgen dat ze deze mensen in dienst nemen. Krapte kan dan in ons voordeel werken. Echter, de mismatch blijft een probleem; de vraag zal zich vooral concentreren rondom middelbaar en hoger opgeleiden. Dat is niet onze doelgroep. Dat geldt ook voor de vervangingsvraag waar het de vergrijzing betreft. Regionalisering voor gericht arbeidsmarktbeleid en een actieve benadering van werkgevers in samenwerking met Economische Zaken en Onderwijs is nodig om de positie van onze doelgroepen te verbeteren.

Een andere mismatch betreft de instroom van arbeidsmigranten uit Midden- en Oost-Europese landen, de zogenaamde MOE-landers, terwijl er sprake is van onderbenutting van ons eigen arbeidspotentieel. Het kabinet is van mening dat aan de vraag naar arbeid in eerste instantie moet worden voldaan door

de arbeidsreserve die nu al in Nederland aanwezig is en heeft inmiddels een pakket aan maatregelen aangekondigd om dat te realiseren.

3. Welk doel hebben wij voor ogen? De missie en de visie van SZW.

3.1 De missie is de bestaansgrond

Het bieden van kansen aan Haarlemmers die dat nodig hebben ter bevordering van hun zelfredzaamheid op het terrein van werk, inkomen en schulden en daarmee een bijdrage leveren aan de economische en sociale structuur van onze stad en onze maatschappij.

3.2 De visie is ons beeld van de klant, de maatschappij en de eigen organisatie.

- *Visie op de klant*

Alle klanten hebben kwaliteiten die waardevol zijn voor de maatschappij.

Iedereen kan iets en is waardevol voor zichzelf, zijn omgeving en de samenleving. Het denken in de mogelijkheden van de klant én het overtuigen van de klant om die mogelijkheden in te zetten, is het startpunt van onze dienstverlening.

- *Visie op de maatschappij*

Iedereen is nodig.

SZW is onderdeel van de sociale structuur van deze stad en onze maatschappij. Het benutten van het arbeidspotentieel van onze klanten - ook al hebben en ervaren zij belemmeringen- is niet alleen wenselijk voor de klant zelf (een baan is immers de beste sociale zekerheid), maar ook voor de arbeidsmarkt. Iedereen is nodig om de toename van de vraag naar personeel en de toenemende vergrijzing op te vangen. Alleen zo behouden we het draagvlak en de solidariteit die nodig is om onze welvaartsstaat een toekomst te bieden.

- *Visie op SZW*

SZW is een ondernemende, zakelijke en moderne organisatie.

De medewerkers moeten in staat zijn en in staat worden gesteld om aan onze visie te voldoen. Cijfers en administratieve processen dienen om het werk makkelijker te maken en de resultaten beter. Dat betekent dat de harde kant geregeld moet zijn (moderne ICT-mogelijkheden, een heldere structuur, efficiënte administratieve processen, goede managementinformatie, helder contractmanagement, duidelijke opdrachten en constante monitoring en bijsturing). Daarna moeten management en medewerkers gedisciplineerd werken met de beschikbare middelen en informatie.

De komende jaren moeten we flink bezuinigen. Het financiële kader dwingt ons meer dan voorheen elke euro effectief en efficiënt in te zetten. Hetzelfde geldt voor de formatie. Naast de harde kant (financiële administratie op orde, contractbeheer en management, eenduidige kengetallen voor formatie) vergt ook de zachte kant (waar zetten we onze middelen op in, hoe zetten we dezelfde euro met meer rendement in) inzet.

Mensen ontwikkelen zich, de wereld verandert. Om in te spelen op veranderingen (zowel tijdelijk als structureel) is het belangrijk dat alle medewerkers van SZW multi-inzetbaar zijn. Dat betekent niet dat er geen specialismen meer zijn, maar wel dat medewerkers horizontaal, verticaal en diagonaal in de organisatie carrièremogelijkheden kunnen zien en flexibel (moeten) kunnen worden ingezet.

Medewerkers krijgen de ruimte om zelf verantwoordelijkheid en regie te nemen voor hun werk. Niet de aanwezigheid achter het bureau, maar de resultaten tellen. Dit is in lijn met de ontwikkeling van het Nieuwe Werken van de gemeente Haarlem.

De leden van het management moeten zowel de medewerkers als elkaar vertrouwen in die verantwoordelijkheid. Om een lerende organisatie te zijn en te blijven, is het van belang dat alle medewerkers op een constructieve manier kritisch zijn naar zichzelf, collega's en het management.

3.3 Wat voor een organisatie wordt SZW?

De hoofdafdeling SZW van de gemeente Haarlem biedt Haarlemse burgers kansen wanneer zij ondersteuning nodig hebben ten aanzien van werk, inkomen en schulden. De kerntaak is schulddienstverlening, de directe uitstroom naar werk en arbeidsbemiddeling van mensen die met een beperking kunnen werken. Voor zorgklanten voorziet SZW in de uitkering en hebben wij een toeleidende functie.

Zoveel mogelijk mensen met een arbeidsvermogen, en dus met een loonwaarde, moeten aan het werk bij een reguliere werkgever. Het maakt daarbij niet uit of je een arbeidsbeperking hebt; ook met die beperking ga je aan de slag. SZW kijkt naar wat mensen wél kunnen en niet naar wat ze niet kunnen. Daarmee verandert een van de huidige kerntaken van SZW. Van een sociale dienst die inzet op re-integratie en ondersteuning worden wij een organisatie die inzet op arbeidsmarktbemiddeling in regionaal perspectief. In plaats van klantmanager wordt SZW bemiddelaar. Het begrip dienstverlening krijgt een prominente plaats in het werk. Dat vraagt om een ondernemende en meer zakelijke werkwijze.

SZW neemt niet langer de zorgverantwoordelijkheid van de klanten op zich. Niet als het gaat om werk en niet als het gaat om schulden. Dat is geen wezenlijke taak van een sociale dienst en bovendien vanuit een financieel oogpunt niet langer houdbaar. Waar het gaat om klanten zonder loonwaarde of klanten met een zorg- of hulpvraag zetten wij dus niet langer in op hun activering richting werk of op het oplossen van de problemen. Wél is het onze taak om voor deze doelgroep het vangnet te zijn en effectief en efficiënt de uitkering te verzorgen.

Ook hebben wij een belangrijke faciliterende rol ('zorgen dat in plaats van zorgen voor') en een toeleidende rol. Een toeleidende rol wil zeggen dat we zorgklanten waar mogelijk doorverwijzen naar gemeentelijke afdelingen, partners en professionals die hen verder kunnen helpen. Deze partners hebben ook de regie over het adresseren van de problematiek bij deze klanten. Het werk van SZW voor deze doelgroep wordt gekoppeld aan de keten zorg en ondersteuning. Daardoor blijft er zicht op activering en op vermindering van persoonlijk en maatschappelijk leed.

3.4 Wat betekent SZW voor de klant? Kansen bieden en inzet belonen

De welvaartsstaat en de sociale zekerheid in Nederland veranderen als gevolg van economische en maatschappelijke ontwikkelingen. Solidariteit, draagvlak en betaalbaarheid moeten ook in de toekomst veilig zijn gesteld. Daarbij wordt steeds meer een beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van de burger en het in stelling brengen van zelfredzaamheid. Die discussie over en herbezinning op de manier waarop wij klanten benaderen, gaat ook niet aan SZW voorbij.

Het uitgangspunt is dat we niet de problemen van onze klanten oplossen, maar dat we mensen de middelen en de infrastructuur bieden om dat zelf te doen. SZW biedt kansen. Onze klanten bepalen zelf of ze die kans grijpen. Wel is het onze taak deze kansen zoveel mogelijk te etaleren. Daarbij worden klanten aangesproken op wat ze kunnen, niet op wat ze niet kunnen. De consequentie van deze visie is dat SZW weinig kan doen voor ongemotiveerde klanten of klanten die zich niet willen inzetten om uit de uitkeringssituatie te komen.

Ons andere uitgangspunt is dat we de inzet van de klant belonen. In de huidige situatie is het zo dat hoe groter de problemen zijn en hoe langer de uitkeringssituatie duurt, hoe meer mensen en middelen we inzetten. Dat lijkt logisch, maar het rendement van die inspanningen is eigenlijk niet altijd even duidelijk. Wanneer echter de situatie van de klant verbetert, wordt dat niet beloond, maar 'bestraft' met minder inzet van onze dienstverlening. Kansen bieden en inzet belonen zijn twee kanten van dezelfde medaille. Onze inspanningen richten zich op het bieden van kansen aan onze klanten. Wanneer de klant die kansen grijpt en daarmee zijn of haar zelfredzaamheid vergroot, wordt door ons

de inzet beloond. Daarmee geven we tegelijkertijd het signaal dat we er zijn voor klanten die willen en gemotiveerd zijn om hun zelfredzaamheid ter hand te nemen.

4. Hoe gaan we het doen? Waar zetten we op in?

4.1 Schulddienstverlening

De gewenste kwaliteitsslag en verzakelijking die is vastgelegd in de Wet op de gemeentelijk schuldhulpverlening is door SZW al ingezet. De instroom wordt beperkt, er is meer aandacht voor preventie en klanten moeten zelfredzamer worden. Tegelijkertijd willen we dat er meer inzicht komt in de maatschappelijke effecten van schuldbemiddeling en dat er een heldere kosten/baten analyse komt. Aan de voorkant wordt inmiddels gewerkt met een digitale aanmelding en selectie van klanten. Daarmee behouden we ons het recht voor klanten te weigeren, bijvoorbeeld omdat er sprake is van recidive of een gebrek aan motivatie. Na aanmelding verzorgen vrijwilligers van Humanitas een workshop waarna een werkbaar dossier kan worden aangeleverd aan de gemeente.

In de afgelopen jaren is voor klanten in de schuldhulpverlening volledig budgetbeheer ingezet. Klanten droegen hun hele inkomen over aan de gemeente, waarna de afdeling Schuldhulpverlening alle rekeningen betaalde. Deze vorm van budgetbeheer neemt alle verantwoordelijkheid weg bij de klant zelf. Daar willen we vanaf. SZW zet inmiddels in op minder lang en intensief budgetbeheer. Via onder andere een groepstraining 'omgaan met geld', individuele tussenzorggesprekken, uitstroom- en nazorggesprekken worden klanten getraind en begeleid om (deels) zelf hun financiën te beheren en recidive te voorkomen. Klanten die nog wel volledige ondersteuning nodig hebben, blijven die ook ontvangen.

Door een ketenaanpak kunnen schulden eerder gesignaleerd worden. We werken daarvoor onder andere samen met de afdelingen Werk en Inkomen en Debiteurenbeheer en Fraude en met de woningbouwcorporaties en energieleveranciers.

4.2 Handhaving

Misbruik van sociale voorzieningen zal met de Wet werken naar vermogen niet verdwijnen. Handhaving blijft daarom een belangrijk onderdeel van ons werk. Ook omdat een effectieve handhaving zorgt voor een verlaagde instroom en een hogere uitstroom. En dat levert uiteindelijk besparingen op. De verwachting is echter dat handhaving er door een aantal belangrijke ontwikkelingen anders uit komt te zien. Het gaat dan om maatschappelijke veranderingen, wettelijke veranderingen en de veranderingen in onze eigen organisatie.

Maatschappelijke veranderingen betreffen met name de mogelijkheden om met het gebruik van internet fraude op te sporen, het zogenaamde digitaal rechercheren. Aan de ene kant maken klanten veel gebruik van internet en aan de andere kant is internet een informatiebron met ongekende mogelijkheden.

Wat betreft de veranderingen in onze eigen organisatie verwachten wij dat de Wet werken naar vermogen en onze uitwerking daarvan in vier klantgroepen om een andere beleidsinzet op het onderdeel handhaving vraagt. Belangrijke voorgenomen wijzigingen zijn onder andere het verplichte huisbezoek, de strenge regels voor het samenwonen met meerderjarige kinderen en het streng straffen van fraude (drie maanden geen uitkering). Gemeenten krijgen ook meer instrumenten in handen om klanten te verplichten aan het werk te gaan of om een tegenprestatie voor de uitkering af te dwingen. Het wegvallen van de trajecten bij een deel van de klanten (zie 4.5) zal minder handavingsinzet vragen. Versterking van de handhaving aan de poort zal de instroom in de uitkering verder kunnen beperken.

De wettelijke veranderingen betreffen de voorstellen van het kabinet voor een stevigere aanpak van fraude.⁷ Uitgangspunten van de nieuwe wetgeving zijn onder andere dat teveel ontvangen uitkering geheel wordt teruggevorderd en een forse verhoging van de sancties bij geconstateerde fraude en recidive. Daarnaast wordt er geïnvesteerd in een verhoogde pakkans door betere informatie-uitwisseling en in betere voorlichting over rechten en plichten aan uitkeringsgerechtigden.

Hoe deze ontwikkelingen uitpakken en wat wij gaan doen wordt verder uitgewerkt in de programmalijn handhaving.

4.3 Het Werkplein is het regionaal centrum voor werkzoekenden

Wij willen zoveel mogelijk directe uitstroom naar werk realiseren en zoveel mogelijk mensen met een arbeidsbeperking bij reguliere werkgevers aan het werk krijgen. Daarvoor moet de regionale arbeidsmarkt ontsloten worden, moeten we ons op werkgevers richten en een gericht arbeidsmarktbeleid vorm gaan geven. Dat kan alleen als er in regionaal verband samengewerkt wordt op in elk geval het niveau van de arbeidsmarktregio. Samen met het UWV en omringende gemeenten wordt een Werkplein ingericht op de locatie Zijlsingel in Haarlem. Dat is de fysieke locatie waar de regionalisering zijn beslag krijgt. Op dit Werkplein:

- is alle werkgeversdienstverlening ondergebracht;
- is alle kennis van de arbeidsmarkt aanwezig;
- melden klanten zich op weg naar werk;
- vindt het eerste contact voor de inkomensvraag plaats;
- vindt de bemiddeling naar regulier werk plaats;
- vindt de matching en plaatsing van alle uitkeringsgerechtigden plaats die met een loondispensatie bij reguliere werkgevers aan het werk gaan.

Het Werkplein is al een sterk merk. Werkgevers en werkzoekenden weten wat zij kunnen verwachten op een dergelijke locatie.

Een geïntegreerd Werkplein draagt ook bij aan een betere dienstverlening aan onze klanten. Alle procedures en gesprekken vinden plaats op één locatie. Doorverwijzingen en nieuwe gesprekken zijn dan minder nodig. Alle aanvragen, ook die voor bijvoorbeeld schulddienstverlening, vinden plaats op het Werkplein. Daarmee fungeert het Werkplein als frontoffice voor al onze klanten. Samenwerking in het Werkplein biedt ook de kans om maximaal gebruik te maken van de werkgeversdienstverlening die het UWV voor de gemeentelijke doelgroep kan inzetten.

4.4 E-dienstverlening

De komende jaren zijn er veel minder financiële mogelijkheden als gevolg van de bezuinigingen. Elke euro moet efficiënt en effectief besteed worden. SZW moet tegelijkertijd zakelijk en ondernemend werken en de klant een dienstverlening bieden die gestroomlijnd loopt en zo min mogelijk bureaucratie kent.

SZW wil een moderne, volwaardige dienstverlening via het internet bieden. Alle aanvraagprocessen worden gedigitaliseerd en alle dienstverlening die digitaal kan, wordt ook digitaal uitgevoerd. Zo wordt de klant tijd- en plaatsonafhankelijke dienstverlening geboden en sluit SZW zich aan bij de maatschappelijke ontwikkelingen op dit terrein.

Aanvullend op de digitalisering dient een deel van de werkzaamheden geautomatiseerd te worden. Zo kan bijvoorbeeld het handmatig invoeren in de diverse systemen definitief tot het verleden behoren. Digitalisering en automatisering kunnen op termijn een aanzienlijke administratieve lastenverlichting en een kostenbesparing, en dus efficiencywinst, opleveren.

⁷ Zie brief minister Kamp en staatssecretaris De Krom van 10 maart 2011 'Aanpak Fraude' alsmede de reactie van Divosa d.d. 18 maart 2011. De nieuwe wetgeving moet op 1 januari 2012 van kracht worden.

De overgang naar digitale dienstverlening is een grote. Momenteel experimenteren we al met de digitale aanvraag schuldhulpverlening en de digitalisering van de intake werk en inkomen. Het betekent in elk geval dat een deel van de fysieke klantcontacten die we nu organiseren en de daarbij behorende taken minder nodig zullen zijn. Dat heeft personele consequenties en consequenties voor de benodigde fysieke ruimte. Het daadwerkelijk realiseren van e-dienstverlening en dat hanteren als norm vraagt een aanzienlijke investering. De implementatie en consequenties ervan worden uitgewerkt in het plan van aanpak digitalisering.

4.5 Klantgroepen Wet werken naar vermogen

Om de bezuinigingen die samengaan met de Wet werken naar vermogen op te vangen zijn fundamentele keuzes nodig. Zo moeten we kiezen welke dienstverlening we bieden aan welke klant.. De focus van SZW richt zich op de directe uitstroom naar werk en op de klanten met arbeidscapaciteit. Zij hebben een loonwaarde en kunnen door inzet van het middel loondispensatie daadwerkelijk aan het werk. Voor participatie- en zorgklanten fungeren wij vooral als sociaal vangnet. We proberen samen met ketenpartners persoonlijk en maatschappelijk leed zoveel mogelijk te voorkomen en beperken. Deze groep krijgt een beperkte en andere dienstverlening.

Wij gaan voor de Wet werken naar vermogen uit van vier klantgroepen. Voor elk van deze klantgroepen wordt een verschillende dienstverlening ingevoerd.. Over de omvang van deze klantgroepen is slechts in beperkte mate iets te zeggen. Dat is namelijk afhankelijk van de vormgeving en vooral de criteria voor toegang tot de regeling en de toegang tot beschut werken. Het blijven dus schattingen op basis van aannames. De verwachting is dat ons klantenbestand vanaf 2013 gestaag toeneemt met duizend personen, naar een klantenbestand van in totaal ongeveer vierduizend personen. Dat betreft de instroom vanuit de Wajong (naar schatting driehonderd personen) en de Wsw (naar schatting zevenhonderd personen)⁸. Driekwart van ons bestand zal, zo schatten wij, bestaan uit klantgroep drie en vier en een kwart van ons bestand (ofwel zo'n duizend personen) zal vallen onder de categorie klanten met een loonwaarde.⁹ (Zie onder).

Dit is een dynamisch systeem: de meeste mensen bewegen binnen deze klantgroepen. Ook voor de klantgroep met een loonwaarde geldt dat de verdien capaciteit kan toenemen. Daarom vindt periodiek een loonwaardemeting plaats.

Met het hanteren van deze klantgroepen en de bijbehorende dienstverlening verdwijnt de taak/rol van de klantmanager in zijn huidige vorm. We voorzien dat de klantmanager minder taken als hulpverlener en trajectbegeleider krijgt, maar meer taken als dienstverlener en arbeidsbemiddelaar.

- *Klantgroep één: kansrijke werkzoekenden*

Dit is de klantgroep die in staat is op eigen kracht werk te vinden. Wij schatten op basis van ons huidige klantenbestand de instroom van deze groep op ongeveer honderd tot tweehonderd personen op jaarbasis, variërend op basis van conjunctuurschommelingen. De dienstverlening aan deze klanten kenmerkt zich als volgt: de dienstverlening gebeurt via het Werkplein, is extensief en vindt vooral digitaal plaats. De instroom in de uitkering moet zo laag mogelijk blijven. Handhaving aan de poort is voor deze klantgroep dus een belangrijk instrument. In de uitwerking van het werken naar vermogen en de bijbehorende dienstverlening aan deze klantgroep moet de vraag beantwoord worden hoe lang wij een uitkering blijven verstrekken aan iemand die toegang heeft tot de arbeidsmarkt. De inzet van uitzendbureaus aan de poort is een goed middel om het aantal klanten dat direct naar werk bemiddeld kan worden te vergroten. SZW is daarvoor, in gesprek met uitzendbureaus.

⁸ Gebaseerd op schattingen van het kabinet.

⁹ Gebaseerd op eigen ervaringscijfers en ervaringscijfers van Paswerk. Zie ook Eindrapport Inspelen op de Wet werken naar vermogen van de brancheorganisatie voor SW-bedrijven Cedris.

- *Klantgroep twee: klanten met een gedeeltelijke loonwaarde ofwel arbeidsmarktvermogen / klanten met een arbeidsbeperking*

Dit zijn de klanten waarvan vastgesteld is dat zij ondanks arbeidsbelemmeringen een loonwaarde hebben die ingezet kan en moet worden. SZW richt zich vooral op het productief maken van deze klanten. Daarbij geldt dat hoe hoger de loonwaarde van onze klanten, hoe meer we besparen op de uitkeringslasten. Klanten uit deze groep gaan door middel van het instrument loondispensatie zoveel mogelijk aan het werk bij reguliere werkgevers. SZW vult vervolgens het inkomen aan met de uitkering. Een deel van het arbeidsvermogen dat in geld wordt omgezet kunnen we weer investeren in de klant. Kanttekening hierbij is dat onze ervaring leert dat een deel van deze doelgroep niet aan het werk kan bij een reguliere werkgever. Daarnaast is vaak veel begeleiding nodig. Een deel van deze klantgroep kan aan het werk in de zogenaamde social firms, zoals het groenbedrijf van Paswerk. Wij gaan uit van een omvang van deze groep van ongeveer 25 procent van het bestand, oftewel duizend mensen gebaseerd op de instroom die straks gaat plaatsvinden vanuit de Wajong en de Wsw.

- *Klantgroep drie: klanten met een zeer beperkte loonwaarde, participatieklanten*

Dit zijn klanten die weinig perspectief hebben op regulier werk of werk met een loondispensatie bij een reguliere werkgever. De verwachting is dat het overgrote deel van het bestand uit dit soort klanten bestaat. Voor deze mensen is het echter vaak wel mogelijk om een prestatie te leveren in onderlinge of maatschappelijke dienstverlening. Denk bijvoorbeeld aan koffie schenken in het buurthuis of het doen van klusjes en boodschappen voor de burens. Voor deze doelgroep willen wij het vangnet van de uitkering koppelen aan de onderlinge dienstverlening van Hof 2.0. Die laatste biedt burgers een algemeen toegankelijke infrastructuur die hen in staat stelt zelf hulp in te schakelen en in te kopen. Zo kunnen klanten gekoppeld worden aan bijvoorbeeld burgers die om hulp in de huishouding vragen. Ook de wijkaanpak en het vrijwilligerswerk kunnen voor deze klanten mogelijkheden bieden.

Daarnaast kunnen deze mensen een vorm van rehabiliterende re-integratie en/of dagbesteding krijgen die gefinancierd wordt vanuit de AWBZ. Vanaf 2014 wordt deze vorm van sociale activering gefinancierd vanuit de Wmo. Partners als bijvoorbeeld Paswerk en Ecosol bieden deze door de AWBZ gefinancierde dagbesteding en kunnen voor deze kwetsbare groep dus veel betekenen. Zo kunnen ook mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt waar mogelijk deelnemen aan de maatschappij. De dienstverlening aan deze doelgroep kenmerkt zich door het bieden van een vangnet, namelijk de uitkering. Daarnaast vindt er een vorm van facilitering en toeleiding plaats richting ketenpartners. De Wwnv waarschijnlijk inzetten op een verplichtende vorm van wederkerigheid: je bent verplicht iets te doen voor je uitkering. Wij willen vooral ook uitgaan van een activerend en belonend beleid door middel van premies en toeslagen.

- *Klantgroep vier: zorgklanten*

Dit betreft de doelgroep zonder loonwaarde waarvoor ook op de lange termijn het perspectief op werk of een vorm van maatschappelijke dienstverlening klein is. Voor Haarlem is het van groot belang dat we de uitkeringsvoorziening voor deze doelgroep zo goed mogelijk blijven uitvoeren. Dat maakt een menswaardiger bestaan mogelijk en beperkt de overlast van een deel van de doelgroep. Daarnaast kan de uitkering als praktisch sturingsinstrument gebruikt worden richting de klant. De ervaring die SZW de afgelopen zeven jaar heeft opgedaan met de aanpak bijzondere doelgroepen toont aan dat samenwerking met ketenpartners cruciaal is om maatschappelijk en persoonlijk leed zoveel mogelijk te beperken. Omdat de doelgroep zich als gevolg van de Wwnv verbreedt, blijft het van belang dat wij de aansluiting zoeken met het stedelijk regionaal kompas en de maatschappelijke opvang. Wij benadrukken echter dat SZW de activering van zorgklanten niet langer meer tot het takenpakket rekent. De financiering van trajecten sociale activering vanuit SZW komt daarmee ten einde.

4.6 Paswerk is onze strategische partner inzake arbeidsbemiddeling

Straks hebben wij te maken met een grote groep mensen met een arbeidsbeperking die richting werk bemiddeld moeten worden; het betreft alle klanten in klantgroep twee. Deze groep zal veel groter zijn dan nu, want we krijgen de huidige groep Wsw'ers die niet beschermt hoeven te werken en de Wajongers die niet duurzaam arbeidsongeschikt zijn erbij. Wij zijn niet in staat die mensen zelf te bemiddelen. Daar ligt niet onze expertise en dat is ook niet onze taak.

Wij kiezen voor Paswerk als strategische partner om het onderdeel detachering en arbeidsbemiddeling onder de Wet werken naar vermogen voor ons uit te voeren. Paswerk heeft ervaring met het bemiddelen van de doelgroep met een arbeidsbeperking want zij doen dat in het huidige stelsel voor Wsw-geïndiceerden, en voor Wwb-klienten. Paswerk heeft bovendien de infrastructuur om op grotere schaal dienstverlening te bieden. De afgelopen jaren hebben wij veel ervaring opgedaan met Paswerk als uitvoeringspartner in de re-integratie, met name inzake Workfirst en het assessment. Wij willen die investeringen en ervaringen kapitaliseren en benutten. Bovendien is het van waarde dat Paswerk een mensontwikkelbedrijf is. Paswerk stelt de groei van mensen met een beperking die hun deelname aan de arbeidsmarkt belemmert centraal. Zij sluiten daarmee aan bij de visie en missie van SZW. Een belangrijke voorwaarde voor het slagen van de strategische relatie.

Een strategische samenwerking met Paswerk heeft als doel het bedrijf uit te bouwen tot een regionale uitvoeringsorganisatie voor benutting van mensen met een arbeidspotentieel. Om de concurrentie op de benutting van dat potentieel aan te kunnen, zoeken wij waar mogelijk de verbinding met het SW-bedrijf in de IJmond en met commerciële uitzendbureaus. Kanttekening hierbij is wel dat ook andere SW-bedrijven in de IJmond en rond Schiphol opereren.

De activiteiten van Paswerk moeten meer dan voorheen gericht zijn op resultaat en maximale uitstroom. De samenwerking van SZW met Paswerk dient daartoe te verzekeren waarbij effectief moet worden gestuurd op het resultaat. Duidelijk is dat Paswerk in deze rol zal moeten groeien. SZW behoudt de ruimte om bij andere partijen producten en diensten in te kopen.

De ontwikkeling van een strategische relatie met Paswerk en de ontwikkeling tot een regionale uitvoeringsorganisatie wordt uitgewerkt in een apart programmaonderdeel. Daarbij wordt een deel van de huidige SZW taken door Paswerk overgenomen inclusief de daarbij behorende medewerkers. In de programma-uitwerking komen in elk geval de volgende vraagstukken aan de orde:

- de positie van Paswerk als regionaal bedrijf;
- de juridische vorm van het bedrijf en de wijze van besturing;
- de fysieke vorm van het bedrijf, mede in relatie tot de huidige huisvesting;
- bedrijfsplannen voor de verschillende relevante product-/marktcombinaties;
- voorstellen voor flankerend beleid richting werkgevers;
- samenwerking met commerciële partijen zoals uitzendbureaus;
- een implementatieplan voor de transitie naar de nieuwe strategie;
- een plan waarmee een beroep kan worden gedaan op de herstructureringsmiddelen die het Rijk naar verwachting ter beschikking zal stellen;
- een pakket maatregelen om exploitatieverliezen in de overgangsjaren beperkt te houden.

4.7 Doelgroepenbeleid: inburgering, educatie, jongeren en zelfstandigen.

Wat betekent de toekomstige focus op doelgroepen voor directe bemiddeling en met arbeidspotentieel voor de doelgroepen uit ons huidige beleid?

• Inburgering

Vanaf 2013 gaan we over op een inburgeringsstelsel waarbij de verantwoordelijkheid om in te burgeren bij de inburgeraar zelf komt te liggen. Hij of zij mag dat op eigen manier doen, zolang het examen maar wordt gehaald. Tot 2013 wordt er bezuinigd op de middelen voor inburgering als onderdeel van het participatiebudget. Het aantal trajecten dat nog gerealiseerd kan worden is niet groot. De wettelijke taak om over inburgering te beschikken en te handhaven komt naar verwachting bij de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) te liggen. Daarmee heeft SZW geen wettelijke taak meer uit te voeren wat betreft inburgering en/of inburgerings- of taalkwalificatiebeleid vanaf 2013. Wij zijn wel van mening dat een taalprobleem een belemmering kan zijn bij de arbeidsbemiddeling. Dat beschouwen wij echter als een van de vele belemmeringen die bij arbeidsparticipatie kunnen spelen. Door te werken kunnen onze klanten investeren in hun scholing en dus ook in hun taalbeheersing.

- *Educatie*

SZW heeft geen expertise op het terrein van educatie en vanaf 2013 zullen deze middelen niet langer in een door SZW te besteden participatiebudget zijn opgenomen. Wij beschouwen educatie als een onderdeel dat bij de afdeling Onderwijs van de gemeente Haarlem thuishoort. Wel is het zo dat educatie een onderdeel is van het arbeidsmarktbeleid. Immers, een onderwerp als laaggeletterdheid heeft een rechtstreeks effect op onze capaciteit om arbeidsbelemmerden te bemiddelen naar werk. Wij pakken dit onderwerp op in onze strategische samenwerking met de afdelingen Onderwijs en Economische Zaken om te komen tot een gezamenlijk arbeidsmarktbeleid. Dat geldt ook voor het beleggen van het onderdeel volwasseneneducatie. (Zie onder).

- *Jongeren*

Het is onze overtuiging dat jongeren op school of aan het werk horen te zijn of een combinatie daarvan. Onder de huidige wet Wij doen jongeren nog teveel een beroep op de inkomensondersteuning. Ons uitgangspunt is dat jongeren onder de 27 jaar geen uitkering krijgen. Jongeren tot die leeftijd moeten zichzelf nog volop ontwikkelen en moeten dat doen door te werken, niet door thuis te zitten. Jongeren kunnen daartoe gebruik van de dienstverlening op het Werkplein. Voor een deel van de jongeren zal gelden dat hun problematiek van dien aard is dat zij wel van het vangnet dat de uitkering is, gebruik moeten maken. De problemen waar deze jongeren mee te maken hebben, worden echter niet door SZW opgepakt. Wij beschouwen het beleid ten aanzien van jongeren waar het de combinatie arbeid en scholing maar ook zorg betreft, als een onderwerp dat in een breder verband moet worden opgepakt in de samenwerkingsrelatie met Onderwijs en Economische Zaken, het PAO en met werkgevers.

- *Zelfstandigen*

Uitkeringsinstanties als gemeenten en het UWV legden voorheen de focus op het re-integreren naar werk in loondienst. Dat is de laatste jaren veranderd onder invloed van onder meer de toegenomen waardering voor het ondernemerschap, de stijging van het aantal zelfstandigen zonder personeel en de flexibilisering van de arbeidsmarkt. Maar ook door (fiscale) overheidsmaatregelen, vermindering van regeldruk en aanpassing van wetgeving.

Verder is er een ontwikkeling naar meer hybride vormen van arbeid. Mensen wisselen loondienst en ondernemerschap met elkaar af, combineren parttime of zelfs fulltime dienstverbanden met het runnen van een eigen bedrijf of lenen zich als zzp'er uit.

Wij bieden ook kansen aan mensen op hun weg richting een levensvatbaar bedrijf. Een van de instrumenten daartoe is het Besluit bijstandverlening zelfstandigen (Bbz). Een belangrijk instrument omdat het een van de weinige manieren is om de arbeidsmarkt te beïnvloeden; het voegt iets toe aan de lokale economie. Daarnaast hebben wij mensen in ons bestand die wel zelfstandig kunnen werken maar niet onder een baas. Tevens laat een baan in loondienst zich soms moeilijk met zorgtaken combineren. Ondernemerschap kan dan een prima alternatief zijn.

4.8 Ketensamenwerking: Onderwijs, Economische Zaken en Dienstverlening

De bezuinigingen in het sociaal domein hebben als effect dat organisaties zich op hun kerntaken gaan richten. Niet wettelijke taken komen ter discussie te staan of worden scherper afgebakend. Dat wat we willen bereiken kunnen we dus niet alleen. Ketensamenwerking is meer dan voorheen noodzakelijk om onze maatschappelijke doelen te bereiken.

Voor de keten werk en inkomen realiseren we het Werkplein waarin we samenwerken met het UWV en met de gemeenten van de arbeidsmarktregio (zie 4.1). Daarnaast hebben wij de komende jaren de werkgevers hard nodig voor het maken van afspraken over scholing en vacaturevervulling. Dat kan niet zonder de afdelingen Economische Zaken en Onderwijs. De financiering van het Platform Arbeidsmarkt (PAO) loopt in 2011 ten einde. Het PAO zit dus in een fase van herontwerp. Met het herontwerp proberen we aan te sluiten bij de westflank van de metropoolregio en samen te werken met de onderwijsinstellingen en de werkgevers. Daarbij is nadrukkelijk aandacht voor het waardevolle netwerk dat nodig is voor een goede aansluiting onderwijs/arbeidsmarkt en het koppelen van arbeidsmarktpotentieel aan sectoren waar krapte wordt verwacht.

Wat betreft de keten zorg werkt Sociale Zaken al samen met Dienstverlening waar het bijvoorbeeld Hof 2.0 betreft. De aansluiting met de Wmo wordt van cruciaal belang in het creëren en financieren van voorzieningen voor onze klantgroepen drie en vier.

4.9 Onderwijs en arbeidsmarkt

Een goed opgeleide beroepsbevolking is van groot belang voor het behoud van welvaart en economische dynamiek. Goed functionerende en vakbekwame werknemers dragen bij aan de winstgevendheid van het bedrijfsleven en de efficiëntie van non-profitorganisaties. De mogelijkheden voor economische groei (en daarmee toename van het aantal banen in de regio) zijn hiervan mede afhankelijk. Ook vanuit het perspectief van de individuele werkzoekende zijn scholing en kwalificaties voor de arbeidsmarkt cruciaal. Veel van onze klanten missen de aansluiting met de eisen van werkgevers doordat zij een te beperkte beroepsscholing, taalbeheersing en algemeen opleidingsniveau hebben.

Reden genoeg om een goede aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt na te streven.

Doelen van onze gemeente daarbij zijn:

- het verminderen van voortijdige schooluitval en het terugbrengen naar het onderwijs van uitgevallen jongeren;¹⁰
- het aanbod van beroepsopleidingen beter afstemmen op op de toekomstige vraag van werkgevers;
- het bieden van kansen aan werkzoekenden die hun scholing willen versterken.

Dit bedrijfsplan richt zich op de inzet van onze hoofdafdeling. Voor het domein Arbeidsmarkt en Onderwijs betekent dat een focus op de eerste en derde doelstelling. Ten aanzien van het eerste doel zet het kabinet met de aanpassingen¹¹ ten aanzien van de Wwb in op een gezamenlijke aanpak en verregaande integrale samenwerking tussen gemeenten, onderwijs en hulpverlening bij het jongeren daadwerkelijk naar school of aan het werk krijgen. Indien er nog mogelijkheden zijn binnen het reguliere onderwijs en de jongere heeft deze onvoldoende benut, dienen ondersteuning en uitkering geweigerd te worden.

De link tussen Onderwijs en Sociale Zaken ligt juist op dit terrein. Regulier onderwijs gaat voor en RMC leerplicht voorkomt in samenwerking met de scholen dat jongeren uitvallen. Hier moeten onze afdelingen naadloos op elkaar aansluiten en speelt de samenwerking in het Jongerenloket op het Werkplein een cruciale rol. Wij willen benutten wat er al is en elkaar daarin versterken.

Wat betreft het derde doel willen wij iedere werkzoekende die gemotiveerd is de kans bieden om zich te ontwikkelen en te scholen. De financiering daarvan komt van de werkzoekende zelf, die met de opbrengst van zijn of haar inzet in een leerwerktraject de kosten van de opleiding verdient. De gemeente neemt de doorlopende lasten van de bijstandsuitkering voor haar rekening. Bij het maken van afspraken met de werkgevers over deze trajecten geven wij prioriteit aan scholing op beroepsrichtingen die een toekomstig tekort aan vakbekwame medewerkers kennen.

4.10 Werkgeversbenadering

Belangrijke strategische partners voor SZW zijn de werkgevers. In de eerste plaats omdat het ondernemerschap de motor is van onze economie en alleen krachtige en financieel gezonde ondernemingen werkgelegenheid en welvaart kunnen scheppen. Voor onze strategie zijn werkgevers op meerdere manieren van belang. Voor onze meest kansrijke klanten draait het om vacaturevervulling. Wij willen zoveel mogelijk van de beschikbare vacatures voor onze klanten ontsluiten en met (digitale) matchingsfaciliteiten bevorderen dat die vacatures goed vervuld worden. . Voor de klanten die kunnen werken met een beperkte loonwaarde zijn de werkgevers opdrachtgever. Wij werken voor deze groep vanuit de gedachte dat werkgevers wel bereid zijn een deel van hun vraag

¹⁰ Zie het Regionale Meerjarenplan Bestrijding Voortijdig Schoolverlaten 2011 – 2014.

¹¹ Zie Memorie van Toelichting van SZW bij het wetsvoorstel tot wijziging Wwb en Wij d.d. 17 juni 2011.

naar arbeid in te laten vullen door mensen met een arbeidsbeperking, maar dat zij dat op een economisch gezonde basis willen doen en dat zij niet bereid zijn daarbij grotere risico's te lopen door uitval of disfunctioneren van de medewerker. Daarom denken wij dat wij klanten in eerste instantie zullen gaan plaatsen bij bedrijven op basis van detachering, met tarieven die zijn aangepast aan de feitelijke prestaties van de betrokken werkzoekenden. Bij een goede match en vertrouwen van de werkgever kan onder toepassing van de loondispensatie eventueel een dienstverband tot stand komen.

De derde relatie betreft de leerwerktrajecten. Met deze lijn richten wij ons op de jongere werkzoekenden die een beperkte inzetbaarheid hebben op de arbeidsmarkt doordat zij te weinig relevante scholing hebben doorlopen. Wij willen met werkgevers en in samenwerking met Onderwijs en Economische zaken een aanbod aan leerwerktrajecten ontwikkelen waarin het toekomstig belang van de werkgevers en het belang van de werkzoekenden gelijkelijk bediend wordt.

Voor alle drie de lijnen is het van belang een breed netwerk van werkgevers in de regio te ontsluiten en actief te benaderen. Onze gemeente verricht daarin al veel werk in bijvoorbeeld de Waarderpolder. In de uitwerking van dit Strategisch Bedrijfsplan dient daarom voor de werkgeversbenadering in regionaal verband een marktwerkingsplan te worden opgesteld en uitgevoerd. Wij zoeken daarvoor de samenwerking met Economische Zaken.

Samenwerking met het UWV (in het Werkplein), Paswerk en werkgeversorganisaties is hierbij onontbeerlijk.

4.11 Minimabeleid

Ook met het nieuwe minimabeleid sluit SWZ aan op het adagium dat we klanten willen activeren en in hun kracht willen zetten. We verbinden de uitkering van armoederegelingen aan onze visie dat inzet en zelfredzaamheid van onze klanten beloofd moet worden. Het bieden van handvatten om de regie over het leven te herwinnen en daarmee sturing aan de eigen toekomst (en de toekomst van het gezin) te geven, is volgens ons de enige duurzame uitweg uit de armoede. De nadruk ligt daarom op een activerende inzet van armoederegelingen en minder op financiële ondersteuning.

- *Een activerend beleid zet mensen in hun kracht*

Uitgangspunt is het sterker maken, het 'in hun kracht zetten' van mensen die zich nu vaak niet sterk genoeg weten om zich te onttrekken aan de situatie waarin ze verkeren. Hoezeer ze ook graag zélf die stap hadden gemaakt, zélf die verantwoordelijkheid hadden genomen, uit de realiteit blijkt dat ze daarbij hulp nodig hebben, een positieve stimulans die hen activeert. Wij willen die stimulans bieden.

- *Een belonend beleid maakt trots*

Een activerende overheid biedt geen soelaas als de burgers zélf niet actief worden, al dan niet geholpen. Het verstrekken van inkomensondersteuning is in onze visie geen doel op zich maar slechts een middel voor het realiseren van (optimale) zelfredzaamheid, waarvoor een contraprestatie kan en mag worden gevraagd. Inzet wordt daarbij beloofd, dat geeft mensen een gevoel van trots en zelfvertrouwen.

- *Resultaat telt*

SZW kijkt naar de sociale context waarin de mensen leven en niet vanuit de context van de bestaande regelingen. Wat hebben klanten nodig om hun doel, zelfredzaamheid en het achter zich laten van armoede, te bereiken? Wat kunnen ze zelf? We nemen mensen niet meer op sleeptouw, maar laten ze zelf de regisseur zijn om hun eigen leven op orde te brengen. Wij volgen en investeren in projecten en regelingen die mensen zo snel mogelijk en duurzaam uit de armoede doen geraken.

- *Een terugtrekkende overheid biedt mensen ruimte*

Een overheid die veel verantwoordelijkheid en initiatief naar zich toehaalt, stelt mensen minder in staat zelf hun eigen krachten aan te spreken. Zelfredzaam zijn betekent dat je voor jezelf kunt zorgen, dat je weet wanneer en waar je daarbij hulp kunt en moet vragen en dat je de regie voert over je eigen leven. Deze visie geeft ook aan dat de overheid maar een gedeeltelijke bijdrage kan leveren aan het

geluk van mensen.

Deze visie op de inzet van armoederegelingen werken wij uit in de programmalijn minimabeleid.

4.12 Hof 2.0

Ons strategisch bedrijfsplan sluit qua visie naadloos aan op Hof 2.0. Maar ook in onze paragraaf over hoe wij dingen gaan doen sluiten wij aan bij de uitwerking van Hof 2.0. In de Wwnv wordt ingezet op het iets terug doen voor je uitkering. Dat geldt met name voor onze klantgroepen drie en vier; onze participatieklanten. Dat 'iets terug doen' kan zijn uitwerking hebben in de onderlinge dienstverlening die is voorzien in Hof 2.0. Burgers die hulp nodig hebben in de huishouding krijgen via de Eigen Kracht Wijzer op de gemeentelijke website oplossingen aangereikt. Een daarvan is het inschakelen van klanten van SZW die terug proberen te komen op de arbeidsmarkt. Zo kunnen stadsgenoten van Haarlem iets voor elkaar betekenen.

Een deel van onze klanten kan bijvoorbeeld ook participeren in het wijkontwikkelingsbedrijf. Een wijkontwikkelingsbedrijf biedt wijkbewoners diensten met inzet van bijstandsgerechtigden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan ramenlapservice, strijkservice, boodschappen of maaltijdendiensten, wekelijkse hulp in de huishouding of tuinonderhoud. Voor hulp bij het huishouden wordt onderzocht in hoeverre een wijkontwikkelingsbedrijf kan voorzien in een deel van de vragen die uit de wijk komen. Ook wordt bekeken in hoeverre mensen die problemen in hun huishouden ervaren gebruik willen maken van mensen vanuit het wijkontwikkelingsbedrijf.

5. De organisatie

5.1 HRM

Als gevolg van een aantal belangrijke omgevingsfactoren gaat Sociale Zaken een periode van grote verandering tegemoet. De hoofdafdeling moet zich aanpassen aan de uitgangspunten van dit plan, en inspelen op rijksbezuinigingen en de taakstellingen op de gemeentelijke formatie. Daarbij horen, naast de organisatievorm en functiebeschrijvingen, het uitwerken en invullen van de thema's Leiderschap en Cultuur. Het uitgangspunt is dat de boodschap naar buiten (naar de klant) dezelfde is als naar binnen (de medewerker). Vertrouwen in eigen kunnen en doen, digitaal wat kan, flexibel en creatief handelen, aanspreken op houding en gedrag, een leven lang leren, zelf de regie nemen (en de verantwoordelijkheid krijgen), het inzetten van netwerk en samenwerken.

Een deel van de werkzaamheden zal op andere locaties gaan plaatsvinden, zoals het Werkplein en Paswerk. En; een nieuwe organisatie betekent ook nieuwe taken en nieuwe functies en dat vraagt weer andere competenties en andere kwaliteiten. Dat heeft voor iedereen die bij SZW werkt consequenties.

Tegelijkertijd heeft de afdeling HRM van de gemeente Haarlem een aantal ambities en ontwikkelingen vertaald in een strategische HRM visie die in het voorjaar 2011 door het college is vastgesteld. Kernwoorden van dat plan zijn modern, ondernemend en stimulerend. Het personeel moet daarop aansluiten. Ook dat plan staat een ingrijpend veranderingsproces voor waar we als SZW mee te maken hebben.

Deze ontwikkelingen worden uitgewerkt in de programmalijn HRM, dat in elk geval de volgende onderdelen bevat:

- het ontwerpen van een nieuw organisatie-model;
- het maken en uitvoeren van een reorganisatieplan;
- het uitwerken van de functies, inclusief de daarbij behorende competenties (functiegebouw)
- het formuleren van de gewenste cultuur en inhoud van het leiderschap van het management.

5.2 Financiën

De hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid kent drie financiële hoofdstromen. Deze hoofdstromen betreffen het Participatiebudget, de Bundeling uitkeringen inkomensvoorzieningen

(BUIG) en de budgetten bijzondere bijstand en schuldhulpverlening. Tot slot spelen de rijks- en gemeentelijke ombuigingen de komende jaren een grote rol binnen het financieel kader.

- *Participatiebudget*

Het Participatiebudget bestaat tot de invoering van de Wet werken naar vermogen (inwerkingtreding 2013) uit drie budgetten, namelijk het Werkdeel, het Inburgeringsdeel en het Educatiedeel.

De regering heeft ervoor gekozen het Inburgeringsdeel af te bouwen en te kiezen voor het leenstelsel. Het Educatiedeel verdwijnt bij de hoofdafdeling SZW en wordt met het beschikbare budget overgeheveld naar de hoofdafdeling Stadszaken.

Als gevolg van de bezuinigingen van het kabinet kan aan een werkzoekende die een beroep doet op de bijstand niet langer de dienstverlening worden geboden die in de periode 2006 -2010 gebruikelijk was. Het voor re-integratie beschikbare budget daalt van 14,5 miljoen in 2008 naar 6,5 miljoen in 2012. Vanaf 2013 worden de budgetten van gemeenten voor re-integratie en sociale werkvoorziening samengevoegd. De Wet werken naar vermogen wordt één brede voorziening met zoveel mogelijk gelijke rechten, plichten én arbeidsmarktkansen. De wet gaat gelden voor Haarlemmers met arbeidsvermogen die nu nog gebruikmaken van de verschillende regimes van de Wsw, Wet Wajong en WWB/WIJ. De uitkeringsvoorwaarden, financiering, ondersteuning en uitvoering van die huidige regelingen worden met de nieuwe wet zoveel mogelijk gelijk getrokken. De Wsw wordt binnen deze operatie getransformeerd naar een voorziening voor beschermd werken. In het regeerakkoord zijn forse kortingen opgenomen op het budget van gemeenten voor re-integratie. De korting bestaat uit het bestaande W-deel (neemt met meer dan de helft af tot in 2015 € 680 miljoen) en een korting op de rijkssubsidie voor de sociale werkvoorziening. Onduidelijk is of deze laatste korting ook verwerkt is in de eerder genoemde korting op het ontschot budget.

Dit betekent dat voor re-integratieactiviteiten vrijwel geen budget beschikbaar zal zijn. Waar in de goede jaren per klant ongeveer 5000 euro re-integratiemiddelen beschikbaar was zal dit de komende jaren een minimaal bedrag zijn.

Het grootste financiële risico ligt in het feit dat de vergoeding per SW-plek in hoog tempo daalt, terwijl de rechten van de zittende Wsw-doelgroep ongewijzigd blijven. De gemiddelde loonkosten per fte van de *huidige* groep Wsw-ers worden nu ingeschat op € 27.587 (bron: Paswerk). Tot nu toe staat hier een vergoeding tegenover van € 25.759. Deze vergoeding zal dalen tot een vergoeding van € 22.050 per werkplek in 2015.

Door optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden die de Wet werken naar vermogen biedt, waaronder het instrument loondispensatie, willen wij het financiële effect reduceren. Dit doen wij door de klantgroep die in aanmerking komt voor het instrument loondispensatie onder te brengen bij Paswerk. Wij verwachten dat Paswerk ongeveer de helft van de klantgroep tegen een loonwaarde van 65% bij werkgevers kan onderbrengen. De opbrengst zal, na aftrek van de begeleidingskosten en verwervingskosten, verdeeld worden tussen de klant en de gemeente. Wij streven naar een aandeel van 5 procent binnen de uitzendbranche in de regio. Kanttekening hierbij is dat wij ervan uitgaan dat de uitkering die door de inzet van loondispensatie uitgespaard wordt, ten gunste komt van de gemeente en niet wordt gekort op het budget voor de bundeling uitkeringen inkomensvoorzieningen.

- *BUIG*

De bundeling uitkeringen inkomensvoorziening bestaat uit de Wwb, Wij, Ioaw/z, Wwik en de Bbz. Met ingang van 2012 wordt de Wwik ingetrokken. Met de inwerkingtreding van de Wwnv in 2013 worden de Wwb, Wij en de Wajong (niet volledig en duurzaam arbeidsongeschikt) binnen de Wwnv ondergebracht.

De gemeente ontvangt een jaarlijks budget voor de bovengenoemde uitkeringen. Na het aflopen van het huidige bestuursakkoord (per 2012) gelden de oude uitgangspunten met betrekking tot het vaststellen van het macrobudget. Dit betekent dat het macrobudget in principe toereikend moet zijn voor alle gemeenten. Uiteraard blijft het zo dat beter presterende gemeenten kunnen overhouden op dit budget en dat het voor andere gemeenten tekorten op zal leveren.

Als uitgangspunt voor toekomstige begrotingen hanteren wij de richtlijn dat kostendekkende uitvoering mogelijk is. Dit betekent dat het saldo van de rijksbijdrage, de ontvangsten uit debiteuren en de uitgaven aan uitkeringen op begrotingsbasis geen tekort of overschot vertonen. Mocht er een overschot of tekort ontstaan, dan wordt daarmee de reserve Inkomensdeel gevuld of, indien aanwezig, onttrokken.

- *Schulddienstverlening, minimabeleid en de bijzondere bijstand*

Het kabinet heeft ervoor gekozen om de extra middelen, die beschikbaar werden gesteld voor een verbetering van de schuldhulpverlening met ingang van 2012 te beëindigen. Het ging om een bedrag van 380.000 euro op jaarbasis.

Met betrekking tot de bijzondere bijstand en het minimabeleid heeft het college gekozen om extra middelen beschikbaar te stellen, zodat deze bijgesteld worden tot het feitelijk bestedingsniveau. Het kabinet heeft de inkomensgrens die toegang geeft tot de minimaregelingen vastgesteld op 110procent van het minimumloon.

- *Gemeentelijke- en rijksombuigingen*

De komende jaren neemt het financiële kader een centrale positie in binnen de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het kabinet moet ombuigen om de gevolgen van de crisis op te vangen en om de sociale zekerheid ook voor toekomstige generaties betaalbaar te houden. Ook de gemeente Haarlem moet ombuigen om de financiële positie van de gemeente te versterken. Dit komt tot uitdrukking in taakstellingen waarbij van de hoofdafdeling SZW een grote bijdrage wordt gevraagd. Tot slot heeft de hoofdafdeling SZW een taakstelling om de huidige ambtelijke kosten op het participatiebudget te verlagen. Dit is ingegeven door het teruglopende participatiebudget.

Tot 2018 heeft de hoofdafdeling SZW taakstellingen opgelegd gekregen oplopend tot ruim 1 miljoen. Deze taakstellingen realiseren wij door een combinatie van maatregelen waaronder het verlagen van het beschikbare budget voor inhuur, het verhogen van de span of control, het efficiënter werken op taken binnen het bedrijfsbureau en het inleveren van overtollige beleidscapaciteit als gevolg van de beëindiging van inburgeringsactiviteiten. De overige taakstellingen worden meegenomen binnen de reorganisatie die zal plaatsvinden naar aanleiding van dit strategisch bedrijfsplan en de invoering van de Wwnv.

Tot 2014 gaat de hoofdafdeling SZW de ambtelijke kosten die gedekt worden uit het participatiebudget verlagen met 1,8 miljoen, wat neerkomt op ongeveer 18 fte. Deze opgave realiseren wij deels door afbouw van tijdelijke formatie en natuurlijk verloop. De resterende opgave moet plaatsvinden door de bovengenoemde reorganisatie.

5.3 Stuurinformatie

Voor het succesvol uitvoeren van dit strategische bedrijfsplan is het noodzakelijk om nieuwe doelstellingen, indicatoren en streefwaarden te ontwikkelen. Binnen de programmabegroting 2012-2016 worden deze nieuwe indicatoren opgenomen. Binnen de programmalijn financiën en bedrijfsvoering wordt in 2011 een nieuwe set van stuur- en managementinformatie ontwikkeld, die wordt gebruikt ten behoeve van de stuurinformatie voor het management en als input dient voor de Planning & Control documenten.

6. Op weg naar een nieuwe organisatie: de programmalijnen.

Dit plan beschrijft op hoofdlijnen de koers en strategische keuzes. Die keuzes moeten beleidsmatig en praktisch worden uitgewerkt. Dat gaan we doen in een aantal programmalijnen die de komende maanden projectmatig worden opgepakt. De programmalijnen zijn onderverdeeld in een cluster nieuwe wetgeving en nieuw beleid, een cluster inzake de organisatie en een cluster strategische

samenwerking. Voor de programmalijnen geldt dat er binnen SZW gewerkt wordt met projectleiders en werkgroepen. Het betreft de volgende programmalijnen:

Programmalijn	Resultaat	Planning/Realisatie
Nieuwe wetgeving en nieuw beleid:		
Wwnv benutting arbeidspotentieel bij klanten met uitkering	<ul style="list-style-type: none"> - voorbereiding en implementatie wetgeving - beleidsvisie - verordening - uitwerking klantgroepen/klantroueringssysteem - systeem loondispensatie - communicatieplan richting doelgroep 	1 januari 2013
Handhaving rechtmatige verstrekking Wwb/Wwnv	<ul style="list-style-type: none"> - visie - fraudeaanpak op basis van nieuwe wetgeving - uitwerking fraudeaanpak op basis van de Wwnv - implementatie 	Zomer 2011 1 januari 2012 1 januari 2013
Schulddienst- verlening dienstverlening waarbij het regelen van schulden en de zelfredzaamheid centraal staan.	<ul style="list-style-type: none"> - visie en beleidsplan - verordening - implementatieplan - digitale aanvraag - criteria aan de poort - cultuurverandering (kansen bieden) 	1 januari 2012
Minimabeleid activerend minimabeleid/inzet wordt beloond	<ul style="list-style-type: none"> - uitwerking visie in beleidsplan beleidsregels en dergelijke. 	uitwerking in startnotitie minimabeleid zomer 2011 implementatie 01 januari 2012

Programmalijn inzake de organisatie	Resultaat	Planning/resultaat
HRM een hoofdafdeling die zich heeft aangepast aan de eisen van dit SBP, het gemeentelijk HRM beleid, bezuinigingen en taakstelling	<ul style="list-style-type: none"> - het ontwerpen van een nieuw organisatiemodel. - het uitwerken van de functies, en de daarbij behorende functiebeschrijvingen en competenties (functiegebouw) - het maken en uitvoeren van een reorganisatieplan (plaatsing, etc) - het formuleren van de gewenste cultuur en inhoud van het leiderschap van het management - het inzetten op communicatie over de uitgangspunten en de gewenste houding en gedrag (cultuur) 	1 januari 2013
Financiën en bedrijfsvoering optimale financiële bedrijfsvoering voor sturing en control	<ul style="list-style-type: none"> - budgethoudersfunctie - contractmanagement - verplichtingenadministratie - digitale facturenstroom - kwaliteitszorgsysteem financiële processen - volledig managementinformatiesysteem - cultuur en organisatie 	verbeterplan financieel beheer inmiddels gestart
E-dienstverlening administratieve lastenverlichting en moderne volwaardige dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> - aanvragen digitaal - minder administratieve last voor klant door hergebruik informatie - de verwerking van deze aanvragen is geautomatiseerd - de dienstverlening aan de werkzoekende met geringe afstand tot de arbeidsmarkt vindt plaats met de instrumenten van UWV voor elektronische dienstverlening. De klantmanager kan via Werkmap met de klant hierover communiceren. - Op het Werkplein is een ingerichte, gezamenlijke informatiehuishouding die uitgaat van het één-pc-principe en waarin alle relevante UWV-applicaties voor de medewerkers zijn ontsloten. 	1 januari 2013
Programmalijnen Strategische samenwerking	Resultaat	Planning/Realisatie
Paswerk strategische samenwerking inzake arbeidsinschakeling van mensen met een arbeidsbeperking	<ul style="list-style-type: none"> - uitwerking van de positie van Paswerk als regionaal bedrijf - uitwerking van de juridische vorm van het bedrijf - uitwerking van de fysieke vorm van het bedrijf in relatie tot de huidige huisvesting - bedrijfsplannen voor de verschillende relevante product- en marktcombinaties - voorstellen voor een flankerend beleid richting werkgevers - samenwerking met commerciële partijen zoals uitzendbureaus - een implementatieplan voor de transitie naar de nieuwe strategie. - plan aanvraag herstructureringsgelden - een pakket maatregelen om exploitatieverliezen beperkt te houden 	besluitvorming inzake programmalijn eind 2011

Regionale samenwerking volwaardig regionaal Werkplein	<ul style="list-style-type: none"> - intentieverklaring van de betrokken partners - dienstverleningsmodellen uitwerken - locatiekeuze - bedrijfsplan voor het Werkplein - zeggenschap en rechtsvorm bepalen - inrichting en ICT-voorzieningen - personeel en organisatie - communicatieplan - marktwerkingsplan 	bestuurlijke besluitvorming inmiddels in gang gezet
---	--	---