

Collegebesluit

Onderwerp Realisatie effectief ondersteuningsaanbod in het kader van de participatiewet	
Numer	2017/261113
Portefeuillehouder	Langenacker, J.
Programma/beleidsveld	3.1 Werk
Afdeling	SZW/MGT
Auteur	Frank van den Hoek
Telefoonnummer	06 46161287
Email	fjmvdhoek@haarlem.nl
Kernboodschap	De gemeenteraad van Haarlem heeft in de zomer van 2016 het Koersdocument Werk en Inkomen (verseonnr. 2016/255655) vastgesteld. Het Koersdocument heeft als uitgangspunt dat alle Haarlemmers met een bijstandsuitkering meedoen in de samenleving, door werk, opleiding of vrijwilligerswerk. Bij voorkeur met betaald werk. Lukt dat niet, dan zijn er vele andere mogelijkheden voor participatie. Wie dat niet zelfstandig lukt, stimuleren en ondersteunen we daarbij. De ondersteuning van de gemeente richt zich niet dan ook niet langer alleen op re-integratie naar werk, maar ook op participatie. Om de nieuwe koers ten aanzien van Participatie te realiseren maakt het college keuzes ten aanzien van de voorzieningen voor verschillende doelgroepen en ten aanzien van de wijze waarop de uitvoering georganiseerd wordt. Op basis van een analyse van de behoeften van de werkzoekenden die een beroep doen op participatie, de lessen uit onderzoeken naar effectiviteit van voorzieningen en de lessen uit de praktijk wordt de komende jaren de volgende strategie gevolgd. Bij de inrichting van het ondersteuningsaanbod voor werkzoekenden wordt een onderscheid gemaakt in werkzoekenden zonder afstand tot de arbeidsmarkt, werkzoekenden met een overbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt en werkzoekenden met een onoverbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt.
Behandelveorstel voor commissie	Het college stuurt dit besluit ter bespreking naar de commissie Samenleving om zoals toegezegd naar aanleiding van de raadsmarkt van 1 december 2016, de mening van de commissie te vragen op de gekozen aanpak.
Relevante eerdere besluiten	- Nota “Koersdocument Werk en Inkomen” (2016/255655) in de raadsvergadering van 14 juli 2016, - Nota “Vaststellen discussienotitie over verwervingsstrategie Sociaal domein 2018” (2016/497056) in commissie samenleving van 1 december 2016, - Nota “Eindevaluatie Pilots Uitvoeringsprogramma Participeren naar vermogen” (2016/444519) in de commissie Samenleving van 3 november 2016, - Rapportage Toekomst sociale werkvoorziening en de huisvesting van Paswerk, bijlage bij de begroting 2018 Paswerk besproken in de commissie Samenleving van 8 juni 2017.

Besluit College d.d. 20 juni 2017	Het college van burgemeester en wethouders Besluit: 1. Bij de inrichting van het ondersteuningsaanbod voor werkzoekenden onderscheid te maken in: a. werkzoekenden zonder afstand tot de arbeidsmarkt; b. werkzoekenden met een overbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt; c. werkzoekenden met een onoverbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt. 2. Re-integratie a. Voor mensen zonder afstand tot de arbeidsmarkt te verwerven bij commerciële bemiddelingsbureaus; b. Voor specifieke categorieën (onder andere statushouders, jongeren uit pro/vso onderwijs, 50-plussers en ex-gedetineerden) separaat te verwerven en zo nieuwe netwerken of nieuwe aanpakken voor deze groepen te realiseren; c. Voor de groep overige werkzoekenden met een overbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt gebruik te maken van de dienstverlening Pasmatch. 3. De af te sluiten raamcontracten aan te gaan voor de periode van 2 jaar met een optie tot verlenging teneinde tijdig te kunnen inspelen op ontwikkelingen in de doelgroep, ontwikkelingen in de wet, eventuele ontwikkelingen ten aanzien van een participatiebedrijf en de resultaten van de gesprekken met klanten (“Ken je klant –principe”). 4. Een verkenning te starten naar de doorontwikkeling van Paswerk en Pasmatch naar een integraal participatiebedrijf. 5. Een verkenning te starten naar de rol van de sociale wijkteams bij de toeleiding van werkzoekenden met een onoverbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt naar participatie. de secretaris, de burgemeester,
--	---

1. Inleiding

De gemeenteraad van Haarlem heeft in de zomer van 2016 het Koersdocument Werk en Inkomen (verseonnr. 2016/255655) vastgesteld. Het Koersdocument heeft als uitgangspunt dat alle Haarlemmers met een bijstandsuitkering meedoen in de samenleving, door werk, opleiding of vrijwilligerswerk. Betaald werk heeft de voorkeur. Lukt dat niet, dan zijn er vele andere mogelijkheden voor participatie. Wie dat niet zelfstandig lukt, stimuleren we en

ondersteunen we daarbij. De ondersteuning van de gemeente richt zich dan ook niet langer alleen op re-integratie naar werk, maar ook op participatie.

Met deze nota doet het college twee openstaande bestuurlijke agendapunten af:

- **Toezegging 2015549506 Uitvoeringsprogramma Werk en Inkomen, na een jaar experimenteren met instrumenten Participatiewet, moet resulteren in meerjarenbeleidsplan.** In ons coalitieprogramma staat dat we van Haarlemmers met een uitkering verwachten dat zij meedoen in de samenleving. Wie dat niet zelfstandig lukt, ondersteunen wij daarbij. In de Programmabegroting van 2016 hebben we toegezegd met een nieuw strategisch bedrijfsplan voor SZW te komen. Het vorig voorjaar vastgestelde Koersdocument Werk en Inkomen geeft invulling aan de bestuurlijke keuzes in het domein werk en inkomen. De voorliggende opinienota bevat de vertaalslag van deze keuzes naar de uitvoeringsorganisatie en een uitvoeringsprogramma. Beide documenten vormen samen het meerjarenbeleidsplan.
- **Toezegging 2016033119 Evaluatie Poortmodel, is ter informatie aan de commissie gestuurd. Op verzoek van de commissie evaluatie betrekken bij de bespreking Uitvoeringsprogramma Koersdocument.** De evaluatie van het Poortmodel is op een aantal punten meegenomen in het Koersdocument en de nu voorliggende opinienota. Zo leveren wij maatwerk (bypass) voor klanten van wie wij inschatten dat uitstroom naar werk niet (direct) mogelijk is en we zijn gestart met het spreken en leren kennen van onze klanten. We werken met een eigen klantenbestand en daarmee heeft iedere klant een vaste klantmanager en in samenwerking met de klant wordt een plan van aanpak gemaakt waarin gemaakte afspraken worden vastgelegd.

2. Besluitpunten college

Het college van burgemeester en wethouders besluit:

1. Bij de inrichting van het ondersteuningsaanbod voor werkzoekenden onderscheid te maken in:
 - a. werkzoekenden zonder afstand tot de arbeidsmarkt;
 - b. werkzoekenden met een overbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt;
 - c. werkzoekenden met een onoverbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt.
2. Re-integratie
 - a. Voor mensen zonder afstand tot de arbeidsmarkt te verwerven bij commerciële bemiddelingsbureaus;
 - b. Voor specifieke categorieën (onder andere statushouders, jongeren uit pro/vso onderwijs, 50-plussers en ex-gedetineerden) separaat te verwerven en zo nieuwe netwerken of nieuwe aanpakken voor deze groepen te realiseren;
 - c. Voor de groep overige werkzoekenden met een overbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt gebruik te maken van de dienstverlening Pasmatch.
3. De af te sluiten raamcontracten aan te gaan voor de periode van 2 jaar met een optie tot verlenging teneinde tijdig te kunnen inspelen op ontwikkelingen in de doelgroep, ontwikkelingen in de wet, eventuele ontwikkelingen ten aanzien van een

participatiebedrijf en de resultaten van de gesprekken met klanten (“Ken je klant – principe”).

4. Een verkenning te starten naar de doorontwikkeling van Paswerk en Pasmatch naar een integraal participatiebedrijf.
5. Een verkenning te starten naar de rol van de sociale wijkteams bij de toeleiding van werkzoekenden met een onoverbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt naar participatie.

3. Beoogd resultaat

Een optimaal aanbod op het gebied van re-integratie en participatie om zo alle inwoners van Haarlem die onder de Participatiewet vallen, ondersteuning op maat te bieden om mee te kunnen doen in de samenleving, bij voorkeur door betaald werk en als dat (nog) niet mogelijk is door participatie.

4. Argumenten

Koerswijziging ingezet

De afgelopen jaren lag de focus op ondersteuning van werkzoekenden met een korte afstand tot de arbeidsmarkt. Deze inzet verleggen we nu door juist ook mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt te ondersteunen richting werk. Om Haarlemmers die een beroep doen op de Participatiewet gericht te kunnen ondersteunen en daarin de samenwerking met partners in de stad te vinden, hanteert de gemeente de principes ‘Ken je klant’ en ‘Ken je stad’.

- Ken je klant: Inzetten op participatie vereist dat we meer weten van de inwoners in ons uitkeringsbestand dan nu het geval is. Welke talenten en mogelijkheden om te werken en te participeren hebben zij? Om dit te realiseren, is het nodig om eerst te investeren. Een deel van de uitkeringsgerechtigden hebben we al enige tijd (soms enkele jaren) niet gesproken over hun inzetbaarheid.
- Ken je stad: Welke voorzieningen en initiatieven in de stad sluiten hier op aan? En welke nieuwe initiatieven moeten er ontwikkeld worden om iedereen te laten participeren.

Sinds begin 2017 is de gemeente Haarlem aan de slag om inhoud en vorm te geven aan het Koersdocument. We zijn gestart met het uitwerken van het principe van Ken je klant om alle werkzoekenden die een beroep op de Participatiewet doen, te spreken en hun talenten en mogelijkheden in beeld te brengen. De volgende stap is uitgewerkt in “Naar een effectief ondersteuningsaanbod voor werkzoekenden in Haarlem” (zie bijlage 1) en behelst het opnieuw inrichten van het ondersteuningsaanbod en het opnieuw definiëren van de rollen en taken van verschillende partners in dit aanbod.

Verwerving levert passend aanbod van voorzieningen

De nieuwe aanpak is nodig om te kunnen voldoen aan de brede participatieopgave van de gemeenten voor alle doelgroepen van de Participatiewet. We willen de kansen op (betaald) werk voor onze klanten vergroten. Dit doen we door een passend aanbod aan re-integratie- en participatievoorzieningen te verwerven om zo maatwerk te kunnen leveren aan de klant. Op basis van een analyse van de behoeften van de werkzoekenden die een beroep doen op participatie, de lessen uit onderzoeken naar effectiviteit van voorzieningen en de lessen uit de praktijk wordt de komende jaren de volgende strategie gevolgd.

Bij de inrichting van het ondersteuningsaanbod voor werkzoekenden wordt een onderscheid gemaakt in werkzoekenden zonder afstand tot de arbeidsmarkt, werkzoekenden met een overbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt en werkzoekenden met een onoverbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt. In de raadsmaakt van 1 december 2016 heeft de raad aandacht gevraagd voor aanbod voor specifieke doelgroepen en gevraagd dit aanbod te laten verzorgen door diverse partners in de stad. Deze aandachtspunten zijn meegenomen bij de nadere uitwerking:

- Voor mensen zonder afstand tot de arbeidsmarkt aanbod te verwerven bij commerciële bemiddelingsbureaus;
- Voor specifieke categorieën (onder andere statushouders, jongeren uit pro/vso onderwijs, 50-plussers en ex-gedetineerden) aanbod separaat te verwerven en zo nieuwe netwerken of nieuwe aanpakken voor deze groepen te realiseren. We realiseren een optimaal aanbod voor specifieke categorieën klanten door partners in de stad uit te dagen nieuwe werkwijzen en innovatieve aanpakken (bijvoorbeeld de inzet van sport als re-integratieinstrument) te ontwikkelen;
- Voor de groep overige werkzoekenden met een overbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt gebruik te maken van de dienstverlening Pasmatch. We maken dus gebruik van de kennis en kunde van Pasmatch ten aanzien van de doelgroep met grote afstand tot de arbeidsmarkt en de doelgroep met een arbeidsbeperking. En we vragen hen samen te werken en gebruik te maken van de kennis en kunde in de stad.

Op deze manier kunnen we maatwerk leveren aan de brede doelgroep. Verwerving bij meerdere partijen maakt het aanbod compleet. Voor participatie maken we gebruik van de mogelijkheden en infrastructuur van de stad.

De opgave van de participatiewet vraagt om herbezinning op de rol Paswerk en Pasmatch

We verkennen de mogelijkheid om te komen tot een participatiebedrijf voor de groep werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. In dit participatiebedrijf worden de activiteiten van Paswerk en Pasmatch samengebracht: de uitvoering van de oude SW-regeling, het organiseren van leerwerktrajecten en de toeleiding naar regulier werk, garantiebanen en beschut werk. Dat biedt de mogelijkheid om de kennis over deze doelgroep en de voorzieningen die nodig zijn om deze groep effectief naar werk te begeleiden, te bundelen. De aansturing op de ontwikkeling van een dergelijk participatiebedrijf kan dan ook eenduidig en integraal worden georganiseerd.

Uitgangspunt bij de vorming van een dergelijk participatiebedrijf is dat bij het realiseren van leerwerkplekken en bij het realiseren van beschut werk deels gebruik wordt gemaakt van de bestaande werkinfrastructuur en de kansen en mogelijkheden van samenwerking met partners in de stad daarbij worden betrokken. Verder moet bij het realiseren van garantiebanen en regulier werk voor werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt nauw worden samengewerkt met het UWV en met IJmond Werkt in het Werkgeversservicepunt.

Verkenning naar mogelijke inzet sociaal wijkteams op participatieopgave

Voor de toeleiding van werkzoekenden met een onoverbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt naar participatie verkennen we de mogelijkheid van inzet van de sociale wijkteams of één van de partners in de stad. Het gaat dan om de toeleiding van mensen naar passende participatieplekken, het volgen van de ontwikkeling en het stimuleren van (nieuwe) initiatieven waarin mensen kunnen participeren.

Het gekantelde aanbod (arbeidsmatige-) dagbesteding is voor deze doelgroep al beschikbaar vanuit de Wmo.

Financiën

Wanneer de gemeenteraad akkoord gaat met het voorstel in de kadernota 2017 om het budget dat het Rijk toekent voor re-integratie en participatie binnen de gemeente in 2018 en 2019 ook volledig voor dit doel beschikbaar te stellen, worden de kosten die samenhangen met de voorgenomen verwervingswijze gedekt uit het genoemde budget.

Beschikbare Rijksbudget obv concept-kadernota 2017	2018	2019	2020	2021
Reintegratiebudget	4.579.846	4.790.471	4.928.576	5.325.271

Communicatie & Participatie:

Bij raadsmarkt op 1 december 2016 heeft de raad input geleverd voor de gekozen aanpak. Deze richting is al gedeeld met belangrijke partners in de stad.

5. Risico's en kanttekeningen

De gekozen strategie kan consequenties hebben voor de bedrijfsvoering van de Werkpas Holding BV. De holding wordt betrokken bij de verdere uitwerking. Zodra de consequenties in beeld zijn gebracht, wordt de raad hier over geïnformeerd.

6. Uitvoering

Na bespreking van dit besluit in de commissie Samenleving wordt het Programma van Eisen door het college afgerond.

7. Bijlagen

Bijlage 1: "Naar een effectief ondersteuningsaanbod voor werkzoekenden in Haarlem"

Bijlage 1

Naar een effectief ondersteuningsaanbod voor werkzoekenden in Haarlem

Strategische keuzes ten aanzien van doelgroep, voorzieningen en uitvoeringsorganisatie

1. Inleiding

De gemeenteraad van Haarlem heeft in de zomer van 2016 het Koersdocument Werk en Inkomen (verseon-nr. 2016/255655) vastgesteld. Het Koersdocument heeft als uitgangspunt dat alle Haarlemmers met een bijstandsuitkering meedoen in de samenleving, door werk, opleiding of vrijwilligerswerk. Betaald werk heeft de voorkeur. Lukt dat niet, dan zijn er vele andere mogelijkheden voor participatie. Wie dat niet zelfstandig lukt, stimuleren we en ondersteunen we daarbij. De ondersteuning van de gemeente richt zich dan ook niet langer alleen op re-integratie naar werk, maar ook op participatie.

De afgelopen jaren lag de focus op ondersteuning van werkzoekenden met een korte afstand tot de arbeidsmarkt. Deze inzet verleggen we nu door juist ook mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt te ondersteunen richting werk. Om Haarlemmers die een beroep doen op de Participatiewet gericht te kunnen ondersteunen en daarin de samenwerking met partners in de stad te vinden, hanteren de gemeente de principes 'Ken je klant' en 'Ken je stad'.

- Ken je klant: Inzetten op participatie vereist dat we meer weten van de inwoners in ons uitkeringsbestand dan nu het geval is. Welke talenten en mogelijkheden om te werken en te participeren hebben zij? Om dit te realiseren, is het nodig om eerst te investeren. Een deel van de uitkeringsgerechtigden hebben we al enige tijd (soms enkele jaren) niet gesproken over hun inzetbaarheid.
- Ken je stad: Welke voorzieningen en initiatieven in de stad sluiten hier op aan? En welke nieuwe initiatieven moeten er ontwikkeld worden om iedereen te laten participeren.

Sinds begin 2017 is de gemeente Haarlem aan de slag om inhoud en vorm te geven aan het Koersdocument. We zijn gestart met het uitwerken van het principe van Ken je klant om alle werkzoekenden die een beroep op de Participatiewet doen te spreken en hun talenten en mogelijkheden in beeld te brengen. De volgende stap is om het ondersteuningsaanbod opnieuw in te richten en de rollen en taken van verschillende partners daarin opnieuw te definiëren.

In dit document geven we aan welke voorzieningen voor de verschillende klantgroepen nodig zijn om te participeren en hoe we de uitvoering hiervan op korte en lange termijn willen organiseren. We geven daarbij ook aan welke stappen er vanuit het programma 'Ik doe mee' het komende jaar gezet worden om deze voorzieningen op korte en lange termijn te realiseren en de uitvoering ervan te borgen.

Deze nota is als volgt opgebouwd:

- in paragraaf 2 definiëren we de doelgroep van de participatieopgave van Haarlem;
- in paragraaf 3 beschrijven we de lessen uit wetenschappelijk onderzoek en de eigen pilots, en projecten;

- in paragraaf 4 schetsen we de participatievoorzieningen die nodig zijn voor de doelgroep en de wijze waarop we de uitvoering willen organiseren;
- in paragraaf 5 geven we aan welke stappen we willen zetten om de voorzieningen te verwerven en de beoogde uitvoeringsorganisatie te realiseren;

2. Doelgroep verbrede participatieopgave

Op dit moment doen ruim 3800 Haarlemmers een beroep op de gemeente om in hun levensonderhoud te kunnen voorzien. Een eerste analyse van het bestand van de gemeente laat de volgende kenmerken zien:

- 68% is alleenstaand, 5% is alleenstaand met kinderen;
- 45% van de groep is 45 jaar of ouder;
- 80% van de bijstandsontvangers hebben deze ondersteuning al langer dan een jaar;
- 32% van de bijstandsontvangers hebben deze ondersteuning al langer dan vijf jaar.

Haarlem wijkt daarmee niet erg af van de landelijke cijfers van de G32 gemeenten. Op basis van deze landelijke cijfers weten we ook dat:

- Het merendeel van de mensen met een bijstandsuitkering een niet westerse achtergrond heeft
- Twee derde van de mensen met een bijstandsuitkering geen startkwalificatie voor de arbeidsmarkt heeft.

Het bestand is niet statisch. Landelijk stroomt jaarlijks zo'n 32% in en 27% uit. De laatste paar jaar zien we hierdoor een groei van het bijstandsbestand. De belangrijkste instroomreden voor mensen in de bijstand is:

- Werkloosheid (geen WW-rechten)
- Doorstroom vanuit WW naar Participatiewet
- Immigratie
- Verbroken relatie

Sinds 1 januari 2015 zijn de gemeenten ook verantwoordelijk voor de participatie van mensen met een fysieke, psychische of verstandelijke arbeidsbeperking. Deze groep kon tot die tijd een beroep doen op de Wet Sociale Werkvoorziening of de Wajong maar moet nu een beroep doen op de Participatiewet. De groep die voor 1 januari 2015 een SW- indicatie had behoudt deze. De gemeenten blijven wel verantwoordelijk voor het aan het werk houden van deze groep. Met de decentralisatie van taken in de WMO verantwoordelijk voor de participatie van mensen in zorg. De zorgpartners organiseren voor deze groep o.a. arbeidsmatige dagbesteding. De doorstroming vanuit arbeidsmatige dagbesteding naar werk is beperkt. Tenslotte kunnen ook mensen die geen uitkering ontvangen maar wel ondersteuning nodig hebben om aan het werk te komen een beroep doen op de Participatiewet (niet uitkeringsgerechtigden ofwel nuggers). De verwachting is dat de doelgroep van de Participatiewet de komende jaren door deze ontwikkelingen blijft groeien.

3. Lessen uit onderzoek en praktijk

De vraag 'wat werkt en wat werkt niet' is cruciaal bij het inzetten van de juiste voorzieningen en het inrichten van de uitvoeringsorganisatie voor de participatieopgave. De afgelopen jaren is zowel in Nederland als daarbuiten veel onderzoek gedaan naar de effectiviteit van verschillende typen ondersteuning bij participatie voor verschillende doelgroepen. Deze onderzoeken richten zich op de netto-effecten van de interventies op de kans op werkhervatting van individuele personen of op de besparingen op de uitkering. Mede door de

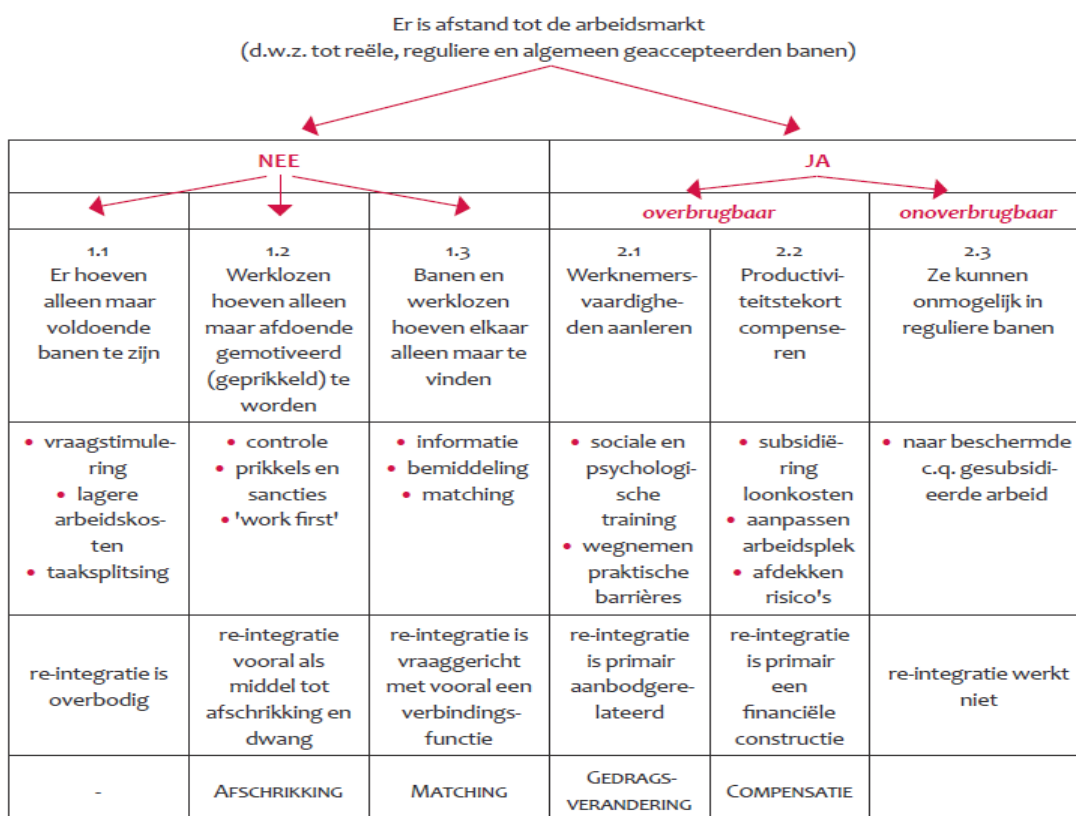
transformatie van het sociaal domein is de laatste tijd ook veel aandacht voor de maatschappelijke kosten en baten van ondersteuning bij participatie. Daarin wordt niet alleen gekeken naar de kans op werkhervatting (en dus uitstroom uit de uitkering) maar ook naar de effecten die vergroting van participatie heeft op de zorgbehoefte en het welzijn van de betrokkenen.

Het afgelopen jaar heeft de gemeente in een aantal pilots en projecten ervaring opgedaan met de uitvoering van de verbrede participatieopgave. Hieronder worden de relevante lessen uit wetenschappelijk onderzoek en uit de praktijk kort toegelicht.

Fit or unfit: re-integratiestrategieën voor werkzoekenden

In het kader van het Re-integratieverbeteronderzoek¹ is in de praktijk onderzoek gedaan naar de re-integratiestrategieën die gehanteerd worden voor verschillende groepen werkzoekenden. Op basis van dit onderzoek van Els Sol e.a.², kan de brede groep werkzoekenden die een beroep doen op ondersteuning bij participatie verdeeld worden in mensen met en mensen zonder afstand tot de arbeidsmarkt. Bij de groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kan een onderscheid gemaakt worden in een groep met een overbrugbare afstand en met een onoverbrugbare afstand:

SCHEMA 1.1 Arbeidsmarktstrategieën



- Op basis van ervaringen in andere gemeenten schatten we in dat maximaal 10% van de doelgroep in Haarlem geen afstand tot de arbeidsmarkt heeft. Dit is de groep die

¹ Re-integratieverbeteronderzoek, Universitair Onderzoeksprogramma 2007-2010 (UvA, UU en AMC)

² Sol, C.C.A.M e.a., Fit or Unfit, naar expliciete re-integratie theorieën, 2011. UvA

bij een aantrekkende economie snel op eigen kracht en met lichte ondersteuning een baan vindt;

- Ca 30% van de doelgroep heeft naar verwachting een onoverbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld als gevolg van beperkingen of een combinatie van problemen op meerdere leefdomeneinen;
- De meerderheid (60%) heeft een overbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt en heeft (intensieve) ondersteuning nodig om werk te vinden.

De komende maanden gaan we alle werkzoekenden die een beroep doen op een uitkering weer spreken en kunnen we deze cijfers verder onderbouwen.

Effectiviteit arbeidsmarktbeleid

Het Centraal Planbureau heeft in 2015 een rapport gepubliceerd over de effecten van arbeidsmarktbeleid³. In dit rapport, dat begin april 2016 is verschenen, worden de effecten van verschillende typen interventies in kaart gebracht op basis van wetenschappelijk onderzoek dat zowel in Nederland als daarbuiten is gedaan. De belangrijkste bevindingen uit de door het CPB gedane verkenning van de wetenschappelijke literatuur zijn:

- Begeleiding door een klantmanager is een van de effectievere vormen van re-integratie voor mensen met een niet al te grote afstand tot de arbeidsmarkt. Voor werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt is alleen begeleiding veelal onvoldoende en moeten aanvullende instrumenten ingezet worden;
- De effectiviteit van de begeleiding door een klantmanager kan vergroot worden door klantmanagers te scholen in 'evidence based' werken. Ook het beschikbaar stellen van informatiesystemen die kennis bevatten over wat werkt voor wie kunnen bijdragen aan het verhogen van de effectiviteit van de ingezette ondersteuning. Van belang is dan wel dat deze systemen in de praktijk ook goed gebruikt worden; Samenwerking met private organisaties kan effectief zijn omdat hierin optimaal gebruik gemaakt kan worden van concurrentie en financiële prikkels. Van belang is wel dat de financiële prikkels in de contracten goed worden gelegd;
- Samenwerking tussen gemeenten en UWV kan effectief zijn, mits aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. Belangrijkste voordelen van deze samenwerking zijn de mogelijkheid tot het inzetten van 'preventieve' dienstverlening en de mogelijkheid gebruik te maken van elkaars instrumenten, inzichten en expertise. Het slagen van de samenwerking staat of valt bij een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel van organisaties. (Rand)voorwaarden voor effectieve samenwerking zijn op elkaar afgestemde aansturing van de organisaties, het hebben van gemeenschappelijke doelstellingen (bijvoorbeeld verankerd in een regionaal arbeidsmarktbeleid) en ICT-systemen die met elkaar kunnen communiceren. Daarnaast bevordert gezamenlijke huisvesting de samenwerking en werkt gescheiden inzet van middelen juist belemmerend op de samenwerking;
- Scholing van werkzoekenden kan effectief zijn als het wordt ingezet voor werkzoekenden die vaardigheden of kennis, die nodig zijn om werk te vinden, missen. Het doel van de scholing of training is de productiviteit van de werkzoekende

³ Kansrijk Arbeidsmarktbeleid, CPB 2015

te verhogen. Omdat bij scholing het insluitingseffect⁴ zo'n belangrijke rol speelt, is het raadzaam dit instrument alleen in te zetten bij mensen met een grote kans op langdurige werkloosheid;

- Tijdelijke ondersteuning van werkgevers met een subsidie is een van de meer effectieve vormen van actief arbeidsmarktbeleid. Dit instrument is vooral effectief voor langdurig werklozen of mensen met een grote kans op langdurige werkloosheid;
- Inzet van een 'jobcoach' kan het voor werkgevers aantrekkelijk maken om werkzoekenden met een arbeidshandicap of anderszins grote afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen en te houden;
- Permanente ondersteuning in de vorm van het creëren van (langdurig) gesubsidieerd werk is een effectief instrumenten om specifieke groepen met een niet overbrugbare afstand tot regulier werk te laten participeren in de maatschappij. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om garantiebannen, beschut werk en het creëren van werk in de publieke sector. Uitstroom naar regulier werk is hierbij geen hoofddoel.

Maatschappelijke kosten en baten ook bij een grote afstand tot de arbeidsmarkt positief

Economisch adviesbureau LPBL heeft voor de gemeente Amsterdam onderzoek gedaan naar de maatschappelijke kosten en baten van trajecten voor mensen in trede 3. Dit zijn mensen met een relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt. Uit de Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA) blijkt dat de trajecten een licht positief maatschappelijk resultaat hebben. De maatschappelijke kosten-batenverhouding is 1,1. Dat wil zeggen dat iedere geïnvesteerde euro 1,10 euro aan maatschappelijke baten oplevert. Wanneer de immateriële effecten - een toename van de kwaliteit van leven, ontwikkelingskansen van jongeren en vermindering overlast en onveiligheid - niet worden meegenomen, resulteert een financiële kosten-batenverhouding van 1,0. De totale kosten zijn 68 miljoen euro. De maatschappelijke baten die hiertegenover staan bedragen circa 73 miljoen, waarvan de toename van productiviteit de grootste post is (85 procent). Voor de gemeente Amsterdam is het resultaat € 16 miljoen negatief. Deze eerste studie laat zien dat er maatschappelijk rendement te behalen is door als gemeente te investeren in de groep werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Pilots uitvoeringsprogramma participeren naar vermogen

Via pilots heeft de gemeente het afgelopen jaar ervaring opgedaan met de uitvoering van de brede participatieopgave. De volgende pilots zijn vanaf mei 2015 gefaseerd gestart:

- Combinatie beschut werk en arbeidsmatige dagbesteding.
- Garantiebannen en wachtlijst Wsw (Wet sociale werkvoorziening)
- Schoolverlaters speciaal onderwijs en praktijkonderwijs.
- Project 300+.
- Zittend bestand.
- De Verbeelding Zandvoort.
- Pilot indicering.

⁴ In de periode dat iemand een opleiding volgt wordt vaak niet of beperkt naar werk gezocht. Zeker bij een langdurige opleiding vergroot de opleiding de werkloosheidsduur is waardoor de kansen op werk weer afnemen

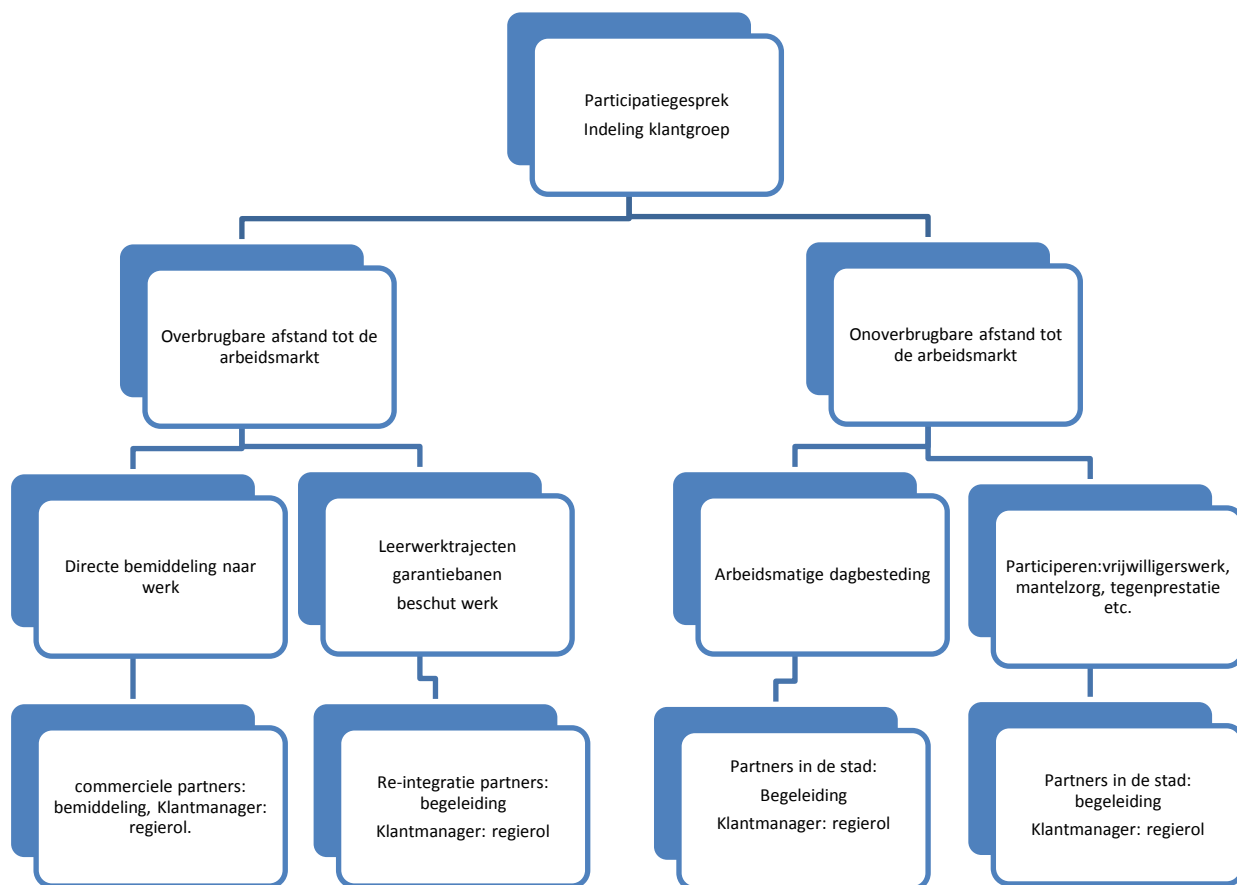
De pilots zijn in 2016 geëvalueerd (BBV 2016/444519). De belangrijkste lessen waren:

- *Persoonlijke aandacht activeert*
Uit iedere pilot blijkt persoonlijke aandacht de grote succesfactor te zijn: het uitgebreid de tijd nemen voor mensen, horen waar talenten, wensen en mogelijkheden liggen en het bieden van ondersteuning en begeleiding om dit te realiseren.
- *Actieve interventie is voor groot deel groep nodig*
Bemiddeling, ondersteuning en inzet van re-integratie instrumenten is nodig omdat mensen uit de deelnemende doelgroepen in beperkte mate in staat blijken te zijn zelfstandig een baan te vinden of op een andere manier te participeren. Uit de pilots blijkt dat naast bemiddeling en ondersteuning vooral het instrument jobcoaching van essentieel belang is om mensen aan het werk te krijgen en vooral ook aan het werk te houden. Ook de inzet van een werkervaringsplaats blijkt een goede opstap richting werk te zijn.
- *Participatie vergroot eigenwaarde*
Uit ervaringen van deelnemers aan de pilots blijkt dat meedoen in de maatschappij bijdraagt aan hun gevoel van eigenwaarde en het hebben van een dagritme. Zij hebben het gevoel er weer bij te horen en grip te krijgen op hun leven. Maar dit gaat niet vanzelf: mensen geven aan veel te (moeten) leren en dat een veilige omgeving belangrijk is voor het opdoen van werkervaring.
- *Gebundelde kennis, ervaring en samenwerking*
Tijdens de uitvoering van de pilots is gebleken dat we beschikken over brede kennis en ervaring met bemiddelen naar betaald werk en andere vormen van participatie en we beschikken over een groot netwerk van relevante werkgevers, kennis en ervaring met inzet van instrumenten, goede samenwerking tussen gemeente, UWV en re-integratie partners.
- *Versterken samenwerking werkgeversbenadering in de regio*
Het UWV heeft net als de gemeente een eigen verantwoordelijkheid om mensen met een uitkering te bemiddelen naar werk. De gemeenten in de regio Zuid Kennemerland en IJmond willen de samenwerking met het UWV op regie- en uitvoeringsniveau intensiveren en kennis en netwerken met elkaar verbinden om voor werkzoekenden en werkgevers een optimale dienstverlening te bieden.

4. Benodigde voorzieningen participatieopgave

De voorzieningen die gelet op de kenmerken van de doelgroep nodig zijn om zoveel mogelijk mensen te laten participeren naar vermogen zijn weergegeven in onderstaand schema:

Figuur 1: Schematische weergave participatieaanpak



We lichten de verschillende voorzieningen hieronder kort toe.

Participatiegesprek

Alle werkzoekenden in Haarlem die een beroep doen op de Participatiewet krijgen een Participatiegesprek. Het doel van het Participatiegesprek is om eerste beeld te krijgen van de talenten en mogelijkheden van de werkzoekenden met betrekking tot werk of participatie en de ondersteuning die daarbij nodig is. Daarbij wordt ook gekeken welke ondersteuningsbehoefte er mogelijk op andere leefdo domeinen is zoals zorg of wonen. Op basis van het Participatiegesprek worden met de werkzoekende afspraken gemaakt over de stappen die hij of zij zelf gaat ondernemen om te participeren. Als de werkzoekende een overbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt heeft wordt hij of zij doorverwezen naar een van de re-integratiepartners van de gemeente Haarlem. Als de afstand tot de arbeidsmarkt onoverbrugbaar is of als er eerst ondersteuning nodig is op andere leefdo domeinen zoals zorg of gezin, dan wordt de werkzoekenden doorverwezen naar partners die participatieplekken aanbieden, naar een van de zorgpartners of, bij multi-problematiek, overgedragen aan het sociaal wijkteam.

Directe bemiddeling naar werk

Een deel van de werkzoekenden heeft naar verwachting geen of een kleine afstand tot de arbeidsmarkt. Deze groep kan, mits er voldoende werk is, direct naar werk uitstromen en heeft beperkte ondersteuning nodig. De ondersteuning die zij nodig hebben bestaat uit motivatie en begeleiding, hulp bij het zoeken van vacatures, sollicitatietraining en sollicitatietips en directe bemiddeling op vacatures. Werkzoekenden met een overbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt kunnen veel op eigen kracht en met inzet van het eigen netwerk bereiken. In Nederland zijn daarnaast veel commerciële organisaties actief in de directe bemiddeling van werkzoekenden. De publieke taak is voor deze doelgroep beperkt. De gemeente Haarlem wil voor deze groep optimaal gebruik maken van de mogelijkheden die de commerciële markt biedt en aansluiten bij de eigen kracht van werkzoekenden.

Leren en werken voor mensen met een overbrugbare afstand

De groep werkzoekenden met een overbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt heeft meer ondersteuning nodig om weer aan het werk te komen. Bij deze groep zijn investeringen nodig om de werknemersvaardigheden te vergroten en de juiste kwalificaties te behalen voor de arbeidsmarkt. Voor deze groep zetten de gemeente in op een combinatie van leren en werken omdat dit de beste mogelijkheden biedt om deze vaardigheden te ontwikkelen. Enerzijds bieden leerwerkplekken een werkzoekende de kans om werkervaring op te doen en werknemersvaardigheden te ontwikkelen. Anderzijds bieden leerwerkplekken ook waardevolle informatie over de talenten en mogelijkheden van mensen om de stap naar de reguliere arbeidsmarkt te maken. Leerwerktrajecten voor deze groep bestaan op hoofdlijnen uit:

- Intakegesprek
- Diagnose
- Training
- Werken met behoud van uitkering
- Opleiding
- Matching

Garantiebanen en beschut werk

Voor de groep mensen met een grote of zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt zullen vacatures gericht geworven moeten worden en/of op maat gemaakt moeten worden. Voor een deel van de werkzoekenden is de arbeidsproductiviteit ook in deze aangepaste functies structureel lager en moeten werkgevers voor deze lagere arbeidsproductiviteit gecompenseerd worden door een loonkostensubsidie aan te bieden. Voor deze doelgroep heeft het Rijk het instrument van de garantiebanen ontwikkeld. Een klein deel van de werkzoekenden kan alleen met een stevige begeleiding en/of in een aangepaste werkomgeving aan de slag. Deze groep komt in aanmerking voor beschut werk.

Participeren in de wijk en in de stad

Meedoen naar vermogen en op eigen wijze gaat er bovenal vanuit dat iedereen in Haarlem bijdraagt aan de stad. Die bijdrage is op allerlei manieren mogelijk en kan liggen in het verbeteren van de leefbaarheid in de wijk, door bij te dragen aan sociale cohesie in de straat of het bieden van hulp en ondersteuning aan anderen. Juist vanuit het perspectief van de participatieopgave is het van belang dat diegenen voor wie betaald werk – om wat voor reden dan ook – (nog) niet haalbaar is, gewaardeerd wordt voor de maatschappelijke prestatie.

Daarbij houdt de gemeente scherp in de gaten dat deze activiteiten nieuw of aanvullend zijn op activiteiten die regulier al worden gedaan (verdringing). De inzet op participatie gaat er van uit dat eenieders talent bij kan dragen aan de kwaliteit van de leefbaarheid in de stad.

Arbeidsmatige dagbesteding

De groep werkzoekenden die als gevolg van hun beperking aangewezen zijn op arbeidsmatige dagbesteding om te kunnen participeren, kunnen gebruik maken van de WMO-gefinancierde, gekantelde basisvoorzieningen in de stad.

Werkgeversdienstverlening

Om werkzoekenden te ondersteunen richting werk moeten we onze dienstverlening niet alleen op de werkzoekenden zelf richten maar ook op werkgevers. De werkgeversdienstverlening heeft als doel de kansen voor werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt optimaal te benutten. Vanuit de gezamenlijke werkgeversdienstverlening worden in elk geval de volgende activiteiten ontwikkeld:

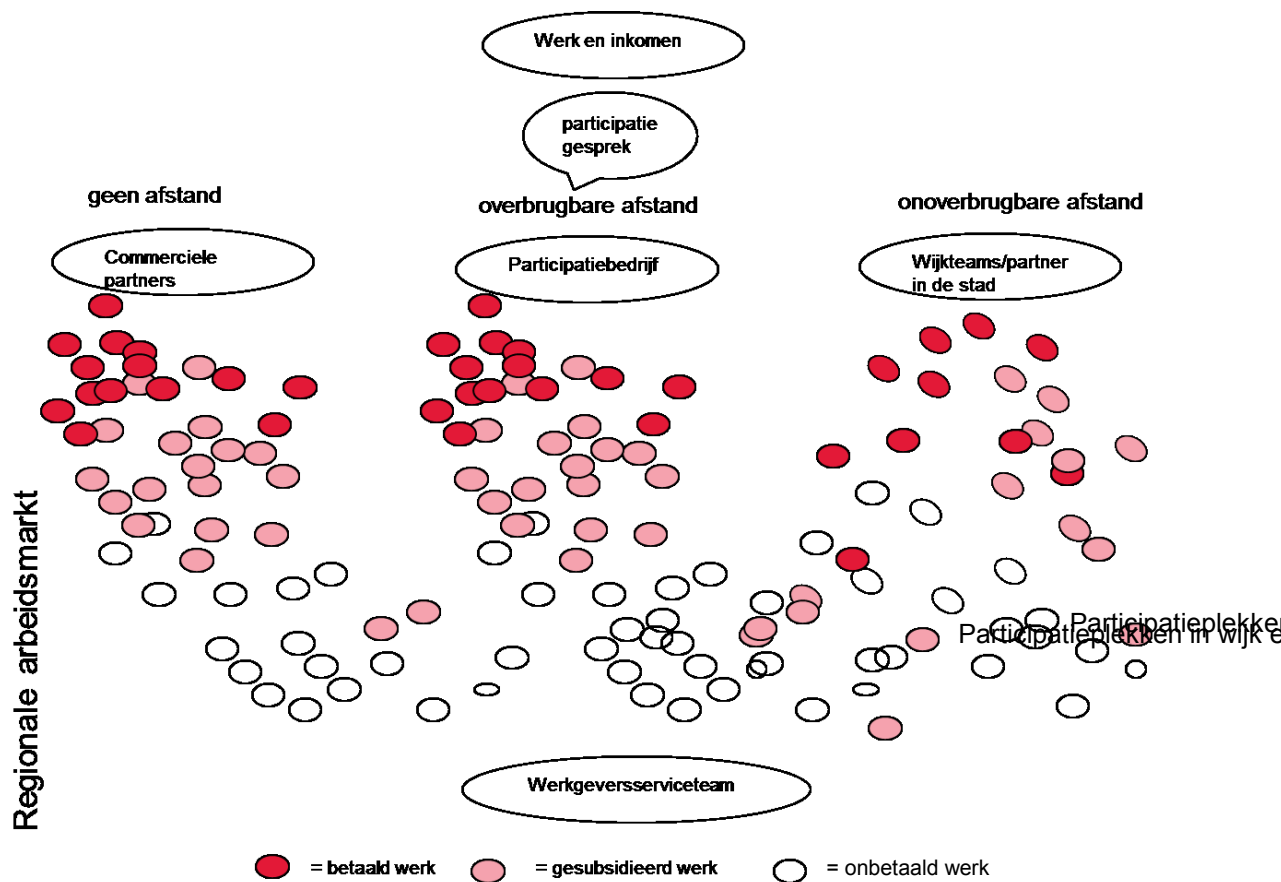
- Informatie en advies
- Vacatures ophalen
- Werkzoekenden plaatsen op vacatures door jobhunting en jobcoaching;
- Bestaand werk geschikt maken door jobcarving;
- Nieuw werk creëren in samenwerking met ondernemers door constructieve toepassing van SROI en faciliteren van en/of deelnemen in nieuwe social firms.

5. Naar een samenhangende uitvoeringsorganisatie

Voor de uitvoering van de Participatieopgave en het verwerven van de hiervoor geschetste voorzieningen hanteert Haarlem de volgende uitgangspunten:

- De regie op het aanbod ligt bij de gemeente.
- Pasmatch is de strategische partner. We benutten de kracht van de markt en de kracht van de stad om iedereen te laten participeren
- We werken regionaal samen met UWV en de gemeenten in de regio Zuid Kennemerland bij het benaderen van werkgevers
- We bieden ruimte voor innovatie en specifieke aanpakken voor specifieke groepen
- We reserveren middelen voor innovatie en ontwikkeling

De uitvoeringsorganisatie voor de nieuwe verbrede Participatieopgave zou er dan als volgt uit kunnen zien:



We lichten de verschillende organisaties en hun rollen en taken hieronder kort toe.

Werk en Inkomen

De klantmanagers van de afdeling Werk & Inkomen van de gemeente Haarlem zijn in deze uitvoeringsorganisatie verantwoordelijk voor de integrale toegang en de toeleiding naar participatie in betaald of onbetaald werk. De klantmanagers hebben daarbij de volgende taken:

- brede intake en samen met de klant in beeld brengen op welke leefdomen er vragen leven en/of problemen zijn.
- in het contact met de klant de regie voeren op de onderwerpen inkomen, zorg, werk en participatie.
- in partnerschap met de uitvoeringspartners voor werk en participatie verantwoordelijkheid nemen voor en bewaken van de voortgang van alle acties om:
 - Het inkomen te realiseren;
 - De klant initiatieven te laten ondernemen om zijn eigen zelfstandigheid te bevorderen;
 - De klant door betaalde arbeid zelfstandig in zijn bestaanskosten te laten voorzien;

- Stelt met de klant en een eventuele netwerkpartner een plan van aanpak op richting betaalde arbeid en/of andere vormen van participatie;
- Geeft opdracht aan (externe) relaties in het kader van bemiddeling naar betaalde arbeid of participatie;
- Neemt maatregelen als betrokken partijen zich niet aan de afspraken houden

Commerciële partners

Uitzendbureaus en commerciële re-integratiepartners zorgen voor de directe bemiddeling naar regulier werk van mensen zonder of met een geringe afstand tot de arbeidsmarkt. Bij de afspraken die we met deze bedrijven maken sluiten we zoveel mogelijk aan bij hun reguliere businessmodel met een additionele vergoeding voor de extra ondersteuning die ze werkzoekenden uit de Participatiewet bieden. We zien directe bemiddeling niet als een publieke kerntaak.

Participatiebedrijf

We verkennen de mogelijkheid om te komen tot een participatiebedrijf waarin de activiteiten van Paswerk en Pasmatch samen worden gebracht. Hierbij zou dan ook de uitvoering van de oude SW-regeling, het organiseren van leerwerktrajecten en de toeleiding naar Garantiebanen en Beschut werk bijeen worden gebracht. Dat biedt de mogelijkheid om de kennis over deze doelgroep en de voorzieningen die nodig zijn om deze groep effectief naar werk te begeleiden, te bundelen. De aansturing op de ontwikkeling van een dergelijk participatiebedrijf kan dan ook eenduidig en integraal worden georganiseerd. Uitgangspunt bij de vorming van een dergelijk participatiebedrijf is dat bij het realiseren van leerwerkplekken en bij het realiseren van beschut werk deels gebruik wordt gemaakt van de bestaande werkinfrastructuur en de kansen en mogelijkheden van samenwerking met partners in de stad daarbij worden betrokken. Verder moet bij het realiseren van garantiebanen en regulier werk voor werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt nauw worden samengewerkt met het UWV en met IJmond Werkt in het Werkgeversservicepunt.

Sociale wijkteams

Tevens verkennen we of de maatschappelijke participatie van werkzoekenden ondergebracht kan worden bij de sociaal wijkteams of bij een van de partners in de stad, zoals de Haarlemse Keten. Het gaat dan om de toeleiding van mensen naar passende participatieplekken, het volgen van de ontwikkeling en het stimuleren van (nieuwe) initiatieven waarin mensen kunnen participeren. Hierbij is intensieve samenwerking met maatschappelijke partners en zorgaanbieders in stad gewenst.

Werkgeversservicepunt

Het werkgeversservicepunt is het samenwerkingsverband van de gemeenten in de regio Zuid Kennemerland en IJmond en het UWV. Namens de gemeente in de regio Zuid Kennemerland neemt kan het nieuw te vormen Participatiebedrijf uitvoering geven aan deze samenwerking, namens de gemeenten in IJmond is dat IJmond Werkt. Op dit moment vervult Pasmatch deze rol al voor alle gemeenten in Zuid Kennemerland. Het werkgeversservicepunt wordt in 2017 het loket voor werkgevers die werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst willen nemen. Hiervoor richten de partners een werkgeversteam op en maken zij gebruik van één gezamenlijke website en telefoonnummer.

Gemeente voert regie

De omvang van de participatieopgave fluctueert in de tijd onder invloed van economische en maatschappelijke ontwikkelingen. Zo leidt het huidige vluchtelingevraagstuk naar verwachting op korte termijn tot een vergrote instroom in de Participatiewet. Tegelijkertijd heeft de vestiging of sluiting van een groot bedrijf in de regio direct effect op de werkgelegenheid en daarvan afgeleid de kansen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. De omvang van de uitvoeringsorganisatie voor de participatieopgave moet daarom flexibel zijn en mee kunnen bewegen met de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en de maatschappij op korte en lange termijn. De gemeente voert hierover centraal de regie door middel van helder beleid, strategische contractering en zorgvuldige allocatie van middelen over de uitvoering.

6. Programma voor implementatie

De gemeente Haarlem wil de hiervoor geschetste visie op de uitvoering van de participatieopgave de komende jaren in nauwe samenwerking met hun uitvoeringspartners uitwerken tot een effectief en gedragen organisatiemodel. Voor deze implementatie heeft de gemeente een uitvoeringsprogramma 'Ik doe mee' ingericht. Dit programma bevat de volgende projecten en activiteiten:

1. De gemeente is in mei dit jaar het project 'Ik doe mee' gestart om alle werkzoekenden die een beroep doen op de Participatiewet uit te nodigen voor een participatiegesprek. In het najaar van 2017 kunnen we de eerste resultaten van dit project presenteren aan de raad. In aanvulling op deze participatiegesprekken ontwikkelt het programma een leeracademie om het vakmanschap van de klantmanagers te versterken. We zullen de raad in het najaar informeren over de voortgang.
2. Verkenning van een Participatiebedrijf voor de toeleiding naar werk van werkzoekenden met een overbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt. Deze verkenning wordt in nauwe samenspraak met de partners in de stad (werkgevers, maatschappelijke initiatieven gericht op werk, aanbieders van leerwerkplekken en participatieplekken) en met de gemeenten in de regio Zuid Kennemerland opgepakt. De verkenning mondt uit in een advies aan de raad van Haarlem over de haalbaarheid van een integraal Participatiebedrijf in eigendom van Haarlem. Dit advies willen we begin 2018 voorleggen aan de raad.
3. Verkenning van de rol van de sociale wijkteams en de partners in de stad in het toeleiden van mensen naar maatschappelijke participatie start in augustus 2017. De verkenning resulteert in elk geval in een overzicht van Participatiemogelijkheden in wijk en stad vastgelegd in de dynamische sociale kaart en voorstellen voor het stimuleren van nieuwe participatiemogelijkheden. We informeren de raad in het najaar over de voortgang.
4. Verwerving re-integratietrajecten voor 2 jaar met optie tot verlenging. Parallel aan 'Ik doe Mee', de verkenning van een Participatiebedrijf en de toeleiding naar plekken voor maatschappelijke participatie in de stad verwerven de gemeente voor 2018 en 2019 ondersteuningsaanbod in voor werkzoekenden zonder en met een overbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt. Het merendeel van dit aanbod wordt in lijn met de in deze nota geschetste visie ingekocht bij Pasmatch. Voor een aantal specifieke doelgroepen worden re-integratietrajecten verworven bij andere aanbieders. Verwerving bij andere partners maakt het mogelijk om meer maatwerk te bieden

door combinaties te maken met gespecialiseerde netwerkpartners. Ook willen we voor specifieke groepen onze re-integratiepartners uitdagen om met vernieuwende aanpakken te komen om de kansen voor deze groep op de arbeidsmarkt te vergroten. De contracten worden aangegaan in de vorm van raamcontracten voor 2 jaar zodat we voldoende ruimte hebben om in te spelen op de toenemende kennis van de doelgroep, de uitkomsten van de verkenning van een Participatiebedrijf en ontwikkelingen in de Participatiewet. We stellen voor om in elk geval specifieke trajecten te verwerven voor:

- a. Direct bemiddelbaren. Voor deze groep zetten we in op ondersteuning bij het zoeken van vacatures en directe bemiddeling naar werk en eventueel sollicitatietraining;
- b. Statushouders. Voor deze groep zetten we in op een combinatie van taal, toeleiding naar werk en integratie;
- c. Jongeren die uitstromen uit Pro/VSO onderwijs. Deze groep wordt direct vanuit school doorgeleid naar werk;
- d. 50plussers;
- e. Ex gedetineerden.

Aanvullend aan de trajecten voor specifieke doelgroepen verwerven we EVC trajecten in waar werkzoekenden die daar behoefte aan hebben gebruik van kunnen maken. We verwachten het aanbestedingsdocument in augustus te publiceren en zullen de raad door middel van het bijbehorende collegebesluit informeren.

5. Het Werkgeversservicepunt Zuid Kennemerland en IJmond werkt vanaf juli 2017 vanuit een herkenbaar communicatieconcept en gebruikt dan een gezamenlijke website en een telefoonnummer. Het nieuwe communicatieconcept wordt op 3 juli gepresenteerd. Ook hebben de gemeenten en het UWV in de regio een gezamenlijke arbeidsmarktanalyse laten uitvoeren. Deze wordt nu vertaald in een gezamenlijke strategische arbeidsmarktagenda voor de komende 5 jaar en vastgesteld in het BOA van juli. We zullen de Raad hierover door middel van een informatiebrief informeren.
6. Ontwikkeling van een doelenboom inclusief bijbehorende prestatie-indicatoren en managementinformatie om de implementatie van het koersdocument op strategisch, tactisch en operationeel niveau te monitoren en waar nodig bij te sturen. We verwachten begin 2018 hiervoor een voorstel aan de raad te presenteren. Aan de hand van deze doelenboom willen we met de raad in gesprek gaan over gewenste outcome indicatoren voor het programma participatie in 2018 en verder