

Algemeen Keten Overleg

Rapportage 3^{de} tertaal 2009

Bestemd voor:

- Ministerie SZW
- Ketenpartners

1 Inhoud

2	Beschouwing AKO integrale dienstverlening.....	3
2.1	Opdracht AKO	3
2.2	Werkwijze AKO.....	4
2.3	Algemeen beeld en context uitvoering	5
3	De resultaten.....	7
3.1	Uitstroom	7
3.2	Realisatie kabinetsdoelstelling	7
3.3	Klantgerichtheid werkzoekenden en werkgeversgerichtheid	8
3.3.1	Klantgerichtheid werkzoekenden	9
3.3.2	Werkgeversgerichtheid.....	10
3.4	Integrale Dienstverlening.....	10
3.4.1	De Landkaart	10
3.4.2	AKO analyse	13
3.4.3	Gerealiseerde randvoorwaarden.....	14
3.4.4	Aandacht voor cliëntenparticipatie	15
3.4.5	Minder Werkpleinen.....	16
3.5	Regionalisering Arbeidsmarkt.....	16
3.6	Project inburgering	17
3.7	Bestuurlijke coördinatie.....	18
4	Conclusies en aanbevelingen.....	19
4.1	Conclusies	19
4.2	Overdracht AKO aan Programmaraad	21

2 Beschouwing AKO integrale dienstverlening

2.1 Opdracht AKO

De in SUWI neergelegde verantwoordelijkheidsverdeling op het gebied van werk en inkomen maakt het noodzakelijk dat de ketenpartners UWV Werkbedrijf en gemeenten bij het realiseren van de doelstelling “Werk boven Inkomen” met elkaar samenwerken. Het doel is een effectievere en verbeterde dienstverlening aan de burger te realiseren door klantgericht maatwerk richting werkzoekenden en werkgevers.

Om deze gezamenlijke prestatie neer te zetten hebben de ketenpartners een vergaande vorm van samenwerking op de Werkpleinen ontwikkeld. VNG, UWV WERKbedrijf en Divosa zijn een samenwerkingsverband aangegaan in het Algemeen Keten Overleg (AKO). Doelstelling van het AKO is dat eind 2009 op alle Werkpleinen integrale en ontschotte dienstverlening wordt geboden. Het AKO heeft als taak deze ontwikkeling aan te jagen en de Werkpleinen te faciliteren bij het realiseren van de gestelde ambities. Dit is nodig om meer uitstroom te realiseren en om de dienstverlening aan de klant werkzoekende en werkgever op een hoger niveau te tillen.

In de zogenaamde Toonkamers is deze aanpak en werkwijze ontwikkeld voor de integrale dienstverlening. Daarbij gaat het om principes als één aanspreekpunt en maatwerk voor werkzoekenden en voor werkgevers in een regio; denken in mogelijkheden en niet in belemmeringen. Niet bedoeld als een blauwdruk, maar als een manier van werken. De burger staat centraal en niet de uitvoering van wetten. Voor deze aanpak ontstond vervolgens draagvlak en alle partijen hebben samen met het ministerie van SZW afgesproken om voor 2010 de integrale dienstverlening landelijk in te voeren. Bij de evaluatie van de wet SUWI in 2008 zijn deze afspraken ook in de wet opgenomen.

De doelstelling van de ketenpartners, vastgelegd in een convenant, is om van ultimo 2006 tot aan ultimo 2010 210.000 extra werkzoekenden aan het werk te hebben. Realisatie hiervan kan door het realiseren van een zo groot mogelijke uitstroom.

Voor de invoering van integrale dienstverlening op de Werkpleinen is door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid voor de jaren 2008 en 2009 15 miljoen euro beschikbaar gesteld.

2.2 Werkwijze AKO

De invoering van integrale dienstverlening wordt vanuit het AKO langs drie pijlers vormgegeven:

- invoering van integrale en ontschotke ketendienstverlening vanuit de Toonkamerprincipes
- inrichten van landelijke services en
- regiovorming arbeidsmarktbeleid.

Het AKO richt zich vooral op de eerste twee pijlers. Voor de derde pijler ligt de aanjaagfunctie met name bij de VNG die onder begeleiding van een klankbordgroep ondermeer masterclasses organiseert.

Het AKO heeft voor de facilitering van de invoering van de integrale dienstverlening op de Werkpleinen een kernteam samengesteld. De inzet van het kernteam is vooral gericht op het verleiden en ondersteunen van de invoering van integrale dienstverlening. Via het kernteam is op persoonlijke en betrokken wijze het doel uitgedragen. De Werkpleinen zijn verantwoordelijk voor de invoering, vaak met enthousiaste uitvoerders.

Om het proces van invoering aan te jagen investeert het AKO veel in de onderlinge communicatie en het ontwikkelen en verspreiden van aansprekende praktijkvoorbeelden. De gezamenlijke website www.samenvoordeklant.nl wordt als leermonitor ingezet ter ondersteuning van het leerproces over de voortgang van integrale dienstverlening. De monitor maakt op basis van veertien mijlpalen inzichtelijk hoe de voortgang verloopt op alle Werkpleinen. Het ketenjournaal verspreidt daarnaast nieuws uit de keten.

Voor de verdere professionalisering van het management en de medewerkers van de Werkpleinen is de Ketenacademie opgericht. Deze voorziet in opleidingen/cursussen en directe ondersteuning waar Werkpleinen gebruik van kunnen maken. Voor de opleidingen is door het AKO subsidie per werkplein beschikbaar gesteld.

De oorspronkelijke AKO ambitie is uitgewerkt in een gezamenlijk kader voor integrale dienstverlening op de Werkpleinen. Deze kaders zijn opgenomen in twee publicaties: “Werk aan de winkel” en “Werk aan de Winkel: aan de slag”.

AKO 3^e Tertaalrapportage 2009

In de laatste publicatie is de gezamenlijke missie van de Werkpleinen als volgt verwoord:

“Wij zorgen er voor dat onze klanten direct slagen of aan de slag gaan”.

Dat doen de ketenpartners met ontschotte en integrale dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden.

Daarbij is er in ieder geval sprake van een werkplein wanneer er aan de volgende 6 punten wordt voldaan:

- samenwerking tussen UWV Werkbedrijf en één of meer gemeenten op lokaal niveau is met inzet van de gezamenlijke middelen en mogelijkheden;
- gericht ingezet wordt op het gezamenlijk uitvoeren van Werk, Inkomen en Participatie;
- de dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden geïntegreerd wordt aangeboden;
- binnen één organisatorische setting (gezamenlijk MT, gezamenlijk jaarplan etc.) wordt gewerkt;
- er maatwerk wordt geboden aan werkgevers en werkzoekenden door een professional die daarin wordt gefaciliteerd;
- sprake is van één locatie.

2.3 Algemeen beeld en context uitvoering

Algemeen beeld

De opdracht om effectievere en verbeterde dienstverlening aan de burger te realiseren vergt een cultuurverandering. Het is een proces waarbij het vooral gaat om houding en gedrag. Het gaat om een andere werkwijze: nieuw gedrag, één contactpersoon, met vertrouwen de klant benaderen, ruimte voor de werkcoach en waarbij het MT-Werkplein faciliteert en de visie uitdraagt. De invloed van het MT-Werkplein is cruciaal: het gaat om vertrouwen hebben in elkaar, elkaar ruimte kunnen bieden en werken vanuit een gedeelde visie. Dit vraagt van het lokaal management een andere stijl van leidinggeven en verantwoording afleggen.

De invoering van de integrale dienstverlening op de Werkpleinen is uitgevoerd in een tijd dat de economische vooruitzichten drastisch zijn gewijzigd. Hoewel dat heeft geleid tot een zekere temporisering van de invoering van de integrale dienstverlening, is het algemene beeld positief en werkt de keten beter samen dan ooit te voren. Er is een kopgroep die als goed voorbeeld dient voor de andere Werkpleinen. Er is een

AKO 3^e Tertaalrapportage 2009

tussencategorie waar weliswaar nog het nodige moet gebeuren, maar waar het draagvlak voor de integrale dienstverlening aanwezig is. Zij hebben simpelweg meer tijd nodig om tot een afronding te komen. Er is ook een aantal Werkpleinen dat achterblijft en daar moet sterk op ingezet worden.

Context uitvoering

Organisatie-omgeving

In de twee jaren dat het AKO de invoering van de integrale dienstverlening stimuleert en ondersteunt heeft er een fusie van CWI en UWV tot UWV Werkbedrijf plaatsgevonden. Daarnaast hebben er meerdere gemeentelijke reorganisaties en herindelingen plaatsgevonden. Dit heeft mede geleid tot wisselingen in het management van de Werkpleinen en tot een tijdelijke stagnatie in het proces. Verder is van belang gebleken de eigen profilering en de opstelling in het kader van “gemeente geeft antwoord”.

Arbeidsmarkt

Het huidige beeld van de Werkpleinen moet zeker ook geplaatst worden in de context van de krapte op de arbeidsmarkt. Er is sprake van een aanzienlijke toename van burgers die een beroep doen op de keten en tegelijkertijd een arbeidsmarkt die zwaar onder druk staat. Grotere volumes vragen om extensievere methodes.

Economie

Niet voorzien maar met grote gevolgen is de economische crisis. Door de crisis zijn arbeidsmarktomstandigheden drastisch gewijzigd en is er een enorme toeloop van burgers op de Werkpleinen. Als gevolg hiervan is noodgedwongen de prioriteit komen te liggen bij het beheersen van de toeloop van burgers. Op een aantal Werkpleinen is men de taken WW en WWB weer gescheiden uit gaan voeren om de caseload aan te kunnen en geen lange wachttijden voor de nieuwe instroom te laten ontstaan.

Randvoorwaarde

Het kost veel tijd om gezamenlijk de juiste randvoorwaarden te creëren voor de samenwerking op de Werkpleinen. Om het dienstverleningsconcept zo goed mogelijk te ondersteunen is besloten gebruik te maken van de gemeentelijke infrastructuur in combinaties met applicaties van UWV WERKbedrijf aan de kop van het proces. De uitrol van dit 1-pc concept is op 10 Werkpleinen gerealiseerd, de verdere uitrol stagneert echter. Om dit proces weer vlot te trekken vindt momenteel een knelpuntenanalyse plaats, wat moet leiden tot oplossingen om de dienstverlening zo goed mogelijk te ondersteunen. Dit is nodig voor de verdere doorontwikkeling van de Werkpleinen.

3 De resultaten

De resultaten richten zich op:

- Uitstroom naar werk;
- Klanttevredenheid werkzoekenden;
- Werkgeverstevredenheid.

3.1 Uitstroom

Uitstroom naar werk

	Streefwaarde	realisatie	percentage
Werkzoekenden uitgestroomd naar werk	233.000	246.848	105,9%
Met indicering WW		212.941	
Met indicering WWB		24.504	
Niet uitkeringsgerechtigden		9.403	

Preventie en frictie WW

	Streefwaarde	Realisatie	Percentage
Preventie	22.000	13.017	59,2%
Fricctie	59.000	94.436	160,1%

Bron: voortgang/verantwoording december 2009 UWV Divisie Werkbedrijf

- Preventie WW: Aantal bij UWV WERKbedrijf ingeschreven burgers dat het werk heeft hervat voor de 1^e WW dag, waardoor er geen recht op WW tot stand komt.
- Fricctie werkloosheid: Kortdurende werkloosheid (3 maanden of korter).

3.2 Realisatie kabinetsdoelstelling

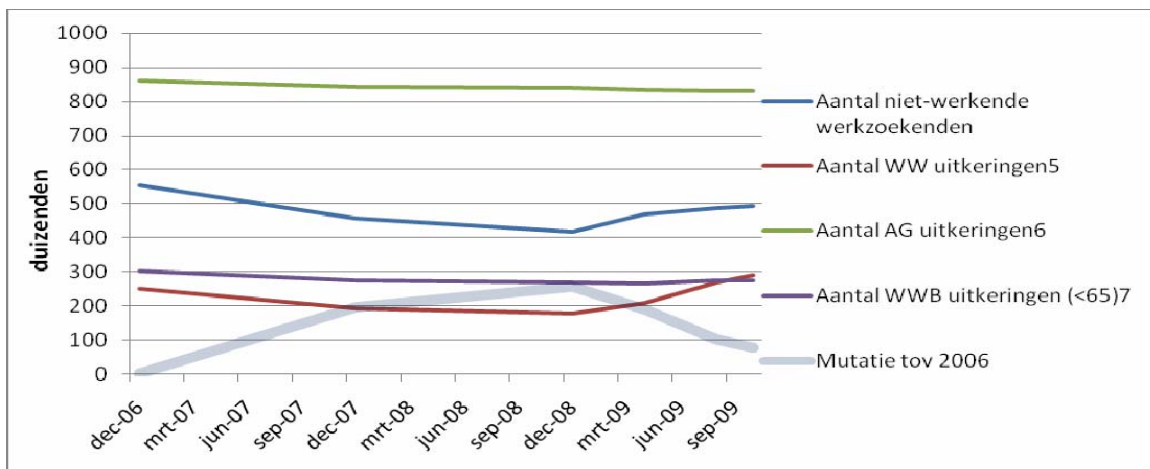
De doelstelling van de ketenpartners is om van ultimo 2006 tot aan ultimo 2010 210.000 extra werkzoekenden aan het werk te hebben (zie tabel 1: standcijfers). De cijfers uit deze tabel geven aan dat het bereiken van de participatiedoelstelling niet gaat lukken. De verslechtering van de economie begint steeds duidelijker door te klinken in de arbeidsmarkt en we staan wat dat betreft nog maar aan het begin. De doelstelling voor eind 2010 raakt hiermee verder uit het zicht.

AKO 3^e Tertaalrapportage 2009

Tabel 1

Standcijfers (x 1000)	Ultimo 2006	Ultimo 2007	Ultimo 2008	Ultimo 1e tertaal 2009	Ultimo 2e tertaal 2009	Ultimo oktober 2009	Mutatie t.o.v. ultimo 2006
Aantal niet-werkende werkzoekenden	554	458	417	469	488	493	-61
Aantal WW uitkeringen ⁵	249	192	179	207	270	289	40
Aantal AG uitkeringen ⁶	861	844	841	833	830	831	-30
Aantal WWB uitkeringen (<65) ⁷	301	274	270	265	274	276	-25
Aantal Nuggers	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.	n.b.
Mutatie tov ultimo 2006	0	197	258	191	103	76	

Ultimo oktober 2009 is het aantal WW-/AG-ers t.o.v. ultimo 2006 met ca. 10.000 gedaald. Voor de WWB is het bestand gedaald met ca. 25.000. Het bestand aan niet-werkende werkzoekenden is gereduceerd met 61.000.



Bronnen:

SUWI-landkaart
 BVG-monitor, CWI
 Onderzoek klantgerichtheid AKO en werkgeversgerichtheid
 UWV PC&K informatiebeheer

3.3 Klantgerichtheid werkzoekenden en werkgeversgerichtheid

In het eerste tertaal van 2009 heeft het AKO de periode van ontwikkeling en verbetering van de twee meetinstrumenten, te weten klantgerichtheid werkzoekenden en werkgevers afgesloten om vervolgens de aandacht te richten op de borging van de meetinstrumenten in de keten.

Met de huidige meetinstrumenten kunnen onder zowel werkzoekenden als werkgevers valide metingen worden uitgevoerd. Daarnaast is beoogd te bereiken dat het één

AKO 3^e Tertaalrapportage 2009

ketenbrede gedragen wijze van meten is die voldoende houvast biedt aan Werkpleinen om te werken aan de klantgerichtheid werkzoekenden en werkgevers. Met de huidige meetmethode is het niet langer nodig de Klantgerichtheidsmonitor WW Werk en de Verbetermeter werkzoekenden CWI uit te voeren.

3.3.1 Klantgerichtheid werkzoekenden

Op basis van de vijf klantprincipes Bereikbaarheid en toegankelijkheid, Persoonlijke aandacht, Maatwerk, Tijdigheid en Duidelijkheid zijn de burgers in de periode september tot en met november voor de 2^e keer in 2009 bevroegd naar de klantgerichtheid van de dienstverlening in de keten van werk en inkomen. De volledige uitkomsten van deze 2^e meting 2009 worden vervat in een afzonderlijke rapportage.

De belangrijkste conclusie is dat het totale oordeel ten opzichte van het 2^e tertaal met een nagenoeg 6,8 gelijk is gebleven (stijging 0,04%). Uit deze meting blijkt wederom dat personen met een vaste contactpersoon positiever zijn over de totale dienstverlening dan personen zonder een vast contactpersoon. Zij geven gemiddeld een 7,0 (2^e tertaal 6,9) terwijl de groep zonder een vast contactpersoon gemiddeld een 6,2 (2^e tertaal 6,1) geeft. Met een respons van 36,9% (40.744 respondenten) was het aantal reacties in onderzoekstermen hoog.

Werkzoekenden met een WW-uitkering zijn positiever dan werkzoekenden met een ander type uitkering en personen zonder uitkering.

Hoe sneller de eerste betaling van de uitkering, des te positiever is men in het oordeel over de totale dienstverlening van de ketenorganisaties.

Oordeel over klantprincipes en totale dienstverlening

Klantprincipe	Gemiddeld oordeel meting 2 ^e half jaar 2009	Gemiddeld oordeel meting 1 ^e half jaar 2009	Gemiddeld oordeel meting 2 ^e half jaar 2008*
Bereikbaarheid en toegankelijkheid	7,0	7,0	6,9
Persoonlijke aandacht	7,1	7,2	7,0
Maatwerk	6,5	6,5	6,6
Tijdigheid	6,7	6,6	6,6
Duidelijkheid ¹	6,8	6,7	6,6
Totale dienstverlening	6,8	6,8	6,7

* Bron: Rapportage werkzoekenden, januari 2009, TNS NIPO CONSULT

AKO 3^e Tertaalrapportage 2009

3.3.2 Werkgeversgerichtheid

Ook voor het meten van de werkgeversgerichtheid zijn vijf principes vastgesteld: Betrouwbaarheid, Professionaliteit, Daadkracht, Toegankelijkheid en Flexibiliteit. In het 3^e tertaal 2009 is één meting werkgeversgerichtheid 2009 uitgevoerd op alle Werkpleinen.

Met inachtneming van de matige respons wordt de dienstverlening door de werkgevers als volgt beoordeeld:

<i>Werkgevers keten</i>	
	2009
Dienstverlening overall	7
Daadkracht	6,8
Betrouwbaarheid	7,1
Professionaliteit	7
Gemak	7,1
Flexibiliteit	6,8

3.4 Integrale Dienstverlening

3.4.1 De Landkaart

Het algemene beeld van de landkaart laat zien dat in totaal 120 Werkpleinen (96%) de invoering van integrale dienstverlening in 2009 zodanig hebben opgepakt dat er voortgang is geboekt..

Worden de mijlpalen (13 -ontschotter en enkelvoudige kanalen- en 14 – klantverbetercyclus-) buiten beschouwing gelaten dan is het algemeen beeld in de landkaart dat 55 Werkpleinen tussen de 85% en 100% scoren. 41 Werkpleinen scoren dan tussen de 66% en 84%. De totale gemiddelde score is in dat geval 76%. Het aantal groene Werkpleinen (100% score) is ten opzichte van het 2^e tertaal met 9 toegenomen. Er zijn nu 13 Werkpleinen die aangeven de invoering van integrale dienstverlening nagenoeg te hebben afgerond, te weten Almere, Alphen aan de Rijn, Assen, Delfzijl, Eindhoven, Enschede, Franeker, Gulpen-Wittem, Hoogeveen,

AKO 3^e Tertaalrapportage 2009

Leeuwarden, Oldambt, Oldenzaal en Venlo.

Op een groot aantal Werkpleinen functioneren managementteams en is een balans gevonden met goede afspraken. In het 2^e tertaal waren er nog 23 Werkpleinen die de portefeuille verdeling nog inhoud moesten geven. Eind 3^e tertaal is dit aantal nog 12.

In onderstaande tabellen (tabel 1, 2 en 3) wordt aangegeven wat de actuele scoreverdeling is per fase, wat de actuele scoreverdeling is op de mijlpalen en een vergelijking op het algemeen gemiddelde van de voortgang van de invoering.

Tabel 1 - Actuele scoreverdeling per fase

Fase	Gemiddelde score		Niet 0-32%		In ontwikkeling 33-65%		Gedeeltelijk 66-99%		Volledig 100%	
	Totaal	%	Totaal	%	Totaal	%	Totaal	%	Totaal	%
Gemiddelde score (totaal)	125	73%	6	5%	32	26%	75	60%	12	10%
Samenwerking starten		97%	0		1	1%	9	7%	115	92%
Visie ontwikkelen		86%	1	1%	9	7%	48	38%	67	54%
Ketenjaarplan maken		77%	7	6%	15	12%	31	25%	72	58%
Betrokkenheid creëren		73%	7	6%	28	22%	56	45%	34	27%
Realiseren		68%	6	5%	45	36%	61	49%	13	10%
Borgen		55%	13	10%	45	36%	37	30%	30	24%

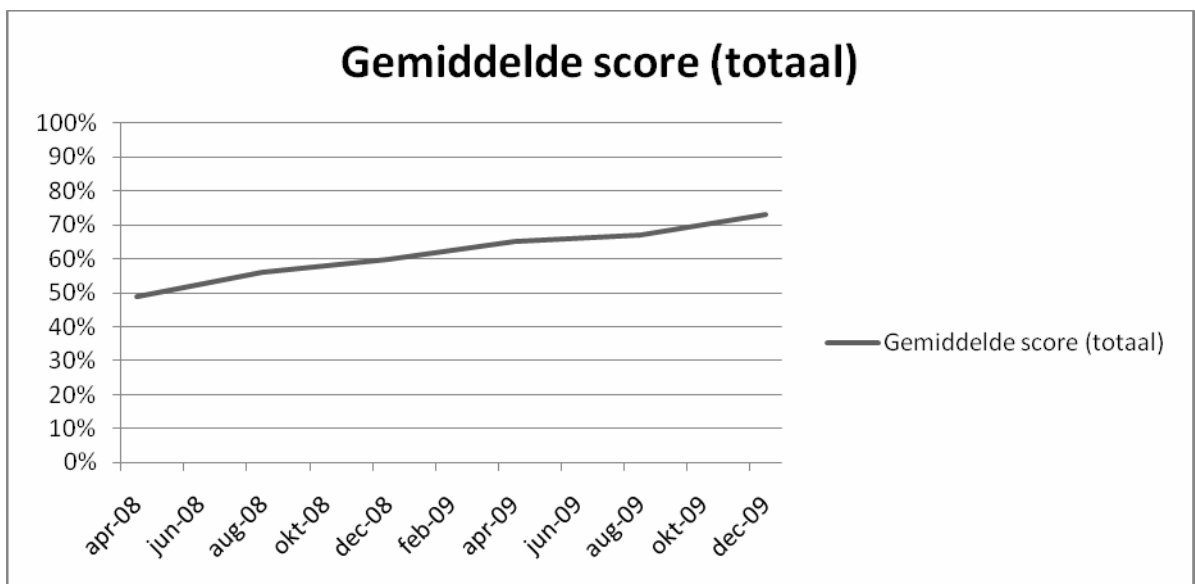
AKO 3^e Tertaalrapportage 2009

Tabel 2- Actuele scoreverdeling mijlpalen

Fase	Mijlpaal	Gemiddelde score	Niet 0-32%		In ontwikkeling 33-65%		Gedeeltelijk 66-99%		Volledig 100%		
			Aantal	Procent	Aantal	Procent	Aantal	Procent	Aantal	Procent	
Gemiddelde score (totaal)		125	73%	6	5%	32	26%	75	60%	12	10%
Samenwerking starten	Alle ketenpartijen (alle gemeenten) betrokken	97%	0		1	1%	9	7%	115	92%	
Visie ontwikkelen	Arbeidsmarktanalyse beschikbaar	94%	1	1%	3	2%	10	8%	111	89%	
Realiseren	1 aanspreekpunt werkgevers	89%	0		5	4%	27	22%	93	74%	
Realiseren	1 aanspreekpunt werkzoekenden	84%	1	1%	11	9%	33	26%	80	64%	
Visie ontwikkelen	Visie en doelstellingen vastgesteld	78%	5	4%	14	11%	36	29%	70	56%	
Ketenjaarplan maken	Ketenjaarplan vastgesteld	77%	7	6%	15	12%	31	25%	72	58%	
Betrokkenheid creëren	Gezamenlijk marktbeperkingsplan	72%	8	6%	20	16%	39	31%	58	46%	
Betrokkenheid creëren	Dienstverleningsconcept werkzoekende	73%	6	5%	22	18%	35	28%	62	50%	
Realiseren	LWI-MT portefeuille verdeling	68%	12	10%	23	18%	37	30%	53	42%	
Betrokkenheid creëren	Dienstverleningsconcept werkgevers	74%	3	2%	26	21%	33	26%	63	50%	
Realiseren	Ontschotte en enkelvoudige kanalen	55%	21	17%	28	22%	45	36%	31	25%	
Realiseren	Integrale teams	59%	12	10%	33	26%	49	39%	31	25%	
Realiseren	Ketenbrede werkplekken en applicaties	50%	25	20%	35	28%	40	32%	25	20%	
Borgen	(Klant)verbetercyclus geïmplementeerd	55%	13	10%	45	36%	37	30%	30	24%	

Tabel 3en grafiek – Historische vergelijking totaal gemiddelde ontwikkeling

	dec-09	aug-09	apr-09	dec-08	aug-08	apr-08
Gemiddelde score (totaal)	73%	67%	65%	60%	56%	49%



3.4.2 AKO analyse

Naast de uitkomsten uit de Landkaart heeft het AKO per Werkplein een analyse gemaakt van de huidige stand van zaken. Deze analyse is op 15 Werkpleinen diepgaand van inhoud geweest en op de overige Werkpleinen door de kernteamleden in een verkort model opgepakt.

Uit zowel de verdiepte als de verkorte analyse komt het beeld naar voren dat de samenwerking tussen UWV Werkbedrijf en de gemeenten in de dienstverlening aan werkzoekenden zich vooral richt op de kop van het proces. Samen pakt men vooral de werkzoekenden met een korte afstand tot de arbeidsmarkt en de jongeren op (als gevolg van de wet WIJ). De dienstverlening voor de overige doelgroepen is veelal nog gescheiden van elkaar. Wel weten de werkcoaches van UWV Werkbedrijf en van de gemeenten elkaar in de praktijk steeds beter te vinden voor collegiaal overleg en overdracht van klantgegevens. Exogene factoren zoals de economische crisis en de invoering van de Wet Wij hebben de ketensamenwerking op de onderzochte Werkpleinen op regionaal en lokaal niveau recentelijk een stevige impuls gegeven.

Meer specifiek zijn er uit de analyse de volgende ervaringen te vermelden, geclusterd naar inhoud en facilitering.

Inhoudelijk:

- a. De samenwerking wordt voor een belangrijk deel bepaald door de vraag of de betrokken managers elkaar kunnen vinden en enthousiasme en daadkracht kunnen ontwikkelen voor de samenwerking en het uitdragen van een gedeelde visie;
- b. Daar waar het MT-werkplein de ruimte neemt en krijgt zijn de condities voor invoering van de integrale dienstverlening het meest optimaal om richting de 100% (mijlpalen) te ontwikkelen;
- c. Visie en doelstellingen zijn op de meeste Werkpleinen een optelsom van de individuele jaarplannen van de betrokken organisaties. Institutie overstijgende doelstellingen zijn nog zelden te vinden;
- d. Medewerkers vinden elkaar (steeds beter) in de praktijk voor collegiaal overleg en overdracht van klantgegevens. De gezamenlijke huisvesting en aandacht voor ketensamenwerking heeft hiertoe bijgedragen. Van een gestructureerde klantbespreking is echter veelal nog geen sprake;
- e. Op veel Werkpleinen ontbreekt een regionaal arbeidsmarktbeleid als ankerpunt voor de uitvoering op de Werkpleinen;

AKO 3^e Tertaalrapportage 2009

- f. De gezamenlijke dienstverlening aan de werkgevers staat nog in de kinderschoenen.

Facilitair:

- g. De gezamenlijke inzet van middelen beperkt zich tot de inzet van personeel en de gezamenlijke huisvesting. De middelen die de ketenpartners in de Werkpleinen gezamenlijk inzetten sluiten niet noodzakelijker wijs aan op de lokale ambities;
- h. De ICT-ondersteuning wordt door de Werkpleinen als bedroevend ervaren. Lokaal wordt nog (te)veel tijd besteed aan het vinden van oplossingen om de beperkingen te omzeilen;
- i. De aanvragen voor opleiding en procesondersteuning zijn fors gestegen.

Bovenstaande analyse geeft in grove lijnen vooral aan dat de facilitering van de Werkpleinen nog niet op orde is en in belangrijke mate de voortgang bepaalt.

3.4.3 Gerealiseerde randvoorwaarden

De invoering van integrale dienstverlening stelt hoge eisen aan de (organisatorische) randvoorwaarden. Op de website www.samenvoordeklant.nl vinden Werkpleinen op verschillende thema's online handreikingen en resultaten voor gebruik.

Het Ketenjournaal is er voor om de Werkpleinen te informeren over aansprekende voorbeelden van klantgerichte dienstverlening, ketenjaarplannen, masterclass regionale arbeidsmarktbeleid, inburgering op de Werkpleinen, ICT-ondersteuning en cliëntenparticipatie.

Middels de full colour brochure "Werk aan de winkel; aan de slag" zijn alle managementteams van de Werkpleinen en wethouders van de vestigingsplaatsen van de Werkpleinen geïnformeerd over de kaders waarbinnen de Werkpleinen ruimte hebben om de invoering van integrale dienstverlening verder ter hand te nemen. Er is een film gemaakt waarin de verantwoordelijke bestuurders en leden van de Commissie Ketensamenwerking aan het woord komen en een toelichting geven op deze publicatie. Daarnaast is de publicatie via de bekende kanalen verspreid: Ketenjournaal, www.samenvoordeklant.nl, Divosa website, UWV en UWV WERKbedrijf berichten en de regionale bijeenkomsten voor MT-leden en voor de serviceteams.

De actuele arbeidsmarktgegevens zijn in het 2^e kwartaal via de website [samenvoordeklant.nl](http://www.samenvoordeklant.nl) beschikbaar gekomen van de Werkpleinen door gebruik te maken van de basisset arbeidsmarktinformatie van UWV. In het 3^e tertaal zijn o.a. de WW-

AKO 3^e Tertaalrapportage 2009

gegevens per gemeente toegevoegd en zijn de globale uitkomsten op de 5 klantprincipes van klantgerichtheid zonder autorisatie opvraagbaar.

3.4.4 Aandacht voor cliëntenparticipatie

De invoering van ketensamenwerking op de Werkpleinen heeft ook gevolgen voor de organisatie van de cliëntenparticipatie. Volgens de Wet SUWI hebben gemeenten en UWV een gezamenlijke zorgplicht om op het niveau van de Werkpleinen zorg te dragen voor adequate invulling van cliëntenparticipatie. Daarbij moeten ze rekening houden met bestaande vormen van cliëntenparticipatie bij gemeenten en UWV (UWV- en CWI-clieutenraden en de WWB-clieutenraden).

LCR is gestart met het monitoren van de ontwikkeling van cliëntenparticipatie op de Werkpleinen. Er zijn al voorbeelden van Werkpleinen die cliëntenparticipatie op het Werkplein hebben ingericht, zoals Breda, Emmen en Maastricht. Een 5-tal Werkpleinen hebben de cliëntenparticipatie in een pilot opgepakt, te weten, Amsterdam, Amstelveen, Hoogeveen, Ede en Terneuzen.

Onderzoeken IWI

IWI: belangrijke ankerpunten gerealiseerd

IWI concludeert dat de integrale dienstverlening per 1 januari 2010 in zoverre zal zijn gerealiseerd dat sprake is van een diagnose aan de kop van het proces en dat de klant een vaste contactpersoon heeft. Het werkplein is toegankelijk en de klant wordt ontvangen via een gezamenlijke receptie. IWI verwacht dat per 1 januari 2010 de vaste contactpersonen werkt voor alle klantgroepen of voor uitsluitend één klantgroep. Overdrachtsmomenten worden zoveel mogelijk beperkt. Ook daarmee is een belangrijk ankerpunt van integrale dienstverlening gerealiseerd. In de samenwerking op het werkplein participeren niet alle gemeenten. Om op 1 januari 2010 integrale dienstverlening landelijk te hebben ingevoerd, moet de samenwerking bestaan uit alle desbetreffende gemeenten. IWI ziet hierbij overigens ook kansen omdat de noodzaak voor samenwerking bij toename van instroom van werkzoekenden juist toeneemt.

Vooraf voor de kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt ziet IWI risico's door de economische situatie. Door verdringing op de arbeidsmarkt hebben de kwetsbare groepen de minste kansen op uitstroom naar werk. Werkpleinen moeten dan keuzes maken ten aanzien van de inzet van mensen en middelen. Mogelijk moeten prioriteiten anders worden gesteld en dat kan ten koste gaan van de zwakkere groepen.

3.4.5 Minder Werkpleinen

Door de in het regeerakkoord afgesproken bezuiniging van €190 miljoen, zal het aantal geplande bedrijfsverzamelgebouwen van 130 niet gehaald worden. Het WERKbedrijf heeft in november 2008 een voorgenomen besluit aangekondigd dat het uiteindelijk nog in 97 lokale Werkpleinen zal participeren.

De stand per 26 november 2009 is als volgt:

- a. op 15 Werkpleinen is er een volledige overeenkomst;
- b. ten aanzien van 13 Werkpleinen is er weliswaar overeenstemming, maar nog geen bekrachtiging. Inhoudelijk betekent dit dat 4 Werkpleinen sluiten per 01-01-2011, 5 Werkpleinen sluiten ná 01-01-2011, 1 Werkpleinen wordt satelliet per 01-01-2011. Van 3 Werkpleinen ligt er een satellietwens, maar nog geen overeenstemming over de financiën;
- c. Ten aanzien van 2 Werkpleinen geldt dat er nog geen overeenstemming is bereikt of sterke twijfel bestaat over de financiering van de gemeente.

3.5 Regionalisering Arbeidsmarkt

In 2009 zijn 10 masterclasses regionaal arbeidsmarktbeleid georganiseerd waarmee in totaal 16 regio's¹ zijn bereikt. Een onafhankelijke procesbegeleider heeft de relevante regionale partijen (zoals bestuurders, beleidsondersteuners en uitvoerders van gemeenten, UWV Werkbedrijf, onderwijs en ondernemers) begeleid in dit proces om gezamenlijke ambities in het netwerk van werk, scholing en inkomen te formuleren, (meer) focus aan te brengen op de aanpak van regionale knelpunten en verbindingen te leggen tussen bestuur, beleid en uitvoering van het regionaal arbeidsmarktbeleid.

Voor 2010 staan nog 14 masterclasses² gepland. Als deze zijn uitgevoerd hebben we 56% van de regio's bereikt met het instrument.

¹ In 2007 heeft de VNG het voortouw genomen om een netwerk van 57 ambassadeurs regionaal arbeidsmarktbeleid te formeren. In 2009 konden deze ambassadeurs voor hun regio (maar ook in combinatie met andere regio's) een masterclass aanvragen. In 2009 zijn masterclasses uitgevoerd voor de volgende regio's: Haarlem, Haarlemmermeer, Groot Amsterdam, Alkmaar, Hoorn, Zaanstad (gecombineerd in één bijeenkomst voor Noord Holland), Haaglanden, West Brabant, Tilburg, Utrecht, Zeeuws Vlaanderen, Rijnmond, Noord en Midden Limburg en Zuid-Limburg en Midden-Holland (Gouda e.o.).

² Nijmegen, Ede, Oss, Tiel, Achterhoek, Utrechtse heuvelrug, Groningen/Assen, De Liemers, Almere/Lelystad, Stedendriehoek, Zaanstad, Venlo, Noord-Oost Friesland, Noord-Veluwe.

AKO 3^e Tertaalrapportage 2009

Inmiddels zijn er voorbeelden van op regionaal arbeidsmarktniveau geformuleerde doelstellingen (Oldamt) die verwerkt zijn in de ketenjaarplannen van de betrokken Werkpleinen

In het derde tertaal hebben staatssecretaris Klijnsma en de 30 regio's³ het convenant getekend ter bekrachtiging van de regionale plannen van aanpak voor de jeugdwerkloosheid. De regionale samenwerking heeft met deze aanpak een flinke boost gekregen. VNG en SZW ondersteunen de aanpak met een platform voor de projectleiders jeugdwerkloosheid. In leercirkels wordt aandacht besteed aan thema's als samenwerking met sectoren en werkgevers en delen de projectleiders hun kennis en ervaringen.

Daarnaast sluiten VNG en UWV op landelijk niveau sectorarrangementen met sectoren als de bouw, metaal en luchtvaart. Daarin staan afspraken over de extra plekken die sectoren beschikbaar stellen voor jongeren, de financiering ervan en de wijze waarop de plekken ingevuld kunnen worden. Deze landelijke kaders maken het mogelijk om binnen korte tijd meer plekken opgespoord en ingevuld te krijgen. Regio's hoeven niet meer zelf in onderhandeling te gaan over de voorwaarden, maar kunnen direct afspraken maken met werkgevers of leerbedrijven. Het streven is om afspraken te maken voor het openstellen van tenminste 10.000 extra plekken voor jongeren.

3.6 Project inburgering

Een van de doelstellingen van het Deltaplan Inburgering is het versterken van de relatie inburgering en participatie, waaronder re-integratie. Een van de acties die hieruit voortvloeit, is het gezamenlijke project Inburgering van de Minister van WWI met het AKO (Deelplan 'Duaal met re-integratie'). Het is gericht op de integratie van inburgering in de (integrale) dienstverlening in de keten van werk en inkomen. In het deelprojectplan is uitgewerkt op welke wijze een zestal locaties via innovatietrajecten werken aan de verankering van inburgering in de dienstverlening binnen de keten van werk en inkomen. De doelstelling is om deze dienstverlening te verbeteren en binnen de pilots hier ervaring mee op te doen. Het gaat zowel om kwalitatieve verbeteringen als het verbeteren van de re-integratie resultaten. Voor de uitvoering van het project is een landelijke projectleider bij het AKO aangesteld.

³ Het gaat hier om de 30 regio's rondom de Werkpleinplus-vestigingen. De wethouders van de gemeenten met een plusvestiging sluiten namens de regio een convenant met het ministerie van SZW.

AKO 3^e Tertaalrapportage 2009

Met de pilots bouwt het AKO samen met de Minister van WWI aan een aantal best practices. De pilots zijn ultimo 2009 afgerond en hebben goede voorbeelden opgeleverd hoe inburgering aan de kop van het proces kan worden ingebed, hoe een duaal traject van inburgering en re-integratie eruit kan zien en hoe de accountmanagers in hun contacten met werkgevers ook de dienstverlening aan werkzoekende inburgeraars kunnen meenemen. De kennistransfer en de implementatie van inburgering op de Werkpleinen is voorzien in het eerste half jaar van 2010. Daarvoor zal in nauw overleg met de ketenpartners en het ministerie van VROM/WWI de benodigde acties worden uitgezet. In ieder geval komt er een publicatie over de opgedane ervaringen op de pilot-Werkpleinen en zal via de bestaande regionale structuren van de ketenpartners de implementatie van inburgering op de Werkpleinen geagendeerd worden. De eindrapportages van de pilots zijn beschikbaar op de website samen voor de klant.

3.7 Bestuurlijke coördinatie

Het AKO heeft in de tweede helft van 2009 gezamenlijk met het ministerie van SZW de druk op de invoering opgevoerd. Er zijn acties ondernomen om het proces van invoering substantieel verder te brengen. Het AKO heeft de confrontatie gezocht met de Werkpleinen om de beweging er in te krijgen of te houden en er zijn met het ministerie escalatieafspraken gemaakt, waar ook de regionale accountmanagers van SZW een rol in hebben gespeeld. De Werkpleinen hebben veel meer gebruik gemaakt van de beschikbare ondersteuning van het AKO.

4 Conclusies en aanbevelingen

4.1 Conclusies

In 2009 is het proces van invoering van de integrale dienstverlening gestaag doorgegaan, maar we zijn er nog niet. Naast een groep koplopers is er een middencategorie die onderweg is maar nog niet heeft kunnen afronden. Het huidige beeld is dat er nog een 20-tal Werkpleinen zijn die achterblijven en zeker niet klaar zijn voor 1 januari 2011 als we niets zouden doen. Deze achterblijvers zullen ook bestuurlijk worden aangesproken om ervoor te zorgen dat eind 2010 alle Werkpleinen op het gewenste niveau zijn.

De jaren 2010 en 2011 zullen de ketenpartners dan ook onverminderd doorwerken aan de invoering van de integrale dienstverlening op de Werkpleinen. Daarnaast zal meer transparantie geboden worden over de bereikte resultaten. Met het oog op de komende bezuinigingen in het kader van de heroverwegingen zal de urgentie van samenwerking op de Werkpleinen alleen maar toenemen.

Onverminderde ambitie en focus

Het AKO schrijft in concluderende zin in een brief (gedateerd 10 december 2009) aan het ministerie van SZW het volgende: “Als we de balans opmaken, kunnen we constateren dat de keten van werk en inkomen beter samenwerkt dan ooit tevoren. De Werkpleinen staan, de aanpak van mobiliteitsvraagstukken en de jeugdwerkloosheid tonen de regionale krachtenbundeling die in deze crisistijd onder stoom en kokend water is gerealiseerd. Daarmee is de basis gelegd voor een effectieve arbeidsmarktaanpak na de crisis.

En hoewel de crisisaanpak onvermijdelijk de invoering van de integrale dienstverlening op de Werkpleinen temporiseert, is het proces onomkeerbaar en is er bestuurlijk bij UWV, Divosa en VNG onverminderd ambitie en focus op de doelen: hogere klanttevredenheid van werkzoekenden en werkgevers en meer mensen aan het werk door betere ketendienstverlening”.

Op het niveau van de Werkpleinen moet het gebeuren en daar blijkt hoe ingewikkeld het soms kan zijn. Er zijn de nodige obstakels en belemmeringen aan te wijzen die het management en de medewerkers in de dagelijkse praktijk tegenkomen. Deze kritische

AKO 3^e Tertaalrapportage 2009

succesfactoren zijn van belang voor de verdere implementatie van de integrale dienstverlening en het vraagstuk van de borging van de bereikte resultaten.

Ultimo 2009 kan het AKO de volgende conclusies trekken:

- 55 Werkpleinen hebben de integrale dienstverlening nagenoeg ingevoerd als de mijlpalen 13 (ketenbrede werkplekken en applicaties) en 14 (klantverbetercyclus geïmplementeerd) buiten beschouwing gelaten worden;
- De samenwerking is onomkeerbaar. Op Werkpleinen staat de dienstverlening aan de klanten centraal, ongeacht de wet die moet worden uitgevoerd of de uitvoeringsorganisatie die daarvoor verantwoordelijk is;
- Op de resultaatgebieden klanttevredenheid, werkgeverstevredenheid en uitstroom zijn resultaten geboekt;
- Van alle Werkpleinen is een rapportage gemaakt over de huidige stand en is een indeling gemaakt naar de Werkpleinen die nagenoeg de integrale dienstverlening hebben ingevoerd, welke Werkpleinen 2010 nog nodig hebben en welke Werkpleinen over 1-1-2011 heen gaan (de achterblijvende Werkpleinen). Op de laatste categorie wordt extra inzet gepleegd om alle Werkpleinen eind 2010 op het gewenste niveau tekrijgen;
- G4 specifiek: de gezamenlijke dynamiek lijkt eruit te zijn.
- De klantverbetercyclus maakt steeds meer onderdeel uit van het proces van leren en verbeteren;
- De invoering van integrale dienstverlening is en blijft mensenwerk. Het Werkplein-Management als duo speelt een belangrijke rol, inclusief de betrokkenheid van de wethouders van de vestigingsplaatsen van het Werkplein;
- Het management van de Werkpleinen krijgt of neemt te weinig ruimte en wordt onvoldoende gefaciliteerd (echte facilitering is onvoldoende ingeregeld).
- De medewerkers van de Werkpleinen willen veel sneller gaan, maar worden door het verantwoordelijke lokale management afgeremd;

AKO 3^e Tertaalrapportage 2009

- Als gevolg van de economische crisis is de samenwerking vooral gericht op het proces, uitgezonderd de locaties die integrale dienstverlening volledig hebben ingevoerd. Afwijking van het voorgaande vormt de jongerenaanpak (wet WIJ) die op een flink aantal Werkpleinen integraal is georganiseerd;
- “WERK” staat steeds meer voorop echter nog maar weinig op basis van de vraag van de arbeidsmarkt/regionale arbeidsmarkt omstandigheden;
- De professional is nog als gevolg van dubbele en onnodige registraties teveel “registratiecoach” in plaats van re-integratiecoach;
- De communicatie en informatievoorziening aan de medewerkers ontbeert eenduidigheid is teveel gefragmenteerd of geschiedt niet, met als gevolg dat medewerkers andere beelden hebben dan dat door het management wordt voorgestaan;
- Door sturing van het Werkbedrijf is de verwachting dat er nu voor bijna alle Werkpleinen in januari een gezamenlijk ketenjaarplan ligt. De huidige ketenjaarplannen van de Werkpleinen zijn vaak nog een optelsom van de kolomplannen. Merendeel van de Werkpleinen heeft hiervoor het A3-model van het Werkbedrijf gebruikt. Verder is de conclusie dat een bedrijfsmatig sturen ontbreekt;
- Op de Werkpleinen is, zeker bij het management, te weinig echte kennis van (ontwikkelingen) DKD1, DKD2 en andere ondersteuningsmogelijkheden;
- De huidige planning&control cyclus van het ministerie van SZW, gemeenten en Werkbedrijf leidt tot onrust en is te weinig geënt ten voordele van de dienstverlening aan de burgers;

4.2 Overdracht AKO aan Programmaraad

Het AKO heeft vanuit de ervaring van de afgelopen twee jaar de Programmaraad een aantal aanbevelingen en acties meegeven.

AKO 3^e Tertaalrapportage 2009

- Werkpleinen moeten blijven DOEN

De ervaring van de “groene” locaties leert dat het focussen op kansen en mogelijkheden, prioriteiten stellen en de bureaucratie trachten te vermijden de beste remedie is om de invoering van integrale dienstverlening in de praktijk vorm te geven. De vraag van de burger staat voorop en niet de organisatie. Bezieling en inspiratie blijven nodig! DOEN staat voorop.

- Het werkplein is er voor de burger (voor alle burgers)

Op het werkplein werken twee organisaties samen met ieder hun bestuurlijke inbedding. Voor het bereiken van resultaat op uitstroom en klanttevredenheid zijn deze organisaties van elkaar afhankelijk. Het lokaal management is aan zet. Dit betekent dat binnen de kaders een MT ondernemend is in die zin dat er lokaal de verbinding wordt gemaakt met de andere ketenpartners om de locatie/regio te bedienen in zijn specifieke kenmerken. Betekent voor de bestuurders van de gemeenten die samen het werkplein vormen dat zij in de regio bestuurlijke samenwerking zoeken. Dit vraagt de nodige overleg en afstemming van alle partijen. De middelen om een hogere arbeidsparticipatie voor elkaar te krijgen zijn eindig en er is zwaar weer op komst voor de re-integratie. Reden des te meer om juist in deze tijd samen te werken aan het realiseren van een hogere uitstroom en klanttevredenheid.

- Blijf investeren in een gezamenlijke visie en regionale doelstellingen (niet wat moet maar wat kan)

De visie en doelstellingen van de ketensamenwerking zijn als gevolg van het ontbreken van regionale doelstellingen vaak nog een optelsom van de individuele (jaar)plannen van de betrokken organisaties. Samenwerking is meer dan een optelsom van de afzonderlijke prestaties. Voor de gezamenlijke visie is het zaak vanuit de burger te blijven redeneren: de burger is de maat der dingen. Het regionale arbeidsmarktbeleid kan houvast bieden voor de prestaties die vanuit het werkplein gezamenlijk worden neergezet. Een gedegen regionale arbeidsmarktanalyse is nodig om een plan te maken. Het ketenjaarplan op zijn beurt is het vehikel waarlangs de ambities en doelen vastgelegd en verantwoord worden. Met respect voor en in achtneming van de ambities die het lokale bestuur of de centrale organisatie bij het werkplein neerlegt.

- Blijf gezamenlijk investeren in de professional

Klantgerichte dienstverlening vraagt om een andere aanpak. Het vraagt om methodieken die gebaseerd zijn op de klant centraal, oplossingsgericht werken, persoonlijke dienstverlening en maatwerk. Ketenpartners zijn bezig geweest om samen de functies van werkcoach en accountmanager voor de werkgeversaanpak vorm te geven. De verdere professionalisering van beide functies vraagt om aandacht. Het gaat

AKO 3^e Tertaalrapportage 2009

om het aanleren van een andere houding en gedrag, anders kijken en doen. Er worden andere competenties gevraagd en er is nog veel opleiding nodig.

- Werk nu echt aan administratieve lastenverlichting

Een risico voor de invoering van integrale dienstverlening bij de Werkpleinen is de administratieve organisatie en specifiek de ICT- ondersteuning. Door het niet op elkaar aansluiten van de systemen wordt er op de Werkpleinen onevenredig veel tijd besteed aan het vinden van oplossingen om de beperkingen hiervan te omzeilen. Knelpunt is dat invoer, mutatie en overdracht van gegevens elektronisch nog niet altijd mogelijk is. Hier moet verder aan gewerkt worden, want de basis voor succes ligt in het dagelijkse operationele proces en de facilitering daarvan. Landelijk wordt er gewerkt aan de verdere uitrol van het 1-pc concept. Werkpleinen kunnen ophalen wat in dit verband al mogelijk is. ICT-ondersteuning is momenteel één van de opstoppingen in het proces die vraagt om oplossingen. Anders zal het moeilijk zijn om tot volledige wasdom van integrale dienstverlening te komen.

In de kern stelt het AKO de volgende acties voor:

- a. Regionaal arbeidsmarktbeleid is als ankerpunt nodig voor uitvoering in de Werkpleinen. Dit beleid vraagt om een vertaling in praktische doelstellingen en resultaten op de Werkpleinen;
- b. Sturen op optimale teamsamenstelling Werkpleinen:
 - a. Een lokale optimale match tussen MT-Werkpleinmanagers bewerkstelligen om daarmee de MT-samenwerking te bevorderen en onduidelijkheden over aansturing bij de uitvoerders weg te nemen;
- c. De huidige 2 kernteamleden van de G4 hebben op dit moment ten aanzien van de daadkracht van de G4 acties lopen waaruit mogelijk zal blijken of interventies nodig zijn;
- d. Structureren en faciliteren kennisdeling op uitvoeringsniveau door de ervaringen van uitvoerders met elkaar te laten delen (klantbespreking en intervisie);
- e. Meer lokale vrijheid voor invullen werkplein-ambities door minder centrale doelstellingen en kolomspecifieke prestatie-indicatoren:
 - a. De regionale ambities koppelen aan de regionale arbeidsmarkt
 - b. In de verdeling van middelen meer ruimte bieden om beschikbare middelen af te stemmen op lokale ambities en behoeften (bijvoorbeeld ten aanzien van de afspraken/beslissingen en de caseload);
- f. In de huidige planning&control cyclus meer eenvoud aanbrengen zodat rust ontstaat ten voordele van de dienstverlening en de burgers;
- g. Nadrukkelijk aandacht voor werkgeversbenadering:

AKO 3^e Tertaalrapportage 2009

- a. Gevolgen van lokaal scherpe keuzes vertalen naar te behalen resultaten en de in te zetten middelen
- b. Acties op de werkgeversbenadering krachtiger oppakken
- c. Inzetten op de leiders van de werkgeversbenadering
- d. De nieuwe colleges van de gemeenten in een zo vroeg mogelijk stadium informeren en betrekken;
- h. Budgetsystematiek Werkpleinen:
 - a. Budgetten laten aansluiten op de lokale ambities met méér lokale budget verantwoordelijkheid.
- i. ICT-ondersteuning:
 - a. De facilitering van de ketensamenwerking vanuit het perspectief van de Werkpleinen richten op minder registratie en administratieve handelingen en investeren in de kennis van het management van de Werkpleinen. Doelstelling moet zijn om in 2011 35% minder registratiedruk te hebben liggen bij de werkcoaches met als kernbegrippen: transparant, ontdubbelen, overtollig.
 - b. Dit vraag nadrukkelijk om topprioriteit van de ketenpartners
- j. Multichanneling heeft te maken met hoe de Werkpleinen willen omgaan met de burger:
 - a. Het gebruik maken van multichanneling vraagt om principiële keuzes gezamenlijk te maken door bestuurders en het management;
 - b. Werkpleinen helpen om meer gebruik te maken van de mogelijkheden die er al zijn;
- k. Landkaart voortzetten:
 - a. De Landkaart moet:
 - i. een beter beeld geven van de huidige invulling van de integrale dienstverlening
 - ii. de mogelijkheden bieden om via de landkaart van elkaars ervaringen te leren
 - iii. het gebruik van de p&c-cyclus ondersteunen
 - iv. transparantie bieden;
- l. Ondersteuning blijft nodig:
 - a. Aandacht blijven schenken aan alle afzonderlijke Werkpleinen langs de weg van bijvoorbeeld visitatie én bezoeken; aandacht houdt het leerproces op gang. De (vraag aan) ondersteuning zal zich meer richten op het resultaat;
- m. Achterblijvende Werkpleinen:
 - a. Voor de achterblijvende locaties een gezamenlijke bijeenkomst met de verantwoordelijke wethouders en staatssecretaris organiseren, waarbij

AKO 3^e Tertaalrapportage 2009

- i. principe afspraken gemaakt worden over de invoering van integrale dienstverlening,
 - ii. inclusief op doelen gerichte ondersteuning.
 - iii. Hieruit volgt een actieplan waarbij de oud kernteamleden worden ingezet
- n. Inzet plegen op de gezamenlijke facilitering van de Werkpleinen.