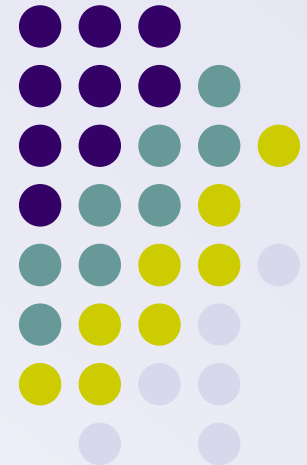


Samen Beter
15 mei 2007

Toelichtende rapportage bij adviesaanvraag dr. J.M. Linthorst
Gericht op optimalisatie SUWI-keten



Inhoudsopgave

1. Inleiding
2. Uitgangspunten
3. Arbeidsmarkt
4. Centrale uitdaging
5. Stip op de kaart
6. Naar eindbeeld
7. Flankerend beleid
8. Financiën
9. Vervolgstappen

1. Inleiding

- 1. Inleiding**
2. Uitgangspunten
3. Arbeidsmarkt
4. Centrale uitdaging
5. Stip op de kaart
6. Naar eindbeeld
7. Flankerend beleid
8. Financiën
9. Vervolgstappen

In hun brief van 24 april jongstleden hebben de Minister en de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid mij gevraagd voorstellen en/of scenario's op te stellen over de wijze waarop een verdergaande samenwerking tussen UWV en CWI kan bijdragen aan het realiseren van de in het Coalitieakkoord aangekondigde ombuiging olopend tot € 190 mln vanaf 2012.

Aan mij is gevraagd dit advies op te stellen in samenwerking met de voorzitter van de Raad van Bestuur van het CWI en de VNG/gemeenten. Samen met mijn aanbiedingsbrief vormt dit rapport mijn antwoord op de door de bewindslieden van SZW gestelde vragen. Het behoeft geen verdere toelichting dat gezien de krappe periode waarin dit advies tot stand is gekomen, mijn advies een advies op hoofdlijnen is.

In mijn brief van 15 mei 2007 met kenmerk RvB/74361 geef ik op hoofdlijnen mijn visie op de manier waarop een verdere samenwerking tussen de ketenpartijen kan leiden tot besparingen. Deze rapportage geeft in aanvulling op de in mijn brief behandelde thema's een nadere toelichting dan wel uitgebreidere beschrijving.

Gezien de tijdsspanne waarbinnen dit advies tot stand heeft moeten komen alsmede de omvang en complexiteit van de vraagstelling kan nog niet tot een volledige en uitputtende rapportage gekomen worden. Deze rapportage is bedoeld om mijn voorstellen in het juiste kader te plaatsen en op onderdelen nader toe te lichten. De rapportage streeft geen volledigheid na.

Ik ben dank verschuldigd aan mijn collega de heer De Groot van het CWI, de heer Thissen van Divosa, de heren Wesemeal en Schreuders van de G4 en de heren Kuiper en Spigt van de VNG. Zij zijn bereid geweest om samen met mij van gedachten te wisselen en hebben zo bijgedragen aan het totstandkomen van dit advies.

De contouren van dit advies worden door de genoemde deelnemers herkend en onderschreven. Daar waar echt afwijkende opvattingen bestaan, wordt dit in dit rapport aangegeven.

Ik zie mogelijkheden om te komen tot een gezamenlijk door de SUWI-ketenpartijen gedragen aanpak, gericht op het vergroten van de arbeidsparticipatie die bovendien tot kostenbesparingen in kleine en grote geldstroom zal leiden.

Hoogachtend,

dr. J.M. Linthorst
Voorzitter Raad van Bestuur UWV

15 mei 2007

2. Uitgangspunten

1. Inleiding
- 2. Uitgangspunten**
3. Arbeidsmarkt
4. Centrale uitdaging
5. Stip op de kaart
6. Naar eindbeeld
7. Flankerend beleid
8. Financiën
9. Vervolgstappen

Uitgangspunten bij het opstellen van dit advies

1. Inleiding
2. **Uitgangspunten**
3. Arbeidsmarkt
4. Centrale uitdaging
5. Stip op de kaart
6. Naar eindbeeld
7. Flankerend beleid
8. Financiën
9. Vervolgstappen

De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd bij het opstellen van dit advies;

- **Aansluiten bij bestaande situatie en bestaande documenten**

De kern van mijn opdracht is het aandragen van besparingssuggesties. Om mijn voorstellen in het juiste kader te plaatsen is het van belang het huidige SUWI-speelveld plus trends en ontwikkelingen op hoofdlijnen te schetsen. Deel 1 van deze rapportage is hiertoe bedoeld.

- **De huidige organisatiestructuur van de SUWI-keten is het vertrekpunt**

Het vinden van besparingen kan op diverse manieren. Eén daarvan is het doorvoeren van ingrijpende wijzigingen in de materiewetgeving gericht op de bestaande taakverdeling, financiering of aanspraken van de huidige wetten. Hiertoe is niet gekozen. Ingrijpende veranderingen vragen veel tijd en aandacht en zijn vrijwel altijd van invloed op de dienstverlening aan de klant. Bovendien moet het gaan om het vergroten van de dienstverlening aan de klant. Hieronder geef ik aan op welke punten mijn inziens de besparingen gevonden kunnen worden.

- **De focus ligt op front office activiteiten van de ketenpartners**

De focus ligt op het efficiënter en effectiever laten samenwerken van partijen aan het begin van de keten; de front office. Back office optimalisaties zijn wellicht mogelijk, maar blijven buiten beschouwing.

- **Besparingen realiseren in zowel de kleine als grote geldstroom**

De focus van het Coalitieakkoord ligt in het vergroten van de participatiegraad. Additionele inspanningen gericht op het re-integreren van het zittend bestand, onder andere vormgegeven door optimalere samenwerking tussen ketenpartijen, leidt tot volumedalingen en daarmee in reducties in de grote geldstroom.

- **Gemeenten krijgen een grotere rol in de keten Werk en Inkomen**

Vergroten van de samenwerking tussen partijen in de keten betekent mijns inziens het vergroten van de rol van gemeenten (in eigen huis en in samenwerking met omliggende gemeenten in de regio). Ik ga er vanuit dat gemeenten deze rol willen oppakken. Tevens ga ik ervan uit dat besparingen dan wel lastenverhogingen op het gemeentelijke niveau kunnen worden verrekend. De wijze waarop dat gaat plaatsvinden, blijft buiten de scope van dit rapport.

3. Arbeidsmarkt

Deze opdracht is gericht op het realiseren van een besparing, niet op het formuleren van een nieuwe participatienota. Besparingsvoorstellen worden aannemelijker vanuit het begrip van huidige speelveld. Op hoofdlijnen wordt daarom allereerst ingegaan op de uitgangspunten van het arbeidsmarktbeleid, van de dienstverlening in de SUWI-keten, de spelers, hun verantwoordelijkheden en activiteiten in de SUWI-keten en de ervaringen van de klanten van de SUWI-keten. Vervolgens worden de belangrijkste trends beschreven die op het speelveld afkomen. Dit overzicht streeft niet naar volledigheid, maar streeft ernaar in algemene zin het speelveld te beschrijven.

Uitgangspunten van het arbeidsmarktbeleid

1. Inleiding
2. Uitgangspunten
- 3. Arbeidsmarkt**
4. Centrale uitdaging
5. Stip op de kaart
6. Naar eindbeeld
7. Flankerend beleid
8. Financiën
9. Vervolgstappen

- **Werk voorop**
Het is belangrijk dat iedereen deelneemt aan het arbeidsproces. Het arbeidsmarktbeleid is daarom primair gericht op het opheffen en voorkomen van werkloosheid en het vergroten van de participatiegraad.
- **Tijdig en juist**
Dat betekent onder meer een snelle afhandeling van zaken volgens afspraak en binnen de gestelde termijn. Een klantvriendelijke bejegening van werkhebbende, werkzoekende en werkgever is een belangrijk uitgangspunt van het arbeidsmarktbeleid.
- **Regionale aanpak**
70% van de matches vindt plaats binnen een straal van 20 kilometer. Aansluitingsproblemen kunnen en moeten daarom primair regionaal worden opgelost, ondersteund door landelijke faciliteiten en randvoorwaarden.
- **Vraag**
De vraag van werkgevers naar arbeidskrachten is het vertrekpunt voor coaching en scholing

Ook het huidige Coalitieakkoord onderschrijft het belang van meedoen. De kracht en kwaliteit van de samenleving worden bepaald door onderlinge betrokkenheid. Betrokkenheid begint vooral met meedoen; in een betaalde baan, in het vrijwilligerswerk of in de zorg voor anderen. Sociaal is het niet aanvaardbaar dat mensen buiten de samenleving staan, economisch is het niet verantwoord. Het kabinet wil samen met de sociale partners mensen die op afstand staan van de arbeidsmarkt actief ondersteunen om die afstand te overbruggen (zie *Coalitieakkoord pagina 23*).

De ketenpartners denken niet vanuit hun eigen logica, maar vanuit de vraag en het perspectief van de klant. Doelstellingen van onze dienstverlening zijn:

- **Werk boven uitkering**
Het stimuleren, activeren en begeleiden van mensen naar werk is veel belangrijker geworden ten opzichte van het verstrekken van een uitkering.
- **Klantgericht**
Ieder mens is uniek. Daarom leveren we maatwerk waarin de klant de aandacht en ondersteuning krijgt die hij nodig heeft. Zaken worden door ons volgens afspraak geregeld en binnen de gestelde termijn afgehandeld. Het AKO heeft de volgende klantprincipes opgesteld:
 - Bereikbaarheid & toegankelijkheid;
 - Tijdigheid;
 - Persoonlijke aandacht;
 - Houvast;
 - Evenwichtige behandeling.
- **Doelmatigheid**
Meer effect met minder uitvoeringskosten, resulterend uit schaafeffecten. UWV en CWI moesten 25% respectievelijk 20% bezuinigen op hun uitvoeringskosten

In het huidige Coalitieakkoord worden concrete acties omschreven die er toe moeten leiden dat de dienstverlening aan de klanten uit de SUWI keten kan worden verbeterd. Concreet stelt het Coalitieakkoord voor om het gemeenten een samenhangende aanpak mogelijk te maken, door de bestaande schotten tussen de diverse op re-integratie en participatie gerichte budgetten weg te nemen, waaronder begrepen de inburgeringsbudgetten. Verder worden CWI, UWV en gemeenten via prestatieafspraken aangespoord om hun werkzaamheden op elkaar af te stemmen en de kwaliteit en effectiviteit van de dienstverlening en re-integratie te verbeteren. Op lokaal niveau worden arbeidsmarktbeleid en re-integratie samen gebracht in één loket. (zie *Coalitieakkoord pagina 25*).

Partijen en hun wettelijke verantwoordelijkheden binnen de SUWI-keten

1. Inleiding
2. Uitgangspunten
- 3. Arbeidsmarkt**
4. Centrale uitdaging
5. Stip op de kaart
6. Naar eindbeeld
7. Flankerend beleid
8. Financiën
9. Vervolgstappen

Partij	Verantwoordelijkheid
Ministerie SZW	<ul style="list-style-type: none">• Beleid en regelgeving (KB instelling Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid)
RWI	<ul style="list-style-type: none">• Advies en overleg (art. 17 SUWI)
IWI	<ul style="list-style-type: none">• Toezicht op de uitvoering (art. 37 SUWI)
CWI	<ul style="list-style-type: none">• Bemiddeling van werkzoekenden (art. 21 SUWI)
UWV	<ul style="list-style-type: none">• Bevorderen van inschakeling in arbeidsproces (art. 30 SUWI)
Gemeenten	<ul style="list-style-type: none">• Ondersteunen klanten bij arbeidsinschakeling en sociale activering (art. 7 en 8 WWB)
Private partijen <ul style="list-style-type: none">• RiB's• Uitzendbureaus	<ul style="list-style-type: none">• Uitvoeren van re-integratietrajecten in opdracht van UWV, gemeenten en werkgevers

Rondom het vergroten van de arbeidsparticipatie spelen diverse publieke en private partijen een rol. Bij het inwerking treden van de SUWI-wet is er een uitvoerende verantwoordelijkheid gekomen bij het UWV en bij de gemeenten voor wat betreft het domein inkomen en het domein werk. Het CWI heeft een primaire verantwoordelijkheid als het gaat om de arbeidsbemiddeling van werkzoekenden.

Indicatie van huidige activiteiten SUWI-ketenspelers

- 1. Inleiding
- 2. Uitgangspunten
- 3. Arbeidsmarkt**
- 4. Centrale uitdaging
- 5. Stip op de kaart
- 6. Naar eindbeeld
- 7. Flankerend beleid
- 8. Financiën
- 9. Vervolgstappen

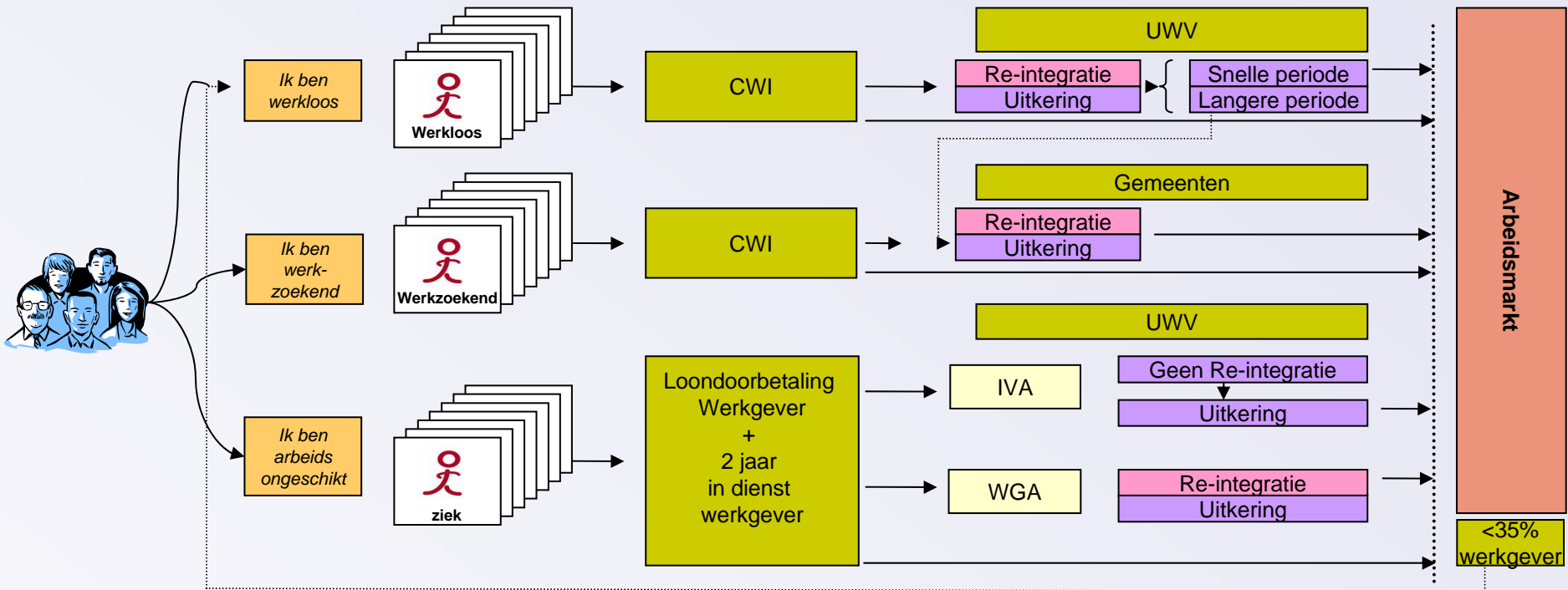
	Activiteit	UWV/werk	CWI	Gemeenten	Private bedrijven
Werk	Intake en registratie	X	X		
	Indicatiestellingen	X	X		
	Diagnosticeren	X			X
	Subsidie aanpassing werkvoorzieningen	X		X	
	Inkopen en monitoren re-integratietrajecten	X		X	
	Uitvoeren re-integratietrajecten			X	X
	Arbeidsbemiddeling		X	X	X
	Ondersteuning regionaal arbeidsmarkt beleid	X	X	X	
	Publieksinformatie en voorlichting	X	X	X	
	Ontslagtoets		X		
Inkomen	Uitkeren	X		X	
	Intake en registratie	X	X	X	
	Handhaving en fraudebestrijding	X	X	X	
	Beheren en administreren van fondsen	X		X	
	Beheren 'authentieke' gegevensverzameling*	X		X	
	Aanleveren beleidsinformatie	X	X	X	

*Polisadministratie en het GBA

Bovenstaande tabel geeft een globaal activiteitenoverzicht. Dit overzicht is opgesteld om voor de huidige situatie een financiële optelling te maken, die als basis kan dienen voor het inschatten van potentiële toekomstige besparingen. Na afronding van deze rapportage zullen UW/CWI verder werken aan het completeren en nader detailleren van dit activiteitenoverzicht om zo te komen tot het verder stroomlijnen van de dienstverlening.

Uitdagingen van de klant: de SUWI-keten

1. Inleiding
2. Uitgangspunten
3. Arbeidsmarkt
4. Centrale uitdaging
5. Stip op de kaart
6. Naar eindbeeld
7. Flankerend beleid
8. Financiën
9. Vervolgstappen



Alhoewel de organisatie vanuit de huidige wettelijke regelingen logisch opgebouwd lijkt en er diverse stappen zijn gezet om de overzichtelijkheid te vergroten, is het voor sommige klanten nog steeds een opgave om hun weg langs de loketten te vinden. Voor een deel zijn de contacten met verschillende instanties parallelle trajecten. Indien een klant snel naar werk bemiddeld wordt, komt hij of zij slechts kort met de SUWI-keten in aanraking. In andere gevallen lukt zo'n bemiddeling helaas niet en heeft de klant contact met meerdere instanties en daarmee meerdere loketten.

Wat vinden de werkzoekenden en werkgevers?

Uit de SUWI-evaluatie komt naar voren dat er in de afgelopen jaren al veel bereikt is, te weten:

- Ontwikkeling van **gezamenlijke dienstverleningsconcepten** voor werkzoekenden en werkgevers;
- Ontwikkeling van **ketenprestatie-indicatoren**;
- **Hogere klanttevredenheid** van werkzoekenden;
- Ontwikkeling van **best practices** op basis van regionale initiatieven;
- **Gezamenlijke huisvesting** in 80 bedrijfsverzamelgebouwen ultimo 2006;
- Conceptueel goede **ICT plannen**.

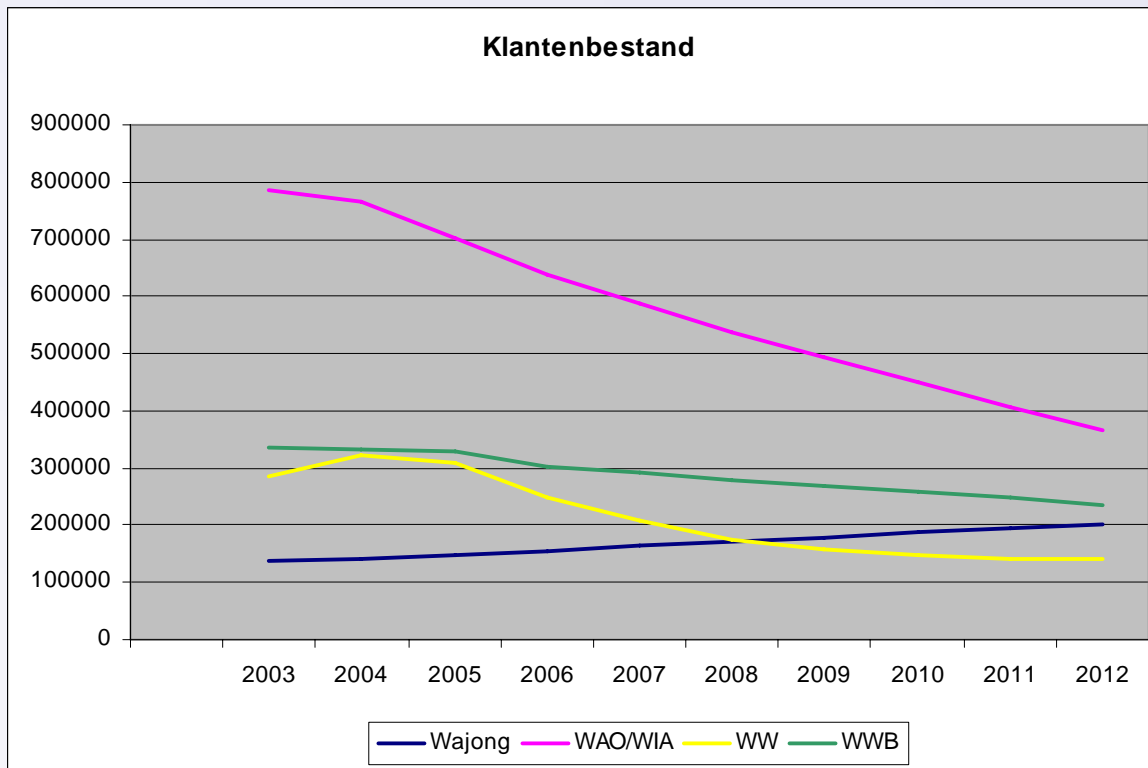
Ook komen verbeterpunten naar voren:

- **Onderscheid** werkzaamheden UWV, CWI en gemeenten is voor veel werkzoekenden **niet duidelijk**;
- **Re-integratietraject** is **ondoorzichtig**;
- **Ontbreken** van **logica** voor cliënt in **taakverdeling** UWV/CWI op het gebied van re-integratie en bemiddeling;
- **Dubbelingen** op het terrein van intake, diagnosestelling, re-integratie, arbeidsbemiddeling en handhaving;
- **Veel systeemovergangen**, met bijbehorende **overdracht- en coördinatieproblemen**. Klant wenst **één contactpersoon**;
- **Ontbreken** van eenvormigheid in **samenwerking** tussen de ketenpartners;
- **Dienstverlening** aan werkgevers is **geen vraaggericht maatwerk**.

De SUWI-evaluatie geeft terecht aan dat er in de geschiedenis van de sociale zekerheid nooit een periode is geweest waarin zo verregaande veranderingen in de uitvoeringsorganisaties en de materiewetten zijn doorgevoerd en nog tegelijkertijd ook. Het is een prestatie van formaat dat het UWV en CWI tot stand zijn gekomen. Kortom, er is veel bereikt. De werking van het gehele stelsel vereist de komende jaren echter nog de nodige inspanning. Dat SUWI nog niet klaar is, blijkt ook uit bovenstaande verbeterpunten.

Ontwikkeling in het klantenbestand

- 1. Inleiding
- 2. Uitgangspunten
- 3. Arbeidsmarkt**
- 4. Centrale uitdaging
- 5. Stip op de kaart
- 6. Naar eindbeeld
- 7. Flankerend beleid
- 8. Financiën
- 9. Vervolgstappen



Uit bovenstaand overzicht blijkt dat de sterke daling in de WAO/WIA zich de komende jaren doorzet (met name veroorzaakt aangescherpte wet- en regelgeving; onder andere herkeuringen). De daling in de WW wordt veroorzaakt door de conjuncturele ontwikkeling en deels door wettelijke aanpassingen (onder andere duurverkorting). De daling in de WWB volgt de WW qua conjunctuur en komt door verschuiving van de budgetverantwoording naar de gemeente. De stijging van de Wajong in de komende jaren komt met name door nieuwe instroom. Samengevat is er sprake van een afnemend klantenbestand, dat moeilijker bemiddelbaar is.

- **Weinig perspectief voor oudere langdurig werklozen en voormalig arbeidsongeschikten**
De groep heeft een aantal arbeidsmarkthandicaps gemeen: ze hebben geen recente werkervaring, ze zijn het ritme van een bestaan met een baan verleerd en ze hebben door hun lange verblijf in een werkloosheids- of arbeidsongeschiktheidsregeling te maken met een negatief imago bij werkgevers.
- **Overallochtonisering**
Er staat een relatief groot deel van de allochtone potentiële beroepsbevolking buiten de arbeidsmarkt. De oorzaak hiervan ligt niet alleen in het relatief lage opleidingsniveau. Op elk opleidingsniveau is de werkloosheid onder allochtonen hoger dan onder autochtonen. Twee categorieën springen er uit: de laag opgeleide jongere allochtonen die tevergeefs een plek op de arbeidsmarkt zoeken of zich van de arbeidsmarkt afgekeerd hebben en de goed opgeleide allochtonen die ondanks hun goede opleiding geen passende baan kunnen vinden.
- **Vergrijzing**
Kenmerkend voor de door UWV te re-integreren groepen is dat zij vaak ouder dan 45 jaar zijn en minder mogelijkheden hebben (bijvoorbeeld (gedeeltelijke) arbeidshandicap en/of sociale belemmeringen).
- **Toename aantal ZZP-ers**
ZZP-ers nemen in aantal toe door angst van met name kleine bedrijven om mensen in dienst te nemen. Dit vanwege hoge lasten bij ziekte werknemer.
- **Toename arbeidskrachten onderkant van de arbeidsmarkt**
De toetreding van Oost-Europese lidstaten leidt tot een toename van arbeidskrachten voor banen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Dit leidt tot minder kansen voor de 'moeilijke groep' in de bestanden van UWV en gemeenten.
- **Aantrekken van de economie leidt tot een toename van het aantal banen**
De economische ontwikkeling heeft ertoe geleid dat het op de arbeidsmarkt op alle fronten de goede kant op gaat; het aantal banen neemt toe. Van krapte is vooralsnog geen sprake. Dit komt door een sterke toename van het arbeidsaanbod. Vooral ouderen blijken hun vertrek uit te stellen.

De arbeidsmarkt wordt geconfronteerd met een verschillende trends die samengevat kunnen leiden tot een scheefgroei: stijgende werkgelegenheid en personeelstekorten gaan samen met hardnekkige vormen van werkloosheid en dat ook in tijden van hoogconjunctuur. Dit alles met gevolg dat vraag en aanbod niet goed op elkaar aansluiten.

Ontwikkelingen in beleid en regels op rijks- en gemeentelijk niveau

1. Inleiding
2. Uitgangspunten
- 3. Arbeidsmarkt**
4. Centrale uitdaging
5. Stip op de kaart
6. Naar eindbeeld
7. Flankerend beleid
8. Financiën
9. Vervolgstappen

- **Gewijzigde verantwoordelijkheidsverdeling**
De verantwoordelijkheid voor ziekteverzuim, preventie en re-integratie wordt steeds meer belegd bij individuele werkgever en werknemers. Dit levert een belemmering op om mensen toe te geleiden naar kleinbedrijven.
- **Beperking van de instroom in WIA en WW door aanscherping toetredingscriteria**
Invoeren duurzaamheids criterium (WIA) en ophogen uitkeringsgrens naar 35%.
- **Bevorderen uitstroom AG-wetten via herbeoordelingsoperatie om participatiepotentieel te vergroten en doorvoeren duurbepering WW**
Opnieuw beoordelen van de mate van arbeidsongeschiktheid op basis van aangescherpte criteria. Verkorten van WW duur van maximaal 5 jaar naar 38 maanden.
- **Meer invloed individuele klant op invulling re-integratietraject**
Wat de klant zelf kan doen, zelf laten doen en zelf bepalen van het traject Individuele re-integratie Overeenkomst (IRO).
- **Eenmalige gegevensuitvraag bij burgers en werkgevers**
De klant hoeft nog maar eenmalig de gegevens aan te leveren (Wet Walvis).
- **Meer verantwoordelijkheid individu voor behouden van kwalificaties voor de arbeidsmarkt**
Recent advies SER en WRR gericht op toenemende participatiegraad.
- **Gemeenten zijn eigen risicodragers**
Door een andere verdeelsystematiek op grond van objectieve kenmerken vinden verschuivingen plaats in het macrobudget en tussen gemeenten onderling. Gemeenten hebben daardoor een meerjarig beeld van hun inkomsten uit de grote geldstroom.
- **WWB-prikkels**
Gemeenten zijn gedwongen zich meer te richten op uitstroom, met een focus op de meest kansrijke klanten. Ook versterken gemeenten de poortwachtersfunctie en het handhavingsbeleid.
- **Participatie**
Mede door de komst van de Wmo wordt de doelstelling van re-integratie in toenemende mate verruimd met participatie.

Hiervoor is geconstateerd dat het totale klantenbestand daalt. Diverse instroombeperkende maatregelen liggen hieraan mede ten grondslag, die hierboven worden toegelicht.

Ontwikkeling in organisatie, financiering en sturing

Organisatie

- **SUWI 2002: concentratie publieke uitvoering werknemersverzekeringen in 2 ZBO's (schaalvergroting)**
 - Met SUWI wordt ingezette koers naar verdergaande privatisering gestopt; privatisering van (onderdelen) van werknemersverzekeringen wordt wel doorgezet zoals verlenging loondoorbetalingstermijn bij ziekte van 52 naar 104 weken, mogelijke privatisering WGA.
 - Taken van 5 uitvoeringsinstellingen en 1 Lisv naar UWV (uitvoering werknemersverzekeringen o.a. WAO, WW). Aanbestedings- en monitortaken re-integratietrajecten belegd bij UWV.
 - Taken van Arbeidsvoorzieningsorganisatie, WW-intake en ontslagtoetsing naar CWI;
 - Uitvoering re-integratietaken belegd bij private partijen.
- **WWB 2004: decentralisatie publieke uitvoering**

Decentralisatie van beleids- en uitvoeringsverantwoordelijkheid naar gemeentelijk niveau. Keuzevrijheid in uitvoering re-integratietaken (make or buy)
- **Klantgerichtheid wordt maatgevend voor proces en organisatie (één loket cf. Toonkamerconcept);** ontwikkeling re-integratiecoaching stemt (moment van) inkoop re-integratie af op specifieke klantbehoefte; inzet juiste instrument voor de juiste klant.

Financiering

- **SUWI 2002:** scheiding verantwoordelijkheid uitvoering publieke en private taken zijn doorvertaald naar strikt gescheiden budgetten: uitvoeringskosten; re-integratiemiddelen; uitkeringslasten.
- **WWB 2004:** volledige financiële verantwoordelijkheid gemeenten (bijstand in te ruilen voor lantaarnpalen); taken zoals re-integratie vastgelegd in gemeentelijke verordeningen.
- **Ontwikkeling naar één vast budget voor re-integratie;** één totaalbudget voor re-integratie (re-integratiecoaches en re-integratiemiddelen) los van andere budgetten; rechtstreeks gekoppeld aan uitkeringslasten; Meerjarig fixeren (anders niet wezenlijk anders dan huidige systematiek, omdat budget voor bijv. re-integratiecoaches op korte termijn nauwelijks flexibel is); reserveren / doorschuiven van middelen is essentieel om fluctuaties op te vangen.

Sturing/ prestatieafspraken

- **UWV:** directe (aan)sturing op middelen en proces (tijdigheid en sluitende aanpak) en indirect op resultaat (plaatsingen door private partijen). UWV wordt geacht private partijen financieel te prikkelen via aanbesteding.
- **CWI:** directe (aan)sturing op resultaat (preventie en uitstroom)
- **Gemeenten:** mengvorm prestatieafspraken op proces en resultaat plus financiële prikkel vanwege volledig financiële verantwoordelijkheid
- **Ontwikkeling van sturing op inspanning en proces naar sturing op resultaat/ effect;** stelt zwaardere eisen aan governance structuur (toezicht, verantwoorden, sturen, beheersen)

Met de beschrijving van de organisatie, financiering en sturing eindigt deel 3: Arbeidsmarkt. In deel 4 wordt de uitdaging van de SUWI-partners beschreven.

4. Centrale uitdaging

De bewindspersonen van SZW hebben gevraagd om op korte termijn te komen met een advies gericht op het realiseren van substantiële besparingen. De aanleiding voor dit verzoek ligt in de inhoud van het Coalitieakkoord. De uitdaging voor de partners in de SUWI-keten is om te komen met voorstellen die een adequaat antwoord geven op de trends en verbeterpotentieel uit het vorige hoofdstuk. De resultaten uit de SUWI-evaluatie, het position paper van UWV/CWI en het voorstel van de G4 geven hiertoe de eerste goede handvatten.

- De geschetste trends wijzen op:
 - > een blijvende mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt;
 - > instroombeperkende maatregelen in wet- en regelgeving en een toenemende individuele verantwoordelijkheid van de klant in het re-integratietraject.
- De klant vindt het huidige SUWI-speelveld ondoorzichtig en er wordt erkend dat er nog optimalisering in de keten moet plaatsvinden.

Samenvattend ligt voor de partners in de keten de uitdaging in het blijvend vergroten van de (arbeids)participatie. De maatschappelijke opgave is om dit op een effectieve, efficiënte en transparante manier te organiseren. Dit is de centrale uitdaging, die een samenvattende aanpak vraagt waarin:

- met lokaal georganiseerde gemeenten en centraal georganiseerde ZBO's invulling wordt gegeven aan het arbeidsmarktbeleid dat in toenemende mate een regionaal karakter krijgt;
- de dienstverlening aan en de samenwerking met regionaal georganiseerde partijen (werkgevers, ROC's, RIB's, uitzendbranche etc.) gefaciliteerd wordt, zonder de afstand naar werkzoekenden te groot te laten worden;
- het voor (sommige) klanten (werkzoekenden en werkgevers) ondoorzichtige SUWI-speelveld wordt vereenvoudigd.

De doelstelling moet gericht blijven op het blijvend vergroten van de arbeidsparticipatie waarbij het arbeidsmarktbeleid een steeds groter regionaal karakter krijgt. De op lokaal niveau opererende gemeenten en de centraal georganiseerde ZBO's UWV en CWI zullen een samenhangend antwoord moeten geven op deze ontwikkeling, waarbij op landelijk niveau diverse ondersteunende activiteiten aangeboden moeten blijven (zoals bijvoorbeeld werk.nl)

Uit de SUWI-evaluatie komen de volgende aanbevelingen om dienstverlening te verbeteren:

- **Kom** tot het **opheffen van dubbelingen** op terrein van intake, re-integratie en handhaving;
- **Uniformeer** en verduidelijk het **re-integratietraject** en kom zo tot een optimalisatie van de taakverdeling tussen UWV en CWI en daarmee tot meer eenvormigheid in de samenwerking tussen ketenpartners. De resultaten uit de **Toonkamers** zijn bemoedigend;
- **Maak** de dienstverlening aan werkgevers en werknemers **meer vraaggericht**; het dichten van het gat tussen vraag en aanbod door het leveren van maatwerk;
- **Kom** tot het (her)invoeren van **accountmanager** en **breid** het werken met **klantmanagers uit**;
- **Kom** tot het **verminderen** van **systemovergangen**;
- **Verhoog** de **bestuurlijke slagkracht** in keten;
- **Introduceer prikkels** op het bereiken van efficiency door resultaatsturing.

Om de samenhangende aanpak op de centrale uitdaging te kunnen geven, biedt de SUWI-evaluatie goede handvatten. Samenvattend komen de aanbevelingen neer op het zo veel mogelijk stroomlijnen van activiteiten en daar waar mogelijk tot integratie van taken.

UWV en CWI enerzijds en de G4 anderzijds hebben los van elkaar vervolgstappen gezet door middel van een position-paper

UWV en CWI stellen voor om:

- **De samenwerking te intensiveren door krachten te bundelen**

Op deze manier kunnen samen met de gemeenten onze klanten op basis van maatwerk van werk naar werk worden geholpen. De krachtenbundeling gebeurt in de regio en binnen de kaders van één dienstverleningsconcept aan werkzoekenden en één voor werkgevers.

- **Meer maatschappelijk resultaat te boeken**

Het gaat om het vergroten van de participatie en het realiseren van besparingen, wat onderschreven wordt door AKO en G-4.

- **Communicatie-uitingen en ICT samen te voegen dan wel op elkaar af te stemmen**

Inhoudelijke afstemming van de communicatieboodschap aan klanten en uniformiteit in gebruikte informatiesystemen.

- **Eén aanspreekpunt voor gemeenten te vormen**

Op die manier ontstaat er voor gemeenten en in het bijzonder de sociale diensten een partner waarmee maatwerkafspraken kunnen worden gemaakt.

- **Vrijheid in gebondenheid binnen de regio's**

Binnen centraal afgesproken kaders hebben het vestigingsmanagement en de medewerkers in de regio vrijheid en ruimte om passende afspraken te maken.

De G4 stellen voor om:

- **Te komen tot een herverdeling van verantwoordelijkheden in de keten, met een leidende rol voor gemeenten**

Uitgangspunten zijn: de burger staat centraal; elke burger kan participeren; het gebeurt in een BVG; gebruikmakend van elkaars deskundigheid en op een efficiëntere manier; werkgevers moeten betrokken worden; de klantmanager kent zijn klant en de focus is lokaal.

- **UWV en CWI onder voorwaarden te laten ontwikkelen tot één serviceorganisatie**

De G4 pleiten ervoor dat de gemeenten zich moeten bundelen in de regio's. Daar waar dit niet tot stand komt moet een landelijke serviceorganisatie meer ondersteuning bieden. De veranderingen moeten geleidelijk plaatsvinden. Stabiliteit en financiële zekerheid is voor gemeenten noodzakelijk om stedelijk beleid te kunnen voeren.

Belangrijke parallellen in de voorstellen zijn het stroomlijnen van de activiteiten en het bundelen van elkaars krachten op regionaal niveau. De G4 streven ernaar de re-integratie en de participatie van alle inwoners van gemeenten te zijner tijd het domein van (samenwerkende) gemeenten te laten worden, waarbij de (samenwerkende) gemeenten worden gefaciliteerd door een landelijke serviceorganisatie. UWV en CWI streven meer naar een bundeling van krachten op regionaal niveau.

In de Toonkamers hebben UWV, CWI en gemeenten vanaf 2004 op experimentele basis gezocht naar de meest effectieve manier om mensen met een uitkering aan het werk te houden of weer aan het werk te krijgen. Er is gezamenlijk gezocht naar innovaties om mensen op het domein werk (re-integratie), zowel ten behoeve van werkzoekenden als werkgevers. Begin 2007 is de Eindevaluatie Toonkamer gepubliceerd. Daaruit blijkt:

- Klanten zijn tevreden over het gevolgde werkproces van de Toonkamers;
- De uitstroomquote uit de WW toont een 7% snellere uitstroom van klanten aan, terwijl van die totale uitstroom meer klanten doorstromen naar werk (+ 8%);
- Door het invoeren van één geïntegreerd werkproces kan op termijn, een mogelijke reductie in tijdsbesteding van de dienstverlening leiden. De praktijk in de “projectomgevingen” laat zien dat de tijd die vrijkomt door het vervallen van overdrachtsmomenten wordt gebruikt voor de diagnosestelling en een intensievere inzet van activiteiten op de “zwaardere” klantgroep;
- Door direct bij intake en diagnose maatwerk en modulaire re-integratiemiddelen in te zetten, wordt een positief effect op de uitstroomquote gerealiseerd en een besparing op de gemiddelde kosten van re-integratie per klant;
- Medewerkers zien en ervaren het Toonkamerproces als een aanmerkelijke verbetering.

De resultaten van de Toonkamerexperimenten tonen aan dat een geïntegreerde manier van samenwerken leidt tot een hogere uitstroom uit de uitkering naar werk en kortere verblijfsduur in een uitkeringssituatie. Verder tonen de resultaten aan dat zonder al te formele structuren partijen prima in staat blijken hun onderlinge samenwerking te verbeteren.

De bewindspersonen van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid vragen voorstellen van de ketenpartners.

De aanleiding voor deze vraag is gelegen in het Coalitieakkoord. Hierin staat:

- “CWI, UWV en gemeenten worden via prestatieafspraken aangespoord om hun werkzaamheden op elkaar af te stemmen en de kwaliteit en effectiviteit van de dienstverlening en re-integratie te verbeteren. Op lokaal niveau worden arbeidsmarktbeleid en re-integratie samen gebracht in één loket”
- “Om voor gemeenten een samenhangende aanpak mogelijk te maken, zullen zoveel mogelijk de bestaande schotten tussen de diverse op re-integratie en participatie gerichte budgetten worden weggenomen, waaronder begrepen de inburgeringsbudgetten.

De adviesaanvraag van de bewindspersonen luidt:

- “Wij achten het van groot belang om – naast een eigen SZW-exercitie- ook voorstellen van de zijde van de ketenpartners zelf bij de afweging te kunnen betrekken. (...). U heeft zich bereid verklaard om als trekker in de hiervoor bedoelde zin vanwege de ketenpartijen voorstellen en/of scenario's te ontwikkelen. Vanuit de inhoudelijke doelstelling van het Coalitieakkoord kan inbreng van zowel CWI als gemeenten niet worden gemist; het gaat immers om maatregelen die de keten werk en inkomen als geheel realiseert”.

Het Coalitieakkoord erkent en herkent de mogelijkheden die er zijn om in de keten te komen tot het stroomlijnen van activiteiten en daar waar mogelijk tot het integreren van activiteiten.

Standpunt SZW ten aanzien van de voorgestelde oplossing:

- Position-paper CWI/UWV als vertrekpunt, dus:
 - Vergaande samenwerking tussen ketenpartners met de klant als vertrekpunt;
 - Vervaging onderscheid tussen CWI en UWV;
 - Ontwikkeling zoals geschetst in Position Paper versneld doorzetten.
- Samenvoeging (Rijks)activiteiten in één ZBO
 - Terugbrengen van overdrachtsmomenten;
 - Ontdubbelen van werkzaamheden;
 - Ketenbreed dienstverleningsconcept (o.a. Toonkamers)
- Regionalisering van het arbeidsmarktbeleid.
- Heldere prestatieafspraken tussen de ketenpartners.

Randvoorwaarden SZW voor de voorgestelde oplossing:

- Het advies moet zich richten op een effectievere inzet van re-integratiemiddelen.
- Het advies moet zich deels richten op de grote geldstroom (met name re-integratiebudgetten)
- Het advies moet leiden tot het invullen van het financiële eindplaatje uit het Coalitieakkoord:

	2008	2009	2010	2011	Structureel
Prestatieplannen CWI/UWV/gemeenten	+50	-74	-136	-180	-190

Het Coalitieakkoord gaat uit van het realiseren van een besparing oplopend tot € 190 mln in 2012. De in deel 3 geformuleerde centrale uitdagingen aan de partners in de SUWI-keten zal gecombineerd moeten worden met het realiseren van deze taakstelling.

5. Stip op de kaart

De stip op de kaart is het toekomstperspectief waar de organisatie van de SUWI-keten de komende jaren zich naar toe zal bewegen. Dit perspectief is leidend voor het uitwerken van het besparingspotentieel. De stip op de kaart geeft antwoord op de in dit rapport geschetste trends en uitdaging en biedt kansen substantiële besparingen in grote en kleine geldstroom te realiseren.

In de stip op de kaart-situatie bieden de partners in de SUWI-keten een geïntegreerd dienstverleningsconcept aan voor werknemers en een geïntegreerd dienstverleningsconcept voor werkgevers. Vanuit het vertrekpunt dat de klant centraal staat, wordt deze dienstverlening op een schaal aangeboden, die optimaal aansluit bij de behoefte van de klant; i.c. lokaal voor werknemers en regionaal voor werkgevers, waarbij ondersteuning door bepaalde facilitaire diensten op landelijke niveau plaatsvindt. Om deze situatie te bereiken, is het van belang om:

- **De dienstverlening te stroomlijnen.**
Uiteindelijk moeten de partijen uit de SUWI-keten in de richting van de klanten zich zo presenteren dat de klant ervaart alsof hij of zij met één entiteit werkt, die een optimale dienstverlening aanbiedt. De klant merkt niet dat hij/zij met drie verschillende partijen geconfronteerd wordt. Door het stroomlijnen van activiteiten en processen ontstaat 1 dienstverleningsconcept aan werkzoekenden en 1 voor werkgevers, waarbinnen een continue afstemming met bijbehorende gegevensuitwisseling plaatsvindt.
- **De dienstverlening aan de klanten op het juiste niveau aan te bieden, waarbij een succesvolle uitvoering van het arbeidsmarktbeleid een nauwe en op elkaar afgestemde samenwerking tussen deze niveaus vereist.**
 - **Lokale werknemersloketten (front offices/BVG's):**
De dienstverlening aan de werknemers wordt georganiseerd vanuit een fijnmazig netwerk van kantoren, dicht tegen de burger aan. Het is van belang dat de afstand tot de werkzoekende niet te groot wordt. Voor de vormgeving van de dienstverlening in deze front offices zijn de ervaringen van de Toonkamerexperimenten leidend.
 - **Regionale arbeidsmarktondersteuning gericht op werkgevers:**
De dienstverlening aan werkgevers wordt op regionale schaal ingevuld. Niet alleen kan hierdoor beter aansluiting worden gevonden bij de regionale ontwikkeling van de arbeidsmarkt. Ook sluit deze schaal goed aan op andere voor de arbeidsmarkt belangrijke netwerken, zoals scholingsinstituten (ROC's) en uitzendorganisaties. Tevens wordt hiermee invulling gegeven aan de wens van werkgevers om in de regio één aanspreekpunt te hebben.
 - **Landelijke ondersteuning van facilitaire diensten voor lokale en regionale netwerk.**
Vanuit efficiency overwegingen worden sommige diensten landelijk aangeboden en onderhouden (zoals werk.nl, competentieregisters, beheer digitale klantendossiers e.d.).

In de gestroomlijnde situatie zijn er in Nederland rond de 100 front offices ingericht van waaruit gemeenten en UWV/CWI intensief samenwerken in het optimaal bedienen van (nieuwe) klanten. Deze front offices worden ingericht conform de Toonkamerexperimenten. Binnen een arbeidsmarktregio kunnen meerdere front offices aanwezig zijn. In Nederland zullen rond de 30-40 regio's ontstaan waarbinnen de regionale arbeidsmarktondersteuning plaatsvindt. Belangrijke vraag is hoe tot deze situatie gekomen kan worden; twee onderwerpen zijn hierbij belangrijk: a) stroomlijnen van activiteiten om geïntegreerde dienstverlening aan te bieden en b) het inrichten van netwerken met de juiste schaalgrootte.

In de Toonkamers hebben ketenpartijen een dienstverleningsconcept ontwikkeld waarbij de klant, vanuit een werk of uitkeringssituatie, zo snel mogelijk weer naar werk wordt geleid. UWV, CWI en gemeenten werken hierbij intensief samen, waardoor de klant ervaart met één dienstverlener te maken te hebben. De belangrijkste elementen uit het dienstverleningsconcept:

- **Diagnose aan de kop van het proces**
Zo snel als mogelijk wordt bepaald wat de klant nodig heeft in relatie tot de regionale arbeidsmarkt, zodat direct de juiste acties ingezet kunnen worden om de klant weer aan het werk te krijgen.
- **Eén aanspreekpunt**
De klant heeft in zijn weg naar werk te maken met één contactpersoon: de klantmanager.
- **Eén geïntegreerd ketenwerkproces**
De klant heeft te maken met één dienstverleningsproces en ervaart de achterliggende organisaties als één. In het dienstverleningsproces zijn de overdrachtmomenten in het publieke domein totaal verdwenen.
- **Inkoop van re-integratiemiddelen**
Functiegerichte, korte inkoop van re-integratietrajecten die is afgeleid van de diagnose aan de kop van het proces.
- **Klantbenadering**
De klant heeft een eigen verantwoordelijkheid op weg naar werk. Uitgangspunten hierbij zijn dienstverlening op maat, snelheid van handelen en het aanspreken op gedrag.
- **Gedrag en houding medewerkers**
Klantmanager is de spil in de dienstverlening, stuurt back offices aan en komt met maatwerkoplossingen. Dit stelt nieuwe eisen aan het competentieprofiel van de klantmanager.
- **Klantvolgsysteem (KVS)**
Invoering van een digitaal dossier en de mogelijkheid om via verschillende communicatiemiddelen met de klant te communiceren. Dit maakt werken met papier overbodig.

Door de Toonkamerexperimenten is in de praktijk bewezen dat bovenstaande beschreven samenwerking succesvol is. De positieve ervaringen maken een snelle landelijke uitrol van dit Toonkamerconcept mogelijk. Voor de klant (werkzoekende) is het van belang deze dienstverlening gemakkelijk beschikbaar te hebben, i.c. via internet en geografisch nabij. In het eindbeeld is met een landelijke spreiding van circa 100 front offices aan deze wens voldaan.

Voor sommige activiteiten uit het dienstverleningsconcept is een grotere schaal aan te bevelen. Het is voor gemeenten minder goed mogelijk om (regionale arbeidsmarkt)informatie te vergaren, om te komen tot afspraken met regionaal georganiseerde instellingen zoals ROC's, uitzendorganisaties, dan wel sector- of branchegerichte afspraken te maken. Voor deze activiteiten is de regio een betere schaal om met name de dienstverlening aan werkgevers te organiseren. In de regio worden vanuit een BVG in een centrumgemeente de volgende werkzaamheden aangeboden:

- **Vormgeven aan het regionaal arbeidsmarktbeleid met gemeenten, opleidingsinstituten en werkgevers**
De arbeidsmarkt wordt in toenemende mate een regionale markt. Een samenhangende op maat gemaakte aanpak om vraag en aanbod bij elkaar te brengen wordt in toenemende mate van belang.
- **Accountmanagement werkgevers**
Werkgevers krijgen hier één aanspreekpunt waar zij terecht kunnen voor specifiek advies en vragen over arbeidsmarktontwikkeling, vacature ontwikkelingen in hun regio etc.
- **Informatieverstrekking en voorlichting bedrijven**
Werkgevers kunnen terecht voor algemene informatie over ontwikkelingen wijzigingen in arbeidsmarkt (arbeidsmarktanalyse op basis van marktbeperkingsplannen) SV-wetten, ontslagvragen, scholingsvraagstukken en informatie over vraag en aanbod leerwerkplekken
- **Afhandeling vergunningaanvraag (TWV en Ontslagvergunning)**
Werkgevers kunnen terecht met vragen over de te volgen procedures en voortgang van lopende aanvragen.
- **Werving en selectie voor bedrijven (zoekvragen van bedrijven)**
CV's zoeken en vacatures plaatsen, competentietesten uitvoeren, adviseren van werkgevers, workshops organiseren of deelnemen aan bijeenkomsten van werkgevers (al dan niet in samenwerking met Kamers van Koophandel)
- **Passend werk zoeken voor zieke werknemer (op aanvraag bedrijven)**
Behulpzaam zijn bij zoeken van een baan als er bij eigen bedrijf geen mogelijkheden zijn.

Het dienstverleningsconcept gericht aan werkgevers zal verder moeten worden ontwikkeld. Eén van de aandachtspunten hierbij is het vaststellen van het noodzakelijk geachte aantal regio's. Vooralsnog wordt er van uitgegaan dat 30-40 regio's voldoende zullen zijn.

Efficiency overwegingen pleiten voor landelijke ondersteuning van facilitaire diensten

Het inrichten van de geïntegreerde dienstverlening kan plaatsvinden via de ervaringen uit de Toonkamerexperimenten. De regionale arbeidsmarktbenadering gericht op werkgevers moet nog verder worden ontwikkeld. Om deze netwerken daadwerkelijk georganiseerd te krijgen, werken strakke blauwdrukken beperkend. Indien een specifieke situatie er om vraagt is het logisch om regionale verschillen in de mate van samenwerking toe te staan.

Ondersteunend aan deze lokale en regionale samenwerking is het van belang om meer in faciliterende sfeer een aantal diensten aan te bieden. Dit wordt met name ingegeven door efficiency overwegingen en dit sluit aan bij de al bestaande huidige praktijk.

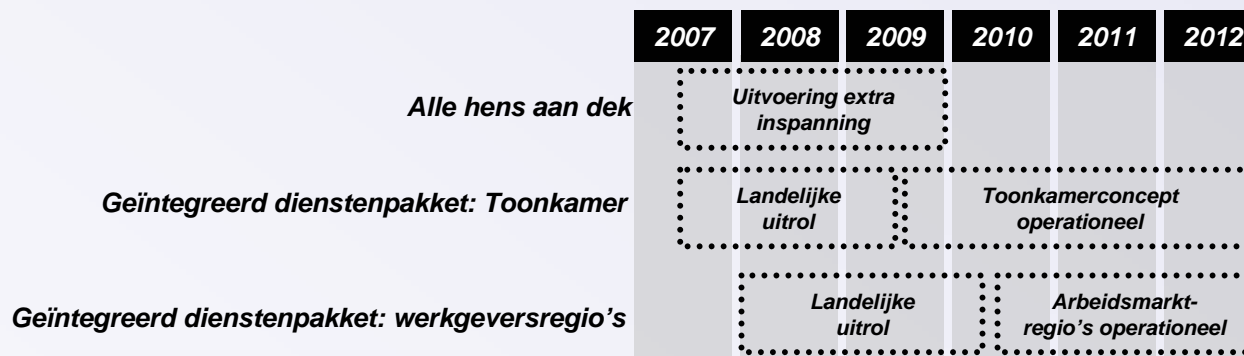
Te denken valt aan het aanbieden en onderhouden van landelijke ICT-toepassingen zoals werk.nl en digitaal klant dossier; het aanbieden en onderhouden van competentietestinstrumenten en registratie; productinnovatie en bovenregionale en internationale schakelfunctie.

Uit bovenstaande en vorige sheets is duidelijk geworden dat in het eindbeeld aan werknemers en werkgevers een geïntegreerde en op elkaar afgestemde dienstverlening wordt aangeboden en dat daarbij de keuze van het juiste schaalniveau van groot belang is. Om tot deze eindsituatie te komen is flankerend beleid op vier verschillende onderwerpen nodig. Deze worden in deel 7 toegelicht.

6. Naar eindbeeld

Om binnen de termijnen van de kabinetsperiode de geschetste stip op de kaart te realiseren is een ambitieuze doelstelling noodzakelijk. Een parallel spoor gericht op het vergroten van de participatiegraad en het landelijk implementeren van het geïntegreerde dienstverleningsconcept worden in een planmatig uitrolscenario gepresenteerd.

- **Een ambitieuze doelstelling is noodzakelijk om “stip op de kaart” in deze kabinetsperiode te realiseren. Onderstaande taakstellende en planmatige uitrolscenario draagt hier aan bij en bestaat uit een parallel traject.**
- **“Alle hens aan dek”:** bevorderen van de arbeidsmarktparticipatie door een extra inspanning te plegen op het naar werk begeleiden van het zittende bestand in de eerste helft van deze kabinetsperiode. De bestaande capaciteit van UWV, CWI en gemeenten wordt hier in 2007, 2008 en 2009 op ingezet om daar mee een besparing te realiseren in met name de grote geldstroom.
- **Implementeren van het geïntegreerde dienstverleningsconcept:** het gaat hierbij om een landelijke uitrol van het Toonkamerconcept en de vorming van de arbeidsmarktregio's. In 2007 kan gestart worden met het implementeren van het Toonkamerconcept. Een uitrol eind 2008 / begin 2009 moet mogelijk zijn indien de gemeenten het gewenste voortouw nemen. Het regionale dienstverleningsconcept aan werkgevers moet in 2007 verder uitkristalliseren. Via een ontwikkelingsmodel kan landelijke implementatie in 2008 starten. Deze gestroomlijnde wijze van werken leidt tot besparingen in de uitvoeringskosten en daaraan gekoppeld ook in de grote geldstroom.



Om de stip op de kaartsituatie te verwezenlijken wordt voorgesteld de beschikbare capaciteit in de eerste helft van deze kabinetsperiode in te zetten om vanaf half 2009 / begin 2010 het geïntegreerde dienstenpakket aan werkgevers en werkzoekenden landelijk aan te kunnen bieden.

Basis voor verder uitwerken geïntegreerde dienstverlening

1. Inleiding
2. Uitgangspunten
3. Arbeidsmarkt
4. Centrale uitdaging
5. Stip op de kaart
- 6. Naar eindbeeld**
7. Flankerend beleid
8. Financiën
9. Vervolgstappen

	Activiteit	UWV/CWI	Gemeenten	Toonkamer gericht op burger (CWI/UWV + gemeenten)	Regionale arbeidsmarkt ondersteuning werkgeversloket centrumgemeente + UWV/CWI	Private bedrijven
Werk	Intake en registratie			X		
	Indicatiestellingen			X		
	Diagnosticeren			X		X
	Subsidie aanpassing werkvoorzieningen				X	
	Inkopen en monitoren re-integratietrajecten				X	
	Uitvoeren re-integratietrajecten			X		X
	Arbeidsbemiddeling: individueel			X		
	Arbeidsbemiddeling: doelgroep/sector				X	X
	Ondersteuning regionaal arbeidsmarktbeleid				X	
	Publieksinformatie en voorlichting			X	X	
	Ontslagtoets	X				
Inkomen	Uitkeren	X	X			
	Intake en registratie	X	X	X		
	Handhaving en fraudebestrijding	X	X			
	Beheren en administreren van fondsen	X	X			
	Beheren 'authentieke' gegevensverzameling*	X	X			
	Aanleveren beleidsinformatie	X	X	X		

Om de stip op de kaart-situatie te bereiken zullen partijen verder moeten werken aan het vormgeven en implementeren van de geïntegreerde dienstverleningsconcepten. Bovenstaande tabel geeft, ter illustratie, het basisoverzicht van de te bereiken verdere stroomlijning in de dienstverlening. Deze stroomlijning is in zekere mate beperkt door de wettelijke kaders waarbinnen gemeenten en ZBO's werken. Verdere ontubbeling tussen UWV/CWI en gemeenten / CIZ moet mogelijk gemaakt kunnen worden.

Regionale werkgeversbenadering via de 35 grootste gemeenten

1. Inleiding
2. Uitgangspunten
3. Arbeidsmarkt
4. Centrale uitdaging
5. Stip op de kaart
- 6. Naar eindbeeld**
7. Flankerend beleid
8. Financiën
9. Vervolgstappen

Ter illustratie



De leuze van het aantal BVG's en arbeidsmarktregio's is een belangrijke. Dit zal verder uitgewerkt worden door betrokken partijen, waarbij aansluiting wordt gezocht bij concrete initiatieven van samenwerkende gemeenten. Bovenstaande figuur geeft ter illustratie een overzicht van de landelijke dekking van de regionale arbeidsmarktbenadering voor werkgevers indien wordt uitgegaan van 35 regio's geconcentreerd rondom de 35 grootste gemeenten van Nederland, waarbij elke regio een doorsnede heeft van 40 kilometer.

7. Flankerend beleid

Om de stip op de kaart in het voorgestelde tempo te realiseren is op vier onderwerpen flankerend beleid noodzakelijk.

Vier onderwerpen moeten in onderlinge samenhang mogelijk worden gemaakt

1. **Optimalisatie en integratie van budgetten**

Het aanbieden van geïntegreerde dienstverlening wordt mede mogelijk door re-integratiebudgetten samen te voegen. Zo wordt het mogelijk om vanuit deze budgetten meer gezamenlijke inkoopkracht en daarmee onderlinge afstemming tussen de inzet van re-integratiemiddelen te bereiken. Een harmonisatie in het beschikbare instrumentarium tussen UWV en gemeenten (bijvoorbeeld op het punt van loonkostensubsidies) werkt op dit punt ondersteunend. Ook wordt het beter mogelijk om bij de individuele re-integratietrajecten meer vanuit schadelastbeperking te gaan werken. Creëer om deze reden 1 re-integratie budget binnen het UWV en creëer 1 participatiebudget binnen de gemeenten. Dit betekent een kleine ontschotting voor het optimaliseren van budgetten in relatie tot de grote geldstroom.

2. **Tempoversnelling in de voorgenomen integratie van activiteiten UWV en CWI**

Het inrichten van de regio's en front offices wordt eenvoudiger indien er een integratie van de activiteiten van UWV en CWI heeft plaatsgevonden. Door integratie van UWV en CWI krijgen gemeenten immers één (Rijks) aanspreekpunt, dat regionaal en lokaal actief is. Er zal dan ook een tempoversnelling aangebracht moeten worden in het integreren van activiteiten van UWV en CWI, vooruitlopend op een toekomstig samengaan. In het gezamenlijke Position Paper van UWV en CWI worden hiertoe voorstellen gedaan. In de praktijk betekent deze versnelling het integreren van de activiteiten op de werkvloer tussen de kernfunctie werk van het UWV en de taken van het CWI.

3. **Organiseren van optimale samenwerking tussen UWV/CWI en gemeenten**

Om het geïntegreerde dienstverleningsconcept voor de werkgevers en de werkzoekenden daadwerkelijk vorm en inhoud te geven, zullen ook de activiteiten tussen UWV/CWI en de gemeenten op elkaar moeten worden afgestemd. De rol van de gemeenten zal hierbij worden verzaamd. Dit is in lijn met het voorstel van de G4. De partijen brengen vanuit hun eigen organisaties mensen en middelen (budgetten) in, waarvoor zij formeel wel zelf verantwoordelijk zijn en blijven. Een volledige integratie is organisatorisch niet mogelijk gezien de huidige bestuurlijke verhoudingen tussen Rijk en gemeenten. De ervaringen uit de Toonkamerexperimenten leert echter dat samenwerking tussen partijen goed mogelijk is. Veel hangt af van de bereidheid van partijen om op de werkvloer gezamenlijk de dienstverlening te integreren en te optimaliseren.

4. **Doorontwikkeling van ketenprestatie-indicatoren**

Voor een effectieve beheersing en sturing van de keteninspanningen gericht op participatieverhoging vraagt een uniforme set prestatie-indicatoren. Het doorontwikkelen van de bestaande ketenprestatie-indicatoren dient met voorrang tot stand te komen.

De verschillende betrokken partijen hebben een verantwoordelijkheid om op korte termijn krachtige vervolgstappen te zetten om dit flankerende beleid mogelijk te maken. De coördinatie voor het integreren van de budgetten ligt bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De tempoversnelling in de voorgenomen fusie tussen UWV en CWI kan na een politiek akkoord door partijen zelf ter hand worden genomen. Voor het met kracht landelijk uitrollen van het Toonkamerconcept en het verder implementeren van het regionale arbeidsmarktbeleid kan het AKO de coördinatie en aansturing voor zijn rekening nemen. De gemeenten krijgen bij de implementatie een grote organiserende rol. Om de prestaties voor klanten en werkgevers op ketenniveau te kunnen optimaliseren en monitoren is het ontwikkelen van ketenprestatie-indicatoren van groot belang.

Re-integratie budgetten

- 1. Inleiding
- 2. Uitgangspunten
- 3. Arbeidsmarkt
- 4. Centrale uitdaging
- 5. Stip op de kaart
- 6. Naar eindbeeld
- 7. Flankerend beleid**
- 8. Financiën
- 9. Vervolgstappen

Ketenpartners: enkele kerncijfers domein werk	UWV	CWI	Gemeenten
Re-integratiebudgetten 2007 (x € mln.) (1)	266	-	1.600
Aantal budgetverantwoordelijken (2)	1	1	414
Uitvoeringscapaciteit (fte's) (3)	1.510	1.000	n.b.
Lopend bestand ultimo 2006 (4)	481.300	-	301.900
Percentage uitbesteding re-integratiebudgetten in 2007 (5)	100%	n.v.t.	43%

Toelichting tabel

- (1) Bestaat voor UWV uit: inkoopbudget AG van € 130 mln. en inkoopbudget WW van € 136 mln. Voor gemeenten is het totale werkbudget gepresenteerd.
- (2) In 2006 hebben 398 individuele gemeenten en 16 samenwerkingsverbanden van gemeenten WWB budget ontvangen (WWB monitor 2006 pag. 29)
- (3) Betreft voor UWV de voor 2007 begrote formatie directe fte's voor re-integratieactiviteiten binnen de bedrijfsonderdelen WW (werkloosheid), AG (arbeidsgeschiktheid) en IR (inkoop re-integratie) (bron interne jaarplannen 2007).
Voor CWI betreft het de voor 2007 begrote formatie directe fte's voor de activiteiten clientprofilering en bemiddeling (bron jaarplan 2007)
Voor gemeenten wordt de totale formatie geschat tussen de 16.000 - 35.000 fte, informatie over de verdeling naar Inkomen en Werk ontbreekt echter.
- (4) Lopend bestand UWV is ultimo 2006 groot 484.300 en is als volgt opgebouwd (bron UWV jaarverslag 2006 en bijlagen):
 - Voor de WW bedraagt het aantal lopende uitkeringen ultimo 2006 249.200,
 - Voor AG is het aantal lopende uitkeringen voor de wetten: IVA, WGA, WAO, WAZ, Wajong ultimo 2006 861.300. Het aantal volledig arbeidsongeschikten hierin bedraagt 626.200 (IVA 3.700, WGA 12.500, WAO 428.000, Wajong 152.500 en WAZ 29.500).
 - Het aantal lopende uitkeringen niet volledig arbeidsongeschikt bedraagt ultimo 2006 dus 235.100
 - Lopend bestand gemeenten jonger dan 65 jaar ultimo 2006 bedraagt 301.900 (bron: CBS statline)
- (5) UWV heeft een aanbestedingsverplichting (bron: SUWI art 14 lid 1). Voor gemeenten betreft het een verwachting (WWb monitor 2006 pag. 54)

Bovenstaande cijfers zijn ontleend aan rapportages van het UWV, CWI en Divosa. Opgemerkt moet worden dat de aard van de werkzaamheden van partijen, de wijze waarop zij hierover rapporteren, alsmede de samenstelling van de verschillende klantenbestanden nopen tot enige terughoudendheid bij de interpretatie van en vergelijking tussen deze cijfers.

8. Financiën

De stip op de kaart kan worden bereikt via een parallel traject dat bestaat uit een extra inspanning gericht op het bevorderen van de arbeidsparticipatie (“alle hens aan dek”) en het met kracht implementeren van het geïntegreerde dienstverleningsconcept (Toonkamers en regio’s). Beide sporen leiden tot besparingen, zowel in de grote als de kleine geldstroom.

- **Uitgangspunten voor het bepalen van de financiële consequenties zijn:**

- De taakstelling uit het Coalitieakkoord:

	2008	2009	2010	2011	Structureel
Prestatieplannen					
CWI/UWV/gemeenten	+50	-74	-136	-180	-190

- De opdrachtformulering van de bewindslieden aan de ketenpartijen waarin staat dat het vertrekpunt voor de besparingen ligt in de kleine geldstroom (uitvoeringskosten). Daarnaast worden de besparingen op de grote geldstroom (uitkeringslasten) door een effectievere inzet van re-integratiemiddelen meegenomen.

- **Invulling van de taakstelling door:**

- Uitvoeren “Alle hens aan dek”. In de eerste helft van de regeerperiode de prestaties van de keten verbeteren waardoor de bestaande capaciteit bij UWV, CWI en gemeenten een extra inspanning kan leveren op het zittend bestand, resulterend in een mitigerend effect in het volume en een besparing in de grote geldstroom (uitkeringslasten).
- Het implementeren van het “geïntegreerde dienstverleningsconcept” voor werkgevers en burgers door voor ieder van hen één aanspreekpunt te realiseren van waaruit zij optimaal bediend kunnen worden (one stop shop). In dit concept wordt de dienstverlening voor werkgevers in principe regionaal georganiseerd en die voor de burger lokaal in front offices (BVG's). Bij de inrichting van de BVG's wordt aangesloten bij de ervaringen van de toonkamerexperimenten.

Totaaloverzicht besparingen

1. Inleiding
2. Uitgangspunten
3. Arbeidsmarkt
4. Centrale uitdaging
5. Stip op de kaart
6. Naar eindbeeld
7. Flankerend beleid
- 8. Financiën**
9. Vervolgstappen

- **Totaaloverzicht besparingen. De besparingen worden in de navolgende sheets nader toegelicht**

Totaal overzicht	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ad 1: uitvoeren "alle hens aan dek"						
Cumulatieve besparing grote geldstroom (x € mln.)	5	15	30	45	50	50
Ad 2: landelijke uitrol geïntegreerd dienstverleningsconcept						
Cumulatieve besparing uitvoeringskosten (x € mln.)			20	25	30	40
Jaarlijkse besparing grote geldstroom (x € mln.)			25	70	100	100
Cumulatieve totale besparing	5	15	75	140	180	190

Uitgangspunten besparing “alle hens aan dek”

- 1. Inleiding
- 2. Uitgangspunten
- 3. Arbeidsmarkt
- 4. Centrale uitdaging
- 5. Stip op de kaart
- 6. Naar eindbeeld
- 7. Flankerend beleid
- 8. Financiën**
- 9. Vervolgstappen

- **Ad 1: Uitgangspunten besparing “alle hens aan dek” (aanpak zittend bestand):**

- Ambitieniveau is in participatievisie UWV voor de AG en WW populaties gesteld op respectievelijk 75.000 plaatsingen AG en 100.000 plaatsingen WW in de komende 4 jaar. Van de 100.000 plaatsingen WW komen er 60.000 uit het zittend bestand en 40.000 betreft nieuwe instroom geïndiceerd met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. In onderstaand overzicht zijn in het kader van “alle hens aan dek” alleen de plaatsingen zittend bestand meegenomen.
- Ambitieniveau gemeenten voor de WWB is 25.000 plaatsingen, conform afspraken commissie “werkend perspectief”.
- De besparingen op de grote geldstroom zijn conservatief ingeschat omdat: niet alle relevante gegevens beschikbaar waren, de betrouwbaarheid van de wel beschikbare gegevens niet volledig is en omdat er ook door andere partijen op aanpalende beleidsterreinen/dossiers besparingsscenario’s worden opgesteld en materiele dubbeltellingen voorkomen dienen te worden. Bij onderstaande berekeningen zijn afgeronde bedragen gebruikt.
- Besparing is berekend door voor de parameters gemiddeld dagloon en gemiddelde uitkeringsduurverkorting de volgende schattingen te gebruiken:
 Gemiddeld dagloon: WW en AG is €60 en WWB €35;
 Gemiddelde uitkeringsduurverkorting: WW, AG en WWB 5 dagen.

Ad 1: Overzicht besparingen uitvoeren “alle hens aan dek”

Uitvoeren "alle hens aan dek"	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Totaal
Participatieambitie (aantallen)							
WW	6.000	12.000	15.000	15.000	12.000	-	60.000
WAO/WIA/Wajong/WAZ	7.500	15.000	20.000	20.000	12.500	-	75.000
WWB	2.500	5.000	7.000	7.000	3.500	-	25.000
Besparing grote geldstroom (x €mln.)							
WW	2	4	6	6	2	-	
WAO/WIA/Wajong/WAZ	2	4	6	6	2	-	
WWB	1	2	3	3	1		
Totaal	5	10	15	15	5	-	-
Cumulatief totaal	5	15	30	45	50	50	-

Uitgangspunten besparing “geïntegreerde dienstverleningsconcept”

1. Inleiding
2. Uitgangspunten
3. Arbeidsmarkt
4. Centrale uitdaging
5. Stip op de kaart
6. Naar eindbeeld
7. Flankerend beleid
- 8. Financiën**
9. Vervolgstappen

• Ad 2: Uitgangspunten besparing “geïntegreerde dienstverleningsconcept”

• Uitgangspunten besparingen uitvoeringskosten zijn:

- Samenvoegen kernfunctie werk UWV en die onderdelen van CWI die zich bezig houden met arbeidsbemiddeling en werkgeversactiviteiten. Waarbij voor de kernfunctie werk UWV geldt dat:
 - De structurele financiering van 625 re-integratiecoaches in 2007 is geregeld;
 - De AG populatie geen onderdeel is van de gepresenteerde besparingen op de uitvoeringskosten. De verwachting is dat inspanningen op de re-integratieactiviteiten dienen te worden geïntensiveerd.
- Landelijk implementeren/uitrollen ervaringen ‘toonkamerexperimenten’ in ongeveer 100 front offices op BVG’s en de vorming van 30 – 40 arbeidsmarktregio’s
- Bij de berekening van de capaciteitsbesparing is uitgegaan van de geoptimaliseerde caseload per fte zoals uit de toonkamerexperimenten is gebleken (184 minuten per klant)(bron evaluatie businesscase Toonkamers pag. 6, d.d. 26 januari 2007)
- De landelijke instroom 2007 voor de WW populatie is geschat op 309.000 (bron: SZW) en voor de gemeentelijke populatie op 125.000 * (bron: SZW). De instroom NUGGERS wordt geschat op 20.000 (bron jaarplan 2007 CWI)
- De besparing op de uitvoeringskosten bestaat uit besparingen op de personele – en huisvestingskosten.
 - In de besparing op de personele kosten zijn meegenomen de besparingen op de directe capaciteit (uitvoerende medewerkers) en de bijbehorende indirecte capaciteit (10% opslag op de directe capaciteit voor teammanagers en secretariële ondersteuning) in de kernfuncties werk van UWV, CWI en gemeenten. De personele kosten per fte zijn ingeschat op €55.000 (gem. UWV, CWI en gemeenten). Nader onderzoek naar de in te brengen functietypen en bijbehorende beloning dient nog plaats te vinden.
 - In de besparing op de huisvestingskosten is verondersteld dat er 100 BVG’s komen voor de uitvoering van het geïntegreerde dienstverleningsconcept aan werkzoekenden en dat 30-40 hiervan een combifunctie hebben (omdat vanuit daar ook het geïntegreerde dienstverleningsconcept aan werkgevers regionaal wordt aangeboden). Het huidige aantal lokale vestigingen van het CWI bedraagt 143, er is dus een besparingspotentieel van max. 43 vestigingen. Op basis van de door het CWI in het Jaarverslag 2006 vermelde langlopende huurverplichtingen is de financiële besparing ingeschat op €7 mln. per 2012.
- Niet meegenomen zijn besparingsmogelijkheden op regionaal en landelijk niveau in de ondersteunende processen en systemen en de synergievoordelen bij de uitvoering van taken bij een volledige integratie van CWI en UWV.

• Uitgangspunten besparingen grote geldstroom:

Besparing voor de WW is berekend door te veronderstellen dat:

- 50% van de nieuwe instroom een re-integratieaanbod krijgt; waarvan 70% intensieve begeleiding krijgt en 30% traject
- De gemiddelde daguitkering € 60 bedraagt;
- Bij intensieve begeleiding de gemiddelde blijfduur met een week wordt bekort en bij trajecten de gemiddelde trajectduur met een maand.

Besparing voor de WWB is berekend door te veronderstellen dat:

- 50% van de nieuwe instroom een re-integratieaanbod krijgt; waarvan 30% intensieve begeleiding krijgt en 70% een traject
- De gemiddelde daguitkering € 35 bedraagt;
- Bij intensieve begeleiding de gemiddelde blijfduur met een week wordt bekort en bij trajecten de gemiddelde trajectduur met een maand.

Uitgangspunten besparing “geïntegreerde dienstverleningsconcept”

1. Inleiding
2. Uitgangspunten
3. Arbeidsmarkt
4. Centrale uitdaging
5. Stip op de kaart
6. Naar eindbeeld
7. Flankerend beleid
- 8. Financiën**
9. Vervolgstappen

Ad 2: Overzicht besparingen uitrol geïntegreerd dienstverleningsconcept

Landelijke uitrol geïntegreerd dienstverleningsconcept	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Besparing uitvoeringskosten						
Besparing capaciteit (fte's)	-	-	300	375	450	600
Besparing personele kosten (x € mln.)	-	-	17	21	25	33
Besparing huisvestingskosten (x € mln.)	-	-	3	4	5	7
Totaal besparing uitvoeringskosten (x € mln.)	-	-	20	25	30	40
Besparing grote geldstroom nieuwe instroom						
WW grote geldstroom (x € mln.)	-	-	15	45	63	63
WWB grote geldstroom (x € mln.)	-	-	10	25	37	37
Totaal besparing grote geldstroom (x € mln.)	-	-	25	70	100	100
Totaal besparing	-	-	45	95	130	140

9. Vervolgstappen

Zoals in de inleiding van dit rapport al is aangegeven is dit rapport een rapport op hoofdlijnen. Door de tijdsdruk is een gedetailleerde uitwerking op alle punten nog niet mogelijk geweest. Belangrijker op dit moment is overeenstemming over de hoofdlijn van het advies. Ook op basis van deze hoofdlijn kunnen op korte termijn de noodzakelijke vervolgstappen worden gezet.

Om vervolgstappen te kunnen zetten is een politiek oordeel over het gewenste eindbeeld (stip op de kaart) van belang. Op basis van het antwoord op de vraag of het geschetste eindbeeld ook het eindbeeld van de bewindspersonen van het Ministerie van SZW is, kunnen op korte termijn concrete vervolgstappen worden gezet.

- Krachtige landelijke uitrol van het Toonkamerconcept en het verder ontwikkelen en implementeren van het regionale arbeidsmarktbeleid gericht aan werkgevers onder aansturing en coördinatie van het AKO. Om deze uitrol mogelijk te maken zouden de bewindspersonen van SZW samen met de VNG door middel van Conventanten afspraken kunnen maken. De door de VNG bepleite vorming van regionale sociale diensten rond de 50-56 centrumgemeenten sluit goed aan bij de in dit rapport voorgestane regiovorming.
- Stroomlijning van de re-integratiebudgetten bij UWV en gemeenten met als doel in 2008 over deze geïntegreerde budgetten te kunnen beschikken.
- Versnelde integratie van de activiteiten uit het werkdeel van het UWV en de activiteiten van het CWI, vooruitlopend op een volledige organisatorische integratie met als doel deze versnelling half 2008 afgerond te hebben.
- Het met voorrang doorontwikkelen van een set ketenprestatie-indicatoren.
- Het beschikbaar stellen van de voor 2008 gebudgetteerde 50 mln euro om bovenstaande ontwikkelingen mogelijk te maken. Er wordt de nodige voorbereidende en organiserende activiteiten gevraagd van UWV, CWI en gemeenten. Procesmatige en inhoudelijke ondersteuning bij het ontwikkelen van dienstverleningsconcepten, het ontwikkelen en implementeren van ketenprestatie-indicatoren, verdere ontwikkeling van gezamenlijke ICT-infrastructuur, het investeren in de kwaliteit van onze mensen zijn enkele voorbeelden.

Op basis van het politieke oordeel van de bewindspersonen van SZW kunnen concrete vervolgstappen worden gezet om het in dit rapport geschetste eindbeeld in deze kabinetsperiode te realiseren.

Gebruikte literatuur

- AKO prognose 2007
- AKO-visie ketensamenwerking, maart 2007
- Arbeidsmarktanalyse 2007, april 2007 (RWI)
- Brief AKO partijen: toekomst SUWI, 19 oktober 2006
- De regio centraal, Advies over afstemming en samenwerking op regionale arbeidsmarkten, 15 juni 2006 (RWI)
- Discussienota G4 "Iedereen is nodig", 27 maart 2007
- SUWI-evaluatie 2006, Een evaluatie van de Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen (Wet SUWI), PricewaterhouseCoopers, 2006
- Eindevaluatie Toonkamers, domein Werk, januari 2007
- Kennismemo UWV 07/05
- Opdrachtbrief UB/2001/13237
- Position paper CWI-UWV, december 2006
- SER advies; Van een verzorgingsstaat naar een participatiemaatschappij, oktober 2006
- WWB-monitor 2006; Meer perspectief voor mensen, Divosa, mei 2006

