

A photograph of a person rappelling down a large, reddish-brown rock face. The person is shirtless, wearing dark pants and a colorful climbing harness, and is positioned in the center of the frame. A rope is visible extending from the top of the frame down to the person. The rock face is textured and has several cracks and crevices. The lighting is bright, suggesting a sunny day.

“Doorpakken en verankeren”

SUWI Ketenprogramma 2008

Algemeen Keten Overleg (AKO)

1 oktober 2007

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1. Inleiding	3
1.1. Ketenprogramma 2008	3
1.2. ‘Doorpakken en verankeren’	4
1.3. Opzet van dit ketenprogramma	4
2. Visie	6
2.1. Participatie.....	6
2.2. Regionalisering.....	8
2.3. Prestaties.....	9
2.4. Integrale dienstverlening	9
2.5. Handhaving	10
3. Gezamenlijke uitstroomambities.....	12
4. Ondersteuning	14
4.1. Faciliteren en aanjagen dienstverlening	14
4.2. Faciliteren ketenprestaties	15
4.3. Professionalisering	16
4.4. ICT	17

1. Inleiding

1.1. Ketenprogramma 2008

Jaarlijks bepalen de SUWI-partners, verenigd in het Algemeen Keten Overleg (AKO), in een ketenprogramma de gezamenlijke prioriteiten in de ondersteuning van de klant- en resultaatgerichte ketensamenwerking op lokaal en regionaal niveau. Dit is het SUWI Ketenprogramma 2008.

Dit Ketenprogramma komt tot stand onder het gesternte van het coalitieakkoord en het beleidsprogramma 'Samen Werken, Samen Leven' van CDA, PvdA en CU. Participatie is hierin een belangrijk speerpunt. Meedoen in de samenleving staat centraal. Sociaal is het niet aanvaardbaar dat mensen buiten de samenleving staan, economisch is het niet langer verantwoord. De SUWI-partners spelen hierbij een belangrijke rol en delen de urgentie om de kansen op de arbeidsmarkt optimaal te benutten.

De economie is op stoom. In 2008 groeit het aantal banen wederom harder dan de beroepsbevolking. Daarmee ontstaan er steeds meer kansen voor werkzoekenden. Niet alleen voor nieuwe instroom maar ook voor de harde kern van meer dan 500.000 mensen die al jaren zonder baan zit, zoals oudere werklozen, langdurig arbeidsongeschikten, langdurig bijstandgerechtigden en niet ingeburgerde allochtonen. Dáár willen wij als ketenpartners de komende periode werk van maken. De afgelopen periode hebben wij onze samenwerking verbeterd en de komende periode werken wij verder aan resultaatgerichte integrale en ontschotte maatwerkdienstverlening aan zowel werkgevers als werknemers in de regio.

Wij willen het resultaat van onze re-integratie-inspanningen zo groot mogelijk maken. Daarmee willen we een concrete bijdrage leveren aan de strategische uitdagingen op de arbeidsmarkt en de participatiedoelstellingen uit de pijler sociale samenhang van het coalitieakkoord, zoals die nu geconcretiseerd zijn in het beleidsprogramma, het Actieprogramma Iedereen doet mee, het Actieplan Krachtwijken, het Deltaplan Inburgering, het bestuursakkoord tussen Rijk en VNG en de Participatietop. Richtinggevend is de ambitie om in deze kabinetsperiode 200.000 mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt extra aan de slag te helpen en een substantiële stap te zetten richting een arbeidsparticipatie van 80% in 2016.

Om het belang van samenwerking in het bereiken van de doelstellingen te benadrukken hebben de bewindslieden van SZW ervoor gekozen een Ketenmeibrief op te stellen die, behalve aan UWV en CWI, nu ook gericht is aan gemeenten. Wij onderschrijven het belang van een gezamenlijke inspanning. In de Ketenmeibrief is aangegeven welke onderwerpen in de ogen van de bewindslieden SZW aan de orde dienen te komen in dit Ketenprogramma. Wij hebben zoveel mogelijk getracht de aandachtspunten in de Ketenmeibrief te volgen.

1.2. 'Doorpakken en verankeren'

De economische ontwikkeling is gunstig. Er zijn meer vacatures en de klantenaantallen en *caseloads* zijn gedaald. Belangrijke stelselwijzigingen zijn gerealiseerd en geïmplementeerd in de uitvoering en versterken de activerende werking van het stelsel. Onder de ketensamenwerking is de achterliggende jaren een stevig fundament gelegd. Op basis van goede voorbeelden zijn klantbenaderingen en dienstverleningsconcepten voor werkzoekenden en werkgevers ontwikkeld en zijn verbeterlagen gemaakt in de uitvoeringspraktijk. Dit komt ook naar voren uit de SUWI-evaluatie. Voorts hebben wij belangrijke stappen gezet om onze gemeenschappelijke prestaties in termen van effectiviteit, efficiency en klantgerichtheid te kunnen meten. Uiteindelijk zijn het de prestaties die tellen. Er is een digitale landkaart ontwikkeld waarmee voortgang, prestaties en goede voorbeelden inzichtelijk worden gemaakt. Zo zijn ketenpartners bezig richting te geven aan het innovatieproces met veel ruimte voor maatwerk op het lokale en regionale niveau van de uitvoering. Een werkwijze die ook wordt ondersteund door het RWI-advies 'SUWI ontketend'. Het afgelopen jaar zijn in ondermeer de Toonkamers belangrijke stappen gezet richting het verder integreren van onze dienstverlening. Binnen de keten bestaat nu consensus over het uitdragen en invullen van de zogenoemde Toonkamerprincipes om te komen tot regionaal vormgegeven integrale en ontschotter dienstverlening aan zowel werkzoekenden als werkgevers. Vanaf 2008 zal de ontwikkeling van de dienstverlening volgens de Toonkamerprincipes met kracht worden gestimuleerd. De ambitie is eind 2008 op alle locaties/BVG-en tripartiet de invoering van de integrale en ontschotter dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers conform de Toonkamerprincipes gestart en grotendeels werkend te hebben. Ook na 2008 zal een verdergaande investering nodig zijn om de beoogde integratie van werkprocessen verder vorm te geven en de bedrijfsvoering daarop af te stemmen.

Hoewel de klantenaantallen gestaag dalen is de resterende populatie steeds moeilijker bemiddelbaar naar arbeid. Dit vergt extra inspanningen van en andersoortige afspraken tussen de ketenpartners. Ook zullen de aanpalende domeinen van onderwijs, inburgering, (jeugd)zorg en maatschappelijke ondersteuning nadrukkelijker worden betrokken bij de dienstverlening. Gegeven de brede verantwoordelijkheid van gemeenten is hier voor hen een belangrijke coördinerende en regisserende rol weggelegd. In dat kader zetten gemeenten en VNG nu in op het vormgeven van regionaal arbeidsmarktbeleid in zo'n 50 à 60 regio's, zodat netwerken ontstaan van waaruit de vraagstukken in samenhang met o.a. de ketenpartners CWI en UWV kunnen worden opgepakt.

Doorpakken en verankeren, daar gaat het nu om. Maximaal inzetten op zoveel mogelijk mensen aan werk of andere vormen van werk helpen - doorpakken in de bestanden - vanuit een integraal dienstverleningsconcept dat stevig is verankerd in de regionale uitvoering en de ondersteuning van de uitvoering.

1.3. Opzet van dit ketenprogramma

De ketenprogramma's tot dusver kenmerkten zich vooral door het programmeren van een aantal inhoudelijke ontwikkelingen als het werkprogramma van het AKO. Dit ketenprogramma breekt met deze 'traditie'. Inmiddels bestaat consensus over de ontwikkeling van de ketendienstverlening. Daarnaast is vooral de regio aan zet bij het

realiseren van het klantgerichte maatwerk richting werkzoekenden en werkgevers. Uiteindelijk gaat het om de gezamenlijke prestaties, waarvoor ketensamenwerking een middel is. Op basis van ontwikkelde gemeenschappelijke ketenprestatie-indicatoren en nadere prestatieafspraken is het nu mogelijk zowel landelijk als regionaal te focussen op de gemeenschappelijke prestaties en op de inhoud van de dienstverlening in relatie tot de (regionale) arbeidsmarktproblematiek.

Omdat dit nog niet overal vanzelfsprekend is ziet het AKO het als haar rol deze ontwikkeling aan te jagen, ondermeer door de gemeenschappelijke ambities (uitstroom en klantgerichtheid) op te halen en inzichtelijk te maken en de regio te faciliteren bij het bereiken van de gestelde ambities.

In hoofdstuk 2 geeft het AKO haar visie op een aantal ontwikkelingen die ook zijn genoemd in de Ketenmeibrief. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de gezamenlijke ambities weergegeven als het gaat om het aan het werk helpen van mensen en het beperken van de uitkeringsvolumes. Hoofdstuk 4 gaat in op de wijze waarop ketenpartners verenigd in het AKO het realiseren van de visie en ambities in de regio willen ondersteunen.

2. Visie

Recentelijk heeft het AKO nog haar visie op de (ontwikkeling van de) ketensamenwerking gegeven.¹ Aanvullend daarop gaat het AKO naar aanleiding van de ketenmeibrief op deze plaats nader op een aantal zaken in.

2.1. Participatie

De uitdaging voor de keten is het blijvend vergroten van de arbeidsparticipatie door vraag en aanbod op de arbeidsmarkt op een effectieve, efficiënte, klantgerichte en transparante manier aan elkaar te verbinden. Na enkele jaren van daling van werkgelegenheid groeit de werkgelegenheid sinds 2005 weer gestaag. De omvang van de beroepsbevolking groeit eveneens omdat meer mensen zich beschikbaar stellen voor de arbeidsmarkt. Per saldo is de toename van de werkgelegenheid evenwel groter dan die van de beroepsbevolking. Voor de komende periode wordt bovendien voorzien dat de babyboomgeneratie met pensioen zal gaan waardoor er een forse vervangingsvraag zal ontstaan.

In de afgelopen jaren is het de ketenpartners gelukt de instroom van nieuwe werkzoekenden sterk te beperken en relatief kansrijke werkzoekenden weer aan werk te helpen. Voorkómen van instroom blijft, gegeven de dynamiek op de arbeidsmarkt, ook in de toekomst een belangrijke doelstelling van de keten. Gegeven de groeiende behoefte aan personeel komen nu ook mensen in beeld die langdurig werkloos zijn en / of veel ongunstige kenmerken hebben (leeftijd, werkloosheidsduur, opleidingsniveau, lichamelijke en geestelijke beperkingen, taalachterstand). Waar in kwantitatief opzicht sprake is van een gunstige ontwikkeling is dit in kwalitatief opzicht niet het geval. De banengroei is vooral te vinden in hogere en middelbare opleidingsniveaus. Voor de lagere opleidingsniveaus is er nauwelijks sprake van groei in het aantal banen. Er is sprake van een kwalitatieve *mismatch* tussen vraag en aanbod. Zonder gerichte maatregelen is er voor langdurig werklozen weinig perspectief op de arbeidsmarkt.

Snelle matching in een overigens vluchtige vacaturemarkt biedt voor de kern van het bestand weinig soelaas. Vraaggerichte en duurzame vacaturevervulling vanuit het zittend bestand vergt enige doorlooptijd, waarbij steeds vaker scholing, maar ook zorg en inburgering betrokken zijn. Planmatige aanpak van dit vraagstuk vergt vraaggerichte (project)bemiddeling en –re-integratie, waarbij met werkgevers afspraken worden gemaakt voor de toeleiding van werkzoekenden over een zekere tijdsperiode. De huidige hoogconjunctuur en de daaruit voortvloeiende behoefte aan personeel maakt dat werkgevers hier nu ook belang bij hebben. Arbeidsmarktbeleid en re-integratiebeleid moeten en kunnen met elkaar verknoopt worden.

Het is mogelijk individuele werkzoekenden via korte praktijkgerichte scholing geschikt te maken voor individuele vacatures. Indien echter bij één of meer bedrijven soortgelijke vacatures ontstaan waarbij ook scholing een rol speelt, kunnen er samen met de onderwijsinstellingen flexibele praktijkgerichte trajecten worden ontwikkeld zoals dat ook al voor de installatietechniek en zorg gebeurt. Daarbij is het

¹ AKO-visie Ketensamenwerking, maart 2007.

noodzakelijk dat ketenpartners goed zicht hebben op het zittend bestand en dit bestand op basis van een goede diagnose en in samenspraak met de klant toeleiden naar werk of andere vormen van participatie.

Als gevolg van de personeelschaarste ontwikkelen veel branche organisaties zelf toeleidingstrajecten waarbij kan worden aangesloten. Vaak is het mogelijk te werken met een baangarantie als werkgevers ook wordt toegestaan aan de poort te selecteren welke kandidaten worden toegelaten tot een project. De aanpak wint aan kracht als er meerdere projecten zijn waaruit werkzoekenden een keuze kunnen maken. Door goede gezamenlijke werkgeversbenaderingen vorm te geven kunnen dergelijke projectmatige werkwijzen verder worden versterkt. Voor een duurzame arbeidsinpassing en een brede inzetbaarheid op de arbeidsmarkt zijn regionale en sectorale afspraken met werkgevers en branches over scholing en upgradering van het eigen personeel ook gewenst, zodat schaarse professionals van onderaf aangevuld kunnen worden en zij-instroom vanuit het werkzoekendenbestand georganiseerd wordt.

Evident is dat bij de aanpak van de kern van het zittend bestand intensief moet worden samengewerkt met werkgevers, brancheorganisaties, kenniscentra, onderwijs- en scholingsinstellingen en andere spelers op de regionale arbeidsmarkt. Een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, tussen opleidingsniveaus, tussen leerling en beroepkeuze (loopbaanoriëntatie) bevordert dat mensen met juiste en voldoende competenties de arbeidsmarkt betreden. Hiervan bestaan inmiddels steeds meer goede voorbeelden. Gemeenten en VNG zullen zich, samen met de andere ketenpartners, de komende periode inspannen om regionale netwerken te ontwikkelen waarin de partijen op de arbeidsmarkt met elkaar afspraken kunnen maken om fricties op de regionale arbeidsmarkt op te lossen. De VNG zal de initiatieven ondersteunen met concrete activiteiten.

Ook het voorkomen van voortijdige schooluitval levert een belangrijke bijdrage aan de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. In de achterliggende periode is hier, ondermeer via de jongerenloketten en maatregelen binnen het onderwijs, stevig op ingezet. Het verlengen van de leerplicht tot 18 jaar vanaf 2008, en een werk-/leerplicht voor jongeren tot 27 jaar kunnen hieraan eveneens een belangrijke bijdrage leveren in het bevorderen van het verkrijgen van voldoende kwalificaties en het voorkomen van groenpluk vanuit opleidingen. Datzelfde geldt voor de tijdelijke stimuleringsregeling Leren en Werken 2007 welke tot en met 2008 een impuls geeft aan het ontwikkelen van een duurzame samenwerking en infrastructuur op het gebied van arbeidsmarkt en scholing in de regio. Het participatiefonds gemeenten, waarbij de schotten tussen regelingen voor volwasseneneducatie, inburgering en re-integratie zijn weggenomen, zal een samenhangende aanpak eveneens bevorderen.

Naast samenwerking met de scholingsinstellingen is aan de onderkant van de participatieladder ook samenwerking met de zorg (WMO, AWBZ, WSW) noodzakelijk. Voor veel mensen uit het zittend bestand is de stap naar scholing en regulier werk (nog) te groot en dient (eerst) te worden ingezet op het wegnemen van belemmeringen en het geleidelijk verkrijgen van arbeidsritme en basale werknemersvaardigheden via vormen van dagbesteding, vrijwilligerswerk en gesubsidieerde arbeid.

Ketenpartners zien daarnaast nog andere mogelijkheden om kansen te creëren voor het zittend bestand en een verdere groei van de harde kern te voorkomen. Bijvoorbeeld:

- Door competenties te testen en elders verworven competenties te erkennen kan aan werkgevers worden duidelijk gemaakt wat mensen kunnen en kan een eventueel gemis aan competenties gericht worden gecompenseerd via een maatwerk scholingstraject;
- Door werkervaring aan te bieden in de vorm van Work First, stages en/of leerwerkplekken en / of andere duale trajecten kunnen werkzoekenden benodigde competenties verwerven om kansrijk te zijn op de arbeidsmarkt;
- Door participatiebanen, participatieplaatsen, brugbanen e.d. aan te bieden aan de mensen voor wie de weg naar een reguliere arbeidsplaats op afzienbare termijn geen optie is;
- Door het inzetten van tijdelijke vormen van betaalde arbeid als opstap naar de reguliere arbeidsmarkt (bijvoorbeeld brugbanen);
- Door *employability* en mobiliteit te bevorderen via permanente scholing ('een leven lang leren') van werkenden stromen zij gemakkelijker door naar hogere functies en ontstaat er aan de basis van de arbeidsmarkt ruimte voor nieuwe instroom. Veel vacatures voor laagopgeleiden blijken te worden vervuld door kandidaten met een iets hogere opleiding;
- Door de markt voor persoonlijke dienstverlening (bijvoorbeeld oppas, huishoudelijke verzorging, mantelzorg, klussendienst, computeronderhoud) te bevorderen ontstaat arbeid voor relatief laaggeschoolden en langdurig werklozen. Door deze werkzaamheden uit handen te nemen wordt bovendien de participatiegraad onder hoog opgeleiden vergroot en kunnen tot dan toe onbenutte arbeidsreserves worden aangewend. Veelal biedt deze markt ook mogelijkheden om als zelfstandig ondernemer (ZZP-er) toe te treden;
- Het bevorderen van verschillende vormen van kleinschalig ondernemerschap;
- Het wegnemen van werkgeversrisico's bij het in dienst nemen van langdurig werklozen en een goede voorlichting over deze mogelijkheden.

2.2. Regionalisering

Het beleidsmatig en uitvoerend samenbrengen van arbeidsmarktbeleid en re-integratiebeleid gebeurt in de regio; daar waar vraag en aanbod op de arbeidsmarkt elkaar ontmoeten. De relatie van ketenpartners met het netwerk van zorg, onderwijs, inburgering, maatschappelijke ondersteuning, werkgevers en werknemers moet ook op het niveau van de regionale arbeidsmarkt worden gelegd. Op dit niveau krijgt de samenwerking in één loket vorm (zie ook 2.4.) en zijn ketenpartners verantwoordelijk voor keuzes rond de inzet van middelen en instrumenten en de invulling en uitvoering van de gemeenschappelijke dienstverlening. Op dit niveau maken zij concrete prestatieafspraken over de wederzijdse inzet, kwaliteit en effectiviteit van de dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden.

Van belang is dat regionale ketenpartners worden ondersteund in hun regionale aanpak bij het vaststellen en realiseren van hun ambities en het inrichten van hun dienstverlening. Voor gemeenten betekent dit dat zij soms bovenlokaal moeten opereren en hun beleids- en/of organisatiekracht moeten regionaliseren (regionaal arbeidsmarktbeleid). Voor CWI en UWV betekent dit dat zij de regio nadrukkelijker moeten faciliteren vanuit hun landelijke organisaties. Beschikbare stafcapaciteit en procesondersteuning wordt gekoppeld aan en gekanteld naar vragen in de regio. Daarbij ligt de focus op de ondersteuning van de MT's van de bedrijfsverzamelgebouwen, hetgeen onverlet laat dat op een wat hoger niveau deze ondersteuning wordt samengebracht en gecoördineerd.

Het verleggen van het primaat voor de dienstverlening naar de regio heeft ook consequenties voor de rol van het AKO. Die rol wordt steeds meer faciliterend en aanjagend. Daarnaast zal het AKO zich inspannen dat men in de keten

dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers verknoopt met landelijke en regionale ambities in het arbeidsmarktbeleid.

2.3. Prestaties

Uiteindelijk gaat het om de prestaties van de keten. De afgelopen periode is gewerkt aan een systeem van ketenprestatie-indicatoren waarmee het resultaat van de inspanning van de keten inzichtelijk kan worden gemaakt. Waar in het verleden de nadruk sterk op samenwerking lag kan nu binnen deze samenwerking gewerkt worden aan de optimalisering van prestaties. Het stellen van doelen werkt daarbij richtinggevend. In de Toonkamerexperimenten hebben ketenpartners gezocht naar de meest effectieve manier om mensen met een uitkering en niet uitkeringsgerechtigden aan het werk te helpen. Voor het AKO is de invoering van de Toonkamerprincipes een middel om te komen tot betere ketenprestaties.

In hoofdstuk 3 wordt nader ingegaan op de voorgenomen prestaties van de keten.

Regionaal is men resultaatverantwoordelijk. Dit stelt eisen aan het mandaat dat men op regionaal niveau heeft om keuzen te maken en te effectueren. Op BVG-niveau is er een keten-MT dat stuurt op de realisatie en verbetering van de gezamenlijke prestaties (PDCA-cyclus) en dat met relevante informatie gevoed wordt vanuit de verschillende staven. Dit MT levert de ketenverantwoording over de prestaties, daarbinnen legt ieder verantwoording af over de eigen bijdrage. Iedere partner legt ook via de eigen lokale of landelijke lijn verantwoording af. Via managementcontracten kan gestuurd worden op het nakomen van de afspraken.

Landelijk dienen partners de noodzakelijke randvoorwaarden voor deze regionalisering in te vullen. Zo zijn ketenprestatie-indicatoren nodig om op de ketenprestaties te kunnen sturen. Om samen te kunnen werken zal ook een aantal standaarden / kaders noodzakelijk zijn. Binnen deze kaders is ruimte voor maatwerk en differentiatie.

2.4. Integrale dienstverlening

Ketenpartners hebben er voor gekozen de klant centraal te stellen in de dienstverlening. Niet de logica van de organisaties maar de logica en behoefte van de klant dienen centraal te staan. Klantgericht werken betekent dat de dienstverlening bereikbaar en toegankelijk, tijdig, evenwichtig en persoonlijk is en daarnaast houvast biedt (klantprincipes klantgerichtheid).

In de afgelopen jaren zijn belangrijke stappen gezet in het verbeteren van de ketendienstverlening aan onze klanten (zie ook paragraaf 1.2.). De nieuwe uitdagingen van de keten maken een volgende en verdere optimalisatieslag gewenst. Binnen de keten bestaat overeenstemming over de richting waarin de keten zich dient te ontwikkelen. Gestreefd wordt naar een integraal dienstverleningsconcept voor werkzoekenden én een integraal dienstverleningsconcept voor werkgevers die met elkaar verbonden zijn in de bedrijfsverzamelgebouwen. Onze klanten willen de keten als één organisatie ervaren die hen de ondersteuning biedt om de eigen verantwoordelijkheden waar te maken en die kansen creëert voor volwaardige deelname aan de maatschappij.

Ten aanzien van het dienstverleningsconcept werkzoekenden is er breed draagvlak voor de Toonkamerprincipes. Het gaat daarbij om:

- Eén integraal en ontschot ketenwerkproces voor alle burgers/werkzoekenden en werkgevers in de keten Werk (o.a. diagnose aan de kop van het proces, frontoffice stuurt backoffice aan);
- Eén aanspreekpunt voor werkzoekenden
- Eén aanspreekpunt voor werkgevers;
- Inkoop van re-integratiemiddelen/regelvrije ruimte;
- Klantbenadering & gedrag en houding van medewerkers;
- Mogelijkheden klant te kunnen volgen en mee te communiceren (klant volg/communicatiesysteem);
- Huisvesting onder 1 dak voor alle klanten (bij voorkeur BVG).

Ook richting werkgevers wordt een integraal dienstverleningsconcept vormgegeven. Werkgevers geven aan betrouwbare, professionele, daadkrachtige, flexibele, gemakkelijke en toegankelijke dienstverlening te verwachten, met name waar het gaat om vacaturevervulling, al dan niet in combinatie met scholing en begeleiding. Op steeds meer plaatsen krijgt dergelijke dienstverlening vorm in gemeenschappelijke werkgeversbenaderingen. Door het ontsluiten van mogelijke arrangementen voor werkgevers in een arrangementenbank wordt de dienstverlening aan werkgevers verder verbeterd.

Ketenpartners organiseren deze dienstverlening dicht bij de klant in bedrijfsverzamelgebouwen. De dienstverlening aan werkzoekenden en aan werkgevers is nauw met elkaar verbonden waardoor vraag en aanbod direct aan elkaar gekoppeld zijn. Van belang is dat deze dienstverlening wordt verknoopt met het arbeidsmarktbeleid zoals dat regionaal en soms ook landelijk wordt ontwikkeld. Werkgevers geven aan dat het wenselijk is in de gecoördineerde aanpak ook de stagebureaus, leer/werkloketten, uitstroomacties van WSW-bedrijven en de diverse re-integratiebedrijven te betrekken. Coördinatie van deze initiatieven op regionaal niveau verhoogt de slaagkans van de diverse acties en vergemakkelijkt de investering in samenwerking voor werkgevers. Deze coördinatie krijgt lokaal en regionaal al in verschillende oplossingen vorm. Naast regionale afspraken gaat het ook om het bedienen van landelijk opererende werkgevers. De wijze waarop bijvoorbeeld in Limburg in de Tripool en het VWL Samenwerkend Limburg de verknoping is gezocht tussen lokale dienstverlening aan en regionale afstemming met werkgevers is daarvan een voorbeeld.

2.5. Handhaving

Handhaving en fraudebestrijding blijven belangrijk. Zij zijn onlosmakelijk verbonden met en verweven in onze dienstverleningsconcepten. Omdat er in de ketenmeibrief expliciet aandacht voor wordt gevraagd besteden wij er hier separaat aandacht aan.

In de huidige economische ontwikkeling is het van belang dat iedereen die kán op weg is naar arbeidsparticipatie, eventueel via vormen van maatschappelijke participatie. Het is dus van belang dat burgers daadwerkelijk alle inspanningen verrichten om aan het werk te komen of de kansen daartoe te vergroten. Zolang men nog niet in eigen onderhoud kan voorzien betreft handhaving ook de rechtmatigheid

van de uitkering. Handhaving is daarmee de vangrail langs de weg naar werk. Maatschappelijk gezien bedreigen onvoldoende naleving van plichten en fraude het draagvlak voor het stelsel, zeker in een economie die volop kansen op werk lijkt te bieden. Handhaving is in de visie van het AKO dan ook vanzelfsprekend en onlosmakelijk verweven met het dienstverleningsproces.² Goede voorlichting en directe reactie (sanctionering) op signalen werken preventief. Dit stelt eisen aan onze professionals die voor werk het ene aanspreekpunt voor de klant vormen, of als specialist in de dienstverlening zijn betrokken. Vanuit de gedachte van geïntegreerde werkprocessen in de frontoffice is het van belang het bestaande handhavinginstrumentarium zoveel mogelijk te tripartiseren.

² Ako-visie, *Vanzelfsprekend handhaven*, 2007

3. Gezamenlijke uitstroomambities

De SUWI-keten wordt gelegitimeerd door het resultaat dat zij, gegeven conjuncturele omstandigheden en de beschikbare middelen, weet te behalen. Centraal staat het voorkomen en beperken van het beroep op een uitkering door zoveel mogelijk mensen aan werk te helpen en misbruik van regelingen te voorkomen. Daartoe werkt de keten aan preventie van instroom door bijvoorbeeld mensen van werk naar werk te begeleiden en aan het vergroten van de uitstroom via ondermeer bemiddeling, reïntegratietrajecten en projecten met werkgevers. Het resultaat komt tot stand in de regio waar vraag en aanbod op de arbeidsmarkt elkaar ontmoeten en waar ketenpartners een rol spelen in het verbinden van vraag en aanbod via (steeds verder) geïntegreerde en ontschotter maatwerkdienstverlening.

Het kabinet heeft in haar Beleidsprogramma als doelstelling opgenomen om in het kader van het project 'Iedereen doet mee' in de komende vier jaar 200.000 mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt extra aan de slag te helpen. In het Bestuursakkoord Rijk en VNG en in de jaarplannen van CWI en UWV zijn en worden afspraken gemaakt over de concrete uitstroomresultaten voor zowel de nieuwe instroom als het zittend bestand vanuit de verschillende regelingen. Het gaat hier om gezamenlijke prestaties die echter per kolom worden overeengekomen en ook per kolom zullen worden verantwoord. In de Participatietop zijn de ambities van het kabinet vertaald in afspraken met sociale partners en de VNG. De SUWI-partners spelen graag een belangrijke rol in het realiseren van de doelstellingen van het kabinet.

Afspraken rond volumebeperking

Voor de komende periode zijn stevige uitstroomambities vastgelegd:

- In het bestuursakkoord tussen rijk en VNG van 4 juni 2007 is afgesproken dat in de periode tot 2011 het WWB-bestand onder de 65 jaar daalt met 75.000 huishoudens / uitkeringen. Voorts is afgesproken dat 25.000 niet-uitkeringsgerechtigden (nuggers) naar werk worden begeleid of maatschappelijk participeren;
- Ook UWV zal in die periode 100.000 langdurig werklozen naar werk helpen, inclusief de realisatie van 10.000 brugbanen voor gedeeltelijk arbeidsgeschikten;
- Het realiseren van 30.000 extra banen voor 45-plussers in het kader van het project Talent 45-Plus van CWI tot en met 2008.

Naast uitstroom is ook het voorkomen van instroom een belangrijke doelstelling. De netto reducties van het volume zijn de resultante van een veel omvattender inspanning van de keten. Voor alleen al de WW en WWB bijvoorbeeld geldt dat naar verwachting in de periode 2008-2011 zo'n 1,6 miljoen klanten een beroep zullen doen op de keten. Uiteindelijk zal 69% daarvan daadwerkelijk een beroep doen op een uitkering, waarvan 31% alsnog snel zal uitstromen en 38% (240.000 klanten) in aanmerking zal komen voor een reïntegratietraject. Gevoegd bij het streven het aantal uitkeringsgerechtigden te reduceren (netto volumereductie) maakt dit de opgave van de keten duidelijk en wordt ook duidelijk dat de keten een belangrijke inspanning heeft te leveren waar het gaat om de preventie van (langdurige) instroom, de opvang van de frictiewerkloosheid en het transparant en inzichtelijk maken van de arbeidsmarkt voor kansrijke werkzoekenden.

Hoewel de ambities landelijk worden overeengekomen worden zij regionaal en lokaal gerealiseerd. Regionaal stellen ketenpartners op basis van arbeidsmarktanalyses vast waar kansen en bedreigingen aan vraag- en aanbodzijde van de arbeidsmarkt liggen, komen zij de gezamenlijke marktwerking overeen in ketenmarktwerkingsplannen en maken zij afspraken rond uitstroom in ketenjaarplannen. Samen met andere partners in de regio worden arrangementen uitgewerkt die vraag en aanbod met elkaar verbinden. Regionaal wordt gestuurd op het bereiken van de ambities. Gemeenten spelen een belangrijke rol bij het vormgeven van deze regionale afspraken.

Het AKO ziet haar rol in dit kader als tweeledig:

1. Het verbinden van landelijk afgesproken doelstellingen met regionale ambities via de regionale ketenjaarplannen
2. Het faciliteren van de regio om de overeengekomen ambities te realiseren.

Naast het realiseren van de genoemde uitstroomdoelstellingen is het AKO van mening dat ketenpartners een belangrijke toegevoegde waarde hebben bij het realiseren van andere ambities van het kabinet zoals die ondermeer zijn verwoord in het Actieprogramma Iedereen doet mee, het Actieplan Krachtwijken en het Deltaplan Inburgering.

4. Ondersteuning

Het AKO levert als plaats van tripartiete bestuurlijke afstemming een belangrijke bijdrage aan het aanjagen en ondersteunen van de resultaatgerichte ketensamenwerking in de regio. Deze krijgt de komende periode vorm langs drie peilers:

1. Invoering van integrale en ontschotte ketendienstverlening op basis van de Toonkamerprincipes;
2. Inrichten van een gemeenschappelijke werkbedrijf / landelijke serviceorganisatie van CWI en UWV;
3. Regiovorming arbeidsmarktbeleid.

Tussen de drie ontwikkelingen bestaat een samenhang. Daarom geldt voor voor alle peilers dat zij tripartiet worden opgepakt maar dat het zwaartepunt van de regio – en daarmee de rol van het AKO – verschillend is. Het AKO voert met name de regio over de invoering van de Toonkamerprincipes.

4.1. *Faciliteren en aanjagen dienstverlening*

De afgelopen jaren is in de keten forse vooruitgang geboekt in de ketensamenwerking. Nu staan ketenpartners aan de vooravond van de invulling van de Toonkamerprincipes op BVG-niveau. Om dit optimaal te kunnen ondersteunen wordt in 2007 in een aantal bestaande Toonkamerlocaties ervaring opgedaan met het opschalen van de dienstverlening volgens de Toonkamerprincipes. Met de resultaten en successen die hiermee worden bereikt kan een uitstralend en enthousiasmerend effect teweeg worden gebracht naar andere locaties. De bevindingen zullen ook worden verankerd in de ICT-, opleidings- en professionaliseringsprogramma's in de keten. De inzichten zullen worden meegenomen in de ondersteuning van andere locaties in 2008. Het AKO is voornemens uit de bestaande Toonkamers een aantal personen te rekruteren die de Toonkamerprincipes op andere locaties kunnen uitdragen (lerende keten).

Het integreren en ontschotten van onze dienstverlening is geen eenvoudige opgave. Concreet betekent het dat we elkaar bevoegdheden moeten toevertrouwen terwijl iedere partner daar wel zelf verantwoordelijk voor blijft. Onze professionals zullen zich deze nieuwe werkwijze eigen moeten maken, terwijl de dienstverlening moet doorgaan. Het verantwoordelijk management op lokaal niveau zal gevraagd worden een scenario te ontwikkelen voor het stap-voor-stap invullen van integrale en ontschotte dienstverlening. Daarbij lijkt het voor de hand te liggen om te starten met kernen van medewerkers die volgens de Toonkamerprincipes werken en die vervolgens steeds meer geschikte collega's zullen aansluiten op de nieuwe werkwijze via intercollegiale coaching. Deze manier van invulling van integrale en ontschotte dienstverlening doet niet alleen recht aan de complexiteit van de verandering maar ook aan het feit dat wij de ontwikkeling tripartiet met elkaar in de regio willen maken. Het is van belang bij de keuzes rond de inrichting van de dienstverlening op dit niveau ook klanten te betrekken (tripartiete cliëntparticipatie). Als landelijke ketenpartners willen wij deze ontwikkeling in de regio zoveel mogelijk faciliteren. In samenwerking met de Landelijke Cliëntenraad (LCR) zal op een aantal locaties ervaring worden opgedaan met het betrekken van

cliëntvertegenwoordigingen bij de inrichting van de regionale dienstverleningsconcepten.

Het AKO doet de procescoördinatie van de invoering van de Toonkamerprincipes. Het lokale management is verantwoordelijk voor de invoering van de Toonkamerprincipes in 2008. Daarnaast wordt een kernteam ingesteld dat de invoering zal begeleiden. Eén en ander is op hoofdlijnen uitgewerkt in het concept Programmaplan Invoering Toonkamerprincipes van 21 september 2007. De VNG ondersteunt de totstandkoming van een regionaal arbeidsmarktbeleid. Dit is uitgewerkt in een projectplan van september 2007. Op regionaal niveau zullen de beleidsambities ten aanzien van arbeidsmarkt en participatie worden vertaald in activiteiten in de volgens de Toonkamerprincipes vormgegeven uitvoering.

Op een aantal locaties zal een aantal inhoudelijke vraagstukken en ontwikkelingen worden meegenomen. Het gaat met name om het vormgeven van tripartiete handhaving vanuit een geïntegreerde frontoffice, het uitkristalliseren van een regionaal dienstverleningsconcept voor werkgevers op basis van de werkgeversprincipes, vernieuwende aanpakken voor het zittend bestand, de relatie onderwijs-arbeidsmarkt en de relatie met zorg, maatschappelijke ondersteuning en inburgering. De best practices daarvan kunnen worden verspreid via de digitale landkaart, handreikingen, opleidingen en (regionale) informatiebijeenkomsten en zo worden verankerd in de ondersteuning.

Mijlpalen faciliteren en aanjagen dienstverlening	
Wat	Wanneer gereed
Inrichten programmamanagement en kernteam procesbegeleiding	Ultimo 2007
Realisatie definitieve BVG-en conform masterplanning	Ultimo 2008
Opschalen bestaande Toonkamerlocaties	Tot 1-1-2008
Verankeren inzichten in ICT-, ketenopleidings- en professionaliseringsprogramma's	2008
Pilots tripartiete regionale cliëntparticipatie rond invulling dienstverlening ism LCR	2008
Initiëren, verzamelen, verspreiden en verankeren best practices voor nieuwe aandachtsgebieden (o.a. inburgering, WMO)	2008
Verspreiding via handreikingen, infobijeenkomsten, opleidingen	2008

4.2. Faciliteren ketenprestaties

Het AKO wil de prestatie- en doelgerichtheid in de uitvoering vergroten. Om regionale managers te ondersteunen bij het maken van keuzen rond de meest kosteneffectieve inzet van ketenmiddelen heeft het AKO in de afgelopen periode een systeem van ketenprestatieindicatoren en klantprincipes ontwikkeld. Landelijk worden de uitkomsten van deze indicatoren via ondermeer de landkaart verspreid. Binnen de Toonkamerexperimenten is het gebruik van de ketenprestatieindicatoren beproefd om de succesvolle werking van het Toonkamerconcept aan te tonen. Door te bevorderen dat regionale ketenpartners gezamenlijke arbeidsmarktanalyses, marktbeperkingsplannen en ketenjaarplannen maken wordt een gezamenlijke focus op de doelstellingen van de samenwerking gecreëerd. Het verbinden van centraal overeengekomen uitstroombestemmingen met de regionaal gemaakte afspraken in de ketenjaarplannen is daarbij een belangrijk punt van aandacht. Door het verspreiden

van best practices over de wijze waarop resultaatgerichte afspraken kunnen worden gemaakt wordt de ontwikkeling in het land gestimuleerd.

Nog in 2007 zal het AKO het lokale management verzoeken om gezamenlijk een op de situatie en omvang van het verzorgingsgebied afgestemd ketenbreed jaarplan voor de jaren 2008 en 2009 op te stellen, waarin de gezamenlijke ambities, ketenresultaten en -prestaties zijn opgenomen.

In 2007 doet de keten ook ervaring op met onderzoek naar de klantprincipes voor zowel werkgevers als werkzoekenden. In 2008 zullen deze onderzoeken worden verankerd in de klantonderzoeken van de organisaties. Door voorts de ketenprestatieindicatoren voor werkgevers en werkzoekenden landelijk inzichtelijk te maken (benchmark) en deze te bespreken in de MT's van bedrijfsverzamelgebouwen wordt bevorderd dat locaties van elkaar leren.

Mijlpalen prestaties	
Wat	Wanneer
Bevorderen ontstaan tripartiete regionale ketenjaarplannen	Q1-2008
Best practices werkwijze regionale ketenafspraken	1-1-2008
Verbinden landelijke en regionale ambities	2008
Best practices inzet ketenprestatieindicatoren op locatie ter ondersteuning van prestatieafspraken	1-1-2008
Benchmark ketenprestatieindicatoren	1-1-2008
Verankeren ketenklantonderzoek in staande organisaties	Q1-2008

4.3. Professionalisering

Integraal en ontschot werken doet een groot beroep op onze professionals. Het realiseren van één aanspreekpunt vergt dat binnen de keten bevoegdheden aan elkaar worden toevertrouwd. Maatwerkdienstverlening en de professionele ruimte om dat te realiseren stellen eveneens eisen aan onze professionals en vraagt een andere manier van werken. Bovendien vergen ook éénmalige gegevensuitvraag, nieuwe ICT-functionaliteiten (ten aanzien van het volgen van en communiceren met de klant) en de inzet van het DKD een andere manier van werken voor onze professionals. De komende periode verdient professionalisering van medewerkers en managers grote aandacht.

Begin 2008 zal, in samenspraak met een aantal locaties en de samenwerkende academies, een functie- en competentieprofiel voor de klantmanager/werkcoach en manager worden opgesteld waarin kerntaken, vakkennis- en kunde en generieke en functiespecifieke competenties zijn uitgewerkt. Binnen de keten gelden klantgerichtheid, resultaatgerichtheid en samenwerkingsgerichtheid als generieke competenties. Eerst zal worden onderzocht in welke mate bestaande opleidingen en coachingsvoorzieningen voorzien in de scholingsbehoefte en welke aanvullingen er noodzakelijk zijn. Maatwerk is hierbij een belangrijk uitgangspunt.

Ook voor de medewerkers van de centrale en decentrale staven geldt dat zij toegerust moeten zijn voor een goede rol in het ondersteunen van de regionale dienstverlening. Professionalisering blijft de komende periode dan ook een belangrijk thema. Tussen de academies van CWI, UWV en Divosa zal intensief worden

samengewerkt om de benodigde ondersteuning te bieden. In het licht van de in paragraaf 2.4. beschreven veranderstrategie zal de komende periode een belangrijk deel van onze professionals worden opgeleid in de nieuwe werkwijze.

Mijlpalen Professionalisering	
Wat	Wanneer
Inventariseren en aanvullen scholings- en coachingsaanbod	Q1-2008
Opstellen functie- en competentieprofielen voor werkcoaches en management	Q1-2008
Inzetten scholing en coaching	2008

4.4. ICT

De klant- en resultaatgerichte samenwerking volgens de Toonkamerprincipes dient ondersteund te worden door middel van informatisering. Het gaat met name om klantvolg- en interactieve communicatiefuncties. Nog in 2007 zal worden onderzocht welke ICT-ondersteuning het werken volgens de Toonkamerprincipes precies nodig heeft en op welke wijze de bestaande systemen hierin voorzien of kunnen voorzien. Inmiddels vindt er een doorontwikkeling plaats in tal van systemen die momenteel door de drie ketenpartners worden gebruikt. Enerzijds is er de doorontwikkeling van Sonar en ABS, anderzijds ontwikkelen gemeenten hun systemen ten behoeve van een brede integrale sociale dienstverlening. Van belang is dat deze ontwikkelingen met elkaar worden afgestemd zodat medewerkers binnen de keten van werk en inkomen toegang hebben tot elkaars systemen en dubbele invoer en dubbele registratie worden voorkomen.

Het Digitaal Klant Dossier (DKD) vervult hierin een belangrijke rol. De eerste versie daarvan wordt in 2007 geïmplementeerd. In 2007 is een gegevensanalyse uitgevoerd om na te gaan of er meer bronsystemen kunnen worden ontsloten. (Meervoudig) gebruik van elkaars gegevens draagt bij aan klantvriendelijke dienstverlening. Elke ketenpartner is zelf verantwoordelijk voor de gegevenskwaliteit. In combinatie met de ontwikkeling van basisregistraties kan ook de kwaliteit van de gegevens worden verhoogd. Op basis van gebruik van elkaars gegevens kan een omgekeerde intake worden vormgegeven waardoor de klant niet lastig gevallen wordt met een aanvullende uitvraag van gegevens. Aan een tweede versie van het DKD wordt gewerkt. Geïntegreerde samenwerking wordt voorts vergemakkelijkt als ketenpartners optimaal gebruik kunnen maken van gemeenschappelijke ICT-voorzieningen in een bedrijfsverzamelgebouw. De mogelijkheden daartoe zijn beschreven in de BVG-infrastructuur. In 2007 zijn op een aantal locaties meerdere varianten beproefd waardoor duidelijk wordt welke mogelijkheden er ten aanzien van het gemeenschappelijke gebruik van infrastructuur bestaan en welke gevolgen dit heeft voor de ketenpartners.

Multichanneling

Onze dienstverlening vindt plaats langs meerdere kanalen. Ook hier is het van belang dat de klanten de dienstverlening rond werk en inkomen steeds meer als één logisch en geïntegreerd geheel ervaren. In 2006 en 2007 is het multichannelingsconcept van de keten uitgewerkt en op onderdelen beproefd, ook in relatie tot ontwikkelingen die overheidsbreed in gang zijn gezet. Eind 2007 beogen wij op een aantal locaties en voor enkele klantsituaties en -processen een belangrijk

deel van de content en informatie online en telefonisch consistent aan te kunnen bieden. Op deze wijzen bouwen we praktijkervaringen en best practices op. Van daaruit werken we in 2008 verder aan een volgend plateau waarin meer klantprocessen, meer kanalen, meer content en informatie en meer locaties betrokken worden in het multichannelingsconcept. De ontwikkeling gaat stapsgewijs. Resultaten worden laag voor laag opgebouwd. Van belang is nog de relatie met het DKD met het oog op de gegevenshuishouding en de transacties. Onze visie daarop hebben we uiteengezet in de AKO visie en aanpak Multichanneling: een logisch geheel.³

Mijlpalen ICT	
Wat	Wanneer
Onderzoek benodigde functionaliteiten Toonkamerprincipes irt bestaande systemen	2007
BVG-infrastructuur	1-1-2008
Implementatie versie 2 DKD met uitgebreid klantbeeld	2008
Voorbeeldlocaties multichanneling rond een aantal klantprocessen	1-1-2008
Stapsgewijze uitbreiding locaties, klantprocessen, content en kanalen	2008

³ AKO visie en aanpak Multichanneling: een logisch geheel, voorjaar 2007