

# Businessplan Werkplein Westland

Concept, versie 2.3  
28 Januari 2009



## **Voorwoord**

Voor u ligt het businessplan. Dit is tot stand gebracht door een gezamenlijke projectorganisatie van gemeente Westland, UWV Werkbedrijf en Patijnenburg, die om redenen van inhoudelijke overlap en efficiency ook zorg draagt voor de voorbereiding van de invoering van het Participatiebudget in Westland.

# Businessplan Werkplein Westland

Concept, versie 2.1 van 22 Januari 2009

<b>Leeswijzer</b>	<b>1</b>
<b>Managementsamenvatting</b>	<b>3</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>6</b>
1.1 Aanleiding	6
1.2 Visie	6
1.3 Gezamenlijke aanpak ketenpartners	7
1.4 Koppelen vraag en aanbod	7
1.5 Landelijke ontwikkelingen	8
1.6 Proces van totstandkoming businessplan	9
<b>2. Markt en diensten</b>	<b>11</b>
2.1 De markt van vraag en aanbod van (arbeids)participatie	11
2.2 Ambities Werkplein	13
2.3 Gemeenschappelijk dienstverleningsconcept	14
2.4 Diensten	15
2.5 Inrichting werkprocessen	16
2.6 Werkprocessen Werkplein	21
2.7 Huisvesting	23
<b>3. Aansturing / management</b>	<b>27</b>
<b>4. Bedrijfsprocessen</b>	<b>30</b>
4.1 Inleiding	30
4.2 Klantprocessen	30
4.2.1 Klantproces cliënt	30
4.2.2 Klantproces Werkgeversservicepunt	34
4.3 ICT	37
4.4 Facilities	40
– 5. Personeel	41
5.1 Inleiding	41
5.2 Competenties kernfuncties front office	41
5.3 Kerncompetenties	42
5.4 Eisen aan management van medewerkers gezamenlijke front office	42
5.5 Cultuurtraject op hoofdlijnen	43
5.6 Arbeidsvoorwaarden	44

<b>6. Financiering en verantwoording</b>	<b>46</b>
6.1 Uitgaven Werkplein	46
6.1.1 Investering ten behoeve van het Werkplein	46
6.1.2 Exploitatiekosten Werkplein	47
6.2 Financiële verrekening	49
6.2.1 De uitgangspositie	49
6.2.2 Gehanteerde sleutels	50
6.2.3 Aandachtspunten	51
6.2.3 Conceptueel model voor risicodekking	51
6.3 Verantwoording	51
6.4 Re-integratiekosten	51
6.5 Beschikbaarheid budgetten	52
<b>7. Communicatie en PR</b>	<b>53</b>
7.1 Inleiding	53
7.2 Communicatiedoelstellingen – wat willen we bij de diverse doelgroepen bereiken	53
7.3 Doelgroepen en middelen	54
<b>8. Realisatie en planning</b>	<b>55</b>
8.1 Inleiding	55
8.2 Communicatie	55
8.3 Werkprocessen	56
8.4 HRM	57
8.5 Financiën en verantwoording	58
8.6 ICT	58
8.7 Bouw	59
8.8 Overige acties en aandachtspunten	59

## **Leeswijzer**

Het businessplan Werkplein Westland is een vervolg op het door de Stuurgroep BVG Westland vastgestelde dienstverleningsconcept voor het Werkplein (het front office en backoffice gedeelte van het BVG). De opdracht voor de totstandkoming van een businessplan staat beschreven in het plan van aanpak in de raadsnota van 29 april 2008.

In dit businessplan wordt de afkorting BVG gehanteerd voor het bedrijfsverzamelgebouw. De aanduiding Werkplein is daarmee synoniem en is in lijn met de landelijke term voor de BVG-en op het terrein van werk en inkomen die op dit moment in den lande zijn neergezet of in wording zijn. In de bijlage 1 van het bijlagenboek staat tevens een verklarende begrippenlijst.

Het businessplan is gebaseerd op en vloeit voort uit eerdergenoemd dienstverleningsconcept en het Plan van aanpak Realisatie BVG. Het dienstverleningsconcept is opgenomen in bijlage 2 van het afzonderlijk bijlagenboek.

De politieke ontwikkelingen en visie op het sociale stelsel vormen vanzelfsprekend de basis van de inrichting van het Werkplein Westland, immers de partners beogen adequaat invulling te geven aan hun publieke taak in de SUWI keten. In dit verband verdient ook een relevante recente ontwikkeling, waarmee in dit businessplan rekening is gehouden, specifieke vermelding. In 2008 kreeg een commissie onder leiding van Bert De Vries de opdracht te komen tot een voorstel herbezinning WSW in het brede verband van de doelgroepen onderkant arbeidsmarkt. Het advies van de commissie is eind 2008 aan het kabinet aangeboden. De voorstellen zoals gepresenteerd aan het kabinet sluiten aan bij de ingezette koers van de convenantpartners Werkplein Westland, echter vragen enige aanscherping dan wel versnelling in de uiteindelijke invulling van de processen binnen het Werkplein.

Aanvullend op de uitgangspunten in het dienstverleningsconcept wordt er derhalve gebruik gemaakt van de nieuwe inzichten vanuit het rapport De Vries.

## **Opbouw**

Het businessplan is als volgt opgebouwd:

Hoofdstuk 1: De inleiding. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de achtergrond en doelstelling ten aanzien van het Werkplein, mede in het licht van landelijke ontwikkelingen als de gemeentelijke rol op het terrein van arbeidsmarktbeleid, de vorming van het UWV Werkbedrijf en de aanbevelingen van de commissie De Vries (fundamentele herbezinning).

Hoofdstuk 2: Diensten en marketing: toelichting op de gekozen ambitie en de 'marketingmix', waaronder de markt, de diensten, de locatie (het gebouw in relatie tot het concept) en de partners. Hierin wordt vanzelfsprekend een relatie gelegd naar de basisdocumenten.

Hoofdstuk 3: Aansturing / management

Hoofdstuk 4: Bedrijfsprocessen: een weergave van de belangrijkste gezamenlijke bedrijfsprocessen (de organisatie van de productie door SW-geïndiceerde werknemers van Patijnenburg is bijvoorbeeld niet in dit businessplan beschreven) binnen het Werkplein in het bijzonder Klantprocessen, ICT en Facilities. Deze beschrijvingen zijn de eerste uitkomsten van de werkgroepen waarbinnen de partners breed vertegenwoordigd waren.

Hoofdstuk 5: Personeel

Hoofdstuk 6: Financiën en verantwoording

Hoofdstuk 7: Communicatie en PR

Hoofdstuk 8: Realisatie en planning

Het document is een groeidocument waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen processen die gereed moeten zijn voor de feitelijke start van het Werkplein en processen die een continue ontwikkeling kennen. De meeste onderdelen worden in 2009 nader uitgewerkt. In het hoofdstuk Realisatie en planning is opgenomen welke zaken op welke wijze nader uitgewerkt dienen te worden.

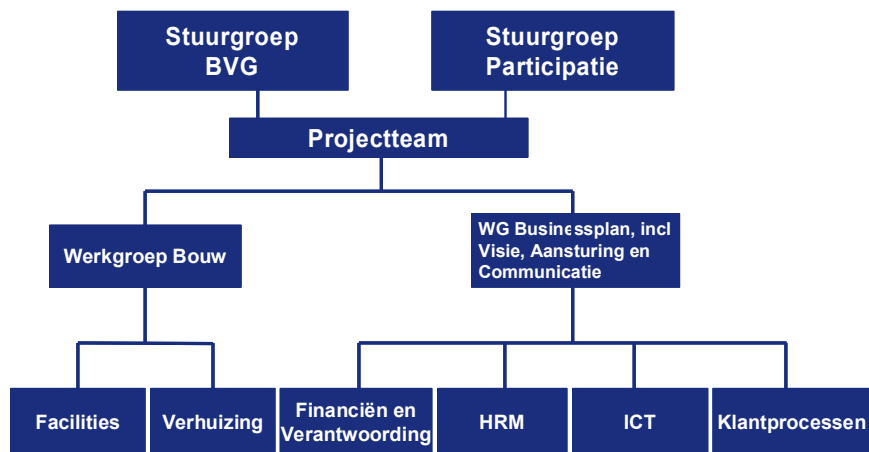
Naast het businessplan bestaat er een aantal basisdocumenten, waarvan een aantal eerder al is genoemd. Belangrijke basisdocumenten is ook het Huisvestingsplan: een Programma van Eisen en een planning voor de realisatie van de huisvesting. Vanzelfsprekend is er een relatie tussen de werkprocessen binnen het Werkplein en de eisen die deze werkprocessen stellen aan de toekomstige huisvesting. Het Programma van Eisen wordt vertaald naar een Definitief Ontwerp waarbij naast aandacht voor de praktische inrichtingswensen ook aandacht is voor de gewenste uitstraling die de ambities van het BVG ondersteunt. Binnen het businessplan wordt een relatie gelegd met het Programma van Eisen voor de realisatie van de huisvesting Werkplein. De totstandkoming van het PVE en het Definitief Ontwerp valt onder de verantwoordelijkheid van de Werkgroep Bouw.

## Managementsamenvatting

Bijgaand treft u het businessplan voor het Werkplein Westland aan, waarin in de afgelopen periode door de projectorganisatie is gewerkt. Dit wordt aan u voorgelegd ter bespreking en goedkeuring. U wordt verzocht akkoord te gaan met de exploitatiebegroting, die in het businessplan is opgenomen en een aantal uitspraken te doen die als basis dienen voor de verdere uitwerking en voorbereidingen door de projectorganisatie.

Dit businessplan is een vervolg op het door uw Stuurgroep vastgestelde dienstverleningsconcept voor het front office gedeelte van het Werkplein. De opdracht voor de totstandkoming van een businessplan staat beschreven in het plan van aanpak in de raadsnota van 29 april 2008. De aanduiding Werkplein is in lijn met de landelijke term voor de bedrijfsverzamelgebouwen op het terrein van werk en inkomen die op dit moment in den lande zijn neergezet of in wording zijn. Aan uw Stuurgroep wordt voorgesteld (een van de beslispunten verderop in dit document) om met het oog op de herkenbaarheid ook in Westland de term Werkplein te hanteren.

Het businessplan is tot stand gebracht door een gezamenlijke projectorganisatie van gemeente, UWV Werkbedrijf en Patijnenburg, die om redenen van inhoudelijke overlap en efficiency ook zorg draagt voor de voorbereiding van de invoering van het Participatiebudget in Westland. In onderstaande figuur is het organogram van de projectorganisatie opgenomen:



Het project bestaat uit vier componenten:

1. De ontwikkeling van een gezamenlijk dienstverleningsconcept voor de vier partijen binnen de front office;
2. De uitwerking van een businessplan;
3. Voorbereiden van de realisatie van een passende huisvesting;
4. Implementatie van het businessplan.

De eerste stap werd voor de zomervakantie van 2008 afgerond. In die fase is door partijen het dienstverleningsconcept voor de gezamenlijke front office van het Werkplein opgesteld. De inhoud daarvan is vervolgens als kader gehanteerd voor de tweede en derde stap, die in de afgelopen maanden parallel zijn uitgevoerd: het opstellen van een businessplan voor- en het voorbereiden van passende huisvesting van het Werkplein. Binnen de kaders van het businessplan vinden, indien uw Stuurgroep definitief akkoord gaat op basis van de voorziene exploitatie van het BVG, vervolgens in 2009 de verdere uitwerking en voorbereiding van de implementatie in 2010 plaats.

### **Voortgang**

Het businessplan is een groeidocument waarbij onderscheid kan worden gemaakt tussen processen die gereed moeten zijn voor de feitelijke start en de processen die een continue ontwikkeling kennen. U heeft als Stuurgroep het dienstverleningsconcept goedgekeurd. De projectorganisatie heeft een start gemaakt met het uitwerken van de keuzes die uit het dienstverleningsconcept voortvloeien, onder andere:

- **Klantprocessen:** de werkgroep klantprocessen is met een aantal experts van de verschillende organisaties aan de slag om de hoofdprocessen/primaire processen die door het Werkplein lopen uit te werken. In het businessplan (inclusief het Bijlagenboek) is de stand van zaken tot nu toe beschreven.
- **ICT:** de werkgroep ICT is met een aantal experts van de verschillende organisaties aan de slag om de keuzes die op dit gebied gemaakt moeten worden voor te bereiden. Dit doen zij op basis van de gewenste situatie in Westland, de inrichting van de nieuwe werkprocessen en de landelijke ontwikkelingen die op dit vlak plaatsvinden. De vorderingen zijn beschreven in het businessplan. Omstreeks maart is het mogelijk om ter besluitvorming keuzes aan uw Stuurgroep voor te leggen.
- **Facilities:** de werkgroep Facilities heeft in de afgelopen periode de bestaande contracten in kaart gebracht van de verschillende partners op het gebied van facilities. De werkgroep werkt samen op met de werkgroep bouw en zal worden ingeschakeld op het moment dat de werkgroep Bouw dat noodzakelijk acht.
- **HRM:** de Werkgroep HRM heeft de kernfuncties in de front office beschreven, alsmede de eisen die aan het management moeten worden gesteld. Daarnaast zijn onder meer de uitgangspunten voor het cultuur- en opleidingsprogramma opgesteld. Begin 2009 zal onder andere een voorstel voor de precieze invulling hiervan aan uw stuurgroep worden voorgesteld, waarbij ook het landelijke aanbod (Algemeen Keten Overleg, AKO) zal worden bekeken en betrokken.
- **Financiën:** de Werkgroep Financiën heeft in de afgelopen periode in direct overleg met de trekkers van de andere werkgroepen (Bouw, Facilities, ICT, Klantprocessen, HRM) gezorgd voor een exploitatieoverzicht, voor inzicht in de investeringskosten, voor een eerste inzicht in de verantwoordingslijnen van de Werkplein-partners naar de financiers en voor uitgangspunten voor een zoveel mogelijk ontkokerde inzet van re-integratiemiddelen bij re-integratie en participatietrajecten.

Over de voortgang en planning van de Werkgroep Bouw bent u eerder separaat geïnformeerd.



### **Onderdelen businessplan waarover besluitvorming wordt gevraagd**

Over de volgende onderdelen van het businessplan wordt op dit moment besluitvorming door uw Stuurgroep gevraagd:

1. Naamgeving
2. Aansturing van het Werkplein / front office
3. Onderbrenging lichte bedrijfsbureau- en inkoopfunctie ten behoeve van front office
4. Arbeidsvoorwaarden
5. Financiering / exploitatie
6. Vervolgaanpak / projectorganisatie

## **1. Inleiding**

### **1.1 Aanleiding**

Eind 2007 is het convenant BVG met de werktitel: "Het Werkloket Westland" ondertekend door de verantwoordelijke bestuurders van gemeente Westland, UWV Werkbedrijf en Patijnenburg. In dit convenant hebben deze bestuurders samen de intentie uitgesproken hun diensten in een vergaande mate te koppelen zodat er in het Westland één fysieke locatie gerealiseerd gaat worden waar vraag en aanbod van werkgevers, werkzoekenden en overige klanten bij elkaar komen.

Het Werkplein begeleidt de mensen al dan niet via een leertraject naar de werkgevers, begeleidt mensen naar stagetrajecten en vrijwilligersbanen, biedt sociale activering en kan schakelen op alle vragen van de Westlandse ondernemers. Het Werkplein maakt maximaal gebruik van alle mogelijkheden om mensen met een afstand tot de samenleving te activeren met als doel al het arbeidspotentieel te laten participeren naar werk.

### **1.2 Visie**

Deze ontwikkeling komt voort uit de visie van de gemeente Westland op de samenhang tussen economie en samenleving. Westland kenmerkt zich onder andere door sterk ondernemerschap en innovatiekracht. Daarnaast levert Westland met haar glastuinbouw een belangrijke bijdrage aan de nationale economie. In de toekomst zullen er binnen Westland ook verschuivingen in de lokale economie optreden. Door de schaalvergroting vindt er veel kapitaalintensivering plaats dit leidt tot een meer kennisgeoriënteerde economie. Op de arbeidsmarkt zal de primaire sector zich niet alleen ontwikkelen, maar ook het totale cluster (secondair en tertiair).

Dit heeft gevolgen voor de vraag- en aanbodkant op de lokale arbeidsmarkt. Met andere woorden de vraag naar arbeidskrachten voor het fysieke werk in de glastuinbouw zal afnemen, maar de vraag naar hoger opgeleid personeel in bijvoorbeeld de technische innovatiebedrijven, verpakkingsbedrijven en transportbedrijvenvervoer zal sterk toenemen.

De gemeente Westland wil aan dit proces ook haar steentje bijdragen en inspelen op deze ontwikkeling. Door de oprichting van het Werkplein worden de activiteiten op het gebied van vraag en aanbod van de arbeidsmarkt bij elkaar gebracht op één plek. De samenwerking tussen UWV Werkbedrijf, Patijnenburg en Sociale Zaken van de gemeente Westland speelt in op de toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en ondersteunt het innovatieve en technische aspect van de kracht van Westland, de glastuinbouw.

### **1.3 Gezamenlijke aanpak ketenpartners**

Realisatie van het Werkplein voor de gemeente Westland past binnen het landelijke beleid om de ketenpartners voor werk en inkomen intensiever samen te laten werken. Gemeenten hebben hierin de leidende rol en hebben hiermee formeel de opdracht van het Ministerie SZW. Onderdeel van het Werkplein is de fysieke gemeenschappelijke beursvloer. Door samen op te trekken en één fysieke beursvloer voor werk en inkomen te creëren kunnen de deelnemende ketenpartners geïntegreerde diensten bieden die beter aansluiten bij de wensen en behoeften van hun klantgroepen (werkzoekenden, uitkeringsgerechtigden en werkgevers). Uiteindelijk doel is de doorstroom naar de arbeidsmarkt te verbeteren.

Het Westland kenmerkt zich door een grote vraag van de werkgeverszijde en een tekort aan passend aanbod. Goede samenwerking in de keten tussen ondernemers, onderwijs en de werkzoekenden dan wel de begeleiders van de werkzoekenden is noodzakelijk voor aansluiting vraag en aanbod. Een goede ketenaansluiting zorgt ook dat de Westlanders met een afstand tot de arbeidsmarkt meer kansen krijgen. Deze ambities hebben eerder onder andere al geleid tot de vorming van het SOB: Samenwerking Onderwijs en Bedrijfsleven waarin de gemeente, ondernemersverenigingen, onderwijs, Patijnenburg en Kamer van Koophandel verenigd zijn.

### **1.4 Koppelen vraag en aanbod**

De beoogde samenwerking gaat duidelijk verder dan het op één locatie huisvesten van de front offices en een groot deel van de back offices van de convenantpartijen alleen. Het gaat er om op een zo efficiënt en effectief mogelijke manier vraag en aanbod op de arbeidsmarkt aan elkaar te koppelen. Dat gebeurt op een Westlandse manier:

- voor en samen met lokale werkgevers;
- met Sociale Werkvoorziening Patijnenburg als een van de deelnemende partijen in het BVG, aansluitend bij de ingezette brede integrale participatieaanpak;
- op een locatie met een werkfunctie, de vestiging van Patijnenburg in Naaldwijk.

Belangrijke aanleiding voor de realisatie van het Werkplein is de structurele krapte op de Westlandse arbeidsmarkt. Werkgevers in Westland kunnen steeds moeilijker aan gemotiveerd en gekwalificeerd personeel komen. Het Werkplein biedt de mogelijkheid om, door bundeling van klantgroepen en expertise, werkgevers op een optimale en klantgerichte manier te helpen bij het vervullen van hun vacatures.

In het Werkplein worden alle wettelijke klantgroepen van de gemeente, UWV Werkbedrijf en Patijnenburg gecombineerd tot één aanbod aan de werkgever. Het Werkplein krijgt in de aanbodkant te maken met drie type klantgroepen. De hoofdgroep zijn diegenen die zoeken naar arbeid (de werkzoekenden). De tweede groep heeft (om)scholing om door te kunnen stromen naar werk (betaald en onbetaald). Een deel van deze groep zal gebruik maken van het aanbod sociale activering. Tot slot is er de groep die een beroep doet op de faciliteiten die ter beschikking staan voor inburgering.

Daarnaast krijgt het Werkplein aan de vraagkant te maken met werkgevers. Naast voornoemde klantgroepen is het Werkplein de plek waar arbeidsparticipatie centraal staat: niet alleen reguliere banen, maar ook additionele banen, leerwerkbanen, vrijwilligersbanen, stageplaatsen, duale trajecten (al dan niet in het kader van inburgering) et cetera worden gebundeld binnen het Werkplein om maximaal te voorzien in de regionale behoefte.

Het kunnen aanbieden vanuit een groot bestand potentiële werknemers zorgt ervoor dat het Werkplein bijdraagt aan het oplossen van het Westlands personeelstekort (het leveren van handjes) en biedt extra kansen om werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt te plaatsen, zodat partijen ook hun maatschappelijke betrokkenheid kunnen waarmaken.

### **1.5 Landelijke ontwikkelingen**

Zoals eerder aangegeven, is bij de besluitvorming om gezamenlijk een BVG voor werk, inkomen en participatie te ontwikkelen nadrukkelijk rekening gehouden met en ingespeeld op relevante landelijke ontwikkelingen in beleid, wet- en regelgeving. Onder andere gaat het daarbij om:

- de introductie van een ontkokerd samenwerkingsconcept op het gebied van werk en inkomen op initiatief van het AKO (landelijke Algemeen Ketenoverleg),
- de komst van het Participatiebudget dat daarvoor betere randvoorwaarden schept, de wording van het UWV Werkbedrijf (fusie UWV en CWI) dat ook in Westland actief zal blijven,
- de adviezen van de Commissie Arbeidsparticipatie (commissie Bakker), die erop gericht zijn om het hoofd te bieden aan het oplopende tekort aan werknemers (700.000 in 2040). De commissie heeft een aantal maatregelen voorgesteld om voor 2016 circa 400.000 extra werknemers in te zetten en
- de adviezen van de commissie Fundamentele herbezinning WSW (commissie De Vries).

Het rapport van de commissie De Vries moest een advies geven over een vergaande modernisering WSW waarbij de grenzen van de huidige WSW overschreden moest worden. De adviezen van de commissie zijn erop gericht om te komen tot een op activering gericht stelsel van werk en inkomen waarin de cliënt centraal staat en voorrang wordt gegeven aan werk. De aanpak die de commissie voor ogen heeft voor de groep met een verdien capaciteit die lager ligt dan het minimumloon, is goed inpasbaar in het re-integratiebeleid gericht op de WWB-ers, Wajongers, mensen met een uitkering op grond van de wet WIA en WW-ers. Aanvullende regelingen voor de arbeidsinschakeling van deze groep, zoals de huidige WSW, zijn in de ogen van de commissie niet nodig.

Het te vormen Werkplein Westland sluit nauw aan bij de aanbevelingen van de commissie tot een nauwe samenwerking van gemeente, UWV Werkbedrijf en Patijnenburg. De eerste beleidskeuzes in het plan van aanpak Werkplein Westland behoeven geen wijziging n.a.v. het rapport, hooguit een aanvulling.

De uiteindelijke invoering van de werkwijze conform het Plan van Aanpak zal gelijk gaan lopen met de start van de pilots, waarbij Werkplein Westland een prominente rol wenst in te nemen.

Gemeente, UWV Werkbedrijf en Patijnenburg hebben zich aangeboden als pilotpartij bij het ministerie Sociale Zaken, VNG, Cedris en Divosa.

Ten behoeve van deze pilot zal in januari 2009 een aftrap plaatsvinden van het loonwaarde instrument van Dariuz/ TNO. Dit instrument is voorwaardelijk voor deelname aan de pilot.

Bijgaand enkele concrete aanbevelingen vanuit het rapport over de rol van het Werkplein.

### **Indicatiestelling en plaatsing**

Voorstel van de commissie is gemeenten, UWV Werkbedrijf en Sociale Werkvoorziening die samenwerken op het werkplein, verantwoordelijk te maken voor de indicatiestelling en plaatsing.

Voorwaarden voor indicatie en plaatsing zijn:

- een vaste contactpersoon voor werkzoekende
- beroep mogelijk op arbeidskundige, arbeidsdeskundige, medische en psychische expertise
- de partijen op het werkplein moeten van het Rijk de ruimte krijgen
- investeren in de professionaliteit van de dienstverlening van de partners op het werkplein
- waarborgen met betrekking tot de onafhankelijkheid van de indicatiestelling op werkplein

Werkgeversbenadering Werkplein

De herbezinning is gebaseerd op de aanname dat er voor (bijna) iedereen werk is als we de juiste begeleiding en ondersteuning leveren.

Dit vraagt van de publieke uitvoeringsorganisaties een bijdrage om het werkgevers zo gemakkelijk en aantrekkelijk mogelijk te maken.

Kijkend naar de genoemde ontwikkelingen is de vorming van een gezamenlijke front office en het waar mogelijk inkorten van de lijnen binnen de samenwerking tussen de ketenpartners in Westland een logische en gewenste keuze. Ook is mogelijk dat er op termijn niet alleen een ontschotting plaatsvindt in de front office van het Werkplein Westland, maar in toenemende mate ook in de back office binnen het Werkplein Westland. Functionarissen vanuit de verschillende bloedgroepen met verwante werkzaamheden kunnen binnen het toekomstig kantoorconcept verenigd worden. Te denken valt aan financiële medewerkers, medewerkers die belast zijn met verantwoording, handhaving, uitkeringen kennen een vergelijkbaar werkproces en zullen in het huisvestingsontwerp dan ook gezien worden als te combineren werkplekken.

### **1.6 Proces van totstandkoming businessplan**

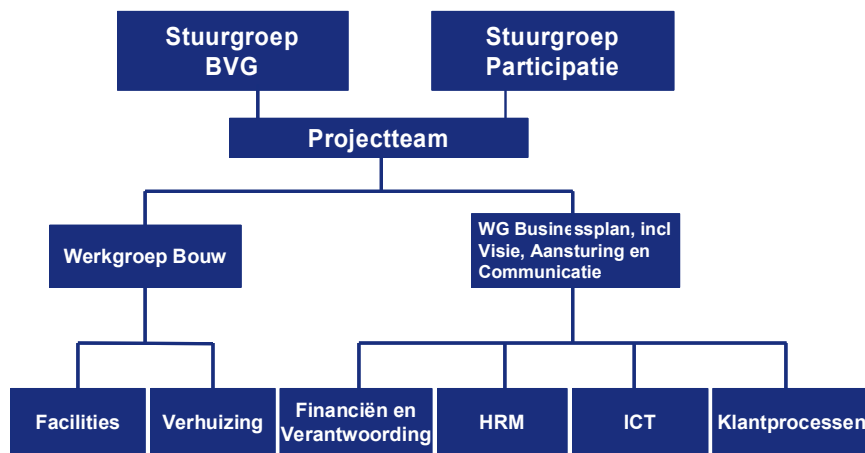
In het door de gemeenteraad vastgestelde Plan van Aanpak Realisatie Bedrijfsverzamelgebouw Westland is de aanpak uitgewerkt van het project van de gemeente Westland, UWV Werkbedrijf en Patijnenburg om te komen tot het bedrijfsverzamelgebouw zijnde het Werkplein Westland. In termen van het landelijke beleid gaat het om een SUWI bedrijfsverzamelgebouw (BVG). De landelijke benaming is Werkplein waarbij het een ketenaanpak betreft voor werk en inkomen. Gezien de nadruk op werk boven uitkering, heeft de benaming Werkplein de passende uitstraling.

Het project bestaat uit vier belangrijke componenten:

5. De ontwikkeling van een gezamenlijk dienstverleningsconcept voor de vier partijen binnen het Werkplein;
6. De uitwerking van een businessplan;
7. Realisatie van een passende huisvesting;
8. Implementatie van het businessplan.

De eerste stap is voor de zomervakantie van 2008 afgerond. In die fase is door partijen het dienstverleningsconcept van het BVG opgesteld met specifieke aandacht voor de gezamenlijke front office. De inhoud daarvan is vervolgens als kader gehanteerd voor de tweede en derde stap, die in de afgelopen maanden parallel zijn uitgevoerd: het opstellen van een businessplan voor en het voorbereiden van passende huisvesting van het Werkplein. Binnen de kaders van het businessplan vinden, indien het college en bestuur definitief akkoord gaat op basis van de voorziene exploitatie van het Werkplein, vervolgens in 2009 de verdere uitwerking en voorbereiding van de implementatie in 2010 plaats.

In onderstaande figuur is het organogram van de projectorganisatie opgenomen:



Deze projectorganisatie kan in 2009 ook worden gebruikt voor de verdere uitwerking van de hoofdlijnen in het businessplan en van de voorbereidingen voor de start van het Werkplein (en van het Participatiebudget).

## **2. Markt en diensten**

### **2.1 De markt van vraag en aanbod van (arbeids)participatie**

Eerder is al aangegeven dat de belangrijkste aanleiding voor de realisatie van het Werkplein de structurele krapte op de Westlandse arbeidsmarkt is. Werkgevers in Westland kunnen steeds moeilijker aan gemotiveerd en gekwalificeerd personeel komen. In het Werkplein worden de diverse klantgroepen van zowel de gemeente, UWV Werkbedrijf en Patijnenburg gecombineerd tot één aanbod van de werkgever. Het kunnen aanbieden vanuit een groot bestand potentiële werknemers zorgt ervoor dat het BVG bijdraagt aan het oplossen van het Westlands personeelstekort (het leveren van handjes) en biedt extra kansen om werkzoekenden te plaatsen, zodat de partners hun maatschappelijke betrokkenheid kunnen waarmaken.

De gemeente Westland, inmiddels een 100.000 gemeente is een gemeente met een onderscheidend economisch en ondernemend karakter. Het Westland kent vrijwel de grootste dichtheid van bedrijven en binnen de landelijke politiek in het kader van Greenport beleid toonaangevend. Het typische Westlandse ondernemersklimaat, de hoge innovatieve slagkracht, maar met name de sociale cohesie maakt dat er binnen de gemeente Westland een groot vangnet is voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt.

De sociale cohesie vraagt om een sterke betrokkenheid met de eigen regio en heeft een sterk lokaal karakter: binnen de eigen omgeving en vanuit vaak oude familierelaties wordt er voor elkaar gezorgd en draagt iedereen zijn steentje bij aan het belang van de leefomgeving en de samenleving.

#### **Vraag naar arbeid**

Het Westland heeft een groot probleem met het invullen van de vacatures: de werkgelegenheid is groter dan het aanbod personeel. Met name op elementair laagopgeleide veelal fysiek zware werkzaamheden is de situatie in Westland in het oog springend.

Het imago van het Westland lijkt geen aantrekkingskracht te hebben op hoger opgeleiden. Er wordt gewerkt aan verbetering van het imago om de vacatures op dit niveau te kunnen invullen. Ten opzichte van 10 jaar eerder is de totale ontwikkeling met een toename van het aantal werknemersbanen met 38 procent zeer robuust in Westland. Opvallend is dat in alle bedrijfssectoren met halve de landbouw en visserij de toename in Westland sterker is. Vooral de commerciële diensten in het Westland zijn fors gestegen. Op Industrie en openbaar nut vallen op.

De afgelopen jaren is het aantal vacatures in de gemeente Westland toegenomen tot circa 9.600 in 2008. De vacaturemarkt voor bewoners van Westland is uiteraard ruimer dan alleen de vacatures die bij werkgevers binnen de gemeente Westland beschikbaar zijn. Daarom heeft het Werkplein Westland voor wat betreft de bedrijven en instellingen geen lokale, maar een regionale focus. Het spiegelbeeld van de pendel van werknemers vanuit Westland naar omliggende gemeenten is natuurlijk dat werkgevers in het Westland ook naar omliggende regio's

## De 'markt' van werkzoekenden

Het Westland kent dus een lage werkloosheid. Er is echter wel een grote groep mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, waaronder werkzoekenden met een arbeidshandicap; veelal veroorzaakt door fysiek zware arbeid. Het opleidingsniveau is gemiddeld lager dan de rest van Nederland. Vroegtijdig uitval in werkzaamheden en de noodzaak tot herplaatsing speelt een rol waarvan cijfers onbekend zijn. Deze problemen ondervinden ondernemers binnen de bedrijfsmuren en kunnen vaak moeilijk tot een passende oplossing komen.

Enkele cijfers over de uitdaging voor het Werkplein voor wat betreft het re-integreren en laten participeren van werkzoekenden:

- In 2006 waren er nog 610 mensen onder de 65 jaar met een WWB-uitkering. Dat aantal is nu gereduceerd tot 530. De daling in 2008 zwakt evenwel af ten opzichte van 2007. In het beleidsplan WWB 2008 (In de kern werkt het) is wel veel aandacht voor de groepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Drie kwart van de cliënten in Westland is ingedeeld in fase 3 en 4 (grote tot zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt). Eén derde van deze groep heeft medische belemmeringen tot uitstroom. De hoofdpunten voor het beleid in 2008 zijn: (1) bevorderen van de uitstroom (naar werk of sociale activering), (2) aanhouden van de menselijke maat en (3) actieve ondersteuning van het zorgbestand. Een groot aantal cliënten heeft een grote afstand tot de arbeidsmarkt en/of vrijstelling van re-integratie. Doel is om fase 2 en 3 constant te houden. De focus van het beleid in 2008 is gericht op gesubsidieerde arbeid en sociale activering. Iedere cliënt met beperkte mogelijkheden krijgt een traject aangeboden: werk (bij voorkeur), zorg, studie of sociale activering in de vorm van vrijwilligerswerk. Uitstroom naar reguliere arbeid is het uiteindelijke doel.
- UWV-kliënten: een grote groep burgers is afhankelijk van een uitkering van het UWV. Belangrijke uitkeringen zijn de WW, WAO en Wajong. De aantallen klanten zijn substantieel hoger dan in de bijstand. Ultimo 2007 gaat het om 580 klanten in de WW, 2270 in de WAO, 930 in de Wajong en 430 in de WAZ. In Westland neemt vooral het aantal Wajongers snel toe. De sterke stijging zette met name in in 2007. Inmiddels zijn er 930 mensen afhankelijk van een Wajong-uitkering, tegenover 820 in 2004.
- SW-geïndiceerden: het gaat om werknemers van Patijnenburg en die zoveel mogelijk ook 'buiten' aan het werk moeten zijn en liefst doorstromen. In 2007 waren er 273 mensen via Patijnenburg aan het werk en er stonden 63 mensen op de wachtlijst.
- Inburgering: het aantal inwoners dat voor Westland is opgenomen in het Bestand Potentieel Inburgeringsplichtigen bedraagt 595. Het aantal dat is opgenomen in het Informatiesysteem Inburgeringsplichtigen bedraagt 297. Momenteel is aan 61 personen een inburgeringstraject aangeboden, aan 32 personen is vrijstelling verleend en aan 10 personen is ontheffing van de inburgeringsplicht verleend. Een groot deel (meer dan 50%) van de bijstandsgerechtigden is van allochtone afkomst. Mede vanwege de leeftijdsopbouw (relatief veel oudere autochtonen – die de WWB vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd als eerste zullen verlaten) zal het aandeel allochtonen in de toekomst verder toenemen (zie het bijbehorende diagram).



Dit pleit ervoor om systematisch te kijken naar mogelijkheden om gecombineerd re-integratietrajecten, inburgeringstrajecten en vormen van volwasseneneducatie aan te bieden. De kerngedachte achter het Participatiebudget.

Bovenstaande cijfers betreffende de omvang van de vacature- en werkzoekendenmarkt tot nu toe. De verwachte trend op middellange termijn is dat de werkloosheid weer zal oplopen door de economische recessie en daarna over een aantal jaren weer zal dalen tot en stabiliseren op een iets lager dan het huidige niveau. De krapte op de arbeidsmarkt zal na een tijdelijke stabilisatie als gevolg van de economische recessie structureel blijven toenemen, met als gevolg problemen in de personeelsvoorziening en daarmee in de marktpositie van bedrijven in Westland<sup>1</sup>.

Deze cijfers geven een misvormd beeld van de werkelijkheid: het probleem lijkt kwantitatief laag, echter de problematiek en dus ook de inspanningen liggen hoger dan cijfers kunnen weergeven. In een omgeving met een hoog aanbod aan werkzaamheden en een hoge arbeidsmoraal betekent uitval uit dit proces dan ook dat er daadwerkelijk iets aan de hand is. Begeleiding van deze categorie mensen naar de arbeidsmarkt vraagt dan ook evenredige inspanningen.

## **2.2 Ambities Werkplein**

De algemene visie van de convenantpartners op het Werkplein Westland luidt als volgt:

*'Het Werkplein vormt de fysieke plaats, die fungeert als één centrale plaats waar werkzoekenden en werkgevers terecht kunnen met al hun vragen op het terrein van werk en inkomen. Door bundeling van expertise en mogelijkheden worden op een klantgerichte, efficiënte en effectieve manier vraag en aanbod op de arbeidsmarkt met elkaar verbonden en wordt waar nodig (tijdelijk) een uitkering verstrekt. De klant werkzoekende wordt zo snel mogelijk aan (duurzaam) werk geholpen. Vacatures van de klant werkgever worden – eventueel met actieve inzet van plaatsingsondersteunende instrumenten - zo snel mogelijk vervuld. Het (tijdelijk) inkomen van klanten wordt goed en efficiënt geregeld.' Klanten van het Werkplein zijn zowel de klanten die werk zoeken (betaald en onbetaald), zij die (om)scholing nodig hebben en inburgeraars, als bedrijven en instellingen (werkgevers).*

Het Werkplein vormt de fysieke locatie waar werkzoekenden en werkgevers terecht kunnen met al hun vragen op het terrein van arbeidsparticipatie en inkomen (daarnaast is er ook ruimte voor de cliënt om vragen te stellen over (om)scholing en inburgering).

De voor participatie en werk randvoorwaardelijke instrumenten, zoals schuldhulpverlening, sociale activering, huisvesting en inburgering, worden snel en ontkokerd ingezet. In dit dienstverleningsconcept worden inburgering en volwasseneneducatie met de re-integratieactiviteiten samengevoegd voor de cliënten die het beste geholpen zijn met een gecombineerde voorziening. Het Werkplein is niet het enige, maar wel een bijzonder belangrijk

---

<sup>1</sup> Bovenstaande cijfers zijn een momentopname en zeggen niets over de intensiteit van contact- en begeleidingsmomenten en verdere inspanningen

onderdeel van de infrastructuur om participatiebeleid van de gemeente Westland ten uitvoer te brengen.

Ook na vorming van het Werkplein zal sprake zijn van een breed scala aan acties en voorzieningen, die gericht zijn op het bevorderen van participatie van de ingezetenen van Westland, bijvoorbeeld in wijken en via specifieke projecten en voorzieningen buiten het Werkplein.

In die zin zal er sprake zijn van een dynamische aanpak met inzet van alle mogelijkheden van en vanuit de regie door het Werkplein..

### **2.3 Gemeenschappelijk dienstverleningsconcept**

De dienstverlening van het Werkplein Westland is gebaseerd op een *gemeenschappelijke klantbenadering*. Het doel van het dienstverleningsconcept is dat de klant de publieke keten van werk en inkomen ervaart als één logisch geheel. In het Werkplein wordt daartoe gewerkt met een gemeenschappelijk klantproces, een gemeenschappelijk klantprofiel, een eenduidig begrippenkader, lokale dienstverleningsarrangementen, juridisch herkenbare en bij de medewerkers bekende en eenduidig gehanteerde handhavinginstrumentaria, een uitwisselbaar herkenbaar klantvolgsysteem, één loket voor de klant via meerdere kanalen.

Centrale uitgangspunten voor het gemeenschappelijke dienstverleningsconcept in Westland zijn verder:

- Klant centraal: één aanspreekpunt voor werkzoekende, uitkeringsgerechtigde en werkgever
- Klant centraal: snel, duidelijk, op maat, actie, minimalisering overdrachtsmomenten,
- Klant centraal: brede gemeenschappelijke 'portfolio', inclusief effectieve partnerships voor klantwerkzoekenden (inkomen, gesubsidieerd werk, zorg, schuldhulpverlening, huisvesting, onderwijs etc) en klantwerkgevers (flex, subsidie, vergunningen, HRM etc)
- Frisse, dynamische uitstraling
- (Duurzaam) werk boven inkomen
- Eigen verantwoordelijkheid van klantwerkzoekende, met begeleiding/dienstverlening op maat
- Werken vanuit vertrouwen
- De klantmanager is op basis van het principe van eenduidige regie bepalend in de keuze van de in te zetten dienstverlening en instrumenten vanuit het Werkloket Werkplein.
- Korte lijnen
- Professionals met een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor klanten
- Gemotiveerde medewerkers, goed toegerust met minimale bureaucratie

In Westland is gekozen voor een hoog ambitieniveau. Geen lineaire, volgtijdelijke, aanbodgerichte keten met separate instrumenten (diagnostisch en dienstverlenend) per kolom en een focus op

overdrachtmomenten, maar een vraaggerichte, dynamische en domeinvrije samenwerking op basis van een gezamenlijke inzet van instrumenten voor alle klanten op ieder gewenst moment.

## 2.4 Diensten

Het product van het Werkplein is het maximaal matchen van vraag en aanbod van de regionale arbeidsmarkt en het bevorderen van participatie in de breedste zin van het woord.

Onder arbeidsmarkt en participatie verstaan we:

- Structurele (bestaande en vacante) banen
- Additionele (gecreëerde) banen
- Beschutte vangnetbanen
- Vrijwilligersbanen
- Leerwerkbanen
- Stages – opleidingsplekken
- Inburgeringstrajecten
- Duale trajecten

Klanten aan de vraagzijde zijn daarmee onder andere:

- Werkgevers met vacatures
- Werkgevers die maatschappelijk verantwoordelijk als bedrijfsfilosofie hanteren
- Werkgevers met behoefte aan personele wisselingen (roulatiesysteem)
- Werkgevers met een opleidingsvraag
- Werkgevers met vragen rondom subsidies / uitkering

Klanten aan de aanbodkant zijn onder andere:

- Uitkeringsgerechtigde werkzoekenden
- Niet uitkeringsgerechtigde werkzoekenden
- Inburgeraars
- Burgers van Westland die op zoek zijn naar vrijwilligerswerk
- Werknemers met een opleidings- of mobiliteitsvraag

Door bundeling van expertise en mogelijkheden van de samenwerkingspartners worden op een klantgerichte, efficiënte en effectieve manier vraag en aanbod op de arbeidsmarkt met elkaar verbonden en wordt waar nodig (tijdelijk) een uitkering verstrekt. De klant wordt zo snel mogelijk aan (duurzaam) werk of andere vormen van maatschappelijke participatie geholpen. Vacatures en vragen op het gebied van bijvoorbeeld gesubsidieerd en vrijwilligerswerk worden – eventueel met actieve inzet van plaatsingsondersteunende instrumenten – zo snel mogelijk vervuld. De dienstverlening richt zich op alle leefgebieden waar zich vragen kunnen voordoen, inclusief bijvoorbeeld schuldhulpverlening, versterking zelfredzaamheid in de maatschappij, scholingsbehoefte en taalachterstand.

Om in alle vragen van deze klantgroepen op het terrein van werk, inkomen en participatie te kunnen voorzien heeft het Werkplein dankzij de samenwerking van gemeente, UWV Werkbedrijf en Patijnenburg de belangrijkste producten op deze terreinen zelf in huis. Daarnaast beschikt het ook

over *partners* ('leveranciers') om snel en op maat in de behoefte van de klantwerkzoekenden en klantwerkgevers te kunnen voorzien.

Partners zijn in ieder geval:

- Vanuit de front office gezien de back offices van gemeente UWV Werkbedrijf en Patijnenburg.
- gespecialiseerde organisaties op het terrein van re-integratie en sociale activering;
- specialisten op het gebied van zorg (zowel voor diagnose, als voor interventies);
- (om ook voor werkgevers vraaggericht als een echte gesprekspartner te kunnen fungeren) dienstverleners op het gebied van onder meer opleidingen (bijv. leerwerkloket, ROC's), HRM, subsidies en vergunningen (Bedrijvenloket, ondernemersloket).
- Kamer van koophandel, werkgeversorganisaties VNO NCW en MKB

Naast de convenant partners zal in dit verband actief samenwerking worden gezocht met het SOB Westland: Samenwerking Onderwijs en Bedrijfsleven waarin de gemeente, ondernemersverenigingen, onderwijs, Patijnenburg en Kamer van Koophandel verenigd zijn, bij voorkeur als partner binnen het Werkplein Westland. De ambities van het SOB ondersteunen de doelstellingen van het Werkplein: namelijk het realiseren van een gezonde arbeidsmarktklimaat in de brede zin van het woord: werken aan imago verbetering Westland en investeren in het goed aansluiten van de vraag en het aanbod waarbij elk arbeidspotentieel benut wordt.

In de toekomst zal onderzocht worden welke overige partners een fysieke plek binnen het Werkplein geboden kan worden. Instemming van alle convenantpartners is hierbij vereiste. Hierbij zal getoetst worden in hoeverre de partner een bijdrage levert aan de ambities en doelstellingen Werkplein Westland.

De verschillende activiteiten die worden uitgevoerd om in de behoefte van de klant-werkgever en de klant-werkzoekende te kunnen voorzien zijn – onderscheiden naar front office en back office - weergegeven in het overzicht in de volgende paragraaf.

## **2.5 Inrichting werkprocessen**

Het Werkplein bestaat uit de front office en de verschillende back offices van de samenwerkende partners gemeente, UWV Werkbedrijf en Patijnenburg:

### *Gemeente Westland (sociale zaken)*

Het team Sociale Zaken (SoZa) is verantwoordelijk voor de inkomensvoorziening voor die groep burgers die tijdelijk niet in staat zijn een eigen inkomen te verwerven en voor wie er geen voorliggende voorziening is (WW, WIA, ZW, eigen vermogen, inkomen partner enz). Het doel van SoZa is om deze groep zo snel mogelijk maar ook structureel terug te leiden naar de arbeidsmarkt en daarbij te zorgen voor de bijbehorende randvoorwaarden (schuldhulpverlening, huisvesting, taal en opleiding etc). Gedurende die tijd voorziet SoZa deze burgers van een uitkering om in de eerste behoefte te voorzien en verstrekt SoZa informatie

en/of zorg.

### *UWV*

Het **Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen** is een Nederlandse overheidsinstelling die verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de werknemersverzekeringen WW, WAO, WIA en de Ziektewet. UWV is verder houdster van de Polisadministratie, een van de basisregistraties van de Nederlandse overheid. Daarnaast heeft UWV een rol bij de uitvoering van de Wajong, TW en de WAZ. UWV beoordeelt of een werknemer/verzekerde recht heeft op een uitkering volgens de genoemde regelingen en wetten, en bepaalt de hoogte en de duur van deze uitkering. Daarnaast verstrekt UWV de uitkeringen en worden re-integratietrajecten voor uitkeringsgerechtigden uitgevoerd en ingekocht.

Per 1 januari 2009 maakt het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI) onderdeel uit van het UWV onder de naam UWV Werkbedrijf. Dit is het trefpunt voor werkzoekenden en werkgevers. Werkgevers kunnen bij het Werkbedrijf terecht voor het aanmelden van vacatures of informatie over de arbeidsmarkt. Werkzoekenden kunnen bij het Werkbedrijf terecht voor het vinden van werk of het aanvragen van een WW- of bijstandsuitkering. De organisatie draagt actief bij aan het goed functioneren van de arbeidsmarkt en zorgt voor uitvoering van regelgeving op het terrein van ontslagrecht. Daarnaast verleent UWV Werkbedrijf ontslagvergunningen en tewerkstellingsvergunningen en geeft arbeidsrechtelijke informatie.

### *Patijnenburg*

Patijnenburg is een arbeid ontwikkelbedrijf waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zich kunnen ontwikkelen in en tijdens hun werk, aan de hand van een Arbeid Ontwikkelplan (AOP). Patijnenburg vervult de rol van werkgever voor mensen die niet in een reguliere omgeving kunnen werken (vangnetrol), de rol van leerwerkbedrijf als opstapje/ ontwikkelbedrijf naar een zo regulier mogelijke baan en de rol van begeleidingsorganisatie op externe werkplekken. De hoofdtaak van Patijnenburg is de publieke taak in het kader van de wet Sociale werkvoorziening voor mensen met een arbeidsbeperking. Zij doet dit op aanwijzing van de gemeente Westland. De dochter BV van Patijnenburg, Werkstroom, voert re-integratietrajecten uit in opdracht van UWV en gemeente Westland.

## **Organisatievorm Patijnenburg**

Patijnenburg is een Stichting met een eenhoofdig Stichtingsbestuur benoemd door de gemeente. De Stichting voert een publieke taak uit voor de gemeente Westland zijnde de WSW. Gemeente Westland is economisch verantwoordelijk voor de Stichting. Patijnenburg biedt de gemeente Westland hiertoe de jaarrekening ter verantwoording aan. Gemeente staat garant voor leningen vanaf een statutair vastgesteld bedrag.

Patijnenburg heeft twee dochter BV's:

Werkstroom BV: een werkgeversorganisatie en het re-integratiebedrijf.

Bijdrorp Beheer: een onroerend goed BV eigenaar van de panden en dus toekomstig eigenaar van de te bouwen huisvesting BVG. Bijdrorp treedt op als verhuurder binnen het BVG Westland.

Patijnenburg bestaat uit een tweetal units met verschillende leerwerkbedrijven:

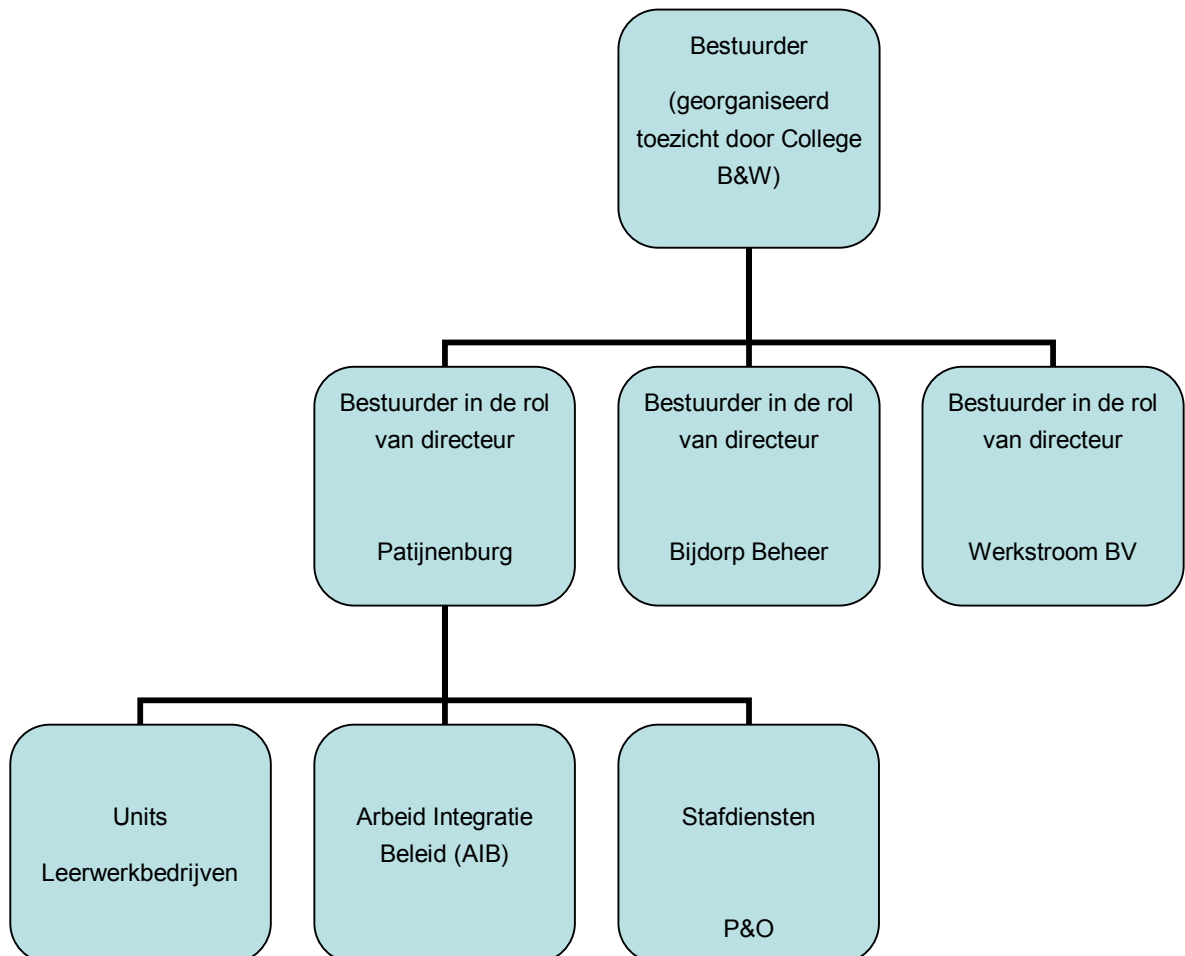
- unit Industrie: verpakken, emballage, metaal
- unit Dienstverlening: groen, schoonmaak, catering

Daarnaast kennen we de unit Detacheren en Re-integratie van waaruit t.b.v. uitstroom acquisitie en begeleiding op de werkplek plaatsvindt voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. (detacheren en Begeleid Werken)

Er wordt gerichte coaching, training en begeleiding (intern en extern) geboden om de kansen voor duurzame uitstroom te vergroten (re-integratie)

Patijnenburg en haar dochter BV's bestaat dus uit een directeur bestuurder.

Hieronder staat de managementlaag bestaande uit 4 managers.



## **Organisatievorm Gemeente**

Het team SOZA maakt onderdeel uit van de afdeling Publiekszaken

De afdeling publiekszaken.

### **De afdeling Publiekszaken bestaat uit:**

- Bedrijfsbureau
- Burgerzaken (front- en backoffice)
- Stiploket
- Bedrijvenloket
- Sociale Zaken
- Belastingen

De gemeente kent een bestuurlijke en een ambtelijke verantwoordelijkheid.

De bestuurlijke verantwoordelijkheid valt onder het College van B&W.

De portefeuille publiekszaken valt onder wethouder M.A.A. de Goeij-van der Klugt; Welzijn, Sociale zaken, Ouderenzorg, Gezondheidszorg, Volkshuisvesting en Publiekszaken.

Het college van B&W heeft in voorgeschreven gevallen bij besluitvorming instemming nodig van de Raad.

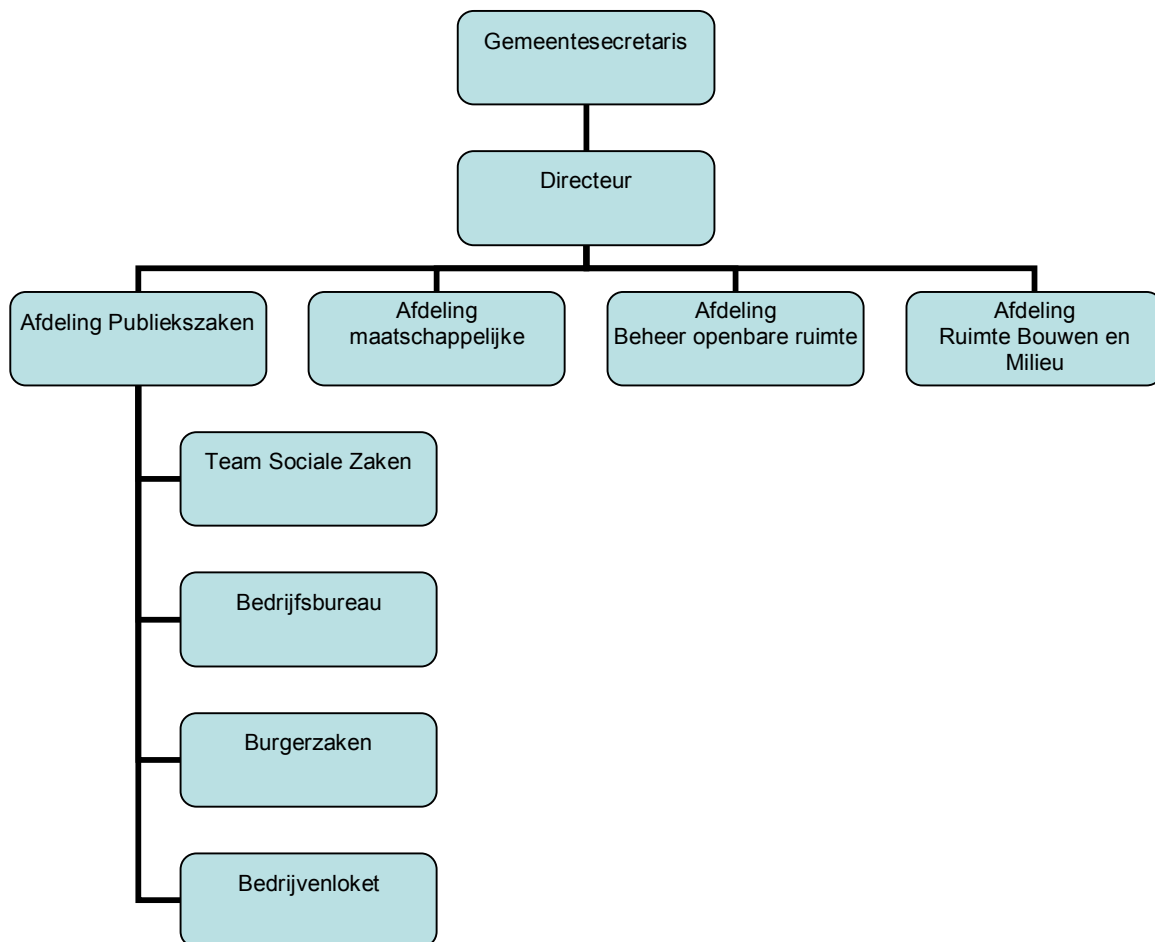
De ambtelijke afdelingen ondersteunen en faciliteren de bestuurder in beleidsvormgeving, uitvoering gekozen beleid en bewaken financiën.

De ambtelijke verantwoordelijkheid valt binnen het ambtelijk apparaat met als eindverantwoordelijke de gemeentesecretaris, directeur en de directe lijnverantwoordelijkheid ligt bij het afdelingshoofd.

De afdeling Publiekszaken kent een afdelingshoofd en 5 teamleiders.

Het team SOZA heeft een uitvoerende taak en wordt aangestuurd door een teamleider.

Het bedrijfsbureau is de stafdienst beleid, kwaliteit en planning & control en financiën.



### Organisatievorm UWV Werkbedrijf

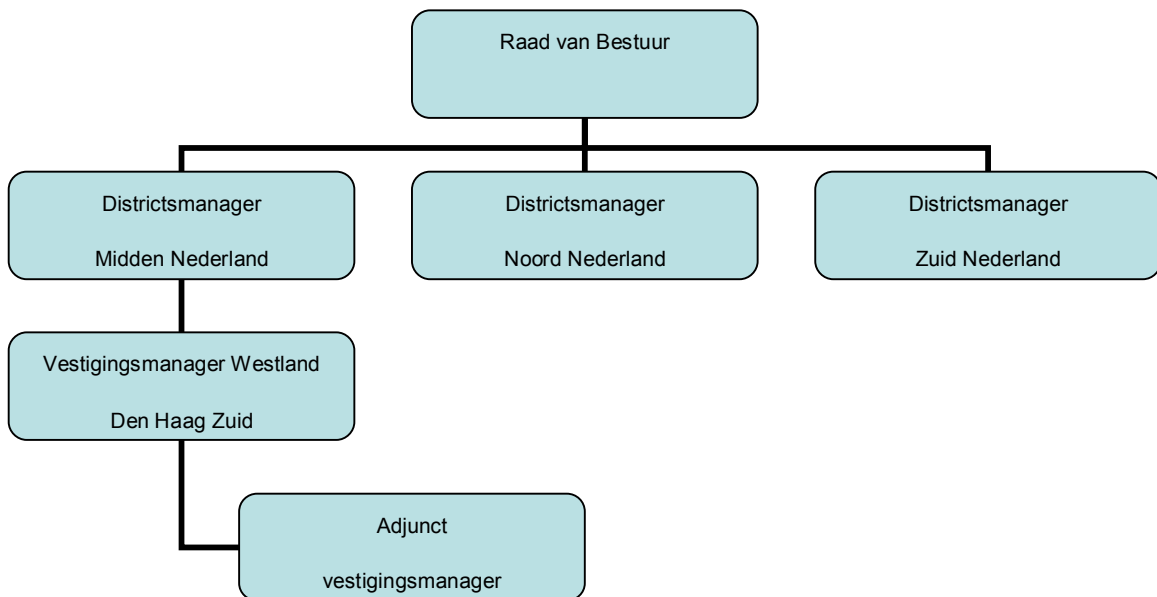
Het UWV Werkbedrijf heeft een Raad van Bestuur als hoogste orgaan dat verantwoording aflegt aan het MinSZW.

Er is een centrale back office en decentrale front offices.

De aansturing van de front offices is regionaal ingericht. Nederland is opgedeeld in 11 districten. Er is een districtsmanager verantwoordelijk voor de uitvoering binnen het district. Het district kent meerdere uitvoeringslocaties die worden aangestuurd door vestigingsmanagers. Een vestigingsmanager is voor minimaal 1 vestiging verantwoordelijk.

Op de locatie zijn adjunct vestigingsmanagers verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing.





## 2.6 Werkprocessen Werkplein

Het Werkplein is de gezamenlijke front office en de back offices van de partners: Gemeente Westland UWV Werkbedrijf en Patijnenburg, waar gemeenschappelijke maar ook specifieke dienstverlening wordt uitgevoerd.

De partners werken binnen het Werkplein volgens het één klantbenaderingsprincipe. Vanzelfsprekend geldt er daarnaast een specifieke verantwoording van de partners vanuit hun wettelijke taak. De relatie front office – back office wordt uitgedrukt in onderstaande figuur, waarin de volgende functionaliteiten van de kernpartners Gemeente Westland, UWV Werkbedrijf en Patijnenburg worden uitgevoerd:

## Werkplein

### Front Office

*Activiteiten:*

Inschrijving  
Intake  
Diagnose  
Loonwaardebepaling  
Inkomenstoets  
Vaststellen gewenst traject  
Inkoop traject  
Inzetten traject  
Bewaken voortgang traject  
Werkgeversbenadering/ acquisitie  
Vacatureoverzicht bijhouden  
Arbeidsmarktonderzoek  
Arbeidsmarkt beleid  
Ontwikkeling trajecten i.s.m. back office

### Back office Patijnenburg

Specifieke diagnose  
Arbeidskundig onderzoek  
Werkplek onderzoek  
Aanbieden re-integratie diensten  
Leerwerkplaatsen bieden

### Back office gemeente Sociale Zaken

Uitkeringsorganisatie  
Schuldhulpverlening  
Inkoopregistratie en toetsing  
Handhaving

### Back office UWV en UWV Werkbedrijf

Inkoopregistratie en toetsing  
Handhaving  
Uitkeringsorganisatie (centraal extern)

## Partners van het BVG

### SOB Westland

Relatie onderwijs en bedrijfsleven  
versterken

### Potentiële nieuwe partners

Uitvoeringsorganisaties (onderwijs, flex werk)

De bovenstaande werkprocessen zouden vertaald kunnen worden naar onderstaande specialismen/ expertise in front office en back office.

Werkloket	Back office op locatie
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Werkintake</li> <li>-Inburgeringintake</li> <li>-Re-integratiecoaching</li> <li>-Inburgering trajecten (dual)</li> <li>-Inkoop</li> <li>-Sollicitatietraining</li> <li>-Assessment</li> <li>-Work First</li> <li>-Arbeidsdeskundig advies</li> <li>-Sociaalmedisch advies</li> <li>-Subsidieadvies</li> <li>-Inkoop re-integratieproducten</li> <li>-Loopbaan, - opleiding-, taaladvies</li> <li>-Vacatureacquisitie</li> <li>-Werkgeversservicepunt</li> <li>-Licht bedrijfsbureau/procesoptimalisatie</li> <li>-I&amp;A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Uitkeringszaken</li> <li>-Debiteurenadministratie</li> <li>-Financiën</li> <li>-Inburgeringtrajecten (niet dual)</li> <li>-Schuldhelpverlening</li> <li>-BBZ</li> <li>-SW- en re-integratiediensten Patijnenburg (inclusief specifieke diagnose, arbeidskundig onderzoek, werkplekonderzoek, leerwerkplaatsen, werkgeversrol)</li> </ul>
	Back office UWV
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Uitkeringszaken WW, WIA, Wajong</li> <li>-Handhaving WW, WIA, Wajong</li> </ul>

In hoofdstuk 4 worden de belangrijkste klantprocessen nader toegelicht aan de hand van de bovenstaande globale weergave. De nadere uitwerking vindt plaats in de loop van 2009 en daarna (vanzelfsprekend zijn de werkprocessen in die zin dynamisch, dat deze veranderen op basis van klantstromen, wettelijke kaders, de arbeidsmarkt en haar veranderende vraag naar (nieuwe) instrumenten). In de basis zullen de scheiding in verantwoordelijkheden tussen front office het Werkplein en de Back office echter naar verwachting gelijk blijven.

## 2.7 Huisvesting

Het Werkplein bestaat uit het front office met kenmerkend de fysieke beursvloer en de back offices van Sociale Zaken, UWV Werkbedrijf en Patijnenburg.

Het gaat dan onder andere om leerwerktrajecten, inkomensconsulenten, handhaving, schuldhulpverlening en bedrijfsmaatschappelijk werk. De aanwezigheid van de back offices binnen het bedrijfsverzamelgebouw waarborgt dat er directe navolging plaatsvindt van ingezette initiatieven binnen het Werkplein Westland.

Op de locatie van Patijnenburg zal het nieuwe Werkplein gevestigd gaan worden. De centrale doelstelling is om zo veel mogelijk binnen het bestaande kantoorgedeelte van Patijnenburg op te lossen en indien noodzakelijk beperkt uit te breiden. De kwaliteit van de inrichting en het leefklimaat van het bestaande gebouw zal met minimale investeringen moeten worden opgewaarderd tot het niveau van de eventuele uitbreiding. Alle partijen zullen gezamenlijk als één naar buiten treden door middel van het Werkplein. Op de locatie zijn in ieder geval de back office van Patijnenburg en gemeente Westland (sociale zaken) en UWV Werkbedrijf gevestigd.

In huisvesting en uitstraling zal geen onderscheid worden gemaakt tussen partijen. De indeling en inrichting is zodanig dat toekomstige krimp en groei van partijen eenvoudig te realiseren is. Tevens zullen eventuele andere partners eenvoudig moeten kunnen aansluiten. De werkplekken in het Werkplein en de kantoorruimte zijn marktconform en eenvoudig te verhuren.

### **Relatie Huisvestingswensen - werkprocessen**

De klantprocessen kenmerken zich door een nauwe relatie tussen de eerste fase binnen het Werkplein onder andere bestaande uit intake, diagnose, uitkeringstoets en de uitvoering binnen de back offices. De samenhang tussen deze processen zal vertaald worden in de inrichting van de huisvesting. De korte lijn die nodig is tussen de front office en de eigen back offices vraagt een fysieke indeling die deze korte lijnen ondersteunt.

De klant en de klantvraag staan centraal. In de afwikkeling van de klantvraag moet er dan ook geen knip zijn tussen de uitvoering in de voorkant van het proces en aan de achterkant. Er is sprake van een vaste eenduidige herkenbare klantbenadering.

### **Uitstraling huisvesting**

Voor de vormgeving van het gebouw, zowel exterieur als interieur, is het van belang dat het bestaande kantoorgedeelte en de toekomstige uitbreiding goed op elkaar moeten aansluiten en een gelijkwaardige uitstraling hebben. Het Werkplein moet eenvoudig (d.w.z. zonder opsmuk of gewilde, trendy details), duurzaam, functioneel en logisch zijn maar daarnaast tevens open en uitnodigend. De huisvesting moet de reflectie zijn van de 'professionaliteit' van de organisatie. Voor voorbijgangers en bezoekers moet duidelijk zijn wat er in het gebouw gebeurt. Hierbij geldt dat alle klanten, zowel werkzoekenden als werkgevers zich kunnen herkennen en zich thuis voelen in het gebouw. De receptie is direct zichtbaar, maar bevindt zich verder in de ruimte. Als werkzoekende kun je bij binnenkomst direct zelfstandig zoeken naar vacatures, zowel digitaal als via advertenties. Er is een rustige leestafel en verschillende internet computerplekken. Klanten zijn niet verplicht zich te melden, alleen als ze een afspraak hebben. Wanneer klanten een afspraak hebben zullen deze plaats vinden in de (half)open werkplekken. Het gebouw moet de Westlandse 'niet lullen maar poetsen' mentaliteit weerspiegelen.

Een aantal specifieke ruimtes worden hieronder nader toegelicht.

### **De entree**

Het aantrekken en stimuleren van klanten begint al buiten op straat. Bij voorkeur is het vanaf de straat zichtbaar dat klanten actief zoeken naar werk. De gevel is bij voorkeur transparant en biedt de mogelijkheid de gezamenlijke doelstellingen naar buiten te brengen middels verschillende soorten beeldmateriaal. De entree voor klanten van het Werkplein is markant en duidelijk zichtbaar.

## **Beursvloer**

De beursvloer is de open ruimte van het Werkplein waarin verschillende functies en ruimtes ten behoeve van de totale front office een plek krijgen.

## **Receptie / Informatiebalie**

De receptie is vanuit de entree duidelijk zichtbaar en herkenbaar, maar je loopt er niet direct tegen aan. De receptie biedt plaats aan medewerkers die de eerste ontvangst doen en informatie verzamelen, maar tevens aan de bewaking. De situering biedt bewakers de mogelijkheid toezicht te houden op het totale Werkplein.

## **Informatiecentrum**

Het informatiecentrum biedt via verschillende media informatie over vacatures en bedrijven. Er zijn verschillende internet computerplekken, de vacaturesdisplays, thema informatie, media-zithoek en een leestafel. Tevens zijn er print/kopieerfaciliteiten beschikbaar. Klanten kunnen vrij gebruik maken van alle faciliteiten om te zoeken naar vacatures.

## **Werkplekken**

Alle werkplekken (half open werkplek en spreekkamer) op de beursvloer zijn voorzien van een bureau met computer en beeldscherm, printer en telefoon. De werkplekken zijn open en rolstoel toegankelijk. Alle werkplekken hebben een tweede vluchtmogelijkheid en een USP alarmknop.

Half open werkplekken

Op de beursvloer zijn een aantal half open werkplekken gesitueerd waar klantmanagers dagelijks op afspraak gesprekken voeren met de klanten en administratieve werkzaamheden worden uitgevoerd. Op deze werkplekken aan de beursvloer worden de minder risicovolle gesprekken gevoerd.

## **Back office**

De back office is een kantooromgeving voor Patijnenburg, Gemeente Westland (team Sociale Zaken, UWV Werkbedrijf en eventuele toekomstige partners. In de back office heerst een open sfeer. Onafhankelijk van het kantoorconcept zal de inrichting flexibel, eenvormig en van gelijk kwaliteitsniveau zijn.

De back office zal gedeeltelijk worden ingezet ten behoeve van werkzaamheden voor het front office. De relatie tussen de front office en de uitvoering binnen de Back Office vraagt een open toegankelijke kantoorindeling. Daar waar back office medewerkers ook klantcontacten onderhouden zullen zij dicht bij de beursvloer gesitueerd worden.

Gezien de ontwikkelingen participatiebudget en op basis van de adviezen van commissie de Vries zal er op termijn een ontschotting plaatsvinden die zichtbaar zal worden in de back office binnen het Werkplein Westland. Functionarissen vanuit de verschillende bloedgroepen met verwante werkzaamheden kunnen binnen het toekomstig kantoorconcept verenigd worden.

Te denken valt aan financiële medewerkers, medewerkers die belast zijn met verantwoording, handhaving, uitkeringen kennen een vergelijkbaar werkproces en zullen in het huisvestingsontwerp dan ook gezien worden als te combineren werkplekken.

### **3. Aansturing / management**

Zoals beschreven in hoofdstuk 2 kent elke convenantpartner een eigen organisatiestructuur met beschreven verantwoordelijkheden en een eigen wettelijke taak. De partners maken vanuit de eigen entiteit onderdeel uit van het Werkplein en werken binnen de eigen organisatievorm en verantwoordingsstructuur.

De back office activiteiten worden aangestuurd door de lijnfunctionarissen van de betreffende entiteit. Een groot deel van de activiteiten binnen de back office vloeien voort uit de activiteiten van het front office. De managers van de drie partners vormen samen het managementteam.

In het Werkplein bestaat er binnen de front office een gemeenschappelijke dienstverlening van de gemeente (Sociale zaken) UWV Werkbedrijf en Patijnenburg. De partners werken binnen het Werkplein, met name binnen de front office volgens het één klantbenaderingsprincipe. Naast de eigen wettelijke taak waar nu nog een duidelijke scheiding is van verantwoordelijkheden, worden gemeenschappelijke doelen en ambities beschreven. Uitgangspunt is dat het behalen van de gemeenschappelijke ambities bijdraagt aan het behalen van de individuele wettelijke taken. Immers de wettelijke taak is het minimum resultaat: de doelen van de partners gezamenlijk overstijgen deze taak.

De ambities worden vastgesteld door het Algemeen Bestuur. In het algemeen bestuur hebben de verantwoordelijke bestuurders zitting van de 3 partners.

Namens de gemeente Westland is er een tweehoofdige verantwoordelijkheid te weten een bestuurlijke en ambtelijke vertegenwoordiging.

Het algemeen bestuur bestaat uit:

- De wethouder met de verantwoordelijke portefeuille van de Gemeente Westland
- Hoofd Publiekszaken van de Gemeente Westland
- Districts Manager UWV Werkbedrijf
- Directeur- bestuurder Patijnenburg.

In het kader van de verantwoording geldt dat er binnen het Werkplein naast de verantwoording over de gemeenschappelijke resultaten een specifieke verantwoordingsplicht geldt naar de eigen moederorganisatie. Deze verantwoording wordt bewaakt vanuit het Algemeen bestuur middels een rechtstreekse hiërarchische lijnverantwoordelijkheid naar de eigen organisatie binnen het BVG

De klant ervaart de keten als één logisch geheel. De klantwerkzoekende wordt adequaat ondersteund bij het vinden van werk. De klantwerkzoekende én klantwerkgever staan daadwerkelijk centraal en worden bediend door (de facto) één nieuwe front office organisatie, met gemotiveerde professionals onder eenduidige aansturing in opdracht van de drie Werkplein-partners die tezamen het bestuur van het Werkplein vormen.

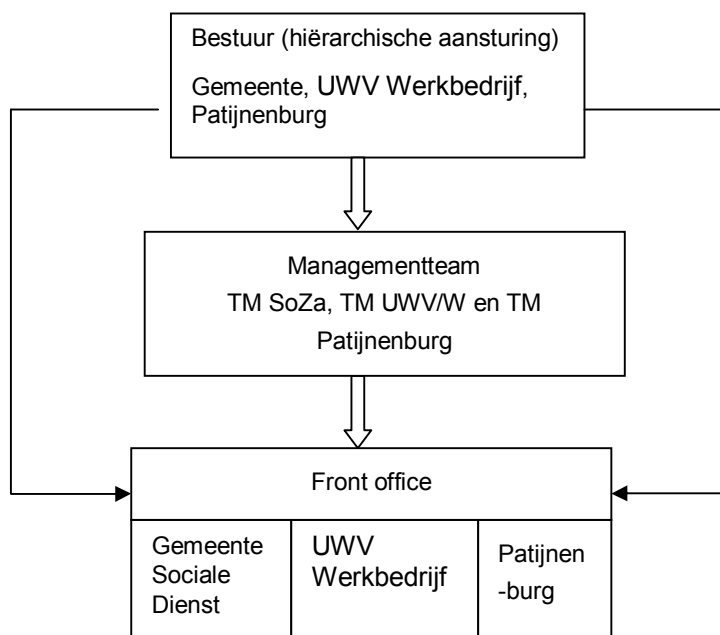
Ten behoeve van de aansturing van het gemeenschappelijke doelen zal er onder verantwoordelijkheid van het Algemeen Bestuur managementafspraken gemaakt moeten worden voor het behalen van deze doelen.

In dit model worden de verantwoordelijke lijnmanagers vanuit de eigen organisaties als laag met elkaar verbonden en krijgen een gemeenschappelijke opdracht die is vastgelegd in een managementcontract. Hierbij is het belangrijk dat de gemeenschappelijke ambities voor een ieder even zwaar wegen en de eigen entiteit en wettelijke taak (ook in moeilijke tijden) geen voorkeursbehandeling krijgt.

Onderstaand is het schema van de aansturing afgebeeld.

Het managementteam bestaat uit de teammanagers van Sociale Zaken, UWV Werkbedrijf en Patijnenburg. Zij hebben gelijkwaardige taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Zij letten op gedragingen, houdingen en de processen binnen het Werkplein. Hierin moet het managementteam

overeenstemming vinden, wanneer er geen overeenstemming bereikt wordt binnen het team wordt er geëscaleerd naar het Algemeen Bestuur. Het managementteam is binnen haar mandaat<sup>2</sup> all-in verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van het Werkplein, terwijl de medewerkers van het Werkplein rechtspositioneel verbonden blijven met hun formele werkgever, die verantwoordelijk is voor arbeidsvoorwaardelijke aangelegenheden. Er worden afspraken gemaakt binnen het Managementteam over de ondelinge taakverdeling, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.



Gezien het feit dat alle partijen moeten groeien met elkaar en oude patronen moeten loslaten moet dit aansturingmodel in de beginfase nauwlettend gevolgd worden. Na een half jaar zal er een evaluatie plaats vinden door het Algemeen Bestuur.

<sup>2</sup> Het mandaat wordt geregeld in een managementcontract met daarin beschreven taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.



Het Managementteam maakt afspraken met- en legt verantwoording af aan het door vertegenwoordigers van de deelnemende partijen (gemeente, UWV Werkbedrijf en Patijnenburg) saemgestelde bestuur.

Het managementteam legt verantwoording af over het functioneren van het Werkplein.

Patijnenburg maakt afspraken met- en legt verantwoording af aan het Rijk en aan de gemeente Westland. De gemeente legt verantwoording af aan de gemeenteraad en aan het Rijk. Het UWV legt verantwoording af aan het Rijk. In het document 'Planning en control op het Werkplein' (AKO, oktober 2008) is over sturing en verantwoording het volgende opgenomen:

1. De minister formuleert het landelijke beleid op het gebied van werk en inkomen en maakt afspraken in het bestuurlijk overleg met het UWV en de VNG. De gemeenteraad stelt de kaders vast voor het gemeentelijk domein.
2. Het UWV Werkbedrijf en het College formuleren in overleg met Patijnenburg het beleid en de doelstellingen die door het Werkplein moeten worden gerealiseerd
3. Het MT Werkplein stelt een jaarplan op met daarin de te leveren prestaties
4. Het college, het UWV en Patijnenburg stellen op basis van het jaarplan in overleg met het MT Werkplein een managementcontract op met daarin de prestatienormen.
5. Drie maal per jaar wordt door het MT Werkplein gerapporteerd over de resultaten.
6. Al naar gelang de situatie wordt door de wethouder en/of het UWV en/of de directe van Patijnenburg instemmend, stimulerend of bijsturend gereageerd.
7. UWV verantwoordt zich periodiek op basis van de geconsolideerde resultaten tegenover de minister. Patijnenburg verantwoordt zich richting het college en het rijk. De wethouder verantwoordt zich tegenover de gemeenteraad en de minister.
8. De minister en de gemeenteraad reageren al naar gelang de situatie instemmend, stimulerend of bijsturend.
9. De minister verantwoordt zich tegenover de Tweede Kamer.

Partijen in Westland hebben er, zoals eerder aangegeven, voor gekozen om als managementteam met taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden de medewerkers van de front office aan te sturen.

Het Managementteam legt verantwoording af op basis van een managementcontract met het Algemeen Bestuur van het Werkplein.

De vertaling van de bovengenoemde procedure naar de situatie in Westland is daarmee, dat het bestuur jaarlijks een plan opstelt met daarin te leveren prestaties (op basis van de beleidskaders van het college, het UWV en Patijnenburg) en dat het bestuur op basis daarvan een managementcontract afsluit met het managementteam.

In bijlage 3 staan de huidige programma's van eisen van de drie betrokken partijen met betrekking tot de informatie die vanuit het Werkplein opgeleverd moet worden.

## 4. Bedrijfsprocessen

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zijn de hoofd bedrijfsprocessen van de front office van het Werkplein kort uitgewerkt. Het gaat hierbij om het primaire proces van de front office namelijk de gezamenlijke klantprocessen en de ondersteunende processen ICT en Facilities. In dit hoofdstuk worden de hoofdprocessen aangestipt, in bijlage 4 zijn nadere uitwerkingen opgenomen van de hoofdprocessen. In 2009 worden de detailprocessen nader opgesteld, mede op basis van de dan landelijk (AKO) beschikbare documenten.

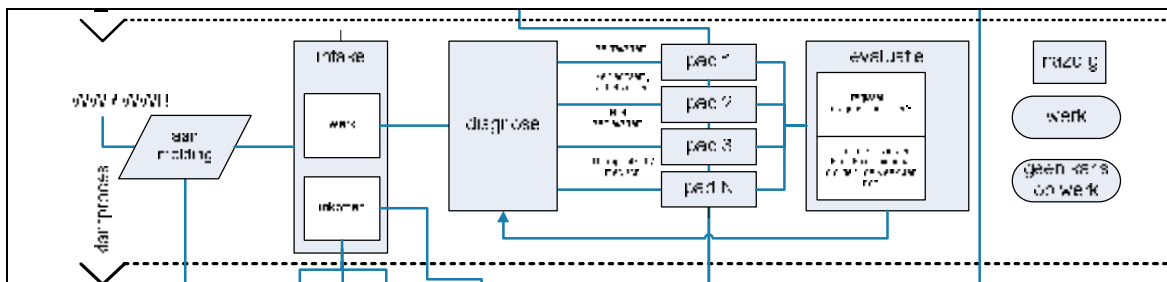
### 4.2 Klantprocessen

#### 4.2.1 Klantproces cliënt

In het dienstverleningsconcept zijn de volgende uitgangspunten meegegeven voor het klantproces. Het klantproces bestaat uit de aanmelding, het intakegesprek, de diagnose en het evaluatie- en begeleidingsproces. Er is voor gekozen om ten aanzien van het klantproces uit te gaan van de volgende uitgangspunten:

- De intake en de diagnose worden uitgevoerd aan de kop van het proces in combinatie met één aanspreekpunt voor de klant gedurende de verblijfsduur in het traject naar werk.
- De intake wordt gedaan door ervaren medewerkers. Deze functie is zeer van belang voor de efficiency en effectiviteit van de rest van het proces (wisselwachter) en wordt daarom op basis van roulatie uitgevoerd door een klantmanager.
- De intaker verwijst in de meeste gevallen door naar een klantmanager die de verdere diagnose en begeleiding op zich neemt .
- Eén aanspreekpunt (vanuit de front office), de klantmanager, dat direct of indirect (bijvoorbeeld bij inschakeling van een gespecialiseerd re-integratiebedrijf) functioneert als intermediair tussen cliënt en allerlei vormen van activiteiten en interventies.

De klantstromen worden bepaald door de mate van zelfredzaamheid van de klant en de afstand tot de arbeidsmarkt. Hieronder het klantproces indien het een ww-klant of wwb-klant betreft.



## **Aanmelding**

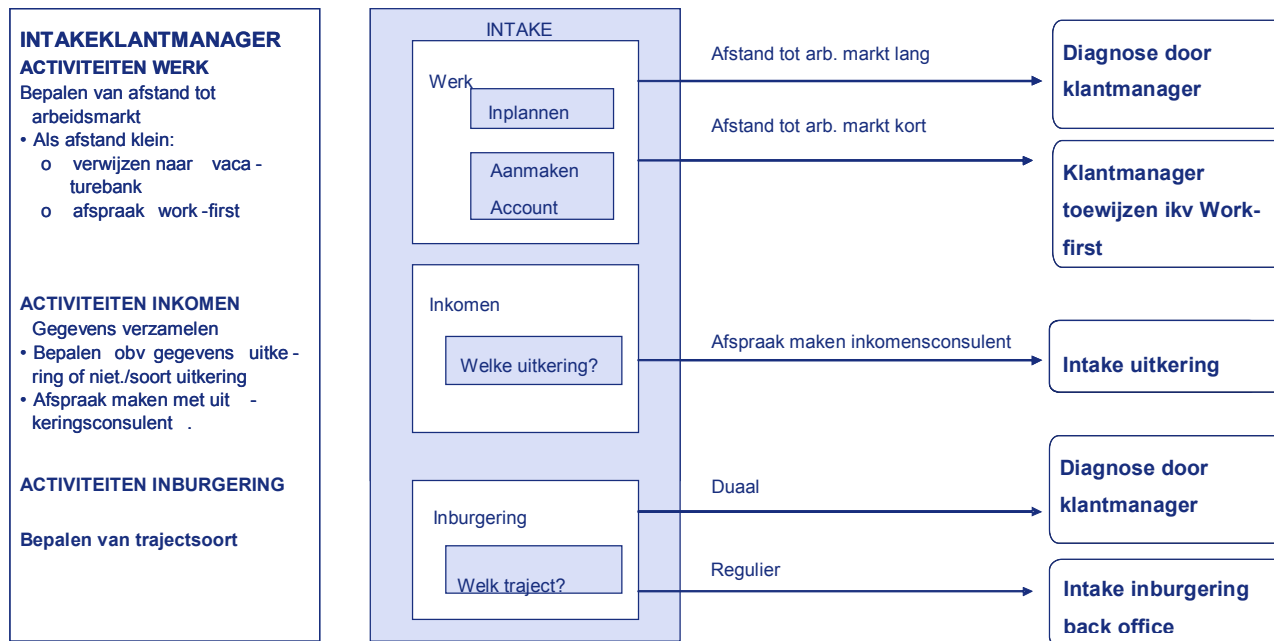
De cliënt kan zich fysiek, telefonisch of per email melden. Het is belangrijk dat het klantcontact op eenduidige wijze wordt afgehandeld ongeacht het kanaal. Het klantproces start bij aanmelding bij het Werkplein waar ze door de medewerker te woord worden gestaan en worden doorgeleid naar de juiste dienstverlening. Hieronder volgen de verschillende mogelijkheden.

- Cliënten worden direct doorverwezen naar de intaker van het Werkplein indien ze een vraag hebben die met werk, inkomen, inburgering of een andere vorm van participatie te maken heeft.
- Cliënten die alleen komen voor ondersteuning bij schulden worden meteen doorgeleid naar de backoffice-medewerker Schuldhulpverlening. Aangezien deze klant meestal al vanuit andere organisaties of instanties zijn doorgestuurd. Indien er geen consulenten beschikbaar zijn wordt er door de medewerker een account aangemaakt in het KVS en een afspraak ingepland. De klant krijgt een document mee met daarop informatie over wat de klant bij de eerstvolgende afspraak moet meenemen.
- Zelfstandigen met financiële problemen worden direct doorverwezen naar de inkomensconsulenten bbz in de back office
- Cliënten kunnen voor dienstverlening waarbij werk, inkomen, inburgering of een andere vorm van participatie niet aan de orde is door de baliemedewerker worden doorverwezen naar diensten van derden die zich ook in het Werkplein bevinden of doorgeleid naar externe als hun vraag niet beantwoord kan worden. Voor deze klanten wordt geen account aangemaakt in een klantvolgsysteem (in het vervolg: KVS).

## **Intake**

Indien de cliënt wordt doorgeleid naar de front office wordt de aanmelding opgevolgd door een intake. Indien de klant een elektronische uitkeringsintake heeft ingevuld dan neemt de medewerker contact op met de klant voor een intake en geeft meteen door welke documenten meegenomen moeten worden. Deze afspraken worden vastgelegd in een KVS.

De uitgangspunten voor het intakeproces zien er als volgt uit:



Om dubbelingen te voorkomen in de intake en diagnose fase is het van belang de processen goed op elkaar af te stemmen. Tijdens de intake wordt gebruik gemaakt van een quickscan. Bij de intake wordt niet gebruik gemaakt van vragenlijsten die leidt tot een fase- of categorie-indeling, zodat het proces niet gebureaucratiseerd wordt en volledig op maat te werk kan worden gegaan. De intakeklantmanager (de dienstdoende klantmanager: 'wisselwachterrol') heeft geen caseload, de caseload ligt altijd bij de klantmanagers. De quickscan maakt zichtbaar wat de behoefte is (totale klantvraag) van de klant, of de klant in aanmerking komt voor een uitkering en naar welke klantmanager de klant wordt doorgeleid. In eerste instantie krijgt elke klant een klantmanager toegewezen. In het KVS noteert de intakeklantmanager de opvallendheden en klantvraag en maakt op basis daarvan beslissingen

Indien tijdens de intake blijkt dat de afstand met de arbeidsmarkt kort is wordt door de intakemanager voor deze klant een intakeafspraken gemaakt bij Work First en wijst een klantmanager toe. Partijen hebben daarbij de ambitie om alle cliënten in de volle breedte hetzelfde brede dienstverleningsaanbod te doen, inclusief het Work First concept (vanzelfsprekend met inachtneming van de wettelijke kaders). De klantmanager wordt het aanspreekpunt voor vragen van de klant of Work First. Wanneer de klant niet binnen 48 uur na aanmelding bij het werkplein aan het werk is via het uitzendbureau wordt een afspraak gemaakt voor een uitkeringsintake. Afhankelijk van het tijdpad is dit de verantwoordelijkheid van de intaker of de klantmanager. Indien een klant is gestart met een Work First traject neemt de klantmanager binnen twee weken contact op met Work First.

Het resultaat wordt vastgelegd in het KVS en indien de klant zich niet aan de gemaakte afspraken heeft gehouden wordt deze opgeroepen. Bij eerste oproep wordt er nog geen sanctie opgelegd.

Indien tijdens de intake van een inburgeraar wordt geconstateerd dat deze niet in aanmerking komt voor een duaal traject dan wordt deze klant doorgeleid naar de back office inburgering en in een regulier traject geplaatst. Door middel van het klant volg systeem is voor de consultants inburgering in de back office zichtbaar wat er al besproken is en welke informatie al is aangeleverd.

### **Diagnose**

Na de intake volgt de diagnose door de toegewezen klantmanager. Bij zelfredzame klanten bestaat de dienstverlening vooral de eerste drie maanden vooral uit digitale basisdienstverlening, met altijd eerste gesprek en actieplan. Uiterlijk na drie maanden (maar zoveel eerder als gewenst) volgt intensieve persoonlijke dienstverlening (poortwachterstoets). De klantmanager maakt samen met de klant op basis van een of meerdere gesprekken een inschatting van wat de klant nodig heeft om aan het werk te komen en zich (blijvend) op de arbeidsmarkt te handhaven. Tevens kan men gebruik maken van de loonwaardebepaling systematiek. Klantmanagers brengen hierbij mogelijke problemen in kaart, maar blijven gefocust op mogelijkheden om te werken of om de weg naar werk open te houden. Uiteindelijk gewenst resultaat is om na uiterlijk 6 maanden bij een bedrijf aan de slag te gaan en na een jaar een werkaanbod. De klantmanager kan binnen het Werkplein gebruik maken van verschillende expertises (zie schema hoofdstuk 3). De klantmanager is degene die het proces bepaalt. Meer hierover is weergegeven in het dienstverleningsconcept.

Indien een SW-indicatie aan de orde zou kunnen zijn, regelt de klantmanager een indicatiestelling door UWV Werkbedrijf en vindt in de betreffende gevallen overdracht aan de back office van Patijnenburg plaats.

De klantmanager bepaalt welke activiteiten en diensten er ingezet moeten worden en is het vaste aanspreekpunt voor de klant. De klantmanager kan deze diensten intern en extern 'oproepen' . Interne diensten zijn de verschillende back offices (SHV, Inkoop, Inkomen, WsW, aanwezige expertises) en extern moet men denken aan re-integratiebedrijven, roc's, maatschappelijke organisaties en andere. De klantmanager legt de eerste contacten voor de klant en maakt in sommige gevallen een advies voor de desbetreffende dienst die wordt ingezet. De back offices en re-integratiebureaus zijn verantwoordelijk voor en door de klantmanager aanspreekbaar op de juiste uitvoering van de gevraagde dienstverlening. Hierbij kan de back office of gespecialiseerde externe partners ook zelf contact hebben met de klant. De back offices en andere organisaties rapporteren terug aan de klantmanager, dit kan door een signaal vanuit het klantvolgsysteem of per email afhankelijk van de ondersteuning op ict gebied en nader gemaakte afspraken. In het klantvolgsysteem moet de klantmanager ook kunnen volgen wat de gemaakte afspraken zijn met de klant. Op deze wijze kan de klantmanager te allen tijde weten wat de ingezette activiteiten zijn en het vaste aanspreekpunt blijven voor de klant. Indien de klant na re-integratie klaar is voor uitstroom wordt de klant geactiveerd in de database zodat de matchmakers weten dat de klant beschikbaar is voor werk bij een werkgever.

Op het moment dat een klant uitstroomt naar werk is de klantmanager verantwoordelijk voor de eventuele nazorg, niet de matchmaker, het re-integratiebureau of andere partijen. In de uitvoering kan, indien afgesproken de begeleidende externe partner wel een rol spelen. Indien een klant geen enkel uitzicht heeft op duurzame uitstroom naar werk maar wel recht heeft op inkomen wordt de klant overgedragen aan de inkomensconsulenten.

### **Inkoop**

De inkoop van een traject of delen van trajecten wordt in de meeste gevallen door de klantmanager zelf geregeld. Zoals in het dienstverleningsconcept beschreven voert de klantmanager in principe zelf de dienstverlening uit en wordt alleen ingekocht als daartoe om inhoudelijke redenen (specialismen) aanleiding is. De klantmanager doet een beroep op de inkoopmakelaar voor:

- Verzorgen van rapportages over re-integratiebureau
- Verzorgen van informatie over de wachttijden bij re-integratiebureaus
- Ondersteuning bij problemen met een bepaald re-integratiebedrijf
- Overleg indien er bepaalde diensten worden gemist.
- Diensten worden ingekocht bij een nieuw bedrijf en de klantmanager wil weten wat voor soort bedrijf het is, ervaringen van andere.

### **ICT ondersteuning**

Voor een optimale ondersteuning is een klantvolgsysteem (KVS) vereist en een digitaal klantendossier. Hierin moet de basisgegevens van de klanten vermeld zijn, afspraken, elektronisch documenten en status informatie (traject gestart, aangemeld bij, afspraak) van de klant zichtbaar zijn. De front office en back office moeten toegang hebben tot een en hetzelfde klantvolgsysteem. Op de lange termijn is het wenselijk dat alle aanvraagformulieren digitaal beschikbaar zijn en digitaal kunnen worden ingezonden. Uiteindelijk is het wenselijk dat de klant ook zelf inzicht kan krijgen in het digitale klantendossier. Hierover meer in paragraaf 4.3.

#### **4.2.2 Klantproces Werkgeversservicepunt**

De werkgeversbenadering wijkt af van de benadering voor werkzoekende. Voor werkzoekende ligt de nadruk op preventie en uitstroom. Werkgevers worden actief benaderd met name omdat werkgevers voor de benodigde vacatures kunnen zorgen wat kan resulteren in uitstroommogelijkheden voor werkzoekende.

Op dit moment worden de werkgevers benaderd door de verschillende partijen (gemeente, UWV (Werkbedrijf), Patijnenburg, SOB, ROC, re-integratiebureaus en anderen) afzonderlijk van elkaar met verschillende vragen voor vacatures, stages en werkervaringsplaatsen. In het Werkplein komt een werkgeversservicepunt waarbij de dienstverlening naar werkgevers op elkaar wordt afgestemd en waarbij 'het onderwijs' wordt betrokken. Werkgevers worden vanuit één vast contactpersoon benaderd die dienstverlening aanbiedt namens alle partijen en diezelfde contactpersoon kan ook andere partners bij deze werkgever introduceren.

De gemeenschappelijke werkgeversbenadering wordt opgezet om zoveel mogelijk werkzoekenden aan het werk te helpen maar dient ook ter ondersteuning van andere arbeidsvraagstukken van werkgevers. In eerste instantie wordt de werkgever benaderd door gemeente, het Werkbedrijf en Patijnenburg in samenwerking met SOB. Op de lange termijn sluiten hierbij ook andere partijen bij aan.

De matchmakers richten zich kort gezegd op de drie aspecten. Enerzijds wat de vraag en behoefte is van de werkgever en kan de vraag van de werkgever vertalen naar diensten en aanbieders. Om goed op de hoogte te kunnen zijn van de laatste ontwikkelingen en meer dan standaard informatie te kunnen bieden is het van belang dat de matchmaker zich specialiseert in een branche. De belangrijkste branches zijn zorg, tuinbouw en MKB. Anderzijds kan de vraag ook betrekking hebben op aanvullende vraag creëren bij de werkgever. Dit houdt in werkgevers actief benaderen met aanbod van re-integratie kandidaten. Uiteindelijk resultaat hiervan is het creëren van additioneel werk bij de werkgever. Tevens houden ze zich bezig met de vacatureervulling. Vacatures worden via de verschillende kanalen door werkgevers gemeld en vervuld door bemiddeling van matchmakers.

Het werkgeversservicepunt start met een smal aanbod van diensten. Deze diensten worden uitgebreid. De diensten en activiteiten die per direct in ieder geval zullen plaatsvinden in het werkgeversservicepunt zijn:

- Vacatureervulling
- Creëren van vacatures, stages en werkervaringsplaatsen. Naast het werven van vacatures houdt het servicepunt zich ook bezig met het werven van stages en werkervaringsplaatsen.
- Arbeidsmarktactiviteiten. Organiseren van banenmarkt, vacaturekrant, collectieve werving- en selectiebijeenkomsten
- Relatiebeheer. Inspelen op de behoefte van de werkgever, bieden van nazorg, goed op de hoogte zijn van de recente ontwikkelingen van het bedrijf en branche

Deze diensten zijn, zodra dit kwalitatief mogelijk is uit te breiden met:

- Scholing van werknemers en toekomstige werknemers. Hierdoor kan de match tussen vraag en aanbod verbeteren. Afhankelijk van de behoefte van werkgevers kunnen in het werkgeversservicepunt workshops en trainingen worden gegeven en deels kan hierin ook worden voorzien door te wijzen op het aanbod van beroepsopleidingen bij bijvoorbeeld het ROC.
- Specifieke kennis over arbeidszaken. Themabijeenkomsten organiseren voor branches of sectoren op het gebied van wet- en regelgeving, HRM, adviseren over in-, -door en uitstroom, subsidieadvies.
- Regionalisering. Vanuit de overheid worden gemeente steeds meer aangezet tot het gezamenlijk opzetten van een regionaal arbeidsmarktbeleid. De uitwerking hiervan heeft consequenties voor het werkgeversservicepunt.

Binnen het werkgeversservicepunt kan de regionale samenwerking worden afgestemd en vanuit dit punt kunnen bijvoorbeeld regionale re-integratie projecten worden uitgevoerd.

In het kader van de eerste bullet 'vacaturevulling' gaat het om de volgende processtappen:

#### *Aanmelding*

Een klant werkgever meldt zich aan de balie, telefonisch of per email. Deze wordt te woord gestaan door de medewerker. Indien het een nieuwe klant betreft wordt gekeken naar de desbetreffende branche van de werkgever. De branche vormt de basis van toewijzing aan de matchmaker. In andere gevallen wordt gekeken in het CRM. Een bestaande klant meldt zich doorgaans bij de eigen matchmaker.

#### *Intake*

In het intakeproces staat de vraag van de werkgever centraal. De matchmaker zorgt voor een goede vertaling van de vraag naar de aangeboden diensten binnen of via het werkgeversservicepunt. De werkgever komt voor vacaturevulling of voor andere diensten. Indien de werkgever komt voor vacaturevulling wordt samen met de werkgever een profiel uitgewerkt en gewezen op de verschillende vormen van verdere ondersteuning. De werkgever kan zelf gaan zoeken op werk.nl of kiezen voor uitgebreidere dienstverlening en een zoekopdracht geven. De afspraken met de werkgever over profiel, traject, duur en andere aspecten worden vastgelegd en door de werkgever ondertekend. De diensten van het werkgeversservicepunt zijn wel kosteloos maar niet vrijblijvend. De werkgevers dienen terugkoppeling te geven over de aangenomen kandidaten aan het werkgeversservicepunt. Indien de werkgever komt met een vraag over scholing, HRM of andere diensten en de vraag is erg specialistisch dan neemt de matchmaker contact op met diegene binnen het Werkgeversservicepunt die daar de meeste kennis over heeft en zorgt voor het opstarten van passende dienstverlening door het werkgeversservicepunt of een gespecialiseerde partner van het werkgeversservicepunt.

#### *Bemiddeling*

Indien de werkgever wenst dat de matchmaker met het profiel aan de slag gaat (zoekopdracht) zoekt de matchmaker bij het gemaakte profiel een geschikte kandidaat. De matchmaker zoekt zelf in de bestanden en biedt dit profiel door middel van ondersteunend ICT systeem aan aan de klantmanagers en andere partners. De betreffende klantmanager of andere partner selecteert de meest passende kandidaat. In veel gevallen zal de vraag van de werkgever niet volledig overeenkomen met het aanbod. In deze gevallen kunnen werkzoekende worden aangeboden met afspraken rondom loonkostensubsidie, scholing etc. Op deze manier zullen veel werkzoekenden toch aantrekkelijk zijn voor de werkgever. Wel moet gelet worden dat deze 'arrangementen' leiden tot duurzame uitstroom. Uiteindelijk stelt de matchmaker de meest passende kandidaat (kandidaten afhankelijk van keuze en afspraken met werkgever) aan de werkgever voor. Indien nodig regelt de matchmaker in samenwerking met de klantmanager nog aanvullende opleiding, subsidie en de arbeids-/stage overeenkomst.



### *Nazorg*

Nadat een bemiddeling is afgerond neemt de matchmaker na 2 weken contact op met de werkgever over het resultaat van deze plaatsing en of er nog andere vragen zijn. Inhoudelijk wordt de nazorg verzorgd door de klantmanager.

### **Werkgeversservicepunt in relatie tot afzonderlijke partijen**

De matchmakers zijn verantwoordelijk voor het verwerven van vacatures, het maken van de juiste profielen en het maken van goede afspraken over plaatsingsmogelijkheden, het aanbieden van geschikte kandidaten aan de werkgever en de nazorg bij de werkgever. De klantmanagers zijn verantwoordelijk het aanbieden van kandidaten op profielen aan de matchmaker en voor de nazorg van de kandidaat (oude werkzoekende). Indien nodig regelen klantmanagers voor de kandidaat de benodigde begeleiding op het werk. In principe is de matchmaker degene die actief acquisitie pleegt en werkgevers benadert. De klantmanager kan ook werkgeverscontacten hebben vanuit zijn eigen netwerk. Uiteraard moeten de matchmakers daar wel van op de hoogte zijn, anders wordt een werkgever door twee verschillende personen benaderd die dat van elkaar niet weten. Het aanspreekpunt voor de werkgever is in eerste instantie de matchmaker, maar als het om een kandidaat gaat die geplaatst is of misschien gaat worden dan kan de klantmanager dat oppakken in verband met het regelen van eventuele subsidies.

De matchmaker is verantwoordelijk voor een juiste vertaling van de behoefte van de werkgever naar de inkoopmakelaar. De matchmaker zet een opdracht uit bij de inkoopmakelaar. De Inkoopmakelaar onderzoekt de mogelijkheden van bijvoorbeeld scholingsprojecten en koppelt terug aan matchmaker. De inkoopmakelaar wordt alleen benaderd door de matchmaker indien het gaat om groepstrajecten of hele specialistische trajecten. De arbeidsbemiddelaars van Patijnenburg zitten in de back office. Ze zijn verantwoordelijk voor de plaatsingen van kandidaten uit de SW. De arbeidsbemiddelaars zullen nauw samen werken met de matchmakers en er zal uitwisseling van ervaring, kennis en netwerk plaatsvinden. De matchmaker fungeert als rode loper voor de arbeidsbemiddelaars.

### **4.3 ICT**

In de afgelopen periode is uitvoerig onderzocht op welke wijze ICT het beste zou kunnen worden ingericht ter ondersteuning van de uitvoering in het Werkplein. Op dit moment zijn er ruim 88 bedrijfsverzamelgebouwen binnen de keten Werk en Inkomen operationeel. Op basis van “best practice” ervaringen is er inmiddels veel bekend over mogelijke inzet alsmede ondersteuning van ICT aan een Bedrijfsverzamelgebouw/Werkplein. Uitgangspunt voor de werkgroep ICT is het gegeven dat een organisatie als een Werkplein sterk afhankelijk is van ICT-Dienstverlening. Op productniveau zijn er in samenwerking met het AKO en CP-ICT, alsmede de betrokken ketenpartners inmiddels diverse oplossingsrichtingen uitgewerkt op het gebied van ICT, architectuur, infrastructuur en daaraan gerelateerd technische mogelijkheden. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld de inzet van diverse communicatiemiddelen zoals telefoon, SMS, laptop, toegang via Internet, e-mail etc. Deze hulpmiddelen stellen klantmanager en medewerkers binnen het Werkplein in staat technologisch optimaal te functioneren, teneinde informatie effectief en efficiënt te verzamelen en te beheren.

Een voor het Werkplein Westland cruciaal in te zetten Klantvolgsysteem (KVS) bevat daarnaast een digitaal dossier (DKD) waarin de acties op de trajecten kunnen worden bijgehouden, door zowel de werkzoekende als de werkcoach. Het DigitaalKlantDossier (DKD) is een elektronisch dossier van een klant bij verschillende (overheids) instanties. In de toekomst gaan alle belangrijke overheidsorganisaties met het DigitaalKlantDossier werken. Het DKD verlaagt bijvoorbeeld de hoeveelheid bewijsdocumenten voor de Wet Werk en Bijstand (WWB) met 60% (bron: AKO).

Belangrijk voordeel voor de klanten van Werkplein Westland is dat zij steeds meer digitaal kunnen afhandelen. Zo worden de elektronische formulieren die daarvoor nodig zijn automatisch gevuld met gegevens van de klant zoals die al bekend zijn. De klant hoeft derhalve niet langer steeds dezelfde informatie op te geven. Bovendien kan de klant altijd en overal zijn of haar eigen gegevens inzien, zelf informatie opvragen en bepaalde gegevens wijzigen. Dat is gemakkelijk en transparant. Deze raadplegingen door de klant worden beveiligd middels DigiD.

Werkzoekende en klantmanagers hebben door dit systeem de stand van zaken voortdurend in beeld. De klantmanager kan zijn werk en acties plannen waardoor hij per dag weet wat hij wil en moet doen. Alle communicatie van de werkzoekende komt via het postvak binnen. Het klantvolgsysteem maakt werken met papier overbodig. Alle informatie omtrent diagnose, de activiteiten die zijn ingezet/uitgevoerd en de resultaten, wordt vastgelegd in het DigitaalKlantDossier.

Flexibiliteit voor de toekomst zal eveneens dienen te worden geborgd. Dit is vooral belangrijk omdat er in de toekomst mogelijk meer instellingen hun brongegevens willen koppelen aan het DigitaalKlantDossier. Hierbij kan worden gedacht aan de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO), belastingdienst, Sociale Verzekerings Bank (SVB) en de Informatie Beheer (IB) groep. Met het Digitaal Klantendossier zullen steeds meer gegevens van de klant/burger vastliggen en hergebruikt kunnen worden door andere bevoegde instellingen.

Voor het Werkplein Westland gaat op basis van de organisatorische aspecten in beginsel de voorkeur uit naar de oplossingrichting waarbij het ontsluiten van de UWV-, UWV Werkbedrijf- en Patijnenburg applicaties op het gemeentelijk netwerk zal plaatsvinden. De medewerkers van het Werkplein Westland kunnen dan ongeacht bij welke partner ze werkzaam zijn, via de gemeentelijke PC en het gemeentelijk netwerk alle voor hen noodzakelijke applicaties gebruiken.

Nadeel is echter dat de randvoorwaarden waarbinnen deze oplossing aangeboden en uitgerold gaat worden, nog even op zich laten wachten tot medio maart 2009, wanneer de evaluatie van bovengenoemde pilot door UWV Werkbedrijf/CP-ICT heeft plaatsgevonden.

Het koppelen van de diverse, bij de partners in gebruik zijnde ICT infrastructuren is goed mogelijk, en kan zelfs op meerdere manieren. Aanbeveling is om in een later stadium op basis van een op te stellen impact analyse, de stuurgroep inzicht te geven over de beschikbare varianten welke zijn beoordeeld op respectievelijk:

1. Functionaliteit
2. Techniek inclusief beveiliging
3. Beheer & Management organisatie
4. Financiën
5. (landelijk) Beleid.

In het nader op te stellen migratieplan zal de realisatie van de betreffende koppelingen nader uitgewerkt worden. Om de medewerkers van het Werkplein Westland te kunnen laten werken moeten de voor hen noodzakelijk UWV/UWV Werkbedrijf/Patijnenburg applicaties worden ontsloten via netwerkkoppelingen.

Om hier een oplossing voor te bieden is gekozen voor de inzet van een webbased applicaties, waartoe de klanten en keten partijen toegang kunnen hebben. Een webbased klantvolgsysteem, en in combinatie daarmee – het gebruik maken van een laptop en mobiele telefoon - bleken voor de uitvoering van dat concept en voor de professionalisering van de betrokken klantmanager belangrijke succesfactoren.

SONAR is van origine een UWV Werkbedrijf applicatie die gebruikt wordt op het UWV Werkbedrijf netwerk. In de basis is SONAR webbased waardoor deze applicatie via de internetbrowser benaderbaar is. De gemeente wil haar klanten steeds meer geïntegreerde dienstverlening aanbieden. Door daarnaast te werken met ketenbrede werkprocessen proberen UWV (UWV Werkbedrijf, gemeente en Patijnenburg de werkzoekende sneller aan werk te helpen. Vanuit deze functionele invalshoek is gekeken in hoeverre SONAR past binnen de inrichting van een digitaal klant volg systeem binnen het Werkplein Westland.

Een dergelijke manier van samenwerking maakt een verdere integratie van werkprocessen en ICT systemen noodzakelijk.. Immers iedere medewerker van het Werkplein Westland (front office) moet ongeacht de organisatie waar hij of zij in dienst is dezelfde dienstverlening verstrekken en dus over de dezelfde informatievoorziening kunnen beschikken. Derhalve kunnen vanuit de Gemeente aan SONAR onderstaande functionele behoeften en eisen worden gesteld:

- Klantvolg- en communicatiefunctiefunctionaliteit, waarbij ICT-functiefunctionaliteit er in voorziet om de klant integraal te kunnen volgen
- Reïntegratiefunctiefunctionaliteit, voor de gemeente is het belangrijk dat zij bij reïntegratie kan beschikken over relevante klantinformatie, zoals opleiding, werkervaring, competenties etc.
- Matchingsfaciliteiten, op het gebied van matches van klanten en vacatures heeft de gemeente behoefte aan toegang tot vacaturebanken, inzicht in de competenties van klanten etc.
- Mogelijkheden tot koppeling en gegevensuitwisseling met andere systemen.

Vanuit de Techniek geredeneerd, zijn de huidige Technologische Middelen ruimschoots in staat om de doelstellingen van het Werkplein Westland optimaal te ondersteunen.

De uiteindelijke gekozen ICT oplossingen moeten flexibel genoeg zijn om binnen een continue veranderende omgeving en veranderende werkprocessen goede ondersteuning te bieden. Daarnaast is het ook cruciaal dat ICT kosten gerechtvaardigd zijn.

Voor een nadere uitwerking van de ICT-aspecten van het Werkplein zie bijlage 5. Op basis van de resultaten van de landelijke pilot (maart 2009 bekend) en de impactanalyse zal in het voorjaar 2009 nadere keuzebepaling over de inrichting van ICT kunnen plaatsvinden.

#### **4.4 Facilities**

Facilitaire Dienstverlening kan worden gezien als de toelevering van huisvesting, interne dienstverlening en middelen aan het primaire bedrijfsproces van de deelnemende partners. Facilitaire voorzieningen zijn het samenspel van fysieke en andere condities die het de organisatie mogelijk maakt om haar doelstellingen te verwezenlijken. Eenvoudig gezegd gaat het om de werk-/verblijfplekken, de omgeving waarin deze staan en de voorzieningen die nodig zijn om ze te kunnen gebruiken en de taken efficiënt te kunnen uitvoeren.

Door de partners vertegenwoordigd in de werkgroep is een inventarisatie gemaakt van lopende contracten en is een toekomstige behoefte bepaald (bijlage 6). In 2009 vindt verdere uitwerking plaats van de facilities binnen het Werkplein.

## **5. Personeel**

### **5.1 Inleiding**

Voor vrijwel alle personeelsleden binnen het Werkplein geldt dat ze vanuit een bestaand dienstverband en dus een eigen werkwijze hun werkzaamheden gaan uitvoeren binnen het Werkplein. Het samengaan van de partners binnen het Werkplein zal leiden tot een aanpassing in de werkwijze die aansluit bij de ambities ten aanzien van het Werkplein. Hierin is het van belang dat alle medewerkers deze ambities onderschrijven en een samenwerkingsgerichte houding hebben.

Activiteiten ten behoeve van teambuilding zullen maximaal worden ingezet om een natuurlijke overgang naar de nieuwe situatie te versnellen.

Het is van belang dat alle medewerkers een hoge mate van betrokkenheid voelen in de realisatie van de doelstellingen en vanzelfsprekend een klantgerichte houding hebben.

### **5.2 Competenties kernfuncties front office**

In 2009 zal nader uitwerking worden gegeven aan de kerncompetenties die voor medewerkers in de front office en back office van het Werkplein. In de achterliggende periode is een begin gemaakt met de uitwerking van de profielen van twee kernfuncties voor klant werkzoekenden en klant werkgevers, namelijk de klantmanager respectievelijk de matchmaker. In het nieuwe dienstverleningsconcept voor de gezamenlijke front office (mede in relatie tot de back office) staan deze functies centraal.

De klantmanager is de spil in de dienstverlening naar de werkzoekende en een belangrijke speler in de contacten naar de diverse specialisten, waaronder re-integratiebedrijven en de competentiecentra van UWV Werkbedrijf. Hij werkt intensief samen met de back office. Daarnaast wordt van hem verwacht dat hij met maatwerkoplossingen komt, die niet altijd passen binnen de huidige beleidskaders maar wel vallen binnen de regels van rechtmatigheid. Hij moet zich positief assertief opstellen naar klant en collega's. De klantmanager moet een klant durven spiegelen. Kortom de kwaliteit van de klantmanager is een belangrijke succesfactor voor effectieve re-integratie en participatie en daarmee voor het slagen van het Werkplein.

De matchmaker is de professional op het gebied van werkgeversbehoefte en werkgeversdienstverlening, spreekt de taal van werkgevers en weer daardoor ook extra kansen voor het aanbod van werkzoekenden te creëren. De vraag van de werkgever staat voor het werkgeversservicepunt en daarmee voor de matchmakers centraal, waarbij niet alleen vacatures worden opgehaald maar juist integrale diensten worden aangeboden.

### 5.3 Kerncompetenties

Kerncompetenties van de klantmanager en de matchmaker zijn:

<b>Klantmanager</b>	<b>Matchmaker</b>
<i>Bedrijfscompetenties</i>	
Klantgerichtheid	Klantgerichtheid
Resultaatgerichtheid	Resultaatgerichtheid
Samenwerken	Samenwerken
<i>Functiespecifiek</i>	
Ondernemerschap	Ondernemerschap
Oordeelsvorming	Netwerken
<i>Coachen</i>	
Plannen en organiseren	Plannen en organiseren
Klantgerichte communicatie	Klantgerichte communicatie
Zelfontwikkeling	Zelfontwikkeling

In meer of mindere mate zijn deze kernbegrippen ook van toepassing op de andere medewerkers van de front office. De uitgebreide profielen van de klantmanager, de matchmaker en de medewerker zijn bijgevoegd in bijlage 7.

Om dit mogelijk te maken, is een goede ondersteuning van de professional noodzakelijk. Aan competentieontwikkeling zal in de voorbereidingsfase, maar ook structureel, via intervisie en trainingen veel aandacht worden besteed. Gebaseerd op een inventarisatie binnen de verschillende organisaties zal een algemeen opleidingsplan worden opgesteld. Daarnaast zullen opleidingstrajecten voor specifieke doelgroepen worden aangeboden. De betreffende leidinggevende zal met de individuele medewerker een ontwikkelplan opstellen om te kunnen voldoen aan de gevraagde eisen. Voor het werven en selecteren van nieuwe medewerkers is een concept procedure opgesteld. Deze is te vinden in bijlage 8.

### 5.4 Eisen aan management van medewerkers gezamenlijke front office

Voor het managementteam binnen het Werkplein in het algemeen, in het bijzonder bij de aansturing van de front office geldt dat het MT de veranderingen moeten durven ondersteunen. Om het uitgangspunt 'vertrouwen in de klant' waar te maken is randvoorwaardelijk, dat het managementteam ook vertrouwen geeft aan de medewerkers in het algemeen en de klantmanagers en matchmakers in het bijzonder.

De rol van de manager is creëren van de juiste randvoorwaarden voor invoeren van integrale dienstverlening. Het besef dat de omslag naar integrale dienstverlening een gezamenlijk proces is, staat voorop. Het management moet durven loslaten en medewerkers letterlijk en figuurlijk de ruimte geven. Aanwakken van de teamgeest is dan ook een van de belangrijkste taken van het management naast het creëren van de randvoorwaarden. Durven loslaten en medewerkers de ruimte geven zijn essentieel.

Een gemeenschappelijke cultuur onder medewerkers en management is een belangrijke succesfactor in de ketensamenwerking. Een cultuur die gericht is op de klant (klant boven regels), op resultaat (werk boven uitkering) en op samenwerking (grensverleggend werken). Om een gemeenschappelijke cultuur te bereiken zal geïnvesteerd worden in een cultuurtraject waarin aandacht wordt besteedt aan de aspecten klant, resultaat en samenwerking (bedrijfscompetenties).

De professional en manager dienen transparant en controleerbaar te handelen binnen een groeiende discretionaire professionele ruimte (maatwerk). Voor de front office zal door de vier partners dus kritisch te werk worden gegaan bij de verdere invulling van een klantgericht ingesteld management.

### **5.5 Cultuurtraject op hoofdlijnen**

De werkgroep HRM heeft voor het cultuurtraject een aantal aspecten uitgewerkt met kernwoorden. In 2009 zal dit, al dan niet met externe ondersteuning, nader worden uitgewerkt en in gang worden gezet. Het cultuurprogramma is gericht op de drie bedrijfscompetenties:

#### **Klantgerichtheid**

De kernwoorden bij klantgerichtheid zijn:

- Doorvragen, luisteren en confronteren
- Klantgerichtheid vooral richten op externe klant, de interne klant komt terug bij samenwerking
- Uitgangspunt voor het Werkplein is dat de medewerker het makkelijker krijgt, meedenken in mogelijkheden
- Relatiebeheer
- Creatief zijn
- Flexibel zijn (verschillende soorten klanten)
- Eén basishouding
- De klantmanager is centraal aanspreekpunt van de klant werkzoekende.

### **Resultaatgerichtheid**

- Werken met een taakstelling
- Baseren op heldere afspraken
- Balans houden bij het zo efficiënt mogelijk naar doel toewerken
- Afhankelijk van de facilitering van de medewerker
- Wat meet je? (bv. Instroom, doorstroom, caseload, doorlooptijden)
- Startgesprek met taakstellingen
- Essentieel is communicatie. Bijvoorbeeld zaken ter sprake brengen bij het niet behalen van resultaten, trends, signaleringen etc.
- Initiatief tonen
- Proactieve houding.

### **Samenwerken**

- Front office / BackOffice
- Collegialiteit
- Intervisie
- Feedback geven
- Klant centraal stellen
- Onderlinge afhankelijkheid, je hebt elkaar nodig
- Elkaar informeren (communicatie)
- Meekijken met elkaars werk en daardoor begrip verkrijgen

Een voorwaarde is dat tijdens het cultuurtraject medewerkers ook kunnen meepraten en daarin ook serieus genomen worden. Niet alles moet al vastliggen.

### **5.6 Arbeidsvoorwaarden**

Het Werkplein bestaat uit een front office en een back office. In de front office voeren medewerkers van de gemeente, UWV (Werkbedrijf) en Patijnenburg onder eenduidige aansturing van het managementteam hun werkzaamheden uit. Deze werkzaamheden zijn erop gericht om de door de ketenpartners gemeenschappelijk overeengekomen doelstellingen te realiseren.

Dit betekent dat de medewerkers van de front office in gelijkwaardige functies functioneren met onderling afwijkende arbeidsvoorwaarden, zoals vastgelegd in de verschillende CAO's. Dit is in de startfase van het Werkplein een begrijpelijke, acceptabele situatie. Van belang is wel dat geleidelijk



aan stroomlijning van beloning van soortgelijke functies plaatsvindt. In dit verband wordt verwacht dat ook landelijk een ontwikkeling op start komt, waarbij de functiewaardering van gelijkwaardige functies binnen de diverse CAO's worden afgestemd naar een vergelijkbaar niveau. Op korte termijn zal in het belang van de bedrijfsvoering maximaal gebruik gemaakt moeten worden van de ruimte binnen de diverse CAO's.

Binnen het Werkplein zullen de huisregels vastgesteld worden die onafhankelijk van de werkgever (CAO) door alle medewerkers gerespecteerd worden.

## 6. Financiering en verantwoording

### 6.1 Uitgaven Werkplein

#### 6.1.1 Investering ten behoeve van het Werkplein

De investering voor het realiseren van het Werkplein is nodig voor de verbouwing, de nieuwe inrichting, samenbrengen van de ICT-systemen en de verhuizing. Onderstaande tabel geeft de hoogte van de investeringsbedragen per onderdeel en per samenwerkingspartner.

	<b>Investering voor Werkplein</b>	<b>Gemeente</b>	<b>UWV (Werkbedrijf)</b>	<b>Patijnenburg</b>
<b>Bouw</b>	€ 3.870.000	--	--	€ 3.870.000
<b>Inrichting *</b>	€ 1.300.000	€ 600.000	€ 200.000	€ 500.000
<b>ICT *</b>	€ 40.857	€ 18.279	€ 5.913	€ 16.665
<b>Verhuizing*</b>	€ 19.303	€ 2.139	€ 5.324	€ 11.840
<b>Totaal</b>	<b>€ 5.230.160</b>	<b>€ 620.418</b>	<b>€ 211.237</b>	<b>€ 4.398.505</b>

De benodigde investering (bedragen exclusief BTW) wordt deels uitgesmeerd over de exploitatie, bijvoorbeeld door middel van afschrijvingskosten die via de huur worden verrekend. Voor het andere deel betreft het eenmalige kosten, die de exploitatiekosten voor het eerste jaar hoger maken dan voor de overige jaren. De kostenonderdelen met een asterisk (\*) worden in één keer gemaakt.

De investering voor de bouw en de inrichting is de inschatting van de werkgroep Bouw. De kosten voor een werkplek (inrichting inclusief meubilair) zullen eenmalig worden verrekend. De investering voor ICT is de inschatting van de werkgroep ICT en de investering voor de verhuizing zijn geraamd door de werkgroep Bouw.

De verdeling van de ICT-kosten over de deelnemende partijen is naar rato van het totaal aantal werkplekken in het Werkplein.

De verdeling van de verhuiskosten is conform de raming van het bouwadviesbureau Ritter. De relatief hoge kosten voor Patijnenburg weerspiegelen de extra verhuisbeweging die nodig is omdat Patijnenburg voor de verbouwing naar een tijdelijke locatie gaat en vervolgens terugkeert in het nieuwe gebouw.

Naast de bovengenoemde investeringskosten zijn er ook de – nog niet begrote - ontwikkelkosten, waaronder die van de projectorganisatie in 2009, de kosten van het opleidings- en cultuurprogramma en de communicatiekosten.

## 6.1.2 Exploitatiekosten Werkplein

Onderstaande tabel geeft alle verwachte jaarlijkse uitvoeringskosten voor het Werkplein weer, uitgesplitst naar samenwerkingspartner. De verwachte kosten per samenwerkingspartner zijn gebaseerd op de toegepaste verrekensystematiek zoals aanbevolen door het AKO (algemeen Ketenoverleg) en de afgesproken aantallen werkplekken. De uitleg van deze verrekening volgt in onderdeel 3.

			Totale kosten	Gemeente	UWV (WERKb.)	Patijnenburg
Eigen kosten		<i>obv opgave werkgroep F&amp;V</i>				
		Salarislasten	€ 3.291.595	€ 1.507.116	€ 457.179	€ 1.327.300
		Overige personeelskosten	€ 164.580	€ 75.356	€ 22.859	€ 66.365
Kosten front office		<i>obv sleutel 50/50 volume/instroom</i>				
		Gedeelde kosten	€ 149.500	€ 54.029	€ 95.471	€ -
Kosten Werkplein		<i>obv werkplekken</i>				
		Huur en facilities	€ 820.307	€ 372.829	€ 106.558	€ 340.920
		ICT	€ 150.000	€ 68.175	€ 19.485	€ 62.340
<b>Totaal</b>			<b>€ 4.575.982</b>	<b>€ 2.077.505</b>	<b>€ 701.552</b>	<b>€ 1.796.925</b>

Hieronder worden de uitgavenposten toegelicht.

### *Salarislasten*

Dit omvat alle salarislasten van de mensen die werkzaam zijn in het Werkplein (de SW-geïndiceerde werknemers van Patijnenburg uitgezonderd). Dit zijn de werkgeverslasten inclusief sociale lasten. De cijfers zijn gebaseerd op opgave van de financiële administratie van de drie samenwerkingspartners. Conform de AKO-systematiek betalen de samenwerkingspartners zelf de medewerkers die zij in het Werkplein inbrengen, voor zover het niet gaat om deelbare kosten. Het is nog niet besloten welke mensen de nieuwe rollen binnen het Werkplein gaan invullen, zoals bijvoorbeeld het bedrijfsbureau. Wanneer deze rollen ingevuld kunnen worden binnen het aanwezige personeelsbestand, zullen de personele kosten uit het overzicht nog afnemen.

### *Overige personeelskosten*

Dit omvat de personele kosten exclusief de salarissen. Voorbeelden hiervan zijn reiskosten, belkosten en opleidingen. Deze kosten kennen dezelfde verhouding als de personeelskosten. Het opslagpercentage van 5% hiervoor is gebaseerd op ervaringscijfers van Berenschot.

### *Gedeelde kosten*

Dit omvat de kosten die gemaakt gaan worden voor het gebruik van de front office. Een gedetailleerd overzicht van de andere onderdelen is terug te vinden in bijlage 9. Op basis van de door het AKO vastgestelde systematiek – waarbij de verdeling plaatsvindt op basis van het volume en de instroom van het aantal klanten van de gemeenten (WWB-ers) en UWV (=WW-ers) - draagt de gemeente 36,14% en UWV (Werkbedrijf) 63,86% van de totale kosten. Patijnenburg deelt niet in deze kosten omdat ze geen deel uitmaken van de front office (voor wat betreft de wettelijke SUWI-taken). Indien en voor zover Patijnenburg wel deel gaat uitmaken van de front office, zal hierover een nadere afspraak moeten worden gemaakt.

### *Huur en facilites*

De totale kosten voor het gebouw (afschrijving) en facilites bedragen € 820.307,- per jaar. Onder facilites wordt verstaan zaken die nodig zijn om het gebouw – los van de functie - te kunnen gebruiken zoals energie, receptie, bewaking en postvoorziening. De verdeling van deze kosten over de samenwerkingspartners (huur) vindt plaats op basis van het totaal aantal werkplekken (front office plus back office). Het aantal werkplekken van de samenwerkingspartners in het Werkplein is opgenomen in de onderstaande tabel.

	Front office	Back office	Totaal	Sleutel
Gemeente	4	31	35	45,45%
UWV (WERKb.)	8	2	10	12,99%
Patijnenburg	0	32	32	41,56%
<b>Totaal</b>	<b>12</b>	<b>65</b>	<b>77</b>	<b>100 %</b>

N.B.: In het programma van eisen voor de nieuwbouw wordt uitgegaan van 82 werkplekken. De resterende 5 werkplekken zijn nog niet toegewezen aan de gebruikers.

Er is uitgegaan van een bedrag voor de kale huur van 140 euro per vierkante meter. Dat is evenwel een streefwaarde. Op basis van het PVE voor het gebouw kwam het ingehuurd bouwadviesbureau op veel hogere kosten uit. Deze waren niet acceptabel voor de stuurgroep. In opdracht van de stuurgroep onderzoekt het adviesbureau de mogelijkheden om de bouwkosten binnen het programma van eisen omlaag te brengen. Dat is een ambitieuze bijstelling. De eenmalige investeringen worden nu nog geraamd op 6,5 mln euro. Het adviesbureau zoekt naar mogelijkheden om het eenmalige investeringsbedrag omlaag te brengen naar 4,5 mln euro.

Tot slot is het, ter minimalisering van financiële risico's, van belang dat huurovereenkomsten voor langere tijd worden aangegaan. In de overeenkomsten worden ook de financiële aspecten van eventuele voortijdige beëindiging van deelneming geregeld.

## ICT

De ICT kan worden gedraaid op de huidige infrastructuur. Dit wordt mogelijk gemaakt doordat het webbased opgezet wordt. Ook wordt er vanuit gegaan dat de computers, die de medewerkers op dit moment gebruiken, ook in het Werkplein worden gebruikt (de computers gaan mee met de verhuizing). De weergegeven kosten zijn de extra inspanningen voor aansluiting binnen het Werkplein. De versleuteling van deze kosten is gebaseerd op de aantallen werkplekken per partner.

Het grootste gedeelte van de werkzaamheden op het gebied van ICT ten behoeve van het Werkplein zullen plaatsvinden op de huidige ICT-afdelingen van de drie partners, dus niet fysiek binnen het Werkplein (behalve vanuit Patijnenburg). Het aantal uren die deze afdelingen gezamenlijk extra zullen moeten gaan maken voor het Werkplein is geraamd op 20 uur per week. Dit is voor het beheer van het 'schild' dat de systemen gaat verbinden. De kosten hiervoor zijn ongeveer € 93.600,-, uitgegaan van een gemiddeld uurtarief van € 90,- en 52 weken per jaar. De totale kosten van € 150.000,- zijn de personele beheerkosten en de materiële kosten (o.a. afschrijving en onderhoud) opgeteld. Het beheer van het ICT-systeem van het Werkplein is hiermee nog niet behartigd. De geraamde kosten gelden alleen voor de afzonderlijke 'thuishavens'. Er zal iemand aangewezen moeten worden die aanspreekpunt wordt voor de ICT binnen het Werkplein. Omdat dit iemand zou kunnen zijn die al werkzaam is binnen het Werkplein, worden hier nog geen extra kosten voor geraamd. De beslissing hiervoor is afhankelijk van de resultaten van de landelijke pilots. Waarschijnlijk kan dit na maart besloten worden.

## 6.2 Financiële verrekening

### 6.2.1 De uitgangspositie

Hieronder wordt de verrekensystematiek toegelicht. Het model is gebaseerd op het recentelijk door het AKO vastgestelde stramien. Enkele gemeenten werken al volgens dat stramien. Daarbij worden de volgende uitgangspunten in acht genomen:

- Patijnenburg is de investeerder van de verbouwing van het Werkplein en blijft eigenaar van het pand.
- Het Werkplein zal een front office huisvesten en meerdere back offices.
- In het Front office werken de drie gebruikers (Gemeente Westland en UWV (Werkbedrijf en Patijnenburg) samen aan de klantprocessen. In de Back offices werken de drie partijen van het Werkplein (gemeente Westland, UWV (Werkbedrijf) en Patijnenburg) strikt genomen – onverlet latend het belang van zoveel mogelijk samenwerking - gescheiden van elkaar.
- Patijnenburg is verhuurder van het pand en Gemeente Westland en UWV (Werkbedrijf) zijn huurder van werkplekken.
- De medewerkers van UWV (Werkbedrijf), Patijnenburg en gemeente zijn alle gemandateerd om elkaars klanten te ondersteunen. UWV (Werkbedrijf), Patijnenburg en gemeente hebben overeenstemming over elkaars inhoudelijke programma's. Het mandaat is afgestemd op deze programma's.

- De huur/verhuur van het gebouw en de faciliteiten gaat op basis van aantal werkplekken. De gezamenlijke kosten voor de front office gaat op basis van de jaarlijkse instroom/volume met het gewicht 50%/50%. De personeelskosten betalen de partijen zelf. Er vindt in eerste aanleg geen verrekening plaats van de personeelskosten.
- Iedere partij binnen het samenwerkingsverband houdt de eindverantwoordelijkheid over de dienstverlening aan de eigen klanten.

Dit betekent dat Gemeente Westland en UWV (Werkbedrijf) maandelijks een vaste huurprijs betalen aan Patijnenburg. Dit is gebaseerd op het aantal werkplekken dat in de huurovereenkomst is afgesproken, maal een integrale kostprijs per m2. Bijlage 9 geeft een overzicht van de opbouw van deze kostprijs.

### 6.2.2 Gehanteerde sleutels

Afgezien van de personele kosten en de overige directe kosten, worden de kosten per organisatie gebaseerd op de totale kosten voor het Werkplein en versleuteld. Hiervoor worden twee sleutels gebruikt: het aantal werkplekken en de volume/instroomsleutel.

Onderstaande tabel toont de aantallen werkplekken, op basis waarvan de huur wordt versleuteld.

	Front office	Back office	Totaal	Sleutel
Gemeente	4	31	35	45,45%
UWV (Werkb.)	8	2	10	12,99%
Patijnenburg	0	32	32	41,56%

De sleutel die voor 50% gebaseerd wordt op het volume en 50% op de instroom per jaar wordt in onderstaande tabel toegelicht.

	Gemeente	UWV (WERKb.)	Patijnenburg
Instroom p.j.	240	940	-
Volume	627	580	-
sleutel	36,14%	63,86%	0,0%

De komende periode zal UWV Werkbedrijf naast WW ook WAO en Wajong onderbrengen in de integrale dienstverlening. Dit heeft consequenties voor de verdeling van de kosten. In opdracht van het AKO wordt over dit onderwerp gewerkt aan een handreiking die in het voorjaar 2009 beschikbaar komt.

In de hier gehanteerde sleutel is uitgegaan van het scenario dat de WSW-geïndiceerden geen gebruik maken van de Front office. Wanneer dit scenario niet wordt toegepast binnen het uiteindelijk vastgestelde concept, zullen de cijfers in bovenstaande versleuteling wijzigen.

### **6.2.3 Aandachtspunten**

Deze systematiek heeft de charme van de eenvoud. In de praktijk kan het voorkomen dat één van de partijen een onevenredig grote bijdrage in het Werkplein levert. Het systeem voorziet in dat geval niet in compensatie. Het risico bestaat dat partijen zich daardoor, ondanks de goede bedoelingen, terugtrekken op hun eigen 'eiland'. Daardoor is er spanning met de doelstelling 'integrale dienstverlening'. Tevens is het belangrijk dat het wordt bijgehouden wanneer partijen elkaars trajecten of producten inzetten.

### **6.2.3 Conceptueel model voor risicodekking**

De beste oplossing gericht op het tot stand brengen van de integrale dienstverlening is het werken met een integrale kostprijs. Het Werkplein formuleert het volledige productaanbod. Vervolgens worden alle kosten die moeten worden gemaakt: personeel, ICT, huur, overhead etc. via een nog te ontwikkelen verdeelsleutel toegedeeld aan de verschillende producten. Feitelijk zijn de gemeente, UWV (Werkbedrijf) en Patijnenburg afnemers van producten van het Werkplein. Zij betalen per product een prijs conform de integrale kostprijs. Aan de andere kant leveren zij natuurlijk ook allerlei zaken, m.n. de medewerkers. Periodiek komt er een overzicht waarin precies staat wat de partijen hebben bijgedragen aan het Werkplein, wat ze hebben afgenomen en welke bedragen per saldo verrekend moeten worden. In bijlage 10 staat een toelichting van dit principe beschreven.

Op dit moment wordt ervan uitgegaan dat gestart wordt met de verrekensystematiek zoals hiervoor beschreven. In de aanloop naar het Werkplein doen de samenwerkingspartners onderzoek naar een verrekensystematiek op basis van de integrale kostprijs. Te zijner tijd wordt bezien of en zo ja wanneer een dergelijke systematiek binnen het Werkplein wordt toegepast.

### **6.3 Verantwoording**

De kaders voor de planning en control cyclus zijn opgenomen in het hoofdstuk over aansturing. De verantwoording van de verschillende partijen richting hun eigen organisaties moet bij de verdere uitwerking nader vormgegeven worden. In bijlage 3 staan de programma's van eisen van de drie betrokken partijen met betrekking tot de informatie die vanuit de front office opgeleverd moet worden.

### **6.4 Re-integratiekosten**

De gemeente en het UWV (Werkbedrijf) ontvangen middelen voor de re-integratie van hun klanten. Voor de gemeenten gaat het om WWB-ers, ANW-ers, nuggers en mensen met een gesubsidieerde baan gefinancierd uit het werkdeel. De re-integratie van deze groepen wordt – ook na de totstandkoming van het Werkplein – ten laste gebracht van het gemeentelijk re-integratiebudget. Met de introductie van het Participatiebudget worden de budgetten voor de WWB, voor Inburgering en voor Volwasseneneducatie samengevoegd ten behoeve van grotere mogelijkheden voor maatwerkfinanciering). Voor het UWV gaat het om WW-ers en mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering, waarvan de re-integratie ten laste komt van het re-integratiebudget van het UWV.

Met andere woorden, de deelnemende partijen blijven na totstandkoming van het Werkplein financieel verantwoordelijk voor hun eigen groepen, ook als de dienstverlening heeft plaatsgevonden door een andere dan de direct verantwoordelijke organisatie (bv als een WW-er op een re-integratietraject is geplaatst door een coach die op de loonlijst staat van de gemeente). Het is wel mogelijk dat klanten van de gemeente op een door het UWV ingekocht re-integratietraject worden geplaatst en dat UWV-uitkeringsgerechtigden op een re-integratietraject van de gemeente worden geplaatst. Ook in die gevallen worden de kosten betaald door de financieel verantwoordelijke partijen (de gemeente financiert het UWV-traject voor de WWB-er en het UWV financiert het gemeentelijk traject voor de UWV-uitkeringsgerechtigde). Hoe dan ook is van belang dat bij de financiering van re-integratie de wettelijke kaders in acht worden genomen (creativiteit binnen rechtmatigheid).

De gemeente Westland ziet het als haar taak om een bijdrage te leveren aan het verminderen van de totale uitkeringsafhankelijkheid binnen de gemeente. Het gemeentebestuur maakt zich vooral zorgen om de sterke ophoop van het aantal mensen met een Wajong-uitkering. De gemeente treedt in overleg met het UWV (Werkbedrijf) over een gezamenlijke aanpak gericht op het verminderen van het aantal mensen met een UWV-uitkering. In voorkomende gevallen kan de gemeente een financiële aanvulling geven op de re-integratiemiddelen van het UWV. De gemeente mag middelen vanuit het eigen re-integratiebudget inzetten voor andere dan de eigen doelgroepen.

SW-bedrijf Patijnenburg ontvangt via de gemeente de rijksvergoeding WSW voor het creëren van SW-plekken. De gemeente geeft op dit moment jaarlijks een aanvulling. Na de totstandkoming van het Werkplein zal dat naar verwachting niet veranderen.

### **6.5 Beschikbaarheid budgetten**

De beschikbare budgetten ten behoeve van de uitvoering van de wettelijke taak van de SUWI partners en ten behoeve van het stimuleren van participatie in het algemeen is afhankelijk van de kabinetskeuzes en de bijbehorende begrotingen.

Afhankelijk van de toegekende budgetten de aanvullende gemeentelijke keuzes zullen klantgroepen onderscheiden worden en kan er geïnvesteerd worden in de ambities.

De uitvoering van de re-integratie trajecten, de indicaties, de begeleiding en het toekennen van subsidies zal marktconform moeten gebeuren.



## **7. Communicatie en PR**

### **7.1 Inleiding**

De front office van het Werkplein bestaat uit een gemeenschappelijke dienstverlening en gedeelde ambities. Daarnaast zijn er binnen het Werkplein de entiteiten die een afgebakende (wettelijke) taak uitvoeren met een eigen netwerk en een eigen profiel. Schriftelijke communicatie (briefpapier) met klanten zal zoveel mogelijk eenduidig plaatsvinden. Het naast elkaar bestaan van promotie activiteiten vanuit het Werkplein en de losse entiteiten vraagt een helder plan waarin vastgesteld wordt wanneer de communicatie en promotie plaatsvindt vanuit de gemeenschappelijke ambities en wanneer er sprake is van een entiteit eigen ambitie. Naar verwachting zal op termijn er slechts sprake zijn van promotie vanuit het Werkplein, tenzij bewezen meerwaarde behaald wordt uit separate promotie.

### **7.2 Communicatiedoelstellingen – wat willen we bij de diverse doelgroepen bereiken**

Intern:

- Het vergroten van de kennis over de inhoud, rol en context van het Werkplein. Vooral gericht op de doelgroep medewerkers, zij kennen nut en noodzaak, zijn op de hoogte van de voortgang en mijlpalen, en klanten. Klanten zijn op de hoogte van functie en meerwaarde van het benaderd worden vanuit één loket.
- De interne doelgroepen staan positief tegenover het werken in een Werkplein en zijn gemotiveerd om een actieve bijdrage te leveren in de aanloop en realisatie van het Werkplein. Ze zijn zich bewust van het grotere geheel waarin ze hun werk doen (bijdragen aan kenniseconomie van Westland). Daarnaast kunnen ze aan hun omgeving uitleggen waarom dit project wordt uitgevoerd.
- De partners treden op als één geheel en dragen dezelfde boodschap uit, zowel intern als extern. Belangrijk is dat er vooraf afstemming plaatsvindt over wat er door wie wordt gecommuniceerd. De communicatieadviseur van de Gemeente Westland heeft de regie op de communicatie.
- Het creëren van een gemeenschappelijke cultuur. In het Werkplein moeten de medewerkers van de gemeente Westland, Patijnenburg en UWV (Werkbedrijf ) gaan samenwerken. Dat betekent dat drie culturen in één gebouw moeten worden samengebracht en dat gewerkt moet worden vanuit één cultuur.

Extern:

- Externe doelgroepen informeren over nut en noodzaak van het Werkplein.
- Een positieve houding bewerkstellingen bij externe doelgroepen ten opzichte van het Werkplein.
- De externe doegroepen weten hun weg naar het Werkplein te vinden en maken graag gebruik van de diensten van het Werkplein.

### **7.3 Doelgroepen en middelen**

De communicatie over het Werkplein is in de realisatiefase gericht op de interne doelgroepen. Zodra de realisatie van het Werkplein dichterbij komt worden ook de externe doelgroepen actief bij het proces betrokken.

Om de communicatiedoelstellingen te bereiken, wordt in 2009 een groot aantal middelen ingezet. Naast digitale en papieren communicatiemiddelen, is ook mondelinge communicatie van belang. Dit kan via bijeenkomsten en via intermediaire personen als teamleiders. In de bijeenkomsten gaat het niet alleen om informeren, maar ook om het verkrijgen van input vanuit vooral de medewerkers. Op deze wijze ontstaat draagvlak voor het gezamenlijk werken vanuit één locatie. In het hoofdstuk realisatie en planning is een samenvatting van het communicatieplan opgenomen.

## **8. Realisatie en planning**

### **8.1 Inleiding**

De eerste stappen van de voorbereidingen voor het Werkplein zijn gezet van het operationaliseren van het dienstverleningsconcept voor de front office. Binnen de kaders van het businessplan vinden, indien het gemeentebestuur definitief akkoord gaat op basis van de voorziene exploitatie van het Werkplein, vervolgens in 2009 de verdere uitwerking en voorbereiding van de implementatie in 2010 plaats.

Dit is tot stand gebracht door een gezamenlijke projectorganisatie van gemeente, UWV (Werkbedrijf) en Patijnenburg, die om redenen van inhoudelijke overlap en efficiency ook zorg draagt voor de voorbereiding van de invoering van het Participatiebudget in Westland.

Deze projectorganisatie, die schematisch is weergegeven in Hoofdstuk 1, kan in 2009 ook worden gebruikt voor de verdere uitwerking van de hoofdlijnen in het businessplan en van de voorbereidingen voor de start van het Werkplein (en van het Participatiebudget). Voor de projectorganisatie zal op korte termijn een totale projectbegroting worden opgesteld (inclusief bijvoorbeeld de kosten van het opleidings- en cultuurprogramma).

Voor de daadwerkelijke implementatie zal een andere samenstelling gekozen moeten worden voor de projectorganisatie, waarin het lijnmanagement een zwaardere rol zal gaan vervullen.

De planning is dat alle partijen in mei 2010 gehuisvest zijn in het Werkplein.

De verschillende werkgroepen zijn parallel aan het schrijven van het businessplan een traject ingegaan van het opstellen van allerlei producten ten behoeve van het Werkplein (gedetailleerde werkprocessen, verrekenmodellen, de start van een opleidingsplan etc.). In onderstaande paragraaf is opgenomen wat de verschillende werkgroepen in de eerste helft van 2009 gaan opleveren ten behoeve van de implementatie van het Werkplein en ten behoeve van de pilot Participatiebudget.

Naast het businessplan en de planning voor het opleveren van de verschillende producten bestaat er een Huisvestingsplan: een Programma van Eisen en een planning voor de realisatie van de huisvesting. Vanzelfsprekend is er een relatie tussen de werkprocessen binnen het Werkplein en de eisen die deze werkprocessen stellen aan de toekomstige huisvesting.

Het programma van eisen wordt vertaald naar een Definitief ontwerp waarbij naast aandacht voor de praktische inrichtingswensen ook aandacht is voor gewenste uitstraling die de ambities ten aanzien van het Werkplein ondersteunen.

### **8.2 Communicatie**

Medio januari wordt een werkgroep communicatie geformeerd door de communicatieadviseur van de gemeente Westland in overleg met de projectgroep. In de werkgroep zitten de communicatieadviseur en medewerker van de gemeente Westland en de communicatiemedewerkers van Patijnenburg en UWV (Werkbedrijf).

Vooruitlopend op de werkgroep is een plan van aanpak opgesteld (bijlage 11) waarin het volgende is opgenomen:

- Cultuurtraject medewerkers front office: de belangrijkste opgave in het realisatiestadium is het creëren van een gezamenlijke identiteit voor de werknemers van de kernpartners. De medewerkers moeten elkaar leren kennen, informatie ontvangen over wat er gaat gebeuren en hoe het gaat gebeuren. De medewerkers moeten een positief gevoel krijgen bij hun toekomstige werkplekken. Acties: informatie via reguliere overleggen, gezamenlijk bijeenkomsten medewerkers, actueel houden websites, opzetten en verspreiden van nieuwsbrieven, artikelen in huisorganen van de partners, werkbezoeken, workshops en een prijsvraag.
- Opstellen Logo en huisstijl voor het gevoel van eenheid zowel intern als extern.
- Communicatietraject richting de Raad (samen met participatiebudget)
- Communicatietraject richting de ondernemingsraden: presentatie over stand van zaken en voortgang, flyers en nieuwsbrieven
- Communicatie medewerkers die niet direct betrokken zijn: artikelen, websites
- Communicatie richting externen, burgers, klanten, ondernemingsverenigingen en andere nog aan te haken partners (bv SOB): regulier overleg, openbare bijeenkomst bij opening Werkplein, website Werkplein, flyer, nieuwsbrief, presentaties.
- Communicatie omwonenden Patijnenburg: brief gemeente Westland
- Communicatie pers: persberichten.

### **8.3 Werkprocessen**

Om te komen tot een geïntegreerde dienstverlening moet een implementatietraject worden ingezet vanuit de werkgroep Klantprocessen met daarin in ieder geval de volgende onderdelen:

- Opzetten van een gezamenlijke KVS en digitaal dossier
- Ontwikkelen van een trajectenboek waarin alle huidige ingezette instrumenten in worden vermeld en nog nieuw te ontwikkelen instrumenten
- Doorlichten van alle bestaande werkprocessen. Beschrijven van de nieuwe procedures en processen en waar nodig aanpassen van de bestaande processen inclusief ondersteunende documenten zodat er een juiste afstemming komt tussen de front office en back office processen.
- Vastleggen van werkafspraken
- Voor het bewerkstelligen van een korte maar volledige intake met zo min mogelijk dubbelingen is het wenselijk om een pilot (of een ander gelijksoortig traject) op te zetten met een gezamenlijk werk en inkomen intake. Met als eindresultaat een duidelijke verdeling is in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden maar ook om dubbelingen in de uitvraag te voorkomen.

- Overdracht van de huidige klanten naar de nieuwe organisatie.
- De uitwerking van de beleidsvisie participatiebudget integreren in de processen.
- Opzetten van een overlegstructuur tussen de verschillende organisaties

Om te komen tot een geïntegreerde dienstverlening richting werkgevers moet een implementatietraject worden opgezet met daarin in ieder geval de volgende onderdelen:

- Opzetten van een gezamenlijk relatiebeheersysteem, ICT ondersteuning (CRM).
- Doorlichten van alle bestaande werkprocessen. Beschrijven van de nieuwe procedures en processen en waar nodig aanpassen van de bestaande processen inclusief ondersteunende documenten zodat er een eenduidige manier van werken ontstaat en een juiste afstemming tussen de partijen.
- Analyse van de bestaande werkgeverscontacten en overdracht. Welke partijen hebben welke contacten en overdracht van deze contacten naar uiteindelijke contactpersoon.
- Verbreden van het bestaande netwerk.
- Communicatie naar werkgevers over diensten werkgeversservicepunt.
- Daarnaast moet de coördinatie en afspraken rondom scholing en onderwijs in relatie tot WSP nog uitgewerkt worden. Tevens moet rekening gehouden worden met de nieuwe wetgeving rondom jongeren onder de 28 jaar zonder startkwalificatie.

#### **8.4 HRM**

Werken in een nieuwe organisatie met nieuwe werkprocessen vergt voor de medewerkers een andere manier van werken en voor sommige functies andere competenties. Samenwerking door ketenpartners met van oorsprong verschillende bedrijfsculturen vraagt aanpassing en gewinning van de medewerkers. Een Werkplein met minder herkenbaarheid van de individuele organisaties vraagt om een omslag van de medewerkers. De werkgroep HRM bereidt de medewerkers hierop voor door middel van:

- Het opstellen en uitvoeren van een plan voor het organiseren van de betrokkenheid van werknemers van de verschillende partijen bij het transitieproces inclusief medezeggenschap
- Het opstellen van een cultuurprogramma als voorbereiding op de samenwerking gebruik makend van expertise van het AKO.
- Het opstellen van een opleidings-/trainingsprogramma op basis van de nieuwe competentieprofielen die eerder zijn opgesteld
- Het opstellen van een werving en selectieprocedure voor de nieuwe functies in het Werkplein.

## **8.5 Financiën en verantwoording**

Het participatiebudget en de inrichting van de BVT vergt andere begrotingsregels, andere verantwoordingsprocessen en andere afspraken tussen ketenpartners. De werkgroep financiën en verantwoording heeft ten behoeve van dit businessplan een aantal producten opgeleverd en voor een aantal producten de uitgangspunten geformuleerd. De werkgroep financiën en verantwoording zal periodiek actuele gebeurtenissen bespreken. Onderzocht worden daarbij zaken, die invloed hebben op het financiële systeem en worden vervolgens de consequenties daarvan in beeld gebracht voor de op te zetten Werkplein.

De werkgroep werkt de volgende zaken uit ten behoeve van het Werkplein en het Participatiebudget:

- Stichtingskosten Werkplein inclusief bouw, verhuizing, ICT etc. (in dit businessplan)
- Exploitatie Werkplein (in dit businessplan)
- Financieringsvoorstellen vanuit de verschillende partijen (in dit businessplan)
- Financieel verantwoordingsmodel voor de verschillende partners
- Samen met ICT werkgroep opstellen programma van eisen voor management informatiesysteem
- Handboek voor de aanpassing van de interne verantwoordingsprocessen tbv participatiebeleid
- Notitie met eisen vanuit het Rijk rondom externe verantwoording participatiefonds
- Voorstel voor geïntegreerd systeem voor doelmatigheid en rechtmatigheidscontrole voor inzet van middelen uit participatiefonds
- Voorstel voor de wijze waarop budgetten in de gemeentelijke begroting worden verdeeld en opgenomen.

## **8.6 ICT**

Er vanuit gaande dat conform planning vanaf maart 2009 de definitieve besluitvormingsdocumenten vanuit het AKO worden vrijgegeven, is het zaak om de periode tot maart 2009 te overbruggen met enerzijds het opstellen van de impactanalyses zodat de stappen cq activiteiten in het migratieplan, dusdanig zijn onderbouwd en beoordeeld, zodat de er een belangrijk gemeenschappelijk referentiekader ontstaat om samen met de werkgroep klantprocessen de gevolgen van de procesinrichting, binnen de ICT afdelingen van betrokken partijen aangaande de in gebruik zijnde informatiesystemen, in kaart te kunnen brengen, zodat deze aanpassingen gecontroleerd, en met minimale kans op verstoringen kunnen worden uitgevoerd tijdens het migratietraject. Daarnaast is het cruciaal te starten met een awareness campaign om het procesgericht werken middels 'end-to-end' die betekenis te geven die bijdraagt om de ICT afdelingen voor te bereiden op hun vernieuwde dienstverlening aan het Werkplein Westland.

## **8.7 Bouw**

In oktober 2008 heeft de architectenselectie plaatsgevonden. In november is gestart met het voorlopig ontwerp. Vanaf januari 2009 zal dit worden uitgewerkt tot een definitief ontwerp voor het Werkplein. Eind februari zal aansluitend worden gestart met het interieurontwerp. Hierop volgend zal eind maart de kostenraming voor het definitief ontwerp worden opgesteld en het bestek uitgewerkt. Gelijktijdig met het bestek zal gestart worden met de aanbestedingen evenals de aanvraag van de bouwvergunning.

Na de bouwvoorbereiding vanaf halverwege juli 2009 wordt halverwege begonnen met de bouw, die naar verwachting tot maart 2010 zal duren. In mei 2010 zijn alle partijen gehuisvest in het Werkplein.

Een meer gedetailleerde planning van de Werkgroep Bouw is opgenomen in bijlage 12.

## **8.8 Overige acties en aandachtspunten**

Daarnaast zijn acties en aandachtspunten op korte termijn:

- Actieve participatie van het Werkplein Westland in de pilots Fundamentele herbezinning.
- Ontwikkelen brede visie Arbeidsmarktbeleid Westland.
- Ontwikkeling van het Werkplein Westland tot een expert Indicatiestelling Loonwaarde die aansluit bij de Westlandse arbeidsmarkt.

Tot slot zal het proces van de totstandkoming van het Werkplein Westland vanuit de uitvoering bespoedigd worden, evenals antwoorden ten behoeve van de bekostiging van activeringsbeleid (Participatiebudget)

In dit verband zullen Gemeente Westland, UWV ((Werkbedrijf)) en Patijnenburg in de aanloop naar de definitieve gemeenschappelijke huisvesting nadrukkelijker in de keten met elkaar optrekken en naar buiten treden vanuit een gemeenschappelijk belang. Ketens en samenwerkingsverbanden worden overgedragen aan het Werkplein en vanuit de gemeenschappelijke visie benaderd worden. In dit verband zal de komende tijd ook met werkgevers gezocht worden naar nieuwe mogelijkheden, waarbij creativiteit en bereidheid nog belangrijker worden.