

# Steeds meer mensen aan het werk

Businessplan CWI, het WERKbedrijf van UWV, 2009 – 2012

*Definitieve versie*



1 juli 2008

# INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE .....	2
VOORWOORD.....	3
1. ONZE MISSIE EN AMBITIES .....	5
2. ONZE OMGEVING.....	10
2.1 De klanten van de Werkpleinen.....	10
2.2 Onze stakeholders .....	11
2.3 Organisatiekracht op de arbeidsmarkt.....	12
3. ONZE DOELSTELLINGEN.....	13
3.1 Samen met gemeenten mensen aan het werk helpen, in het bijzonder mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt.....	13
3.2 Vraaggerichte werkgeversdienstverlening en re -integratie.....	18
3.3 Zorgdragen voor een goed functionerende arbeidsmarkt.....	20
4. ONZE SERVICES EN INSTRUMENTEN .....	23
5. ONZE MEDEWERKERS.....	24
5.1 Onze bedrijfscultuur.....	24
5.2 Opleiding, mentoren .....	27
5.3 Personeelsomvang.....	28
6. ONZE ORGANISATIE .....	29
6.1 De organisatie van CWI, het WERKbedrijf van UWV.....	29
6.2. Onze relatie met de andere bedrijfskernfuncties en met concern UWV (sturingsprincipes en samenwerkingsvormen).....	35
7. Financiële .....	38
7.1. Financieel kader 2012.....	38
8. Transformatie.....	40
8.1. Plateauplaning transformatie en besparingen .....	41
8.2. Transformatieprogramma .....	41
BIJLAGE 1: AF TE NEMEN CONCERN STAFFUNCTIES.....	43
BIJLAGE 2: ROL EN TAKEN STAFFUNCTIES.....	44
BIJLAGE 3: INDELING DISTRICTEN .....	50
BIJLAGE 4: VOORBEELDEN GEINTEGREERD WERKEN.....	51

# VOORWOORD

Alle hens aan dek.

Het gaat economisch goed met Nederland. Dat betekent meer banen, meer vacatures en een grote dynamiek in alle sectoren van de arbeidsmarkt. De werkloosheid is al fors gedaald. Het is nu het moment om de gunstige condities te benutten voor de minder kansrijke werkzoekenden: mensen die al langer werkloos zijn, jongeren, ouderen, allochtonen en mensen die fysieke en/of sociale beperkingen hebben. Het is tijd voor een alle-hens-aan-dek om de arbeidsparticipatie in Nederland te verhogen en de arbeidsreserve van mensen die aangeven te willen werken, aan te spreken. Omdat de economische groei daarom vraagt, maar ook omdat de sociale cohesie, het gevoel van eigenwaarde en de onafhankelijkheid van veel individuen ermee gediend is.

Het is de ambitie van CWI, het WERKbedrijf van UWV, om samen met de gemeenten aan deze doelstellingen een belangrijke bijdrage te leveren. Het programmaplan van het AKO speelt daarbij een richtinggevende rol. Wij gaan de komende periode ieder jaar tenminste tezamen 250.000 duizend (langdurig) werklozen en met werkloosheid bedreigde werknemers aan het werk helpen of er voor zorgen dat zij geen beroep (meer) hoeven te doen op een uitkering. Het gaat ons dus om werk en om verhoging van de arbeidsparticipatie. Zoveel mogelijk mensen aan de slag. Daar gaan we ons voor inzetten. Dit plan geeft aan hoe we dat gaan doen.

Om de ambities klantgericht en effectief te realiseren bieden wij met gemeenten in alle frontoffices (Werkpleinen) geïntegreerde dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers volgens de 'Toonkamerprincipes'. Alle klanten krijgen een vast aanspreekpunt en worden zo snel en efficiënt mogelijk geholpen bij het vinden van een baan of personeel. Waar nodig worden re-integratiemiddelen van ons en de gemeenten ingezet om de geschiktheid van kandidaten te vergroten (zoals met proefplaatsingen, IRO's, schuldhulpverlening, kinderopvang en zorg). Wij doen er alles aan om te voorkomen dat mensen te lang in een WW- of Arbeidsongeschiktheids-regeling zitten met het risico dat ze na enige tijd doorstromen naar de WWB.

CWI, het WERKbedrijf van UWV, en de gemeentelijke sociale dienst zetten dan samen geïntegreerd medewerkers, middelen en instrumenten in om de gemeenschappelijke ambities te bereiken.

De aanpak kan per gemeente verschillen. Wij zullen hierop vanuit onze ambities inspelen in de wetenschap dat de arbeidsmarkt lokaal verschilt en de wensen van gemeenten verschillen.

Op de arbeidsmarkt zijn de werkgevers onze belangrijkste partner. Wij ondersteunen hen om in huidige en toekomstige personeelsvraagstukken te voorzien. Daarbij realiseren we twee doelen in één: bedrijven kunnen succesvol draaien en voor mensen aan de kant worden er nieuwe kansen geboden.

Wij werken – als co-maker - met gemeenten, bedrijfsleven, scholingsinstellingen en andere organisaties aan pragmatische arrangementen, die vooral bepaald worden door vraag en aanbod op de regionale arbeidsmarkt en door de bijzondere condities die in de betreffende regio realiteit zijn.

De aanleiding voor dit businessplan is de fusie op 1 januari 2009 van de Centrale organisatie werk en inkomen en het Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen. Die fusie brengt de activiteiten van beide organisaties gericht op werk samen in één nieuw organisatieonderdeel. In het WERKbedrijf combineren wij de werkgeverscontacten en netwerken van CWI met de re-integratiemiddelen en know-how van UWV. Die combinatie is voor de huidige arbeidsmarkt hard nodig. De gemeenten krijgen één krachtige landelijke partner, wat de regionale en lokale slagkracht vergroot.



Dit businessplan is tot stand gekomen na een uitgebreide consultatieronde, zowel met het management en de medewerkers als met landelijke en lokale stakeholders.

Gesproken is onder andere met de landelijk vertegenwoordigers van gemeenten (G4, G27, kleine gemeenten, Divosa, VNG) en via het districts- en vestigingsmanagement met een groot aantal gemeenten en de lokale politiek. Met Sociale partners (VNO/NCW, MKB-Nederland, FNV, CNV en in contacten met werkgevers en werkgeversverenigingen) en het onderwijsveld (MBO raad en lokale contacten). Niet in de laatste plaats is ook gesproken met de vertegenwoordigers van onze klanten, de cliëntenraden.

We zijn verheugd over het grote aantal reacties op het voorlopige businessplan. We hebben de reacties verwerkt in dit definitieve businessplan.

Als CWI en UWV zijn we al langere tijd bezig om onze werkprocessen op elkaar af te stemmen. De fusie is dus geen begin, maar eerder een sluitstuk van die samenwerking.

In dit businessplan is de dienstverlening aan mensen met een arbeidsbeperking wel in de plateauplanning meegenomen, maar nog niet in de financiële overzichten. De plateauplanning houdt verband met andere vernieuwingen binnen UWV, maar komt overeen met de uitgangspunten van het programmaplan AKO.

Staatssecretaris Aboutaleb heeft het WERKbedrijf opgeroepen vooral creatief, non-conformistisch en actiegericht te zijn. Deze arbeidsmarkt vraagt ook om zo'n benadering. Wij zien hierin een uitdaging en een extra impuls om een slagvaardig en effectief WERKbedrijf te bouwen.

De fusie gaat gepaard met het doorvoeren van een forse financiële besparing. Deze hebben wij doorvertaald in het plan. De besparingen hebben onontkoombaar gevolgen voor de dienstverlening die wij kunnen bieden. De verlaging van het uitvoeringsbudget zal in de komende jaren het uiterste van ons vergen om daadwerkelijk onze ambities te realiseren.

André Timmermans  
Programmadirecteur 'CWI, het WERKbedrijf van UWV'



# 1. ONZE MISSIE EN AMBITIES

Het gaat economisch goed met Nederland. Dat betekent meer banen, meer vacatures en een grote dynamiek in alle sectoren van de arbeidsmarkt. De werkloosheid is al fors gedaald. Het is nu het moment om de gunstige condities te benutten voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt en de minder kansrijke werkzoekenden: mensen die al langer werkloos zijn, jongeren, ouderen, allochtonen en mensen die fysieke en/of sociale beperkingen hebben. Het is tijd voor een alle-hens-aan-dek om de arbeidsparticipatie in Nederland te verhogen en de arbeidsreserve van mensen die aangeven te willen werken, aan te spreken. Omdat de economische groei daarom vraagt, maar ook omdat de sociale cohesie, het gevoel van eigenwaarde en de onafhankelijkheid van veel individuen ermee gediend is.



## MISSIE

Wij willen in de werkpleinen, in nauwe samenwerking met de sociale diensten, steeds meer mensen aan het werk helpen door het bij elkaar brengen van vraag en aanbod. We vervullen op landelijk, regionaal en lokaal niveau een schakelfunctie door met landelijk opererende werkgevers en branches afspraken te maken die we met gemeenten lokaal verzilveren.

Werkgevers, werknemers en private arbeidsmarktpartijen weten elkaar in de regel goed te vinden. Zodra er echter fricties ontstaan op de arbeidsmarkt bieden wij met gemeenten geïntegreerd medewerkers, middelen en instrumenten aan om deze fricties op te lossen. Dit doen wij altijd complementair, in samenwerking met private arbeidsmarktpartijen.

### **Steeds meer mensen aan het werk door het bij elkaar brengen van vraag en aanbod**

We doen dit:

- door met gemeenten in de lokale vestigingen, via werk.nl of telefonisch, klantgericht en geïntegreerd medewerkers, middelen en instrumenten aan te bieden
- door op landelijk, regionaal en lokaal niveau een schakelfunctie te vervullen voor werkgevers en tussen publieke en private organisaties
- complementair samen te werken met private partners

## AMBITIES

Wij richten ons op het vergroten van de arbeidsparticipatie. Te veel mensen staan nu nog aan de kant of dreigen aan de kant te komen staan. We willen een bijdrage leveren aan de kabinetsdoelstelling om 200.000 mensen aan een baan te helpen en daardoor de arbeidsparticipatie te vergroten van 70% nu tot 80% in 2016.



Wij richten ons vooral op die situaties waarin extra aandacht en middelen nodig zijn om in de vraag van werkgevers te voorzien en zoeken actief de samenwerking met andere arbeidsmarktpartijen, omdat we ons terdege realiseren dat we onze ambities nooit alleen kunnen bereiken.

Samen met gemeenten vormen wij een belangrijke schakel tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. We beschikken gezamenlijk over een netwerk, medewerkers, middelen en instrumenten om de arbeidsparticipatie te bevorderen en de vraag van werkgevers te koppelen aan het aanbod van werkzoekenden. We signaleren knelpunten op de arbeidsmarkt en wenden geïntegreerd onze medewerkers, middelen en instrumenten aan om werkzoekenden geschikt te maken voor de arbeidsmarkt. Waar nodig overbruggen we de periode die nodig is om de arbeidsmarkt (duurzaam) te betreden met een uitkering, een opleiding, een stageplek of een participatiebaan. We sluiten daarbij aan op de competenties waarover de werkzoekende beschikt en stimuleren werkgevers om de werkzoekende een kans te bieden zich te bekwamen en te bewijzen in een nieuwe baan. Dit doen wij deels branchegeoriënteerd met name waar bedrijfsoverstijgende vraagstukken aan de orde zijn, maar ook door middel van speciale acties. De vormgeving hiervan is maatwerk, afhankelijk van de lokale vraag.

Kernachtig zijn onze ambities:

### ***Iedere werkzoekende zo spoedig mogelijk actief aan de slag***

Iedere werkzoekende is binnen 6 maanden na het eerste contact met ons actief aan de slag. Dit betekent:

- aan het werk (er is sprake van werk als het loonvormende arbeid betreft of zelfstandig ondernemerschap), of
- werkt aan werk: het invullen van een stageplek, participatiebaan of leerwerkbaan in combinatie met aanvullende re-integratieinspanningen of scholing

### ***Iedereen die kan werken direct bereikbaar maken voor iedere werkgever***

Wij bieden ondersteuning op de volgende manieren:

- via de portal werk.nl iedere werkzoekende die kan werken met een gevalideerd CV direct benaderbaar maken voor iedere werkgever en ieder uitzendbureau
- automatische matching van dit bestand op elke nieuwe vacature
- werk naar werk activiteiten bij (collectief) ontslag
- vraaggerichte re-integratie via arrangementen en (scholings)projecten
- persoonlijke dienstverlening aan de MKB-werkgever, ondersteund door de werkcoach



Deze ambities zijn hoog en zullen ons inspireren om nieuwe wegen in te slaan om ze te bereiken. Gemeenten en werkgevers zijn hierin onmisbare partners.

### **Ieder jaar 250.000 mensen aan het werk**

CWI en gemeenten gaan samen met uitzendbureaus, re-integratiebedrijven en andere arbeidsmarktpartijen de komende periode ieder jaar tezamen 250.000 duizend (langdurig) werklozen en met werkloosheid bedreigde werknemers aan het werk helpen of er voor zorgen dat zij geen beroep (meer) hoeven te doen op een uitkering.

In deze aantallen is rekening gehouden met de jaarlijkse instroom van met werkloosheid bedreigde werknemers en 'nieuwe' werklozen.



De ambitie is:

- Eind 2011 is de omvang van het WW-bestand gedaald naar 140.000 werklozen.
- Eind 2011 is de omvang van het WWB-bestand gedaald naar 227.000 bijstandgerechtigden waarvan er 75.000 maatschappelijk participeren. (bron: *bestuurlijk akkoord Rijk – VNG*)
- Eind 2011 zijn er 25.000 niet-uitkeringsgerechtigden aan het werk geholpen. (bron: *bestuurlijk akkoord Rijk – VNG*)
- AG nog nader te bepalen

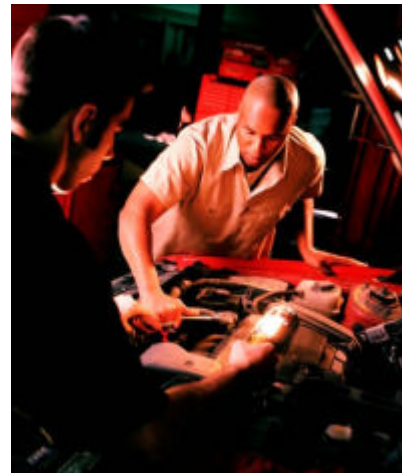
Om deze ambitie te realiseren willen wij in het eerste jaar van ons bestaan (2009) reeds de volgende resultaten bereiken:

- Wij helpen 40.000 met werkloosheid bedreigden aan het werk via het toegankelijk maken van de arbeidsmarkt en werk-naar-werk arrangementen.
- Wij helpen 170.000 WW'ers aan het werk: 60.000 preventief en tijdens de periode van frictiewerkloosheid en 110.000 in de periode daarna. Hiervan worden 40.000 WW'ers aan het werk geholpen met behulp van re-integratiedienstverlening waarvan de helft duurzaam met behulp van re-integratiebedrijven.
- Het concrete aantal WWB'ers dat wij aan het werk helpen spreken we lokaal af met wethouders en directeurs van sociale diensten. Gemeenten kunnen er op rekenen dat wij met onze capaciteitsinzet in ieder geval 40.000 WWB'ers preventief of tijdens de periode van frictiewerkloosheid aan het werk helpen.

### **Geïntegreerd medewerkers, middelen en instrumenten inzetten**

Wij werken volgens de 'Toonkamerprincipes' in geïntegreerde teams samen met gemeenten. Eén aanspreekpunt en maatwerk voor werkzoekenden en werkgevers is de basis in onze dienstverlening. Onze professionals tonen ondernemerschap en creativiteit bij het ondersteunen van werkzoekenden naar werk. Wij denken in mogelijkheden en niet in belemmeringen van mensen. Zeven uitgangspunten staan aan de basis van de geïntegreerde dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers (bron: *AKO, Werk aan de winkel*):

1. Eén aanspreekpunt voor werkzoekenden en werkgevers
2. Eén geïntegreerde dienstverlening: werkzoekenden en werkgevers zijn klanten van de keten
3. Werk centraal: uitgaan van mogelijkheden
4. Prioriteit: regionaal arbeidsmarktbeleid
5. Maatwerk: iedere werkzoekende en werkgever is uniek
6. Niet praten maar doen: direct diagnose en direct actie
7. Werken vanuit vertrouwen



Ook de geïntegreerde dienstverlening aan werkgevers richten wij in zoals in het Algemeen Keten Overleg (AKO) is afgesproken:

- Eén aanspreekpunt waar werkgevers voor vragen en knelpunten terecht kunnen
- Een klantgerichte en vraaggerichte benadering
- Een professionele, actieve en dienstverlenende inzet
- Tijdige en volledige informatie via werk.nl, telefonie of de vestigingen

### **Praktijkvoorbeelden als richtsnoer**

De bijlage laat praktijkvoorbeelden zien hoe door het geïntegreerd inzetten van medewerkers, middelen en instrumenten volgens de 'Toonkamerprincipes' de klant zijn weg naar werk vindt.

### **Klantgericht werken**

Cruciaal voor het slagen van de ambities is onze houding en gedrag naar werkzoekenden en werkgevers. Wij werken volgens (de in het AKO afgesproken) klantprincipes en toetsen frequent hoe klanten onze dienstverlening waarderen. Dit meten wij samen met gemeenten tot op het niveau van onze werkcoaches zodat zij zich continu kunnen verbeteren. Onze ambitie is erop gericht om in 2009 gemiddeld een 7 te scoren en in 2012 in ieder geval een 7,5.

### **Dienstverlening via werk.nl, telefonie en de vestigingen**

Om geïntegreerde dienstverlening effectief en doelmatig aan te bieden verlenen wij diensten via werk.nl, telefonie en de vestigingen.

Wij werken samen met gemeenten aan drie proeftuinen om de dienstverlening via werk.nl, telefonie en de vestigingen 'als één logisch geheel voor de klant' in te richten. Resultaten en ervaringen maken wij onderdeel van onze dienstverlening. De uitgangspunten voor deze geïntegreerde dienstverlening, zoals vastgesteld door het AKO en ook aansluiten op het multichannelbeleid van UWV, zijn:

- Eenduidige ingangen voor fysieke, telefonische en online klantcontacten;
- Goede bereikbaarheid;
- Klantgerichte en ketenbrede dienstverlening in de vestigingen;
- Inhoudelijk uniforme en consistente informatie via werk.nl, telefonie en de vestigingen in lijn met het regionale arbeidsmarktbeleid;
- Bij elk klantcontact maximale toegevoegde waarde leveren door juiste verwijzing naar instrumenten zoals de kansverkenner, competentietesten en re-integratieinstrumenten;
- Vastleggen van resultaten van klantcontacten;
- Duidelijke afspraken maken en consistente antwoorden geven.



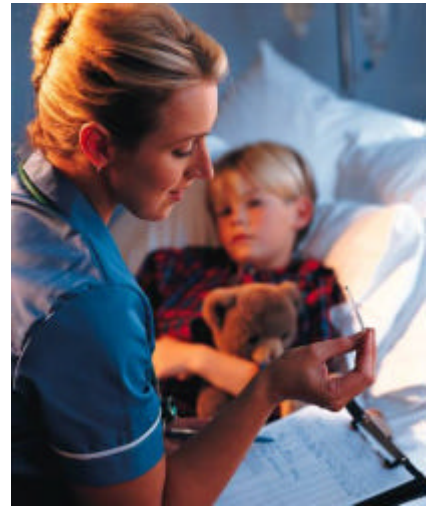


## Aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt

De kwaliteit van het aanbod is de belangrijkste factor in het matchingsproces. Daar ligt een enorme uitdaging. Het kwalificeren van de beroepsbevolking is een essentieel thema voor succes. Onder andere het behalen van een startkwalificatie en het volgen van scholing via ondermeer stages en duale leerwerktrajecten dragen bij aan het dichten van de kloof tussen vraag en aanbod.

Om de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te verstevigen sluiten we aan bij de arbeidsmarktregio's van de VNG. Onderwijs is voor ons een belangrijke partner. Wij bieden samen met de projectdirectie Leren en Werken Servicepunten Leren en Werken (Leerwerkloketten) aan binnen onze infrastructuur en vanuit het principe van geïntegreerde dienstverlening.

De Servicepunten geven ondersteuning aan 'Een leven lang leren' voor de gehele beroepsbevolking. Wij organiseren er de toegang naar duale trajecten, stageplaatsen en scholingsinformatie. Competentietesten en EVC-procedures zijn belangrijke in te zetten instrumenten. Voor het bemiddelen naar leer-werkbanen intensiveren wij de bestaande samenwerking met de arbeidsmarktcoördinatoren van COLO en de daarop aangesloten 18 Kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven. Ook de samenwerking met (V)MBO's, ROC's en private aanbieders van opleidingen bouwen wij uit om de aansluiting tussen school en arbeidsmarkt te verzekeren. Jongeren mogen niet meer tussen wal en schip vallen.



## 2. ONZE OMGEVING

CWI, het WERKbedrijf van UWV vervult een belangrijke schakelfunctie om fricties op de arbeidsmarkt op te lossen. Doel is om zoveel mogelijk mensen aan het werk te houden en als dat niet lukt te helpen.

De werkelijkheid waarin wij onze taak uitvoeren is dynamisch, complex, en aan voortdurende verandering onderhevig.



### 2.1 De klanten van de Werkpleinen

De internationalisering van de economie en de arbeidsmigratie bepalen in hoge mate de situatie op de Nederlandse arbeidsmarkt. Gemiddeld genomen is de burger mondiger, mobieler, beter opgeleid en wil steeds meer zelf bepalen welke waarden en normen hij centraal stelt in zijn leven. De burger weet beter wat het beste bij hem past en wenst zelf mee te kunnen beslissen over de vorm, de inhoud en het tijdstip van dienstverlening. De dienstverlening past zich hier logischerwijs op aan. Daar staat overigens ook een grote groep tegenover die zich niet zo gemakkelijk kan redden.

De ketenpartners hebben de afgelopen jaren al enorme prestaties geleverd. De werkloosheid is fors gedaald. Het is nu echter het moment om ook de minder kansrijke werkzoekenden aan het werk te helpen. Wij gaan een enorme uitdaging aan om tegelijkertijd de lopende bestanden te laten dalen en de nieuwe klantinstroom aan het werk te helpen terwijl forse bezuinigingsinspanningen van ons worden geëist. Dit vraagt een uiterste krachtinspanning. Naar verwachting zal het aantal nieuwe klanten en de lopende bestanden zich de komende jaren als volgt ontwikkelen (de stroom- en standcijfers AG zijn niet helemaal volledig):

<b>Prognoses nieuwe klantinstroom voor WERK</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
WW	276.000	278.000	279.000	283.000
WIA - WGA	18.000	18.200	18.500	19.000
Wajong	17.700	17.300	17.100	16.800
WAZ	300	200	100	100
<b>Totaal</b>	<b>312.000</b>	<b>313.700</b>	<b>314.700</b>	<b>318.900</b>
WWB	136.000	136.000	136.000	136.000
<b>Prognoses lopende bestand</b>				
WW	161.000	153.000	150.000	151.000
WIA - WGA	54.100	65.000	75.400	85.300
Wajong	191.000	203.000	214.800	226.000
WAZ	32.800	28.800	25.100	21.600
<b>Totaal</b>	<b>438.900</b>	<b>449.800</b>	<b>465.300</b>	<b>483.900</b>
WWB	270.000	250.000	235.000	226.000

CWI, het WERKbedrijf van UWV, heeft op grond van de Wet SUWI de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de nieuwe klantinstroom en het lopende bestand WW, WIA-WGA, Wajong en WAZ. De gemeenten hebben op grond van de WWB de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de klantinstroom en het lopende bestand WWB.

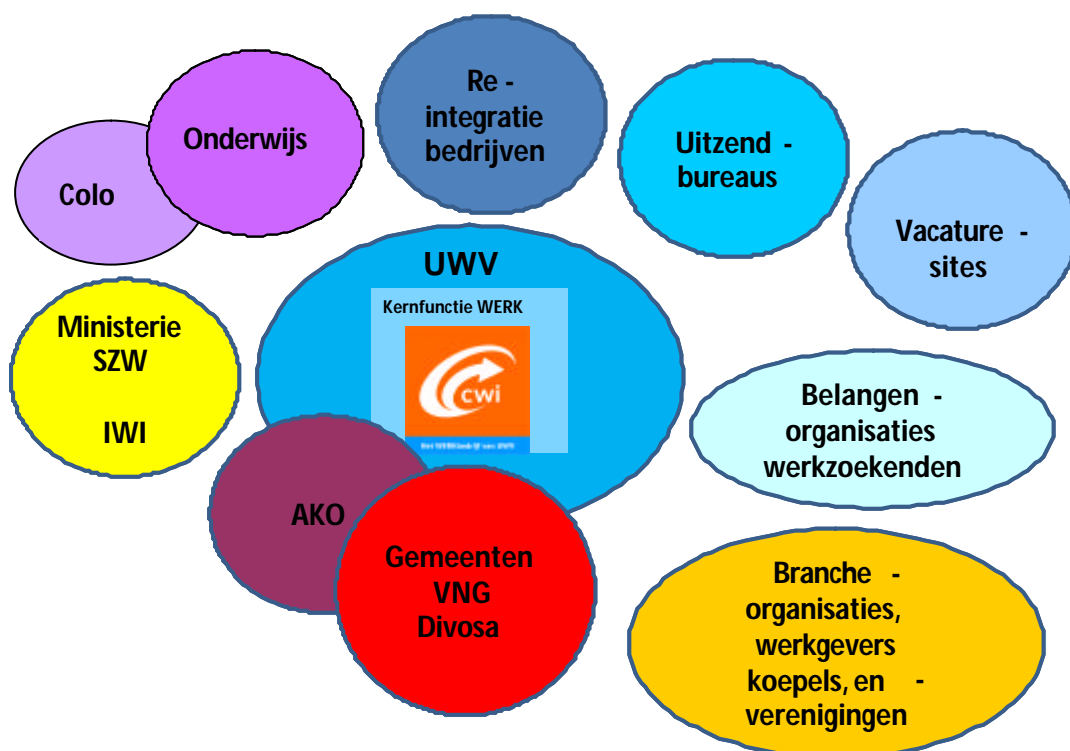


Het grootste deel van onze klanten is ouder dan 45 jaar, langer dan een jaar werkloos en heeft een opleidingsniveau van ten hoogste middelbaar niveau. Ook hebben veel van onze klanten functie-, psychische en sociale beperkingen. Juist deze groepen zullen onze bijzondere aandacht krijgen.

In dit businessplan is de dienstverlening aan mensen met een arbeidsbeperking nog niet meegenomen. De komende jaren gaan wij een belangrijke rol vervullen in de re-integratie van deze groep. In het vernieuwingsprogramma van UWV is een tijdslijn voor de invoering van deze nieuwe dienstverlening vastgesteld.

## 2.2 Onze stakeholders

Op de arbeidsmarkt zijn veel partijen actief. Dit plaatje geeft daarvan een globale indruk.



Alle private en publieke arbeidsmarktpartijen beschouwen wij als stakeholders. Met hen willen wij onze ambities realiseren. Wij zoeken de samenwerking en initiëren gezamenlijke activiteiten. Wij stellen onze medewerkers, middelen en instrumenten beschikbaar om samen de arbeidsparticipatie te vergroten. We zullen een optimale bijdrage leveren aan de aanpak in de door de samenwerkende gemeenten vormgegeven arbeidsmarktgebieden. Wij vervullen tussen de arbeidsmarktpartijen een schakelfunctie. Ons netwerk benutten wij voor het formuleren van onze strategie, het optimaliseren van de dienstverlening en gezamenlijk zoeken we voortdurend naar manieren om in te spelen op de ontwikkelingen en discrepanties op de arbeidsmarkt.

Om deze taak goed uit te voeren hebben we deskundigheid, samenwerkend vermogen, slagkracht en zelfbewustzijn nodig. Wij vragen van onze partners dat zij ons daarin actief en kritisch volgen.

## 2.3 Organisatiekracht op de arbeidsmarkt

Gemeenten hebben een ontwikkeling in gang gezet om 56 centrumgemeenten een trekkende en coördinerende rol te geven bij de analyse van kansen en mogelijkheden op de regionale arbeidsmarkt en het ontwikkelen van arbeidsmarktbeleid. Wij ondersteunen dit en zorgen ervoor dat de rol van de centrumgemeenten en de netwerkbenadering op elkaar aansluiten en verbinden deze met de mogelijkheden, middelen en belangen van andere partners. De mix tussen het regionale en landelijke netwerk hangt samen met de wijze waarop aan de vraag van werkgevers invulling is te geven.



We zoeken landelijk, regionaal en lokaal aansluiting bij organisaties, instellingen en bedrijven met wie we onze ambities kunnen realiseren. Wij nemen deel aan lokale en regionale initiatieven bij fricties op de arbeidsmarkt. Wij voeren landelijke (politieke) opdrachten uit. Ook initiëren wij zelf arbeidsmarktprojecten.

De vraag van werkgevers is leidend voor de dienstverlening, omdat zij onze klanten aan een baan kunnen helpen. Vragen van werkgevers ontstaan op alle niveaus (landelijk, regionaal, sectoraal, per branche en lokaal). Daarom kiezen wij voor een netwerkbenadering: wij schakelen arbeidsmarktpartners en middelen in om op korte en middellange termijn aan de vragen van werkgevers te kunnen voldoen. Waar mogelijk kiezen we voor een lokale aanpak vanuit de lokale vestigingen en waar nodig initiëren wij regionale of landelijke arrangementen om resultaten te boeken. Dit is de kern van onze schakelfunctie.

Om werkgevers optimaal te bedienen werken wij vraaggeoriënteerd in samenwerking met gemeenten. Er komen brancheservicepunten op initiatief van werkgevers uit de branche. Samen met private partners en gemeenten bieden wij werkgevers uit de branche daar een totaalpakket op het gebied van personeelsvoorziening. Diensten die wij verlenen zijn onder andere advies en begeleiding bij vervullen van vacatures, organiseren van banenmarkten, inzet van competentietestcentra, werk naar werk bemiddeling en arrangementen. Gezamenlijk met sociale partners willen we afspraken maken op brancheniveau. Daarnaast willen we gezamenlijk met de sociale partners bevorderen dat op CAO-niveau afspraken gemaakt worden over in- en uitstroom van personeel.

In Poortwachtercentra werken lokale en regionale bedrijven en instellingen uit sectoren en netwerken vanuit de poortwachtersfunctie (Ziektewet) samen om mensen tijdig van werk naar werk te helpen en te voorkomen dat werknemers die ziek zijn of werkloos dreigen te worden, in een uitkering terechtkomen. Werkgevers dragen daarmee zelf bij aan het voorkomen van instroom van werknemers in arbeidsongeschiktheidsuitkeringen. Werkgevers kunnen via Poortwachtercentra kosten besparen, zoals voor loondoorbetaling van zieke werknemers of ontslagprocedures. Werknemers kunnen via Poortwachtercentra in de eigen regio aan het werk blijven en hun employability vergroten. Wij bieden Poortwachterscentra zonedig onze medewerkers, middelen en instrumenten ter ondersteuning aan.

## 3. ONZE DOELSTELLINGEN

### 3.1 Samen met gemeenten mensen aan het werk helpen, in het bijzonder mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt



Onze eerste doelstelling is om samen met gemeenten werkzoekenden te ondersteunen en te stimuleren om zo snel als mogelijk (weer) aan het werk te gaan. Hiermee voorkomen wij dat mensen een beroep moeten doen op een uitkering of verkorten hierdoor de uitkeringsduur. Wij zetten geïntegreerd medewerkers, middelen en instrumenten in om die ambities te realiseren. Onze managers hebben alle ruimte om lokaal afspraken te maken met gemeenten.

Er wordt per werkzoekende gekeken wat deze persoon nodig heeft om aan het werk te kunnen (maatwerk): diagnose aan de kop van het proces direct gevolgd door actie. Hierbij wordt gedacht in mogelijkheden en niet in belemmeringen van mensen. Bij het eerste persoonlijke gesprek worden de wens en de arbeidsmarktsituatie van de werkzoekende besproken, evenals welke rechten en plichten hij/zij heeft. Tevens worden afspraken over zoek- en sollicitatieactiviteiten gemaakt met de werkzoekende in de vorm van een actieplan. Hierbij wordt uitgegaan van de eigen verantwoordelijkheid van de werkzoekende.

#### Klantprincipes werkzoekenden

De dienstverlening is geïntegreerd, klantgericht en resultaatgericht. Voor de klantgerichtheid werkzoekenden zijn door het AKO samen met de Landelijke Cliëntenraad vijf klantprincipes vastgesteld. Dit zijn:

- Toegankelijk en bereikbaar
- Persoonlijke aandacht en inbreng
- Evenwichtige behandeling
- Houvast
- Tijdig

Periodiek (3 of 4 keer per jaar) meten wij deze principes met gemeenten om onze gezamenlijke klantgerichtheid te verbeteren. Het huidige meetinstrumentarium van de organisaties integreren wij met dit ketenmeetinstrument.

Wij streven er naar om op termijn gemiddeld een 7 te scoren op deze klantprincipes. In 2009 moet dit in ieder geval een 6,8 zijn.

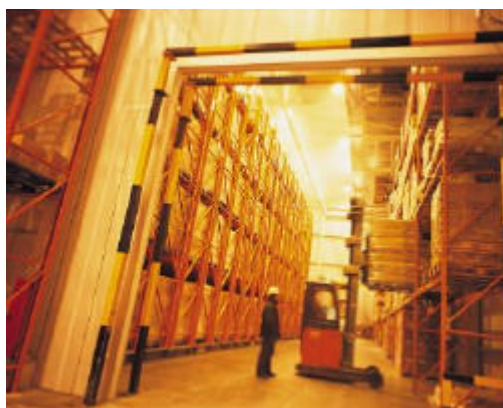
#### Zelfwerkzaamheid van de klant

Wij maken met de klant voortdurend een afweging tussen de zelfwerkzaamheid van de klant en de wijze van dienstverlening (via werk.nl, telefonie of de persoonlijke dienstverlening op de vestigingen). Hoe meer de klant zelf kan doen bij het zoeken naar werk, hoe meer hij gebruik moet maken van de dienstverlening via werk.nl en telefonie. Hierdoor ontstaat voor andere klanten,



zoals voor klanten aan de onderkant van de arbeidsmarkt, meer ruimte voor persoonlijke dienstverlening. Ook zelfwerkzame klanten kunnen gerichte persoonlijke ondersteuning krijgen.

De Werkm@p stelt de werkzoekende in staat ook via werk.nl met zijn werkcoach te overleggen en hem op de hoogte te houden van zijn sollicitatieactiviteiten.



### Fases in de dienstverlening

Geïntegreerde dienstverlening aan 'nieuwe' klanten en klanten met een lopende uitkering organiseert zich langs de volgende fases van werkloosheidsdreiging of werkloosheid:

1. Dienstverlening aan elke burger om zelf aan de slag te gaan met de beschikbare vacatures, CV's, arrangementen en arbeidsmarktinformatie. Dit bevordert de toegankelijkheid en dynamiek op de arbeidsmarkt.
2. Dienstverlening aan met werkloosheid bedreigden om preventief werkloosheid te voorkomen. Hiervoor zetten wij instrumenten in om met werkloosheid bedreigden aan het werk te helpen voordat een uitkeringsclaim wordt gedaan: van werk naar werk, van school naar werk of van school naar school, al dan niet dual en via beroepskeuzevoorlichting.
3. Dienstverlening bij frictiewerkloosheid aan werklozen (tussen twee banen in) gedurende de eerste drie maanden van werkloosheid.
4. Dienstverlening aan werklozen die na de poortwachertoets (in ieder geval na drie maanden van werkloosheid) langer werkloos dreigen te worden.
5. Dienstverlening aan (langdurig) werklozen of mensen die het risico lopen langdurig werkloos te worden.

Tijdens al deze fases van dienstverlening doen wij er alles aan om te voorkomen dat WW'ers doorstromen naar de WWB. Dit doen wij door een geïntegreerde inzet van medewerkers, middelen en instrumenten.

Grondslag voor geïntegreerde dienstverlening is dat wij geen scheiding aanbrengeen tussen 'makkijkere' en 'moeilijkere' klanten, maar dat we bij elke klant maatwerk leveren.

Iedereen op zoek naar werk kan via werk.nl zichzelf matchen op vacatures, vacatures raadplegen maar ook informatie vinden over alles wat met werk en arbeidsmarkt te maken heeft. Baanveranderaars vinden veelal op deze wijze hun eigen weg naar een nieuwe baan. Voor degenen die met werkloosheid bedreigd worden, staat dezelfde weg open. Nog voor ze werkelijk werkloos worden kunnen zij zich via de e-intake voor werk en inkomen op werk.nl aanmelden. Wij vragen klantgegevens slechts éénmaal uit. Deze gegevens gebruiken wij voor het gesprek over werk tussen de klant en de werkcoach. Als een uitkering noodzakelijk is zijn de gegevens die betrekking hebben op de uitkeringsaanvraag online beschikbaar voor de sociale dienst of de bedrijfskernfunctie uitkeren. Zij zorgen voor een tijdige claimbeoordeling en betaling, en voor de voortgangsinformatie.

Waar nodig wordt schuldhulpverlening, kinderopvang of zorg ingeschakeld.



In het persoonlijke gesprek met de werkcoach bespreken wij de wens en de arbeidsmarktsituatie van de klant en geven wij advies over de acties die de klant zelf kan ondernemen om snel weer aan de slag te komen. Zijn CV wordt optimaal gemaakt en op werk.nl geplaatst. Vanaf dat moment wordt de werkzoekende gematched met elke passende nieuwe vacature. We gaan uit van de eigen verantwoordelijkheid van de klant en zijn alert op handhavingsrisico's. De klant kan zichzelf via werk.nl inschrijven voor workshops, banenmarkten enzovoorts.



### **Vraaggerichte re-integratie**

De preventieperiode loopt door, uiterlijk tot drie maanden na de werkloosheidsdatum. Dan is altijd de poortwachertoets en een CTC-test uitgevoerd, en er volgt een aanbod van de werkcoach voor vraaggerichte re-integratie. De klant heeft in de keuze een belangrijke stem. Als de inzet van re-integratie eerder noodzakelijk is, kan dit, zelfs voor aanvang van de werkloosheid. Private re-integratiebedrijven kunnen voor de noodzakelijke begeleiding en/of specifieke modules zorgen tot de betaalde baan gevonden is. De vraag op de arbeidsmarkt is daarbij leidend.

In de vraaggerichte re-integratie worden de re-integratiemiddelen van gemeenten en van ons 'ontschot' ingezet. De inzet is er op gericht om te voorkomen dat een werkzoekende langer dan 6 maanden werkloos wordt. Uit onderzoek blijkt dat na 6 maanden de kans op langdurige werkloosheid snel toeneemt. Iedereen die intensieve dienstverlening ontvangt, heeft of een baan of werkt na 6 maanden op een stageplaats of via proefplaatsing. Klanten die ondanks deze inzet na een jaar nog werkloos zijn, worden overgedragen aan specialistische re-integratiebedrijven. Indien klanten gelet op de referteperiode snel zouden doorstromen naar de WWB dan gebeurt deze keuze in overleg met de sociale dienst.

Re-integratiebedrijven werken met klantvolgsystemen die te linken zijn aan Sonar, zodat iedere werkzoekende meedoet in het continue automatische matchingsproces.

### **Handhaving**

Handhaving is een geïntegreerd onderdeel in de dienstverlening. Tijdens de dienstverlening is steeds sprake van fraudealertheid. Een vorm van handhaving is de Poortwachterstoets WW. Bij het eerste persoonlijke gesprek maken wij afspraken over zoek- en sollicitatieactiviteiten in de vorm van een actieplan. Daarbij is sprake van maatwerk. Na uiterlijk drie maanden toetsen wij of de klant deze afspraken is nagekomen. Deze toetsing bepaalt mede de vervolgdienstverlening. Werkzoekenden die zich niet aan de afspraken in het actieplan houden spreken wij hier op aan. Voor werkzoekenden met een uitkering die niet meewerken of onvoldoende activiteiten ondernemen om aan werk te komen leidt dit tot een waarschuwing of (geldelijke) maatregel.

### **Beleidsprogramma's voor kwetsbare categorieën werkzoekenden**

Ook in 2009 krijgen wij in de vorm van beleidsprogramma's de ruimte om kwetsbare groepen werkzoekenden intensievere dienstverlening te bieden. Na 2009 vervallen de financiële middelen om deze programma's uit te voeren. Het betreft:

- **Geïntensiveerde dienstverlening aan 45-plussers**

Ouderen lopen vaak tegen specifieke belemmeringen aan om weer aan de slag te komen. Eenzijdige arbeidservaring is er één van. Vaak hebben zij een hoog loon gehad waardoor zij in een concurrentienadeel verkeren ten opzichte van jongeren. Er zijn ook wijdverbreide vooroordelen over ouderen. Wij bieden deze categorie extra begeleiding bij het vinden van werk, met name door competentietesten en sollicitatietrainingen. Ook vormen wij gespreksgroepen waarin ouderen hun ervaringen met elkaar uitwisselen en elkaar stimuleren bij het solliciteren.

- **Geïntensiveerde dienstverlening aan Jongeren**

De geïntensiveerde dienstverlening aan jongeren is er op gericht dat:

- niemand langer dan 3 maanden zonder werk of studie is
- jongeren terug naar school gaan wanneer zij geen startkwalificatie hebben
- er intensieve bemiddeling is voor jongeren op beschikbare banen
- er een sluitende aanpak is voor jongeren, vanaf het moment van (voortijdig) schoolverlaten

- **Ondernemend de uitkering uit**

Steeds vaker is het starten van een (eenmans)bedrijf een succesvolle manier om een zelfstandig bestaan op te bouwen. In dit programma werken wij samen met Kamers van Koophandel en gemeenten. Wij informeren en adviseren werkzoekenden over hoe zij de stap naar zelfstandigheid met de meeste kans op succes kunnen zetten. Voor het testen van de ondernemerscompetenties zetten wij eventueel competentietesten in.

- **'Pardonners aan het werk'**

Pardonners aan het werk is een project waarmee in 2008 en 2009 3000 pardonners die in asielzoekerscentra verblijven aan de slag moeten komen. Wij voeren dit project in samenwerking met COA, Vluchtelingenwerk en de stichting Emplooi uit.

- **Hoger opgeleide allochtonen aan het werk**

Het Servicepunt Hoger Opgeleide Allochtonen bemiddelt hoger opgeleide allochtonen. Het Servicepunt heeft een talentenbank opgezet met CV's van veelbelovende hoger opgeleide allochtonen.

- **Wijkaanpak**

Het kabinet heeft 40 aandachtswijken aangewezen waarin een cumulatie van sociale en fysieke problemen en achterstanden aanwezig is. De minister van WWI (Wonen, Wijken en Integratie) heeft aangegeven dat werk een belangrijke stimulans is om de situatie in de wijken te verbeteren. Wij brengen met onze partners expertise, menskracht en instrumenten in om het Actieplan Krachtwijken tot een succes te maken. Maar ook (nog) niet aangewezen wijken kunnen naar het oordeel van de gemeente speciale aandacht behoeven. De wijkaanpak biedt een uitgelezen kans om ook de aanval op het zittend bestand van uitkeringsgerechtigden vorm te geven. Op lokaal niveau is er sprake van initiatieven in samenwerking met de andere spelers in de wijk waaronder lokale ondernemers. De gemeente heeft in de wijkaanpak de voortrekkersrol. Wij richten ons met name op het in beeld brengen van de arbeidsmarkt en het bijdragen aan de participatie van burgers op basis van het gemeenteplan (dat de gemeente uiteraard samen met ons opstelt). Ook hier is het uitgangspunt van geïntegreerde, ontschotte dienstverlening aan werkgevers en burgers het uitgangspunt.



## **WSW-indicatie**

Voor werkzoekenden kan een reguliere baan vanwege lichamelijke, verstandelijke en/of psychische beperkingen soms niet haalbaar zijn. Wij realiseren een sluitende aanpak voor alle werkzoekenden door vanuit een onafhankelijke positie na te gaan of plaatsing op een sociale werkplaats of binnen een vorm van begeleid werken aan de orde is. Als dat niet zo is dan zijn mogelijk andere re-integratiemiddelen aan de orde. De bepaling of iemand aangewezen is op een plaats in de sociale werkvoorziening, of aanpassing van de arbeidsomgeving noodzakelijk is dan wel of betrokkene in aanmerking komt voor begeleid werken is onderdeel van onze dienstverlening<sup>1</sup>. De indicatiestelling beperkt zich niet tot een eenmalige vaststelling maar is een gericht instrument om mensen met beperkingen vooral via begeleid werken (weer) in het arbeidsproces te laten participeren.

Als UWV participeren wij in het programma 'Stroomlijning Indicatieprocessen'. Dit programma is een onderdeel van de ambitie om te komen tot administratieve lastenverlichting voor burgers. Aan dit programma nemen ook CIZ, een aantal gemeenten en de ministeries van SZW en VWS deel. Het streven in het programma is erop gericht om op het brede terrein van indicatiestelling verbeteringen te bewerkstelligen.

## **Arbeidsjuridische dienstverlening**

Onze arbeidsjuridische dienstverlening<sup>2</sup> kent drie vormen. Allereerst gaat het om de toetsing van ontslagvoornemens van werkgevers in de private sector. De uitvoering van de ontslagtoets en de toepassing van de ontslagcriteria kunnen belangrijk zijn voor het aan het werk houden van bijzondere doelgroepen als ouderen en gedeeltelijk arbeidsgehandicapten. Als tweede taak behandelen wij aanvragen om tewerkstellingsvergunningen voor tewerkstelling van niet-Europeanen op arbeidsplaatsen waarvoor geen prioriteitgenietend aanbod van arbeidskrachten beschikbaar is. Uitvoering van deze functie zorgt ervoor dat zicht ontstaat op de arbeidsmarkt en meer specifiek op bestaande krapte tussen vraag en aanbod (tot op sector- en functieniveau). Voorlichting (informatie en advies) over arbeidsjuridische kwesties is de derde vorm van arbeidsjuridische dienstverlening.

---

<sup>1</sup> De positionering van deze taak bezien wij voor de toekomst nog in het licht van een aantal ontwikkelingen (de ontwikkeling van de bedrijfskernfunctie SMZ en de stroomlijning van indicatieprocessen in de sociale en zorgsector).

<sup>2</sup> Ook de positionering van de arbeidsjuridische dienstverlening zullen wij in het licht van de ontwikkelingen binnen UWV bezien.



### 3.2 Vraaggerichte werkgeversdienstverlening en re-integratie

Werkgevers zijn onze belangrijkste partners op de arbeidsmarkt. Zij verwachten dat we een volwaardige gesprekspartner zijn en hun bedrijven, de noodzakelijke competenties en opleidingsmogelijkheden kennen. Zij willen een vaste contactpersoon en een eerlijk advies.

Wij gaan ons met gemeenten vraaggericht en bij voorkeur branchegewijs organiseren, zodat onze werkcoaches volwaardige gesprekspartners kunnen zijn. Iedere werkcoach heeft daarom naast betrokkenheid bij het aanbod altijd inzicht in en affiniteit met de vraagzijde. De vormgeving van deze branchegerichte werkwijze kan uiteraard per uitvoeringslocatie verschillen.



Werkgevers zijn zelf primair verantwoordelijk voor het vervullen van hun vacatures. Daarbij worden zij primair ondersteund door private partijen. Vooral uitzendbureaus hebben hierin een vooraanstaande positie. Wij zijn er niet primair om zelf vacatures te vervullen maar vooral om eraan bij te dragen dat vacatures vervuld raken en dat het 'werk gedaan kan worden'. Veel meer en beter dan nu het geval is willen we iedereen die werk zoekt direct benaderbaar maken voor iedere werkgever en uitzendbureau, via een gevalideerd CV op werk.nl. Daarnaast willen we via vraaggerichte re-integratie het arbeidsaanbod dat nu nog aan de kant staat, werkvaardig en waar nodig werkwilbig maken. De private re-integratiebedrijven zijn hierbij een belangrijke partner. Vooral de werkgever in het Midden en Klein Bedrijf heeft behoefte aan meer ondersteuning. Hij krijgt deze van de werkcoach, die zijn bedrijf en branche en zijn werkzoekenden kent. Zowel op landelijk als regionaal niveau beschikken wij over bedrijfsadviseurs die met de werkgever en branche proactief meedenken en vooral doen om creatieve oplossingen te vinden als vacatures moeilijk vervulbaar zijn. Dit kan op basis van concrete vragen van werkgevers, maar ook door uitkomsten van arbeidsmarktonderzoek. Het kennen, herkennen en ontwikkelen van competenties van werkzoekenden is hiervoor een belangrijke voorwaarde.

#### Klantprincipes werkgevers

De dienstverlening is geïntegreerd, klantgericht en resultaatgericht. Voor de klantgerichtheid zijn door het AKO samen met werkgevers vijf klantprincipes vastgesteld. Dit zijn:

- Professioneel
- Betrouwbaar
- Daadkrachtig
- Flexibel
- Gemakkelijk en toegankelijk

Periodiek (3 of 4 keer per jaar) meten wij deze principes met gemeenten om onze gezamenlijke klantgerichtheid te verbeteren. Het huidige meetinstrumentarium van de organisaties integreren wij met dit ketenmeetinstrument.

Wij streven er naar om in 2009 gemiddeld een 7 te scoren op deze klantprincipes. In 2012 moet dit in ieder geval een 7,5 zijn (uitgaande van de systematiek van de Verbetermeter CWI).

## **Werk naar werk arrangementen met vraaggerichte re-integratiemiddelen**

Dienstverlening in het kader van werk-naar-werk krijgt prioriteit en zetten wij in volgens de succesvolle opzet zoals die bij het MobiliteitsCentrum Automotive (MCA) in Sittard functioneerde: publieke en private partijen werken samen om een optimale herplaatsing van werkende werkzoekenden te realiseren. Waar wenselijk en mogelijk realiseren wij aansluiting met de Poortwachtercentra.

Bij grootschalige uitstroom van personeel (collectief ontslag, mobiliteitsbevordering) zetten wij arrangementen van re-integratiemiddelen in. Daarmee kunnen wij mensen vroegtijdig bemiddelen naar vacatures bij andere bedrijven en zo voorkomen dat mensen werkloos worden.

## **Invoeren nieuwe mogelijkheden**

Bij de uitvoering van onze re-integratieactiviteiten kunnen we naar verwachting in de loop van 2009 enkele nieuwe instrumenten inzetten.

### *Loonkostensubsidie, participatieplaatsen*

Op basis van het wetsvoorstel Stimulering arbeidsparticipatie (Stap) ontstaan er extra mogelijkheden om loonkostensubsidie (LKS) en participatieplaatsen in te zetten voor WW-gerechtigden die langer dan één jaar werkloos zijn en voor arbeidsongeschikten.

Bij LKS gaat het om het toekennen van een subsidiebedrag aan een werkgever die een uitkeringsgerechtigde plaatst op een reguliere arbeidsplaats.

Bij participatieplaatsen gaat het om het voor een bepaalde periode werken met behoud van uitkering. Het gaat om additionele arbeid. Hierbij zoeken we nadrukkelijk de samenwerking met betrokken gemeenten.

### *Vergroten activerende werking WW*

Voor de groep langdurig werkloze werknemers wordt de kans op werk vergroot door aanpassing van het begrip passende arbeid. Na 12 maanden werkloosheid is arbeid op alle opleidingsniveaus passend (later wordt dit uitgebreid naar alle loonniveaus).

Per juli 2009 zullen we aan deze groep langdurig werklozen die er niet in zijn geslaagd om aan een baan te komen een werkaanbod doen. Met werkgevers maken we afspraken om er voor te zorgen dat beschikbare banen kunnen worden aangeboden.

### *Jonggehandicapten*

We besteden extra aandacht aan de begeleiding van jonggehandicapten. We zetten de gestarte intensivering van de begeleiding van deze groep klanten voort en zorgen daarbij voor een sluitende aanpak. Daarbij ligt de nadruk op kennis, competenties en vaardigheden die aanwezig zijn, en die verzilverd kunnen worden op de arbeidsmarkt. Ondersteuning kan worden geboden door het inzetten van loonkostensubsidie, participatiebanen en brugbanen en ander ondersteunend re-integratie-instrumentarium.

Werkgevers kunnen hun vacatures voor Wajongers plaatsen op [wajongwerkt.nl](http://wajongwerkt.nl). Wajongers, begeleiders van het WERKbedrijf en re-integratiebedrijven plaatsen de CV's, zodat er een matching kan plaatsvinden.



### 3.3 Zorgdragen voor een goed functionerende arbeidsmarkt

De derde doelstelling is het zorgdragen voor een goed functionerende arbeidsmarkt en een zo groot mogelijke arbeidsparticipatie. Door de arbeidsmarkt toegankelijk te maken kunnen werkgevers en werkzoekenden elkaar sneller vinden. Wij stellen hiervoor verschillende instrumenten beschikbaar.



#### Werk.nl

Werk.nl is een ketenbreed dienstverleningsinstrument om de zelfwerkzaamheid van klanten en werkgevers te ondersteunen en te bevorderen. Werkgevers, uitzendbureaus en werkzoekenden kunnen hun vacatures en CV's zelfstandig en kosteloos registreren in werk.nl. De zoekmachine van de site kan automatisch een match tot stand brengen, waarna partijen elkaar via werk.nl kunnen benaderen. Werk.nl bevat onder andere de volgende functionaliteiten:

- Het publiceren van lokale, regionale, landelijke en Europese vacatures en CV's  
Klanten kunnen 24 uur per dag beschikken over onze landelijke database van 'werkzoekenden' en 'vacatures', de meest uitgebreide, toegankelijke en actuele marktplaats voor vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Wij stellen deze database ter beschikking aan iedereen die een baan of werknemer zoekt en aan alle organisaties die bemiddelingsactiviteiten op de arbeidsmarkt uitvoeren. Wij maken de arbeidsmarkt en het potentieel van werkzoekenden inzichtelijk opdat werkgevers en werkzoekenden elkaar (zelfstandig) weten te vinden. Wij publiceren vacatures van private partners waarmee een samenwerkingsovereenkomst is gesloten, zoals Monsterboard.nl, de Nationale vacaturebank.nl en tal van uitzendbureaus. Werk.nl is daardoor geen concurrent voor de private vacaturesites, maar veeleer een portal die vacatures voor iedereen op zoek naar werk direct bereikbaar maakt. Wij streven er naar om 60% van de vacaturemarkt te ontsluiten.
- Voor werkgevers maken wij iedere werkzoekende die kan werken direct benaderbaar op Werk.nl. De werkgever kan hier zelf zijn personeel zoeken. Vooral voor uitzendbureaus en bedrijven met een eigen recruitmentafdeling is dit een belangrijk wervingskanaal. Ook ondernemers uit het midden en kleinbedrijf kunnen op deze wijze kandidaten zoeken voor hun vacatures. Bij hen zal de behoefte aan persoonlijk advies en ondersteuning van de werkcoach groter zijn.
- Wij werken actief complementair samen met uitzendbureaus en intermediairs door werkzoekenden te verwijzen en vacatures van en verwijzingen naar uitzendbureaus en intermediairs op te nemen in werk.nl.
- E-portfolio  
Werkzoekenden krijgen de beschikking over een digitale E-portfolio met daarnaast de Werkm@p voor directe communicatie met de werkcoach via werk.nl of SMS. Met dit instrumentarium kan de klant zijn eigen opleidings-, werk-, zoek- en sollicitatieactiviteiten structureren en ondersteunen.  
De werkcoach volgt welke activiteiten de klant onderneemt, zowel via persoonlijk contact als via de Werkm@p.  
Het Digitaal Klantdossier koppelt op de achtergrond de gegevens van de klant zoals die bekend zijn bij diverse overheidsorganisaties. Door de E-intake hoeft de klant de al bekende gegevens bij overheidsinstanties niet nogmaals in te voeren.



Burgers hebben het recht van inzage in alle gegevens. Het uitgangspunt van het digitaal klantdossier is dat een klant inzicht krijgt in zijn eigen gegevens, het klantbeeld. Uit oogpunt van klantvriendelijkheid zal een selectie van alle beschikbare gegevens worden gepresenteerd in het klantbeeld. Het zal daarbij gaan om gegevens die belangwekkend zijn voor de klant. De omvang van het klantbeeld kan in de toekomst toenemen als er meer bronnen ontsloten zijn

- Op werk.nl bieden wij informatie over de arbeidsmarkt, beroepen, opleidingen en fiscale aspecten en een diversiteit aan instrumenten (zoals beroepskeuze- en competentietesten) ter ondersteuning bij het vinden van werk.
- De Kansverkenner  
De Kansverkenner biedt snel inzicht in het aantal vacatures in een bepaalde gewenste functie in een bepaalde regio. Tevens biedt dit instrument informatie over de concurrentiepositie van de werkzoekende, welke opleidingen van toepassing zijn, en welke zoekkanalen voor deze functie het meest gebruikt worden.

### **Lokale, regionale, landelijke en Europese arbeidsmarktinformatie**

Arbeidsmarktinformatie is de start voor de vestigingen bij het opstellen van lokale ketenjaarplannen voor het vraaggericht werven en vervullen van vacatures en het in kaart brengen van fricties op de regionale arbeidsmarkt. Alle vestigingen beschikken over een ketenjaarplan waarin op basis van de beschikbaar gestelde arbeidsmarktinformatie de marktwerking (vertaling van arbeidsmarktanalyse naar concrete acties) door de ketenpartners wordt vastgesteld.

Via werk.nl kan de beleidsbepaler zelf zijn arbeidsmarktrapporten samenstellen. Bovendien leveren wij op verzoek arbeidsmarktgegevens op postcodeniveau voor onderzoek en planning op gemeentelijk niveau.

Wij zorgen samen met andere functies binnen het UWV voor de arbeidsmarktinformatie. Deze informatie is te leveren door gemeenschappelijke en uniforme registratie in Sonar en ABS. Door het gebruik van deze systemen is adequate gegevensverzameling over werkzoekenden en vacatures mogelijk. Daarmee is tevens een integraal en actueel beeld mogelijk van het aantal ingeschreven werkzoekenden.

### **De Beroepen- en Opleidingentabel en het Competentieregister**

Voor werkzoekenden die in het Competentie Test Centrum één of meerdere competentietesten uitvoeren, leggen wij de uitslag vast in de 'basisregistratie competenties'. De gegevens uit deze registratie krijgen het karakter van 'authentieke gegevens'. Daarmee zijn deze (gewaarmerkte) gegevens bruikbaar voor het matchen.

Om de landelijke bruikbaarheid van de beschreven competenties te ondersteunen stellen wij het 'register beroepen, opleidingen en competenties' als landelijke standaard (authentieke bron) beschikbaar. In dit register wordt een onderscheid gemaakt tussen vaktechnische competenties en gedragscompetenties; wat de gedragscompetenties betreft sluiten wij aan bij het door het Colo ontwikkelde model voor de kwalificatiedossiers van het middelbaar beroepsonderwijs.

Op basis hiervan zorgen wij voor een competentiegerichte registratie van vacatures. Daarnaast wordt de Competentieatlas als functionaliteit ter beschikking gesteld, waarbij werkzoekenden op basis van gedragscompetenties passende beroepen en, via de Kansverkenner, vacatures kunnen selecteren. Eind 2008 zijn er de eerste mogelijkheden om geautomatiseerd te matchen op



competenties. Momenteel is matching op competenties al mogelijk, maar wordt dat nog niet volledig door automatisering ondersteund.

Waar specifieke (pakketten van) ondersteunende maatregelen geboden zijn biedt de Arrangementenbank uitkomst. Met dit instrument is de werkcoach in staat om alle regelingen, scholingsinstellingen en dergelijke te koppelen aan de voor de klant bepaalde (wens)beroepsrichtingen.

## 4. ONZE SERVICES EN INSTRUMENTEN

Wij zetten geïntegreerd medewerkers, middelen en instrumenten in om onze ambities te bereiken, zonder dat er sprake is van gedwongen winkelnering voor gemeenten.



- Voor het uitvoeren van het klantproces, de communicatie met de klant en het volgen van de klant staat Sonar ter beschikking.
- Voor het registreren van en matchen op vacatures staat ABS ter beschikking.
- Voor werkzoekenden die niet direct aan de slag kunnen, kan de werkcoach vraaggericht re-integratie instrumenten en middelen inzetten (zoals proefplaatsingen, IRO's en indien geïntegreerd gewerkt wordt met gemeenten: schuldhulpverlening, kinderopvang en zorg) om de geschiktheid van kandidaten te vergroten.
- Wij zetten re-integratiemiddelen in voor voorzieningen tot behoud of herstel van werk. We bieden budget en services aan werkgevers die een medewerker met een arbeidshandicap aan het werk (hun werk) willen houden en we geven onze klanten een voorziening (aanpassing werkplek of een vervoersvoorziening of bijvoorbeeld een doventolk) om ze zonder drempels aan een baan te helpen.
- Bij vacaturevervulling spelen naast opleiding en werkervaring persoonlijke en beroepscompetenties steeds meer een rol. Voor het verkrijgen en vergroten van het inzicht in de competenties van werkzoekenden zetten wij Competentie Test Centra in.
- Op het moment dat er behoefte is aan de inzet van scholing, subsidieregelingen of andere financieringsmogelijkheden om een klant aan het werk te helpen kan de werkcoach gebruik maken van de Arrangementenbank. Hiermee kunnen werkcoaches zelf arrangementen-op-maat samenstellen, maar ook reeds door diverse partijen afgesproken arrangementen ontsluiten.
- Wanneer werkzoekenden of werkgevers belangstelling hebben voor werken of werven in het buitenland voorziet Eures in informatie en advies over de Europese arbeidsmarkt. Tevens ondersteunt Eures de Europese en internationale bemiddeling en fungeert zij als partner in Crossborderprojecten. Internationale bemiddeling wordt steeds belangrijker gelet op de tekorten op de Nederlandse arbeidsmarkt.
- Wij beschikken door onze contacten met werkzoekenden en werkgevers over gegevens die het mogelijk maken om steeds actuele analyses te maken van hoe landelijk, regionaal en lokaal de arbeidsmarkt en uitvoeringspraktijk zich ontwikkelen. Wij besteden daarbij aandacht aan trends, fricties op de arbeidsmarkt en de effectiviteit van het diagnose instrumentarium en ingezette dienstverlening. Deze kennis en ervaring zetten wij in om onze dienstverlening voortdurend te verbeteren en toekomstige fricties op de arbeidsmarkt te verminderen. Ze vormt ook de basis voor de jaarlijkse lokale en regionale marktbeperkingsplannen.
- Door geïntegreerde dienstverlening op de werkpleinen en het gebruik van werk.nl en telefonie ontstaat er een contextafhankelijke kennisbank. Met het ontsluiten van die kennisbank versterken wij vervolgens weer de lokale dienstverlening op de vestigingen, werk.nl en de telefonische dienstverlening. Met deze kennisbank schakelen we ook intern met de andere bedrijfskernfuncties.



## 5. ONZE MEDEWERKERS

### 5.1 Onze bedrijfscultuur

We hebben de ambitie om iedere werkzoekende binnen 6 maanden na ons eerste contact actief aan de slag te helpen en werkgevers te ondersteunen bij het oplossen van hun personeelsvraagstukken rondom in- en uitstroom. Onze klanten kunnen profiteren van onze diensten en deskundigheid, die wij dankzij de fusie tussen CWI en UWV sneller en efficiënter beschikbaar kunnen stellen. In dit hoofdstuk beschrijven we wie we willen zijn voor onze klanten en hoe we met onze medewerkers onze ambities gaan realiseren.



De kenmerken van onze organisatie en de dienstverlening zijn:

<b>Gedreven</b>	Betrokken, professioneel, klantgericht, respectvol
<b>Uitnodigend</b>	Gericht op samenwerking, open, transparant, landelijk netwerk, goed bereikbaar
<b>Trots</b>	Maatschappelijke meerwaarde bieden, deskundig, kwaliteit
<b>Slagvaardig</b>	Resultaatgericht, met oplossend vermogen, eigen verantwoordelijkheid, initiatiefrijk

Onze kernwaarden markeren onze manier van werken, onze manier waarop we in de samenleving staan en wat we voor onze klanten gaan doen. De gezamenlijke kernwaarden ('guts', lef) geven aan wat we willen uitdragen. De kernwaarden hebben wij vertaald in competenties en gewenst gedrag voor medewerkers en management en bepalen de kwaliteit van ons werk. Gezamenlijk zullen we deze waarden betekenis gaan geven.

#### Gedreven

De gedrevenheid in de contacten met onze klanten is een basisvoorwaarde voor ons werk. Via een netwerk van vestigingen door het hele land bieden onze werkcoaches persoonlijke aandacht aan hun klanten, en via werk.nl is onze dienstverlening dag en nacht toegankelijk. We zijn betrokken bij de arbeidsmarkt in de regio en bij landelijke ontwikkelingen en fricties op de arbeidsmarkt. We betrekken onze medewerkers bij de noodzakelijke veranderingen omdat zij als geen ander de weerbarstige werkelijkheid van werkzoekenden, werkgevers en lokale overheid in hun regio kennen. Onze medewerkers bepalen het lokale en persoonlijke gezicht van onze organisatie.

Dit betekent dat elke medewerker dient te beschikken over de volgende competenties:

**Klantgerichtheid:** Onderzoeken van wensen, mogelijkheden en behoeften van de klant en hiernaar handelen. Anticiperen op behoeften van klanten. Hoge prioriteit geven aan servicebereidheid en klanttevredenheid.

**Coachen:** Richting en sturing geven aan klanten, stijl van coachen aanpassen aan de klant en situatie zodat de betrokken klant zich optimaal kan ontwikkelen.





**Netwerken:** Het opbouwen van relaties en netwerken die van pas komen bij het realiseren van onze ambitie. Informele netwerken effectief aanwenden om zaken voor elkaar te krijgen.

De vestigingsmanager is de ondernemer die de (soms tegenstrijdige) belangen van zijn klanten en partners kent en hierin de juiste keuzes weet te maken. Hij zal daarnaast moeten zoeken naar kansen om steeds betere resultaten te behalen. Er zal meer regionale afstemming zijn. De vestigingsmanager is het boegbeeld van de organisatie op lokaal niveau en zoekt afstemming met lokale partijen. Hij betreft meerdere partijen om te kunnen voorzien in een goed aanbod voor de klanten en heeft inzicht in zowel aanbod als vraag op de arbeidsmarkt. De vestigingsmanager zal deze contacten zelf moeten initiëren. Dit vraagt om vakinhoudelijke deskundigheid op verschillende gebieden.



## Uitnodigend

Samenwerken zit ons in de genen. We realiseren ons dat we onze opdracht niet alleen kunnen vervullen. Wij bouwen aan een cultuur die maakt dat medewerkers elkaar snel en effectief kunnen vinden, een netwerk opbouwen, en al hun kennis, instrumenten en contacten inzetten om werkzoekenden zo snel mogelijk aan een passende baan te helpen. Deze wijze van werken, van omgang met elkaar heeft zijn effect op de dienstverlening aan onze klanten, op de interne onderlinge dienstverlening en op de wijze waarop wij onze kennis en deskundigheid beschikbaar stellen aan onze externe relaties. Competenties die dit ondersteunen zijn:

**Samenwerken:** Actieve bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat of probleemoplossing, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van persoonlijk belang is.

**Flexibel gedrag:** Indien zich problemen of kansen voordoen de eigen gedragsstijl veranderen om het gestelde doel te bereiken

De vestigingsmanager zal als peoplemanager de onderlinge en externe samenwerking stimuleren, en erop toezien dat dit leidt tot meetbare resultaten. De vestigingsmanager ondersteunt de (lokale) verandering en geeft hiervoor de ruimte en het vertrouwen aan de medewerkers om hun nieuwe rol op te pakken.

## Trots

Wij vervullen een belangrijke schakelfunctie op de arbeidsmarkt omdat wij onze klanten kennen en weten wat er nodig is om de lokale en regionale behoefte aan personeel te vervullen. Om onze ambitie te realiseren hebben we deskundige mensen nodig, die hun kwaliteiten optimaal inzetten om meer mensen aan het werk te helpen. Wij investeren continu in de professionaliteit van onze medewerkers en spreken hen aan op hun eigen verantwoordelijkheid om te blijven leren.

Onze ambities waar het gaat om de ontwikkeling en de inrichting van de organisatie luiden in HRM-terminen als volgt:

- competente medewerkers met regelruimte
- heldere kwaliteitseisen
- vertrouwen in plaats van controle



- zelfsturing van medewerkers
- medewerkers die aanspreekbaar zijn op gemaakte afspraken
- samenwerken met collega's als randvoorwaarde voor succesvol klantgericht werken
- functies beslaan een volledige regelkring
- sturing op output en resultaatgerichtheid
- verantwoording



**Zelfontwikkeling:** Inzicht hebben in eigen sterktes en zwakten. Op basis hiervan acties ondernemen om eigen kennis, vaardigheden en competenties te vergroten/verbeteren en zodoende beter te presteren.

## Slagvaardig

Maatwerk voor de klant, de flexibele en innovatieve inkoop van re-integratiemiddelen en de proactieve benadering van werkgevers zijn noodzakelijk om onze ambities te vervullen. Wij sturen en verantwoorden op resultaten: mensen aan de slag en klanttevredenheid.

Omdat wij op onze locaties en in de regio de resultaten moeten boeken, hebben we de verantwoordelijkheden ook vooral op de locaties belegd. We kennen een eenduidige, landelijke aansturing van het vestigingsmanagement, dat binnen de gestelde kaders zoveel mogelijk ruimte krijgt om in de lokale situatie resultaten te boeken. Dit doet zij door samen met ketenpartners (op basis van wederkerigheid en het ke tenjaarplan) alle middelen en netwerken in te zetten.

Onze organisatie kenmerkt zich door weinig voorgeschreven processen en veel verantwoordelijkheid en vrijheid bij de medewerkers. De kwaliteit van ons werk borgen wij door kennisontwikkeling, resultaatmetingen en coachend leiderschap. Wij spreken management, medewerkers en klanten aan op de wijze waarop zij zich aan afspraken houden en resultaten boeken.

**Resultaatgerichtheid:** Het actief gericht zijn op het behalen van resultaten en doelstellingen en de bereidheid om in te grijpen bij tegenvallende resultaten.

**Oordeelsvorming:** Op basis van beschikbare informatie juiste en realistische conclusies trekken.

**Initiatief:** Kansen signaleren en ernaar handelen. Liever uit zichzelf beginnen dan passief afwachten.

**Plannen en organiseren:** Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties en middelen aangeven om bepaalde doelen te kunnen bereiken.

De vestigingsmanager is een bedrijfsleider die verantwoordelijk is voor de inzet van de juiste mensen en middelen, goede relaties met externe partners en lokale overheid, de veiligheid, de huisvesting en een goede bedrijfsvoering. De vestigingsmanager vervult een voorbeeldfunctie (inspirerend leiderschap) naar zijn medewerkers. De afdeling bedrijfsvoering zal hem adequate ondersteunende diensten leveren.

Naast de directe betrokkenheid van managers en medewerkers vervult de medezeggenschap een belangrijke rol. Passend binnen onze cultuur willen wij een medezeggenschapsfunctie die zelf initiatief neemt, lef heeft en actief vanuit zijn eigen invalshoek een bijdrage levert.



## 5.2 Opleiding, mentoren

We gaan uit van de eigen verantwoordelijkheid van ons personeel voor de ontwikkeling van hun professionaliteit. Aanvullend op die verantwoordelijkheid investeren we continu in die professionaliteit van onze medewerkers in de overtuiging dat zij het verschil kunnen maken.

Een dergelijke benadering stelt ook specifieke eisen aan ons management en vraagt om:

- managers die medewerkers de ruimte geven en hen stimuleren klantgericht te werken, initiatieven te nemen en met nieuwe oplossingen te komen; daarbij hoort ook fouten mogen maken en ervan leren
- managers die medewerkers stimuleren en de faciliteiten geven om zich voortdurend te ontwikkelen en een bijdrage te leveren aan het leerproces van collega's
- managers die op zoek gaan naar de passie van hun medewerkers en hoe die te verbinden met het werk

Om medewerkers en managers in staat te stellen de competenties die horen bij bovenstaande kernwaarden te ontwikkelen en zich de vaardigheden die horen bij hun functie eigen te maken voorzien wij in daarop toegesneden opleidingsprogramma's. Certificeringsprogramma's vormen de borging dat onze medewerkers en managers over de kwaliteiten beschikken die klanten, samenwerkingspartners en collega's van hen mogen verwachten. Ontwikkeling, organisatie en uitvoering van deze programma's is de verantwoordelijkheid van de Academie van het WERKbedrijf. Om op het individu toegesneden competenties en vaardigheden in de dagelijkse praktijk te verankeren zorgen wij ervoor dat binnen de uitvoeringsorganisatie mentorcapaciteit beschikbaar is.



## 5.3 Personeelsomvang

De beschikbare formatie is in het jaar 2012 als volgt over functiecategorieën verdeeld:

Funcatieategorie	Beschikbare formatie in 2012
<b><u>Vestigingen</u></b>	
Sluitende geïntegreerde dienstverlening WW, WWB en NUG	2.161
Sluitende geïntegreerde dienstverlening WIA/WGA, Wajong en WAZ	p.m.
Eures en internationale dienstverlening	21
Klantontvangst, servicedesk en beursvloer op de 100 vestigingen	250
Ondersteuning (van management en werkcoaches)	341
Mentoren vestigingen	53
Management	160
<b>Totaal vestigingen</b>	<b>2.986</b>
<b><u>Andere taken</u></b>	
Arbeidsjuridische dienstverlening	160
WSW -indicatiestelling	200
Inkoop re-integratie	183
Internetkanaal Werk.nl	17
Ontwikkeling en beheer beroepen, opleidingen en competentietabellen	5
<b>Totaal andere taken</b>	<b>565</b>
<b><u>Staf</u></b>	
Management	48
Arbeidsmarketing	64
Planning & Control	37
HRM	48
Overige w.o. bedrijfsvoering en ketenservices	147
<b>Totaal staf</b>	<b>344</b>
<b>Totaal-generaal</b>	<b>3.895</b>

## 6. ONZE ORGANISATIE

In dit hoofdstuk brengen wij tot uitdrukking dat CWI, het WERKbedrijf van UWV één natuurlijk geheel vormt met de andere bedrijfskernfuncties en met de concernstaven. Door de fusie bundelen CWI en UWV hun krachten. Dat biedt belangrijke kansen voor werkzoekenden, werkgevers, onze samenwerking met gemeenten, onze relatie met arbeidsmarktpartijen en geeft in onze eigen interne UWV-organisatie belangrijke kennis en schaalvoordelen. Veel van die voordelen willen we benutten in de vorm van een 2-jobsysteem.



We beschrijven eerst onze organisatorische inrichting. Daarna beschrijven we de krachtenbundeling die ons voor ogen staat met de andere bedrijfskernfunctie en met de concernstaven.

### 6.1 De organisatie van CWI, het WERKbedrijf van UWV

Leidend principe voor de vormgeving van onze organisatie zijn de klantprocessen en de lokale geïntegreerde dienstverlening. De klant is altijd vertrekpunt van ons handelen. De vraag van de klant bepaalt de richting, de vorm en de intensiteit van onze dienstverlening. Keuzes en samenwerkingsverbanden toetsen wij aan dat uitgangspunt.

Wij werken met goed opgeleide professionals die in belangrijke mate in staat zijn om zelfstandig invulling te geven aan hun taak. Wij respecteren en stimuleren dit door hen veel verantwoordelijkheid en veel handelingsruimte te bieden.

Leidinggevenden stimuleren en coachen medewerkers bij het verwezenlijken van doelen en taakstellingen.

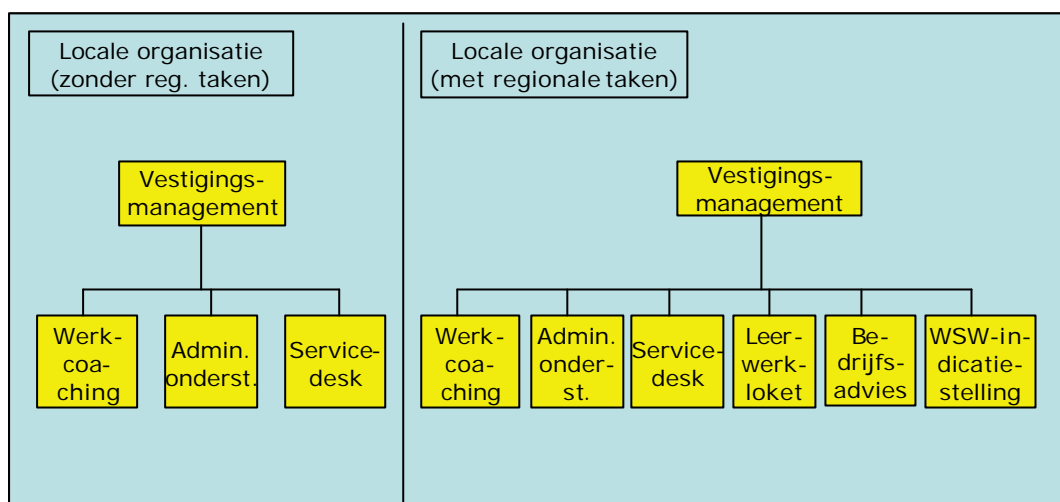
Onze controlfilosofie biedt het kader voor de aansturing en de verantwoording binnen CWI, het WERKbedrijf van UWV. Het resultaat (outcome) van de dienstverlening vormt de insteek voor af te spreken prestatie-indicatoren. Uitgangspunt is dat het verzamelen van managementinformatie een minimale registratie-inzet van de professional vraagt. De stuur- en beheersprocessen vinden hun basis in vertrouwen in klanten, medewerkers en management.

#### De lokale vestiging

Er zijn twee typen van lokale vestigingen: de lokale vestigingen die uitsluitend voor het eigen gebied werken en vestigingen die, naast de dienstverlening voor het eigen gebied, specifieke diensten aanbieden voor een groter gebied. Dat grotere gebied komt veelal overeen met een arbeidsmarktregio (conform VNG-indeling). Overwegingen om deze dienstverlening regionaal aan te bieden zijn de sterke relatie met regionaal beleid, mate van specialisme, schaalgrootte en/of de eis van onafhankelijkheid. We zullen actief bijdragen aan de in de regio bestaande (intergemeentelijke) samenwerkingsverbanden.

Het feit dat het eerste type van vestiging uitsluitend voor het eigen gebied werkt neemt niet weg dat om tot matching op vacatures of van werkzoekenden te komen vacatures en CV's uit een

groter gebied dan uitsluitend dat van de eigen vestiging in aanmerking komen. De vestiging is organisatorisch als volgt opgebouwd.



De vestiging kent de functionaliteiten: vestigingsmanagement, werkcoaching, administratieve ondersteuning en servicedesk. De functie werkcoach kent een aantal specialismen, t.w. competentietesten, AG-dienstverlening en WSW-indicatiestelling.

De functionaliteiten leerwerkloket, bedrijfsadvies en WSW-indicatiestelling bieden wij vanuit een beperkt aantal vestigingen voor een groter gebied aan dan dat van de lokale vestiging.

De werkcoach is onze belangrijkste uitvoerende medewerker. Hij maakt deel uit van een unit die vraaggericht en bij voorkeur branchegewijs is georganiseerd en waarin wij onze klanten aan vraag- en aanbodzijde van de markt bedienen.

De relatie tussen CWI, het WERKbedrijf van UWV, en de gemeenten vindt zijn basis in de bestaande bestuurlijke verhoudingen. Voor de gemeenten is dat de WWB en voor CWI, het WERKbedrijf van UWV, is dat de Wet SUWI en de materiewetten.

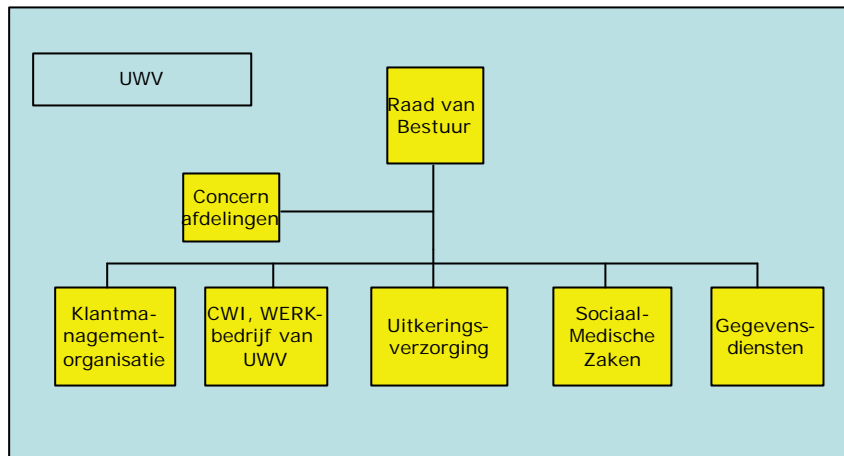
Een vestiging met een geïntegreerde werkwijze met de gemeente heeft een managementteam, waarvan ten minste een manager afkomstig is van het WERKbedrijf. Er is een gelijkwaardige en wederkerige relatie tussen het management. Onderling maken ze afspraken over hun rollen en mandaten. Ons vestigingsmanagement is daarmee volwaardig sparringspartner voor de gemeentelijke managers. De zwaarte van de functie-eisen die wij stellen aan een individuele vestigingsmanager is daarom afhankelijk van grootte van de gemeente c.q. de vestiging. De vier grote gemeenten krijgen een districtsmanager als aanspreekpunt.

Onze vestigingsmanager is altijd budget- en resultaatverantwoordelijk naar de organisatie. Hij krijgt mandaat en ruimte om aanvullend op een gegeven aantal outcome-indicatoren afspraken te maken met gemeenten. Deze worden vastgelegd in een managementcontract. De basis hiervoor is een regionaal of lokaal ketenjaarplan dat een analyse van de arbeidsmarkt in de regio bevat, het te voeren arbeidsmarktbeleid, een visie op participatie, afspraken over het oplossen van tekorten op de arbeidsmarkt, aansluiting met onderwijs en zorg en tot slot concrete prestatieafspraken. In het plan wordt de geïntegreerde inzet van medewerkers, middelen en instrumenten beschreven. Het aantal managers is afhankelijk van de grootte van de locatie.

Door de toegenomen dienstverlening via werk.nl en telefonie maar vooral tengevolge van de te realiseren bezuinigingen zullen wij de dienstverlening uiteindelijk gaan uitvoeren op 100 vestigingen in plaats van de huidige 125. Dit traject willen wij zorgvuldig doen. Wij zullen de criteria hiervoor samen met het AKO opstellen.

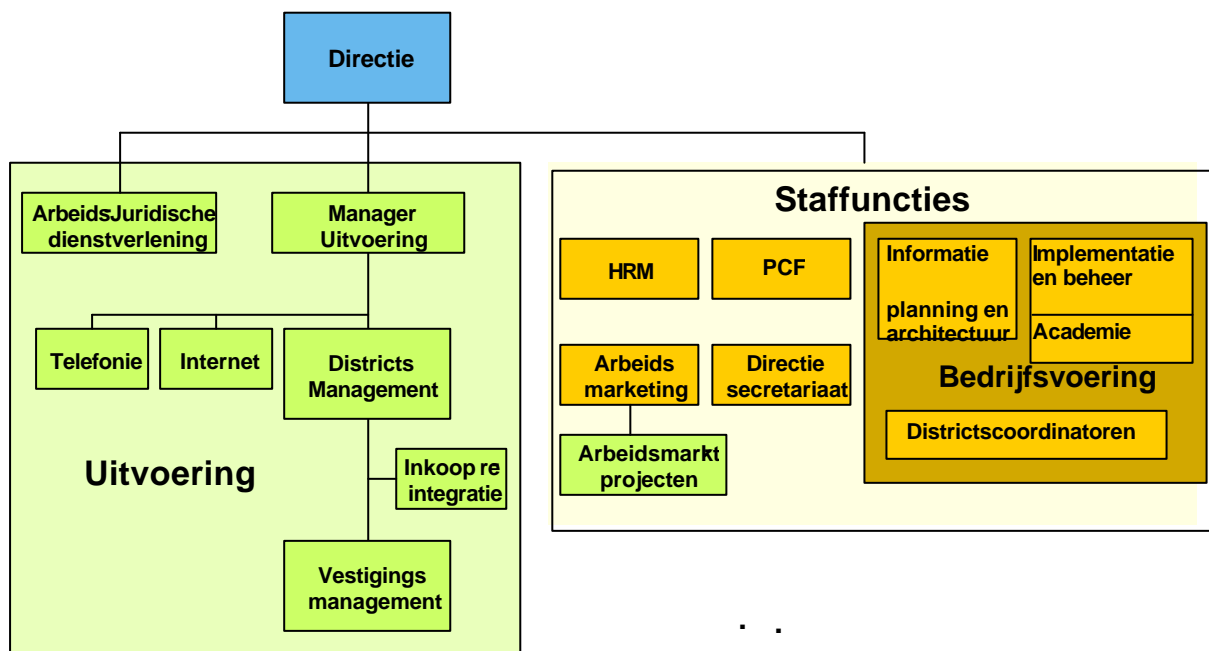
## Onze landelijke organisatie

Wij maken onderdeel uit van de UWV-organisatie. Op hoofdlijnen is UWV als volgt opgebouwd.



Het WERKbedrijf is één van de vijf bedrijfskernfuncties binnen UWV.

Organisatiestructuur van CWI, het WERKbedrijf van UWV, inclusief de positionering van de staffuncties.



Toelichting rol en taken van de verschillende onderdelen van het WERKbedrijf.

### **Uitvoering**

In de uitvoering brengen wij inkoop re-integratie, de vestigingen, werk.nl en telefonie onder. De landelijke aansturing van de vestigingen en inkoop re-integratie ligt bij een 11-tal districtmanagers, die hun werk verrichten vanuit een vestiging in het toegewezen district. De uitbreiding van 6 naar 11 districtsmanagers beoogt mede de 4 grote steden een aanspreekpunt van "zwaar kaliber" te bieden. Een kaartje van de indeling van de districten is als bijlage bij dit plan gevoegd.



Inkoop re-integratie gaan wij vanuit 11 locaties in het land aanbieden en wordt landelijk aangestuurd door de districtsmanagers.

De vestiging is de plek waar we laagdrempelig toegankelijk willen zijn voor onze klanten. De vestiging heeft de uitstraling van een winkel en als een verkooppunt voor persoonlijke dienstverlening en serviceverlening. Er is een servicedesk die de rol speelt van receptie, informatie en advies geeft, workshops organiseert en voor de administratieve ondersteuning zorg draagt.

Op iedere vestiging zijn naast de servicedesk kleine zelfstandige teams met werkcoaches werkzaam, in verschillende rollen. Daarnaast is er een mentor die ondersteunt in de verdere professionalisering van de werkcoaches.

De resultaten van het WERKbedrijf willen we met een optimale mix tussen internet, telefonie en de vestigingen bereiken. Deze drie kanalen staan onder leiding van de landelijk manager Uitvoering. In de mix van kanalen (organisatorisch vormgegeven in werk.nl, CWI-Service en LWI's) is verdere interferentie tussen de internet- en persoonlijke dienstverlening cruciaal.

#### ***Internet: Werk.nl, het digitale dienstverleningskanaal***

De website 'werk.nl' is een ketenbreed instrument om de zelfwerkzaamheid van werkzoekenden en werkgevers te ondersteunen en te bevorderen. Werk.nl is het dienstverleningskanaal dat het WERKbedrijf inzet om de arbeidsmarkt voor klanten transparant te maken. Het is een publieke marktplaats.

Als informatiebron bevat werk.nl informatie over werk in brede zin: voorbereiden op (betaald) werk, werk zoeken, werk vinden, en ook werk beëindigen en ontslag. Internet biedt ook belangrijke ondersteuning voor de klant werkzoekende die via deze dienstverlening grotendeels zelfstandig diensten kan verkrijgen. Veel ondersteuningsinstrumentarium voor klanten is op werk.nl gedigitaliseerd, zoals de kansverkenner, competentietesten, de werkm@p en er zijn andere e-diensten in ontwikkeling.

De formatie die binnen het huidige CWI belast is met de zorg voor continuïteit in het bieden van de dienstverlening via internet, zal in z'n geheel overgaan naar het WERKbedrijf. Dat deel van de werk.nl-organisatie dat zich richt op de ontwikkeling van werk.nl zal binnen de afdeling Arbeidsmarketing worden gepositioneerd. In de functies vinden bij de overgang naar het WERKbedrijf geen wijzigingen plaats.

#### ***CWI-Service, het telefoniekanaal***

CWI-Service voert de telefonische dienstverlening ten behoeve van klanten van het WERKbedrijf uit. CWI-Service gaat op termijn integraal over naar de bedrijfskernfunctie KMO. De CWI-Service-activiteiten worden als aparte eenheid gepositioneerd binnen de afdeling ServiceManagement. Het WERKbedrijf bepaalt de inhoud van de telefonische dienstverlening en is hiermee opdrachtgever voor KMO.



De reductieopdracht van van CWI-Service zal voor een groot deel ingevuld kunnen worden door efficiencywinst in de samenwerking tussen KCC en CWI-Service. Daarnaast wordt actief gestuurd op verschuiving van klantcontacten in de richting van internet.

Bij de overgang naar het WERKbedrijf vindt geen wijziging van functies plaats. In 2009 zal de positionering van CWI-Service worden heroverwogen. Deze heroverweging betreft zowel de taken als de positionering binnen het WERKbedrijf.



### **Arbeidsjuridische dienstverlening**

'Arbeidsjuridische dienstverlening' (AJD) wordt binnen het WERKbedrijf een aparte uitvoerende eenheid, direct onder de landelijke directie en onder aansturing van een landelijk manager. AJD kent drie hoofdtaken, namelijk informatieverstrekking over arbeidsjuridische kwesties, de toetsing van ontslagvoornemens van werkgevers en behandeling van aanvragen voor tewerkstellingsvergunningen voor tewerkstelling van niet-Europeanen. Daarnaast voert deze eenheid enkele aanvullende taken uit, zoals de behandeling van bezwaarschriften (WSW, WAV en WIA), advisering aan SZW over aangevraagde werktijdverkorting (WTV), primair procesaanvragen no risk-polis (WIA), behandelt claims en voert rechterlijke procedures.

Bij de overgang naar het WERKbedrijf vindt geen wijziging van functies plaats.

In 2009 zal de positionering van AJD (of deeltaken van AJD) worden heroverwogen. Deze heroverweging betreft zowel de taken als de positionering van taken binnen het WERKbedrijf.

### **Landelijke stafafdelingen**

#### **Arbeidsmarketing**

De afdeling Arbeidsmarketing is dé verbinding tussen de externe en interne omgeving. Beleidsmatige en wetgevende ontwikkelingen komen bij deze afdeling samen. Via deze afdeling worden (vervolgens) dienstverleningsformules in de markt gezet. Voorts vindt de verbinding plaats met stakeholders en relaties, waarbij een taak van deze afdeling is het bewaken en (deels) uitvoeren van de informatie- en communicatiestromen tussen het WERKbedrijf en zijn interne en externe omgeving.

De afdeling bestaat uit vijf onderscheiden taakgebieden (teams):

- Advies & Innovatie
- Marketing
- Communicatie
- Arbeidsmarktinformatie
- Arbeidsmarktprojecten

#### **Bedrijfsvoering**

De afdeling Bedrijfsvoering ondersteunt onze dienstverlening. De afdeling kent een drietal aandachtsgebieden, t.w. Informatie Management (Processen en ICT), Academie (Opleidingen) en Faciliteiten en Huisvesting.

De afdeling haalt wensen en behoeften op bij gebruikers en brengt die integraal in het wijzigingsproces.

De afdeling Bedrijfsvoering wordt aangestuurd door de manager Bedrijfsvoering. Bedrijfsvoering kent drie teams: informatieplanning en architectuur, ontwikkeling en realisatie en implementatie en

beheer. De Academie en Facilites en Huisvesting rapporteren aan de manager implementatie en beheer.

Bedrijfsvoering draagt ook zorg voor de verbinding tussen de regionale serviceteams en de UWV concernstaven, zoals ICT, F&I en Huisvesting.

De districtscoördinatoren ondersteuning zijn verantwoordelijk voor de operationele aansturing van de regionale serviceteams. Zij rapporteren rechtstreeks aan de manager Bedrijfsvoering. Hiermee wordt de integrale ondersteuning van veranderingen in de uitvoering geborgd.

## **HRM**

De stafafdeling HRM heeft een 5-tal diensten:

- Beleidsvertaling.
- Onderhouden relatie met medezeggenschap.
- Professionalisering en certificering.
- Opleiden en ontwikkelen.
- Advisering en ondersteuning.

## **Planning & Control**

De afdeling PCF vervult een belangrijke "checks and balances" rol en werkt vanuit een tweetal teams. Eén team is verantwoordelijk voor de P&C-cyclus en één team voor de managementinformatie.

Zie voor een meer uitgebreide beschrijving van de rol en taken van de staf functies bijlage 2.



## 6.2. Onze relatie met de andere bedrijfskernfuncties en met concern UWV (sturingsprincipes en samenwerkingsvormen)

Binnen het besturingsmodel van UWV zijn de bedrijfskernfuncties zelfstandige eenheden die ieder een eigen organisatiestructuur uitwerken, implementeren en onderhouden. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn eenduidig decentraal (bij de bedrijfs(kern)functie) belegd, behalve als het om gebieden gaat waar meerwaarde kan worden geboden door UWV-brede verantwoordelijkheden en bevoegdheden. In die gevallen moet worden gezocht naar samenwerkingsvormen waarin de concernafdeling en bedrijfskernfunctie gebruik maken van elkaars kunde. Een 'wij-zij' houding kan worden voorkomen door medewerkers over en weer in te schakelen. Gemeenschappelijke teams, 2-jobs en werken op dislocatie; 'shared services' niet door top-down constructies maar door feitelijke dagelijkse medebetrokkenheid.

De verantwoordelijkheid voor de uitvoering ligt zo laag mogelijk in de organisatie (op medewerkerniveau). Dit vraagt om competente medewerkers met regelruimte. Het besturingsmodel gaat uit van outputsturing en resultaatgerichtheid en het daarom concentreren van afgebakende productieprocessen met integrale – afrekenbare - bevoegdheden per organisatorische eenheid. Er is dus geen stafsturing. Dit principe wordt strak binnen het WERKbedrijf gehanteerd en dus ook tussen het WERKbedrijf en de concernafdelingen.

De verantwoordingsstructuur is afgeleid van de organisatiestructuur. Concernbeleid en –kaders op UWV-brede thema's bepalen – vooraf - de handelingsruimte voor de bedrijfs(kern)functies. Eén van die kaders betreft het UWV-brede klantmanagement. Er is veel aan gelegen om te voorkomen dat de klant 'zoekraakt' binnen het UWV. Dat risico is vooralsnog groot zolang de vernieuwingsoperatie niet is afgerond. De KMO-infrastructuur moet zekerstellen dat 'tracking and tracing' van de klant realtime mogelijk is. De KMO-organisatie zal daarom moeten steunen op een UWV-breed klantvolgsysteem, waarbij de registratiediscipline binnen de bedrijfskernfuncties de achilleshiel vormt. Voorkomen moet echter worden dat de rollen worden omgedraaid en de productieprocessen afhankelijk worden gemaakt van KMO-input.

Innovatie ontstaat onderin de bedrijfskolom. Innovatie ontstaat daar waar de directe interactie met het veld plaatsvindt: contextgebonden. De nauwe samenwerking met het gemeentelijke domein vormt voor het WERKbedrijf een zeer belangrijk aspect van die context. Ontwikkeling, cumulatie en beheer van kennis en inhoud zijn daarom zo dicht mogelijk tegen de dienstverlening georganiseerd. We bewaken het uitgangspunt: UWV spreekt één taal.

Het WERKbedrijf neemt binnen het kader van deze uitgangspunten een aantal diensten van concernstaven en UWV- servicecentra af. In bijlage 1 is hiervan een overzicht opgenomen.

Onze klanten hebben vaak ook met andere onderdelen van UWV te maken. De klantprocessen waarin wij een rol spelen maken daarom een nauw samenspel met andere bedrijfskernfuncties noodzakelijk. De klant zal UWV moeten ervaren als één organisatie waar het de dienstverlening rond werk en inkomen betreft. Wij verbinden daarom voor onze klanten onze werkprocessen op een zodanige manier aan de andere kernfuncties van UWV dat de klant optimale dienstverlening ervaart. Het klantproces stemmen wij daarom met de andere kernfuncties af.

Om de verantwoordelijkheid voor klantgerichte en geïntegreerde dienstverlening aan UWV klanten te realiseren maakt het WERKbedrijf goede afspraken met de andere kernfuncties van UWV. Op concernniveau worden deze afspraken gemonitord en afgedwongen. De basis voor deze afspraken ligt in de klantprocessen. Hierin is vastgelegd wat een klant van UWV kan verwachten en hoe de kernfuncties dat via actief samenspel realiseren. De ambitie om de effectiviteit en efficiency van UWV te realiseren komt tot uitdrukking in de vormgeving van de klantprocessen.



## Onze samenwerking met de Klant Management Organisatie (KMO)

De samenwerking tussen WERKbedrijf en KMO zullen wij zodanig inrichten dat recht doen aan specifieke punten van onze positie. Het gaat dan om:

- decentrale verantwoordelijkheden en lokale aanpassingskracht
- decentrale uitvoering van processen
- rol van gemeenten in de dienstverlening

Op het terrein van telefonie positioneren wij de CWIS-activiteiten als aparte eenheid binnen de afdeling Service Management van KMO. In de aansturing zullen wij op een aantal vlakken nauw samenwerken. Ook zijn er samenwerkingsvormen te bedenken in infrastructuur, facilitaire zaken en huisvesting. We zullen gezamenlijk uitwerken hoe wij het CWIS telefonieconcept (decentraal met centrale achtervang) op de meest efficiënte wijze kunnen combineren met het UWV-concept (centraal met decentrale achtervang). Het ligt daarbij voor de hand om op termijn via 'the best of both worlds' tot verdere organisatorische integratie van KCC en CWIS over te gaan.

Wat het internet betreft zal de samenwerking tussen WERKbedrijf en KMO langs de volgende lijnen gestalte krijgen. KMO draagt de verantwoordelijkheid over UWV.nl, terwijl het WERKbedrijf de verantwoordelijkheid draagt over werk.nl. We werken intensief samen om de dienstverlening richting de klant over beide websites optimaal te maken. We denken dan aan het toevoegen van informatie en diensten, het verwijzen, het bereiken van consistentie in inhoud, navigatie e.d. Tenslotte willen we op technisch en operationeel vlak snel synergievoordelen bereiken.

KMO faciliteert onze vestigingen met centrale diensten zoals het ontsluiten van inhoud. We werken samen om een dienstverleningsconcept te ontwerpen waarbij op de vestigingen van het WERKbedrijf ook diensten voor de overige kernfuncties geleverd worden.

KMO vervult binnen UWV een belangrijke taak op het gebied van inhoudsmanagement. Het gaat daarbij vooral om het zorg dragen voor consistente en juiste inhoud. KMO benut een uitgebreid inhoudmanagementsysteem. De kernfuncties en externe partijen bepalen de inhoud. KMO zorgt voor het beheer en vervult een rol bij verwoording en presentatie. Het WERKbedrijf zal zelf de inhoud bepalen die relevant is voor haar eigen dienstverlening. Productontwikkeling en innovatie vindt plaats binnen het WERKbedrijf. Het WERKbedrijf is zelf verantwoordelijk voor het verbeteren van de inhoud van de dienstverlening en het beheren daarvan. KMO vervult echter een faciliterende rol bij het beheren, distribueren en verbeteren van de inhoud.

De functionaliteit klantcommunicatie van KMO ondersteunt de bedrijfskernfuncties met het beschikbaar maken van standaardbrieven en tekstblokken, waarbij de inhoud van de bedrijfskernfuncties komt maar waar klantcommunicatie deze vertaalt in of aanvult met klanttaal. In het WERKbedrijf ligt de nadruk op 1 op 1 klantcommunicatie in de dienstverlening. Voor deze communicatie is het WERKbedrijf zelf verantwoordelijk.

KMO heeft een rol bij het goed laten verlopen van klantprocessen bij overdrachtspunten tussen kernfuncties. Zij richt zich op het ontwerpen en de verbetering van kernfunctieoverstijgende processen en vervult een rol bij het bieden van systemen die deze processen ondersteunen. De kernfuncties zijn eigenaar van hun eigen klantprocessen. KMO richt zich op overdrachtspunten en faciliteert kernfuncties bij het optimaliseren van processen.

Binnen UWV moet een volledig en actueel klantbeeld beschikbaar gaan komen. Als eerste stap zal UWV in kaart brengen welke functionaliteiten nodig zijn en in hoeverre de huidige systemen hieraan voldoen. In een volgende stap wordt bepaald hoe het best kan worden voorzien in de benodigde functionaliteiten. KMO is leidend in dit project en zal hierin ook het WERKbedrijf betrekken.

## **Onze samenwerking met de kernfunctie Uitkeren**

Het aanvragen van werk en een uitkering zijn sterk met elkaar verbonden. Veel vragen hebben betrekking op zowel werk als uitkeren. Een aanvraag voor werk en een uitkering loopt zoveel als mogelijk elektronisch via werk.nl / DKD. Anders loopt het proces via de vestiging. Wij gaan samen met de kernfunctie Uitkeren het klantproces verder uitwerken. Uitgangspunten daarbij zijn eenmalige gegevensuitvraag, het bij elkaar houden van de aanvraag voor werk en uitkeren, het gemak voor de klant en gemeenschappelijk gebruik van het klantvolgsysteem Sonar.

Bij de intake van de uitkeringsaanvraag gebruiken wij de gegevens die we al van de klant kennen (kernfunctie gegevensdiensten levert aan) zodat de klant de beschikbare gegevens alleen hoeft te actualiseren en te valideren.

De kernfunctie uitkeren beoordeelt de uitkeringsaanvraag. Wij ontvangen informatie over de beslissing op de aanvraag. De kernfunctie KMO ontvangt de gegevens uit de aanvraag en completeert deze waar nodig.

## **Onze samenwerking met de kernfunctie Sociaal-medische zaken**

De kerndirectie sociaal-medische zaken beoordeelt claims van klanten in het kader van de WIA, Wajong en ZW -Arbo. De kernfunctie levert ons een re-integratieadvies aan als klanten arbeidspotentieel hebben. In dit advies vinden wij de belasting en belastbaarheid van klanten op een zodanige manier terug dat onze medewerkers meteen op concrete wijze met de klant over passend en beschikbaar werk in gesprek kunnen gaan.

## **Onze samenwerking met de kernfunctie Gegevensdiensten**

UWV kent de polisadministratie als authentieke bron van gegevens. Afdeling Bedrijfsvoering is één van de afnemers en betreft gegevens van Gegevensdiensten voor de ondersteuning van WERKbedrijf en gemeenten. WERKbedrijf en gemeenten zijn gezamenlijk eigenaar van gegevens die in het kader van de lokale samenwerking worden verzameld/ingenomen. Binnen UWV is de verantwoordelijkheid voor de externe gegevensleveringen, alsmede het UWV-brede gegevensmanagement belegd bij Gegevensdiensten. Wij zullen nog uitwerken hoe we deze verantwoordelijkheid in relatie tot die van het WERKbedrijf invullen. Klanten en medewerkers van meerdere organisaties zullen kernapplicaties als DKD en SUWInet-inkijk gebruiken. We zullen met Gegevensdiensten bezien hoe deze gebruikers goed te bedienen zijn. Met name de verdere ontwikkeling op het gebied van e-overheid vergt een UWV-brede afstemming.



## 7. Financieel

### 7.1. Financieel kader 2012

CWI, het WERKbedrijf van UWV, dient een omvangrijke bezuiniging te realiseren. Dit heeft gevolgen voor de capaciteitsinzet in de geïntegreerde dienstverlening en zeker ook in de ondersteunende functies op de vestigingen en de staffuncties. Het is allemaal erg krap. Daar komt bij dat in 2010 de mogelijkheden voor geïntensiverde dienstverlening (de beleidsprogramma's) wegvallen.

In 2012 is er een uitvoeringsbudget beschikbaar van € 334,2 miljoen. Dit is exclusief de dienstverlening AG en re-integratiemiddelen. We zijn er net in geslaagd om een sluitende kostenraming op te stellen. Dat is uiteindelijk gelukt na veel passen en meten. Er staan nog wel enkele financiële risico's in de kostenraming.

De kostenraming is opgebouwd door de inzet en frequentie van diensten en (re-integratie)instrumenten te ramen ten behoeve van de geïntegreerde dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers (tegen de volumina 2012 en het prijspeil 2008). Daarbij is steeds uitgegaan van maximale zelfwerkzaamheid van klanten en een optimaal samenspel tussen werk.nl, telefonie en de vestigingen. De optelsom van de geraamde in te zetten dienstenmix leidt tot uren dienstverlening en daarmee tot de benodigde capaciteitsinzet. Vervolgens zijn er normen afgesproken voor ondersteunende diensten op de vestigingen, management en staffuncties.

Activiteit/functie	fte	Kosten (x € mln.)
Vestigingen:	2.986	184,1
Andere taken: (Arbeidsjuridische dienstverlening en WSW indicatiestellingen, inkoop re-integratie)	565	33,2
Staf/landelijke organisatie	344	27,7
Vaste en materiele kosten		89,2
Totaal	3.895	334,2

Deze bedragen zijn exclusief de middelen die nodig zijn voor het inkopen van re-integratiemodules en -trajecten en de kosten van WIA, Wajong- en ZW-dienstverlening.

Er is gerekend met een productiviteit per werkcoach van 1320 uur.

### ***Uitgangspunt volumes***

	WW	WWB	NUG	Totaal
Instream CWI, het WERKbedrijf van UWV	235.000	136.000	20.000	391.000
Zij-instream	36.330			36.330
WW/WIA < 35%	8.526			8.562
Totaal	279.856	136.000	20.000	435.856

### ***Uitgangspunten bedrijfsvoering***

- Aantal vestigingen van waaruit wij onze dienstverlening aanbieden in 2012 is 100.<sup>3</sup>
- Voor het bepalen van de capaciteit voor ondersteuning, mentoren werkcoaches, klantontvangst/servicedesk/beursvloer en lijnmanagement zijn bedrijfseconomische ratio's gehanteerd in relatie tot het aantal vestigingen en de benodigde capaciteit aan werkcoaches.
- In de kostenraming zijn de huisvestings- en werkplekgerelateerde automatiseringskosten conform vigerende UWV normen verwerkt.
- In de kostenraming zijn de resultaten van in hoofdstuk 8 vermelde besparingen verwerkt.
- In de kostenraming is voor € 13 miljoen aan baten opgenomen. Het betreft een bate van € 5 miljoen als gevolg van het beleidsvoornemen om de kosten van de beursvloeren beter te spreiden over de deelnemende partijen en een overige bate van € 8 miljoen."

### ***Financiële risico's***

In de kostenraming zitten enkele potentiële financiële risico's. Dit zijn mogelijk:

- De geraamde automatiseringskosten per fte cq de volledigheid van het opgebouwde tarief;
- De geraamde huisvestingskosten per fte cq de volledigheid van het opgebouwde tarief;
- De mogelijkheden om de baten structureel te realiseren;
- Een potentiële extra financiële taakstelling van € 25 miljoen in 2011 ten gevolge van een dubbeltelling met de besparingen in verband met de Vernieuwing. Het is niet verantwoord om nu, op basis van onzekere veronderstellingen op het punt van klantprofilering met als effect het beperken van het aantal klanten dat wordt bereikt, dit structurele tekort in te boeken bij het WERKbedrijf. UWV zal uiterlijk in 2010 in overleg met de minister aangeven hoe zij dit structurele tekort kan oplossen.

---

<sup>3</sup> Gemeenten hebben aangedrongen op snel duidelijkheid op dit thema. Wij zullen aan dit verzoek gehoor geven.

## 8. Transformatie

In dit businessplan beschrijven wij de gewenste situatie voor CWI, het WERKbedrijf van UWV. Wij zien ons gesteld voor een complexe taak waarin wij een fusie, een vernieuwingsproces en een nieuw dienstverleningsconcept met 443 gemeenten op 100 vestigingen moeten realiseren. Wij voorzien dat in 2009 nog niet voor alle genoemde aspecten de gewenste situatie zal zijn bereikt. Zo zullen niet alle toekomstige taken al per 1 januari 2009 naar onze organisatie overgaan. De kwalificering van onze uitvoerende medewerkers voor de functie van werkcoach zal tot 1 januari 2010 duren omdat wij medewerkers de gelegenheid bieden, te groeien in hun rol. Het proces van vormgeving van geïntegreerde dienstverlening op de vestigingen neemt naar verwachting ook langere tijd in beslag, net als het terugbrengen van het aantal vestigingen naar 100 en de migratie naar de nieuwe districtenindeling. De overheveling van taken naar UWV-concern zal in verband met aanpassing en uitfasering van systemen ook geruime tijd kunnen gaan vergen.

De vorming van onze organisatie loopt samen met de vernieuwingsoperatie van UWV. Binnen die operatie vindt de ombouw plaats van een divisiestructuur naar een structuur op basis van bedrijfskernfuncties. De vorming van de bedrijfskernfunctie Werk raakt direct onze organisatie, omdat onze organisatie feitelijk de activiteiten van deze functie gaat uitoefenen. De overdracht van de betreffende taken vindt gefaseerd plaats.

Tenslotte is sprake van een besparingstaakstelling die de komende jaren van invloed is op de hoogte van het uitvoeringsbudget van onze organisatie. De navolgende bedragen zullen (excl. re-integratie Wajong en ZW/Arbo, uitvoering nieuwe beleidsprogramma's SZW en re-integratiemiddelen) voor ons beschikbaar (x € 1 miljoen) zijn.

Jaar	Budget
2008	450,3
2009	419,7
2010	380,2
2011	355,4
2012	333,6

De bezuinigingen die CWI realiseert in 2008 zijn niet opgenomen. Het totaal te bezuinigen bedrag is € 126,7 miljoen.





## 8.1. Plateauplanning transformatie en besparingen

Als we rekening houden met de transformatie naar de nieuwe organisatie, de gevolgen van de vernieuwing en maatregelen als gevolg van de besparingstaakstelling ontstaat het volgende beeld van de komende veranderingen.

Jaar	Overdracht taken, besparingsmaatregelen
2008	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uitvoering reguliere uitvoeringstaken CWI</li><li>• Inkoop re-integratie WW, WIA en Wajong</li><li>• Re-integratiecoaching WW en WIA</li><li>• Invoering geïntegreerde dienstverlening op vestigingen</li><li>• Aanpassing helpdeskfunctie</li><li>• Ontdubbeling sturing</li><li>• Kwalificering werkcoaches (gedurende jaar)</li><li>• Overdracht bedrijfsvoeringtaken naar UWV concern</li><li>• Afbouw capaciteit senior-adviseurs</li></ul>
2009	<ul style="list-style-type: none"><li>• Re-integratiecoaching Wajong (in loop van jaar)</li><li>• Kwalificering werkcoaches (gedurende jaar)</li><li>• Heroverweging positionering WSW -indicatiestelling en arbeidsjuridische dienstverlening</li><li>• Onderbrenging informatiesystemen bij UWV-concern (in loop van jaar)</li><li>• Uitvoering cultuurprogramma</li><li>• Overdracht bedrijfsvoeringtaken naar UWV concern</li><li>• Realisatie efficiency uitvoering WSW -indicatiestelling</li><li>• Afbouw capaciteit senior-adviseurs</li></ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aflopen beleidsprogramma's CWI</li><li>• Re-integratietaken in het kader van Ziektewet en Arbo</li><li>• Herbezinning vestigingennetwerk (1<sup>ste</sup> fase)</li><li>• Synergie door samenvoeging telefoniefunctie met KMO</li><li>• Aanpassing huisvesting districten</li><li>• Efficiencyoperatie werkgeversdienstverlening (fase 1)</li><li>• Aanpassing capaciteit competentietesten</li><li>• Aanpassing capaciteit inkoop re-integratie</li><li>• Heroverweging arbeidsadviseurs</li></ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"><li>• Herbezinning vestigingennetwerk (2<sup>de</sup> fase)</li><li>• Efficiencyoperatie werkgeversdienstverlening</li></ul>

## 8.2. Transformatieprogramma

Voor de uitvoering van de geschetste veranderingen en veranderingen die het gevolg zijn van de vernieuwingsoperatie van UWV is een programmaorganisatie noodzakelijk.

Het beschikbaar komen van een transformatiebudget is een noodzakelijke voorwaarde om de ambities in dit businessplan binnen het gegeven budgettaire kader te realiseren. Zonder transformatiebudget is het niet mogelijk om alle veranderingen waar te maken. Er zijn transformatiemiddelen nodig voor HRM (opleiding, aanstelling enz.), ICT/services, integratie AG-taken, invoering geïntegreerde dienstverlening, invoering meerkanalenconcept, huisvesting en externe positionering.

Het transformatiebudget bestaat uit twee delen. Het ene deel betreft de invoering van de Toonkamerprincipes (€ 15 miljoen). Dit is in samenspraak met het AKO. Het andere deel betreft de vorming en inrichting van het CWI, WERKbedrijf van UWV, alsmede de transformatiekosten om de

optimale mix tussen werk.nl, telefonie en de vestigingen te realiseren (te samen € 35 miljoen). Zie uitsplitsing in onderstaande tabel (x € 1 miljoen):

Activiteiten	2008	2009	2010	2011	Totaal
Invoering geïntegreerde dienstverlening	10,0	5,0			15,0
HRM (cultuurprogramma, assessments en opleidingen)	3,5	3,0	3,0	1,5	11,0
ICT/services	3,5	4,5	4,5	3,5	16,0
Externe positionering	0,3	0,5	0,2		1,0
Tranformatie-organisatie	2,0	2,0	2,0	1,0	7,0
<b>Totaal-generaal</b>	<b>19,3</b>	<b>15,0</b>	<b>9,7</b>	<b>6,0</b>	<b>50,0</b>

## BIJLAGE 1: AF TE NEMEN CONCERN STAFFUNCTIES

Aandachtsveld	Dienst
Processen en ICT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dagelijks beheer en ontwikkeling van technische infrastructuur en generieke voorzieningen</li> <li>• Opstellen PVE's voor externe dienstverlening</li> <li>• Regie en aansturing ICT-leveranciers (strategisch en tactisch)</li> <li>• Ontwikkeling en beheer ICT-architectuur</li> <li>• Opstellen en onderhouden SLA's</li> <li>• Afstemmen met ketenpartijen m.b.t. infrastructuur</li> <li>• Taken bedrijfsbureau financiën</li> <li>• Capaciteits- en capability management functioneel ontwerp en beheer, taken en projectmanagement</li> </ul>
HRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarisadministratie</li> <li>• Mobiliteitscentrum</li> <li>• MD-trajecten</li> <li>• Personeelsmanagementsysteem, verwerken mutaties, managementinformatie</li> <li>• Inkoop trainingen, cursussen en opleidingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling</li> <li>• Arbeidsrechtelijke zaken</li> <li>• Competentiemanagement</li> <li>• Arbo- en verzuimbeleid</li> <li>• Mediation</li> <li>• Inkoop externen</li> <li>• Functioneel beheer</li> <li>• CAO en regelingen</li> </ul>
Facilitair en huisvesting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huisvesting: PVE, contractvoorbereiding, aangaan van contracten/huurovereenkomsten, contractbeheer</li> <li>• Facilitaire dienstverlening op locatie (huismeesterschap, post en logistiek)</li> <li>• Dienstverlening servicepunten</li> <li>• Informatiecentrum</li> <li>• Inkoop en aanbesteding</li> <li>• Archief</li> <li>• Afsluiten inkoopcontracten met leveranciers</li> <li>• Wagenparkbeheer</li> <li>• Functioneel beheer</li> <li>• Beheer mobiele telefoons</li> </ul>
Financiën	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiële administratie</li> <li>• Functioneel beheer</li> </ul>
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporate communicatie</li> </ul>
Bedrijfsjuridische advisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contracten</li> <li>• Privacy</li> <li>• Rechtzaken</li> </ul>
Interne audits	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaststelling effectiviteit van het interne beheersingssysteem</li> <li>• Uitvoeren van onafhankelijk en objectief onderzoek</li> <li>• Vormen van professioneel en systematisch oordeel</li> <li>• Risicomanagement</li> <li>• Concerncontrol</li> </ul>
Klachtenbehandeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In ontvangst nemen, registreren en afhandelen van schriftelijke en mondelinge klachten en suggesties</li> <li>• Rapporteren over klachten en suggesties</li> </ul>
Integriteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integriteitsonderzoek</li> </ul>



## BIJLAGE 2: ROL EN TAKEN STAFFUNCTIES

Toelichting rol en taken van de staffuncties van het WERKbedrijf.

### Arbeidsmarketing

Om optimaal te kunnen schakelen tussen landelijke en lokale ontwikkelingen, tussen vraag en aanbod en tussen publieke en private partijen heeft het WERKbedrijf een afdeling nodig die:

- alle relevante informatie verzamelt en analyseert;
- mede op basis hiervan het beleid en de dienstverleningsconcepten ontwikkelt;
- de relaties van het WERKbedrijf bewaakt en onderhoudt;
- arbeidsmarktprojecten implementeert.

De afdeling Arbeidsmarketing is dé verbinding tussen de externe en interne omgeving. Beleidsmatige en wetgevende ontwikkelingen komen bij deze afdeling samen. Via deze afdeling worden (vervolgens) dienstverleningsformules in de markt gezet. Voorts vindt de verbinding plaats met stakeholders en relaties, waarbij een taak van deze afdeling is het bewaken en (deels) uitvoeren van de informatie- en communicatiestromen tussen het WERKbedrijf en zijn interne en externe omgeving.

De integrale rol van Arbeidsmarketing komt tot uiting in de verbinding tussen beleid en uitvoering binnen een veranderproces. Arbeidsmarketing kan invloed hebben op een versnelling van het veranderproces, overziet dilemma's en keuzes en monitort het eindresultaat. De afdeling laat zich hierbij ondersteunen door de andere staffuncties. Er wordt afgestemd met concernstaf en de lijnorganisatie. De uitkomsten vinden hun weg in uitvoeringsbeleid, producten, jaarplannen, impactanalyses etc.

De afdeling bestaat uit vijf onderscheiden taakgebieden (teams): Per team zijn de taken aangegeven.

Team	Taken
Advies & Innovatie.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ontwikkelen van het (uitvoerings)beleid van het WERKbedrijf</li><li>• Vertalen van strategisch beleid naar arbeidsmarktbeleid en doelgroepenbeleid</li><li>• Ontwikkelen van producten, instrumenten, methodieken, workshops, procedures, formulieren, etc.</li><li>• Ontwikkelen van kaders voor de inkoop van re-integratie-instrumenten</li><li>• Ondersteunen van de districten bij de uitvoering van re-integratie activiteiten</li><li>• Ondersteunen van internationale samenwerkingsverbanden</li></ul>
Marketing.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ontwikkelen, "in de markt zetten" en beheren van dienstverleningsformules</li><li>• Onderhouden van relaties met landelijk opererende bedrijven, internationale (zuster)organisaties, brancheorganisaties en werkgeversorganisaties</li><li>• Genereren van toeleidingsprojecten voor werklozen bij grote werkgevers</li><li>• Analyseren van klantonderzoeken, kansen en bedreigingen signaleren en verbetervoorstellen doen</li></ul>
Communicatie.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adviseren inzake communicatievraagstukken</li><li>• Ondersteunen van vestigingen bij communicatie-uitingen (schrijven van teksten, maken presentaties)</li><li>• Ondersteunen bij het organiseren van evenementen en activiteiten</li></ul>



- Ondersteunen bij perszaken (schrijven van persberichten, beantwoorden van persvragen)
  - Vertalen van de bedrijfskerntaken naar communicatiebeleid WERKbedrijf
  - Beschikbaar stellen van folders, externe publicaties, advertenties, radiospots, etc
  - Beheren van Intranet WERKbedrijf
- Arbeidsmarktinformatie.
- Adviseren inzake arbeidsmarktvragestukken
  - Ondersteunen bij het opstellen van arbeidsmarktschetsen en ketenmarktwerkingsplannen
  - Beschikbaar stellen arbeidsmarktgegevens (informatieportaal, publicaties, nieuwsflitsen, etc)
  - Uitvoeren van arbeidsmarktonderzoeken, analyseren arbeidsmarktgegevens, maken arbeidsmarktprognoses
  - Beheren databank
- Arbeidsmarktprojecten. Bij de projecten van Arbeidsmarktprojecten zal het veelal gaan om:
- tijdelijke beleidsprogramma's met aanvullende (extra) financiering gericht op extra ondersteuning van doelgroepen, en/ of
  - grootschalige projecten om instroom te bevorderen in sectoren.
- De projecten van Arbeidsmarktprojecten worden landelijk opgezet en aangestuurd om projecten snel in te richten, uniformiteit in de uitvoering te waarborgen en facilitering aan (bijvoorbeeld) werkcoaches te bieden.
- Arbeidsmarktprojecten ontwikkelt in samenwerking met het team Marketing de werkmethode die via de projectorganisatie in de uitvoering wordt belegd. Tevens faciliteert Arbeidsmarktprojecten de uitvoering en bewaakt dat de afgesproken resultaten worden bereikt. Vanuit Arbeidsmarktprojecten wordt een functionele aansturing gegeven aan de projectuitvoerders op de vestigingen.

## Bedrijfsvoering

De afdeling Bedrijfsvoering ondersteunt onze dienstverlening. De afdeling kent een drietal aandachtsgebieden, t.w. Informatie Management (Processen en ICT), Academie (Opleidingen) en Facilites en Huisvesting.

Informatie Management maakt in functionele zin deel uit van de UWV IV-functie. Deze IV-functie omvat de centrale ICT-functie en de IM-functies van de diverse kernfuncties en staven van UWV. De UWV ICT-functie wordt gevormd door de afdelingen ICT Services, Business Services en CIO Office. Voor de inrichting van IM zijn de Contourennota IV-functie UWV en de inrichtingsnota Informatie Management uitgangspunt. De verantwoordelijkheden, taakgebieden en rollen van Informatie Management zijn gedefinieerd conform deze inrichtingsnota.

De afdeling Bedrijfsvoering biedt klantgerichte en integrale ondersteuning aan onze dienstverlening. Deze ondersteuning heeft de volgende kenmerkende aspecten.

- dichtbij en bereikbaar
- snel en oplossingsgericht
- slagvaardig



De afdeling haalt wensen en behoeften op bij gebruikers en brengt die integraal in het wijzigingsproces.

### *Informatie Management*

Informatie Management levert als onderdeel van Bedrijfsvoering de ondersteuning voor processen, producten, instrumenten, middelen en systemen. Informatie Management coördineert de vraagsturing naar de UWV ICT-functie en draagt er zorg voor dat de behoeftes van de uitvoering adequaat worden ingevuld. Deze vraagsturing betreft de ondersteuning van de gehele keten in de dienstverlening. Bovendien is Informatie Management verantwoordelijk voor het ontwerp en de bouw van de veranderingen in processen, systemen en instrumenten, en ondersteunt de lijnmanagers bij de implementatie daarvan in de uitvoering. Informatie Management heeft in de samenwerking met Arbeidsmarketing uitvoerende taken bij impact analyses, pre- en uitvoeringstoetsen van beleid en wetgeving. Informatie Management verzorgt ook het beheer van de werkprocessen, methoden en instrumenten, en heeft op het gebied van kwaliteit een uitvoerende en borgende rol.

In de districten heeft Informatie Management met de skilled servicedesk en de adviseurs kwaliteit en implementatie een groot aandeel in de regionale serviceteams (zie voor de beschrijving daarvan hieronder). De adviseurs kwaliteit en implementatie zijn deskundig op het terrein van implementatie, informatiebeveiliging, kwaliteits- en procesbeheer.

De ICT-ondersteuning is georganiseerd rond onze kernapplicaties en de daarbij behorende werkprocessen. Deze kernapplicaties zijn: Sonar, ABS, SIR, werk.nl, DKD, WSW, E-intake, SUWInet-inkijk, IW-3, Arrangementenbank, B&O&C-register en e-Portfolio.

### *Opleidingen*

De Academie van het WERKbedrijf ontwikkelt, organiseert en beheert het opleidingsaanbod voor alle medewerkers en leidinggevenden van het WERKbedrijf en in de keten. De Academie werkt vraaggestuurd: behoeften vanuit de 'business' en beleid vanuit de leiding van het WERKbedrijf bepalen de richting en inhoud van de programma's. De visie, het beleid en de strategie m.b.t. ontwikkeling en opleiding wordt ontwikkeld door HRM.

Eigen opleiders verzorgen ontwikkelings- en trainingsprogramma's. Ook wordt gebruik gemaakt van daartoe opgeleide medewerkers en managers uit de uitvoering. Waar nodig worden gespecialiseerde toeleveranciers betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van opleidingen.

### *Facilitair en Huisvesting*

Het WERKbedrijf kent specifieke behoeften bij de inrichting van de LWI's, die samen met ketenpartners en derde partijen wordt vormgegeven. Er wordt aansluiting gemaakt bij het UWV huisvestingsbeleid. Contractering en inkoop vindt op concern-niveau plaats. Bedrijfsvoering ondersteunt het vestigingsmanagement bij de uitvoering van beleid en het implementeren van veranderingen op het terrein van huisvesting, beveiliging en facilities. Daarbij is nauwe samenwerking en afstemming met de UWV servicepunten.

### *Organisatie*

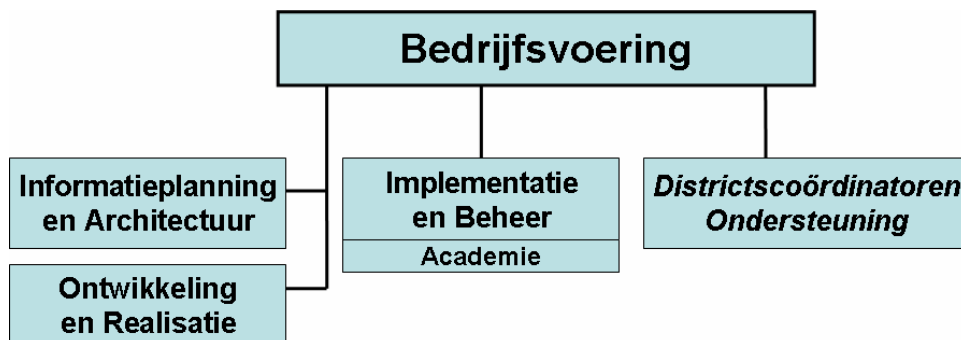
De afdeling biedt als ingangskloek een lokale skilled servicedesk, die het overgrote deel van de gebruikersvragen oplost. Er zijn 11 regionale serviceteams, met medewerkers van de diverse disciplines, ook van buiten Bedrijfsvoering en van concernstaven. Bedrijfsvoeringsmedewerkers zijn deskundig over de breedte van de ondersteuning. Voor zover problemen niet direct oplosbaar zijn, worden vragen en incidenten gerouteerd naar de tweede lijn binnen het WERKbedrijf of naar de concernstaven.

Op landelijk niveau ondersteunt de centrale afdeling Bedrijfsvoering de stafafdelingen en de directie. Zij legt ook de nodige verbinding met de concernstaven en de andere bedrijfskernfuncties



van UWV. Bedrijfsvoering onderhoudt vooral werkrelaties met Arbeidsmarketing en Arbeidsmarktprojecten. Vanuit Arbeidsmarketing wordt de ontwikkeling van nieuwe dienstverlening geïnitieerd. Specialisten van Bedrijfsvoering zijn daarbij betrokken om de gevolgen voor de uitvoering te onderzoeken en de implementatie ervan voor te bereiden. Veranderingen van producten en diensten worden copafijth-breed ontworpen en gerealiseerd. Bedrijfsvoering ondersteunt de implementatie van de veranderingen op de vestigingen onder eindverantwoordelijkheid van de districts- en vestigingsmanagers.

De afdeling Bedrijfsvoering wordt aangestuurd door de manager Bedrijfsvoering. Bedrijfsvoering kent drie teams: informatieplanning en architectuur, ontwikkeling en realisatie en implementatie en beheer. De Academie en Facilites en Huisvesting rapporteren aan de manager implementatie en beheer. Zie onderstaand schema.



Bedrijfsvoering draagt ook zorg voor de verbinding tussen de regionale serviceteams en de UWV concernstaven, zoals ICT, F&I en Huisvesting.

De managers van de teams zijn functioneel en hiërarchisch verantwoordelijk voor de medewerkers, zowel centraal als de-centraal. De districtscoördinatoren ondersteuning zijn verantwoordelijk voor de operationele aansturing van de regionale serviceteams. Zij rapporteren rechtstreeks aan de manager Bedrijfsvoering. Hiermee wordt de integrale ondersteuning van veranderingen in de uitvoering geborgd. De districtscoördinatoren ondersteuning krijgen enerzijds landelijke projectopdrachten om de voorbereiding te coördineren en de implementatie te faciliteren. Dit kunnen bedrijfsvoeringsbrede projecten zijn. Anderzijds hebben zij in de dagelijkse praktijk een sterke operationele rol in het district om de integraliteit van de bedrijfsvoering en de coördinatie van de implementaties te verzorgen. Zij dragen zorg voor de afstemming tussen de diverse disciplines van ondersteuning, zoals als Proces, Kwaliteit, ICT, HRM, Huisvesting, Beveiliging, Facilites, Communicatie en Arbeidsmarketing ten behoeve van de vestigingen in het district. Dit doet hij/zij zowel voor het WERKbedrijf, alsook als ketenbreed op verzoek van de lokale managementteams.

#### ***Ketenservices (incl. positie BKWI)***

Deze paragraaf wordt nader ingevuld na bespreking in AKO-verband.

## HRM

De stafafdeling HRM heeft een 5-tal diensten:

– Beleidsvertaling.

Op landelijk niveau vertaalt HRM concernbeleid naar beleid voor het WERKbedrijf rekening houdend met de specifieke behoeften en cultuuraspecten van het WERKbedrijf. HRM is ook initiator van uitvoeringsbeleid, gegeven de uitvoeringspraktijk en problematiek van de kernfunctie. Op basis daarvan adviseert zij de directie van het WERKbedrijf. Op basis van de ontwikkelingen en de beleidskeuzes binnen het WERKbedrijf geeft HRM vorm aan het loopbaanbeleid voor het WERKbedrijf. HRM beschrijft en onderhoudt de rollen en functies, inclusief competenties, van het WERKbedrijf.

– Onderhouden relatie met medezeggenschap.

Voor en met de directie onderhoudt HRM de relatie met de medezeggenschap. Enerzijds betreffen die ontwikkelingen binnen de organisatie/bedrijfskernfunctie en de relatie naar medewerkers. Anderzijds betreft het onderwerpen die de belangen van medewerkers aangaan die een inbedding in de organisatie behoeven.

– Professionalisering en certificering.

De kernwaarden van het WERKbedrijf zijn vertaald naar competenties en gewenst gedrag voor medewerkers en management en bepalen de kwaliteit van het werk. Om medewerkers en managers in staat te stellen de competenties die horen bij de kernwaarden te ontwikkelen en zich de vaardigheden die horen bij hun functie eigen te maken, voorzien wij in leercycli in het kader van Groeien & Leren, daarop toegesneden opleidingsprogramma's, intervisie en vakdagen. Certificeringprogramma's vormen de borging dat onze medewerkers en managers over de kwaliteiten beschikken die klanten, samenwerkingspartners en collega's van hen mogen verwachten.

– Opleiden en ontwikkelen.

Opleidingen worden veelal integraal samengesteld en bevatten dan zowel de inhoudelijke vakcomponent als ook vaardigheden, gedrag en attitude. Een adviseur ondersteunt management en medewerkers door het geven van adviezen met betrekking tot het opleidingsaanbod. Maar ook door het vaststellen van hetzij veranderende, hetzij specifieke, opleidingsbehoeften die leiden tot nieuw aanbod dan wel maatwerk. Deze adviesfunctie is landelijk georganiseerd. De toepassing daarvan en eventueel maatwerk op medewerkers/teamniveau ligt bij de HRM adviseur en Mentor in de regio. Een regulier en actueel opleidingsaanbod wordt (digitaal) raadpleegbaar aangeboden. De ontwikkeling en uitvoering van de opleidingen wordt geconcentreerd binnen het WERKbedrijf georganiseerd. Naast opleiden worden andere wijzen van ontwikkelen beschikbaar gesteld zoals coaching, verzorgen van intervisiebijeenkomsten, casuïstiek, vakdagen en themabijeenkomsten.

Naast opleiden wordt kennisdeling ook bevorderd door het opzetten van een kennisbank, waaruit de medewerker de voor zijn taak relevante informatie kan halen. HRM heeft vanuit zijn expertise een actieve rol bij het leveren van content voor de kennisbank.

– Advisering en ondersteuning.

HRM biedt, op verzoek van het management, advies en ondersteuning op HRM thema's. Dit geldt voor zowel de vestigingen als ook de landelijke staf. Het gaat hier vooral over onderwerpen als Werving en Selectie, toepassing van arbeidsvoorwaarden en regelgeving, arbeidsomstandigheden en arbeidsverzuim, loopbaan, mobiliteit, outplacement, ontslag en pensioen. Specifieke opleidingsbehoeften kunnen daarnaast vragen om een opleidingsadvies vanuit HRM. Daarnaast ondersteunt de adviseur het gebruik van HRM instrumenten, daar waar het de toepassing van deze instrumenten betreft. Bij belangrijke veranderingen informeert, adviseert, coacht en ondersteunt de HRM adviseur de managers of medewerkers actief. Ook de voor de managers benodigde Management informatie wordt door de HRM-adviseur beschikbaar gesteld.



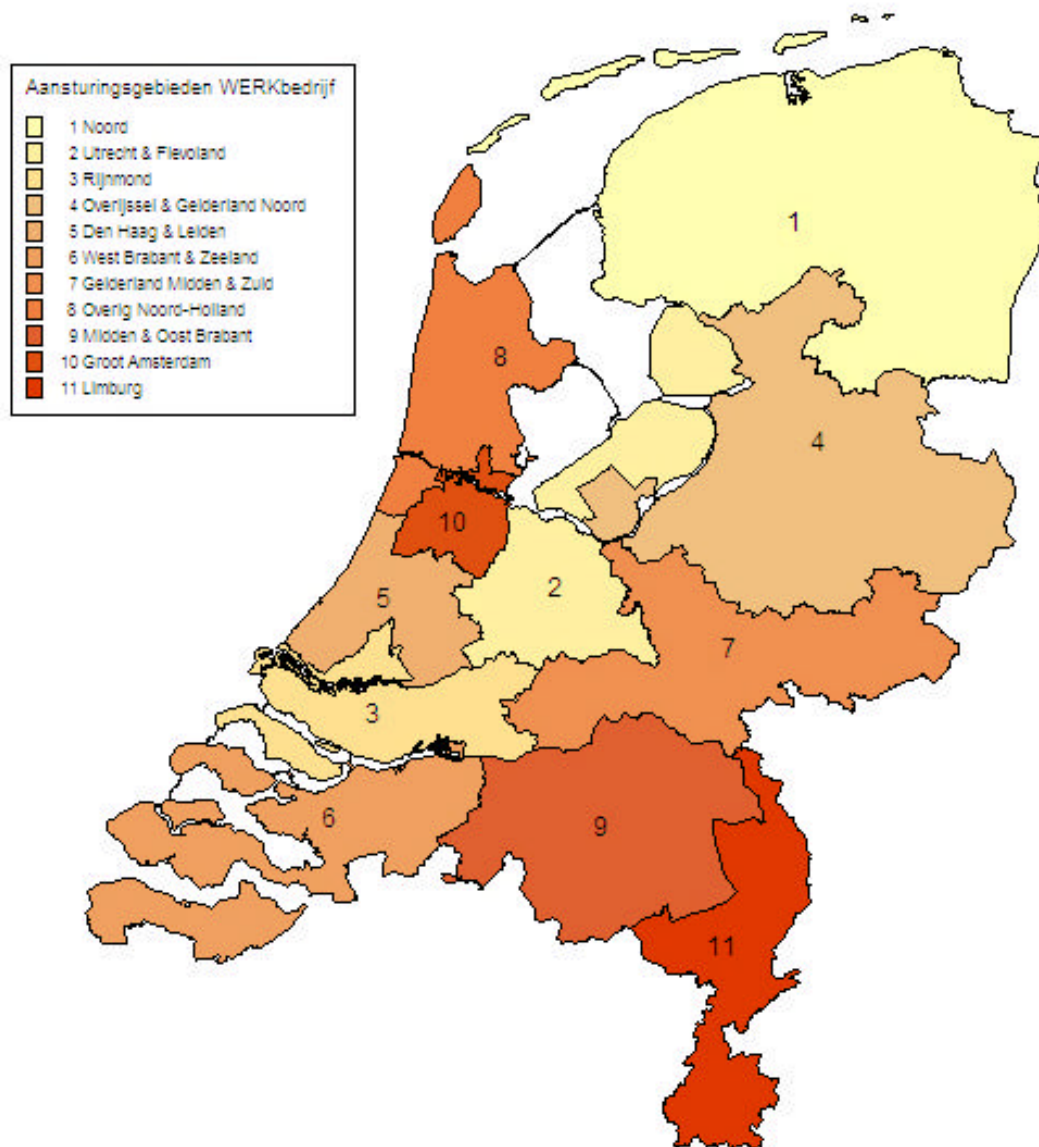
## Planning & Control

De afdeling PCF vervult een belangrijke "checks and balances" rol en werkt vanuit een tweetal teams. Eén team is verantwoordelijk voor de P&C-cyclus en één team voor de managementinformatie.

*Overzicht taken van de twee teams van PCF*

Team	Taken van het team
<i>Team P&amp;C cyclus</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Geïntegreerd uitvoeren van de P&amp;C-cyclus in samenhang met de ketenbrede prestatie-indicatoren voor het uitvoerende management en de directie</li><li>- In samenhang analyseren van de resultaten, de productie, de personele bezetting en de financiële uitputting</li><li>- Bewaken van de betrouwbaarheid van de niet-financiële informatie</li><li>- Bewaken van de effectiviteit, klantgerichtheid en doelmatigheid van het WERKbedrijf</li><li>- Onderhouden van het Cost Accounting Systeem.</li><li>- Adviseren van de directeur van het WERKbedrijf over uit te voeren (kwaliteits)audits</li><li>- In kaart brengen van de gevolgen van voorgenomen beleid, berekenen van de financiële gevolgen van besluiten en analyseren of deze binnen de financiële kaders opgevangen kunnen worden</li><li>- Uitvoeren van interne benchmarks</li></ul>
<i>Team management-informatie</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Verzorgen van de managementrapportages van het WERKbedrijf op het niveau van medewerker -&gt; vestiging -&gt; aansturingsgebied -&gt; WERKbedrijf totaal</li><li>- Verzorgen van werkvoorraadoverzichten voor de vestigingen</li><li>- Verzorgen van interne benchmarkoverzichten</li><li>- Ondersteunen van de vestigingen met lokale ketenbrede managementrapportages</li><li>- Ondersteunen bij de betrouwbaarheid van de niet-financiële informatie</li><li>- Adviseren over de registratie van prestaties en productie in de primaire systemen</li></ul>

## BIJLAGE 3: INDELING DISTRICTEN



## BIJLAGE 4: VOORBEELDEN GEINTEGREERD WERKEN

<b>PRAKTIJKVOORBEELD</b>	<b><i>Direct Werk is de oplossing niet</i></b>
<p><b>Situatieschets</b></p>	<p>Mijn klant is de heer Rozeboom. Hij heeft al enige tijd een WWB-uitkering, na einde WW.</p> <p>Een collega klantmanager van de gemeente heeft hem naar mij verwezen voor Direct Werk. Het is de bedoeling dat hij hierdoor geprikkeld wordt om weer actief te worden.</p> <p>Hij heeft jarenlang een uitkering gehad en er is geen beeld wat hij wel/ niet kan.</p> <p>Direct Werk bevalt meneer helemaal niet.</p> <p>Hij vindt het werk te routinematig, er zit geen uitdaging voor hem in, hij vindt dat hij niet tussen de andere medewerkers past ("ik ben geen mongool").</p> <p>Hij is ontevreden over de begeleiding vanuit Direct Werk en over hun suggestie dat er wellicht sprake is van een stoornis in het autistisch spectrum (ASS).</p> <p>Meneer is verontwaardigd over bijna alle medewerkers uit de keten Werk &amp; Inkomen.</p> <p>Hij is van mening dat hij met een goede introductie wel ergens binnen kan komen.</p> <p>Hij vertelt dat hij wel wil werken met zijn handen, maar dan wel iets waarbij hij ook moet nadenken. Niet het routinematige Direct Werk-werk. Hij is boos.</p>
<p><b>Gekozen oplossing</b></p>	<p>Ik sta op het punt om aan te geven dat ik zijn situatie met mijn collega's wil bespreken ( er is 'iets' met hem, maar ik weet niet wat) als hij boos zegt: Als er nou eens gewoon iemand naar me luisterde...!</p> <p>Ik besluit om dat te doen. Ik vraag of hij zelf wel eens wat maakt, van hout bijv.?</p> <p>We komen in gesprek: hij geeft aan dat hij graag iets concreets met zijn handen wil maken, het echte ambachtelijke werk.</p> <p>Via een infobijeenkomst heb ik kennis gemaakt met het reïntegratiebedrijf Hout en Zo, waar mensen een BBL-opleiding ( timmeren, lassen) krijgen gecombineerd met begeleiding op de werkplek en in samenwerken.</p> <p>We maken een afspraak om dit project te bezoeken.</p>

<b>Resultaat</b>	<p>Op de afgesproken tijd (14.00) ben ik in Deventer bij het project, maar mijn klant helaas niet. Ik bel hem uit bed en zeg dat hij om 15.00 in Deventer moet zijn.</p> <p>Hij komt en is enthousiast over de rondleiding.</p> <p>We spreken af dat hij 2 dagdelen gaat meedraaien, dit is de sollicitatieprocedure. Op basis van een evaluatiegesprek wordt gekeken of hij aangenomen kan worden.</p> <p>Het doel is:</p> <p>Vakopleiding volgen</p> <p>Leren met anderen samen te werken (ontdekken wat hierin spaak loopt en wat daar aan te doen is)</p>
<b>Wat maakt dat het werkt?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De wens om te luisteren leidde tot een nuttig gesprek</li> <li>- Direct Werk kunnen omzetten in een andere activiteit waar de klant zelf de waarde en het nut van inziet</li> <li>- Persoonlijke aandacht en doelen niet te hoog stellen</li> <li>- Twee sporenbeleid: re-integratieproject richt zich op vakmanschap en op gedrag</li> <li>- Direct Werk is de oplossing niet, maar activering wel</li> <li>- Misschien maakt ervaring Direct Werk de kans op succes nieuw traject groter</li> </ul>

<b>PRAKTIJKVOORBEELD</b>	<b>Geen WWB maar werk</b>
<b>Situatieschets</b>	<p>Mijn klanten zijn een echtpaar van begin 30, met 2 kinderen van 8 en 14. Zij zijn aangewezen op ongeschoold werk.</p> <p>Na een periode van 14 jaar WWB heeft meneer tijdelijk gewerkt, hij wil WW aanvragen maar hij voldoet niet aan de wekeneis.</p> <p>Meneer of mevrouw moet zo snel mogelijk weer aan het werk, ik wil voorkomen dat ze opnieuw terugzakken in de uitkering. Zij hebben nauwelijks werkervaring. Mevrouw heeft ooit kort gewerkt via het JWG-plan en heeft naar eigen zeggen te veel gezondheidsproblemen om te werken.</p> <p>Daarnaast hebben ze een schuld van € 15.000,=</p> <p>Productiewerk en mogelijk ploegendienst kan voor inkomen zorgen als basis van schuldsanering. Dit is dan ook mijn insteek.</p>

<b>Gekozen oplossing</b>	<p>Ik heb meneer meteen vacatures meegegeven en afgesproken dat ik met mevrouw apart wilde praten om te kijken welke werkmogelijkheden er voor haar waren.</p> <p>Ik heb contact opgenomen met hun voormalige contactpersoon van de Sociale Dienst omdat ik wilde weten of er informatie is waar ik rekening mee moet houden in de bemiddeling naar werk.</p> <p>We hebben afgesproken dat zij maximaal een maand lang WWB zouden krijgen om hen in staat te stellen zelf weer werk te vinden.</p> <p>Mocht dit niet lukken dan zou meneer starten met Direct Werk.</p> <p>Ik heb steeds de sollicitatieafspraken gecheckt en aangegeven dat bij het niet nakomen van de afspraken de WWB niet zou worden uitbetaald.</p> <p>Ik heb aparte afspraken met mevrouw gemaakt om ook haar te activeren naar werk.</p> <p>Daarnaast is schuldhulpverlening ingeschakeld.</p>
<b>Resultaat</b>	<p>Binnen 2 weken had meneer 3 sollicitatiegesprekken, op basis daarvan heb ik de aanmelding Direct Werk wel rond gemaakt maar nog niet in laten gaan.</p> <p>Via Randstad heeft meneer een halfjaars -contract voor productiewerk in ploegendienst. Mevrouw heeft aangegeven niet te willen werken nu meneer werk heeft gevonden.</p> <p>Ik heb met het UZB afgesproken dat ik de vaste contactpersoon blijf en dat zij met mij contact opnemen wanneer er iets fout dreigt te gaan op het werk. Mijn klanten weten dat bij ontslag ook van mevrouw verwacht wordt dat ze werk zoekt.</p>
<b>Wat maakt dat het werkt?</b>	<p>Ik heb er samen met de inkomensconsulent van de gemeente voor gezorgd dat het net gesloten bleef.</p> <p>Ik heb steeds gemeld hoe ze meewerkten aan de afspraken gericht op werk. Dit gold ook andersom: op de dag dat mevrouw zich ziek had afgemeld voor een gesprek met mij, bleken ze wel naar het gemeentehuis te zijn geweest voor de schuldsanering. Ik heb mevrouw onmiddellijk opgebeld om te laten zien dat het me menens was.</p> <p>Als vaste contactpersoon voel ik me ook verantwoordelijk voor de rechtmatigheid van het inkomen en zo hebben we ook samen gewerkt.</p> <p>Ik zorg dat ik de vinger aan de pols houd zodat uitval uit werk niet betekent terugval in de uitkering.</p>