



## Opdrachtgever

IWI



Inspectie Werk en Inkomen  
Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

## Onderzoek

Rapport *Integrale dienstverlening*

Startdatum – 1 januari 2008

Einddatum – 10 november 2008

## Categorie

*Toezicht en functioneren van sociale  
zekerheid*

# Verder op weg naar integrale dienstverlening

## Doel en vraagstelling

IWI geeft inzicht in de stand van zaken van de integrale dienstverlening.

## Conclusie

Een van de speerpunten van het huidige kabinet is het verhogen van de participatie van burgers in de samenleving. Om dit te realiseren, wil het kabinet de samenwerking binnen de keten van werk en inkomen verbeteren. Vanaf 1 januari 2010 moeten CWI, UWV en gemeentelijke sociale diensten hun diensten bundelen en integraal aanbieden in Locaties Werk en Inkomen. De ketenpartners hebben een stappenplan gemaakt om te komen tot integrale dienstverlening in Locaties Werk en Inkomen (LWI). De inspectie heeft onderzoek gedaan naar de invoering van integrale dienstverlening en de werking van de SUWI-Landkaart. Op de website [www.samenvoordeklant.nl](http://www.samenvoordeklant.nl) wordt een zogeheten landkaart met daarop de stand van zaken van de invoering van integrale dienstverlening bijgehouden. De inspectie is van mening dat CWI, UWV en gemeentelijke sociale diensten nog veel moeten doen voordat er in het hele land sprake is van integrale dienstverlening. Medewerkers van een Locatie Werk en Inkomen moeten kunnen rekenen op een goede ICT-ondersteuning, zoals een integraal klantvolgsysteem en toegang tot bepaalde delen van elkaars informatiesystemen. Dat is nu nog niet het geval. Integrale dienstverlening betekent voor veel medewerkers een verbreding van hun werkzaamheden. Dat maakt dat in veel gevallen nog ontwikkeling van kennis en vaardigheden nodig is. Bron: Bibliotheek SZW

## Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/ihojuw1>



# **Verder op weg naar integrale dienstverlening**



# **Verder op weg naar integrale dienstverlening**

*R08/18, november 2008*  
ISSN 1383-8733  
ISBN 978-90-5079-219-6

# Voorwoord

Vanuit sociaal en economisch oogpunt is het niet aanvaardbaar en verantwoord dat burgers buiten de samenleving staan. Het huidige kabinet heeft het verhogen van de participatie van burgers in de samenleving dan ook tot een van zijn speerpunten gemaakt.

Als één van de middelen om dit te realiseren ziet het kabinet de verbetering van de samenwerking binnen de keten van werk en inkomen. Het gaat daarbij in het bijzonder om de invoering van geïntegreerde dienstverlening waarbij sprake is van één loket waar de integrale ondersteuning van de klant voorop staat.

De ketenpartners, CWI, UWV, VNG en Divosa, op landelijk niveau verenigd in het Algemeen Keten overleg (AKO) hebben besloten de komende jaren de lokale en regionale samenwerking te intensiveren om de integrale dienstverlening aan zowel werknemers als werkgevers te bundelen en daarmee de cliënt zo optimaal mogelijk van dienst te zijn. De geïntegreerde dienstverlening vindt plaats binnen een tripartiet aangestuurde Locatie Werk en Inkomen (LWI). Per 1 januari 2009 moeten deze LWI's er zijn. Per 1 januari 2010 moeten zij operationeel zijn.

De samenwerking tussen organisaties en de dienstverlening die wordt geboden binnen de keten van werk en inkomen, is één van de centrale thema's waarop de Inspectie Werk en Inkomen haar toezicht richt. De ontwikkeling naar integrale dienstverlening op de locaties en de ondersteuning die AKO daarbij biedt in de vorm van de SUWI-Landkaart is onderwerp van dit onderzoek.

Mr. H. Zeilstra  
*Plv. inspecteur-generaal a.i.*





# Inhoud

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Inleiding</b>   | <b>7</b>  |
| <b>2</b> | <b>Werkwijze en voortgang integrale dienstverlening</b>                                  | <b>9</b>  |
| <b>3</b> | <b>Informatiewaarde SUWI-Landkaart</b>   | <b>15</b> |
| <b>4</b> | <b>Inzet op integrale dienstverlening</b>  | <b>17</b> |
| <b>5</b> | <b>Oordeel</b>   | <b>19</b> |
| <b>6</b> | <b>Reacties van Algemeen Ketenoverleg en Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen</b> | <b>21</b> |
|          | Lijst met afkortingen  | 22        |
|          | Bijlage 1: SUWI-Landkaart  | 23        |
|          | Bijlage 2: Reactie Algemeen Ketenoverleg en Bureau Ketenautomatisering Werk en Inkomen   | 25        |
|          | Publicaties van de Inspectie Werk en Inkomen   | 31        |



# I Inleiding

## Invoering geïntegreerde dienstverlening

Verhoging van de participatie is een belangrijke kabinetsdoelstelling (onder meer: 200.000 mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt tijdens deze kabinetsperiode extra aan de slag helpen, tachtig procent arbeidsparticipatie in 2016). Om dit te realiseren wil het kabinet de samenwerking binnen de keten van werk en inkomen doen verbeteren. Het gaat daarbij in het bijzonder om de invoering van geïntegreerde dienstverlening waarbij sprake is van één loket waar de integrale ondersteuning van de klant voorop staat. Het kabinet benadrukt dat geïntegreerde dienstverlening een innovatie in het dienstverleningsproces betreft en niet de specifieke locatie.<sup>1</sup> Voor de invulling van geïntegreerde dienstverlening wordt voortgebouwd op het experiment van de zogeheten Toonkamers.<sup>2</sup> De essentie van het beoogde dienstverleningsconcept betreft: één aanspreekpunt, één geïntegreerd ketenwerkproces en klantvolgsysteem, een andere klantbenadering en houding van medewerkers en een geïntegreerde werkgeversbenadering.

De ketenpartners, CWI, UWV, VNG en Divosa, op landelijk niveau verenigd in het Algemeen Keten overleg (AKO) hebben in 2007 het programmaplan Invoering Toonkamerprincipes vastgesteld, waarmee het startsein is gegeven voor de invoering van de integrale dienstverlening. De ambities van de ketenpartners voor 2008 en 2009 zijn nader verwoord in de SUWI-ketenprogramma's 2008 en 2009.<sup>3</sup> Niet de logica van de organisaties maar die van de klant dient centraal te staan. Binnen de keten bestaat consensus over het uitdragen en invullen van de Toonkamerprincipes om te komen tot regionaal vormgegeven en ontschotter dienstverlening aan zowel werkzoekenden als werkgevers. De ambitie van het AKO is dat eind 2009 op alle werkpleinen/locaties werk en inkomen (LWI's) /bedrijfsverzamelgebouwen (BVG-en) tripartiet integrale en ontschotter dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers conform de Toonkamerprincipes wordt geboden. De ketenpartners blijven hun verantwoordelijkheden voor de eigen budgetten en instrumenten behouden, maar de partijen kunnen elkaar mandateren om namens de ketenpartner beslissingen te nemen over de wijze van ondersteuning van klanten die formeel tot de doelgroep van de andere ketenpartner behoren. Op uitvoeringsniveau heeft het AKO de rol van procescoördinator en het management van de ketenpartners op de locatie is verantwoordelijk voor de invoering van de Toonkamerprincipes.

De bewindslieden hebben binnen het implementatieproces naar geïntegreerde dienstverlening een aantal resultaten benoemd. Per 1 januari 2009 moeten alle LWI's er zijn, en per 1 januari 2010 moeten zij operationeel zijn met de geïntegreerde dienstverlening.<sup>4</sup>

## IWI onderzoek

Tijdens het Algemeen overleg op 6 februari 2008 hebben de bewindslieden toegezegd om het implementatieproces te volgen. De Inspectie heeft naar aanleiding van die toezegging eigen onderzoek verricht naar de invoering van integrale dienstverlening en de werking van de SUWI-Landkaart (zie bijlage I). Beoogd effect van dit onderzoek is het geven van een eerste invulling aan systeemtoezicht op de keten werk en inkomen. De minister kan de informatie gebruiken voor sturingsdoeleinden en AKO kan de resultaten benutten voor verbetering van de invoering van integrale dienstverlening.

### Onderzocht zijn:

- 1) de voortgang en werkwijze bij de invoering van integrale dienstverlening op lokaal niveau;
- 2) de informatiewaarde van en het gebruik van de Landkaart als bron van voortgangsinformatie en als instrument voor het stimuleren van het proces en het onderlinge leren.

Bij vijftien in het onderzoek betrokken LWI's zijn in de periode juli- september afzonderlijke interviews gehouden met het managementteam en met uitvoerende medewerkers (re-integratiecoach, CWI- adviseurs en klantmanagers van de gemeente). De interviews zijn gericht op de gegevens in de Landkaart uit de eerste AKO-meting, periode januari-mei 2008. Daarnaast zijn de interviews gericht op de achtergronden van de integrale werkwijze en de voortgang op de locatie. Tevens zijn gesprekken gevoerd met leden van het AKO-kernteam en het Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen (BKWI). Ten slotte is voor het in kaart brengen van de voortgang, een deskresearch gepleegd op basis van documenten (al dan niet beschikbaar op de

1  
Kabinetsreactie evaluatie SUWI 2006,  
Bijlage bij kamerstuk 26448, nr. 342,  
Tweede Kamer.

2  
Brief aan de TK van 19 oktober 2007,  
TK 26448, nr. 342.

3  
SUWI-ketenprogramma 2008 en  
2009 'Doorpakken en verankeren  
I en 2'.

4  
Brief aan de TK van 11 juli 2008, TK  
26448, nr. 376.

SUWI-Landkaart). De resultaten van het onderzoek van de inspectie zijn ten slotte in drie interactieve regiobijeenkomsten met de uitvoering gedeeld en bediscussieerd.

### **De steekproef**

Om een beeld te krijgen van de invulling van de Landkaart en de invoering van integrale kolomvrije dienstverlening zijn in dit onderzoek vijftien LWI's geselecteerd. Deze LWI's zijn een steekproef uit een totaal van 124 locaties waar dienstverlening op gebied van werk en inkomen (vestiging CWI/UWV) wordt geboden. De steekproef is zodanig dat deze representatief is op gemeentegrootte en voortgang van de integrale dienstverlening.

## 2 Werkwijze en voortgang integrale dienstverlening

Voor het deel van het onderzoek naar de voortgang van de invoering van integrale dienstverlening heeft de inspectie het door AKO ontwikkelde instrument van de zogeheten 'Landkaart' als uitgangspunt genomen. AKO heeft de invoering van integrale dienstverlening in samenspraak met het departement ingedeeld in zes fasen, bestaande uit veertien mijlpalen.<sup>5</sup> Daarbij is gebruik gemaakt van een aantal inzichten uit veranderkundige theorieën die aangeven dat volgtijdelijk vanuit strategie en visie naar feitelijke implementatie kan worden gekomen.

De mate waarin de betreffende mijlpalen naar inzicht van de locatie gerealiseerd is, wordt op de landkaart in kleuren en percentages weergegeven.<sup>6</sup> Naast de wijze waarop de landkaart door de locatie is ingevuld is in de interviews gevraagd naar de werkwijze en de meest recente ontwikkelingen op de locatie.

### Fase 1 Samenwerking starten

#### *Mijlpaal 1 Betrokkenheid ketenpartijen*

Uit de verzamelde informatie en de gehouden interviews blijkt dat de samenwerking gevarieerd is. Zo verschillen de vorm, intensiteit en het tempo van deelname van gemeenten. Niet alle gemeenten nemen deel aan integrale dienstverlening.

Om te komen tot een locatie werk en inkomen ontwikkelt het lokale management vaak door op de vorming van een bedrijfsverzamelgebouw (BVG). Binnen deze locatie werken de ketenpartijen samen. De gemeenten die hebben geïnvesteerd in het BVG participeren binnen het lokale managementteam. De samenwerking is bij die locaties geïntensiveerd om te komen tot integrale dienstverlening.

Eén van de variaties in samenwerkingsvormen van gemeenten met CWI en UWV is bijvoorbeeld dat (kleine) gemeenten de uitvoering van de WWB hebben overgedragen aan een andere (grote) gemeente. Andere kleinere gemeenten sluiten aan bij het Werkplein via een Inter-gemeentelijke Sociale Dienst (ISD).<sup>7</sup> Soms kiezen gemeenten daarbij voor een inkoopmodel waarbij het Werkplein via deelname van de ISD-diensten levert aan de betreffende gemeente.

Er zijn ook gemeenten die niet participeren in de samenwerking omdat zij in het verleden niet tevreden waren over de dienstverlening door het CWI of omdat de (rand)gemeente haar identiteit wil behouden ten opzichte van de grotere (centrum-) gemeente en de mogelijkheid om eigen beleid te blijven voeren. De betreffende Werkpleinen proberen de niet-deelnemende gemeenten te betrekken, onder meer door overleg over de wijze van deelname. Onwil van gemeenten om aan de invoering van integrale dienstverlening mee te doen is uit het onderzoek niet gebleken.

### Fase 2 Visie ontwikkelen

#### *Mijlpalen 2 en 3 (Arbeidsmarktanalyse beschikbaar en visie en doelstellingen vastgesteld)*

Het maken van regionale arbeidsmarktanalyses en opstellen van een visie en doelstellingen komt op gang. Bij de arbeidsmarktanalyses is er variatie in de mate waarin naast het CWI andere partijen betrokken zijn zoals UWV en gemeenten (komt soms voor) en opleidingsinstellingen en werkgevers (komt minder voor). Regionale arbeidsmarktanalyses zijn veelal beschikbaar bij CWI vanuit de rol die CWI hierin altijd heeft gehad.

De arbeidsmarktanalyse wordt meestal naar externe partijen gecommuniceerd.

Aan het gezamenlijk formuleren van visie en doelstellingen werken de meeste van de onderzochte locaties. Niet bij alle locaties blijkt dat aandacht wordt besteed aan het 200.000 banenplan van het kabinet. Er is een locatie waar gezegd wordt dat hieraan geen aandacht kan worden besteed vanwege de inkrimping in fte's en het opschroeven van taakstellingen. Andere locaties hebben de ambitie het aantal participatiebanen te vergroten.

<sup>5</sup> AKO geeft aan zich te hebben laten inspireren door het ontwikkelingsmodel van prof. John P. Kotter.

<sup>6</sup> Zie bijlage 1 voor een gedetailleerd overzicht van fasen en mijlpalen

<sup>7</sup> De bezochte locaties hanteren vaak de naam Werkplein voor een locatie waar integrale dienstverlening wordt geboden.

### **Fase 3 Ketenjaarplan maken**

#### ***Mijlpaal 4 Ketenjaarplan vastgesteld***

Bij enkele door IWI bezochte locaties is een ketenjaarplan aanwezig en vastgesteld. Locaties zonder ketenjaarplan verwachten deze voor 2009 op te stellen. Soms wordt een businessplan gehanteerd in plaats van een ketenjaarplan. Daarnaast verschilt de reikwijdte van het plan (keten of regio) en soms hebben CWI en UWV een gezamenlijk beleidsplan gemaakt.

Bij locaties met een ketenjaarplan, is een meerderheid van de medewerkers op de hoogte van het ketenjaarplan. Het plan is vaak vrij abstract, in die zin dat de medewerkers in de integrale teams daaruit niet direct kunnen afleiden hoe zij moeten handelen in hun dagelijkse werkzaamheden.

Er zijn locaties waarbij het MT meldt dat het ketenjaarplan min of meer een verplicht nummer is. Tegelijkertijd wordt daar wel erkend dat de op de locatie geldende dienstverleningsconcepten zijn af te leiden uit het ketenjaarplan. Er zijn locaties waarbij het management het ketenjaarplan als sturingsinstrument gebruikt. Het ketenjaarplan legt volgens sommige locaties alleen prioriteiten vast. Er staan geen richtlijnen in voor de concrete bedrijfsvoering.

### **Fase 4 Betrokkenheid creëren**

*Mijlpalen 5, 6 en 7 (Gezamenlijk marktwerkingsplan. Dienstverleningsconcepten werkzoekende en dienstverleningsconcept werkgevers)*

De meeste locaties hebben een marktwerkingsplan gemaakt. Het marktwerkingsplan wordt vaak gebruikt om externe partijen te informeren en ter gebruik in overleg met andere partijen en belanghebbenden.

Als er een dienstverleningsconcept werkzoekenden (in conceptvorm) is, dan is dit vaak ontstaan door ervaringen van de medewerkers in de pilot. Binnen de door het MT gestelde kaders hebben medewerkers op deze wijze een grote invloed op het vaststellen van het dienstverleningsconcept. Soms kijkt men naar de ervaringen van andere locaties. Soms ook juist niet omdat men hecht aan ondersteuning van het concept door alle samenwerkende partijen op de eigen locatie.

Cliëntenraden en/of werknemers- en werkgeversorganisaties spelen bij de door IWI bezochte locaties nog geen grote rol bij de vormgeving van het dienstverleningsconcept werkzoekende.

Als het dienstverleningsconcept integrale dienstverlening nog niet gereed is, wordt gewerkt op basis van de bestaande (eerdere) concepten of andere afspraken.

### **Fase 5 Realiseren**

*Mijlpalen 8, 9, 10, 11, 12 en 13. (LWI-MT portefeuille verdeling. Eén aanspreekpunt voor werkzoekende. Eén aanspreekpunt voor werkgever. Ontschot en eenvoudige kanalen, Integrale teams. Ketenbrede werkplekken en applicaties)*

Diverse locaties maken onderlinge werkafspraken over de taken van het Werkplein zonder dat sprake is van een (formele) taakverdeling binnen het MT. Volgens de betreffende locaties werken deze afspraken goed. Naast de afzonderlijke verantwoordelijkheid aan de eigen kolom rapporteert het MT soms ook gezamenlijk over de bereikte resultaten.

#### **Integrale teams**

Er wordt nog beperkt gewerkt in integrale teams en vrijwel altijd is dit in pilots. De betreffende locaties kiezen daarmee voor een werkwijze waarbij in de praktijk wordt beproefd wat er nodig is voor het integrale werken. De medewerkers die in deze pilots werken, leren werkende weg van elkaar. De samenstelling van integrale pilotteams variëren van WW- of WWB-teams tot tripartiete teams vanuit een thema zoals bijvoorbeeld het jongerenloket.

Soms zien de overige medewerkers zo'n pilotteam als een elitegroep. De slag moet worden gemaakt om de overige medewerkers mee te nemen in het nieuwe proces van integrale dienstverlening.

### **Competenties en opleiding**

De locaties geven in de interviews aan dat er nog een forse investering nodig is om de opschaling van het integraal werken te realiseren. Die investering betreft het nemen van tijd voor opleidingen en het reserveren van financiële middelen. De opschaling naar de medewerkers die in de toekomst integraal gaan werken, betekent dat een overstap moet worden gemaakt naar een fundamenteel andere werkwijze. Daarbij zijn keuzes nodig over de gewenste caseload per medewerker. Ook is er aandacht voor een gezamenlijke Werkpleincultuur.

Bij een deel van de bezochte locaties is een opleidingsplan vastgesteld voor het werken in integrale teams. Training on the job is bij veel locaties een belangrijk middel voor het toekomstige integrale werken. Daarbij wordt echter door een aantal medewerkers van het MT de vraag gesteld of dit uit het oogpunt van kwaliteit wel verantwoord is. Ook neemt het veel tijd in beslag.

### **Functieprofielen**

Bij de grote meerderheid van de onderzochte locaties waren er op het moment van onderzoek nog geen functieprofielen vastgesteld voor de medewerkers die de integrale dienstverlening zullen verzorgen. Het functieprofiel zoals dat voor het toekomstige Werkbedrijf gaat gelden, is door een aantal locaties wel reeds aan de (toekomstige) werkcoaches bekendgemaakt. Bij een aantal gemeenten zonder functieprofiel werd gezegd: 'het kernteam moet laten zien waar ze tegenaan lopen', of: 'we weten welke mensen we nodig hebben voor werken in integrale teams'.

### **Vast aanspreekpunt**

De meeste onderzochte locaties hebben in de reguliere organisatie nog geen vast aanspreekpunt voor klanten - *werknemers*. In de pilotteams is dat wel het geval. De wijze waarop het aanspreekpunt dan is vormgegeven verschilt: soms na de diagnosefase, soms na overdracht aan de werkcoach.

De mate waarin het vaste aanspreekpunt (telefonisch) bereikbaar is, is mede afhankelijk van hoe de medewerker daar zelf tegenover staat. Soms geeft men de klant zijn/haar directe telefoonnummer of e-mailadres en in andere gevallen verloopt het klantcontact primair via een geautomatiseerd klantcontactcentrum. Daar komen alle vragen van klanten in eerste instantie binnen en worden deze, waar mogelijk, ook direct beantwoord. Voor de klanten die hulp nodig hebben bij het invullen van (elektronische) formulieren hebben de meeste onderzochte locaties geregeld, dat een medewerker de betreffende klant daarbij helpt.

Met de inrichting van het vaste aanspreekpunt voor werkgevers is men gemiddeld genomen iets verder. Een meerderheid van de locaties heeft het vaste aanspreekpunt al grotendeels ingericht: het gaat dan om onder meer afspraken over het verwerven van vacatures, de werkwijze van werkgeversserviceteams, afstemming met integrale teams of de geautomatiseerde ondersteuning van informatie over vraag en aanbod van arbeid.

### **Ontschotter dienstverlening**

Het *ontschotten* van de dienstverlening en het ontwikkelen van een meerkanalenpak, verkeren vaak nog in een ontwikkelfase. Aanpak en tempo variëren en zijn onder meer afhankelijk van de mogelijkheden die er zijn op het gebied van gezamenlijke huisvesting; (optreden als gezamenlijke frontoffice) en ondersteuning in de vorm van ICT-voorzieningen en de afspraken die tussen ketenpartijen al zijn gemaakt over de gezamenlijke dienstverlening.

Bij de locaties die verder zijn in de ontwikkeling naar integrale dienstverlening is meestal sprake van een gezamenlijke (virtuele) servicedesk. Voor de locaties die nog niet zover zijn, is sprake van varianten van samenwerking tussen twee ketenpartners die dienstverlening aanbieden aan de andere ketenpartner (daarbij gaat het bijvoorbeeld om het inboeken in agenda's van alle ketenpartijen, leveren van gastvrouwen en -heren, ontwikkelen van gezamenlijk briefpapier).

### **Een werkplek met ketenbrede ICT-voorzieningen**

Wat ontbreekt in de huidige situatie bij LWI's is één integraal klantregistratiesysteem. Een systeem waarbij de medewerkers van alle drie partijen toegang hebben tot de gegevens van cliënten van de LWI en te allen tijde gegevens kunnen worden geraadpleegd, ingevoerd en gemuteerd zonder gehinderd te worden door autorisatie tot diverse systemen. Tevens ontbreekt het aan een systeem voor het volgen van de klant en het stellen van diagnoses ten behoeve van dienstverlening aan de klant. Daarnaast ontbreken kennis en vaardigheden om optimaal gebruik te maken van de huidige diverse ICT-systemen.

In afwachting van de beschikbaarheid van een integraal klantvolgsysteem hebben de locaties een aantal maatregelen getroffen om de informatievoorziening te verbeteren.

Bijvoorbeeld: als er geen ICT-opleidingen beschikbaar zijn, leiden collega's elkaar op door de ander mee te laten kijken in elkaars systemen. Het probleem van informatieopslag in verschillende ICT-systemen lost men onder andere op door op de werkplek een keer in de week de systemen met elkaar te laten communiceren. Voor medewerkers is het belangrijk om alle beschikbare informatie op de werkplek binnen handbereik te hebben. Hierin komt men onder meer tegemoet door het installeren van de diverse ICT-systemen direct op de werkplek. Door middel van bijvoorbeeld een switchbox kan men van het ene op het andere systeem overschakelen.

### **Fase 6 Borgen**

#### *Mijlpaal 14: Klantverbetercyclus*

De klantverbetercyclus ten behoeve van de integrale dienstverlening moet door de meeste locaties nog grotendeels worden opgezet. Voor zover locaties daar al een start mee hebben gemaakt, wordt gebruik gemaakt van landelijk onderzoek van de eigen kolom of van de samenwerkende partners in AKO-verband. Ook worden de uitslagen van klantenpanels gebruikt voor verbetering van de klantcyclus.

Een minderheid van de onderzochte locaties consulteert lokale of regionale cliëntenraden. Een en ander is afhankelijk van de fase van voortgang van de locatie.

#### **Totaalbeeld werkwijze en voortgang integrale dienstverlening**

Er is geen norm beschikbaar die stelt hoever de ketenpartijen in 2008 en 2009 exact moeten zijn gevorderd met de integrale dienstverlening. IWV heeft interviews afgenomen in de startfase van het proces van integrale dienstverlening op een moment dat de uitvoering nog druk doende was om de werkwijze te vinden die het beste bij de locatie past. De bevindingen van IWV geven daarom een indicatie van de voortgang en van de inzet die nodig is om het einddoel te bereiken.

Wat opvalt, is dat de meeste locaties qua voortgang al veel hebben ontwikkeld (gedeeltelijk of volledig gerealiseerd). Zij zien daaraan ook veel voordelen voor de klant en de medewerkers die in de integrale teams werken. De integrale dienstverlening zal zorgen voor meer klanttevredenheid. De klant hoeft zijn verhaal maar één keer te vertellen en de integrale dienstverlener biedt de klant een passende dienstverlening.

Voor de medewerkers is integrale dienstverlening een verbreding in zijn takenpakket. De inhoud van de functie wordt aantrekkelijker en afhankelijk van de gestelde ambities en mandatering is er meer handelingsruimte om resultaten te boeken.

Voor wat betreft de onderscheiden fasen en mijlpalen geldt dat op de fasen 1 tot en met 3 de meeste onderzochte locaties voortgang bereiken ten aanzien van het vastleggen van visie en doelstellingen in een arbeidsmarktanalyse. Dit geldt in iets mindere mate voor het realiseren van het ketenjaarplan. Voor de betrokkenheid van alle ketenpartijen geldt dat het aandeel van de gemeenten nog kan toenemen. Er worden pogingen gedaan om het aandeel gemeenten te vergroten.

Ten aanzien van de aanpak en werkwijze op deze fasen geldt dat al veel wordt samengewerkt met lokale en regionale partijen. Bij de ontwikkeling van arbeidsmarktanalyse en ketenjaarplan zijn vooral de eigen ketenpartijen betrokken.



Op de fasen 4 tot en met 5 is de meeste voortgang bereikt ten aanzien van het ontwikkelen van een gezamenlijk marktwerkingsplan en de dienstverleningsconcepten. Dat geldt nog niet voor de portefeuillevdeling van het managementteam van een LWI. De meeste onderzochte locaties moeten dit nog regelen.

Het betrekken van klantgroepen bij de inrichting van de dienstverlening (dienstverleningsconcepten), en het inrichten van de klantverbetercyclus, zijn mijlpalen die nog grotendeels moeten worden gerealiseerd. Ook het vertalen van het 200.000 banenplan naar de eigen lokale situatie vergt nog inzet.

Problemen zijn er vooral op het gebied van de ketenbrede werkplekken en applicaties (ICT-ondersteuning). Er is nog geen integraal klantvolgsysteem dat de integrale dienstverlening ondersteunt. Door het treffen van creatieve oplossingen voorzien diverse locaties in tijdelijke oplossingen.

Ook het verder opschalen van het integrale werken en het aanbieden van gerichte opleidingen is nu direct aan de orde.



## 3 Informatiewaarde SUWI-Landkaart

### Functie en doel van de Landkaart

Zoals in het voorgaande hoofdstuk beschreven hanteert het Algemeen Ketenoverleg (AKO) op de website [www.samenvoordeklant.nl](http://www.samenvoordeklant.nl) een zogeheten 'landkaart' met daarop de stand van zaken van de invoering van integrale dienstverlening. De Landkaart is door de ketenpartijen opgezet als instrument om de ontwikkeling naar integrale dienstverlening te stimuleren en te ondersteunen. Er moet een bewustwording tot stand komen en de locaties kunnen de Landkaart gebruiken voor het inzicht in de voortgang en om van elkaar te leren. De inspectie heeft onderzocht of de informatiewaarde van en het gebruik van de Landkaart voldoende zijn om als bron van voortgangsinformatie te kunnen dienen. Daarnaast heeft IWI onderzocht of de Landkaart ook een bruikbare tool is voor het stimuleren van het proces en het onderlinge leren.

### Bevindingen

Er is sprake van een goede medewerking aan de eerste invulling van de Landkaart. Alle locaties hebben hieraan meegewerkt. Het resultaat was een eerste landelijk inzicht in de voortgang van de integrale dienstverlening in de periode van januari tot mei 2008.

### Interpretatieruimte

Uit het onderzoek van de Inspectie blijkt dat de instructies voor de invulling van de Landkaart geen criteria bevatten op basis waarvan kan worden vastgesteld in welke fase een locatie zich bevindt op een bepaalde mijlpaal. Er ontbreken definities van de verschillende ontwikkelingsfasen. Het is bijvoorbeeld niet duidelijk wat het verschil is tussen 'in ontwikkeling' en 'gedeeltelijk gerealiseerd'. Daarnaast zijn de ontwikkelingsfasen 'in ontwikkeling' en 'gedeeltelijk gerealiseerd' zodanig ruim gekozen (respectievelijk van 33 tot 66 procent en van 66 tot 99 procent) dat niet duidelijk is wat het onderscheid is tussen de ene of de andere fase. Denkbaar is dat een klein verschil tussen de feitelijke stand van zaken, een grote wijziging in het implementatiebeeld geeft.

Deze inherente eigenschappen van de huidige Landkaart leiden ertoe dat op voorhand een grote interpretatieruimte bestaat bij de vulling van de Landkaart, met name bij de toekenning van fasen. Deze interpretatieruimte geldt zowel voor de invullers van de Landkaart op de locaties als voor de externe beoordelaars die de ontwikkelingsfasen van de locaties inschatten (in dit geval IWI).

Uit de bespreking van de voortgang in de interviews blijkt dat er interpretatieverschillen bestaan.

Zo is er een locatie die aangeeft mijlpaal I volledig te hebben gerealiseerd, hoewel niet alle gemeenten zijn betrokken. In reactie op de vragen van IWI geeft men aan dat circa 90 procent van de klanteninstroom afkomstig is van een (grote) gemeente en dat voor deze grote groep de Landkaart is ingevuld.

Een andere locatie geeft aan de portefeuillevreiding binnen het managementteam volledig te hebben gerealiseerd terwijl er geen portefeuillevreiding is. De locatie stelt dat dit ook niet nodig is omdat men onderling afspraken heeft gemaakt, die goed werken.

Nog een andere locatie geeft aan het werken in integrale teams gedeeltelijk te hebben gerealiseerd terwijl sprake is van een klein pilotteam dat net is gestart.

Ten aanzien van het hebben van een dienstverleningsconcept (werkzoekenden en werkgevers) is relatief vaak geantwoord dat dit aanwezig is (deels) gerealiseerd, terwijl dit voor de integrale dienstverlening nog in ontwikkeling is.

Verder hebben sommige LWI's 'strategisch gerapporteerd' op de Landkaart en de resultaten bewust een beetje minder mooi of mooier gepresenteerd dan ze in werkelijkheid zijn.

Over alle mijlpalen zijn interpretatieverschillen gesignaleerd. De interpretatieverschillen die IWI heeft gevonden, zijn in de interviews teruggekoppeld aan de locatie en werden meestal herkend. De uiteindelijke optelling van de verschillende mijlpalen tot een totaalbeeld op de Landkaart komt in hoofdlijnen wel overeen met het beeld van IWI.

### **Kwaliteit van de informatie**

De leden van het AKO-kernteam fungeren als aanjagers van het proces en vervullen een rol bij het doen invullen van de Landkaart door de locatie. De ketenaanjagers beoordelen de informatie op consistentie. Het is aan het lokale management of de Landkaart naar aanleiding daarvan wordt aangepast. Het is de bedoeling van AKO dat (leden van) het MT de Landkaart invullen. Uit de interviews is gebleken dat dit niet altijd zo gebeurt: de invulling vindt door verschillende functionarissen plaats.

Als de Landkaart wordt gebruikt als benchmark voor het onderling leren, is het van belang dat de informatie in voldoende mate vergelijkbaar is. De wijze waarop de informatie nu wordt gecontroleerd, voldoet daar niet aan.

Het AKO en de medewerkers op de locaties zien de bovengenoemde aspecten niet als nadelen. Een argument daarbij is dat invulling van de Landkaart als functie heeft de bewustwording van de te nemen stappen op gang te brengen. Andere functies zijn inzicht te geven in de voortgang van de invoering van integrale dienstverlening en als benchmark te fungeren voor LWI's (onderlinge vergelijking en op basis daarvan van elkaar leren). Daarvoor zou een indicatie van stand van zaken afdoende zijn. Het stellen van 'extra bureaucratische vereisten' zou het 'proces van doen en aan de slag' frustreren.

### **Gebruik Landkaart door AKO en de uitvoering en de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid**

De meeste locaties geven aan dat voor het onderling leren en benchmarken, niet of nauwelijks van de Landkaart gebruik te maken. Als redenen geeft men aan dat men andere kanalen gebruikt als informatiebron (eigen netwerk) of niet altijd vindt wat men zoekt. Voorts wordt gesteld dat er te weinig bekendheid is gegeven aan de Landkaart.

De informatie uit de Landkaart wordt door AKO gebruikt voor het samenstellen van de tertaalrapportage aan de minister. Voor het informeren van de Tweede Kamer over de voortgang van de integrale dienstverlening baseert de minister zich op de informatie uit de tertaalrapportage. Duidelijk moet zijn dat de Landkaart niet pretendeert met een exactheid van honderd procent voortgangsinformatie te geven. De Landkaart is daarnaast vooral bedoeld als een instrument ter ondersteuning van de invoering van integrale dienstverlening.

### **Conclusies informatiewaarde en gebruik Landkaart**

De locaties zijn nog volop bezig met het inrichten van hun werkproces: aanpak en tempo kunnen per locatie verschillen. Met ondersteuning vanuit AKO is voor een eerste keer op systematische wijze informatie over de invoering van integrale dienstverlening gegeven. Het beeld dat daaruit voort komt, geeft een indicatie van de totale voortgang van de invoering van integrale dienstverlening.

Het beeld van LWI over de voortgang van de bezochte locaties komt op hoofdlijnen overeen met het beeld op de Landkaart. Op het niveau van de mijlpalen bestaan er wel interpretatieverschillen. Deze verschillen zijn deels het gevolg van de variëteit in interpretaties van de mijlpalen zelf, en van de mate waarin deze gerealiseerd zijn.

## 4 Inzet op integrale dienstverlening

De locaties krijgen ruimte om het integrale dienstverleningsconcept vorm te geven op het gebied van werk, inkomen en re-integratie. De LWI heeft daarbij de ruimte om een organisatie-inrichting te kiezen die het beste aansluit op het dienstverleningsconcept (bijvoorbeeld WW-teams en WWB-teams voor werk, inkomen, re-integratie). Afhankelijk van de ambities van ketenpartijen kunnen verbindingen worden gelegd met andere beleidsterreinen om op een geïntegreerde wijze allerlei diensten aan te bieden zodat de klant gericht kan werken aan participatie (bijvoorbeeld multidisciplinaire teams voor werk, inkomen, re-integratie, scholing, zorg, woning, kinderopvang, vervoer en overige voorzieningen).

Daarnaast moeten de ketenpartners in een LWI een aantal noodzakelijk stappen zetten in afstemming van beleid, organisatie, werkprocessen en werkwijze om een LWI toe te rusten om op een efficiënte wijze de gestelde doelen te bereiken.

Om de gestelde doelen te realiseren heeft LWI de ketenuitvoerders gevraagd welke factoren zij bepalend vinden bij het opschalen van de basisprincipes van het experiment Toonkamers naar integrale dienstverlening. Volgens de uitvoerders is inzet op de volgende aspecten nodig en prioritair.

- 1 Op het terrein van de ICT ondersteuning zijn aanpassingen noodzakelijk. De LWI's hebben niet de beschikking over een integraal klantvolgsysteem. Op de LWI hebben de medewerkers geen toegang tot elkaars informatiesystemen of er zijn ICT-voorzieningen aangelegd die het werkproces niet op een efficiënte wijze ondersteunen. Het AKO werkt aan een landelijke oplossing waarin een LWI een keuze kan aangeven voor een gemeentelijke of een CWI-werkplek met daarop de noodzakelijke toegang tot informatie uit diverse ICT-systemen. Dit als één van de verbetertrajecten VIDI-programma (VIDI=Verbetering Integrale Dienstverlening ICT-ondersteuning). De verbeteracties van het VIDI-programma zijn in 2008 onder aansturing gebracht van het programma Digitaal Klantdossier fase 2. De LWI's zullen voor eind 2009 niet worden voorzien van een klantvolgsysteem.
- 2 Naast de noodzakelijke ondersteuning in de ICT geven de uitvoerders aan dat afhankelijk van de ambities, de opschaling in de kwaliteit van de medewerkers nodig is. De functie wordt aantrekkelijker, maar de werkzaamheden worden complexer en de taakinhoud breder en de medewerkers dienen te beschikken over meer en/of andere competenties. De medewerker dient zowel generalist als specialist te zijn. Er moet worden geïnvesteerd om de huidige medewerkers tot dat niveau op te leiden. Naast opleiding is het gebruik van elkaars instrumenten een aandachtsgebied omdat in het integraal werken de medewerkers in principe voldoende van elkaars instrumenten moeten weten om deze in te kunnen zetten. De Ketenacademie verzorgt een rol bij opleidingen en het ontwikkelen van competenties. De voorstellen zijn in september door AKO kenbaar gemaakt aan de locaties die een beroep kunnen doen op een deel van het subsidiebudget om opleidingen te bekostigen. De opleiding is modulair opgezet en kan in urenbesteding oplopen tot dertig, soms vijftig dagdelen.
- 3 Waar integraal gewerkt wordt, is dat op dit moment grotendeels in de vorm van een pilot. Het jaar 2009 staat in het teken van de verbreding van deze werkwijze naar de gehele locatie. De nieuwe werkwijzen moeten deel gaan uitmaken van de reguliere uitvoeringsprocessen. Uitvoerders wijzen elkaar erop de pilotfase niet te lang te laten duren omdat de uitrol naar de totale LWI nog veel aandacht zal vragen.



## 5 Oordeel

De locaties zijn nog volop bezig met het inrichten van hun werkproces: aanpak en tempo verschillen per locatie. Met ondersteuning vanuit AKO is voor een eerste keer op systematische wijze informatie over de invoering van integrale dienstverlening gegeven. Het beeld dat daaruit voortkomt, geeft een indicatie van de totale voortgang van de invoering van integrale dienstverlening. Het beeld van IWI over de voortgang van de bezochte locaties komt op hoofdlijnen overeen met het beeld op de Landkaart.

De invulling van de Landkaart gebeurt verschillend omdat zich op het niveau van de mijlpalen interpretatieverschillen voordoen. Dit is deels het gevolg van de variëteit in interpretaties van de mijlpalen zelf als van de mate waarin de mijlpalen zijn gerealiseerd. Daarnaast is het gebruik van de Landkaart nog beperkt omdat men het eigen netwerk gebruikt en men er meer informatie op zou willen hebben.

Zijn de verschillen in interpretatie erg? Het AKO en de medewerkers op de locaties menen van niet. Een argument daarbij is dat invulling van de Landkaart als functie heeft de bewustwording van de te nemen stappen op gang te brengen. Andere functies zijn het geven van inzicht in de voortgang van de invoering van integrale dienstverlening en het gebruik als benchmark voor LWI's (onderlinge vergelijking en op basis daarvan van elkaar leren). Daarvoor zou een indicatie van de stand van zaken afdoende zijn. Het stellen van 'extra bureaucratische verantwoordingsen' zou het 'proces van doen en aan de slag' frustreren.

De informatie uit de Landkaart wordt door AKO gebruikt voor het samenstellen van de tertaalrapportage aan de minister. Voor het informeren van de Tweede Kamer over de voortgang van de integrale dienstverlening baseert de Minister zich op de informatie uit de tertaalrapportage. Duidelijk moet zijn dat de Landkaart niet pretendeert met een exactheid van honderd procent voortgangsinformatie te geven. De Landkaart is vooral ook bedoeld als een instrument ter ondersteuning van de integrale dienstverlening.

De Landkaart is opgezet om meerdere doelen te dienen: het geven van inzicht in de voortgang van invoering integrale dienstverlening, en voor de locaties als een stimulans tot invoering en een instrument om van elkaar te leren.

Daarmee constateert IWI dat de huidige Landkaart niet alle gestelde doelen optimaal kan dienen. Als de instructies ter vulling van de Landkaart worden uitgebreid en de ontwikkelingsfasen nader worden gedefinieerd of meer van deze fasen worden onderscheiden, kan de Landkaart beter worden benut ten behoeve van benchmarking en eventueel ook worden ingezet voor verantwoording. Het gebruik van de Landkaart door de afzonderlijke locaties kan verder worden bevorderd als de Landkaart aangepast wordt om zo meer te fungeren als kennisbank/meer informatie op centraal punt (single point).

Daarnaast merkt de inspectie op dat er geen norm is die stelt hoever de ketenpartijen exact moeten zijn gevorderd in 2008 of 2009 met de integrale dienstverlening. Wel moeten per 1 januari 2009 alle LWI's er zijn, en per 1 januari 2010 moeten zij operationeel zijn met de geïntegreerde dienstverlening. Om volgend jaar meer inzicht te kunnen hebben in de feitelijke voortgang is het gewenst dat specifiek aangegeven wordt welke mijlpalen bepalend zijn voor de vorming van LWI's en wanneer deze precies moeten zijn gerealiseerd om de datum van 1 januari 2010 te halen.

De resultaten van de interviews op de locaties geven de indicatie dat er voortgang is voor wat betreft de fasen en mijlpalen die betrekking hebben op planvorming en visieontwikkeling. Voor de fasen en mijlpalen die betrekking hebben op het realiseren en borgen, geldt dat nog niet. Hierbij moet nadrukkelijk worden vermeld dat op het moment van onderzoek, de locaties pas waren gestart met de integrale dienstverlening.

De inspectie ziet een aanzienlijke investeringsslag om het proces van integrale dienstverlening in 2008 verder vorm te geven zodat eind 2009 sprake is van honderd procent integrale dienstverlening op de Werkpleinen. Wil de totstandkoming van LWI en de integrale dienstverlening eind 2009 staan, is naar de mening van de inspectie vooral nog investering nodig in ICT-ondersteuning en de opleiding van medewerkers.



## 6 Reacties van Algemeen Ketenoverleg en Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen

De inspectie legt al haar rapporten voor bestuurlijke reactie voor aan de betrokken organisaties. In dit hoofdstuk staat de kern van deze reacties met een nawoord van de inspectie. De volledige reacties van het AKO en BKWI zijn opgenomen in bijlage 2.

AKO en de ketenpartners zijn van mening dat het rapport een herkenbaar beeld geeft van de stand van zaken van de invoering van integrale dienstverlening en de wijze waarop de landkaart functioneert.

AKO realiseert zich dat invoering van de integrale dienstverlening nog veel inspanningen vergt om de ambitie waar te maken om op 1 januari 2010 op alle werkpleinen de integrale dienstverlening werkende te hebben en de noodzakelijke randvoorwaarden te hebben gerealiseerd. Naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek zal AKO onderzoeken in welke mate het nodig is om voor het beter functioneren van de landkaart de instructies uit te breiden en ontwikkelfasen nader te definiëren. AKO zal de conclusies uit het onderzoek ter harte nemen.

BKWI is van mening dat de uitkomsten van het onderzoek een goed beeld geeft van de situatie op het moment van uitbrengen van het onderzoek. De inspectie constateert volgens BKWI terecht dat er nog geen sprake is van één gezamenlijk klantvolgsysteem en dat dit ook niet wordt voorzien in 2009.

Volgens BKWI is één systeem niet noodzakelijk en wijst er op dat er wordt gewerkt aan het beschikbaar stellen van de informatie in de verschillende systemen aan de ketenpartners zodat deze altijd overal over de relevante informatie kunnen beschikken.

### **Nawoord inspectie**

De inspectie constateert dat de ketenpartijen ook zien dat er een investering nodig is om per 1 januari 2010 integrale dienstverlening te kunnen bieden. De inspectie zal ook in 2009 rapporteren over de voortgang van integrale dienstverlening en daarbij het klantperspectief betrekken.

# Afkortingenlijst

|      |  |
|------|--|
| AKO  | Algemeen Keten Overleg                               |
| CWI  | Centrum voor Werk en Inkomen                         |
| BKWI | Bureau Ketainformatisering Werk en Inkomen           |
| BVG  | Bedrijfsverzamelgebouw                               |
| LWI  | Locatie Werk en Inkomen                              |
| SUWI | Wet Structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen |
| UWV  | Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen         |
| VNG  | Vereniging van Nederlandse Gemeenten                 |
| WWB  | Wet werk en bijstand                                 |

## SUWI- Landkaart

AKO heeft de invoering van de integrale dienstverlening ingedeeld 6 fasen, bestaande uit 14 mijlpalen:

### Fase 1 Samenwerking starten

Mijlpaal 1. Alle ketenpartijen (alle gemeenten) betrokken: In het MT-LWI zijn alle ketenpartijen (CWI, UWV en alle gemeenten) vertegenwoordigd en gezamenlijk periodiek ketenoverleg vindt plaats.

### Fase 2 Visie ontwikkelen

Mijlpaal 2. Arbeidsmarktanalyse beschikbaar: Een recent regionale arbeidsmarktanalyse is beschikbaar waarmee inzicht wordt verkregen in de op te lossen knelpunten op de arbeidsmarkt.

Mijlpaal 3. Visie en doelstellingen vastgesteld: Het MT-LWI heeft de visie en doelstellingen voor ketenbrede samenwerking, (klant)resultaten inclusief bijdrage aan het 200.000 banenplan en integrale dienstverlening vastgesteld en gecommuniceerd.

### Fase 3 Ketenjaarplan maken

Mijlpaal 4. Ketenjaarplan vastgesteld: Een ketenjaarplan (gezamenlijke ambities en visie/aanpak integrale dienstverlening) is vastgesteld door het LWI-MT.

### Fase 4 Betrokkenheid creëren

Mijlpaal 5. Gezamenlijk marktwerkingsplan: Een gezamenlijk marktwerkingsplan voor het oplossen van de lokale knelpunten in de arbeidsmarkt is met elkaar uitgewerkt, door het MT-LWI bekrachtigd en gedeeld.

Mijlpaal 6. Dienstverleningsconcept werkzoekende: Een gezamenlijk dienstverleningsconcept werkzoekende op basis van integrale dienstverlening en klantgerichtheid is met elkaar uitgewerkt, door het MT-LWI bekrachtigd en gedeeld.

Mijlpaal 7. Dienstverleningsconcept werkgevers: Een gezamenlijk dienstverleningsconcept werkgevers is met elkaar uitgewerkt, door het MT-LWI bekrachtigd en gedeeld.

### Fase 5 Realiseren

Mijlpaal 8. LWI-MT portefeuille verdeling: Het MT-LWI functioneert met een duidelijke portefeuille verdeling.

Mijlpaal 9. Eén aanspreekpunt voor werkzoekende: Elke klant 'werkzoekende' heeft één vast aanspreekpunt.

Mijlpaal 10. Eén aanspreekpunt voor werkgever: Elke klant 'werkgever' heeft één vast aanspreekpunt.

Mijlpaal 11. Ontschot en enkelvoudige kanalen: De kanalen zijn ontschot (één balie/service-desk, één telefoonnummer en één site) met uniforme en inhoudelijke dienstverlening.

Mijlpaal 12. Integrale teams: Er wordt gewerkt met integrale en ontschot teams voor werkzoekenden en werkgevers waarbij de onderlinge samenwerking is gewaarborgd.

Mijlpaal 13. Ketenbrede werkplekken en applicaties: Elke medewerker kan op elke werkplek alle relevante klantgegevens ketenbreed inzien, gebruiken, muteren en communiceren.

### Fase 6 Borgen

Mijlpaal 14. (Klant)verbetercyclus geïmplementeerd: Het MT-LWI toetst frequent op basis van ketenprestatie-indicatoren en klantmetingen de voortgang in resultaten en borgt de uitwerking en implementatie van verbetervoorstellen.

### **Proces invulling van de Landkaart**

Op de Landkaart geeft de locatie informatie over de voortgang van de integrale dienstverlening weergegeven op actuele of periodieke basis. De locatie geeft daarbij zelf aan per mijlpaal hoe ver zij staat met de integrale dienstverlening. Na het beantwoorden van de gestelde vragen kan de locatie haar score over de voortgang van de integrale dienstverlening op de Landkaart bekijken.

Op de site [www.samenvoordeklant.nl](http://www.samenvoordeklant.nl) worden momenteel vier zaken uitgevraagd:

- de aanpak;
- de mijlpalen met vier keuzeantwoorden (kleuren):
  - niet gerealiseerd (rood: 0-33%)
  - in ontwikkeling (oranje: 33%-66%)
  - gedeeltelijk gerealiseerd (blauw: 66%-99%)
  - volledig gerealiseerd (groen: 100%)
- doelstellingen en cijfers;
- documenten ten behoeve van kennisdeling.

De kleurcoderingen geeft de gebruiker inzicht in de voortgang van de integrale dienstverlening. Voor elke mijlpaal is maximaal één punt te verdienen (totaal 14 punten). Afhankelijk van het keuzeantwoord heeft de locatie 0, 1/3, 2/3 of 1 punt gescoord. De kleurcodering correspondeert met de puntentelling.

# **Reacties Algemeen Ketenoverleg en Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen**





SAMEN WERKEN AAN WERK

AKO 2008/853a

Aan de interim Inspecteur-generaal Werk  
en Inkomen van de Inspectie Werk en Inkomen  
De heer drs. P. H.B. Pennekamp  
Postbus 11563  
2502 AN DEN HAAG

AKO  
Gehuisvest bij: Verenigingsbureau Divosa  
Oudenoord 174, 3513 EV Utrecht  
Postbus 407, 3500 AK Utrecht  
T +31 (0)30 233 233 7  
F +31 (0)30 233 372 6  
cb@divosa.nl  
www.divosa.nl

Utrecht, 6 november 2008

### **Betreft : reactie rapport Integrale Dienstverlening**

Geachte heer Pennekamp,

Wij hebben van u het rapport 'Integrale Dienstverlening' voor een bestuurlijke reactie ontvangen. Met deze brief, die wij u als gezamenlijke ketenpartners toesturen, komen wij hieraan tegemoet. In het rapport 'Integrale Dienstverlening' heeft u onderzoek gedaan naar de voortgang van de integrale dienstverlening met als beoogd effect om een eerste invulling te geven aan het systeemtoezicht op de keten van werk en inkomen.

In het rapport heeft u de volgende zaken onderzocht:

- 1) de voortgang en de werkwijze bij de invoering integrale dienstverlening op lokaal niveau;
- 2) de informatiewaarde en het gebruik van de landkaart als bron van voortgangsinformatie en als tool voor het stimuleren van het proces en het onderlinge leren.

U hebt hierbij op basis van een representatieve steekproef 15 locaties geselecteerd voor interviews en daarnaast met een aantal vertegenwoordigers vanuit de AKO ondersteuning gesproken.

Verder hebt u drie regiobijeenkomsten georganiseerd waarin de resultaten zijn gedeeld en bediscussieerd. Tot slot is op initiatief van het AKO voor dit onderzoek een begeleidingscommissie ingericht waarin het AKO met de ketenpartners vertegenwoordigd waren.

#### *De resultaten van het onderzoek*

In uw onderzoek komt u tot een aantal conclusies, die enerzijds betrekking hebben op de landkaart en anderzijds op de voortgang van de integrale dienstverlening. Op de eerste plaats geeft u aan dat op hoofdlijnen het beeld van de bezochte locaties overeenstemt met het beeld op de landkaart. U merkt op dat er een variëteit van interpretaties gehanteerd wordt bij het invullen van de landkaart. U vindt dit als indicatie van de stand van zaken afdoende, omdat het aansluit bij de gekozen vertrekpunten van het AKO voor de landkaart (bewustwordingsinstrument en stimuleren benchmarking). U benadrukt daarbij dat de landkaart niet pretendeert een 100% exactheid aan voortgangsinformatie te geven. Wat betreft de voortgang in de integrale dienstverlening binnen de keten van werk en inkomen wordt vooral voortgang geboekt op de mijlpalen en fasen die betrekking hebben op de planvorming en visieontwikkeling.

Tot slot geeft u aan dat het gebruik van de landkaart door locaties nog beperkt is en dat u vindt dat er nog een aanzienlijke investeringsslag noodzakelijk is, m.n. op het gebied van ICT en opleidingen.

#### *De reactie van het AKO en de ketenpartners*

Het AKO en de ketenpartners zijn van mening dat het rapport een herkenbaar beeld geeft van de stand van zaken van de invoering van integrale dienstverlening en de wijze waarop de landkaart functioneert. Op basis van de uitkomsten realiseren wij ons dat er nog veel inspanningen verricht moeten worden om onze ambitie op 1-1-2010 op alle werkpleinen de integrale dienstverlening werkende te hebben en de noodzakelijke randvoorwaarden te realiseren.

Wij willen u wel twee punten onder de aandacht brengen. Het onderzoek vond plaats op basis van de 1<sup>ste</sup> invulling van de landkaart door de werkpleinen/locaties werk en inkomen.

Wij gaan er vanuit dat hierdoor het gebruik van de landkaart door de locaties nog beperkt is. Wij verwachten dat het gebruik de komende periode groeit en dat locaties er meer documenten op plaatsen. Verder hebben wij in uw voortgangsrapportage de aansluiting gemist met het onderzoek over de 'lerende keten' dat het IWI in het voorjaar heeft uitgebracht. Wij zien deels een overlap met de uitkomsten van het rapport Integrale Dienstverlening. Aangezien deze onderzoeken ook gepland staan voor 2009, vragen we ons af welke visie u heeft op de doelstelling voor beide onderzoeken in 2009.

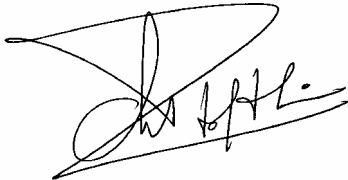
We willen een dringend beroep op u doen om in 2009 beide onderzoeken te combineren, zodat de onderzoeksdruk gehalveerd kan worden.

*Tot slot*

Tot slot willen wij u laten weten dat we de adviezen die u in uw rapport heeft opgenomen ter harte nemen. Wij gaan onderzoeken in welke mate het nodig is om voor het beter functioneren van de landkaart de instructies uit te breiden en ontwikkelfasen nader te definiëren. Naar aanleiding van uw advies om beter zicht te krijgen op de meest bepalende mijlpalen in het licht van de ambities in 2009, gaan wij de werkpleinen/locaties werk en inkomen zoveel als mogelijk stimuleren om z.s.m. met integrale teams (al dan niet in de vorm van een pilot) van start te gaan.

Wij vertrouwen erop u hiermee namens alle ketenpartijen voldoende te hebben geïnformeerd.

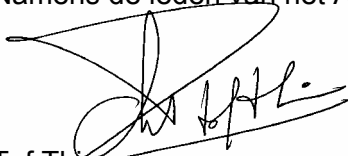
Met hartelijke groet,  
Namens de leden van het AKO



Tof Thissen  
Voorzitter Divosa

drs. Franke, Lid Raad van Bestuur CWI  
mr. A.G. Dümig, Lid Raad van Bestuur UWV  
drs. M.F.T. Schrijver, hoofd Werk en Inkomen VNG

Met hartelijke groet,  
Namens de leden van het AKO



Tof Thissen  
Voorzitter





BUREAU KETENINFORMATISERING  
W E R K & I N K O M E N

IWI

De heer drs. P.H.B. Pennekamp  
Inspecteur-generaal a.i.  
Postbus 11563  
2502 AN DEN HAAG

|   |              |                     |
|---|--------------|---------------------|
| Datum:  | Ons Kenmerk: | Contactpersoon:     |
| 10 november 2008                                  | 2008/377     | Drs. O.M. Kinkhorst |
| Onderwerp:  | Uw brief:    | Doorkiesnummer:     |
| Conceptrapport "Geïntegreerde<br>Dienstverlening" | 2008/2508    | (088) 7513 710      |

Geachte heer Pennekamp,

De IWI-rapportage over integrale dienstverlening geeft ons inziens een goed beeld van de situatie op dit moment. De inspectie constateert terecht dat er nog geen sprake is van één gezamenlijk klantvolgsysteem en dat dit ook niet wordt voorzien in 2009. Dit behoeft wel enige nuancering, omdat wel degelijk gewerkt wordt aan het beschikbaar stellen van klantvolginformatie aan de ketenpartners.

Klantvolginformatie is beschikbaar in verschillende systemen, namelijk die van gemeenten, UWV en CWI. Binnen die systemen is er ook verbinding met andere relevante informatie, hetgeen aansluit bij de uitoefening van de verschillende taken van de ketenpartners. Het realiseren van één enkel systeem dat door iedereen gebruikt kan worden en alle functionaliteit bevat die nodig is om de klant te volgen, moet worden gezien als een onbereikbaar en onwenselijk ideaal. Het aan elkaar beschikbaar stellen van de informatie die in de verschillende systemen is opgeslagen en het creëren van de mogelijkheid voor professionals om gegevens aan elkaars systemen toe te voegen, ongeacht de software en hardware die men zelf gebruikt, is de aangewezen weg. Gebruikers hebben geen behoefte aan een tweede PC met alle software van de andere ketenpartner erop, maar willen wel overal over de relevante informatie kunnen beschikken.

De oplossing die in het Digitaal Klantdossier nagestreeft wordt, is dat alle software in de toekomst als service kan worden benaderd. Ongeacht waar informatie zich bevindt, kan deze opgevraagd en hergebruikt worden en kan door alle partners ook informatie worden toegevoegd aan de verzameling. Het maakt dan niet meer uit welk systeem iemand toevallig op zijn bureau heeft staan en welke pakketten daarop zijn geïnstalleerd. In het DKD programma worden in 2009 de eerste stappen gezet om dit resultaat te kunnen bereiken.

De Suwi landkaart is een nuttig instrument gebleken voor rapportage, ook al blijft het in eerste instantie een werktuig om van elkaar te leren. Wij willen benadrukken dat het toch de verantwoordelijkheid van de ketenpartijen zelf is om hier invulling aan te geven en wij geen taak voor onszelf zien weggelegd om hierop toe te zien.

Met vriendelijke groet,

drs. O.M. Kinkhorst  
directeur BKWI

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

# Publicaties van de Inspectie Werk en Inkomen

## 2008

- R08/18 Verder op weg naar integrale dienstverlening  
R08/17 Zicht op 'Iedereen doet mee'  
Stand van zaken uitvoering participatiebeleid zomer 2008  
R08/15 Kansen en belemmeringen  
R08/11 Met invloed meer werk  
Vervolgonderzoek naar het effect van klantinvloed op de re-integratie van herbeoordeelde WAO-gerechtigden
- Jaarplan 2009  
R08/10 Handhaving: Preventie boven repressie  
R08/09 De Sociale Verzekeringsbank op weg naar 2010  
Tweede rapport: het verandertraject SVB Tien in 2007  
R08/08 De lerende keten  
Leren door samen te werken in het stelsel voor werk en inkomen  
R08/07 Het eerste jaar  
Ondersteuning van burgers in het stelsel voor werk en inkomen  
R08/06 Stap voor stap door de keten  
Dienstverlening aan doorlopers WW/WWB
- Jaarverslag 2007  
R08/05 De weg naar (maat)werk  
Onderzoek in de regio Oost naar de voorwaarden waaronder de activering van werklozen in de WW tot stand komt  
R08/04 UWV en Walvis  
Zevende rapportage  
R08/03 Oog voor veiligheid  
Vervolgonderzoek kwaliteit uitvoering kraankeuringen  
R08/02 Invoering Wia  
Rapport over implementatie Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen  
R08/01 Handhaven door certificeren  
Een onderzoek naar het functioneren van certificerende instellingen op het terrein van asbestverwijdering

## 2007

- R07/27 Veilig werken onder water  
Certificatie bij duikarbeid  
R07/26 Handhaven met beleid  
Gemeentelijke handhaving Wet kinderopvang  
R07/25 Matchen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt  
Een onderzoek naar de samenwerking van SUWI-partners op het terrein van werkgeversbenadering  
R07/24 Zaak van belang  
Begeleiding door UWV, CWI en gemeenten van uitkeringsgerechtigden die willen starten met een eigen bedrijf  
R07/23 Gemeentelijke afdoening, de laatste schakel in de handavingsketen  
R07/22 Bescherming bepaald  
Certificering in het werkveld 'Persoonlijke beschermingsmiddelen'

- R07/21 Jaarverantwoording toezicht en handhaving Wet kinderopvang door gemeenten 2006
- R07/20 Uitvoering Wet sociale werkvoorziening 2006
- R07/19 Goed geplaatst  
Onderzoek naar plaatsingsbeleid en wachtlijstproblematiek Wet sociale werkvoorziening
- R07/18 Uitvoering van re-integratietrajecten door UWV  
Invloed van WW-cliënten en maatwerk bij re-integratie
- R07/17 Samen onder één dak  
Een gezamenlijk onderzoek van CBP en IWI naar het gebruik van persoonsgegevens in zes lokale samenwerkingsverbanden
- R07/16 Bijstand en vermogen  
Onderzoek naar de vaststelling van het vermogen voor de Wet werk en bijstand
- R07/15 Buiten spelen  
Onderzoek naar toezicht en handhaving op buitenruimten bij locaties kinderopvang
- R07/14 Wajong en werk  
Onderzoek naar de arbeidsparticipatie van jonggehandicapten
- R07/13 Vroegmelders  
Dienstverlening van CWI en UWV aan werknemers die werkloos dreigen te worden
- R07/12 Vallen en opstaan  
Onderzoek naar de gemeentelijke invulling van de verantwoordelijkheid voor het eerstelijnstoezicht op de kinderopvang
- R07/11 De Sociale Verzekeringsbank op weg naar 2010  
Het verandertraject SVB Tien in het eerste jaar 2006
- R07/10 Doorstart voor de schooluitvaller  
Onderzoek naar de dienstverlening van CWI en sociale diensten aan voortijdige schoolverlaters
- Jaarplan 2008
- R07/09 De tweede stap  
Vervolgonderzoek op het rapport 'De eerste stappen'  
Implementatie eerstelijnstoezicht op Wet kinderopvang door gemeenten in 2006
- R07/08 Jaarverantwoording toezicht en handhaving Wet kinderopvang door gemeenten 2005  
Landelijk beeld van het eerste uitvoeringsjaar
- Jaarverslag 2006
- R07/07 Uitvoering Wet werk en bijstand 2005
- R07/06 In de bijstand, en dan  
Wat gemeenten doen aan activering van pas ingestroomde bijstandsccliënten
- R07/05 Uitvoering Wet sociale werkvoorziening 2005
- R07/04 Rondom machines  
Certificering in het werkveld 'EG-richtlijn machines'
- R07/03 De waarde van vasthoudendheid  
Integriteitszorg bij certificatie- en keuringsinstellingen
- R07/02 Betrokken bij kwaliteit  
Borging deskundigheid bij certificatie- en keuringsinstellingen
- R07/01 Samenwerking tussen CWI en UWV bij aanvragen voor een WW-uitkering

U kunt deze publicaties opvragen bij:

Inspectie Werk en Inkomen  
Afdeling Strategie en communicatie

communicatie@iwiweb.nl  
www.iwiweb.nl  
Telefoon (070) 304 44 44  
Fax (070) 304 44 45

Postbus 11563  
2502 AN Den Haag



