

Lessen uit de keten van werk en inkomen

Handvatten voor goede ketensamenwerking

NYFER
Straatweg 25
3621 BG BREUKELEN
T 0346 291641
F 0346 291671
E nyfer@nyfer.nl
I www.nyfer.nl

Dit onderzoek is uitgevoerd op verzoek van en met financiële steun van het ministerie van SZW. De visies en conclusies weergegeven in dit rapport zijn die van NYFER en komen niet noodzakelijkerwijs overeen met die van de opdrachtgever.

© auteursrecht NYFER, Breukelen, maart 2008

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Lessen uit de keten van werk en inkomen

Handvatten voor goede ketensamenwerking

Leo van der Geest

Lars Heuts

Lessen uit de keten van werk en inkomen

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Waarom dit boekje?	9
1 Werk aan de keten	11
1.1 Achtergrond	11
1.2 Wat is ketensamenwerking?	12
1.3 Fasen van ketensamenwerking	15
2 Uiteindelijk draait het om personen	17
2.1 Samen rond de tafel	17
2.2 Pioniers en bevlogenheid	17
2.3 De juiste prikkels voor alle betrokkenen	19
3 Focus op de doelstelling: samen voor de klant	21
3.1 Helder gemeenschappelijk doel	21
3.2 Politiek draagvlak	22
3.3 Inzicht in resultaten	23
4 Organisatie van de keten	27
4.1 Bottom-up beleid	27
4.2 Ketenregie	28
4.3 Omgaan met knelpunten	29
4.4 Organisatie in fasen	31
5 Leren en communiceren	33
5.1 Lerende organisaties	33
5.2 Informatie delen	35
5.3 Samen onder één dak	35
5.4 Goed voorbeeld doet volgen	37
6 Tien lessen uit de keten	39
Lijst van geïnterviewden	41
Literatuurlijst	43

Lessen uit de keten van werk en inkomen

Voorwoord

Als voorzitter van het AKO ben ik verheugd over de publicatie van dit boekje. Een aantal jaar geleden zijn wij vol enthousiasme het avontuur aangegaan om samen met elkaar aan een optimale dienstverlening aan de klant te werken. Om dit doel te bereiken zijn de afgelopen jaren talloze lokale en regionale initiatieven geïnitieerd om de onderlinge samenwerking in de keten van werk en inkomen handen en voeten te geven. Daaruit zijn veel goede praktijkvoorbeelden naar voren gekomen die als inspiratiebron konden dienen voor de samenwerking in de rest van het land.

Het samenwerkingsproces in de keten van werk en inkomen kenmerkt zich door vallen, opstaan en weer doorgaan. Hoewel er inmiddels veel bereikt is, zijn wij er nog niet. Binnen de keten liggen nog voldoende mogelijkheden tot verdere verbetering. De belangrijkste les die wij als ketenpartners hebben geleerd, is het gezamenlijke doel – een integrale en ontschotte dienstverlening aan de klant – voortdurend centraal te stellen in het denken en handelen.

Op verzoek van en met middelen van het ministerie van SZW heeft het AKO dit onderzoek uit laten voeren. Dit boekje biedt u als betrokkene bij ketensamenwerking goed inzicht in de samenwerking in de keten van werk en inkomen, en geeft u nuttige tips en adviezen om uw eigen samenwerking in goede banen te laten verlopen. Veel succes in de keten!

Tof Thissen, voorzitter AKO

Lessen uit de keten van werk en inkomen

Waarom dit boekje?

Dit boekje geeft aan welke factoren en omstandigheden succesvolle ketensamenwerking bevorderen of juist bemoeilijken. Daarbij staat de keten van werk en inkomen centraal. Sinds 2002 werken CWI, UWV en gemeenten nauw met elkaar samen om de dienstverlening aan de klant zo efficiënt en effectief mogelijk te maken en zo steeds meer mensen op duurzame wijze aan een baan te helpen. De betrokken organisaties zien het als hun opdracht en maatschappelijke verantwoordelijkheid om de klant in hun denken en handelen centraal te stellen.

Zes jaar geleden zijn de eerste stappen op weg naar samenwerking in de keten van werk en inkomen gezet. Inmiddels krijgt integrale en ontschotte dienstverlening aan de klant op steeds meer plekken gestalte. Toch is de keten nog niet 'af'. De samenwerking zal zich de komende jaren verder moeten blijven ontwikkelen. Ketensamenwerking is immers een langdurig verbeterproces.

Het ministerie van SZW wil met dit boekje iedereen die op één of andere manier bij ketensamenwerking betrokken is, handvatten bieden om effectiever samen te werken. Daarom is een aantal belangrijke ervaringen uit de keten van werk en inkomen bijeengebracht. Hoewel in dit boekje de keten van werk en inkomen centraal staat, zijn de succes- en faalfactoren voor de samenwerking ook van toepassing op andere maatschappelijke terreinen waar ketensamenwerking noodzakelijk is, zoals de jeugdzorg, het veiligheidsbeleid, het achterstandsbeleid of de ouderenzorg.

Lessen uit de keten van werk en inkomen

1 Werk aan de keten

1.1 Achtergrond

Sinds de invoering van de wet SUWI in 2002 zijn CWI, UWV en gemeenten verplicht om met elkaar samen te werken op het gebied van werk en inkomen. Doel is een effectievere en efficiëntere dienstverlening aan de klant: zowel de werkzoekende als de werkgever. Dit moet er toe bijdragen dat steeds meer mensen op duurzame wijze aan een baan worden geholpen.

Samenwerking tussen CWI, UWV en gemeenten ligt voor de hand. Alle drie zijn zij verantwoordelijk voor een deel van de uitvoering op het terrein van werk en inkomen. Vaak zetten zij zich voor dezelfde mensen in. Maar hoe logisch en eenvoudig ‘samenwerken’ ook klinkt, het gaat niet vanzelf. CWI en UWV zijn grote, zelfstandige organisaties met eigen doelstellingen, eigen werkwijzen, een eigen cultuur en een eigen historie. Gemeenten verschillen sterk in omvang, politieke kleur en opvattingen. De samenwerking moet lokaal gestalte krijgen. Of dat lukt, kan van heel veel factoren afhangen.

In 2003 hebben CWI, UWV, VNG en Divosa zich verenigd in het Algemeen Keten Overleg (AKO) om de samenwerking op het gebied van werk en inkomen te ondersteunen en verbeteren. Doel van het AKO is de ketenpartners te overtuigen en enthousiasmeren om nauwer met elkaar samen te werken. Daarvoor zijn mensen bij elkaar gebracht, is praktische ondersteuning geboden en zijn allerlei projecten opgezet. Ook heeft het AKO goede praktijkvoorbeelden in de regio opgespoord en landelijk onder de aandacht gebracht.

De afgelopen jaren zijn er binnen de keten van werk en inkomen flinke vorderingen gemaakt. Het grootste succes tot nog toe zijn de Toonkamer-principes. Tussen 2004 en 2007 zijn er in zeven gemeenten zogenaamde Toonkamers ingericht, waar CWI, UWV en sociale dienst een integrale en ontschotter dienstverlening aan de klant bieden. Eén aanspreekpunt en maatwerk voor werkzoekenden en werkgevers zijn daarbij de belangrijkste uitgangspunten (zie ook box 1.1). De principes van de Toonkamers worden in 2008 landelijk ingevoerd, waarbij het AKO als coördinator optreedt. De

verwachting is dat deze integrale dienstverlening er toe leidt dat mensen sneller aan het werk worden geholpen.

Box 1.1 Toonkamer-principes

Medio 2004 werd in Gouda de eerste Toonkamer ingericht, waar een aantal innovaties op het gebied van re-integratie van werkzoekenden werd getest. Toen deze Toonkamer een succes bleek, zijn er in 2005 en 2006 nog zes andere Toonkamers opgericht, namelijk in de gemeenten Amsterdam, Apeldoorn, Dordrecht, Den Bosch, Hilversum en Maastricht. De Toonkamer-principes zijn door de ketenpartners als uitgangspunt voor de verdere vormgeving en inrichting van de ketensamenwerking aanvaard. Deze Toonkamer-principes zijn:

- **De klant centraal: één aanspreekpunt voor werkgevers en werkzoekenden.** Voor werkgevers bespaart dat tijd en schept het duidelijkheid. Voor de klant komt het er op neer dat hij zijn aanspreekpunt houdt, ook al verandert hij van uitkeringsregime.
- **Integrale dienstverlening: binnen de gemeenten én in de keten.** De Toonkamer-principes richten zich op integrale dienstverlening van CWI, UWV en gemeenten in de keten van werk en inkomen.
- **Ontschotter dienstverlening.** De dienstverlening van CWI, UWV en gemeenten komt voor alle werkzoekenden beschikbaar. Klanten kunnen gebruik maken van de gezamenlijke instrumenten.
- **Ruimte voor lokaal management (*bottom-up*).** De methodiek van de Toonkamer moet vooral vanuit de organisaties en uit de regio komen.
- **Landelijke vraaggerichte services.** Deze zijn dienstbaar aan de lokale uitwerking van de Toonkamer-principes en gaan lokale initiatieven en ontwikkelingen ondersteunen. De vraag komt dus van onder af, er is geen verplichte afname.

1.2 Wat is ketensamenwerking?

In een keten werken zelfstandige maar tegelijk van elkaar afhankelijke organisaties met elkaar samen ten behoeve van de klant.¹ Daarbij organiseren de samenwerkende partijen hun onderlinge

¹ Ahaus, 2005: 'MD-programma als platform voor ketenmanagement'; zie ook: Ministerie van BZK, 2003: *Ruimte voor regie*.

afhankelijkheden. Een kenmerk van ketensamenwerking is dat geen van de partners de baas is;² dus er is niet één organisatie verantwoordelijk voor het geheel binnen de ketensamenwerking, maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

In dit boekje wordt een normenkader gehanteerd op basis waarvan de keten van werk en inkomen is getoetst. Binnen dit kader staan zes sleutelfactoren voor een geslaagde ketensamenwerking centraal:

- **Persoonlijke factor.** Ketensamenwerking valt of staat met persoonlijke inzet en betrokkenheid. De aanwezigheid van bevlogen personen is cruciaal voor het welslagen van ketensamenwerking.³ Om medewerkers te enthousiasmeren is het belangrijk dat iedereen binnen de ketens de juiste *incentives* ervaart om in de samenwerking te investeren.
- **Gemeenschappelijk doel.** Ketenpartners moeten een gezamenlijk doel hebben waar ieder naar toewerkt.⁴ Dit werkt enthousiasmerend en stimuleert het samenwerken. De focus op de eigen organisatie wordt door een gemeenschappelijk doel ingeperkt.
- **Organisatie van de keten.** De inrichting van de keten is erg belangrijk voor het welslagen van de onderlinge samenwerking. Nadat het doel geformuleerd is, moet duidelijk worden wie wat doet om de gezamenlijke doelstelling te bereiken. Een ketenregisseur kan daarbij een belangrijke ondersteunende en stimulerende rol vervullen.
- **Samenwerkingsgerichte cultuur.** Organisaties hebben een eigen cultuur. Cultuurverschillen tussen organisatieonderdelen en personen onderling kunnen de ketensamenwerking bemoeilijken.⁵ Om die verschillen te overbruggen moeten ketenpartners streven naar een samenwerkingsgerichte cultuur. Door een focus op het gezamenlijke doel en/of de klant worden cultuurverschillen overbrugd.⁶

² Van der Aa en Konijn, 2001: *Ketens, ketenregisseurs en ketenontwikkeling*.

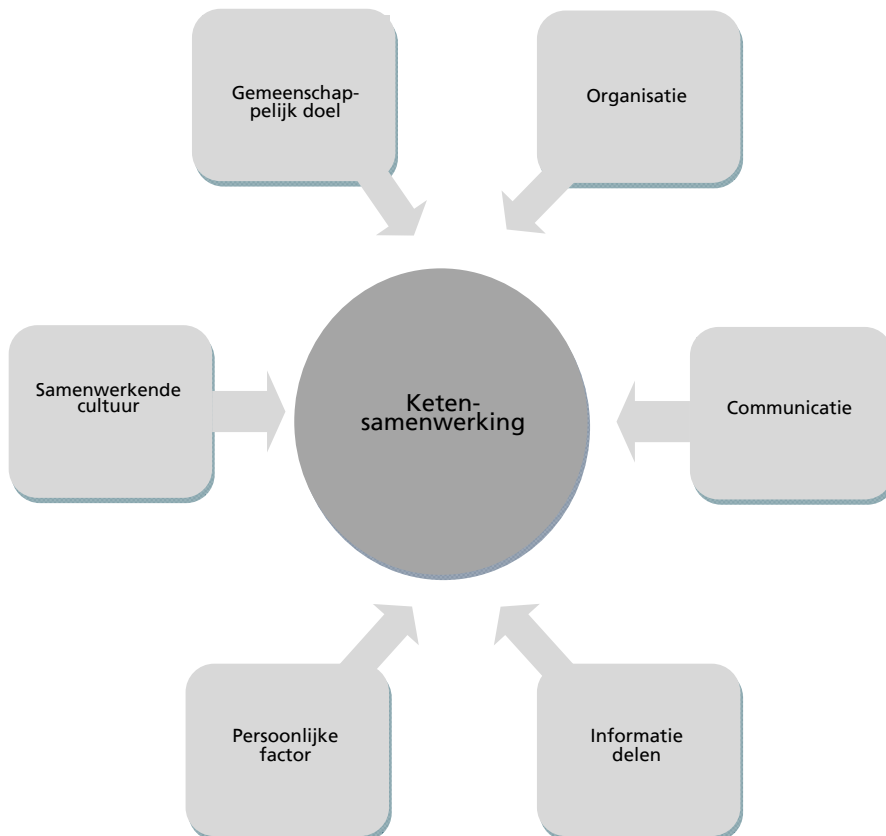
³ De Groot en Roelofswaard: *Samenwerken tussen organisaties*, Ahaus, 2006: *Kwaliteit uit waardering*; Berenschot, 2002: *Naar een methodisch kader voor ketenregie in het openbaar bestuur*.

⁴ Berenschot, 2002.

⁵ De Groot en Roelofswaard.

⁶ Berenschot, 2002.

Figuur 1.1 Sleutelfactoren voor goede ketensamenwerking



Bron: NYFER

- **Goede communicatie.** Ketenpartners moeten op een open en eerlijke wijze met elkaar communiceren.⁷ Goede communicatie kan worden bevorderd door middel van periodieke bijeenkomsten, werkbezoeken, excursies, etc. Dit zorgt voor draagvlak binnen de samenwerkende organisaties en onderling vertrouwen, wat cruciaal is voor goede ketensamenwerking.⁸

⁷ Ahaus, 2005; De Groot en Roelofswaard; Vos, 2007: *Ketenmanagement*; Berenschot, 2002.

⁸ De Groot en Roelofswaard; Ahaus, 2006; Vos, 2007; Berenschot, 2002.

- **Goede informatieoverdracht.**⁹ Alle ketenpartners moeten zoveel mogelijk kunnen beschikken over elkaars (klant)gegevens.

1.3 Fasen van ketensamenwerking

Ketensamenwerking is geen doel op zich, maar een middel om gezamenlijk een hoger doel te bereiken. Dit is een doorlopend verbeterproces: de keten is nooit helemaal ‘af’. Ketensamenwerking doorloopt in het algemeen verschillende ontwikkelingsfasen:

1. **Verkenningfase.** De ketenpartners verkennen elkaar: ze worden zich er van bewust dat zij deel uitmaken van een groter geheel en dat zij van elkaar afhankelijk zijn.
2. **Pioniersfase.** Ketenpartners experimenteren en innoveren en ontdekken zo wat wel en niet werkt binnen de samenwerking. Goede praktijkvoorbeelden worden opgespoord en dienen als voorbeeld voor andere lokale ketens.
3. **Besluitvormingsfase.** De ketenpartners besluiten op welke manier de onderlinge samenwerking vorm moet krijgen. Daarbij wordt vastgelegd wat de rol en bijdrage van elke ketenpartner is.
4. **Randvoorwaardelijke fase.** Om de ketensamenwerking goed te laten verlopen moet aan een aantal randvoorwaarden voldaan zijn. In deze fase wordt dat zo goed mogelijk geregeld.
5. **Implementatiefase.** Er worden aanzetten gegeven tot nauwere ketensamenwerking op lokaal en regionaal niveau op basis van overeengekomen methoden of principes. Er is geen landelijke blauwdruk voor de implementatie: het moet in de regio zelf gebeuren.

Overigens worden deze fasen in de praktijk niet altijd stapsgewijs doorlopen. De vijf fasen kunnen elkaar afwisselen of door elkaar heen lopen.

⁹ Berenschot, 2002.

Ketensamenwerking is een langdurig verbeterproces. Het doel moet steeds centraal staan. De samenwerking kan niet van bovenaf worden opgelegd maar moet lokaal vorm krijgen. Enthousiaste ambassadeurs, ondersteuning bij praktische problemen en leren van praktijkvoorbeelden zijn cruciaal om overal de samenwerking te bevorderen.

2 Uiteindelijk draait het om personen

2.1 Samen rond de tafel

De eerste stap naar goede ketensamenwerking is het verkennen van elkaar als partner. In de keten van werk en inkomen hebben CWI, UWV en gemeenten geleerd dat het belangrijk is om op verschillende niveaus met elkaar rond de tafel te zitten. Op landelijk niveau vindt er periodiek overleg plaats tussen bestuurders in het AKO. Op regionaal niveau zitten de samenwerkende organisaties rond de tafel in reko's (regionaal ketenoverleg). Lokale ketenpartners organiseren onderlinge sessies, netwerkbijeenkomsten, excursies of werkbezoeken naar andere regio's of gemeenten; dit geeft inzicht in elkaars problemen en biedt aanknopingspunten om het eigen beleid te verbeteren. Het persoonlijke contact tussen de ketenpartners moet niet alleen op bestuurs- en managementniveau maar vooral ook op de werkvloer tot stand komen.

Een open en heldere communicatie zorgt voor het noodzakelijke onderlinge vertrouwen tussen de partners in de keten. Dit is niet alleen belangrijk in de verkenningsfase, maar in elke fase van de ketensamenwerking. Het persoonlijke contact stelt de ketenpartners in staat om van elkaar te leren omdat er ideeën over het te voeren beleid worden uitgewisseld, knelpunten kunnen worden besproken, en het gezamenlijke beleid kan worden uitgestippeld.

Zorg voor veel persoonlijk contact op alle niveaus van de keten. Dit schept vertrouwen en vergroot het lerend vermogen.

2.2 Pioniers en bevlogenheid

De aanwezigheid van gedreven medewerkers die buiten gebaande paden durven te denken en handelen, is erg belangrijk om ketensamenwerking op een hoger niveau te brengen, zo blijkt uit de

ervaring binnen de keten van werk en inkomen. Pioniers kunnen collega's van de ketenpartners enthousiasmeren en 'verleiden' tot nauwere samenwerking. Zij hebben een voorbeeldfunctie voor anderen in de keten. Ook hier geldt weer dat het gaat om gedreven mensen op alle niveaus (landelijk, regionaal en lokaal) en binnen de verschillende lagen van de organisatie. Over het algemeen geldt dat daar waar bevlogen personen rondlopen, de grootste ketensuccessen worden geboekt.

In de pioniersfase blijkt het erg belangrijk dat medewerkers van CWI, UWV en sociale diensten de ruimte krijgen om te experimenteren en innoveren en beslissingen te nemen om de dienstverlening aan de klant te verbeteren. Een goed voorbeeld hiervan is de allereerste Toonkamer die in 2004 in Gouda werd ingericht. Hierin werkten de lokale ketenpartners nauw samen en testten zij vernieuwingen in het gezamenlijke re-integratiebeleid en de dienstverlening aan de klant. Ook op veel andere plaatsen werd in deze pioniersfase creatief nagedacht over een betere dienstverlening aan de klant. Deze lokale en regionale *best practices* zijn door de Monitorgroep van het AKO verzameld en op landelijk niveau verspreid.

Box 2.1 Oliemannetjes

Binnen de keten van CWI, UWV en gemeenten zijn enkele zogeheten 'oliamannetjes' actief. Deze personen hebben goede contacten binnen de organisatie van elke ketenpartner en kunnen daardoor vaak een stimulerende rol spelen binnen de ketensamenwerking. Deze oliemannetjes zorgen er voor dat praktische problemen worden opgelost en de dagelijkse gang van zaken binnen lokale en/of regionale ketens gesmeerd kan verlopen.

Behalve de aanwezigheid van gedreven personen blijkt het in de keten van werk en inkomen ook van cruciaal belang of de leidinggevenden van de drie samenwerkende organisaties goed met elkaar overweg kunnen. Wanneer er een 'klik' bestaat tussen bestuurders van een lokaal of regionaal CWI, UWV en sociale dienst, heeft dat een positief effect op de samenwerking tussen de ketenpartners op managementniveau en de werkvloer.

Het belang van de persoonlijke factor binnen de ketensamenwerking kan ook een belangrijke risicofactor vormen. Als er geen bevoegen personen rondlopen binnen de organisatie en er nauwelijks contact bestaat tussen leidinggevendenden, is het vaak bijzonder moeilijk om de ketensamenwerking van de grond te krijgen en in goede banen te laten verlopen.

Ketensamenwerking valt of staat met personen. Zorg dat mensen elkaar leren kennen en geef medewerkers de ruimte om te experimenteren en beslissingen te nemen.

Box 2.2 Creatief denken¹⁰

Creatief kunnen denken is ontzettend belangrijk, zo vertelt Majeed Raouf, klantregisseur in Gouda. Zo bedacht hij samen met een werkzoekende die financiële problemen had, een manier om uit de schulden te komen. "Hij wilde beginnen als CO₂-lasser maar had geen kapitaal om de startinvestering te doen. Schrijf op wat je nodig hebt, heb ik 'm toen gezegd, en begin je bedrijf. Elke maand dat je uit de uitkering blijft, geef ik jou 300 euro. Dat heeft gewerkt. De man heeft nu een florerend bedrijf. Sterker nog, ik heb onlangs iemand in zijn bedrijf kunnen plaatsen! Natuurlijk maak ik in mijn hoofd altijd een kosten-batenanalyse. In dit geval zou ik het bedrag ook kwijt zijn geweest aan een uitkering. Maar het mooie is dat bij deze manier van werken en denken alle partijen gebaat zijn. Er zijn alleen maar winnaars."

2.3 De juiste prikkels voor alle betrokkenen

In de keten van werk en inkomen blijken leidinggevendenden en medewerkers op de werkvloer vaak zeer enthousiast te zijn over de ketensamenwerking. Geïntegreerde dienstverlening geeft medewerkers op de werkvloer meer verantwoordelijkheid, een grotere

¹⁰ AKO, 2007: *Werk aan de winkel*.

autonomie en zorgt in feite voor meer klantwaardering. Het middelmanagement heeft in het algemeen meer problemen om te wennen aan de nieuwe situatie. De ketensamenwerking maakt het managers veel lastiger om dezelfde invloed als voorheen uit te oefenen. Daarnaast worden de managers van de ketenpartners op verschillende prestaties afgerekend. Door de samenwerking komt de realisatie van eigen prestaties soms onder druk te staan. Hierdoor ontstaat het gevaar dat de samenwerking met de ketenpartners op het tweede plan komt te staan.

“De manager heeft het gevoel dat hij een spagaat moet maken tussen integraal werken en het realiseren van eigen targets.”

Hanneke Berben, lid Raad van Bestuur CWI

De oplossing hiervoor is om continu de klant centraal te stellen in het denken en handelen. Om het middelmanagement te stimuleren kunnen klanttevredenheid in de keten en ketenprestatie-indicatoren onderdeel van het managementcontract worden gemaakt. Managers moeten bovendien de ruimte krijgen om op eigen wijze de integrale dienstverlening in te richten. Op hun beurt moeten zij het uitvoerend personeel ruimte bieden om naar eigen inzicht de dienstverlening aan de klant vorm te geven. Op deze wijze wordt het middelmanagement meer dienstbaar aan het uitvoerend personeel.

Om ketensamenwerking te doen slagen moet worden geïnvesteerd in een gedragsverandering bij het personeel. De centrale boodschap is om voortdurend vanuit de klant te denken. Het eigen interne proces is daaraan ondergeschikt.

3 Focus op de doelstelling: samen voor de klant

3.1 Helder gemeenschappelijk doel

In 2006 werd vanuit de experimenten in de Toonkamers en de lokale en regionale *best practices* duidelijk dat de ketensamenwerking moest leiden tot een integrale en ontschotte samenwerking, waardoor de dienstverlening aan de klant zou verbeteren en meer mensen aan het werk zouden worden geholpen. Dit doel werd omschreven als een ‘stip aan de horizon’: een duidelijk vergezicht waar de ketenpartners gezamenlijk naar toe konden werken. Nadat hierover in de verkenningsfase consensus was ontstaan, ontwikkelden de ketenpartners in de besluitvormingsfase een gemeenschappelijke klantbenadering, die gebaseerd was op de *best practices* in de regio. De principes van de gemeenschappelijke klantbenadering zijn in de jaren daarna doorontwikkeld en uiteindelijk onderdeel geworden van de Toonkamer-principes. In box 3.1 wordt ingegaan op enkele uitgangspunten van de gemeenschappelijke klantbenadering voor werkzoekenden.

Box 3.1 Gemeenschappelijke klantbenadering voor werkzoekenden¹¹

- De klant kan terecht in een gezamenlijke front-office, zoveel mogelijk gehuisvest in een bedrijfsverzamelgebouw (BVG).
- De klant krijgt een vaste klantregisseur toegewezen die voor hem of haar het aanspreekpunt vormt voor de dienstverlening.
- De relatie tussen klant en keten is respectvol en gelijkwaardig.
- De dienstverlening aan de klant is geïntegreerd.
- Aan de kop van het proces vindt een diagnose plaats.
- Klanten die de regels in acht nemen, worden niet onnodig lastiggevallen met strenge en intensieve controles van gegevens en gedrag.
- Klanten kunnen de keten langs meerdere samenhangende kanalen bereiken.
- Klanten worden uitgenodigd een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de dienstverlening. Daar waar mogelijk kan dit via vormen van gemeenschappelijke klantparticipatie.

¹¹ AKO, 2006: *Investeren in resultaat*.

Momenteel werkt de keten van werk en inkomen aan het creëren van de randvoorwaarden voor de invoering van de Toonkamer-principes. Een integrale en ontschotte dienstverlening stelt hoge eisen aan de randvoorwaarden, waarvan ict, huisvesting (bedrijfsverzamelgebouw), opleiding en cultuur het belangrijkste zijn. Het werkt bevorderend als de ketenpartners samen onder één dak zitten, eenvoudig toegang hebben tot elkaars (back-office)systemen, beschikken over genoeg expertise om elkaars taken in de front-office uit te kunnen voeren en werken vanuit dezelfde cultuur. De ketenpartners zijn met verschillende projecten begonnen die hierin moeten voorzien, bijvoorbeeld het project Digitaal Klantdossier, het project Multichanneling, het project professionalisering en het project BVG-infrastructuur.¹² Daarnaast moeten op het gebied van wet- en regelgeving noodzakelijke aanpassingen worden doorgevoerd.

Zodra aan al deze randvoorwaarden is voldaan, schuift de keten op naar de volgende fase, de implementatiefase. Zoals reeds gezegd is het de bedoeling dat in 2008 een begin is gemaakt met de landelijke invoering van de Toonkamer-principes. Daarbij wil het AKO geen blauwdruk voor ketensamenwerking opleggen maar ruimte in de regio laten om vorm te geven aan het beleid.

Bepaal in samenspraak een helder geformuleerde doelstelling waar iedereen achter staat. Zorg er voor dat aan alle vereiste randvoorwaarden is voldaan. Laat ruimte in de regio en lever geen blauwdruk voor ketensamenwerking.

3.2 Politiek draagvlak

Uit de ervaringen in de keten van werk en inkomen blijkt dat het erg belangrijk is dat het beleid van de ketenpartners ondersteund wordt door de politiek, zowel op landelijk als lokaal niveau. Deze politieke steun is in elke fase van de ketensamenwerking belangrijk om legitimiteit en draagvlak te creëren voor veranderingen die binnen de

¹² AKO, 2007: *Goed bekeken! II*.

ketensamenwerking noodzakelijk zijn. Hierin lag ook een belangrijke functie voor het AKO. De politieke steun blijkt uit het feit dat het model op basis van de Toonkamer-principes door de landelijke politiek is omarmd.

Ook op lokaal niveau is steun van de politiek onontbeerlijk voor goede ketensamenwerking. Wanneer lokale politici het ketenbeleid actief ondersteunen, komt de samenwerking tussen CWI, UWV en de sociale dienst eenvoudiger van de grond. Een voorbeeld daarvan is de regio Winschoten, waar de samenwerking tussen de ketenpartners aanvankelijk moeizaam verliep. Op advies van de ketenambassadeur zijn de verschillende partijen samen met lokale politici, waaronder de burgemeester, op werkbezoek gegaan naar de gemeente Tiel om daar goede ideeën over de eigen samenwerking op te doen. Lokale politici raakten hierdoor enorm geënthousiasmeerd, wat een positief effect had op de ketensamenwerking in de regio Winschoten.

Zorg continu voor politiek draagvlak, zowel op landelijk als lokaal niveau.

3.3 Inzicht in resultaten

In de keten van werk en inkomen wordt sinds 2005 gewerkt aan een systematiek van ketenprestatie-indicatoren die inzicht bieden in de resultaten van de ketensamenwerking. Het is belangrijk dat ketensamenwerking tot concrete resultaten leidt, niet alleen om zo het gevoerde beleid te legitimeren maar ook om eigen medewerkers en andere lokale samenwerkingsverbanden te enthousiasmeren. De ketenprestatie-indicatoren hebben betrekking op de preventie van instroom in de WW en WWB, de uitstroom van werkzoekenden vanuit de WW en WWB, de preventie van doorstroom van de WW naar de WWB, en de dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers.

In opdracht van het AKO heeft de Ontwikkelgroep Keten Prestatie Indicatoren onder meer onderzoek gedaan naar de eisen die werkzoekenden aan de dienstverlening stellen. Hieruit kwamen vijf klantprincipes naar voren: (1) bereikbaarheid en toegankelijkheid, (2) tijdigheid, (3) persoonlijke aandacht, (4) houvast, en (5) evenwichtige behandeling. Deze klantprincipes hangen nauw samen met de gemeenschappelijke klantbenadering voor werkzoekenden. Box 3.2 gaat dieper in op deze klantprincipes.

Box 3.2 Klantprincipes¹³

Werkzoekenden

1. **Toegankelijk en bereikbaar.** Informatie is beschikbaar voor klanten en duidelijk is waar in de keten de informatie aanwezig is.
2. **Persoonlijke aandacht en inbreng.** De dienstverlening is zo ingericht dat de klant enerzijds serieus genomen wordt en voldoende aandacht krijgt en anderzijds voldoende inbreng heeft in het gebruik van de dienstverlening.
3. **Evenwichtige behandeling.** De dienstverlening biedt een goed evenwicht tussen de rechten van de klant (ondersteuning) en de plichten van de klant.
4. **Houvast.** Klanten worden actief geholpen bij het vinden van oplossingen en de overheid houdt zich aan afspraken.
5. **Tijdig.** Een snelle afhandeling van zaken en een afhandeling van afspraken binnen de toegezegde termijn

Werkgevers

1. **Professioneel.** Medewerkers moeten zelfstandig en verantwoordelijk zijn, denken in mogelijkheden, initiatief nemen, en lef en creativiteit tonen richting werkgevers.
2. **Betrouwbaar.** Werkgevers moeten kunnen vertrouwen op de kennis over zowel individuele werkzoekenden als de kansen en belemmeringen op de regionale arbeidsmarkt. Afspraken worden nagekomen en serieuze potentiële kandidaten worden op tijd geleverd.
3. **Daadkrachtig.** Medewerkers bieden snelle en daadkrachtige hulp en hebben inzicht in het bedrijf van de werkgever.

¹³ AKO, 2007: *Werk aan de winkel*.

4. **Flexibel.** Een groot inlevingsvermogen in de situatie en wensen van de werkgever is daarvoor essentieel, evenals een oplossingsgerichte instelling.
5. **Gemakkelijk en toegankelijk.** Eén aanspreekpunt voor werkgevers en communiceren in de taal van de werkgever.

Begin 2008 zijn de resultaten gepubliceerd van twee onderzoeken naar de tevredenheid van werkzoekenden en werkgevers over de dienstverlening. Het AKO-project Prestatiemeting heeft voor de tweede keer een landelijke meting onder werkzoekenden uitgevoerd. In deze meting is op basis van de vijf klantprincipes onderzocht hoe klantgericht werkzoekenden de dienstverlening van de gezamenlijke ketenpartners vinden. Uit de resultaten blijkt dat landelijk gezien werkzoekenden het afgelopen half jaar iets meer positieve ervaringen hadden met alle klantprincipes dan bij de vorige meting.¹⁴

Daarnaast heeft het AKO-project Prestatiemeting voor de eerste keer onderzoek gedaan naar de werkgeverservaring met de dienstverlening van de ketenpartners. In totaal zijn meer dan 200 werkgevers uit vijf voorloopregio's telefonisch ondervraagd. De ondervraagde werkgevers blijken over het algemeen tevreden te zijn over het dienstverleningsproces en de bejegening van de ketenpartners, maar kritischer over de kwaliteit en het daadwerkelijke resultaat.¹⁵

Het meten van ketenprestaties in de keten van werk en inkomen is niet altijd even eenvoudig. Een probleem is bijvoorbeeld dat de cijfers van de afzonderlijke ketenpartners niet altijd goed met elkaar overeenkomen. Zo kunnen de prestatie-indicatoren van de ene ketenpartner op gespannen voet staan met de indicatoren van de andere. Een ander probleem is dat sommige gemeenten vrezen dat gezamenlijke prestatie-indicatoren er toe leiden dat resultaten op lokaal en landelijk niveau verantwoord moeten worden; dit kost hen veel tijd en moeite en er wordt gevreesd voor een verlies van autonomie. Tot slot is het een probleem dat gegevens over de WWB die door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) worden

¹⁴ Stratus, 2008: *Klantgerichtheid Suwi-keten Werkzoekenden*.

¹⁵ TNS NIPO Consult, 2008: *Rapportage werkgeversgerichtheid 2008 – vijf regio's*.

gepubliceerd, pas na een lange periode beschikbaar komen; hierdoor loopt het meten van de bereikte resultaten een continue vertraging op.

Maak concrete en harde prestatieafspraken over het gezamenlijke resultaat. Betrek de wensen en eisen van de klant bij het bepalen van ketenprestatie-indicatoren.

4 Organisatie van de keten

4.1 Bottom-up beleid

Binnen de keten van CWI, UWV en gemeenten werd geleidelijk ontdekt hoe belangrijk een *bottom-up* benadering is bij het bepalen van het gezamenlijke beleid. Er werd niet op landelijk niveau bepaald wat er in regio's en gemeenten moest gebeuren, maar er werd juist geleerd van lokale en regionale praktijken die nuttig konden zijn voor het landelijke beleid.

“Voor de invoering van de integrale dienstverlening aan de klant bestaan geen blauwdrukken. Dat kun je alleen lokaal vormgeven.”

Peter Haarms, programmadirecteur Werk UWV

Ook werd op lokaal niveau onderzocht wat klanten belangrijk vinden voor een goede dienstverlening; deze onderzoeken mondden uit in de eerdergenoemde klantprincipes voor werkzoekenden en werkgevers. Dit *bottom-up* beleid werd *topdown* gefaciliteerd en gelegitimeerd door het AKO. Niet alles kan echter *bottom-up* worden gerealiseerd. Zo is binnen bepaalde terreinen de rol van het ministerie van SZW erg belangrijk, bijvoorbeeld wat betreft noodzakelijke aanpassingen van wet- en regelgeving.

Ontwikkel beleid *bottom-up* en faciliteer, legitimeer en enthousiasmeer *topdown*.

“Vanuit mijn verleden ervaar ik dat de bottom-up benadering hier de kracht is. Daar waar bottom-up en topdown samenkomen moeten bestuurders en verantwoordelijke ambtenaren dat niet als een bedreiging ervaren. Je kunt mensen vanuit macht niet dwingen om dingen te doen. Dat werkt niet. Het gaat over kracht in plaats van macht. Onze kracht is dat niet één persoon per se de trekker wil zijn. Er moet wel iemand zijn die de touwtjes, niet vanuit macht,

maar vanuit kracht, in handen houdt. Iemand die zaken bij elkaar brengt en houdt.”

Kees Bouwhof, vestigingsmanager CWI Zutphen¹⁶

4.2 Ketenregie

Binnen de keten van werk en inkomen vervult het AKO sinds de verkenningsfase de rol van ketenregisseur. Deze geeft de ketenpartners inzicht en overzicht op de keten en zoekt continu naar kansen voor verbetering van samenwerking. Een ketenregisseur stuurt de samenwerking in de keten door de zelfverantwoordelijkheid van de partners te stimuleren, netwerken en samenwerking vorm te geven, afspraken te maken en kennis en ervaringen te delen.¹⁷ Het AKO functioneert als de ‘smeerolie’ van de keten van werk en inkomen.

Deze regierol houdt niet in dat het AKO het te voeren beleid bepaalt. Wel heeft het de gezamenlijke visie en doelstelling van de keten geformuleerd. Zoals gezegd heeft het AKO ook als doel het regionale en lokale beleid te stimuleren, ondersteunen en legitimeren. Daartoe verspreidt het *best practices* die opgedaan zijn in het hele land, levert handreikingen, biedt instrumenten om ketenprestaties en resultaten te meten en te vergelijken, en ondersteunt de bedrijfsvoering zoals de BVG-infrastructuur, een gezamenlijke vacaturebank en arbeidsmarktinformatie. Een andere belangrijke taak van het AKO is er voor te zorgen dat aan alle vereiste randvoorwaarden is voldaan. De regierol van het AKO uit zich ook in het overhalen en ondersteunen van betrokkenen in en rondom de keten, zoals het ministerie van SZW, wethouders van gemeenten, en bestuurders, middelmanagement en uitvoerders binnen de samenwerkende organisaties zelf.

Een ketenregisseur speelt een belangrijke rol binnen de keten.

¹⁶ AKO, 2008: *Integrale dienstverlening in Zutphen*.

¹⁷ Van der Aa en Konijn, 2001.

Box 4.1 Wie doet wat?

Het is de uiteindelijke bedoeling van ketensamenwerking dat de partners functioneren als één geheel in dienst van de klant. Momenteel hebben CWI, UWV en gemeenten nog verschillende competenties en verantwoordelijkheden die gebaseerd zijn op hun eigen wettelijke taken. Zo heeft het CWI een uitgebreide kennis van de arbeidsmarkt en probeert zij onder meer de werkgeverskant goed te vertegenwoordigen. Tevens beschikt het CWI over een netwerk van bovenlokale werkgevers. UWV heeft een preventieve rol gericht op het arbeidsongeschiktheidsdomein en het voorkomen van werkloosheid, vervult een ARBO-rol voor de zogenaamde 'vangnetgevallen' waarmee langdurige uitval en instroom in de WIA voorkomen moeten worden, en is poortwachter in het kader van het beoordelen van de re-integratieverslagen. Tot slot beschikken gemeenten over een brede kennis van de WWB en de lokale arbeidsmarkt; ook hebben zij connecties met welzijnsorganisaties, woningcorporaties, e.d.

Binnen lokale samenwerkingverbanden kan soms CWI, soms UWV en soms de sociale dienst de beslissende en/of sturende factor zijn. Die rolverdeling is vaak afhankelijk van de aanwezige personen binnen de verschillende organisaties.

4.3 Omgaan met knelpunten

Twee aansturingprincipes

Een complicerende factor bij de keten van werk en inkomen is dat CWI en UWV worden aangestuurd en afgerekend op landelijk niveau. Zij kunnen prestatiecriteria hebben die binnen de keten tot spanningen kunnen leiden.¹⁸ Sociale diensten worden vanuit de eigen gemeente aangestuurd en moeten hun beleid daarom afstemmen op de wensen en eisen van de lokale politiek. Deze ongelijksoortigheid tussen de ketenpartners kan een probleem vormen, omdat de drie partijen niet altijd vanuit dezelfde belangen samenwerken.

¹⁸ Van der Aa en Konijn, 2001: *Ketens, ketenregisseurs en ketenontwikkeling*.

Organisatiebelangen en competentiestrijd

CWI, UWV en sociale diensten zijn in de praktijk vaak nog erg op de eigen organisatie gericht. Dit kan leiden tot competentiestrijd tussen de samenwerkende organisaties. Dat is ook niet vreemd, aangezien elke organisatie haar eigen doelstellingen, werkwijzen, cultuur en historie heeft.

Wel blijkt dat de ketensamenwerking tussen CWI, UWV en gemeenten gepaard gaat met cultuurverschuivingen. Allereerst zijn de ketenpartners van buiten naar binnen gaan denken. Dit houdt in dat de wensen, verwachtingen en ideeën van de klant bepalend zijn voor de aanpak van de samenwerkende organisaties. Een tweede cultuurverandering is de verschuiving van een *topdown* beleid naar een *bottom-up* benadering. Een derde cultuurverschuiving binnen de keten is de nadruk op een doelmatig in plaats van uitsluitend rechtmatig beleid. Steeds meer ligt het accent op hoe een werkzoekende zo goed mogelijk kan worden begeleid zodat mogelijke uitstroom naar werk een duurzaam karakter heeft. Tot slot heeft er ook een omslag in de organisatie plaatsgevonden: de organisatie van ketenpartners is steeds minder gericht op procedures en steeds meer op effectieve uitvoering door professionals.

“We komen steeds meer los van onze achtergrond; de loyaliteit verschuift naar het team. We hebben veel steun aan elkaar. Bij de wekelijkse casusbespreking, maar ook tussendoor. Je kunt altijd aan je collega’s vragen hoe zij het in een bepaalde situatie zouden doen. Er is een grote betrokkenheid, ook omdat we veel zelf kunnen beslissen. Als team doen we het met elkaar.”

Ida Khodabaks, klantregisseur Amsterdam-Zuidoost¹⁹

Denken vanuit het doel

Om cultuurverschillen, organisatiebelangen en competentiestrijd tussen de ketenpartners tegen te gaan proberen de partners in de keten van werk en inkomen zoveel mogelijk vanuit het gezamenlijke

¹⁹ AKO, 2007: *Werk aan de winkel*.

doel – een betere dienstverlening aan de klant – te denken en handelen.

Denk en handel vanuit het doel. Zo kunnen cultuurverschillen, organisatiebelangen en competentiestrijd worden tegengegaan.

4.4 Organisatie in fasen

De organisatie van de keten is afhankelijk van de fase waarin de ketensamenwerking zich bevindt. CWI, UWV en gemeenten hebben al doende geleerd dat in de verschillende fasen steeds andere instrumenten moeten worden ingezet ter ondersteuning van de samenwerking (zie ook hoofdstuk 5).

In de keten van werk en inkomen was het in de pioniersfase met name belangrijk dat er nieuwe ideeën over goede ketensamenwerking werden ontwikkeld en vervolgens in de praktijk werden gebracht. Experimenteren en creativiteit stonden daarbij centraal. Dit vereiste een organisatie zonder strak omliggende kaders: lokale ketens konden veel nieuwe dingen uitproberen om zo de dienstverlening aan de klant te verbeteren.

In de besluitvormingsfase en de daaropvolgende fasen werd het gezamenlijke beleid van de ketenpartners steeds concreter. Nadat de gemeenschappelijke doelstelling – een integrale en ontschotter dienstverlening aan de klant – eenmaal geformuleerd was, kwam de nadruk te liggen op hoe dat doel bereikt moest worden. Hoewel het AKO geen blauwdruk voor lokale ketensamenwerking heeft geleverd, zijn er wel steeds scherpere kaders ontwikkeld waarbinnen lokale ketens aan de slag kunnen gaan (namelijk op basis van de Toonkamer-principes).

Elke fase van de ketensamenwerking vereist andere instrumenten en stelt andere eisen aan de organisatie van het proces.

5 Leren en communiceren

5.1 Lerende organisaties

Best practices en expertgroepen

Binnen de keten van CWI, UWV en gemeenten wordt op verschillende manieren en niveaus van elkaar geleerd. Zo is al genoemd dat lokale *best practices* werden verzameld en verspreid naar andere regio's, waardoor lokale ketens kunnen zien hoe bepaalde zaken in andere gemeenten worden aangepakt. Om de *best practices* te beschrijven en beoordelen zijn zogeheten expertgroepen ingericht. In totaal waren er zeven expertgroepen die zich elk richtten op een deelonderwerp, te weten handhaving, arbeidsmarktinformatie, BVG, werkgeversbenadering, profileren en routeren, jeugdwerkloosheid, en de klant.

Ketenambassadeurs

In de keten van werk en inkomen heeft de aanwezigheid van ketenambassadeurs het lerende vermogen van de keten vergroot. Het AKO heeft een structuur van regionale ketenambassadeurs ingericht die nauwe banden onderhouden met het regionaal ketenoverleg (reko) in de verschillende regio's. Daarnaast inventariseerden deze ketenambassadeurs in welk ontwikkelingsstadium de ketensamenwerking zich bevond en hoe deze ondersteund kon worden. Er vond ook overleg plaats tussen ketenambassadeurs en reko's. De inzichten die hierbij werden verkregen, werden teruggekoppeld aan tripartiete regionale ondersteuningsgroepen (ROG's), die in elk district bestonden en gefaciliteerd werden door een ketenambassadeur.

Een regionale ondersteuningsgroep had als doel overzicht te houden over hoe er binnen elke regionaal overleg wordt samengewerkt in de keten. Door ondersteuning te bieden moest de ketensamenwerking worden bevorderd. Een ondersteuningsgroep vormde bovendien een schakel tussen landelijk en lokaal beleid: regionale overleggen werden geïnformeerd over landelijke kaders en beleid, en het AKO werd geïnformeerd over lokale ontwikkelingen. Hoewel de samenstelling

van een ondersteuningsgroep regionaal kon verschillen, namen normaliter de ketenambassadeur, de districtsmanager van het CWI, de regiomanager Werk en ketenaccountmanager van het UWV, en enkele gemeenten er aan deel.

Keteninstrumenten

Ook bestonden er verschillende keteninstrumenten waardoor medewerkers van de drie organisaties van elkaar konden leren. Op zogeheten *ketendagen* kwamen managers in de lokale keten samen om elkaar te ‘verleiden’ tot nauwere samenwerking, managementteams aan te spreken op hun verantwoordelijkheden en te ontdekken waar de verschillende organisaties precies mee bezig waren. Een ander instrument was de *ketenspiegel*, een interactief hulpmiddel om de lokale samenwerking tussen ketenpartners te verbeteren. Door middel van een quickscan, managementworkshops en (eventueel) een medewerkerworkshop kregen ketenpartners een spiegel voorgehouden. Dit zorgde er voor dat de samenwerkende partijen ontdekten in welk ontwikkelingsstadium hun samenwerking zich bevond en waar verbetermogelijkheden zaten. Een derde instrument dat erg nuttig blijkt, is het project *Buitenwereld*, een leer- en ervaringsdag voor medewerkers van de ketenpartners ter bevordering van klantgerichtheid, samenwerking en resultaatgerichtheid. Het doel daarvan is om klantgericht gedrag en houding zo te ontwikkelen dat er vanuit het perspectief van de klant wordt gehandeld binnen het kader ‘werk op de eerste plaats’.

Lokale en regionale praktijkvoorbeelden, de aanwezigheid van ketenambassadeurs en de inzet van keteninstrumenten kunnen het lerend vermogen van de keten versterken.

5.2 Informatie delen

Om de dienstverlening aan de klant te optimaliseren is informatieoverdracht tussen de ketenpartners erg belangrijk. CWI, UWV en gemeenten kunnen via het Digitaal Klantdossier (DKD) elkaars gegevens bekijken. De komst van het DKD in 2008 – waardoor de verschillende klantdossiers van de ketenpartners worden samengevoegd tot één klantdossier – vergroot de efficiëntie en verbetert de dienstverlening aan de klant.

Uit de ervaringen binnen de keten van werk en inkomen blijkt dat het bij de keuze voor de inzet van gezamenlijke ict belangrijk is te denken vanuit de functionaliteit van de software. Het moet geen strijd tussen de ketenpartners worden welke ict-systemen de beste zijn. De inhoud en het doel – een betere dienstverlening aan de klant – moeten centraal staan bij de keuze van een ict-oplossing.

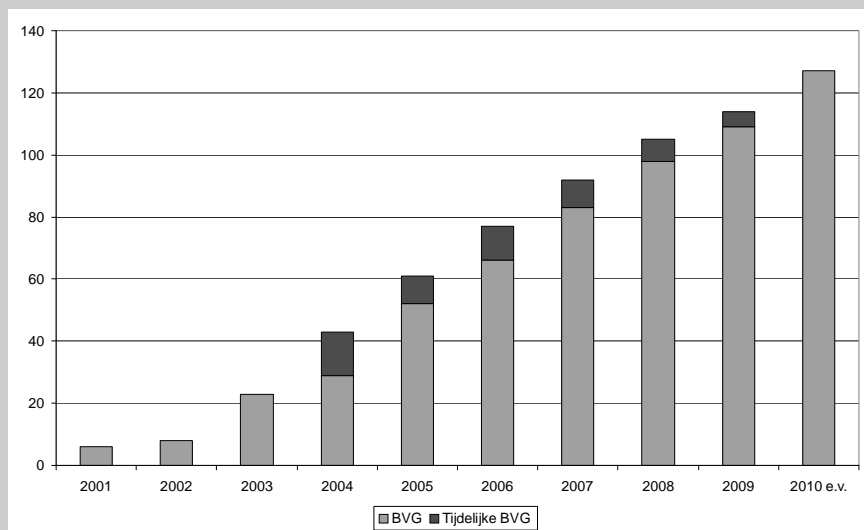
Denk bij de keuze voor een gezamenlijke ict-oplossing vanuit de gewenste inhoud.

5.3 Samen onder één dak

Sinds 2001 zijn steeds meer CWI's, UWV's en sociale diensten in een bedrijfsverzamelgebouw ondergebracht. Daardoor kan een integrale en ontschotte dienstverlening eenvoudiger tot stand komen. De partners in de keten van werk en inkomen hebben geleerd dat het daarbij erg belangrijk is om goede onderlinge werkafspraken te maken. In een BVG is de onderlinge communicatie tussen ketenpartners in beginsel eenvoudiger, met name wanneer er sprake is van gezamenlijke werkplekken. Een ander potentieel voordeel van een BVG is dat de ketenpartners samen vacatures kunnen aanbieden. Dit vergroot de efficiency omdat werkzaamheden minder snel dubbel worden gedaan, en kan leiden tot een effectiever uitstroombelid. Ook maakt een BVG het eenvoudiger voor ketenpartners om elkaars

gegevens op elkaar af te stemmen. Tot slot levert een bedrijfsverzamelgebouw een positieve bijdrage aan de klantvriendelijkheid, omdat de dienstverlening vanuit één centraal punt plaatsvindt.

Figuur 5.1 Ontwikkeling van het aantal BVG's in de periode 2001-2010 e.v.



Bron: AKO, 2007

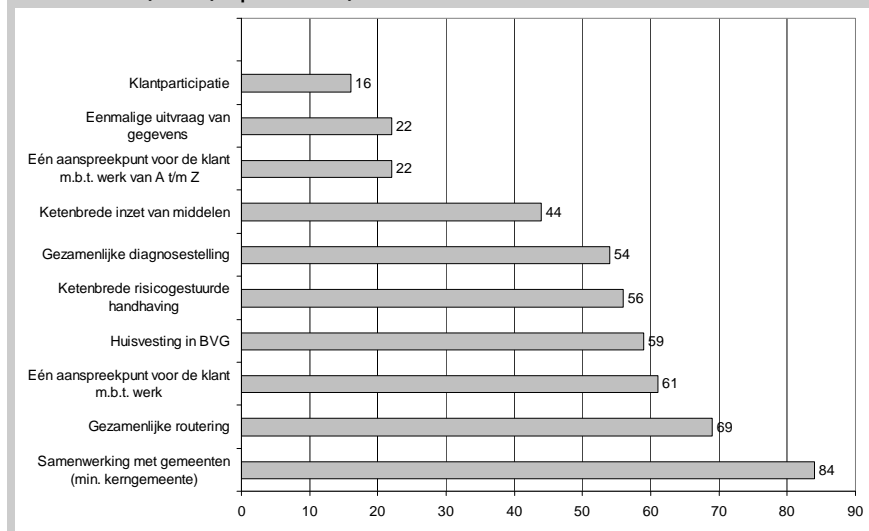
Het is de bedoeling dat er uiteindelijk 127 BVG's gerealiseerd worden. In 2008 moeten er in totaal 105 bedrijfsverzamelgebouwen, waarvan zeven tijdelijk, zijn. Figuur 5.1 geeft de (verwachte) ontwikkeling van het aantal BVG's in Nederland in de periode 2001-2010 e.v. weer.

Wanneer ketenpartners op één locatie zitten, verbetert dit in beginsel de onderlinge communicatie en de dienstverlening aan de klant.

5.4 Goed voorbeeld doet volgen

In de keten van werk en inkomen hebben CWI, UWV en gemeenten gaandeweg geleerd hoe nuttig het uitdragen van behaalde successen is. Op de zogeheten SUWI-landkaart, waarvoor een speciale website is ontwikkeld, staan onder meer beschrijvingen van *best practices* in de regio en wordt schematisch weergegeven hoe het gesteld is met de landelijke gemiddelden op het gebied van ketensamenwerking (zie figuur 5.2). Zo'n landkaart enthousiasmeert medewerkers om door te gaan op de ingeslagen weg en stimuleert andere lokale samenwerkingsverbanden om ook nauwer samen te gaan werken. Succesvolle samenwerking in de ene gemeente dient als voorbeeld voor andere lokale ketens.

Figuur 5.2 Realisatie integrale dienstverlening aan werkzoekenden (in %, april 2007)



Bron: Suwi-landkaart

Het AKO heeft successen ook uitgedragen door middel van publicaties en handreikingen (zie literatuurlijst voor een uitgebreide lijst van publicaties). In het rapport *‘Goed Bekeken! IP* wordt een aantal lokale en regionale praktijkvoorbeelden van goede ketensamenwerking beschreven. In het rapport *‘Eindevaluatie*

Toonkamers' wordt het grootste succes van de ketensamenwerking tussen CWI, UWV en gemeenten tot nog toe uitgedragen. Daarin wordt besproken welke procesinnovaties in de Toonkamers zijn ontwikkeld en beproefd, en welke resultaten daarmee in kwalitatieve en kwantitatieve zin zijn behaald (zie ook box 5.1).

Draag behaalde successen uit. Dit inspireert en enthousiasmeert.

Box 5.1 Het succes van de Toonkamers²⁰

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat het concept van de Toonkamers erg succesvol is. Zo geeft een klantonderzoek uit 2006 aan dat Toonkamers zeer klantgericht en snel werken, en bovendien voor een duidelijke communicatie zorgen. Klanten tonen zich zeer tevreden over de ondersteuning en begeleiding die zij in de Toonkamers krijgen. Een ander onderzoek uit 2006 laat zien dat ook medewerkers en bestuurders van de zeven Toonkamers positief oordelen over het concept; met name de klantgerichtheid en de directe samenwerking met andere ketenpartners worden positief beoordeeld. Wel merkten enkele bestuurders op dat de Toonkamer een project van lange adem is dat vraagt om veel *commitment* en tijd. Een derde onderzoek wijst erop dat bij alle Toonkamers de uitstroom uit de WW gedurende een gekozen meetperiode gemiddeld 7% hoger uitviel dan in de controlegroep.

²⁰ AKO, 2007: *Eindevaluatie Toonkamers*.

6 Tien lessen uit de keten

In de vorige hoofdstukken zijn verschillende lessen getrokken uit de samenwerking in de keten van werk en inkomen. Deze zijn ook nuttig voor andere ketens die zich richten op directe (front-office) dienstverlening aan burgers. Deze lessen zijn:

1. Ketensamenwerking is een langdurig verbeterproces. Verzand niet in procesvereisten, maar blijf de inhoud – integrale dienstverlening aan de klant – centraal stellen.
2. Succesvolle ketensamenwerking valt of staat met personen. Zorg voor veel persoonlijk contact op alle niveaus van de keten. Dit schept een basis voor vertrouwen en vergroot het lerend vermogen.
3. Denk voortdurend vanuit de klant en creëer binnen de betrokken organisaties de randvoorwaarden om daar naar te handelen.
4. Bepaal in samenspraak een heldere doelstelling en zorg ervoor dat de urgentie om tot gezamenlijke resultaten te komen bij alle betrokkenen wordt gevoeld. Door systematisch te denken en handelen vanuit het doel kunnen cultuurverschillen, organisatiebelangen en competentiestrijd worden overwonnen.
5. Ontwikkel eenvoudige, voor iedereen begrijpelijke prestatimaatstaven en monitor de resultaten. Betrek de wensen en eisen van de klant bij het bepalen van ketenprestatie-indicatoren. Draag behaalde successen uit. Dit inspireert en enthousiasmeert.
6. Er is geen blauwdruk voor ketensamenwerking. Samenwerking moet lokaal vorm krijgen en *topdown* worden gefaciliteerd, gelegitimeerd en gestimuleerd.
7. Geef medewerkers de ruimte om te experimenteren en beslissingen te nemen die passen bij de lokale mogelijkheden en omstandigheden.

8. Speur lokale *best practices* op en maak het mogelijk daarvan kennis te nemen en te leren.
9. Blijf continu zorgen voor politiek draagvlak, zowel op landelijk als op lokaal niveau.
10. Elke fase van de ketensamenwerking vereist andere instrumenten en stelt andere eisen aan de organisatie van het proces.

Lijst van geïnterviewden

- H. Berben, lid Raad van Bestuur CWI en lid AKO
- G. Duinkerken, oud-projectleider Steunpunt Gemeenten
- D. Grosheide, senior beleidsmedewerker HRM CWI
- P. Haarms, programmadirecteur Werk UWV en oud-lid Monitorgroep
- R. van Hooven, innovatiemanager UWV
- M. Jongerius, secretaris AKO
- D. van Maanen, directeur GSD Hilversum en oud-voorzitter Monitorgroep
- H. Mens, adviseur keten Werk & Inkomen UWV en oud-lid Monitorgroep
- D. Schuur, ketenambassadeur Noord-Nederland
- T. Thissen, voorzitter Divosa
- P. Wesdorp, oud-projectleider Monitorgroep
- E. Wiggenraad, senior adviseur team Productontwikkeling- en Innovatie CWI

NYFER is alle geïnterviewden bijzonder erkentelijk voor hun bereidwilligheid om informatie te verschaffen ten behoeve van dit onderzoek.

Lessen uit de keten van werk en inkomen

Literatuurlijst

Aa, A. van der, en T. Konijn, 2001: *Ketens, ketenregisseurs en ketenontwikkeling. Het ontwikkelen van transparante en flexibele samenwerkingsverbanden in netwerken*, Uitgeverij Lemma, Utrecht

Aa, A. van der, et al., 2002: *Naar een methodisch kader voor ketenregie in het openbaar bestuur. Eindrapportage*, Ministerie van BZK, Den Haag

Ahaus, K., 2005: 'MD-programma als platform voor ketenmanagement', in: TNO Management Consultants, 2005: *Strategie-implementatie door Management Development*, p. 25-26

Ahaus, K., 2006: *Kwaliteit uit waardering*, Rede uitgesproken in verkorte vorm bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Kwaliteitsmanagement aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen

AKO, 2005: *Goed Bekeken! Praktijken van ketensamenwerking*

AKO, 2005: *Samen voor onze klanten. Suwi-ketenprogramma 2006*

AKO, 2006: *Investeren in resultaat. Suwi-ketenprogramma 2007*

AKO, 2007: *Doorpakken en verankeren. Suwi-ketenprogramma 2008*

AKO, 2007: *AKO-visie ketensamenwerking*

AKO, 2007: *Eindevaluatie Toonkamers*

AKO, 2007: *Goed Bekeken! II. Praktijken van ketensamenwerking*

AKO, 2007: *Programmaplan Invoering Toonkamerprincipes*

AKO, 2007: *Werk aan de winkel. Voor inspiratie en houvast bij de invoering van integrale dienstverlening*

AKO, 2008: *Integrale dienstverlening in Zutphen*

Groot, L. de, en A. Roelofswaard, 2006: 'Samenwerken tussen organisaties', in: *Banking review*, p. 46-47

Ministerie van BZK, 2003: *Ruimte voor regie. Handreiking voor ketenregie in het openbaar bestuur* Ministerie van BZK, Den Haag

Stratus, 2008: *Klantgerichtheid Snni-keten Werkzoekenden. Landelijke meting 2^e halfjaar 2007 op 129 locaties*, Stratus, Zoetermeer

TNS NIPO Consult, 2008: *Rapportage werkgeversgerichtheid 2008 – vijf regio's*, TNS NIPO Consult, Amsterdam

Vos, J., 2007: *Ketenmanagement. De Münchhausenbeweging, samenwerken in de keten van werken, wonen, leren en zorg*, in: *Kwaliteit in Praktijk*, juni 2007, p. 1-24

Voor een overzicht van alle AKO-publicaties zie www.samenvoordeklant.nl