

*Vanaf de opening van het Werkplein Parkstad Limburg in september 2005 verloopt de samenwerking tussen de drie partijen soepel. Vanaf een voorzichtige start met het houden van duo-gesprekken voor de intake via de 'versnellingskamer' tot resultaatverantwoordelijke eenheden.*

## Samenwerking starten

Rob Peters, teamcoördinator CWI Heerlen en Idian Bocken, bureauhoofd van de gemeente Heerlen, zijn het roerend eens: "Het bijzondere van Heerlen is de gedrevenheid, de ambitie." Al vanaf de eerste SUWI-wet zet men in Heerlen consequent stappen in de richting van een betere gezamenlijke dienstverlening en daar zijn ze trots op. Eerst een BVG, toen de duo-gesprekken, daarna de versnellingskamer en nu staan de resultaatverantwoordelijke teams voor de deur. Het gaat allemaal in goed overleg tussen de ketenpartners. Peters: "Wij kunnen elkaar in de ogen blijven kijken."

In 2001 kregen de eerste mensen van UWV en gemeente Heerlen een werkplek in zijn gebouw van het toenmalige arbeidsbureau. In eerste instantie bleef ieder gericht op het eigen werk, maar het werd goed zichtbaar dat er veel beter samengewerkt zou kunnen worden. Peters: "we stuurden de klanten intern van het ene loket naar het andere loket."



## Werken aan vertrouwen

Vanuit het besef dat de gezamenlijke dienstverlening beter moest kunnen is het management eerst doelgericht gaan werken aan het onderlinge vertrouwen en het ontwikkelen van een gemeenschappelijke missie. In maart 2005 is het lokale management van UWV, CWI en de dienst Werk en Inkomen van Heerlen bij elkaar gaan zitten, onder externe begeleiding, om helder te krijgen wat van elkaar verwacht werd en verwacht kon worden. Peters: "Dat was redelijk pittig. We hebben diepgaand de krachten en zwakheden van elkaars organisaties besproken, maar ook van elkaar als leidinggevenden. Zo werd ook transparant waarin de verschillende MT-leden moesten groeien om de samenwerking tot een succes te maken. Onze grootste winst was dat het belang van de klant boven het belang van de instituties kwam te staan". Verschillen in zienswijzen werden steeds weer terug gebracht tot de vraag "wat heeft de klant hieraan?"

Tenslotte was het een winstpunt om tweewekelijks een MT BVG te houden waaraan alledrie de ketenpartners deelnamen.

Bij de medewerkers verliep dit naar elkaar toegroeien soepel. Vanaf de opening in september 2005 van het Werkplein Parkstad Limburg leidde de praktijk van alledag, in één gebouw werken, de onderlinge benaderbaarheid van medewerkers en de klant vooruit willen helpen bijna tot een vanzelfsprekende wijze van samenwerking.

## Duo-gesprekken

De eerste concrete vorm van samenwerking tussen de ketenpartijen was het houden van gezamenlijke intakegesprekken, zogenaamde duo-gesprekken. Peters: "De gemeenten hadden jarenlang de WWB gedaan op hun wijze volgens hun voorschriften. Toen CWI de intake ging doen, trad een ander proces in werking. Van de CWI-adviseur kon de zelfredzame klant in eerste instantie zelf aan de slag gaan, terwijl de gemeente vanaf dag 1 actief wilde bemiddelen. De duo-gesprekken (CWI-adviseur samen met consulent van de gemeente) zorgden voor goede kruisbestuiving tussen de

inkomensconsulent en de CWI-adviseur. Vanaf het eerste klantcontact werd door de duo's samen met de klant gesproken over werk en inkomen en bepaalde het duo de zelfredzaamheid van de klant, wie de klant het beste kon begeleiden naar werk en was voor de klant direct helder wie de klantmanager werd."

De duo-gesprekken waren een succes, maar Peters relativeert: "Meteen kwam de vraag op: Is dat het nu? Uiteindelijk vindt er na enkele maanden alsnog een overdracht plaats naar de gemeente. Kunnen we nog meer voordeel voor de klant bereiken? Die zit in feite nog steeds met medewerkers van CWI, UWV, gemeente en wordt, afhankelijk van zijn uitkeringssituatie nog steeds van A naar B naar C gestuurd."

## Versnellingskamer

Geïnspireerd door de voorbeelden van de toonkamers besloot het MT BVG tot het installeren van de zogenaamde 'versnellingskamer'. Peters: "de klanttevredenheid in de keten (en in het bedrijfsleven) is hoog bij klanten die een vaste contactpersoon hebben, maar laag als deze tijdens het proces (nog) niet aanwezig is c.q. vaak wijzigt. Dit komt doordat de binding ontbreekt. In de versnellingskamer laat je de klant niet los en kun je verwachten dat de klant dit waardeert."

De versnellingskamer bestaat uit zes medewerkers, van elke ketenpartner twee. De gemeente trok een externe projectleider aan voor de aansturing. Peters: "We zijn gaan experimenteren: De mensen konden leren om op een andere wijze samen te werken, elkaars middelen leren kennen, bestaande processen en procedures los te laten en alles wat daarmee samenhangt. Ik heb nagenoeg nooit het beeld gehad dat medewerkers zich afvroegen: mag ik dat wel vanuit mijn kolom."

Het project kreeg daarom een externe projectleider en geen echte harde doelstellingen mee. Alleen dat registreren wat echt belangrijk is voor het werkproces en de rest laten gaan."

De versnellingskamer werkte goed voor iedereen, zoals ook verwacht vanuit de voorbeelden van de toonkamers. Bocken: "Voor de klant ging het proces sneller met minder overdrachtsmomenten. De mensen stroomden ook sneller uit." De medewerkers in de versnellingskamer vonden het ook leuk en paktten hun rol goed op. Bocken: "de klantmanagers willen wel, die zien het belang van de klant. Bij het gezamenlijk oppakken van de klant en de inzet van elkaars middelen was het bijna zoiets van "he he, nu kan het eindelijk. Kom maar door, wij regelen het wel"."

## Resultaatverantwoordelijke eenheden

Op dit moment wordt er in Heerlen hard gewerkt aan de volgende stap: het opschalen van het versnellingskamerconcept naar een groter deel van locatie. Dan zijn een vijftigtal medewerkers actief in dit concept. Bocken: "Het is van meet af de insteek geweest om via de versnellingskamer de integrale dienstverlening uit te proberen om deze vervolgens op het Werkplein volledig te implementeren. We hebben een forse ambitie voor het omlaag brengen van de instroom, verhogen van de uitstroom, maar ook hoe we met onze klanten zouden willen omgaan. Medewerkers willen dit ook en vragen uit zich zelf wanneer zij ook zo kunnen gaan werken. De tijd is dan rijp om de volgende stap maken. Bovendien zijn de resultaten goed, dus waarom niet?"

In de nieuwe situatie wordt niet meer over versnellingskamers gesproken, maar over Resultaatverantwoordelijke eenheden, RVE's. Deze teams zullen gaan bestaan uit ongeveer 12 medewerkers, worden aangestuurd door een manager van één van de ketenpartners en zullen zich op specifieke doelgroepen richten. Ze zijn daarmee behoorlijk anders dan de huidige versnellingskamer, maar de kennis en ervaringen die daar zijn opgedaan worden wel meegenomen. Bocken: "in de versnellingskamer hebben we heel veel geleerd, wat we nu goed kunnen gebruiken, wat we nooit meer zouden doen, wat we misschien wel weer zouden doen." Om deze reden worden medewerkers uit de versnellingskamer belangrijk binnen de RVE's. Peters: "Zij zijn de vraagbaken. Zij kunnen aangeven wat deze werkwijze voor hen als professional en ook als mens betekent"

## Aanpak Dienstverlening

### Lage caseload

Als belangrijke conditie voor de klantgerichte aanpak wordt een lage caseload genoemd. Bocken: "Bij een caseload van 140 klanten ben je alleen aan het administreren. Als je de adviseurs de ruimte geeft om te laten ontdekken welke klant welke aandacht en begeleiding nodig heeft en welke contactfrequenties hierbij het beste passen, als je helpt bij het segmenteren van een caseload, dan gaan ze zich nu al gedragen zoals ik het straks zou willen in de RVE's."

Het inschatten van een caseload moet wel nog worden bijgesteld bij veel medewerkers. Peters: "Mensen maken zich ook zorgen om hun caseload vanuit de oude paradigma's. Reïntegratiecoaches krijgen bijvoorbeeld niet meer alle klanten na 6 maanden doorgestuurd, zij zijn nu vanaf de kop van het proces met "verse" klanten aan de slag." Het beeld verandert zodra mensen werken volgens de nieuwe principes. Peters: "Iedereen die eerder betrokken is geweest bij het proces weet inmiddels dat de verdeling en de caseload samen worden bepaald."

### Ruimte voor creatieve oplossingen

Een andere conditie voor klantgericht werken is de ruimte voor adviseurs om creatieve oplossingen in te zetten. Adviseurs die bij Bocken aankloppen om te vragen of ze bijvoorbeeld een brommer mogen aanschaffen, als voorwaarde voor de reïntegratie voor een klant, krijgen bijna per definitie toestemming. Bocken: "Ik denk dat ieder weldenkend mens weet waar het gebied zwart is en waar het wit is. Alleen waar het grijs is daar mogen ze met me over komen praten. Ik vraag wel of ze goed hebben nagedacht, want ik wil graag dat ze erover leren denken, maar in principe zeg ik dan altijd ja. Dan zie je dat ze zich van alles gaan permitteren om mensen maar aan het werk te helpen. Ze regelen het gewoon omdat ze weten dat ik het goed zou vinden. Ik vind dit geweldig. Zet de regels op z'n kop, doe vooral iets. Als het maar werkt."

Het sterke onderlinge vertrouwen is van groot belang geweest bij het verkrijgen van bestuurlijk draagvlak voor integrale dienstverlening. Het inrichten van een gezamenlijk werkproces betekent dat je elkaars taken gaat uitvoeren en, dwars door de keten voor klanten, van elkaars budgetten gebruik maakt en dat is wel doelmatig, maar absoluut niet rechtmatig. Het gevolg kan zijn dat de accountant ten aanzien van recht,- en doelmatig gebruik van middelen geen goedkeuring verleent en daar buigt de gemeenteraad zich dan over. Peters: "We hebben aan het Heerlense College van Burgemeester en wethouders en een afvaardiging van de gemeenteraad aangegeven dat zij het voornaamste risico waren voor het succes van integrale dienstverlening. Dit werd onderkend en vervolgens werd de toezegging gedaan de wethouder te steunen als deze, door het ontschot werken problemen krijgt met de accountantsverklaring."

### Werkcoach naast inkomensconsulent

Heerlen heeft gekozen om de scheiding tussen ondernemersadviseurs enerzijds en reïntegratiecoaches, werkzoekendenadviseurs, uitstroom- en inkomensconsulenten anderzijds te handhaven en niet iedereen werkgesprekken te laten voeren. Peters: "Soms zit daar niet de competentie en affiniteit van de medewerker." Klantgerichtheid blijft voor alle medewerkers een belangrijk thema. Klantgerichtheidstrainingen en intervisietrajecten worden dan ook breed ingezet. Bocken: "Je ziet dat het echt nodig is dat iedereen zijn aandeel kan leveren aan de succesvolle integrale dienstverlening naar de klanten."

Bocken: "Ik wil dat alle medewerkers op een integrale manier denken en de uitstroom van de klant centraal stellen. Je kunt de acties die je voor een klant onderneemt vanuit twee perspectieven bekijken. Je kunt als medewerker de doelmatigheids,- of de rechtmatigheidsbril opzetten. Geen van beide mag dominant zijn als het erom gaat om de klant te reïntegreren naar werk. Het is een mix van motiveren, stimuleren, controleren en confronteren."

## Verbinding zoeken via doelgroepen

Werkplein Parkstad Limburg heeft naast de versnellingskamer twee ketenteams geformeerd: één voor jongeren en één voor 45-plussers. Door een homogene doelgroep te nemen, kan makkelijker vanuit de klant worden gedacht en de verbinding gezocht worden in de dienstverlening. Bocken: "Bij het jongerenloket hebben ze geleerd op duurzaamheid te sturen. Voortijdig schoolverlaters proberen ze eerst terug naar school te praten om een startkwalificatie te halen. Bij zo'n gesprek zit er ook iemand naast van het Bureau VoortijdigSchoolVerlaten (VSV), met de nuttige informatie. Lukt dat niet, dan is de tweede optie een werk-leertraject, de derde optie een baan. Ondertussen blijft de uitkering een middel om de reïntegratie te bevorderen en geen doel op zich."

Het is de bedoeling de inrichting naar doelgroepen te handhaven binnen de resultaatverantwoordelijke eenheden. Het huidige 45+ -team werkt reeds anderhalf jaar samen en is integraal samengesteld en kan hierdoor snel als RVE van start gaan als er wordt opgeschaald.

## Uitdagingen

Integrale dienstverlening invoeren is vaak een proces van vallen en opstaan. In Heerlen kwamen de grote uitdagingen boven water bij het opschalen van het dienstverleningsconcept uit de versnellingskamer naar de hele organisatie.

## Registratie

Één van de grote uitdagingen waar Werkplein Heerlen mee geconfronteerd wordt, is de samenloop van registratieverplichtingen vanuit de ketenpartners. Vanuit zowel UWV, CWI als de gemeente worden veel gegevens gevraagd, vaak ook dezelfde. Hierdoor gaat kostbare gesprekstijd met klanten verloren ten koste van registratie in de diverse systemen.

Binnen de versnellingskamer is in de beginfase alleen geregistreerd wat nodig was voor de reïntegratie en de match naar werk. Dit was prettig voor de consultants, maar door het ontbreken van een onderbouwing werden de aanvragen voor het vergoeden van de reïntegratietrajecten wel eens afgewezen. Daarnaast bleek dat het niet registreren van gegevens bij de "moederorganisaties" de indruk wekte dat er met de klant geen activiteiten werden ondernomen. Bocken: "Bij een team van 6 mensen kan je dat nog eenvoudig repareren. Je zet er een administratief medewerker op en in een paar weken is het weer op orde. Maar als je met de hele locatie zo gaat werken, kan dat niet meer."

Om bij het opschalen niet in een administratieve chaos terecht te komen, is nu samen met BKWI een onderzoek gestart om helder te krijgen wat er geregistreerd moet worden. Peters: "We bekijken sec wat we moeten registreren, van CWI, van de gemeente, van UWV. Daar laten we ook de gebruikers van de versnellingskamer naar kijken om te checken waar dit problemen oplevert."

Dat betekent ook dat het management zelf keuzes moet maken welke informatie zij nodig heeft om goed te kunnen sturen. Peters: "Als wij of een landelijke raad van bestuur iets echt willen weten: prima, maar dan is dat één veldje en dan laten we die andere zitten." Het inkorten van de lijst met te registreren gegevens blijkt niet eenvoudig. "We hebben nu een KPI-lijst gemaakt, maar die is nog steeds redelijk omvangrijk."

## HRM

Tweede serieuze uitdaging bij het opschalen is alles wat met HRM te maken heeft. Iedereen op het Werkplein gaat hetzelfde werk doen, terwijl de arbeidsvoorwaarden niet voor iedereen gelijk zijn. Tevens werken medewerkers dan met alle klanten van de keten en niet meer alleen met de "eigen"klanten. Daar wil men in Heerlen iets aan doen. Peters: "Bij de OR van de gemeente wordt de vraag gesteld: 'Management, is dit een reorganisatie?'" Binnen de versnellingskamer speelde dat

probleem nog niet zo en werd alles pragmatisch opgelost. Peters: "Bij het opschalen wordt het "structureler". Hiërarchische vraagstukken en arbeidsvoorwaarden komen dan om de hoek kijken. Men vraagt zich bijvoorbeeld af hoe het gaat met de verlofkaart. Het gaat bij medewerkers om dat soort basale dingen, maar ik ben mij erg bewust het belang hiervan voor onze medewerkers. Dat zijn zekerheden, veiligheden."

Ook de functioneringsgesprekken zullen veranderen, omdat een manager de leiding heeft over een gemengd team. Wie beoordeelt dan het functioneren van de medewerker? Binnen het MT-BVG zijn hierover inmiddels heldere afspraken gemaakt: De beoordeling vindt plaats door de eigen hiërarchisch leidinggevende. De leider van de RVE gaat optreden als informant.

## Borging

Misschien wel de belangrijkste uitdaging is de directe betrokkenheid van het management bij een project als de versnellingskamer. Zij moet bewaken dat de resultaten van zo'n pilot ook daadwerkelijk geborgd worden zodat de randvoorwaarden om op te kunnen schalen helder zijn. Peters: "Het gaat niet primair om het succes van het team zelf maar om boven water te krijgen wat we moeten doen om dit succes in de staande organisatie mogelijk te maken."

Werkplein Heerlen heeft aan den lijve ondervonden hoe dit mis kan lopen. De combinatie van een externe projectleider en een versnipperde aansturing door het MT BVG maakte dat het project alleen kwam te staan. Peters: "Iedereen was betrokken maar uiteindelijk voelde niemand de verantwoordelijkheid voor het project. Het project is los komen te staan. Ze zaten heel mooi op een eilandje." Te weinig is de opgedane kennis en de professionele ontwikkeling van de medewerkers van de versnellingskamer vastgelegd en dat wreekte zich bij de stap naar de resultaatverantwoordelijke eenheden (zie de vorige twee paragrafen). Bocken: "het organiseren van het proces aan de achterkant bleek weerbarstiger dan we in eerste instantie dachten."

De isolatie van de versnellingskamer heeft in Heerlen geleid tot flinke vertraging en dat rekent het MT zich aan. Peters: "Als de informatie eerder op tafel was gekomen dan hadden we ook eerder kunnen opschalen." Bocken: "Op enig moment kwamen problemen als HRM en de verantwoording ook in de versnellingskamer naar boven. We hebben toen met zijn allen gedacht dat het wel daar zou kunnen worden opgelost. Er bleek alleen meer voor nodig dan een projectleider die het even goed organiseert. Daar hebben we te lang weinig aandacht aan besteed."

## Evaluatie

Peters en Bocken geven aan dat er achteraf gezien fouten zijn gemaakt bij de versnellingskamer, maar daar is zeker van geleerd. Ze zijn het erover eens dat de versnellingskamer heel nuttig is geweest en ook voor het opschalen informatie verschaft. Bocken: "Ik vind dat eigenlijk alles waar we nu mee bezig zijn gebaseerd is op de lering die we hebben getrokken uit de versnellingskamer. Vooral lering uit wat we daar verkeerd hebben gedaan."

De versnellingskamer heeft goed geholpen in de bewustwording van de dynamiek van deze nieuwe vorm van dienstverlening. Men heeft in Heerlen nu kraakhelder op het netvlies dat integrale dienstverlening niet alleen maar spelen is. Er moeten ook veel randvoorwaarden geregeld worden om het te laten werken. Bocken: "Het is een groeiproces voor ons als MT om dit scherp te kunnen zien en onze rol te nemen. Een jaar terug, in de periode dat we van start zijn gegaan, was de wereld van integrale dienstverlening ook nog veel nieuwer dan het nu is."

Opvallend is dat men aan daadkracht heeft gewonnen nu alsnog de randvoorwaarden gecreëerd moeten worden om verantwoord te kunnen opschalen. Bocken: "Medewerkers zullen zich afvragen waarom we dingen niet eerder hebben gedaan, maar het is een leerproces. Wij hebben moeten leren hoe je dergelijke teams aanstuurt, begeleidt, monitort. Je zult zien dat het nu 10 keer sneller gaat."