

## Voorwoord

In september 2008 zijn we als projectgroep Werkstraat gestart met het ontwikkelen van een concept van kwalitatief hoogwaardige (excellente!) dienstverlening binnen de keten van Werk en Inkomen, gericht op Werk.

*Hoe ziet deze excellente dienstverlening er volgens ons uit?*

Vanaf dag 1 werken we aan werk en/of activering. De klant<sup>1</sup> gaat actief op weg naar werk en wordt hierbij ondersteund door het Werkplein. De werkcoach krijgt, binnen afgesproken kaders, maximale ruimte voor interventies en creativiteit. Er kan en mag dus veel, zolang dit het doel van duurzame uitstroom dient. Activering is voor de klant een intensief proces en er wordt na elke afspraak altijd een vervolgactie met de klant afgesproken. Ook voor de werkcoach is het begeleiden van de klant een intensief proces; de focus ligt op activiteiten om de klant snel naar duurzaam werk te begeleiden. We gaan dus direct met de klant aan de slag en maken daarbij optimaal gebruik van de mogelijkheden die multi-channeling ons biedt. Hierbij mag ook gebruik worden gemaakt van onorthodoxe methoden, als dit het doel "werk" dient. Daarnaast wordt inkomen vanaf dag 1 geregeld, waarbij wij zo veel mogelijk uitgaan van het vertrouwen in de klant.

Projectgroep Werkstraat, december 2008,

Jan Boerma, UWV Werkbedrijf  
Mike Claassen, gemeente Amsterdam  
Ruben Faas, gemeente Almere  
Wim den Hartog, gemeente Eindhoven  
Evelyne Heisterkamp, gemeente Apeldoorn  
Diederik de Klerk, gemeente Utrecht  
Floor Koukoulas, gemeente Apeldoorn  
Selma Nijhof, gemeente Venlo  
Frank Okhuijsen, gemeente Den Haag  
Rob Witjes, UWV Werkbedrijf  
Johan Wolterbeek, gemeente Rotterdam

---

<sup>1</sup> De klant is in deze notitie de werkzoekende, nuggers, maar ook burgers die (nog) niet werkloos zijn en van 'werk naar werk' willen worden gebracht en/of mensen die komen voor andere vormen van dienstverlening bijvoorbeeld voor het Jongerenloket of Inburgeringsloket. In de notitie van de werkgroep werkgevers-dienstverlening wordt ingegaan op de klant 'werkgever'.

## 1. Opdracht aan de projectgroep

De opdracht van de projectgroep Werkstraat luidt:

*“Zorg voor een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening binnen de keten van Werk en Inkomen, gericht op Werk”.*

Deze notitie beschrijft de meest optimale situatie op weg naar een geïntegreerde dienstverlening voor de klant en heeft geenszins het karakter van een blauwdruk. Er moet immers voldoende ruimte zijn voor lokale diversiteit en - inkleuring. Dit betekent dan ook, dat dit stuk is geschreven met een zeker abstractieniveau om juist het bieden van deze ruimte mogelijk te maken.

## 2. Inleiding

Vanaf 1 januari 2009 starten UWV Werkbedrijf en gemeenten met geïntegreerde dienstverlening op alle Werkpleinen; eind 2009 is deze gerealiseerd. Het realiseren van deze integrale dienstverlening is niet vrijblijvend. In een ketenjaarplan worden afspraken gemaakt over de prestaties en activiteiten m.b.t. de invoering van integrale dienstverlening tussen gemeente(n) en Werkbedrijf. De integrale dienstverlening maakt duidelijk dat publieke ketenpartners met elkaar samenwerken ten behoeve van de klant en onderling niet concurreren. De vraag van werkgevers is leidend voor de dienstverlening aangezien de werkgevers klanten aan een baan kunnen helpen<sup>2</sup>.

Op een Werkplein is sprake van:

- a) Een samenwerking tussen UWV Werkbedrijf en één of meer Gemeenten op lokaal niveau;
- b) Die gericht is op Werk en Inkomen;
- c) Waar de dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden geïntegreerd wordt aangeboden;
- d) Binnen een organisatorische setting (gezamenlijk MT, gezamenlijk jaarplan, etc.) en;
- e) Op één locatie (één loket voor burgers en bedrijven).

Gemeenten en UWV Werkbedrijf zijn ieder afzonderlijk verantwoordelijk voor de eigen budgetten. Op de Werkpleinen stralen de ketenpartners

---

<sup>2</sup> Zie voor meer informatie de notitie van de werkgroep werkgeversdienstverlening.

een gezamenlijke verantwoordelijkheid uit naar de klant toe. De samenwerking wordt op een zodanige manier vormgegeven, dat we de klant gezamenlijk oppakken en dat de klant de keten als één gezicht ervaart. Binnen het ketenwerkproces wordt, gegeven de wettelijke en financiële mogelijkheden, gezamenlijk bezien met welk aanbod de klant het best kan worden geholpen. Hierover worden op regionaal/lokaal niveau afspraken gemaakt<sup>3</sup>.

Zoals vermeld, is de opdracht van de projectgroep: het beschrijven van dé excellente dienstverlening op het Werkplein. Er kan een vergelijking worden gemaakt met het binnentreden in een reisbureau; voor iedere klant moet er dienstverlening op maat zijn, zodat hij de reis naar werk kan maken. De volgende *uitgangspunten* zijn geformuleerd:

1. Er is één integraal, ontschot dienstverleningsproces voor alle klanten. Er is een gezamenlijke aanpak waar alles rond werk, inkomen en re-integratie zo is geïntegreerd, dat de klant de dienstverlening zonder grenzen c.q. kolommen ervaart;
2. Er is voldoende ruimte voor regionale invulling;
3. Centraal staat maatwerk. Voor iedere klant is vanaf dag 1 sprake van een met hem afgestemd dienstverleningspad, rekening houdend met de persoonlijke omstandigheden en behoeften van de klant en primair bezien vanuit de wensen van de vraagzijde van de arbeidsmarkt;
4. De klant gaat zo snel mogelijk aan het werk of werkt aan werk (het invullen van een stageplek, participatiebaan of leerwerkbaan in combinatie met aanvullende re-integratieinspanningen of scholing). Daarbij moet de periode van eventuele inactiviteit minimaal zijn. We spreken in dagen in plaats van weken of maanden;
5. De dienstverlening is vanaf dag 1 gericht op de kortste weg naar duurzame arbeid;
6. De klant staat centraal en staat boven de procedures;
7. De klant heeft en houdt één contactpersoon. Er vindt geen overdracht plaats tenzij het klantbelang hierom vraagt;
8. Werk boven uitkering. De focus van de dienstverlening ligt op werk, maar met ingang van dag 1 wordt wél het inkomen geregeld. Zorg

---

<sup>3</sup> Er moet ‘achter de schermen’ - tussen gemeenten en Werkbedrijf – nog veel worden geregeld. Werkbedrijf en gemeenten kunnen elkaar mandateren om namens elkaar beslissingen te nemen over de wijze van ondersteuning. Deze acties zijn niet opgenomen in deze notitie.

om inkomen mag geen belemmering vormen voor re-integratie of participatie.

In deze notitie beschrijven we de hoofdroute, ofwel de reis van de klant op het Werkplein: van binnenkomst tot uitstroom. Deze route wordt op deze manier door het merendeel van onze klanten afgelegd. Afbuigingen voor bepaalde klantgroepen zijn mogelijk, deze worden beschreven in de bijdragen van andere projectgroepen.

Tot slot is het goed om kennis te nemen van het feit dat het AKO de invoering van de integrale dienstverlening heeft ingedeeld in zes fasen, bestaande uit 14 mijlpalen aan de hand waarvan de ketenpartijen én politiek de komende tijd de voortgang met betrekking tot de integrale dienstverlening gaan volgen (zie bijlage 1).

### 3. Klantbeleid

De klanten op het Werkplein worden goed en snel geholpen en ervaren de dienstverlening van het Werkplein als één logisch geheel. De behoefte van de klant aan dienstverlening op het gebied van werk en inkomen, is de basis voor onze dienstverlening. De samenwerkende partijen op het Werkplein voorzien in deze klantbehoefte door hierop aangepaste diensten te leveren. Daarbij kunnen klanten afhankelijk van hun situatie zelf kiezen waar, hoe en op welk tijdstip zij contact willen maken. Via verschillende kanalen (multichannel) krijgt de klant een juist en consistent antwoord op vragen.

Het is aan de Werkpleinen zelf hoe ze aan bovenstaande invulling geven. Bejegening, bereikbaarheid, snelheid, kwaliteit van de reactie en digitalisering spelen hierbij een belangrijke rol. Uitgangspunt is dat klanten worden behandeld zoals wij zelf graag behandeld willen worden. Voor de klantbenadering kijken we dan ook "van buiten naar binnen".

#### 3.1. Onze focus op de klant

De klant neemt verantwoordelijkheid voor zijn eigen situatie en (her)krijgen van werk en inkomen. Dus ook voor zijn re-integratie en het voorkomen van instroom in de uitkering. Een klant is zich bewust van zijn situatie ten opzichte van werk en inkomen. Dat betekent dat het Werkplein alles in het werk stelt om de klant te informeren en te ondersteunen. Als gevolg hiervan zijn alle werkzaamheden en activiteiten van het Werkplein

gebaseerd op het klantproces en de klantbeleving. Het dienstverleningsbeleid stelt (her)krijgen van werk in alle klantcontacten voorop.

De klant ervaart de partijen binnen het Werkplein als één transparante "organisatie", die zich voor hem inzet, echter zonder zijn verantwoordelijkheid over te nemen. Het kiezen van de optiek van de klant vergt dat de samenwerkende partijen binnen het Werkplein de ketendienstverlening zó inrichten dat het onderscheid tussen de organisaties voor de klant niet of nauwelijks meer merkbaar is.

#### *Een klantcontact heeft toegevoegde waarde*

De klant "ontmoet" het Werkplein in de klantcontacten. Een klantcontact moet daarom zo rijk mogelijk zijn. Dit betekent zoveel mogelijk voor de klant afhandelen in één klantcontact. Alle mogelijke interactieve middelen worden ingezet.

#### *Eén contactpersoon*

Een belangrijk uitgangspunt van integrale dienstverlening is dat de klant één contactpersoon heeft vanaf het moment van binnenkomst op het Werkplein. Of het nu gaat om een werkzoekende met een WW-uitkering of jongeren met een arbeidshandicap, iedereen wordt vanaf het eerste moment én blijvend gekoppeld aan één werkcoach. Alleen in uitzonderingssituaties, indien het klantbelang erom vraagt, kan overdracht aan de orde zijn. Belangrijk daarbij is dat er eisen worden gesteld aan de kwaliteit en zorgvuldigheid van de overdracht, waaronder eenmalige uitvraag van gegevens. Een goede probleemanalyse aan de kop van het proces draagt bij aan een juiste match van klant en begeleider en vermindert het aantal overdrachten.

#### *Klanten weten waar ze aan toe zijn*

De klant heeft inzicht in rechten en plichten en weet wanneer wat gaat gebeuren. Klanten komen dus niet voor verrassingen te staan<sup>4</sup>. Het Werkplein informeert haar klanten voorts op een begrijpelijke manier en middels eenduidige content.

---

<sup>4</sup> In het kader van de WW bijvoorbeeld is vanaf 1 juli 2009 alle werk passend voor klanten die een jaar werkloos zijn.

### 3.2. Dienstverlening gerelateerd aan de arbeidsmarktpositie

De klant is leidend in de dienstverlening, wat niet wil zeggen dat elke vraag gehonoreerd kan worden. Er is sprake van klantsturing gekoppeld aan vraaggericht maatwerk. De klant moet de mogelijkheid hebben om zelf keuzes te maken en zijn eigen verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Centraal staat maatwerk, gericht op de specifieke wensen van werkgevers en maatwerk gericht op de klant, zodat rekening houdende met individuele omstandigheden, aangesloten kan worden op de wens van de werkgever<sup>5</sup>. Alle klantvragen en aanvragen worden direct, efficiënt en effectief afgehandeld.

### 3.3. Servicenormen

Essentieel in het ontwikkelen van een klantvriendelijke benadering is het hanteren van servicenormen. Deze normen moeten door de Werkpleinen verder worden uitgewerkt en worden zoveel mogelijk gerelateerd aan de vijf klantprincipes, zoals ontwikkeld door het AKO (zie bijlage 2).

## **4. Eerste contact**

De klant komt in contact met het Werkplein via vier kanalen: via de post, via één telefoonnummer, via één internetportal en tenslotte kan hij binnenlopen bij één geïntegreerde balie. Op elk kanaal kan de klant snel informatie krijgen over de werkwijze en de dienstverlening van het Werkplein. Elk kanaal maakt ICT-ondersteund gebruik van dezelfde FAQ's zodat de antwoorden uniform en consistent zijn<sup>6</sup>.

Conform de projectopdracht, beschrijven we de situatie dat de klant zich *persoonlijk* meldt op het Werkplein. De klant moet het gevoel hebben hier welkom te zijn. Dit uit zich in een zakelijke maar uitnodigende sfeer en attitude van de medewerkers van het Werkplein. De klant wordt direct te woord gestaan en wordt gewezen op aanwezige informatie en mogelijkheden. Niet dossier gebonden informatie hoeft niet aan de werkcoach te worden gevraagd, maar kan schriftelijk, telefonisch, online of aan de balie worden gegeven. Na melding en indien er een vraag om

<sup>5</sup> Om werkgevers (ook uitzendbureaus) inzicht te geven in potentiële werknemers, plaatsen we van iedere klant die kan en wil werken een actueel CV op werk.nl.

<sup>6</sup> In de werkgroep multichanneling wordt verder vorm gegeven aan de verschillende kanalen waarop een klant het Werkplein 'binnentreedt'.

werk is en/of inkomen - de vraag om 'inkomen' moet omgebogen worden in een vraag naar werk - wordt de klant direct doorgeleid naar de werkcoach.

Het is aan de Werkpleinen zelf hoe zij concreet vorm geven aan een klantvriendelijke ontvangst. Hantering van de eerder geformuleerde uitgangspunten 'Werk boven uitkering' en 'Klant boven de processen' gelden voor alle Werkpleinen.

## **5. Diagnose aan de kop van het proces**

Voor maatwerkdienstverlening is een persoonlijk contact noodzakelijk. Het startgesprek is veelal het eerste fysieke contact van de werkcoach met de klant en het begin van de vertrouwensrelatie tussen de klant en de werkcoach. De werkcoach vormt zich een beeld van de klant en raadpleegt daarbij beschikbare informatiebronnen. Een goede beeldvorming is nodig om in een vroeg stadium mogelijke kansen en risico's met betrekking tot werkhervatting van de klant te onderkennen.

De werkcoach hanteert een vorm van methodisch handelen, waarmee hij voor zichzelf kan vastleggen en anderen kan informeren welke beelden, redeneringen, argumenten en activiteiten ten grondslag liggen aan bepaalde beslissingen om het probleem (komen tot werkhervatting van de klant) op te lossen. Het methodisch handelen van de werkcoach kent de volgende vier stappen: beeldvorming, oordeelsvorming, besluiten en uitvoeren. Dit ligt ten grondslag aan de diagnose aan de kop; het resultaat wordt neergelegd in een *werkplan*. Zie bijlage 3 voor meer informatie over methodisch handelen. De diagnose bestaat uit een smalle beeldvorming, snelle oordeels- en besluitvorming *waar het kan* en een bredere beeldvorming, gewogen oordeelsvorming en het besluiten tot het inzetten van intensieve dienstverlening *waar het moet*. Aan de hand van de arbeidsmarktpositie en klantsituatie, neemt de werkcoach een besluit op de in te zetten dienstverlening gebaseerd op vraaggerichte re-integratie en op een maximale effectiviteit van dienstverlening.

Bij het stellen van een diagnose gaat het om het vaststellen van een klantbeeld en de bepaling van de inzet van dienstverlening. Niet bij iedere klant is een diepgaande diagnose nodig. Het adagium is: snelle beeldvorming waar het kan, diepgaand waar nodig. De dienstverlening is vanaf dag 1 gericht op de kortste weg naar duurzame arbeid.

## 6. Vaststellen en uitvoeren dienstverlening

Tijdens het diagnosegesprek worden (schriftelijke) afspraken met de klant gemaakt over de dienstverlening die hij kan verwachten en de verplichtingen die hij tijdens het werktraject heeft. Deze worden vastgelegd in het eerder genoemde werkplan.

Op basis van het klantprofiel aan de kop van het proces zet de werkcoach de ondersteuning in die past bij de individuele competenties en behoeften van de klant. Het uitgangspunt daarbij is de meest efficiënte ondersteuning om de klant snel en duurzaam te laten uitstromen. Met andere woorden: bij het onderzoek naar mogelijkheden van de klant wordt gekozen voor de meest effectieve vorm van noodzakelijke ondersteuning. Hierbij wordt nadrukkelijk gekeken naar de wensen vanuit de vraagzijde van de arbeidsmarkt (sectoren/branches, werkgevers). Intensieve samenwerking met het team werkgeversservice is hierbij cruciaal.

We differentiëren in aanpak en route dienstverlening op basis van de klantsituatie en niet op basis van uitkeringsachtergrond. Niet de wet- en regelgeving is bepalend voor de inzet van het type dienstverlening, maar de klantprofilering aan de kop van het proces en de vervolgevaluaties; steeds wordt dit gerelateerd aan de arbeidsmarktpositie van de klant.

Klanten van wie is vastgesteld dat werkaanvaarding of werkhervatting op korte termijn verwacht wordt en meer zelfredzaam zijn, behoeven weinig ondersteuning in de vorm van inzet van persoonlijke dienstverlening. Ambitie is, dat inactiviteit wordt voorkomen!

De gemaakte afspraken in het werkplan, worden periodiek met de klant geëvalueerd. De werkcoach doet dit door het klantbeeld en de arbeidsmarktpositie van de klant te blijven toetsen. Indien nodig vindt bijstelling plaats of wordt, afhankelijk van het individuele geval, een sanctie toegepast.

Activering is een intensief proces. Het intensief volgen van de klant houdt in dat er (zeer) frequent contact is met de klant. In dit contact worden o.a. de acties van de klant doorgenomen en wordt er een stap naar een volgende actie gezet. De klant verlaat het Werkplein nooit zonder een vervolgspraak en vervolgo opdracht!

### 6.1. Dienstverlening voor klanten met grote afstand tot de arbeidsmarkt

Een groot deel van onze klanten hebben een grote tot zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt. Juist voor die klanten is het relevant dat we scherp zijn op wanneer, welke dienstverlening wordt ingezet en de intensiteit van de contacten en monitoring. Er is echter geen sprake van een "rustbestand". We benaderen iedere klant primair vanuit zijn mogelijkheden en talenten in plaats van zijn beperkingen.

Principe is, dat iedere klant dienstverlening ontvangt en dat de klant vanaf dag 1 actief wordt gemaakt en gehouden. Dit geldt ook voor klanten met een 'grote' afstand tot de arbeidsmarkt, voor wie een vorm van activering (momenteel) het hoogst haalbare is. De werkcoach gaat met de klant op zoek naar het maximaal haalbare voor de klant, daarbij ligt primair de focus op (duurzaam) betaald werk.

De werkcoach dient zich voortdurend af te vragen of en zo ja wanneer hij specifieke aanvullende expertise nodig heeft om zijn klant naar werk te leiden. Hiervoor is samenwerking met andere partijen en disciplines een noodzaak. Te denken valt aan medische, of arbeidskundige expertise bijvoorbeeld op belasting en belastbaarheid, expertise van aanpalende beleidsterreinen, scholingsinstituten en de inkoop van diensten of trajecten bij re-integratiebedrijven.

### 6.2. Van Werk naar Werk

Het Werkplein is er niet alleen voor werkloze werkzoekenden maar ook voor hen die met werkloosheid worden bedreigd. "Van-werk-naar-werk bemiddeling" is primair een taak van werkgevers en werknemers." Op het Werkplein willen we echter zoveel als mogelijk voorkomen dat werknemers werkloos worden. Daarom is ook hier van-werk-naar-werk het uitgangspunt en wordt een gezamenlijke aanpak met marktpartijen nastreeft. Commitment van de werkgever om samen tot een oplossing te komen is een vereiste. Om die reden wordt er gewerkt met samenwerkingsovereenkomsten met daarin duidelijke afspraken over rollen, taken en financiering. Het Werkplein stelt daarbij haar reguliere dienstverlening ter beschikking.

### 6.3. Afsluiten dienstverlening en bieden nazorg

Ook het moment waarop de werkcoach de dienstverlening aan de klant beëindigd, is maatwerk. Het kan gewenst zijn dat de werkcoach met de klant nog een periode van nazorg afspreekt, bijvoorbeeld om de duurzaamheid van het werk te bevorderen. Waar aan plaatsing van een op een reguliere werkplek, persoonlijke bemiddeling door het werkgeversservicepunt is voorafgegaan, is het essentieel om met enige regelmaat, zowel bij de werkgever als werknemer te informeren hoe het gaat. Bij dreigende arbeidsconflicten moet ook een beroep kunnen worden gedaan op een medewerker van het Werkgeversservicepunt. Ontslag kan mogelijk worden vermeden en de goede relatie met de werkgever kan van belang zijn voor toekomstige plaatsingen.

### **7. Handhaving**

Op het Werkplein wordt op een klantgerichte en risicogestuurde manier vormgegeven aan handhaving. Er wordt met name energie gestoken in vroegtijdige en duidelijke informatie over rechten en plichten in combinatie met het bieden van optimale ondersteuning. Ook de intensieve dienstverlening, is een vorm van (doelmatig) handhaven. De werkcoach toetst voortdurend of de klant zich aan de afspraken heeft gehouden en of het noodzakelijk is om het werkplan bij te stellen. Indien blijkt dat een klant zijn inspanningverplichting verwijtbaar niet nakomt, legt de werkcoach een maatregel op conform het voor de klant geldende wettelijke regime.

Het UWV hanteert het Maatregelenbesluit (AMvB) dat van toepassing is op alle wetten die UWV uitvoert. Gemeenten hebben hun (afstemming) verordening en hebben de beleidsvrijheid om deze verordening af te stemmen op de bevolking en de arbeidsmarkt. Op het Werkplein moeten beide besluiten op elkaar worden afgestemd en gestroomlijnd. Voor de klant wordt het dan duidelijk welke gedraging tot welke maatregel leidt. Ook voor de werkcoaches wordt door een grote mate van harmonisatie van de verordeningen/besluiten, de toepassing van de maatregelen overzichtelijker.

Met een meer gelijksoortig beleid is het voor de medewerkers op een Werkplein eenvoudiger om het Maatregelenbesluit en de gemeentelijke verordeningen binnen de integrale dienstverlening uit te voeren.
--

### **8. Inkomen**

Voor de klant is, naast werk, het inkomen cruciaal. Dit betekent dat het adequaat regelen van het inkomen, onderdeel uitmaakt van het dienstverleningsproces. Onzekerheid over het inkomen moet worden weggenomen en mag geen belemmering zijn in het proces dat moet leiden tot uitstroom naar betaald werk of andere vormen van participatie.

De regie op de klant op het gebied van inkomen ligt ook bij de werkcoach. Hij bepaalt ook of er eventueel een sanctie op de uitkering moet worden opgelegd.

### **9. Flankerend beleid**

Bij de begeleiding van klanten naar werk hanteren wij het principe dat flankerende voorzieningen moeten worden aangeboden, passend bij de afspraken die met de klant worden vastgelegd. Naast de arrangementen die met een werkgever worden afgesloten om klanten te ondersteunen naar een baan, valt te denken aan bijzondere bijstand, schuldhulpverlening en kinderopvang.

Andere - niet-werkgerelateerde zaken - moeten aansluitend in het traject naar werk worden opgelost. Deze belemmeringen moeten zo snel mogelijk worden gediagnosticeerd zodat geen tijd verloren gaat. Een diagnose aan de kop van het proces is hierbij de eerste stap, maar ook op een later moment kan de noodzaak worden vastgesteld. Na deze diagnose moeten flankerende activiteiten zo snel mogelijk worden gerealiseerd om te voorkomen dat zij de re-integratie naar werk belemmeren.

### **10. Maatwerk en betekenis voor onze professionals**

Last but not least. Meer maatwerk betekent meer ruimte voor de werkcoaches. Binnen de vastgestelde kaders zullen zij met oplossingen moeten komen die het belang van de klantgerichte dienstverlening dienen. Dit betekent voor de medewerker en het management een andere professionele houding, waarin creativiteit, lef, collegiale coaching, samenwerkend, verbindend, resultaatgericht en eigen verantwoordelijkheid de plaats innemen van het instructieboek/handboek. Hierbij hoort het tijdig en adequaat inzetten van instrumenten. Samengevat zijn de kernwaarden: gedreven, uitnodigend, trots en slagvaardig. Zie bijlage 4 voor het competentieprofiel van de werkcoach.

## **Bijlage 1: AKO Mijlpalen integrale dienstverlening**

Het AKO heeft 6 fasen, bestaande uit 14 mijlpalen geformuleerd, aan de hand waarvan de voortgang op de integrale dienstverlening in de komende jaren wordt gevolgd en gemeten. Deze fasen en mijlpalen zijn:

### *Fase 1: Samenwerking starten*

1. In het MT-LWI zijn alle ketenpartijen (CWI, UWV en alle gemeenten) vertegenwoordigd en vindt een gezamenlijk periodiek ketenoverleg plaats;

### *Fase 2: Visie ontwikkelen*

2. Een recente regionale arbeidsmarktanalyse is beschikbaar waarmee inzicht wordt verkregen in de op te lossen knelpunten op de arbeidsmarkt;
3. Het MT-LWI heeft de visie en doelstellingen voor ketenbrede samenwerking, (klant)resultaten inclusief bijdrage 200.000 banenplan en integrale dienstverlening vastgesteld en gecommuniceerd;

### *Fase 3: Ketenjaarplan maken*

4. Het MT-LWI heeft het ketenjaarplan (gezamenlijke ambities en visie/aanpak integrale dienstverlening) vastgesteld;

### *Fase 4: Betrokkenheid creëren*

5. Gezamenlijk marktwerkingplan voor het oplossen van de lokale knelpunten in de arbeidsmarkt is met elkaar uitgewerkt, door het MT-LWI bekrachtigd en gedeeld;
6. Gezamenlijk dienstverleningsconcept werkzoekende op basis van integrale dienstverlening en klantgerichtheid is met elkaar uitgewerkt, door het MT-LWI bekrachtigd en gedeeld;
7. Gezamenlijk dienstverleningsconcept werkgevers is met elkaar uitgewerkt, door het MT-LWI bekrachtigd en gedeeld;

### *Fase 5: Realiseren*

8. MT-LWI functioneert met een duidelijke portefeuille verdeling;
9. Elke klant 'werkzoekende' heeft één vast aanspreekpunt;
10. Elke klant 'werkgever' heeft één vast aanspreekpunt;
11. De kanalen zijn ontschot (één balie/servicedesk, één telefoonnummer en één site) met uniforme en inhoudelijke dienstverlening;

12. Er wordt gewerkt met integrale en ontschot teams voor werkzoekenden en werkgevers waarbij de onderlinge samenwerking is gewaarborgd;
13. Elke medewerker kan op elke werkplek alle relevante klantgegevens ketenbreed inzien, gebruiken, muteren en communiceren;

### *Fase 6: Borgen*

14. Het MT-LWI toetst frequent op basis van ketenprestatie-indicatoren en klantmetingen de voortgang in resultaten en borgt de uitwerking en implementatie van verbetervoorstellen.

## Bijlage 2: AKO Klantprincipes

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

- *Toegankelijk en bereikbaar*: Informatie over het aanvragen van een uitkering en het zoeken naar werk is beschikbaar en begrijpelijk. Werkzoekenden krijgen gemakkelijk toegang tot de dienstverlening, raken niet verstrikt in (administratieve) procedures;
- *Persoonlijke aandacht en inbreng*: De werkzoekende ervaart dat de keten hem benadert als individu met specifieke behoeften waaraan de keten, waar mogelijk gehoor, geeft;
- *Evenwichtige behandeling*: Er is sprake van een zakelijke relatie, waarbinnen beide partijen zich aan hun afspraken houden; er is een evenwicht tussen rechten en plichten;
- *Houvast*: De keten biedt voldoende ondersteuning en legt zowel de wederzijdse afspraken als de voortgang van de activiteiten duidelijk vast;
- *Tijdig*: De keten is op tijd met het verstrekken van informatie, het bieden van dienstverlening, het afhandelen van de uitkeringsaanvraag, het nakomen van afspraken en het verwerken van (veranderingen in) de klantgegevens in onze registratiesystemen.

Vanuit de evaluatie van de “toonkamers” is een aantal voorwaarden naar voren gekomen voor een succesvolle dienstverlening, waarbij de klant werkelijk centraal staat:

- De dienstverlening van de keten staat in het teken van het voorkomen van werkloosheid;
- Iedereen kan werk zoeken, tenzij er ernstige beperkingen zijn;
- De klant is verantwoordelijk voor zijn eigen re-integratie en houdt daarbij zoveel mogelijk zelf de regie;
- De keten werkt vanuit vertrouwen en gaat ervan uit dat de werkzoekende vanuit de juiste intenties een uitkering aanvraagt.

### **Bijlage 3: Methodisch handelen**

Het methodisch handelen van de werkcoach kent de volgende vier stappen: beeldvorming, oordeelsvorming, besluiten en uitvoeren. Dit ligt ten grondslag aan de diagnose aan de kop; het resultaat wordt neergelegd in een *werkplan*. De werkcoaches richten zich hierbij op een aantal componenten, waarvan gebleken is dat ze van invloed zijn op succesvolle werkhervatting, o.a.:

- de arbeidsmarkt (de vraag naar bepaalde arbeidskwalificaties en de klantbeleving van zijn kansen);
- menselijk kapitaal (iemand's arbeidskwalificaties, werknemersvaardigheden);
- sociaal kapitaal (netwerk van de klant voor zover ondersteunend bij het zoeken naar werk);
- obstakels (allerlei kenmerken en omstandigheden van de klant en zijn omgeving, die het vinden van werk bemoeilijken, inclusief gezondheidsproblemen);
- economische noodzaak (financiële factoren die de kans op werk zoeken en werkhervatting beïnvloeden);
- werkzoekgedrag (de intensiteit en doelgerichtheid van de zoekactiviteiten) en;
- discriminatie (oneigenlijke selectie criteria van werkgevers).

#### **Bijlage 4: Competentieprofiel werkcoach**

Kerncompetentie van een succesvolle werkcoach: resultaatgericht werken. Het vermogen hebben om los van procedures en vaste kaders doelen te behalen. Hiervoor zijn de volgende competenties vereist:

- Resultaatgericht werken; meetbare doelen stellen. Systematisch te werk gaan om deze doelen te behalen. Monitoren van de voortgang en acties of gedrag kunnen bijstellen indien nodig;
- Durf; risico's aangaan om uiteindelijk een herkenbaar voordeel te behalen;
- Creativiteit; met passende oplossingen komen voor problemen of belemmeringen die het te behalen doel in de weg staan;
- Zelfstandigheid. Niet afhankelijk zijn van vooraf vastgestelde kaders;
- Organisatiesensitiviteit. Kunnen inschatten waarover je wel en waarover je niet zelf beslissingen neemt;
- Besluitvaardigheid; Beslissingen nemen, ook wanneer zaken onzeker zijn of risico's inhouden;
- Verantwoordelijkheidsbesef. Beseffen dat de werkcoach zélf het instrument is om de klant in beweging te krijgen. En instrumenten daarom heen zijn slechts ondersteunend;
- Zelfreflectie; het vermogen om effectief de eigen capaciteiten en kwaliteiten te analyseren. De werkcoach dient in staat te zijn naar zijn eigen functioneren te kijken en hieraan continu te werken en te spiegelen;
- Overtuigen; Ideeën, standpunten en plannen zó overtuigend bij anderen naar voren brengen dat zij, ook na aanvankelijke twijfels, daarmee instemmen;
- Communiceren; Ideeën en informatie in heldere en correcte taal duidelijk maken, zodanig dat de essentie bij anderen overkomt en wordt begrepen.