

## Werkplein Hoogeveen doet het gewoon


*Het Werkplein Hoogeveen, dat de regio Hoogeveen, De Wolden en Midden-Drenthe beslaat, heeft momenteel nog een tijdelijk onderkomen. In de loop van 2009 is het nieuwe pand in het centrum klaar. Toch is er alles aan gedaan om het nu al een uniforme invulling te geven. Vanaf augustus vorig jaar is het Werkplein één organisatie ook in fysieke zin en dat betekent onder andere één logo op kopjes, pennen, vlaggen etcetera. Al binnen een paar weken na samenvoeging van de drie partijen was er sprake van één balie voor de klant, zonder aparte bordjes van de samenwerkende partners. Een bewuste keuze waarmee de partijen CWI, UWV en Sociale Zaken ondubbelzinnig uit willen dragen: de focus ligt bij de klant.*

Het woord is aan: Evert van Scherpenzeel, Rayonmanager Noord UWV, Wietse Kooistra, Afdelingsmanager Sociale Zaken Hoogeveen en Henk Breider, Vestigingsmanager CWI locatie Hoogeveen. Steph Smit, adviseur ketenontwikkeling van het BKWI, leidt het gesprek in goede banen.

## Opstarten van de samenwerking


### Politiek


De bereidheid tot samenwerken is altijd groot geweest in Hoogeveen. Zeven jaar geleden was er al een aanzet om te komen tot een BVG. De besprekingen in de stuurgroep BVG, die bestond uit vertegenwoordigers van UWV, CWI en de drie gemeenten in het werkgebied, verliepen voortvarend. Door deze prettige samenwerking maakte de stuurgroep zich geen zorgen bij de presentatie van de plannen aan het vorige college van B&W: die zouden gewoon afgetikt worden. Maar dat gebeurde dus niet. Het vorige college zette ze, net voor de laatste gemeenteraadsverkiezing, in de wacht. De voortgang stagneerde. Kooistra: 'Achteraf gezien denk ik dat de politieke lobby beter had gekund. We hadden van meet af aan het college sterker bij de ontwikkelingen moeten betrekken. Nu werd het overvallen door een uitgewerkt plan en dan krijg je toch dat onbekend onbemind maakt.'

Een wisseling van de wacht bij de gemeente bracht uiteindelijk de oplossing. De gemeenteraadsverkiezing resulteerde in een nieuw college. Bovendien kreeg de gemeente Hoogeveen een nieuwe directeur die de plannen weer vlot wist te trekken. Eindelijk konden de partijen hun gezamenlijke ambitie fysiek vorm gaan geven. CWI en UWV zaten al in een gebouw en Sociale Zaken Hoogeveen volgde al snel. Het resultaat was dat binnen driekwart jaar het  plan, om Sociale Zaken Hoogeveen tijdelijk onder te brengen bij de ketenpartners tot het nieuwe BVG klaar is, helemaal was uitgewerkt.

### Communicerende vaten

In het gesprek met de drie managers van UWV, CWI en Sociale Zaken Hoogeveen komt het met grote regelmaat terug: de integrale dienstverlening is van de grond gekomen door een gezamenlijke opvatting die naar alle geledingen uitdraagt 'we gaan het gewoon doen!' Het is die gezamenlijke drijfveer die er van meet af aan voor zorgt dat er binnen de drie partijen nauwelijks onenigheid bestaat over zaken als geld of prestaties. Sterker nog: de drie partijen gaan in hun ambities steeds meer op elkaar lijken. Ze springen voor elkaar in de bres en ondersteunen elkaar waar nodig als een wet van communicerende vaten.

**De drie partijen zijn samen bezig om vorm te geven aan Werkplein Hoogeveen en hebben daar een  gemeenschappelijke visie op. Die is heel helder en duidelijk gericht op uitstroom van klanten. Dáár ligt de ambitie.**

Breider: 'De vraag is: hoe gaan we dat gezamenlijk bereiken' We hebben een  [dienstverleningsconcept](#) opgesteld waarin duidelijk staat waarom we dit werk willen doen, voor wie en wat onze intentie is als drie partners om dat samen te doen. Ons jaarplan vertaalt het dienstverleningsconcept naar afzonderlijke doelstellingen. Het wordt steeds concreter waar wij naartoe willen.'

## Culturomslag



Het onderling vertrouwen, ook bij de achterban, is groot, maar dat kwam niet van de ene dag op de andere dag: het vroeg om een culturomslag. Kooistra: 'Er was aanvankelijk nog behoorlijk wat kritiek op elkaar. CWI had de intake van bijstandsccliënten overgenomen waardoor Sociale Zaken het gevoel had dat hun werk was afgepakt dat vervolgens ook nog eens niet goed gedaan werd naar hun mening. Veel commentaar dus over en weer. Dat wilden we gaan ombuigen door de medewerkers kennis te laten maken met elkaar. Na enige aandrang gingen er acht medewerkers van Sociale Zaken op verkenning uit. Binnen een paar weken was het grote liefde onder elkaar, met name met die eerste groep.'

**De opdracht die de eerste groep medewerkers meekreeg was: probeer aan de voorkant de werkprocessen op elkaar af te stemmen en leg daarbij het accent op re-integratie. Zodoende probeerde men zo snel mogelijk in de doefase terecht te komen.**


In augustus 2007 waren alle medewerkers van Sociale Zaken Hoogeveen naar het Werkplein verhuisd. De drie partijen werken sindsdien samen in clusters, teams met medewerkers van de verschillende ketenpartners. Terwijl ze gezamenlijk vormgeven aan de hoofdtaak 'uitstroom', kunnen ze verder aan elkaar wennen.

## Aanpak

**De kern van de Hoogeveense aanpak is dat medewerkers individueel worden aangesproken op de bedrijfsdoelstellingen die gezamenlijk zijn vormgegeven.**

Het  [dienstverleningsconcept](#) en de erop gebaseerde  [jaarplannen](#) laat aan de medewerkers veel ruimte om zelf invulling te geven aan hun werkzaamheden. Die zijn gericht op werk, inkomen en re-integratie. Scherpenzeel: 'De mensen die hier werken, leiden eigenlijk allemaal hun eigen onderneminkje. Ze krijgen de ruimte om hun eigen creativiteit te ontwikkelen maar in afstemming op elkaar.'

Aan de andere kant gaat het in het cluster vooral om samenwerking: de clusters samen weerspiegelen de bedrijfssamenstelling en hun taakstelling is de taakstelling van het Werkplein. De medewerkers moeten zich ervan bewust zijn dat ze als individu zelfstandig zijn, maar wel deel uitmaken van het totaal.

Dat is steeds de boodschap die in Hoogeveen gepredikt wordt als het gaat over het  [bedrijfsplan](#). Medewerkers worden individueel gevolgd en aangesproken op hun verantwoordelijkheid. Maar ze worden ook gestimuleerd om met collega's uit te wisselen over het werk, en taken op zich te nemen waarin ze beter zijn dan collega's. Ook in de backoffice worden deze principes gehanteerd.

**Kooistra: 'Alle werkzaamheden zijn aanvullend aan het eindproduct alleen komen sommige zaken minder manifest aan de orde. Zo heeft Sociale Zaken een eigen uitkeringsadministratie, die niet is gekoppeld aan de uitkeringsadministratie van de WW. Dat is nu eenmaal niet zo geregeld. Zou je het wél gaan regelen dan zou je alles bij elkaar gooien. Nu zou het tijdsverspilling zijn om dat soort dingen te gaan koppelen. Het heeft op dit moment geen meerwaarde voor het eindresultaat.'**

## Ruimte voor creativiteit

Scherpenzeel: 'Onze aanpak heeft inmiddels ook al tot leuke initiatieven geleid. Een voorbeeld: een aantal re-integratiecoaches heeft WSW- klanten in het bestand zitten met zo'n sterke beperking dat er de eerste twee jaar in principe niks mee gebeurt. Men kan dan wachten op een loonkostensubsidie die

nu geregeld wordt voor die populatie en die ergens volgend jaar ingaat. Wat de WSW- bedrijven echter deden is: met elkaar om tafel gaan zitten en de halve uitkering alvast als loonkostensubsidie inzetten. Met andere woorden, een grote geldstroom inzetten als kleine geldstroom. Daardoor kunnen de klanten gelijk na de WSW- indicatie al in een werktraject geplaatst worden. Mensen worden geactiveerd en vanachter de geraniums weggeplukt. Uiteindelijk is het toch de bedoeling dat ze naar regulier werk toe worden geleid.

**Scherpenzeel: 'Het heeft met de creativiteit te maken die mensen durven te pakken als je ze daar de ruimte voor geeft. Als je ze vertrouwen geeft. Zo moet je als management opereren. Dan krijgt men vertrouwen in de organisatie en ontstaat een mooi dynamisch proces. Maar dan moet je ook mensen hebben die ruimte durven te nemen.'**

## Alles tripartiet

Werkplein Hoogeveen heeft alle zaken die met werk en uitstroom te maken hebben tripartiet. Zo is er een gezamenlijk traject om te komen tot werkcoaches en zijn alle instrumenten gebundeld die nodig zijn om het jaarplan uit te voeren en klanten aan de slag te krijgen, of dat nu een BBL-traject is of een directe plaatsing via een constructie. Je ziet dit ook terug in de inrichting en dienstverlening binnen het gebouw. Overal staat hetzelfde meubilair. De clusters zitten bij elkaar aan één bureau. Niemand vlucht naar de eigen plek. Mensen hebben dezelfde batches.

Dat neemt niet weg dat in het relatief korte groeiproces nog niet alles strikt volgens de principes van integrale dienstverlening werkt. Eén contactpersoon voor de werkgever is al redelijk vormgegeven, maar de werkzoekende kan nog met een overdrachtssituatie te maken krijgen. Scherpenzeel: 'Deze situatie willen we in het Werkplein werkendeweg gaan oplossen door vanaf de intake de vraag van de klant als uitgangspunt voor de vervolgpprocedure te nemen. Een eventuele verwijzing vindt dan alleen nog plaats als daaruit duidelijk wordt dat een andere medewerker de klant nóg beter kan bedienen.'

## Getrapte aanpak

**Het Werkplein heeft in de benadering van de WWB- populatie bewust gekozen voor een getrapte aanpak: de snelst bemiddelbaren zijn als eerste benaderd.** Resultaat is dat er van de 900 huishoudens die op dit moment een WWB- uitkering hebben, zo'n 600 in een traject zitten. Daarvan hebben inmiddels al ongeveer 120 huishoudens via 'de Werkcompagnie', een detacheringsbedrijf, een arbeidsovereenkomst van een jaar. Van daaruit stroomt deze groep door naar de reguliere markt. In de WWB zit ook een groep waar extra aandacht voor nodig is. Die, om weer aan de maatschappij mee te kunnen doen, specifieke producten nodig heeft. Mensen met een verslaving bijvoorbeeld, die terecht kunnen bij werkmaatschappij 'De Brug' waar ze geactiveerd en begeleid worden om een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Of mensen die actief in contact worden gebracht met de hulpverlening, of gestimuleerd worden om dagelijks aan de slag te gaan in een tuintje, werkplaats en dergelijke. Er is nog geen sprake van één loket waar arbeidparticipatie kan doorverwijzen naar zorg. Daar moet nog een vervolgstap komen. De gemeente gaat zich daar de komende jaren op richten.

## Werkcoach centraal

Breider: 'De toekomstige werkcoach heeft de ruimte om zijn scenario uit te voeren. Hij is de leidinggevende en het centrale punt die aan zijn opdracht 'uitstroom' moet voldoen. Daarin gaan wij niet op voorhand sturen. Het enige waar wij over in gesprek gaan is: hoe kom je tot het resultaat? Daarin heeft de werkcoach veel vrijheid.'

Zo heeft het Werkplein Hoogeveen recentelijk een werkbezoek gebracht aan het vacatureteam in Den Helder. Daar is het idee ontstaan om met casebesprekingen te gaan werken. Dit is een werkvorm waarbij binnen het team wordt besproken, welke aanpak het beste is voor de klant. In de toekomst gaat

de werkcoach de werkconferenties aansturen. Deze aanpak vormde het thema van een onlangs gehouden heidag.

Breider: 'Daarbij wilden we de groep laten nadenken over verbetering van het proces naar de klant toe vanuit de gedachte: Hoe wil ik door mezelf geholpen worden als ik een beroep doe op sociale zekerheid? Welke voorzetten zien de medewerkers om te komen tot een casebespreking? En hoe wordt die ingevuld? Dit heeft tot drie uiteenlopende presentaties geleid. Voor ons telt alleen het resultaat. Het zou best kunnen zijn dat de variant, waar we op voorhand het minste in geloven, uiteindelijk leidt tot het meeste oplevert.'

**Breider: 'Feitelijk zijn wij als management ondersteunend en staat de werkcoach boven ons. Wij moeten faciliteren dat hij zijn werk goed kan doen en de ruimte aan creativiteit die hem wordt geboden ook zelf pakt.'**

## Geen 'generalisten tot op het bot'

Het Werkplein kiest er uitdrukkelijk voor om een knip te maken tussen de regiefunctie die door de werkcoach wordt uitgevoerd, en het consult inkomenschap dat los van de werkcoach komt te staan maar wel in dienst komt van het totale traject. Geen generalisten tot op het bot dus. De werkcoaches die zich met re-integratie bezig houden gaan naar de frontoffice. In de backoffice worden dan de uitkeringsadministratie, juridische zaken, sociale recherche, consultant inkomen en een aantal staffuncties opgenomen.

Kooistra: 'Op basis van de opgedane ervaring in deze branche kan ik stellen dat niet alles in een persoon kunt vinden. Die duizendpoten bestaan amper of niet. Een caseload waarin WW en WWB bij elkaar gevoegd zijn, wordt te massaal voor een persoon. Die kan dat amper behappen. We gaan ons nu allereerst richten op invoering en vormgeving van de functie werkcoach. Daar gaan we de beste mensen voor zoeken uit de populatie van de bloedgroepen.'

## Uitdagingen

### Fusie CWI/ UWV

De selectie van de werkcoaches heeft nogal wat invloed op de organisatie. Het betekent het maken van een verdiepingsslag bij het maken van personele keuzes. Dat heeft gevolgen voor de eigen mensen. Hebben ze goed zicht op wat de functie van werkcoach inhoudt? Willen ze dat wel? Kunnen ze dat wel? Daarin speelt de op handen zijnde fusie tussen CWI en UWV een belangrijke rol omdat deze tevens bezuinigingen met zich meebrengt.

**Terwijl aan de ene kant de ontwikkeling tot werkcoach zich organisch voltrekt, is men erop bedacht dat het fusieproces invloed heeft op de ontwikkeling van het Werkplein.**

De natuurlijke ontwikkeling heeft betrekking op drie partijen. De fusie op twee. Kooistra: 'Je voelt wel een bepaalde duw op dit moment. Als opeens van bovenaf wordt gesteld dat op 1 januari de werkcoach geïmplementeerd moet zijn, en voor het Werkplein is dat op een later moment pas realistisch, dan heb je een probleem. Het businessplan CWI/ UWV zal niet altijd stroken met het ontwikkelproces op locatie. We hebben in ieder geval wel gezegd dat het ons moet gaan lukken. Maar dan moeten we wel heel goed kijken hoe we de resterende maanden verder in gaan vullen. Het risico bestaat dat gemeenten de stekker eruit trekken omdat de ontwikkeling te snel gaat. We zijn hier bezig met het borgen van een proces en voordat de borging plaats heeft gevonden, moet er een aantal keuzes gemaakt worden die daar dwars op kunnen staan. Wij hebben de visie dat mensen zelf een rol hebben in de keuze waar ze geschikt voor zijn. Dat is een andere personeelsbenadering dan: we moeten iets bereiken en we gaan nu

iedereen wegen met onze eigen methode. Je gaat dan veel meer opleggen en dat noem ik verkeerd sturen.'

## Prestatie-indicatoren

**Alle drie de partijen hebben te maken met resultaatverantwoording naar de achterban. Daar zitten prestatie-indicatoren in. Die hebben ze met elkaar in het jaarplan gezet. Scherpenzeel: 'Ze komen neer op: klanttevredenheid, uitstroom en preventie. Meer is het in feite niet. Alle achterliggende prestatie-indicatoren worden hiermee ondervangen. Als je een goed cijfer van de klant wil krijgen betekent dat automatisch, dat je de klant zo snel mogelijk helpt. De indicator tijdigheid, die wij bij het UWV kennen, maakt vanzelfsprekend onderdeel uit van klanttevredenheid. Die hoeft je dus niet meer apart te benoemen maar hij zit wel in je achterhoofd omdat de klant tijdig geholpen wil worden.'**

Dit gezamenlijke resultaat bepaalt het perspectief. Kooistra: 'Het Werkplein houdt nog steeds de doorlooptijden bij maar vanuit het perspectief: hoe zit het werkproces in mekaar. Hoe kunnen we er samen voor zorgen dat die doorlooptijd voor die klant korter wordt? We hebben het dus over een Werkplein- doorlooptijd. Dat betekent dat je op dat niveau, met elkaar afspraken maakt los van wat je in je managementcontract hebt staan richting district of landelijk. Dat wordt minder relevant. Het gaat er om wat je hier daadwerkelijk met elkaar presteert. Op dit moment is de doorlooptijd, na een forse stijging, weer aan het afnemen. Wij meten dit onder andere door te kijken hoeveel aanvragen binnen de termijn afgehandeld worden. Vanaf januari 2008 tot nu is dit verbeterd met negen procent.'

## Terugblik

**Als het Werkplein nog eens opnieuw zou moeten beginnen, zou het een aantal zaken zeker anders aanpakken. De stapsgewijze aanpak zou men willen behouden, maar wel met de hele groep in een keer.**

Kooistra: 'Nu was het zo dat Sociale Zaken hier begon met een kleine groep medewerkers. Toen is gezegd: waak ervoor dat er niet een te grote afstand komt tussen dat groepje en de eigen achterban. Toch gebeurde dat, ondanks dat we zelfs een roulatieschema hadden opgesteld om de mensen die achterbleven hier ook wekelijks mee te laten draaien om kennis te laten maken. Ze werden te snel geïntegreerd, waardoor de afstand binnen Sociale Zaken een beetje groot werd. Sommigen uit die groep voelden zich beter dan de achterblijvers. Dachten dat ze privileges hadden. Dat was dus niet zo. Uiteindelijk is dat eerste groepje verdampt. Het bestaat niet meer.'

Lering getrokken uit deze ervaringen heeft het Werkplein er dan ook voor gekozen om bij de toekomstige ontwikkelingen zoals de implementatie van de werkcoach, zoveel mogelijk alle betrokkenen tegelijkertijd bij dat proces te betrekken. De overzichtelijke schaalgrootte van 90 à 100 medewerkers maakt dat ook mogelijk.

## Informatie






Voor meer informatie over de integrale dienstverlening in Hoogeveen kunt u contact opnemen met:

Evert van Scherpenzeel, Rayonmanager Noord UWV: [evert.vanscherpenzeel@uwv.nl](mailto:evert.vanscherpenzeel@uwv.nl)

Wietse Kooistra, Afdelingsmanager Sociale Zaken Hoogeveen: [w.kooistra@hoogeveen.nl](mailto:w.kooistra@hoogeveen.nl)

Henk Breider, Vestigingsmanager CWI locatie Hoogeveen: [henk.breider@cwinet.nl](mailto:henk.breider@cwinet.nl)

## Bijlagen

1.  [REKO antwoord ROG Hoogeveen: Intentieverklaring](#) van de drie partijen om de toonkamerprincipes in te gaan voeren.
2.  [Facilitaire overeenkomst](#)
3.  [Keten aan het werk. Dienstverleningsconcept](#)
4.  [Wel praten, maar nog meer doen. Jaarplan 2008](#)
5.  [Agressieprotocol](#): een voorbeeld van integrale aanpak