Businessplan uitvoeringsorganisatie

Enschedese Arbeidsmarkt Aanpak

De werkgever op kop!

versie 24 juni 2011

Eindredactie:
Richard Kokhuis & Jeroen Regtuijt (j.regtuijt@enschede.nl)

Inhoud

1. Offensief arbeidsmarktbeleid: de werkgever op kop in actie 3
1.1 Markt, maatschappij en middelen. 3
1.2 Organisatorische inbedding 5
1.3 Politiek/bestuurlijke afwegingen 6
1.4 Aannames die ten grondslag liggen aan dit businessplan 7
1.5 Kansen bieden aan inwoners van Enschede 7
2. Analyse van de huidige situatie 8
3. Wat is ons plan? 9
3.1 Missie en visie 9
3.2 Drie basisprincipes 9
3.3 Het integrale dienstverleningsconcept 9
4. Wat is onze markt? 11
4.1 Aantal werkgevers. 11
4.2 In welke sectoren liggen de kansen? 11
4.3 Gerichte en efficiënte inzet accountmanagers 12
4.4 Concurrentieanalyse 14
4.5 SWOT-analyse 14
5. Hoe vullen we onze ambities in? 15
5.1 Ontwikkelpad Enschede. 15
5.2 Kennis van ons bestand 15
5.3 ICT 15
5.4 Beschut werken 15
5.5 Armoedebeleid 15
5.6. Product markt combinaties (PMC's) 15
5.7 Wat betekent dit voor de organisatie van EAA? 15
5.8 Groeimodel 15
6. Randvoorwaarden & risicoanalyse 15
6.1 Randvoorwaarden en risico's EAA 15
6.2 Randvoorwaarden en risico's vanuit SW perspectief 15
6.3 Geleidelijke overgang 15
7. Financiële analyses 15
7.1 Hoe berekenen we het rendement? 15
7.2 Inzet en investeringen 15
7.3 Kosten 15
7.4 Dekking van de kosten 15
7.5 Budgetneutraliteit, effecten van de MAU 15
8. Concretisering 15
8.1 Welke ondersteuning hebben we nodig? 15
8.2 Verbinding met de overige programma's 15
8.3 Concretisering: implementatieplan en PDCA 15
8.4 Succesfactoren bij de implementatie 15
8.5 Relatie met regio en UWV 15
9. Communicatie, PR en marketing 15
9.1 Kader 15
9.2 Huidige situatie 15
9.3 Gewenste situatie 15
9.4 Stappenplan. 15
Bijlagen. 15
1. Omgevingsanalyse 15
2. Concept functieprofiel HRM adviseur (hoofdlijnen) 15
3. Behoefte werkgevers 15
4. Achterliggende schema's en berekeningen 15

1. Offensief arbeidsmarktbeleid: de werkgever op kop in actie

Het gemeentebestuur van Enschede heeft eind 2010 gekozen voor een doorontwikkeling van haar arbeidsmarktbeleid. Door de werkgever "op kop" te zetten wil zij meer rendement halen uit haar investeringen op dit gebied. Daarbij gaat het om meedoen, leren en werken.

Bij dit nieuwe beleid hoort ook een nieuw uitvoeringsproces. In dit businessplan beschrijven we deze offensieve, innovatieve aanpak, de Enschedese Arbeidsmarkt Aanpak (EAA) die nieuw voor Nederland is. De uitvoering van EAA richt zich op het sluitend krijgen van een businesscase. Deze kent (tenminste) 3 componenten: markt, maatschappij en middelen. Onderstaand lichten wij deze nader toe. Daarbij wordt tevens ingegaan op de organisatorische inbedding, de politiek/bestuurlijke afwegingen en de aannames die ten grondslag liggen aan dit businessplan.

De Enschedese arbeidsmarkt aanpak is nieuw en gedurfd. Met oog op de geschiedenis van onze stad én de landelijke ontwikkelingen is deze omslag ook noodzakelijk. Een omslag, waarin we duidelijk vertrouwen hebben. De arbeidsmarkt begint immers bij (economisch gezonde) werkgevers, die – meer dan tot nu toe – nadrukkelijk als vertrekpunt van ons arbeidsmarktbeleid fungeren. Dit betekent ook dat we voor onze werkzoekenden alleen nog instrumenten inzetten, die hieraan bijdragen. Door ons aanbod beter te laten aansluiten op de actuele en toekomstige vraag van werkgevers, ontstaat meer succes over en weer. Een win-win situatie voor alle betrokkenen.

Het achterliggende beleid en de contouren van het businessplan zijn met een aantal stakeholders (werkgevers, uitzendorganisaties) verkend. Dit levert een gedeeld vertrouwen en enthousiasme op in de nieuwe aanpak. Een positief vertrekpunt dat zich de komende jaren naar verwachting verder uitbreidt, mede gesterkt door behaalde successen.

1.1 Markt, maatschappij en middelen.

a. Markt.
Enschede heeft ruim 9.300 werkgevers, waarvan er ruim 4.500 twee of meer werknemers in dienst hebben. Veel van deze werkgevers zijn frequent met het thema personeel bezig. Ze groeien of krimpen, zijn op zoek naar specifieke kennis en capaciteit en willen hun organisatie nog meer afstemmen op huidige en toekomstige omstandigheden. Bij het invullen van hun personele behoefte blijken werkgevers interesse te hebben in het inschakelen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij hebben hiervoor meerdere redenen:

1. Via de reguliere arbeidsmarkt (uitzendbureaus, vacatures e.d.) zijn zij niet in staat om in hun behoefte te voorzien. In een aantal gevallen bieden mensen uit onze doelgroep (SW en DCW) een adequaat antwoord op deze behoefte, Door de krapper wordende arbeidsmarkt neemt deze vraag de komende jaren naar verwachting toe.
2. Werkprocessen kunnen naar verwachting opnieuw ingericht worden, waarbij complex en hoogwaardig werk apart worden georganiseerd van meer eenvoudig werk. Door dit zogeheten "jobcarven" worden de hoogopgeleide, duurdere medewerkers vooral ingezet op hun kernkwaliteiten. Het voorbereiden, opruimen, verzamelen etc. kan dan door mensen uit de doelgroep worden verricht.
3. Werkgevers kunnen financieel gecompenseerd worden voor het in huis halen van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Loonsubsidies, maar ook het betalen van een loon onder de feitelijke loonwaarde, leveren bedrijfseconomische voordelen op.
4. Werkgevers vinden het vanuit profilerings en/of intrinsiek belang goed om te laten zien dat zij maatschappelijk verantwoord ondernemen. Binnen overheidsaanbestedingen vormt dit ook steeds vaker een selectiecriterium.

Uit de huidige praktijk blijkt dat er daadwerkelijk veel werkgevers zijn die vanwege 1 of meerdere van bovenstaande argumenten mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst nemen. Wij hebben al zo'n 1.050 SW-ers bij diverse organisaties gedetacheerd en 1.150 klimop banen bij tientallen werkgevers.

b. Maatschappij.
Enschede heeft al jaren het credo "niemand aan de kant", waarbij het meedoen in de samenleving voor een ieder voorop staat. Het liefst in de vorm van regulier werk, daar waar dat niet mogelijk is in de vorm van participatie. De nieuwe wet "werken naar vermogen" die op 1 januari 2013 van kracht gaat worden, gaat ook van dit principe uit.

Mensen die werken (of in ieder geval actief meedoen binnen de maatschappij) zijn gelukkiger, minder vaak ziek en een stimulerend voorbeeld voor kinderen en buurt.
Werken leidt daarnaast tot meer besteedbaar inkomen, meer welvaart, meer consumptie en daarmee economische groei in de stad.

c. Middelen.
Enschede geeft jaarlijks een aanzienlijk deel van haar gemeentelijke begroting uit aan WWB-uitkeringen, SW-salarissen en de begeleiding die hieraan gekoppeld is. Op hoofdlijnen gaat het om de volgende bedragen (2011):

	aantal	bedrag (in € mln.)
Uitgaven aan inkomen		
WWB uitkeringen (Wwb 65-, WIJ, IOAW, IOAZ)	5.730	€ 78.400.000
SW-salarissen	1.640	€ 49.500.000
Subtotaal personen met uitkering/SW	*7.370*	*€ 127.900.000*
Uitgaven aan begeleiding		
WWB begeleiding (meedoen, leren en werken) in FTE	102	€ 5.300.000
WWB wettelijke taak inkomensverstrekking, in FTE	166	€ 8.700.000
WWB indirecte kosten W-deel (gebouwen, ICT e.d.)		€ 2.600.000
WWB indirecte kosten I-deel (gebouwen ICT e.d.)		€ 4.200.000
SW-begeleiding in FTE	102	€ 6.400.000
SW indirecte kosten (gebouwen, ICT e.d.)		€ 6.400.000
Subtotaal begeleiding (W en I) en P-budget	*370*	*€ 33.600.000*
Aanvullende investeringen vanuit P-budget *		*€ 13.400.000*
Totaal aan uitgaven		**€ 174.900.000**

** P-budget 2011, excl. WIW/ID en excl. bijdragen aan formatie DCW/W&B*

Als het rendement van de uitvoering van de Enschedese Arbeidsmarktaanpak (EAA) omhoog gaat, heeft dat directe en indirecte positieve financiële effecten.

Directe positieve effecten:

1. Verminderen van nieuwe instroom in de bijstand. Jaarlijks stromen zo'n 2.000 mensen in de Wwb in en zo'n 80 in de SW (NB: SW zit/gaat "op slot"). Wij zetten erop in dit aantal met 10% te verminderen, door bijvoorbeeld sneller door te schakelen naar regulier werk, dan hebben we 200 uitkeringen minder. Dit resulteert in een besparing van ca. € 2,8 miljoen.
2. Verhogen van uitstroom uit de Wwb. Door een effectievere aanpak via werkgevers zou de uitstroom met bijvoorbeeld 10% kunnen toenemen. Ook dit resulteert in een besparing van ca. € 2,8 miljoen.
3. Het benutten van de loonwaarde van de betrokken werkzoekenden en SW-ers. Uitgaande van een totale loonwaarde van circa € 45 miljoen (35% van € 128 miljoen (= € 78,4 + € 49,5 miljoen)) en het feit dat de DCW op dit moment jaarlijks circa € 12 miljoen aan loonwaarde factureert, geeft aan dat in potentie nog circa € 33 miljoen onbenut blijft. Als we uitgaan van de nieuwe structuur, waarin de SW zo veel als mogelijk wordt omgezet naar begeleid werken en er een klein deel beschut overblijft, valt deze potentie terug naar € 27,5 miljoen (35% van € 78,4 miljoen). Dit bedrag zouden we, conform "werken naar vermogen" in mindering kunnen brengen op de uitkeringen en dus laten aanvullen door werkgevers. Zij betalen dan voor de reële productiviteit van deze mensen. Door niet gelijk deze "claim" bij werkgevers neer te leggen (kan verstorend werken op de introductie van EAA) ontstaat een indirecte capaciteitsinvestering in de stad van € 27,5 miljoen. Werkgevers kunnen hier hun voordeel mee doen door extra waarde toe te voegen aan hun primaire proces. Bijvoorbeeld door additionele dienstverlening / service. Wel die receptioniste, wel die after-sales actie, wel die extra stagiaire in de winkel e.d. Op termijn (bij een krappere arbeidsmarkt) kan dan het voordeel weer afgebouwd worden ten faveure van de gemeente. Hoe we dit "voordeel" precies gaan verdelen is nog onderwerp van gesprek.

Totaal is dus al snel sprake van een jaarlijkse besparing van € 5,6 miljoen en een toegevoegde waarde potentie van € 27,5 miljoen.

Momenteel ontvangt de gemeente Enschede een Meerjarige Aanvullende Uitkering (MAU) van € 10 miljoen ter compensatie van de uitkeringslasten waar het verdeelmodel in tekort schiet. De consequentie hiervan is dat bij een dalend uitkeringsvolume in Enschede de MAU evenredig naar beneden gaat waardoor de gemeente financieel gezien geen voordeel heeft. Pas bij een substantieel lager uitkeringsvolume van 830 werkzoekenden is het omslagpunt bereikt. Bij een grotere uitstroom dan 830 werkzoekenden ontstaat dus financieel voordeel en bespaart dit de gemeente daadwerkelijk geld. Daarbij geldt de aanname dat landelijk gezien het uitkeringsvolume en het macrobudget constant blijft.

De systematiek van de huidige MAU staat op gespannen voet met een aantal resultaten uit onderliggend businessplan. De besparingen op het I-deel en te gelde gemaakte loonwaarde leveren in eerste instantie namelijk een korting op de MAU op, waardoor het directe financiële resultaat voor de gemeente verdwijnt. Op langere termijn levert de voorgestelde aanpak echter wel resultaat op. Daarbij is het met het oog op de ontwikkelingen rondom MAU (verwachte afbouw over aantal jaren) ook noodzakelijk nu vast te anticiperen; anders is het financiële gat over een aantal jaren immers minimaal gelijk aan de huidige MAU omvang.

Indirecte positieve effecten
Indien wij kans zien om meer mensen vanuit een uitkeringssituatie de stap naar regulier werk te laten maken, heeft dit positieve effecten, naast de reductie op het I-deel:

1. Het beroep op het armoedebeleid (jaarlijks ruim € 16 miljoen, dit wordt ook voor niet Wwb/SW-ers ingezet) zal afnemen.
2. Meer inkomen leidt tot meer koopkracht hetgeen weer leidt tot meer bestedingen en daarmee het stimuleren van de lokale economie. Hierdoor kan vervolgens opnieuw de arbeidsmarkt gaan groeien, waardoor een opwaartse spiraal gaat ontstaan.

In hoofdstuk 7 gaan we nader in op de directe, financiële effecten van het nieuwe beleid en de hieraan gekoppelde uitvoering.

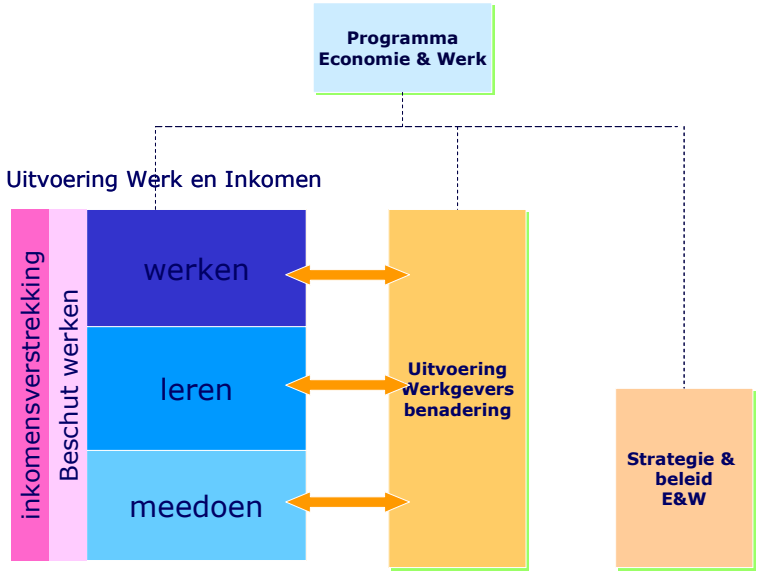
1.2 Organisatorische inbedding

De uitvoering van EAA vindt plaats binnen het programma Economie & Werk. De basisstructuur hiervan kent het onderdeel uitvoeringsorganisatie Werk & Inkomen, die opgedeeld gaat worden in een werk- en een inkomensdeel. Dit businessplan heeft betrekking op het werkdeel. Voor de inkomenskant gaan we in de loop van 2011 een apart traject organiseren, waarin we onderzoeken op welke wijzen we deze activiteit slimmer en efficiënter zouden kunnen organiseren. Op dit moment zijn circa 166 FTE werkzaam binnen dit onderdeel. Het personeelsbudget dat we hier deels mee vrijspelen kunnen we vervolgens inzetten voor het Werkdeel van de organisatie.

De sociale werkvoorziening (DCW) bouwen we de komende jaren af tot uitsluitend het beschutte werken. Dit betreft naar schatting een groep van circa 500 SW-ers. De overige SW-dienstverbanden, nu grotendeels ingezet via detacheringen, gaan we in samenwerking met werkgevers omzetten naar begeleid werken. De SW-ers komen dan in dienst van de werkgevers waarvoor ze werken. Deze ontvangt dan de SW-subsidie. Daarnaast is ook begeleidingsbudget beschikbaar voor de SW-ers. Het betreft naar schatting 800 tot 1.000 medewerkers.

Bij de 5 grootste werkgevers vindt voor de zomer onderzoek plaats naar wat nodig is om detachering om te zetten naar begeleid werken. Daarbij is ook aandacht voor de te geven prikkels, zowel vanuit werkgevers als vanuit werknemers (SW-er) perspectief. Zo kan overstappen van detachering naar begeleid werken voor werknemers op termijn financieel interessant zijn; binnen WSW vindt op termijn naar verwachting geen loonontwikkeling meer plaats, binnen CAO's van werkgevers wel.

In onderstaande figuur wordt e.e.a. schematisch weergegeven.



In de praktijk bestaan er diverse directe relaties met de andere 2 hoofdonderdelen van het programma. Het team werkgeversbenadering werkt intensief samen met de HRM adviseurs[1] (zie hoofdstuk 5) en de uitvoering voedt het Strategie & Beleid team frequent met concrete ervaringen en inzichten vanuit de praktijk.

De uitvoeringsorganisatie die zich in de nieuwe opzet richt op de begeleiding van werkgevers en werkzoekenden noemen we in dit plan het EAA-team. Dit is een voorlopige werktitel. Het andere onderdeel, het beschut werken (circa 400 tot 500 personen) noemen we vooralsnog EAA-beschut.

1.3 Politiek/bestuurlijke afwegingen

Bij het doorvoeren van het beleid en bijbehorende uitvoeringsorganisatie spelen de volgende politiek/bestuurlijke afwegingen:

a. De sociaal-economische positie van Enschede als grootste stad van Oost Nederland is al jaren lang slecht te noemen. Recente studies (CBS, Elsevier/bureau Louter en Atlas Nederlandse gemeenten) laten zien dat in deze positie nagenoeg geen verandering komt. De urgentie om echt een doorbraak te forceren wordt door College en Raad hoog geacht.
b. De mobiliteit van Wwb-ers blijkt in de praktijk beperkt te zijn. Het oprekken van de reistijd naar (maximaal) 1 uur en het actief hierop sturen en handhaven, leidt tot een groter aanbod aan banen. Bekeken moet worden of dit ook nog gestimuleerd kan worden (verhuiskosten vergoeding, reiskostenvergoeding e.d.). Het (nog) stringenter doorvoeren van dit beleid moet bestuurlijk gedragen en waar nodig verdedigd worden.
c. Voor de werkzoekende biedt de huidige financiële situatie vaak (te) weinig positieve prikkels om weer aan het werk te gaan. Met name in de eerste maanden, als het gaan werken feitelijk niet lonend is ten opzichte van het hebben van een uitkering. Vrijstellingen (van o.m. gemeentelijke belastingen) en armoedebestrijding bovenop de bijstand blijken namelijk in eerste instantie een *netto* terugval in inkomen op te (kunnen) leveren. Dit betekent dat met onderliggende aanpak ook een politiek bestuurlijke afweging van instrumenten op het gebied van vrijstelling en armoedebestrijding noodzakelijk is.
d. Het huidige systeem kent het regelmatig toegepaste 'werken met behoud van uitkering'. De nieuwe aanpak gaat primair uit van werken naar loonwaarde. Dit vraagt om heroverweging van het principe 'werken met behoud van uitkering'.
e. Onderliggende Enschedese Arbeidsmarkt Aanpak gaat uit van een groeimodel: eerst alle nieuwe instroom volgens de nieuwe aanpak en dit vervolgens verder uitrollen over het

[1] De in onderliggend businessplan gehanteerde functie-/organisatienamen betreffen deels nog werktitels, bijvoorbeeld 'cluster EAA' en 'HRM adviseur'.

bestaande bestand. De snelheid waarmee dit gebeurt – en dus de snelheid waarmee de organisatie verandert – valt bestuurlijk af te wegen.

f. De focus van EAA ligt op de Wwb, WIJ, Wajong en SW. De WW doelgroep van het UWV valt ook in onze nieuwe aanpak onder te brengen. Ook dit vraagt om een politiek bestuurlijke afweging.

g. Vanuit de Wwb populatie werken we momenteel nog niet met loonwaarde; werkgevers krijgen dus capaciteit 'om niet' beschikbaar. In de nieuwe aanpak verandert dit en gaan we – net als bij SW populatie nu al deels gebeurt – werkzoekenden naar loonwaarde een plaats aanbieden en in rekening brengen. Deze omslag kan om een overgangsmodel vragen, waarbij we de eerste jaren het in rekening te brengen deel van de loonwaarde opvoeren van 0% (nu) naar 100%. Streven is de loonwaarde in 2015 100% te factureren bij werkgevers. Sneller opvoeren levert mogelijk een afschrikeffect op, langzamer invoeren een budgettaire uitdaging. Ook dit betreft een politiek bestuurlijke afweging.

1.4 Aannames die ten grondslag liggen aan dit businessplan

Bij het opstellen van dit businessplan zijn een aantal aannames gedaan. De belangrijkste zijn:

1. Werkgevers zijn bereid om mensen met een afstand tot te arbeidsmarkt binnen hun organisatie te laten meedoen, leren en werken.
2. Werkgevers zijn bereid om een actieve rol te spelen in het ontwikkelen van werkzoekenden (zelf "mee te slijpen aan een ruwe diamant")
3. Werkgevers zijn bereid om (geheel of gedeeltelijk) de werkelijke loonwaarde / productiviteit van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te betalen.
4. We blijven alert op de risico's van verdringing. De ambities uit dit plan mogen geen nadelige effecten hebben op het aantal reguliere arbeidsplaatsen in Enschede. Sterker nog, we gaan er van uit dat door het verbeteren van de concurrentiepositie van werkgevers sprake zal zijn van groei. De Raad is ook sterk aangesloten op dit vraagstuk en zal hierop goed geïnformeerd moeten blijven.
5. We gaan, conform de landelijke cijfers, uit van een potentiële, gemiddelde loonwaarde over de gehele doelgroep van 35%.
6. We gaan de komende 2 tot 3 jaren 800 tot 1.000 Sw detacheringstrajecten omzetten naar begeleid werken. De betrokken werkgevers zien hier voldoende voordelen in.
7. Deze omzetting vindt zo goed als mogelijk kostenneutraal plaats. We willen maximaal gebruik maken van het transitiefonds van het Rijk (€ 400 miljoen) en zetten tijdelijk reorganisatiegeld in (ISA, P-budget). Daarnaast zal de nieuwe EAA organisatie "lean en mean" moeten zijn. Of dit alles afdoende is moet de komende maanden blijken (zie ook bijlage).

Bij deze aannames passen de volgende opmerkingen:

a. Op basis van onze huidige ervaringen en gesprekken met het Enschedese Arbeidsmarktpact (circa 30 werkgevers) gaan we er vanuit dat de eerste 3 aannames kloppen. We zullen echter toe moeten groeien naar een veel grotere groep, waarbij kan blijken dat de huidige groep niet geheel representatief is.

b. We horen de afgelopen weken regelmatig geluiden dat er bij lange na niet voldoende plekken zijn om mee te doen, te leren of te werken. Als dit echt zo zou zijn, dan moeten we ook het huidige beleid direct staken. Hierbij gaan we namelijk ook uit van het feit dat we het grootste deel van de doelgroep laten participeren bij werkgevers en waar mogelijk laten stijgen op de werkladder. Het element voldoende plekken is dus niet nieuw en uitsluitend gekoppeld aan EAA!

c. We beginnen gewoon werkende de weg met EAA, gaan niet de "oude schoenen", mocht men hier al van willen spreken, weggooien. Op deze wijze nemen we de benodigde tijd om EAA verantwoord te kunnen introduceren en waar nodig bij te sturen, mochten aannames in de praktijk anders uitpakken.

Verderop in dit plan (randvoorwaarden en risico's) is aandacht voor een aantal relevante beheersmaatregelen t.a.v. deze aannames.

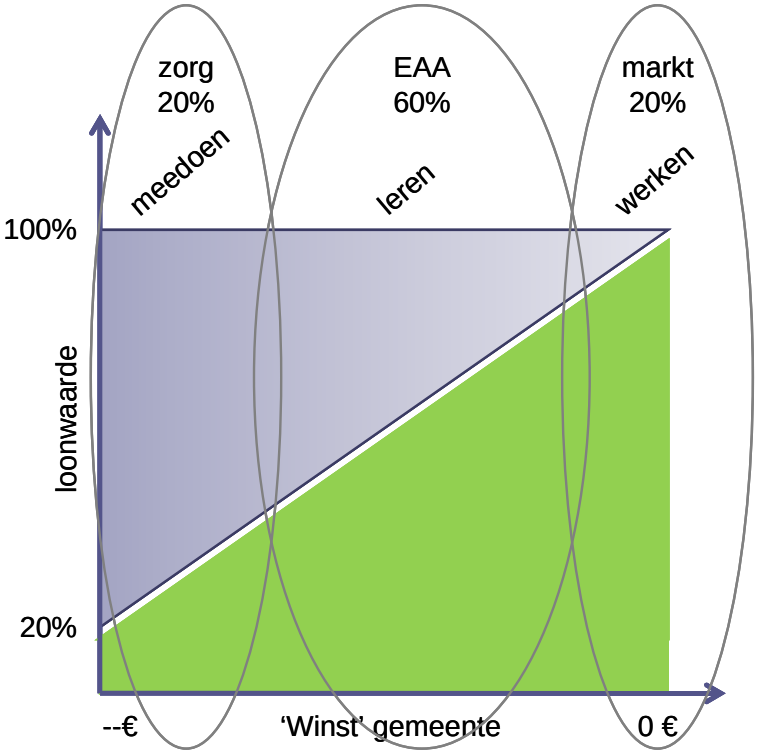
1.5 Kansen bieden aan inwoners van Enschede

Meedoen in de samenleving, jezelf ontwikkelen door weer te gaan leren op school of in de praktijk en werken tussen en met collega's: allen zeer belangrijke aspecten van het leven. Met deze nieuwe aanpak willen we nog meer kansen bieden aan de Enschedese inwoners voor wie dit nu nog niet is weggelegd. We willen hen overtuigen dat ze talenten hebben en dat er kansen liggen die ze kunnen benutten. Dit is goed voor hun welzijn en hun welvaart én heeft een positieve uitstraling op (hun) kinderen.

2. Analyse van de huidige situatie

Bij het analyseren van de huidige situatie m.b.t. het arbeidsmarktbeleid vallen de volgende aspecten op:

a. Enschede geniet landelijke bekendheid voor wat betreft haar aanpak van werkzoekenden en haar samenwerking daarin met partners (zoals UWV) binnen het Werkplein. Daarnaast behoort de DCW tot een kopgroep van SW-bedrijven waar het gaat om het realiseren van plaatsingen bij reguliere bedrijven. Dit resulteerde de afgelopen jaren in prijzen en waardering van collega gemeenten. Belangrijk is deze positieve lijn voort te zetten. Onderliggend businessplan gaat dan ook nadrukkelijk uit van doorontwikkeling van het goede.
b. Doorontwikkeling is noodzakelijk, om de resultaten verder te verbeteren en te anticiperen op nieuwe ontwikkelingen. Denk bij dit laatste aan de nieuwe Wet werken naar vermogen (Wwnv) en bezuinigingen op SW- en participatiebudget. SW- en P-budget lopen samen tot 2015 naar verwachting met ruim € 23 miljoen per jaar structureel terug. Ook veranderingen op de arbeidsmarkt spelen daarbij een rol.
c. Het instrument loondispensatie levert een prikkel voor werkgevers; zij ontvangen immers dispensatie voor het deel van het salaris dat de werkzoekende (nog) niet helemaal productief is. Vanuit de gemeente is dit instrument desgewenst ook (tijdelijk) ruimhartiger in te zetten, bijvoorbeeld door in de opstartfase van onderliggend businessplan een hogere loondispensatie te geven dan (later) volgens Wwnv noodzakelijk is. Feitelijk betreft dit dan een tijdelijke investering in onze lokale economie.
d. De nieuwe werkwijze (mede vooruitlopend op de Wwnv) vraagt om een andere benadering van werkzoekenden. (Nog) meer dan voorheen wordt de nadruk gelegd op eigen kracht en verantwoordelijkheid van de werkzoekende in zijn/haar traject om tot werk te komen. De werkzoekende is geen cliënt meer, maar regisseur van zijn/haar eigen arbeidsmarktperspectief.
e. Er zijn 3 basisdomeinen die zich onderscheiden door de loonwaarde van werkzoekenden. Onder de 20% is geen sprake van werken, maar ligt het accent op dagbesteding en zonodig zorg. Hierin werken we samen met zorgverleners en de collega's van het programma Wzw. Bij 20 tot 80% loonwaarde ligt het primaat bij het cluster EAA en werken we samen met werkgevers en waar mogelijk onderwijsinstellingen. Hier is ook het programma O&O aangesloten. Boven de 80% loonwaarde zal (in toenemende mate) de reguliere uitzendmarkt in beeld komen. Schematisch ziet dit er als volgt uit:



3. Wat is ons plan?

3.1 Missie en visie

Enschede zet enerzijds sterk in op de economische ontwikkeling van de stad én anderzijds op het realiseren van werk. De economische ontwikkeling als motor achter het werk in de stad. Een heldere missie en visie vormen daarbij de basis van onze Enschedese Arbeidsmarkt Aanpak en de bijbehorende organisatie en inrichting daarvan. Deze missie en visie gaan uit van de intenties achter 'De werkgever op kop' en vormen de grondslag voor een omslag in ons denken en handelen. Dit leidt tot de volgende missie en visie:

Missie:
Het Team EAA koppelt talent en capaciteit uit Enschede (Twente) aan de behoefte van werkgevers, waar dat via het regulier spel van de markt (nog) niet lukt.

Visie:
Het Team EAA doet dit door:
1. De belangen van deze werkgevers voorop te stellen.
2. Gebruik te maken van de capaciteit en kwaliteit van werkzoekenden (in Enschede).
3. Actief samen te werken met marktpartijen op het gebied van bemiddeling (uitzendorganisaties) en P&O advies.
4. Een goede diagnose te maken van de kansen, talenten en eventuele beperkingen van deze werkzoekenden.
5. Dit vast te leggen in een, onder voorwaarden voor strategische partners, toegankelijk systeem en dit systeem actueel te onderhouden.
6. De werkzoekenden, zolang zij nog niet gekoppeld zijn aan een werkgever, actief te stimuleren om zich te scholen en te bekwamen.
7. Hierin actief samen te werken met opleidingsinstituten.

3.2 Drie basisprincipes

Het plan kent drie basisprincipes:

1. <u>Principe 1</u>: werkgevers willen en kunnen een grotere rol spelen bij het inschakelen van mensen met minder dan normale arbeidsproductiviteit. Ze hebben daar diverse redenen voor:
   1. krapte op de arbeidsmarkt (nu en in de toekomst)
   2. de mogelijkheid om specifieke kwaliteiten van mensen te richten op specifieke behoeften van de organisatie
   3. de meerwaarde van de door onze HRM adviseurs geboden service/dienstverlening
   4. MVO

   De praktijk bewijst dat dit werkt. Dit blijkt uit het feit dat we op dit moment al circa 2.400 plekken bij werkgevers hebben.
2. <u>Principe 2</u>: meedoen, leren, werken (MLW) vindt plaats in de reguliere setting van een normale werkplek. Dit biedt werkzoekenden de beste mogelijkheid succesvol te reïntegreren in de maatschappij, zo laat divers wetenschappelijk onderzoek zien.
3. <u>Principe 3</u>: we vertrouwen op en stimuleren de intrinsieke motivatie van werkzoekenden om weer aan het werk te gaan of in ieder geval actief mee te doen in de maatschappij. Waar deze motivatie beperkt is, stimuleren we die. Waar deze op eigen initiatief weloverwogen geheel ontbreekt, gaan we handhaven door inkomensaanvullingen stop zetten.

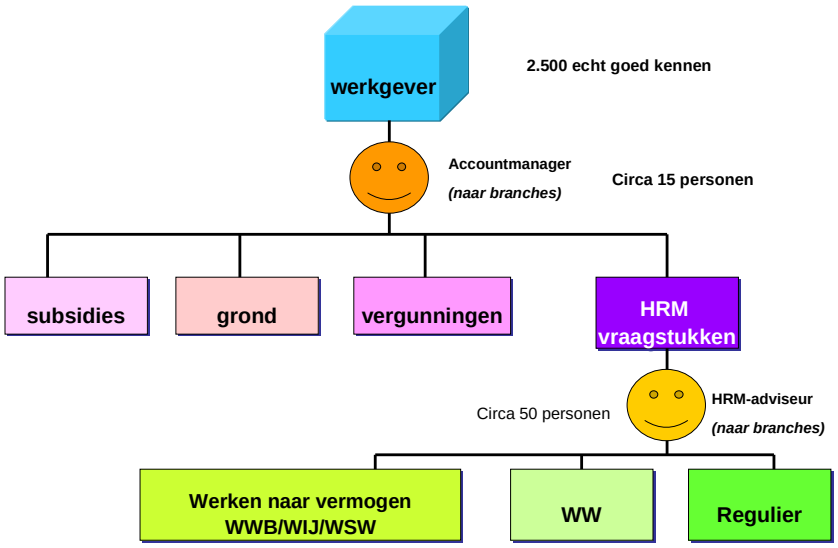
3.3 Het integrale dienstverleningsconcept

Op basis van de missie en visie is een plan van aanpak opgesteld: het integrale dienstverleningsconcept. De kern van dit plan is de werkgever op kop. Binnen de inrichting van het programma Economie & Werk komt een apart team werkgeversbenadering (zie organogram in hoofdstuk 1). Het team werkgeversbenadering bestaat uit circa 15 accountmanagers. Deze worden gekoppeld aan diverse branches. De accountmanagers hebben een uitstekend beeld van de kenmerken, plannen, knelpunten en behoeften van de 2.500 meest interessante werkgevers in Enschede (in een later stadium uit te breiden naar 10.000 werkgevers in de Regio Twente). De accountmanager richt zich op twee hoofdtaken namelijk de activiteiten die worden uitgevoerd door het reeds bestaande en door ondernemers gewaardeerde ondernemersloket (subsidies, grond, vergunningen inclusief de acquisitie van nieuwe bedrijven) en de activiteiten die worden uitgevoerd in het kader van het vinden van (additioneel) werk.

Als uit de contacten tussen werkgever en accountmanager blijkt dat er latent of manifest behoefte is aan meer ondersteuning op het gebied van HRM, dan schakelt de accountmanager de HRM adviseur in. De HRM adviseur brengt ter ondersteuning van de werkgever vanuit drie invalshoeken kennis en begeleiding in:

1. Het schakelen en makelen naar werkzoekenden die vallen onder de nieuwe wet werken naar vermogen (WIJ, Wajong, WWB, SW).
2. Daar waar mogelijkheden bestaan om werkzoekende in de WW te plaatsen binnen de organisatie, wordt in samenwerking met het UWV dit geregeld. De EAA constructie borduurt dus voort op de integrale werkgeversbenadering, zoals die nu ook al met het UWV wordt uitgevoerd. Met het UWV zullen wel nieuwe uitvoering- en financiële afspraken gemaakt moeten worden over deze samenwerking.
3. Daar waar dit niet geschikt is, gezien vanuit het perspectief van de werkgever, maar wel een concrete capaciteitsbehoefte bestaat schakelt de HRM adviseur door naar het reguliere aanbod aan ondersteuningsmogelijkheden (in samenwerking met uitzendbureaus, onderwijs, beschut werken, etc.)

Schematisch ziet dit er als volgt uit:



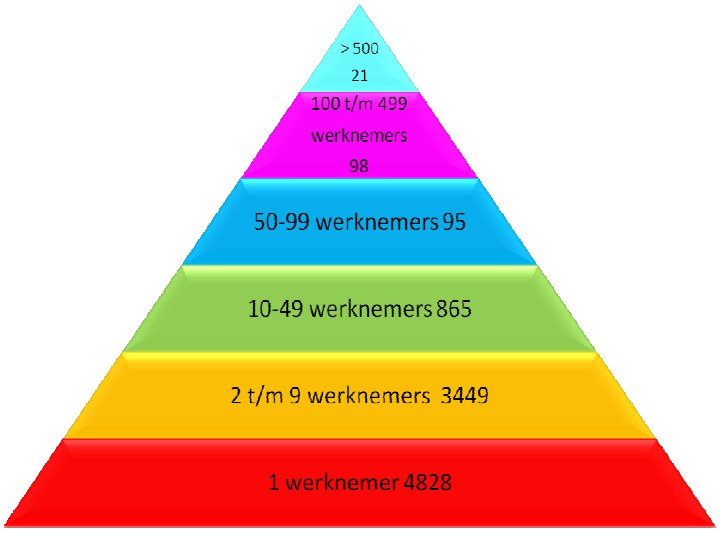
Binnen ca 1,5 jaar willen we de accountmanagers koppelen aan ca 2.500 werkgevers. Belangrijk aandachtspunt hierbij is het integreren van de toeleiding SW in de functie van HRM adviseur en het herpositioneren van de functie begeleiding SW in het kader van EAA. Dit heeft tot gevolg dat de DCW eind 2012 verdwijnt als zelfstandige dienst.

4. Wat is onze markt?

De werkgever op kop: de werkgever staat centraal in onze benadering en vormt daarmee onze primaire markt. Om succes te behalen (duurzame uitstroom van onze werkzoekenden) moeten we – nog beter dan nu – aansluiten bij deze markt. Waar liggen kansen, waar ontwikkelt de markt zich (naar verwachting) en welke bedreigingen liggen op de loer?

4.1 Aantal werkgevers.

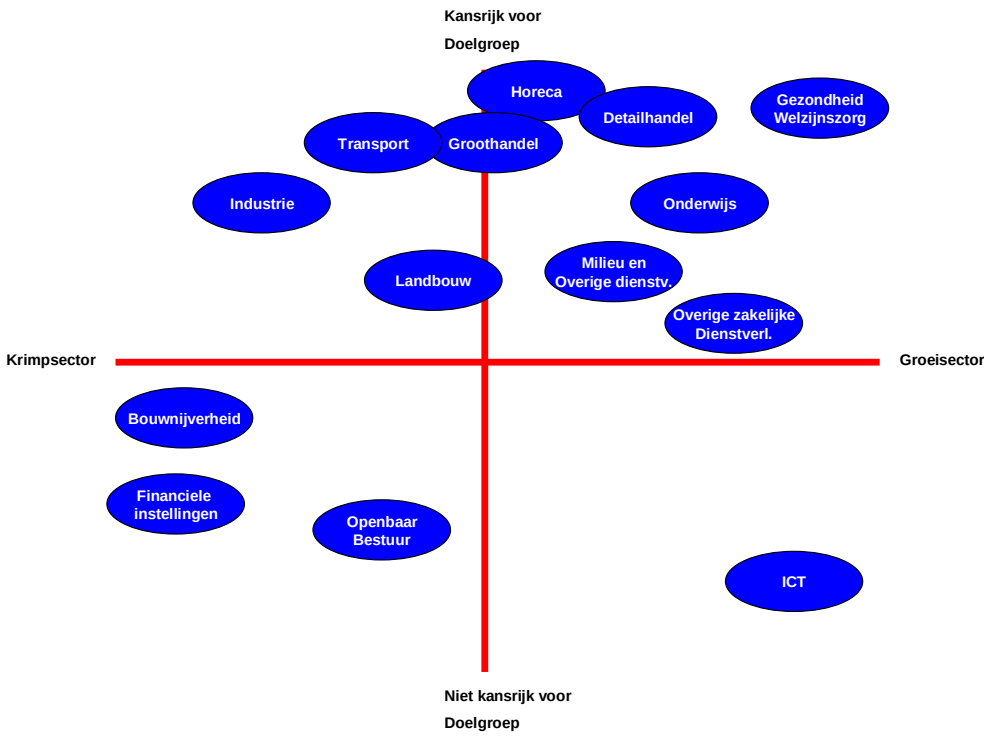
Eind april 2011 telde de Enschedese markt ca. 9.350 werkgevers met ruim 80.000 arbeidsplaatsen. Grofweg 50% van die arbeidsplaatsen blijkt bij kleine(re) werkgevers (2 tot 50 werknemers, waaronder ZZP-ers) te krijgen. Dit maakt kleine(re) werkgevers ook tot belangrijke spelers in onze markt en vraagt om bijbehorende marktbenadering (niet alleen focus op grote spelers). Inzet en opleiding van accountmanagers, HRM adviseurs en de in te zetten instrumenten moeten daarop nauw aansluiten.



4.2 In welke sectoren liggen de kansen?

Naast een goede focus op omvang, is het ook van belang de juiste aansluiting bij sectoren te vinden. Waar zit groei en waar juist krimp, wat betekenen ontwikkelingen in de markt voor onze werkzoekenden (en de daarbij in te zetten instrumenten)? En hoe verhoudt het lokale perspectief zich tot het regionale perspectief (uitgaande van een sollicitatierange van max. 1 uur reistijd)? Zakelijke dienstverlening, onderwijs, gezondheidszorg en milieu & overige dienstverlening boden in 2010 de meeste potentie qua werkgelegenheid in Enschede. In Twente zien we dat de bouwsector over de periode 2005 – 2010 in ieder geval nog in de plus zat, ook daar heeft echter de economische crisis zwaar toegeslagen.

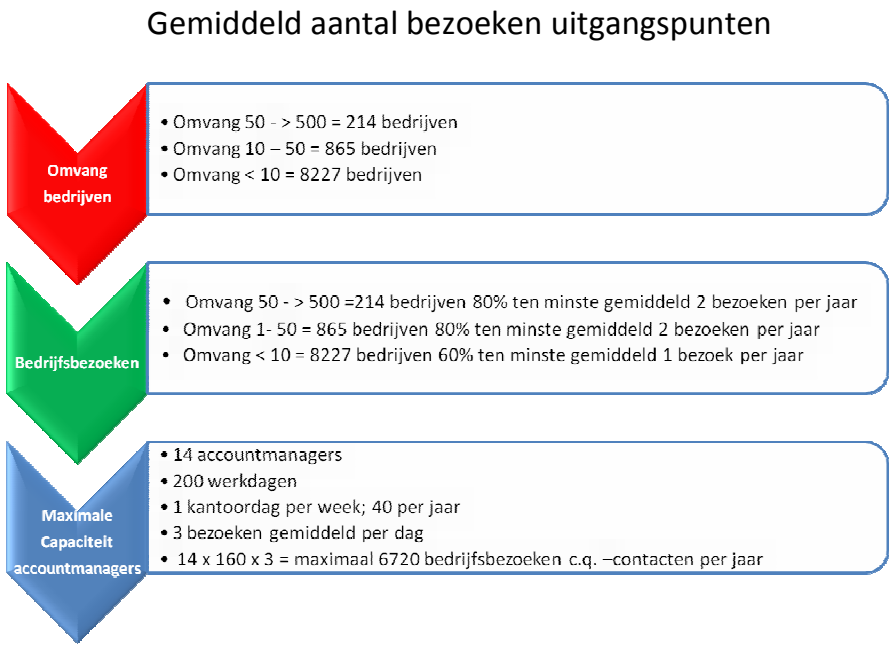
Op basis van deze gegevens (nadere details hierover in de bijlagen) zijn de krimp en groeisectoren in kaart gebracht. Dit levert onderstaand plaatje op.



Met deze gegevens in het achterhoofd, valt beter te sturen op inzet van formatie, kwaliteit en instrumentarium. Vanuit EAA perspectief is het van belang deze gegevens zo actueel mogelijk te monitoren; in verder uitrol van EAA is hiervoor nadrukkelijk aandacht en vindt afstemming met betrokken partijen (o.m. KvK) plaats.

4.3 Gerichte en efficiënte inzet accountmanagers

Op basis van een bezetting van 14 accountmanagers en 1 manager is de maximale capaciteit ongeveer 6.700 bedrijfsbezoeken per jaar:



De accountmanagers worden geselecteerd en aangestuurd op basis van vooraf geformuleerde competenties. De accountmanagers krijgen targets en worden op basis van hun output zonodig bijgestuurd. Het team van accountmanagers heeft snelle toegang tot alle beschikbare (gemeentelijke) regelingen, plannen e.d. op het gebied van gronduitgifte, bestemmingsplannen en vergunningen. Ook beschikken zij over een quick scan die eenvoudig laat zien of inschakeling van een HRM adviseur zinvol is.
De accountmanager volgt gerichte trainingen, waaronder een "coaching on the job". Alles staat of valt immers met een juiste benadering van de werkgever, het actief ophalen van de wensen van de werkgever en het samen met de werkgever verkennen van de kansen om zijn organisatie (onderneming) te laten bloeien en groeien. De kwaliteit van de contacten met de werkgever staan voorop. De tevredenheid van de contacten met de werkgever wordt regelmatig gemeten.

De accountmanager wordt ondersteund door een "backoffice", in de commerciële sector ook wel sales support genoemd.

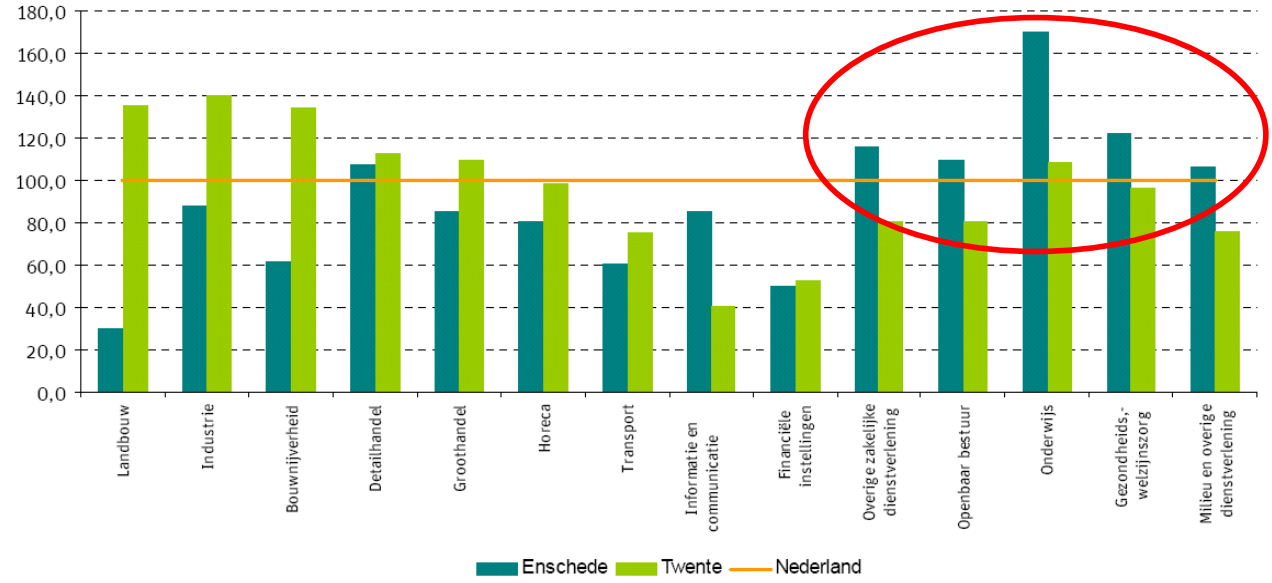
Op basis van de uitkomst van het gesprek tussen de accountmanager en de werkgever vindt via het ondernemersloket of indien relevant door de HRM adviseur verder contact met de werkgever plaats. Het ondernemersloket of de HRM adviseur onderhoudt naar aanleiding van de specifieke casus verder het rechtstreekse contact met de werkgever.

Om de effectiviteit nog verder te vergroten werkt het team van accountmanagers nauw samen met partners, zoals de bedrijfsadviseurs van Syntens.

Ook de werkgevers zelf dragen een steentje bij: bij een goede, geslaagde benadering van werkgevers kunnen zij immers als positieve referent richting collega werkgevers optreden. Streven is werkgevers in de (voor)laatste fase voor regulier werk zoveel mogelijk als positieve referent te laten optreden, om duurzame uitstroom te bevorderen.

Naast werkgevers vormen de werkzoekenden uiteraard een belangrijke doelgroep. De belangrijkste groepen werkzoekenden van EAA betreffen Wwb en SW populatie. Om de kans op een succesvolle match te vergroten, is goed inzicht in deze werkzoekenden onmisbaar. Het gaat daarbij niet alleen om inzicht in de kwaliteit, maar zeker ook inzicht in de motivatie van de doelgroep. Dit inzicht is ook van belang bij het bepalen van een juiste aanpak én bij het stellen van behandelprioriteiten. In de bijlagen zijn op hoofdlijnen wat bestandskenmerken opgenomen.

Figuur 1: Locatiequotiënten werkgelegenheid Enschede en Twente versus Nederland (100), 2010.



Bron: Bedrijvencartotheek Enschede en Lisa 2010

4.4 Concurrentieanalyse

Gaan wij ons met deze bredere dienstverlening op een markt richten waar ook andere aanbieders actief zijn? Dit moet in principe niet aan de orde zijn. We willen met uitzendbureaus afspraken maken en waar mogelijk zakelijke overeenkomsten sluiten over strategische samenwerking. Voor een deel is dat op dit moment ook al het geval, we gaan dit verder aanscherpen. Ons integrale dienstverleningsconcept kan voor hen zelfs tot extra business leiden.
We willen ook niet op de stoel gaan zitten van HRM-adviesbureaus. Daar waar sprake is van een koopkrachtige vraag naar HRM-advies zullen we deze direct doorsluizen naar reguliere aanbieders uit Twente. Hier willen we ook werkafspraken over afsluiten.

4.5 SWOT-analyse

Sterk:

- We hebben een groep van ruim 7.000 werkzoekenden die over vele mogelijkheden en talenten beschikken. We kunnen dit potentieel tegen financieel gunstige voorwaarden aanbieden aan werkgevers.
- We kennen al veel werkgevers in Enschede (en Twente)

Zwak

Gemeente en Werkplein hebben lang niet altijd een goede reputatie bij werkgevers

- We hebben nog niet alle aannames (zie hoofdstuk 1) uitgebreid in de praktijk getoetst
- We weten op dit moment nog te weinig van onze werkzoekenden om snel en adequaat te matchen met de vraag. Als we NIET kunnen leveren, terwijl we vraag gaan kweken, is dat een zeer zwak punt!

Kansen

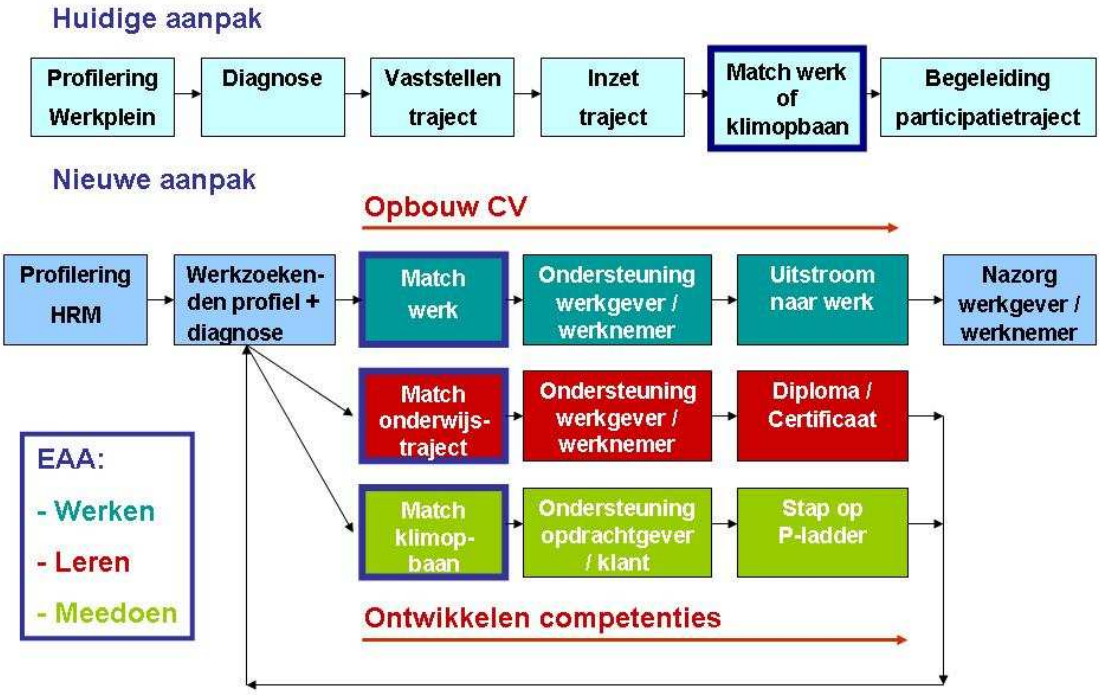
- De groeiende arbeidsmarkt, zoals die voorspeld wordt vanuit allerlei onderzoeken
- De MVO-trend die zich voortzet

Bedreigingen

- De landelijke bezuinigingen
- De economische ontwikkeling zet zich in Twente/Enschede voorlopig nog onvoldoende voort.
- Draagvlak werkgevers voor EAA blijft achter bij verwachtingen.

5. Hoe vullen we onze ambities in?

Het integrale dienstverleningsconcept staat of valt bij de wijze waarop vanuit het EAA-Team de HRM functie wordt ingevuld. Uitgangspunt hierbij is meedoen, leren, werken zoals dit in onderstaand schema "De werkgever op kop" is weergegeven.



Kern van deze aanpak is een goede match tussen de vraag van de werkgever en de mogelijkheden en competenties van de werkzoekende. Dit vraagt om een subliem diagnosetraject waarin de ontwikkelingsmogelijkheden van de werknemer in een voor de werkgever goed te beoordelen werkzoekendenprofiel worden vastgelegd. Dit leidt tot onderstaand beschreven ontwikkelpad als basis voor de HRM aanpak in Enschede.

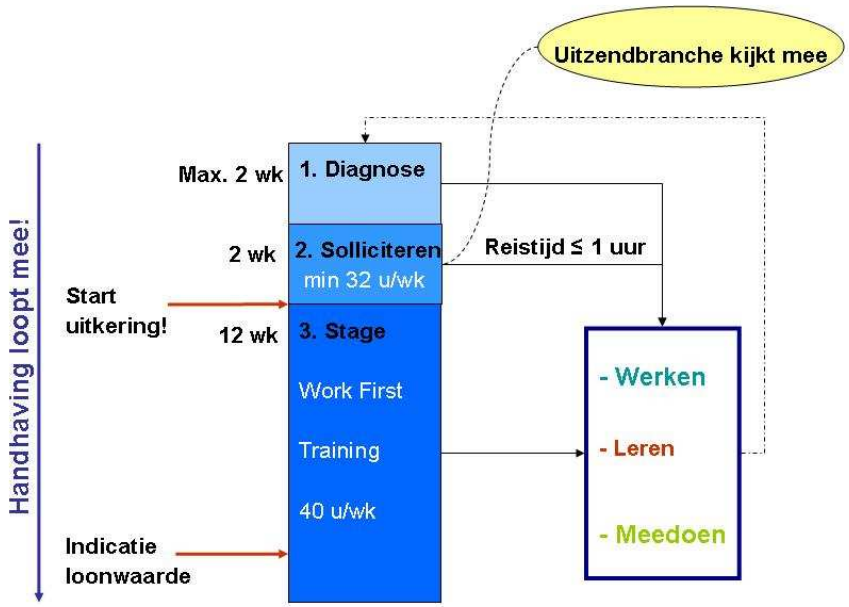
5.1 Ontwikkelpad Enschede.

Iedere werknemer die start met een WWB-traject doorloopt het Enschedese ontwikkelpad. In dit pad is alles gericht op intensief en snel aan de slag gaan met jouw mogelijkheden als werknemer om weer aan het werk te gaan. Het ontwikkelpad bestaat uit drie fases:

1. de diagnosefase
2. de sollicitatiefase
3. de stagefase
4. de fase meedoen /leren / werken

Handhaving loopt in dit proces nadrukkelijk mee, – waar nodig – als duwtje in de rug van werkzoekenden om de bij dit proces behorende verplichtingen na te komen. Daarnaast fungeert een strak georganiseerd proces, waarvan handhaving deel uitmaakt, ook als drempel voor nieuwe instroom.

Schematisch ziet dit pad er als volgt uit:



De werkzoekende is zelf de regisseur van zijn ontwikkelpad. Dat betekent dat hij/zij zelf verantwoordelijk is voor het doorlopen van alle fases. Waarnodig kan hierbij vanuit het Werkplein ondersteuning worden geboden. De werkzoekende kan er daarbij voor kiezen om onderdelen van de e-intake thuis te doorlopen, of op het Werkplein. De eerste vier weken is de werkzoekende actief bezig met zijn/haar werkzoekendenprofiel en met solliciteren. Na het beëindigen van deze vier weken ontvangt de werkzoekende een eerste uitkering en gaat de stagefase in. De stagefase duurt 12 weken.

1. De diagnosefase.
De diagnosefase vindt plaats in maximaal de eerste twee weken van het ontwikkelpad richt zich op het zo breed mogelijk in beeld brengen van CV, competenties, belemmeringen en kansen in het functioneren van de werkzoekende. Dit gerelateerd aan het zo snel mogelijk actief worden door het direct een plaats kunnen aanbieden bij een werkgever. Daarbij worden waarnodig de volgende instrumenten ingezet.

Intake
- voorlichting via standaard videofilm over rechten en plichten
- gebruik informatie e-intake van het UWV
- WWB e-intake op het Werkplein
- e-assesment gericht op het in beeld brengen competenties (bijvoorbeeld Carrière GPS of door P&O gehanteerde Q1000)
- diagnosegesprek met de HRM adviseur
- dossiervorming in werkzoekendendossier, alsmede in You Tube wervingsfilmpje van werkzoekende zelf, waarin hij/zij motiveert waarom hij/zij de geschikte nieuwe medewerker is.

Testen
- waarnodig wordt een taaltest ingezet
- waarnodig wordt een arbo-arts of een verzuimcoördinator ingeschakeld
- waarnodig vinden medische testen plaats door een fysiotherapeut of een psychotherapeut.
- waarnodig wordt een medisch specialist ingeschakeld

De fase eindigt met het vaststellen van een compleet werkzoekendenprofiel. Hieruit blijkt wat de competenties van de werkzoekende zijn, welke ontwikkelkansen en banen voor hem/haar het meest kansrijk zijn. Hierbij wordt vooral gekeken naar wat reëel mogelijk is en minder wat leuk maar weinig kansrijk is. Tussentijds is alles er op gericht om de werkzoekende zo snel mogelijk door te laten stromen naar regulier werk.

Als in de diagnosefase blijkt dat er bij de werkzoekende sprake is van een substantieel lage loonwaarde (indicatie: onder de 20%) in de praktijk veelal gecombineerd met medische, psychische en/of andere multiproblemen, treedt er een specifiek traject in werking. In dat geval wordt er door de begeleiding op het Werkplein direct aangesloten bij het beleid zoals dit nu wordt ontwikkeld in het kader van "Meedoen naar vermogen": de overheveling van de functie begeleiding uit de AWBZ naar de Wmo in combinatie met begeleiding en beschut werken vanuit de Enschedese Arbeidsmarkt Aanpak. Belangrijk aspect hierbij is de frontlinesturing zoals deze nu door het programma WZW wordt ontwikkeld. In het najaar van dit jaar wordt in dit kader een visiestuk aan het College voorgelegd. Uiteraard nemen we – waar mogelijk – werkzoekenden uit deze populatie zeker mee in EAA (m.n. Meedoe fase).

2. De sollicitatiefase.
In de sollicitatiefase gaat de werkzoekende twee weken lang actief in de volle breedte van alle mogelijkheden die hem of haar open staan solliciteren binnen een enkele reisafstand van 1 uur. Basis hierbij vormt het profiel dat in de voorafgaande fase is ontwikkeld. De werkzoekende solliciteert actief op de hem/haar aangeboden vacatures; bezoekt internetsites met vacatures; maakt gebruik van vacaturebanken, etc. Daarbij wordt in deze fase al actief over de schouder van de werkzoekende door de uitzendbranche meegekeken. Zij mogen hem/haar ook direct "oproepen" als zij een baan beschikbaar hebben die aansluit op het profiel van de werkzoekende. Over een vergoeding hiervoor (richting gemeente?) moeten we nog nadenken. De fase eindigt met een concrete mogelijkheid tot doorstromen naar regulier werk, of met inzicht van de werkzoekende over zijn of haar mogelijkheden op de arbeidsmarkt.

3. De stagefase.
De stagefase duurt maximaal 12 weken. Gedurende deze weken wordt de werkzoekende vanuit de mogelijkheden van zijn werkzoekendenprofiel met behoud van uitkering direct bij een werkgever een plaats geboden. De werkzoekende gebruikt deze periode om aan zijn competenties te werken, ritme op te doen en om structuur in het leven aan te brengen. Op basis van het werkzoekendenprofiel ligt het accent hierbij meer of minder op meedoen of op leren. Daarbij kan zowel gerichte training als de inzet van de Work First methode plaats vinden. Daar waar directe doorstroom naar regulier werk mogelijk is, wordt hier actief op ingezet. Waar duidelijk is dat het voor de ontwikkeling van de werkzoekende beter is om middels een klimopbaan aan de slag te gaan, wordt hier actief op ingezet. De stageperiode eindigt met een eerste indicatie naar de loonwaarde van de werkzoekende. Vanuit deze indicatie schuift de werkzoekende opnieuw in in fase 2: de sollicitatiefase, waarbij in overleg met de begeleiding op het werkplein vanuit alle beschikbare informatie een concrete match wordt gemaakt met de vraag van een werkgever die het best aansluit bij de mogelijkheden van de werkzoekende.

4. De fase van meedoen/leren/werken.
Afhankelijk van het persoonlijk werkzoekendenprofiel verkeert de werkzoekende altijd ergens in een traject van meedoen, leren of werken zoals dit in de beleidsnotitie "De werkgever op kop" is beschreven. Gedurende het ontwikkelpad wordt aan de hand van het persoonlijk werkzoekendenprofiel continu de balans opgemaakt aan welke stap in meedoen, leren of werken de werkzoekende toe is. Dit kan in iedere stap van het ontwikkelpad leiden dat de werkzoekende bijvoorbeeld een directe plaats vindt:

- in een klimopbaan in het kader van meedoen
- in een leerwerktraject bij een werkgever in het kader van leren
- bij een werkgever op basis van loonwaarde.

Inzet is dat iedere werkzoekende gedurende het ontwikkelpad uitstroomt naar regulier werk, dan wel ergens een plaats vindt in het kader van meedoen, leren werken. Iedere gevonden plaats kent een tijdelijkheid gekoppeld aan een concreet te behalen resultaat. Bij beëindiging van een gevonden plaats waarbij geen sprake is van uitstroom naar regulier werk, start opnieuw de diagnosefase om te bepalen wat de vervolgstap is in de ontwikkeling van de werkzoekende. In het kader van meedoen kan het voor een werkzoekende de constatering zijn dat op dat moment vrijwilligerswerk het hoogst haalbare is voor deze werkzoekende. Ook in deze situatie wordt altijd een tijdelijkheid aangegeven waarbij de werkzoekende op een afgesproken tijdstip opnieuw start met de diagnosefase.

5.2 Kennis van ons bestand

a. Werkgevers.
Kennis van en snelle toegang tot het bestand bij werkgevers is cruciaal voor het welslagen van EAA. We hanteren dit als volgt:

1. We leggen het bestand letterlijk in handen van de werkgever: hij krijgt zelf actief de mogelijkheid om in het bestand de match te maken tussen zijn vraag en het aanbod in het bestand.
2. Uitgangspunt hierbij: keep it simpel. De werkgever moet snel, makkelijk, en grofmazig door het bestand kunnen surfen.
3. Uitgangspunt is dat de werkgever zelf vast kan stellen welke mogelijkheden het bestand voor de werkgever biedt.
4. Bestanden worden hiertoe digitaal opengesteld voor alle werkgevers en andere relevante partijen. Dit geanonimiseerd.
5. De Werkgever maakt zelf actief voor hem of haar de gewenste selectie in het toegankelijk bestand
6. Vindt de werkgever niet wat hij zoekt komt hij bij de HRM-adviseur terecht. Deze ondersteunt vanuit zijn / haar kennis van het bestand de werkgever aanvullend op het komen tot een goede match.
7. De HRM-manager anticipeert actief indien blijkt dat de klantgegevens nog aanvulling of aanpassing behoeven. Positief neveneffect hiervan is een zelfzuiverend effect op het bestand door de gebruiker zelf. De gebruiker draagt bij aan de productverbetering.

Voordeel van bovenstaande aanpak is dat er geen discussie meer is over niet kunnen leveren, maar er een discussie ontstaat over het realiseren van een optimale match tussen vraag en aanbod. Dit omdat de gebruiker zelf vaststelt welk resultaat het klantenbestand voor hem op kan leveren.

b. Werkzoekenden.
Om de werkgever een goed beeld te kunnen geven van een werkzoekende in het bestand is de diagnose fase van het grootste belang. Hierbij maken we gebruik van instrumenten die hiervoor door gemeenten, het UWV en marktpartijen ontwikkelt zijn. Ook de werkzoekende moet zoveel als mogelijk zelf de regie houden. De trend is steeds meer naar open en toegankelijke systemen waarin werkzoekenden zichzelf goed kunnen neerzetten en aanbieden voor de arbeidsmarkt. In hetzelfde systeem moeten de werkgevers kunnen zoeken. Voor de werkzoekende die dicht bij de arbeidsmarkt staat hebben we vooral een faciliterende rol. We bieden verschillende platforms aan waarop men zichzelf aan kan bieden en ook zelf actief kan zoeken. Voor de werkzoekende met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt is het vaak nodig om veel meer gegevens goed in kaart te krijgen. Ultimo gaat het om de volgende zaken:

- woonsituatie en huisvesting
- opleiding/werkervaring
- lichamelijke gezondheid
- psychische gezondheid
- hulpverleners contacten
- sociaal netwerk
- schuldenproblematiek
- vrije tijd/hobby's
- talenten/vaardigheden
- wensen en motivatie
- justitie/politie
- verslaving
- zorgtaken
- taalvaardigheid (toets)
- plaatsing op de participatieladder / groeipotentie.

Bij de leefgebieden psychische en lichamelijke gezondheid is een aanvullend onderzoek in veel gevallen nodig. Het aanvullende onderzoek moet als doel hebben het vaststellen van wat de werkzoekende wel kan op het gebied van participatie/werk.

5.3 ICT

Uit onderliggend businessplan blijkt uit meerdere onderdelen dat goede ICT een belangrijke succesfactor is voor EAA. Dat begint feitelijk bij de digitale poort voor werkgevers én werkzoekenden.

Werkgevers krijgen via een digitaal platform informatie over EAA, de mogelijkheden en kansen die dit hen biedt en de aanvullende dienstverlening (werkgeversbenadering in volle breedte, dus niet alleen EAA). Ook is het voor werkgevers mogelijk in onze bestanden van werkzoekenden te grasduinen, om zelf mogelijk geschikte kandidaten te selecteren. Uiteraard dient het systeem daarbij aan te sluiten bij de behoeften van werkgevers; bijvoorbeeld door te kunnen zoeken om competenties, inzetbaarheid in uren (full/parttime), relevante werkervaring en opleiding, et cetera.

Voor de werkzoekenden start het digitale proces ook aan de voorkant. Een (potentiële) werkzoekende die zich bij de gemeente wil aanmelden, vindt via onze EAA portal alle nodige informatie over dit proces, met bijbehorende rechten en plichten. Kandidaten die zich willen aanmelden, dienen via het systeem vooraf een aantal digitale stappen te doorlopen (denk aan digitaal assessment, opstellen CV, beantwoorden vragenlijst). Enerzijds vergroot dit voor een aantal kandidaten de drempel (gaan zelf op zoek naar werk), anderzijds helpt dit de vindbaarheid van werkzoekende in het vervolgproces te vergroten. Het dossier van de werkzoekende wordt geregeld geactualiseerd gedurende de periode dat hij/zij bij de gemeente als werkzoekende staat ingeschreven. Bijvoorbeeld na de eerste periode van intake/diagnose, na een loonwaarde indicatie, na een opleiding of werkervaring, et cetera. Het hele proces rondom werkzoekende wordt daarmee gedigitaliseerd en – mits geautoriseerd – voor betrokkenen direct opvraagbaar (Werkplein 2.0).

De aanschaf en inrichting van het systeem en stroomlijning van de informatiehuishouding betreft een separaat deelproject binnen EAA. Waar mogelijk wordt daarbij aangesloten bij bestaande, zich reeds bewezen systemen. Denk daarbij aan voorbeelden van UWV, maar ook systemen die in uitzendbranche gebruikt worden om vanuit werkgever óf vanuit werkzoekende een match te maken (tweerichtingsverkeer). Aansluiting bij moderne media, zoals youtube (voorstelfilmpje van werkzoekende), linkedin/hyves/twitter e.d. vindt daarbij eveneens plaats. Ontwikkeling en inrichting van systemen en bijbehorende processen vindt waar mogelijk in samenwerking met partners (zoals UWV, belastingdienst, Centric, aansluiten bij landelijke ontwikkelingen) plaats. Dit geldt onder meer meer ook voor andere relevante systemen in de uitvoeringsorganisatie (uitkeringsadministratie).

Overigens kan de uiteindelijke keuze voor een systeem (op termijn) nog van invloed zijn om de voor EAA in te zetten formatie. Immers, een betere digitale infrastructuur ondersteunt efficiënte bedrijfsvoering en draagt daarmee mogelijk bij aan beperktere formatie.

5.4 Beschut werken

Ook in de toekomst blijft er een organisatie voor beschut werken bestaan. Deze voorziening is bedoeld voor diegenen waarvoor de stap naar een plek bij een reguliere werkgever niet haalbaar is. Landelijk wordt de omvang van de voorziening beschut werken vastgesteld op 30.000 plekken oftewel circa 1/3 van de huidige SW-populatie. Bij de uitwerking van het landelijk verdeelmodel moet blijken hoe de verdeling van dit aantal over Nederland plaatsvindt. Vooralsnog gaan we uit van een omvang van circa 500 plekken in Enschede.

Om het beschut werken zo passend mogelijk bij de doelgroep te organiseren gaan we ervan uit dat er circa 4 tot 5 verschillende werksoorten nodig zijn om de nodige variatie aan werkzaamheden te kunnen aanbieden aan de doelgroep die is aangewezen op beschutte arbeid. Tegelijkertijd willen we de schaal waarop we de activiteiten aanbieden eveneens afstemmen op de doelgroep. Daarmee kiezen we voor een kleinschaliger opzet dan nu het geval is, in de vorm van circa 3 tot 4 locaties liefst met enige spreiding over de stad om ook de bereikbaarheid en toegankelijkheid van de voorziening te waarborgen.

Op de vraag of dit onderdeel binnen de gemeentelijke organisatie gepositioneerd moet worden dan wel dat een zelfstandiger positie wenselijk is, vindt nog oriëntatie plaats. Bedoeling is om daar in de loop van dit jaar een richting in te bepalen.

Voor de personele bezetting van het onderdeel beschut werken gaan we uit van de volgende opbouw:

- 1 productgroepmanager die eindverantwoordelijk is voor de eenheid beschut werken
- 2 staffunctionarissen (P&O en financiën,)
- 7 teamleiders
- 4 ondersteunende medewerkers (planning, inkoop, training e.d.)
- 1 verkoper

Voor huisvesting is naar schatting circa 6.000 m2 nodig, maar dit kan minder zijn afhankelijk van het aantal beschut werkenden dat primair is aangewezen op buitenactiviteiten..
De totale kosten van het onderdeel beschut, dat wil zeggen inclusief de overhead maar exclusief de loonkosten van de beschut werkende medewerkers. schatten we op jaarlijks € 2,2 miljoen.

5.5 Armoedebeleid

Ook bij het armoedebeleid staan werken, leren, mee doen voorop. We gaan uit van een hiertoe activerend armoedebeleid. Dit beleid is er op gericht om de gelden die we inzetten in het kader van armoedebeleid zo te positioneren dat het voor mensen aantrekkelijk is om te gaan werken, leren of meedoen. Daarbij worden alle regelingen die hierbij belemmerend werken zoveel mogelijk vermeden. Onderdeel hiervan is handhaven vanuit het principe: hard met hart. Hard op de uitgangspunten van werken, leren, meedoen gecombineerd met handhaven vanuit een warm hart als het gaat om individuele sociale en maatschappelijke consequenties.

5.6. Product markt combinaties (PMC's)

We delen de PMC's grofmazig in in drie productengroepen: meedoen, leren en werken. Deze koppelen we aan de sectoren genoemd in paragraaf 4.2. Uitgangspunt is uitgaan van de meest kansrijke koppelingen. Daarbij moet de groep werken in alle sectoren weggezet kunnen worden. Voor leren liggen de meeste kansen in de groeisectoren: horeca, detailhandel, gezondheidszorg, onderwijs, milieu en overige dienstverlening. De groep meedoen wordt voornamelijk gecombineerd met het maatschappelijk middenveld (sportverenigingen, welzijnswerk, vrijwilligers, sportverenigingen, etc.) en vindt vooral plaats in de wijk.

Vanuit de eerder beschreven ontwikkelpaden wordt de sturing op deze koppelingen gemaakt, waarbij tijdens de start de beoordeling in de breedte wordt gedaan. Naar mate het ontwikkelpad volgt, vindt verfijning plaats in de ontwikkeling van de werkzoekende. Uitdaging is om flexibel met deze indeling om te gaan zodat we creatief werkzoekenden aan de meest kansrijke werkgevers kunnen koppelen, los van teveel hokjes en structuren. De in deze paragraaf beschreven basisgedachte wordt in het vervolg op dit businessplan nader uitgewerkt.

5.7 Wat betekent dit voor de organisatie van EAA?

De nieuwe aanpak en werkwijze vraagt om een bijpassende organisatie qua mensen en middelen. In hoofdlijnen telt de EAA organisatie (na volledige implementatie) circa 50 HRM adviseurs, 6 diagnosten, 4 (extern/op afroep beschikbare) diagnosespecialisten (fysio, arboarts, psycholoog e.d.), 10 begeleiders (voor werkgevers en werkzoekenden) en 7 medewerkers in management/ondersteuning.

Het diagnoseteam, met 6 diagnosten en 4 specialisten, vormt een belangrijke schakel in het voorportaal van werkzoekenden. Direct bij aanmelding wordt een werkzoekende door dit team beoordeeld; hieruit volgt, samen met de door de werkgevende doorlopen (assessment)testen en het CV, een profiel van de werkzoekende.

De 50 HRM adviseurs brengen het grootste deel van hun tijd door bij werkgevers, gericht op het creëren en onderhouden van MLW plekken. Rondom werkzoekenden die een plaats hebben gevonden verzorgen HRM adviseurs daarbij ook een stuk ondersteuning en begeleiding, zowel richting werkgever als richting werkzoekende. Circa 5 HRM adviseurs fungeren daarnaast ook als branchegerichte HRM coördinator van een groepje HRM adviseurs; deze coördinatoren vormen een belangrijke schakel in dagelijkse aansturing/sparring, branchespecifieke ontwikkelingen en de personele jaarplan cyclus. Binnen een branche fungeren de HRM adviseurs zoveel mogelijk als vast aanspreekpunt voor werkzoekenden die bij de werkgevers-/brancheload van deze HRM adviseurs een plaatst hebben gevonden.

Het team van 10 begeleiders draagt zorg voor begeleiding van werkzoekenden en werkgevers bij meer complexe vraagstukken. Dit kan bijvoorbeeld in de diagnosefase van werkzoekenden spelen,

om ze te helpen bij (basale) gedragskenmerken. Het team van begeleiders speelt ook een rol bij complexere vraagstukken rondom werkzoekenden die en plaats hebben gevonden, zowel richting werkzoekende als werkgever. De HRM adviseur heeft hiermee een terugvalmogelijkheid als zwaardere of meer specialistische ondersteuning gewenst is. Binnen het team van begeleiders fungeert zoveel mogelijk één vast aanspreekpunt per werkzoekende, om deze zo goed en strak mogelijk te begeleiden naar (regulier) werk. Dit ontslaat de werkzoekende overigens niet van zijn/haar verantwoordelijkheid de regie over zijn/haar eigen ontwikkelpad te voeren.

Tot slot zijn 7 medewerkers belast met overall management, ondersteuning en kwaliteitszorg (inclusief rechtmatigheid). De manager is verantwoordelijk voor het aansturen van de HRM coördinatoren, het diagnoseteam (inclusief specialisten), het begeleidingsteam en de ondersteuners. Daarnaast neemt de manager deel aan het MT van E&W om korte en kwalitatief goede lijnen met werkgeversbenadering en strategie & beleid te waarborgen.

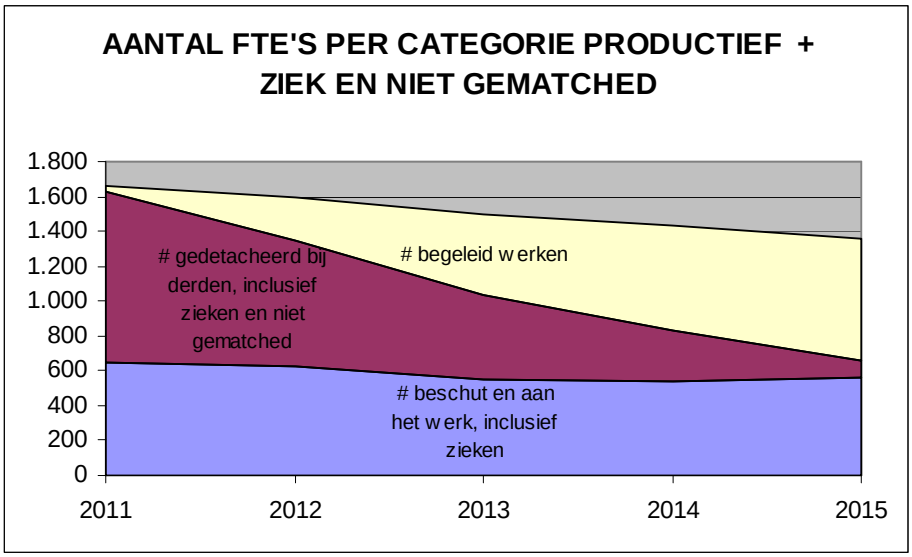
Deze organisatie vraagt qua middelen om een passende inrichting. Praktisch gezien betekent dit bijvoorbeeld dat HRM adviseurs beschikken over laptops en smartphones, om optimale bereikbaarheid en beschikbaarheid van profielen van werkzoekenden te waarborgen.

5.8 Groeimodel

Bij de inrichting van de EAA organisatie is sprake van een groeimodel, dat zich na de zomer van 2011 ontwikkelt náást de bestaande organisatie. Op termijn – binnen maximaal 1,5 jaar - gaat de huidige organisatie op in de nieuwe (geleidelijke uitfasering).

Bij deze transitie is aandacht voor verschillende 'sporen', die deels in separate werkgroepen worden opgepakt. Sporen die hierbij aandacht verdienen, zijn o.m. personeel (functieprofiel), cultuur, werkprocessen, ICT, communicatie/PR, inrichting voorportaal (diagnosemodel), betrokkenheid van strategische partners (werkgevers, onderwijs e.d.) en onderlinge relaties. Een projectmanager (kwartiermaker) stuurt deze ontwikkeling aan, voor de verschillende deelterreinen zijn projectleiders beschikbaar. Op basis hiervan krijgt het implementatieplan vorm. Daarbij is ook aandacht voor concrete planning en verwachtingenmanagement van o.m. bestuur en medewerkers.

Gedurende de komende jaren gaan we actief de huidige SW-detacheringen omzetten naar begeleid werken bij reguliere werkgevers. Onderstaande figuur geeft een schematische weergave van deze omzetting.



6. Randvoorwaarden & risicoanalyse

Een aantal randvoorwaarden is cruciaal voor het maken van een succesvolle omslag. Sommige vragen om specifieke aandacht in het vervolgproces, om omslaan in risico te voorkomen. Naast deze randvoorwaarden beschrijven we ook een aantal expliciete risico's. Deze randvoorwaarden en risico's spelen vanuit verschillende perspectieven (financieel, organisatorisch en sociaal) en hangen op onderdelen nauw met elkaar samen.

6.1 Randvoorwaarden en risico's EAA

a. Betrokkenheid werkgevers
De werkgever op kop vraagt om actieve betrokkenheid van werkgevers. Onze nieuwe aanpak is van, voor en door werkgevers en vraagt om nauwe samenwerking met betrokken partijen in uitzendbranche en P&O werkveld. Idee hierbij is een soort Raad van advies – mogelijk als uitbreiding van ons huidige arbeidspact met koplopers en ambassadeurs - opzet te hanteren, waaraan werkgevers en relevante stakeholders deelnemen. Daaraan kan ook een logo en/of label worden gekoppeld, dat deelnemende werkgevers mogen voeren. Dit biedt vanuit Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen ook een extra 'beloning' voor werkgevers.

We gaan dus nog meer in gesprek met werkgevers. Een strategie over hoe we dit vormgeven en welke werkgevers/branches we als eerste benaderen – mede in relatie tot plaatsing SW – wordt nader uitgewerkt. Daarbij maken we ook gebruik van bestaande overleg- en samenwerkingvormen, zoals het arbeidspact.

Deze nadrukkelijke betrokkenheid van werkgevers in het concept moet voorkomen dat de gehanteerde aanpak onvoldoende draagvlak onder werkgevers kent.

Dit laatste betreft één van de grootste risico's die samenhangt met EAA. Zonder voldoende draagvlak onder werkgevers immers geen succes. Belangrijkste directe impact hiervan is financieel: de plaatsing bij werkgevers levert immers voor EAA noodzakelijke inkomsten (loonwaarde) op. Door werkgevers en andere strategische partners actief te betrekken in onze aanpak, proberen we dit risico te voorkomen.

b. Vakmanschap EAA medewerkers
Het vinden van voldoende MLW plekken vraagt om een goede verbinding met de markt. Weten wat leeft en speelt binnen een branche en bij specifieke werkgevers en daarop kunnen anticiperen, vraagt specifieke deskundigheid en competenties van onze in te zetten accountmanagers (team werkgeversbenadering) en HRM adviseurs (cluster EAA). Dit vraagt om ruimte om betrokken medewerkers op kwaliteit te (mogen) selecteren (voorkomen risico). T.a.v. de HRM adviseurs is een concept functieprofiel in de bijlage opgenomen, verdere uitwerking daarvan vindt in overleg met P&O plaats.

Dit vakmanschap vormt overigens ook een belangrijke basis voor een andere succesfactor: kunnen leveren. De EAA medewerkers moeten erin kunnen (blijven) slagen kandidaten richting werkgevers aan te bieden, waarbij een succesvolle match te maken valt. Leveren we niet, dan brengt dat de nodige (financiële) risico's met zich mee. Selectie van de in te zetten EAA medewerkers op kwaliteit helpt risico's t.a.v. mismatch met de branche of het niet kunnen leveren te beperken.

c. ICT
De digitale infrastructuur is een belangrijke backbone van de werkgever op kop:
- Voor beheer/onderhoud, zowel van werkzoekenden (CV's, uitkomsten digitaal assessment, You Tube filmpjes) als van werkgevers (vacatures).
- T.b.v. matching klantprofielen met MLW plekken werkgevers.
- Efficiëntie: digitale ontsluiting voor zowel onze organisatie als werkgevers en derden (uitzendbranche).
- Aanhaken bij bestaande systemen (carrière gps, regio legio) en leren van andere markten (monsterboard.nl, Mondriaan (Tempo Team) e.d.).
- Tijdige selectie van een geschikt en snel te implementeren systeem is cruciaal. Verkenningen en voorbereidingen voor functionele specificaties om tot selectie van een geschikt systeem te komen, zijn reeds gestart (voorkomen risico).

- Een goed werkend systeem gecombineerd met kwalitatief hoogwaardige medewerkers verkleint de kans op het niet kunnen leveren van geschikte kandidaten aanzienlijk. Hiermee wordt het risico van 'nee' moeten verkopen aan werkgevers bij beschikbare plekken aanzienlijk beperkt.

Een goed ICT systeem, waarin profielen van werkzoekenden én (functies van) werkgevers te matchen zijn, vergroot de kans van slagen dus aanzienlijk en beperkt de daarmee samenhangende risico's (o.m. minder inkomsten door niet kunnen leveren). Aansluiting bij relevante landelijke ontwikkelingen en UWV vindt hierbij plaats (zie ook hoofdstuk 5). Een werkgroep wordt belast met de selectie en inbedding van dit systeem, binnen door het college en in onderliggend businessplan gestelde condities.

d. Diagnose/ontwikkelpad
Een subliem beeld van de kwaliteiten en beperkingen van werkzoekenden en een behandelplaatje voor deze beperkingen zijn belangrijke succesfactoren. Een goede, realistische diagnose is dus onmisbaar. Voor het vervolgproces is goede aansluiting op gebruikte ICT en werkwijze van HRM adviseurs noodzakelijk. Zie ook het in hoofdstuk 5 geschetste ontwikkelpad.

Een goed werkend ontwikkelpad is daarmee een belangrijke organisatorische succesfactor. Zonder een dergelijk pad en bijbehorende (ICT) koppelingen is het niet mogelijk onze EAA organisatie op de gewenste professionele en flexibele manier in te richten en de resultaten te behalen.

e. Poort (blijft) moeilijk open gaan
Het voorkomen van nieuwe instroom en het direct oppakken van alle werkzoekenden (goede diagnose, gevolgd door sollicitatieplicht en Work First achtige methodiek) staan hierbij centraal. Dit proces kent een verplichtend karakter voor alle werkzoekenden, dus ook het 'zittende' bestand. Achterliggend doel is het voorkomen van instroom. In bijzondere situaties is beroep op hardheidsclausule mogelijk (bijvoorbeeld een verzoek tot (tijdelijke) ontheffing van sollicitatieplicht), waarbij deze wel zo snel mogelijk wordt afgehandeld.

Belangrijk hierbij is dat de organisatiecultuur voldoende ruimte biedt voor deze 'hard met hart' aanpak. De achterliggende processen en bijbehorend gedrag van de organisatie moeten hierop ook zijn aangepast. Enerzijds een organisatorisch risico, anderzijds betreft dit ook duidelijk een item met sociale impact.

f. Handhaving
Vanaf het moment van nieuwe instroom loopt de handhaving parallel mee. Achterliggend doel hierbij is 'werk' te belonen en ontduiking daarvan, in welke vorm dan ook, te bestraffen. Een dag niet deelnemen zonder geldige reden betekent dan dus ook een dag geen uitkering. Een vergelijkbare systematiek geldt voor het 'zittend' bestand.

Hierbij gelden vergelijkbare kanttekeningen als bij het voorgaande punt: de organisatiecultuur moet ruimte bieden/krijgen om handhaving goed in te zetten, 'hard met hart'.

g. Samenwerkingspartners
Belangrijke partners zijn onderwijsinstellingen (ROC, AOC e.d. i.s.m het programma O&O), zorgaanbieders (i.s.m. programma WZW), UWV en regiogemeenten. T.a.v. UWV is daarbij de vraag relevant hoe om te gaan met WW; we kunnen deze doelgroep (op termijn) ook meenemen in onze aanpak (lump sum financiering).

Goede betrokkenheid is, net als bij werkgevers, een belangrijke beheersmaatregel. Door strategische partners vooraan in het proces goed te betrekken, ontstaat ruimte om samen op te trekken en vormt EAA geen (potentiële) bedreiging.

h. Lef
Zowel (politiek) bestuurlijk als ambtelijk is een gezonde dosis lef nodig om zaken anders aan te pakken dan tot nu toe. Enerzijds vraagt dit om (soms ingrijpende) politiek bestuurlijke afwegingen (zie eerder in dit businessplan), anderzijds ook om innovatief, ondernemend gedrag van betrokken ambtenaren. Vanuit organisatorisch perspectief is sprake van een nieuw, uniek concept met dito organisatie-inrichting. Bij de implementatie is veel aandacht voor het proces en de verandering, om mogelijk met deze 'nieuwigheid' samenhangende risico's te beperken. Daarbij is ook nadrukkelijk aandacht voor de cultuur- en werkstijlomslag die met deze veranderde aanpak samenhangt.

6.2 Randvoorwaarden en risico's vanuit SW perspectief

Doelstelling is de huidige detacheringen maximaal om te zetten in begeleid werken. Dit betreft circa 1.000 plaatsen (grofweg 900 fte, ofwel 900 standaardeenheden (se)). De begeleiding gaat daarbij over naar de werkgever, terwijl we de huidige terugkomrechten conform WSW blijven respecteren. Vanuit gemeentelijk perspectief zijn de gemiddeld langere duur van plaatsingen (dus grotere zekerheid) en geen risico bij ziekte of te weinig werk (bij SW doelgroep van na 1998) de grote voordelen van begeleid werken boven detachering.

Dit brengt vanuit werkgeversperspectief echter een aantal risico's met zich mee, die daarmee ook een risico voor de omzetting van detachering naar begeleid werken vormen. Dit vraagt om passende beheersmaatregelen, bijvoorbeeld het beperken van deze risico's of prikkels inbouwen, die het nemen van deze risico's voor werkgevers rechtvaardigt. Wat betreft het risico bij ziekte en arbeidsongeschiktheid is bijvoorbeeld wel een claim bij het UWV mogelijk (no-risk polis UWV conform eigen CAO).

Het belangrijkste risico voor werkgevers betreft het overstappen naar vaste dienstverbanden, waardoor het werkgeversrisico van gemeente (DCW) naar de werkgever verschuift. We kunnen werkgevers daarbij zoveel mogelijk tegemoet komen, in ieder geval door een zo groot mogelijk deel van de beschikbare SW subsidie richting werkgevers te laten stromen (dus zo laag mogelijke transactiekosten gemeente). Ook in de begeleiding/ondersteuning tijdens de overgangsfase en aanvullende ondersteuning vanuit EAA valt meerwaarde richting werkgevers te bieden. Zo helpt goede begeleiding vóór de overstap van SW-ers naar begeleid werken het risico te beperken dat loonwaarden te laag liggen, waardoor voor werkgevers een negatieve marge ontstaat.

Vanuit SW-ers is deze overstap van SW naar regulier dienstverband ook een spannende overstap. Op termijn biedt deze naar verwachting wel meer groeipotentie (bevriezing SW lonen versus indexering CAO lonen), hetgeen als een positieve prikkel fungeert in deze verandering.

Vanuit gemeentelijk perspectief spelen verschillende risico's een rol, m.n. rondom begeleid werken. Gemiddeld genomen levert begeleid werken een hogere marge voor de gemeente op dan detachering. Als de overstap naar begeleid werken langzamer of minder omvangrijk verloopt dan verwacht, dan levert dit minder inkomsten en dus een groter tekort op. Daarnaast speelt ook de potentiële concurrentie, bijvoorbeeld van andere SW bedrijven of aanbod vanuit buitenland een rol. Naar verwachting valt de impact van deze potentiële concurrentie wel mee. Waar nodig kunnen we onze goede relatie met collega SW bedrijven in de regio inzetten om gezamenlijk op te trekken.

Daarnaast bestaat een gedeeltelijk risico op uitval uit begeleid werken. Kandidaten die uitvallen, stromen door naar de WW of vallen terug in de SW. Deze laatste groep brengt een financieel risico met zich mee (opnieuw toeleiden naar begeleid werk, reïntegreren).

6.3 Geleidelijke overgang

We gaan bij de uitvoering van dit businessplan uit van een aantal aannames (zie hoofdstuk 1 en bovenstaande randvoorwaarden). Als blijkt dat 1 of meerdere van deze aannames in de praktijk niet kloppen, dan ontstaan reële risico's binnen de businesscase. Daarom gaan we niet in 1 keer "om" maar bouwen we stap voor stap aan implementatie van EAA.

Daarbij nemen we onze ervaringen vanuit andere relevante projecten, waarvan Pathmos een nadrukkelijk voorbeeld is, ook mee in het vervolgproces. Dit betreft onder meer de opgedane ervaringen in de dynamiek tussen vraag en aanbod, het werken met proefplaatsen (t.b.v. overige maatschappelijke businesscases) en het werken met loonsuppletie.

7. Financiële analyses

Bij het uitwerken van het businessmodel dat ten grondslag ligt aan de nieuwe uitvoeringsorganisatie is het van belang om goede financiële analyses te maken. In dit hoofdstuk staan we stil bij zaken als rendement, investeringen, kosten en baten.

Voor een goede analyse van het huidige rendement ontbreekt het op dit moment aan een duidelijke relatie tussen inspanningen en resultaten. Dit is ook een van de belangrijkste conclusies van het recente rekenkameronderzoek naar het instroom- en uitstroombeleid.

7.1 Hoe berekenen we het rendement?

Op dit moment investeert Enschede jaarlijks circa € 33,6 miljoen aan begeleiding voor SW en WWB (zie tabel in hoofdstuk 1). Door bezuinigingen op SW- en P-budget zal de jaarlijkse dekking die we hiervoor ontvangen binnen 3 jaar cumulatief dalen met circa € 23 miljoen.

Als belangrijkste rendement zien we de duurzame uitstroom vanuit de gemeentelijke verantwoordelijkheid (SW en Wwb, in de toekomst alleen Wwnv). Bij voorkeur natuurlijk in de richting van reguliere werkgevers en regulier werk.
Afgelopen jaren lag de jaarlijkse uitstroom op circa 2.000 personen (Wwb) per jaar. Bij de SW is dat op dit moment nog niet goed te definiëren, maar ligt het voor de hand uit te gaan van uitstroom naar begeleid werken.

De directe kosten van deze uitstroom zijn in 2011 als volgt:

Begeleidingskosten WWB (salarissen en overhead):	€ 7,9 mln
Begeleidingskosten SW (salarissen en overhead)	€ 12,8 mln
Totaal gemeentelijke organisatie (excl. rechtmatigheid):	***€ 20,7 mln***
P-budget dat we in 2011 nog kunnen inzetten voor deze doelgroep	€ 13,4 mln
Totaal	**€ 34,1 mln**

Bij een uitstroom van 2.000 personen per jaar bedragen de kosten per uitgestroomde persoon dan € 10.350 (ambtelijke inzet) resp. € 17.050 (totaal).

De nieuwe opzet ziet er als volgt uit (zie ook verderop in dit hoofdstuk):

Begeleidingskosten Team EAA (salarissen en overhead):	€ 7,0 mln
Kosten EAA beschut (salarissen en overhead)	€ 2,2 mln
Totaal gemeentelijke organisatie (excl. rechtmatigheid):	***€ 9,2 mln***
P-budget dat we in 2012 e.v. gaan inzetten t.b.v. werkgevers (plekken)	€ 3,4 mln
Totaal	**€ 12,6 mln**

Bij een uitstroom van 2.000 personen per jaar bedragen de kosten per uitgestroomde persoon dan in de nieuwe opzet € 4.600 (ambtelijke inzet) resp. € 6.300 (totaal).

Uit dit overzicht blijkt dat het rendement fors stijgt (veel lagere kosten per uitgestroomde). Ook wordt duidelijk dat de totale ambtelijke organisatie die zich met deze activiteit bezig houdt bijna halveert. Of dat in de praktijk binnen 2 tot 3 jaar valt te organiseren is nog onderwerp van nader onderzoek.

7.2 Inzet en investeringen

Om de nieuwe organisatie versneld te ontwikkelen zijn de volgende investeringen noodzakelijk:

• Ontwikkelen diagnose-aanpak: 1.200 uur:	€ 0,1 mln.
• Investeringen in ICT:	€ 0,25 mln
• Uitgaven i.v.m. marketing/promotie:	€ 0,25 mln
• Inzet in tijdelijke extra capaciteit uitvoering:	€ 0,4 mln
• Inzet in kwartiermaker/management	€ 0,1 mln
Totaal eerste 8 maanden (september '11 – april '12)	**€ 1,1 mln**

7.3 Kosten

De nieuwe organisatie brengt naar verwachting structureel de volgende kosten met zich mee:

Onderdeel Team EAA	**Kosten**
50 HRM adviseurs	
Diagnoseteam (6 m's)	
4 diagnosespecialisten (fysio, arts e.d.)	
Begeleidingsteam (wg's en wz'en), 10 mw's	
Management, ondersteuning, Q-beheer e.d., 7 mw's	
Subtotaal Team EAA	*€ 4.400.000*
0verhead (48%)	*€ 2.100.000*
Overige kosten (n.t.b.)	*€ 500.000*
Totaal	**€ 7.000.000**

Onderdeel EAA-beschut	**Kosten**
1 Productgroepmanager	
2 stafmedewerkers (P&O en financiën)	
7 teamleiders	
4 ondersteuners (planning, inkoop, training e.d.)	
1 Verkoper	
Subtotaal EAA beschut	*€ 890.000*
0verhead (48%)	*€ 430.000*
Meerkosten huisvesting (6.000 m2)	*€ 400.000*
Overige kosten (n.t.b.)	*€ 480.000*
Totaal	**€ 2.200.000**

Overige kosten	**Kosten**
Structureel	
Vergoeding aan werkgevers voor de begeleiding	
En meerkosten i.v.m. beperkte inzetbaarheid: € 3.500 per	
Begeleid werken plek	
Bij (uiteindelijk) 700 plekken is dit dus	€ 2.450.000
Incidenteel	
Diverse kosten, met name de afbouw van de DCW-organisatie	P.M.

7.4 Dekking van de kosten

Dekking incidentele kosten
De incidentele kosten trachten we te dekken door:

- Een beroep te doen op het landelijke herstructureringsfonds. We gaan er op dit moment van uit (bij gebrek aan andere kaders) dat we tenminste naar rato van onze SW-omvang (1,9% van de 100.000 WSW-ers in Nederland) een beroep mogen doen op de € 400 miljoen. Dit leidt tot een bedrag van € 7.600.000. Dit is dus vooralsnog een onzekere dekking!
- Inzet van overschotten uit het P-budget (waar toegestaan)
- Inzet van andere herstructureringsmiddelen die beschikbaar zijn binnen het concern
- Indien dit alles niet voldoende is: incidenteel beroep op de programmabegroting. Voor 2011 (concernrapportage) en 2012 (kadernota) zijn reeds bedragen opgenomen i.v.m. de rijkskorting op de SW en op dit moment staat er een PM-post in de kadernota voor de organisatieverandering binnen E&W.

Dekking structurele kosten
Dekking van de structurele organisatiekosten vindt plaats uit de volgende bronnen:

- Vermindering I-deel door werken met loonwaarde
- Personeelsbudget E&W
- Structurele SW-bijdrage uit Programmabegroting
- Bijdragen vanuit het P-budget
- Bijdragen door werkgevers (detacheringvergoedingen)
- Bijdragen door klanten (opdrachten uit activiteiten als verpakken e.d.)

Aan bovenstaande dekking ligt een aantal aannames ten grondslag:

a. Loonwaarde
Strategische doelen uit 'Werkgever aan kop' betreffen resp. resultaat bereiken met 1.400 (Meedoen), 1.300 (Leren) en 1.000 (Werken) werkzoekenden (Wwb). Daarbij wordt voor de 'Meedoen' doelgroep uitgegaan van een loonwaarde van 0%. Voor de doelgroep Leren en Werken gaat 'Werkgever op kop' uit van een bandbreedte van 20% tot 100% loonwaarde. Bij de berekening van de (potentiële) loonwaarde overig gaan we uit van een gemiddelde loonwaarde van 35% voor de groep 'Leren' resp. 70% voor de groep 'Werken'. Voor de groep 'Leren' betekent dit dat de werkgever (minimaal) 35% van het wettelijk minimum loon (WML) uitbetaalt; de gemeente vult dit aan tot maximaal 100% WML (Wwnv kent een groeimodel tot maximaal 100% WML). De gemeente vult dan dus 65% van WML aan, een bedrag van circa € 12.200. Ten opzichte van een Wwb uitkering levert dit een voordeel op van gemiddeld circa € 1.500 per kandidaat. Voor 1.300 kandidaten levert dit dus een voordeel op van ca. € 1,5 mln ten opzichte van de huidige Wwb situatie. Voor de groep 'Werken' bedraagt de aanvulling maximaal 30% van WML, ofwel circa € 5.600. Dit levert t.o.v. een Wwb uitkering een voordeel op van ca. € 8.100 per kandidaat. Het totale voordeel voor 1.000 kandidaten bedraagt hierbij ca. € 8,1 mln. Totale voordeel t.o.v. huidige Wwb situatie door loonwaarde ten gelde te maken bedraagt daarmee ca. € 9,6 mln per jaar. Naar verwachting valt hiervan t/m 2015 circa € 4 mln per jaar te realiseren (groeimodel).

b. Besparing I-deel
Door te versnellen op doorstroom is naar verwachting een besparing op het I-deel te realiseren. Uitgaande van een nieuwe instroom van gemiddeld 40 (Wwb) werkzoekenden per week en de huidige bestandsopbouw, vallen ca. 20 onder 'Meedoen', en 10 onder resp. 'Leren' en 'Werken'. Door onze nieuwe aanpak verwachten we circa 50% van de nieuwe instroom 'Werken' en ca. 25% van de nieuwe instroom 'Leren' te versnellen van gemiddeld 1 naar gemiddeld ½ jaar in de bijstand. Dit levert een potentiële besparing op het I-deel op van (10 x 50% + 10 x 25%) x 50 x ½ x € 13.700 = ca € 2,5 mln.

Bovenstaande ontwikkelingen gaan uit van een 'statisch' bestand; door ontwikkelingen in ons bestand, maar ook veranderingen in relevante wettelijke kaders, kunnen deze resultaten beïnvloeden.

7.5 Budgetneutraliteit, effecten van de MAU

In eerste aanleg is EAA erop gericht binnen de financiële kaders te blijven die ook zonder EAA beschikbaar zijn. Los van tijdelijke frictiekosten, die met de omvorming (training, opleiding, ICT, PR e.d.) van de organisatie *kunnen* samenhangen, is dus sprake van een budgetneutrale transitie.

EAA levert volgens plan zelfs geld op ten opzichte van het huidige model. De beoogde 'winst' komt door het effect van MAU op korte termijn nog niet ten goede aan de gemeente. Naar verwachting komt de MAU op langere termijn onder druk te staan. Nu starten met de maatregelen van EAA betekent dus ook anticiperen op deze ontwikkelingen, hetgeen met oog op de impact daarvan zeker noodzakelijk is.

8. Concretisering

8.1 Welke ondersteuning hebben we nodig?

In de berekeningen van de benodigde personeelsinzet voor de EAA is rekening gehouden met het standaardbedrag voor de opslag van de indirecte kosten voor de ondersteuning van BMO en Dienstverlening. De feitelijke kosten kunnen lager uitvallen, afhankelijk van de werkelijke dienstverlening die afgenomen wordt. Met de BMO gaan we in onderlinge samenspraak bepalen welke ondersteuning nodig is voor deze nieuwe opzet.

Bij het bepalen van deze ondersteuning speelt ook de vraag hoe we bij de inrichting van deze nieuwe EAA organisatie de indirecte kosten (48,5% opslag op loonkosten) zoveel mogelijk kunnen beperken. Uiteraard draagt de EAA organisatie daaraan zelf ook bij: als de HRM adviseurs zoveel mogelijk bij werkgevers zijn, dan vraagt dit waarschijnlijk om een beperkt aantal flexplekken op kantoor met dito kosten.

8.2 Verbinding met de overige programma's

1. WZW voor de frontlijnsturing, de relatie met diagnose, met dagbesteding en de combi van zorg en werken.
2. O&O voor de relatie met leren en de onderwijsinstellingen
3. LO en DV voor de relatie met begeleid werken (huidige deta-trajecten omzetten)

De komende weken vinden met alle Programmadirecteuren gesprekken plaats om dit nader uit te werken.

8.3 Concretisering: implementatieplan en PDCA

Met 'De werkgever op kop' is feitelijk al gestart met implementatie van de EAA. Tot het eerste kwartaal van 2012 is sprake van een groei-/ontwikkelmodel, waarbij de organisatie wordt omgevormd naar de nieuwe aanpak.

Doel is in deze ontwikkelfase te starten met alle nieuwe instroom op te pakken volgens de nieuwe aanpak. Voor de implementatie geldt in grote lijnen de volgende fasering:

Mei-jul '11	Verder uitwerken businessplan en consequenties. Uitwerken functieprofielen, organisatiestructuur en noodzakelijke middelen. Afstemming OR en medewerkers.
Mei-sep '11	- Waar nodig toetsen van aannames uit het businessplan; - Bepalen van… naar… strategie (waar staan we nu, waar willen we heen en hoe komen we daar?) - Formeren transitieteam - Selecteren van in te zetten HRM adviseurs en overige medewerkers voor opstartfase; - Selecteren van een geschikt ICT systeem (implementatie uiterlijk mrt 2012 gereed); - Inrichten van de PDCA cyclus (SMART), evenals werkprocessen (waaronder diagnose) en organisatiestructuur. - Betrokkenheid werkgevers organiseren (Raad van advies o.i.d.); - Relatie bestaande organisatie borgen (o.m. handhaving); - Betrokkenheid relevante samenwerkingspartners organiseren (o.m. ROC).
Sep '11-dec '12	Uitrollen nieuwe aanpak. Start met nieuwe instroom. Opschalen waar mogelijk (inclusief ontwikkelmodel organisatie).
Mei '11-dec '12	Circa maandelijks voortgangsoverleg/briefing betrokken pfh's.
Dec '12	"oude" organisatie (Werkplein) is geheel over naar EAA.
Dec '12	DCW gaat volledig op in E&W, geen eigen begroting meer.

Integratie van DCW en Werkplein naar EAA organisatie en de wachtlijst SW krijgen expliciet en prioriteit in deze fasering. Dit betreft dan ook één van de eerste terreinen waarnaar aandacht uitgaat in het vervolgproces.

Gedurende de voorbereiding en implementatie vindt geregeld overleg plaats met werkgevers (o.m. via arbeidspact), ter verificatie van draagvlak, borging van betrokkenheid en evaluatie/bijsturing.

Bij de inrichting van PDCA cyclus komt ook een aangepaste versie van managementdashboard om de hoek kijken. Daarin ligt de focus nadrukkelijk op rendement/resultaat, o.m. in termen van:
- Aantal gerealiseerde MLW plekken bij werkgevers;
- Vervullingpercentage plekken bij werkgevers;
- Tevredenheid werkgevers over onze dienstverlening;
- Uit-/doorstroom (M → L → W) resultaten werkzoekenden;
- Evaluatie uitgestroomde werkzoekenden;
- Relatie organisatiekosten en resultaat (€ begeleiding/duurzame uitstroom).

8.4 Succesfactoren bij de implementatie

De keuzen die we nu maken, bepalen het uiteindelijk succes van EAA. In de EAA context speelt een aantal succesfactoren een belangrijke rol:
1. EAA wordt ingevoerd vanuit een ontwikkelmodel waarbij van fase tot fase opnieuw de benodigde stappen in beeld gebracht en gecommuniceerd moeten worden.
2. Het jaar 2012 is daarbij het leerjaar waarin op basis van behaalde resultaten waar nodig tijdens de implementatie wordt bijgestuurd.
3. In de eerste periode is het van belang een aantal successen te boeken. Dit vraagt bijvoorbeeld inzet op de meest kansrijke sectoren en inzet van potentieel kansrijke werkzoekenden, zoals de mensen die nu al in de SW werken. Het belang hiervan is substantieel: het versterkt het door werkgevers kenbaar gemaakte vertrouwen in onze nieuwe aanpak en voorkomt mede het ontstaan van het beeld dat werkgevers wel willen, maar de gemeente niet kan leveren. Dit heeft uiteraard ook effect op het imago dat de EAA organisatie onder werkgevers verdient.
4. Het succes van EAA valt of staat met de verbinding die accountmanagers tussen werkgevers en HRM adviseurs weten te leggen én de kwaliteit van de in te zetten HRM adviseurs. Het accent ligt daarmee dus duidelijk op de uitvoering. Inzet van de juiste mensen draagt daarmee substantieel bij aan het succes. Dit vraagt ook om een cultuuromslag ten opzichte van de huidige organisatie: de werkgever gaat écht op kop. Het management van het programma E&W speelt hierin een belangrijke voorbeeldrol.
5. Zonder een scherp beeld van ons bestand (werkzoekenden) kunnen we niet goed leveren. De resultaten die volgen uit onze diagnose (ontwikkelpad), de begeleiding van werkzoekenden en de praktijkervaring van werkzoekenden bij werkgevers (via HRM adviseurs) vormen een belangrijke menselijke succesfactor. Scherpte en kwaliteit van de betrokken medewerkers is daarbij onmisbaar. Een goed digitaal systeem, waarin historie en actuele situatie van onze werkzoekenden wordt bijgehouden, helpt de HRM-adviseurs een goede match te maken (oproepen van kandidaten voor voorselectie, gevolgd door gesprekken bij werkgever). Dit systeem betreft een punt van aandacht bij de verdere implementatie. Zie ook hoofdstuk 5.

8.5 Relatie met regio en UWV

We moeten deze 2 aspecten bij de verdere uitol van EAA nader verkennen. EAA is zo opgezet dat we zonder al te veel problemen “Twents” kunnen gaan.

De relatie met het UWV gaan we herijken. Het lijkt er op dat in de nabije toekomst de feitelijke bijdrage van het UWV (middelen en mensen) zeer fors terugloopt. Het strategisch gehalte van de samenwerking met UWV vraagt om goede, gepaste aandacht hiervoor in het EAA vervolg, waarbij rekening wordt gehouden met deze ontwikkelingen bij UWV. Daarbij speelt de inrichting van samenhangende processen en systemen ook een rol.

9. Communicatie, PR en marketing

9.1 Kader

Het implementeren van het beleidsplan vraagt om een intensieve communicatiecampagne met de focus op het realiseren van de in het EAA-beleidsplan (najaar 2010) genoemde strategische doelen en hieraan gekoppelde doelgroepen. De uitvoering van de vernieuwende arbeidsmarktaanpak betekent andere werkzaamheden én een verandering van houding en gedrag door medewerkers. Kernbegrippen hierbij zijn: een dienstverlenende opstelling richting de werkgever, innovatief handelen, ondernemerschap en het denken in oplossingen. Dit betekent een grote rol voor de professionaliteit van de medewerker. Ruimte geven voor zelfsturing, focus aanbrengen op resultaat, niet instructief sturen, maar coachen op probleemoplossend vermogen, eigen kracht en inzicht en eigen verantwoordelijkheid. Deze verandering moet op gang worden gebracht door het initiëren van een cultuurtraject waarbij een goede effectieve communicatie een belangrijke voorwaarde is.

9.2 Huidige situatie

Communicatie geschiedt momenteel teveel ad hoc en teveel langs elkaar heen. Zo hebben gemeente, DCW en Werkplein een eigen communicatieafdeling waarin weinig tot niet wordt samengewerkt. Ook projecten binnen EZ en Pathmos worden zonder enige verbinding en/of paraplu uitgevoerd.
Op dit moment zijn 14 verschillende medewerkers (deels) bezig met communicatie, waarvan 3.7 FTE Werkplein (1 FTE zit momenteel in ziektewet en 0,4 FTE wordt extern ingekocht).
0,6 FTE DCW en 1 FTE senior communicatieadvies

Overzicht uren per week:

- Werkplein: 134 uur waarvan 16 uur wegvalt vanaf 1 juli
- EZ: 10 uur, vacant
- DCW: 24 uur
- Pathmos: 8 uur, vacant
- Werkgever op kop: 24 uur (8 uur strategisch en 26 uur uitvoerend), vacant
- Ondersteuning bestuurders: 10 uur (6 uur strategisch, 4 uur ondersteuning waarvan merendeel tekstschrijven)

Om tot een goed strategisch en uitvoerend communicatiebeleid te komen is in eerste instantie extra ondersteuning nodig van ongeveer 50 uur per week. Advies is om deze uren (strategie, creatie en operationeel) flexibel bij een extern bureau in te kopen. De werkgever op kop zal ook leiden tot veranderingen binnen de organisatie. De huidige inzetbaarheid, taken en verantwoordelijkheden van de communicatiemedewerkers zullen dan ook onder de loep moeten worden genomen.

9.3 Gewenste situatie

a. Communicatiedoelstelling
De communicatiedoelstelling gelieerd aan de communicatie rondom de werkgever op kop dient meetbaar te zijn en voorzien te zijn van een tijdspad. Zo is de naamsbekendheid en de inhoud van de werkgever op kop bij de doelgroepen nu nog niet voldoende bekend.
Door middel van een 0-meting, bij start communicatie, en een 1-meting na 1 jaar kunnen we toetsen hoe effectief de communicatie-inzet is en of er bijsturing nodig is.

b. Doelgroepen.
Bij de communicatie van de werkgever op kop krijgen we met verschillende doelgroepen te maken:

1. Eigen medewerkers (gemeente, Werkplein, DCW)
2. Werkgevers (vnl. MKB)
3. Werkzoekenden
4. VNO-NCW, MKB Enschede
5. Regio Twente, Twentemilieu, POWI
6. Bestuur
7. Raad
8. Onderwijsinstellingen

De boodschappen naar de doelgroepen kunnen variëren in inhoud, timing en hoeveelheid. Het is belangrijk de 'markt' van deze doelgroepen zo duidelijk mogelijk in kaart te brengen waardoor veel gerichter en efficiënter kan worden gecommuniceerd. Met een betere match tussen vraag en aanbod tot gevolg. Prioriteiten, boodschappen en middelen zullen meegenomen worden in het te ontwikkelen communicatieplan.

c. Positionering.
Uitgangpunt is om een communicatiethema te ontwikkelen voor 'de Werkgever op kop' gebaseerd op het thema 'kansen grijpen, kansrijk Enschede." Kansen die we (met elkaar) creëren door te werken, te leren en mee te doen. Het gaat veel te ver om de werkgever op kop als campagne neer te zetten. Dus geen uithangborden. Beter is om gebruik te maken van bestaande middelen en toekomstige activiteiten (Werkplein, Pathmos, werkgeversbijeenkomsten etc.) Proactief zo direct mogelijk werkgevers en werkzoekenden met elkaar in contact brengen. Externe communicatie kan alleen ingezet worden als we intern de zaken op orde hebben. Als we weten hoe de markt van onze doelgroepen eruit ziet. Als we weten welke boodschappen we waar en wanneer kunnen communiceren. Dat we beloftes ook waar kunnen maken. Ook de organisatie gaat veranderen. Het werkplein en de DCW gaan samengevoegd worden. Dat vergt naast een andere invulling van denken ook een andere invulling van werken. De nadruk van de communicatie van de werkgever op kop zal dan ook in eerste instantie op de interne organisatie liggen. We onderscheiden hierbij twee trajecten:
kennis nemen van de communicatie van de werkgever op kop: breed/algemeen (ambassadeur)
kennis nemen van de communicatie van de werkgever op kop: persoonlijk/organisatie (rol/functie-invulling)

9.4 Stappenplan.

Uitgangspunt is om een projectgroep communicatie 'Werkgever op kop' samen te stellen die verbinding tussen Werkplein, DCW, gemeente, werkgevers, bestuur etc. tot stand brengt. Op dit moment is er voor de 'Werkgever op kop' nog geen communicatiethema en communicatieplan gereed. Ook wordt er momenteel binnen dit kader tussen de gemeente, het werkplein en de DCW nog niet efficiënt samengewerkt. Doel is dat eind juni 2011 de projectgroep communicatie is samengesteld en dat eind september 2011 het communicatieplan gereed is.

a. Fasering.

1.	Oprichten projectgroep communicatie	juni 2011
2.	Start ontwikkeling communicatiethema	juni 2011
3.	Communicatiethema gereed	juli 2011
4.	Start ontwikkeling communicatieplan inclusief actiemomenten	september 2011
5.	Communicatieplan gereed	november 2011
6.	Start pilot	december 2011
7.	Implementatie communicatie	jan. 2012 / dec. 2013

b. Overleg met de Raad.
Het college heeft de inhoudelijke koers van het communicatiebeleid onderschreven. In het college is besloten om de inhoudelijke uitgangspunten van het communicatiebeleid met de raad te delen. Momenten hierbij zijn:

- Definitief communicatieplan inclusief actiemomenten : oktober 2011
- Resultaten 0 meting : februari 2012
- Resultaten 1 meting : februari 2013

Bijlagen.

1. Omgevingsanalyse

Factoren in beeld brengen die niet (of beperkt) beïnvloedbaar zijn, waarmee wel rekening moet worden gehouden bij het vormgeven van EAA (inclusief bijbehorende administratieve organisatie), zoals:

1. Wet-/regelgeving (ruimte zoeken)
2. Economisch klimaat
3. Politieke ontwikkelingen
4. Technologische ontwikkelingen
5. Demografische ontwikkelingen (o.m. leeftijdsopbouw bestand, relatie PE Zorg?)
6. Sociaal-culturele ontwikkelingen
7. Overige ontwikkelingen, zoals infrastructuur (luchthaven, OV verbinding richting werkgevers)

Overige ontwikkelingen, zoals infrastructuur (luchthaven, OV verbinding richting werkgevers)

Wettelijk kader Wwb. Op grond van art. 7 WWB is de gemeente o.a. verplicht:

- WWB'ers te ondersteunen bij het arbeidsinschakeling
- bepalen en aanbieden van voorzieningen (waaronder ook sociale activering) als zij dit nodig achten voor arbeidsinschakeling
- bijstand te verlenen aan personen die dat nodig hebben
- samen te werken met het UWV

Op grond van art 8 WWB is de gemeente verplicht verordeningen op te stellen m.b.t. de ondersteuning bij arbeidsinschakeling en de aan te bieden voorzieningen voor arbeidsinschakeling, m.b.t. op te leggen sancties en m.b.t. het toeslagenbeleid (vaststelling hoogte bijstand dus).
Daarnaast KAN de gemeente (art 10a WWB) degene die algemene bijstand ontvangt en voor wie de kans op inschakeling in het arbeidsproces gering is en die daardoor vooralsnog niet bemiddelbaar is op de arbeidsmarkt, onbeloonde additionele werkzaamheden laten verrichten gedurende maximaal twee jaar.
Ook moeten we de werkzoekenden natuurlijk op hun rechten en plichten wijzen en hen in z'n algemeenheid goed voorlichten (m.n. ook op het moment dat ze hier een aanvraag doen). Ook hebben we als gemeente een inlichtingenplicht naar diverse andere instanties (net als die andere instanties verplicht zijn ons op verzoek bepaalde gegevens te verstrekken).
Tevens hebben we als gemeente (op grond van de Algemene Wet Bestuursrecht) in sommige situaties een onderzoeksplicht bijv. om te verifiëren of de door een klant aangeleverde gegevens wel juist zijn.
Bij de WIJ liggen de verplichtingen nog iets strakker op het gebied van het aanbieden van een voorziening voor arbeidsinschakeling. Op basis van de WIJ (jongeren tot 27 jaar) moeten we namelijk elke jongere tot 27 jaar die zich bij ons meldt (en aan bepaalde voorwaarden voldoet) een werk- leeraanbod doen. We kunnen hier enkel van afwijken als er bij de jongere redenen van medische, sociale of psychische aard zijn.

2. Concept functieprofiel HRM adviseur (hoofdlijnen)

Vaardigheden/competenties HRM adviseur t.a.v. werkgever o.m.:

a. Ziet de werkgever als klant, maakt het voor de werkgever mogelijk.
b. Kent de vraag van de klant en herkent vraag achter de vraag.
c. Achtergrond in het bedrijfsleven/de betreffende branche, kent bedrijfstak
d. Kennis van de bedrijfstak waarvoor men verantwoordelijk is.
e. Dienstverlenende instelling, zakelijke oriëntatie (geen 'ja, maar…' houding).
f. Commercieel denkvermogen, denken in rendement en waarde toevoegen.
g. Communicatief zeer vaardig, spreekt de taal van de ondernemer.
h. Netwerker pur sang.
i. Inzicht in competenties en tekortkomingen van personeel;
j. Overtuigingskracht;

Vaardigheden/competenties HRM adviseur t.a.v. werkzoekende o.m.:

a. Laat de werkzoekende zoveel als mogelijk zelf doen. Coachende houding.
b. Is in staat om goed door te vragen en de relevante competenties in kaart te brengen.
c. Matchingsvaardigheid.
d. Vacatures zijn leading. Hoger vervullingpercentage.

e. Oprechte interesse in mensen;
f. In staat diagnoserapport en werkzoekende te doorgronden.

Nu	**Vanaf 2012**
- Focus op cliënten - Caseload cliënten - SW en Wwb begeleiding verschillend - 80% begeleiding op Werkplein - Cliënten - Elke trajectbegeleider doet diagnose - DCW als zelfstandige dienst - Zeer beperkte PDCA - Diverse methoden - Sterke binding met cliënt - Focus op proces	- Focus op werkgever - Caseload werkgever/plekken - Geen verschil SW en Wwb - 80% bij werkgever - Werkzoekenden - Diagnose 'wasstraat' met specialisten - DCW verdwijnt als dienst, gaat op in E&W - Maximale PDCA - Alleen evidence/practice based methoden toepassen - Sterk aanspreken op eigen verantwoordelijkheden werkzoekenden - Focus op resultaat

Onderstaand op een aantal terreinen nog aanvullende handvatten voor het vervolg:

HRM advies
- Implementeren en regelen van arbeidsvoorwaarden
- Adviseren en begeleiden uitstroom trajecten (ontslag)
- Fungeren als klankbord, als adviseur op Personeel & Organisatiegebied
- Opstellen van een personeelshandboek
- Ondersteunen en begeleiden van personeelsvertegenwoording / O.R.
- Coachen van leidinggevende bij uitvoering P&O taken, -beleid en -instrumenten
- Vertalen van de CAO
- Doorvoeren van richtlijnen wet- en regelgeving
- Opstellen, evalueren en bijstellen van RI&E met bijbehorend Plan van Aanpak

HRM administratie
- Opstellen arbeidsovereenkomsten
- Archiveren en bijhouden van de personeelsdossiers (fysiek en digitaal)
- Verwerken van mutaties aan loonadministratie, pensioenfonds e.a.
- Registreren van verlof
- Aanmelden van (nieuwe) werknemers bij pensioenfonds, arbodienst e.a.

Verzuim
- Begeleiden en adviseren aangaande preventie en verzuim
- Naleven wet verbetering Poortwachter met bijbehorend Plan van Aanpak, stappenplan en reïntegratie 1^{e} en 2^{e} spoor
- Fungeren als casemanager
- Onderhouden van contacten met arbo-arts en UWV

Werving & selectie
- Opstellen van functieprofielen
- Bepalen van competenties
- Opstellen van vacatures
- Inschakelen van wervingskanalen
- Maken van voorselectie en afhandeling van sollicitanten
- Voeren van sollicitatiegesprekken

Loonadministratie
- Opzetten, inrichten en verwerken van loongegevens in het salarissysteem
- Adviseren over fiscaal gunstige loonelementen
- Doorvoeren van mutaties in de loonadministratie
- Zorgdragen voor het verzenden van de loonaangiftes naar de belastingdienst

Belastingen

- Verzorgen van een aangifte inkomstenbelasting voor particulieren en zzp'ers
- Verzorgen van de aangifte BTW
- Opstellen van een winst- en verliesrekening en jaarrekening
- Verzorgen ven een administratie

3. Behoefte werkgevers

Uit analyse van de huidige situatie blijkt dat onder veel werkgevers duidelijk een behoefte bestaat. Momenteel zijn ca. 1.050 SW-ers gedetacheerd bij werkgevers en voorzien de werkgevers samen in zo'n 1.400 klimop banen. We zien duidelijk kansen deze vraag uit te breiden; van de ca. 2.400 plekken (Meedoen, Leren én Werken) nu naar ca. 3.700 plekken bij werkgevers in 2015 is daarbij onze target. Met dit target valt onderliggend businessplan te realiseren. Daarbij gaat de (Enschedese) werkgever nadrukkelijk op kop, als middel om onze werkzoekenden (liefst duurzaam) een plaats te kunnen aanbieden.
Het belang van de werkgevers om 'onze' werkzoekenden in te zetten, wordt naar verwachting de komende jaren steeds groter. Belangrijkste factor daarbij is de aanzuigende werking van de arbeidsmarkt door schaarste (babyboom generatie stroomt uit). Daarbij compenseert de loondispensatie voor werkgevers het 'gat' tussen loonwaarde

4. Achterliggende schema's en berekeningen.

a. Aantal bedrijfsvestigingen Enschede.

Aantal bedrijfsvestigingen Gemeente Enschede in het jaar 2011 + prognose 2015

	2011				Prognose 2015	
Werkzame personen	0 of 1	2 of meer	% 0 of 1	% 2 of meer	0-1	2 of meer
1 - Landbouw en visserij	58	49	1%	1%	85	52
2 - Industrie	309	303	5%	9%	455	320
3 - Bouw	617	202	9%	6%	909	213
4 - Groothandel	698	454	10%	14%	1029	479
5 - Detailhandel	800	596	12%	18%	1179	629
6 - Horeca	119	269	2%	8%	175	284
7 - Vervoer	127	146	2%	4%	187	154
8 - Financiën	138	70	2%	2%	203	74
9 - Adviesdiensten	1202	394	18%	12%	1771	416
10 - Facilitaire diensten	1130	405	17%	12%	1665	427
11 - Persoonlijke diensten	994	247	15%	7%	1465	261
12 - Algemene diensten	594	182	9%	5%	875	192
Totaal	**6786**	**3317**			**10000**	**3500**
Groei 2011 → 2015					3214	183

b. Aantal starters.

Aantal starters, overige oprichtingen en opheffingen van ondernemingen
Gemeente Enschede in het jaar 2010 en prognose 2015

	Starters	%	2015	Overige oprichtingen	%	2015	Faillisse-menten	%	2015
1 - Landbouw en visserij	8	1%	10	2	1%	4	1	1%	1
2 - Industrie	39	3%	47	12	5%	21	6	9%	4
3 - Bouw	85	7%	102	12	5%	21	8	12%	5
4 - Groothandel	84	7%	101	27	11%	48	25	36%	16
5 - Detailhandel	209	18%	250	25	10%	45	7	10%	5
6 - Horeca	45	4%	54	7	3%	13	1	1%	1
7 - Vervoer	31	3%	37	10	4%	18	7	10%	5
8 - Financiën	6	1%	7	16	7%	29	2	3%	1
9 - Adviesdiensten	158	14%	189	36	15%	64	6	9%	4
10 - Facilitaire diensten	201	17%	241	49	20%	88	3	4%	2
11 - Persoonlijke diensten	180	15%	215	24	10%	43	3	4%	2
12 - Algemene diensten	124	11%	148	26	11%	47	0	0%	0
Totaal	**1170**		**1400**	**246**		**440**	**69**		**45**

c. Ontwikkeling aantal arbeidsplaatsen per sector 2005-2010 en 2009-2010

Absolute en procentuele ontwikkeling aantal arbeidsplaatsen per sector (2005-2010).

	Enschede		Twente		Nederland	
	absoluut	%	absoluut	%	absoluut	%
Landbouw	-52	**-6,8%**	-854	**-6,8%**	-14.893	-5,8%
Industrie*)	-1.704	**-18,1%**	-4.815	**-9,7%**	-57.816	-6,1%
Bouwnijverheid	105	**3,6%**	1.267	5,6%	17.344	3,6%
Detailhandel	578	7,7%	2.033	7,1%	47.729	6,7%
Groothandel	560	11,5%	2.645	11,8%	7.114	1,1%
Horeca	422	18,3%	538	4,7%	27.184	8,6%
Transport	-101	**-3,9%**	-54	-0,5%	3.630	0,9%
Informatie en communicatie	467	27,6%	1.124	42,4%	25.173	10,9%
Financiële instellingen	-536	**-30,6%**	-488	**-9,6%**	-10.471	-4,1%
Overige zakelijke dienstverlening	1.920	17,1%	6.302	23,5%	144.282	14,4%
Openbaar bestuur	-465	**-8,9%**	-535	**-4,0%**	-3.673	-0,8%
Onderwijs	586	6,9%	1.041	5,2%	45.386	9,1%
Gezondheids-, welzijnszorg	1.728	12,6%	4.928	12,7%	158.484	14,3%
Milieu en overige dienstverlening	292	8,7%	909	10,7%	48.208	16,1%
totaal	3.800	5,0%	14.041	5,1%	437.681	5,8%

*) Inclusief nutsbedrijven
Bron: Enschede Bedrijvencartotheek I&O Research; Twente, G-32 en Nederland LISA.

Absolute en procentuele ontwikkeling aantal arbeidsplaatsen per sector (2009-2010).

	Enschede		Twente		Nederland	
	absoluut	%	absoluut	%	absoluut	%
Landbouw	25	**3,6%**	-241	**-2,0%**	-5.178	-2,1%
Industrie*)	-668	**-8,0%**	-2.839	**-6,0%**	-29.147	-3,2%
Bouwnijverheid	-248	**-7,6%**	-1.055	**-4,3%**	-22.107	-4,3%
Detailhandel	-121	**-1,5%**	80	**0,3%**	271	0,0%
Groothandel	-174	**-3,1%**	-427	**-1,7%**	-16.518	-2,5%
Horeca	-11	**-0,4%**	-57	**-0,5%**	-1.003	-0,3%
Transport	-181	**-6,7%**	-739	**-6,2%**	-10.273	-2,4%
Informatie en communicatie	-130	**-5,7%**	-23	**-0,6%**	-3.931	-1,5%
Financiële instellingen	-304	**-20,0%**	-440	**-8,7%**	-7.574	-3,0%
Overige zakelijke dienstverlening	130	**1,0%**	1.415	**4,5%**	-2.408	-0,2%
Openbaar bestuur	-149	**-3,0%**	-130	**-1,0%**	-5.733	-1,3%
Onderwijs	178	**2,0%**	197	**0,9%**	4.482	0,8%
Gezondheids-, welzijnszorg	222	**1,5%**	116	**0,3%**	34.811	2,8%
Milieu en overige dienstverlening	11	**0,3%**	-213	**-2,2%**	10.902	3,2%
totaal	-1.420	-1,8%	-4.356	-1,5%	-53.406	-0,7%

e. Wwb - populatie.

Per 1 april 2011 telt onze Wwb populatie 5.420 werkzoekenden, waarvan circa:

Geslacht	**#**	**%**	**Participatieladder *)**	**#**	**%**	**Leeftijd**	**#**	**%**
M	2.548	47%	Trede 6	8	27%	< 27	626	12%
V	2.872	53%	Trede 5	179	31%	27 tot 45	2.179	40%
			Trede 4	1.279	40%	45 tot 58	1.715	32%
			Trede 3	1.680	2%	58 tot 65	900	17%
			Trede 2	1.615				
			Trede 1	530				
			Onbekend	129				
Totaal	5.420			5.420			5.420	
*) Gekoppeld aan strategische doelen uit 'De werkgever aan kop' met bijbehorende treden.								

Duur in uitkering	**#**	**%**	**Max opleiding**	**#**	**%**	**Ontheffing**	**#**	**%**
< ½ jaar	683	13%	Geen basis	187	3%	Gedeeltelijk	1.603	30%
½ tot 1	736	14%	Basis	1.877	35%	Volledig	206	4%
1 tot 2	828	15%	LBO/MAVO	2.089	39%	Geen	3.611	67%
2 tot 5	1.171	22%	MBO/HAVO/VWO	1.001	18%			
> 5 jaar	2.002	37%	HBO	176	3%			
			WO	40	1%			
			Onbekend/nvt	50	1%			
	5.420			5.420			5.420	

In-/uitstroom				**Uitstroom werkcoaches WP 2010 o.b.v. bestand 1150 naar branche**		
Periode	IN	UIT	Netto	Branche	#	%
2008	1586	1682	-96	Call & care	83	19%
2009	2114	1485	629	Handel	144	33%
2010	2054	1825	229	Techniek	213	48%
			762		440	

f. Financiële analyse.

Beschikbaar participatiebudget (€)	2011	2012	2013	2014	2015
Participatiebudget					
Flexibel re-integratiebudget	24.419.955	13.200.371	13.419.768	12.487.332	12.487.332
Inburgering WWI	3.211.991	2.082.283	959.122	-	-
Educatie OCW	1.184.730	1.184.740	1.184.740	1.184.740	1.184.740
Subtotaal	*28.816.676*	*16.467.394*	*15.563.630*	*13.672.072*	*13.672.072*
SW					
Rijksbijdrage SW	44.099.000	44.099.000	42.403.000	39.181.000	36.268.000
Kosten SW	-47.775.000	-47.775.000	-47.775.000	-46.715.000	-44.594.000
Tekort SW-budget	*-3.676.000*	*-3.676.000*	*-5.372.000*	*-7.534.000*	*-8.326.000*
Totaal beschikbaar	25.140.676	12.791.394	10.191.630	6.138.072	5.346.072

BUIG x mln €	2011	2012	2013	2014	2015	Verschil
BUIG incl. MAU	73	79,0	80,8	82,1	83,4	+10,4
MAU geraamd	Ca 8	Ca 8	Ca 8	Ca 8	Ca 8	0
Uitgaven "I-deel"	77	82,4	83,7	85,0	86,2	+ 9,2
Dekking uit reguliere begroting	- 3,6	- 3,4	- 2,9	- 2,9	- 2,8	+ 0,8
Saldo	- 0,4					+ 0,4

P-budget x mln €	2011	2012	2013	2014	2015	Verschil
P-budget Waarvan: W-deel Inburgering WWI Educatie OCW	28,8 24,4 3,2 1,2	16,5 13,2 2,1 1,2	15,6 13,4 1,0 1,2	13,7 12,5 0 1,2	13,7 12,5 0 1,2	- 15,1
Bijdrage uit voorziening	5					?
Uitgaven	34				13,7	- 21,3
Saldo	0				0	0
Personeelscomponent	11				Ca 3,5	- 7,5
Waarvan flexibel *circa*	3					?
Uitgaven minus personeel	23				10,2	- 12,7

Personeelscomponent: inclusief overhead (48,5% indirecte kosten).

WSW x mln €	2011	2012	2013	2014	2015	Verschil
WSW-budget	44				36	- 8

Personeelskosten €	2011	2012	2013	2014	2015	Verschil
Loonsom E&W incl. DCW Overhead 48,5%	23,7 11,5					
Dekking uit P-budget	10				3,3	- 6,7
Dekking uit regulier begroting/SW	13,7				13,7	0
Tekort					6,7	