

Zeer vooruitstrevend. Zo verwoordt Cees Magielse de Ossche samenwerking van gemeente en ketenpartners als het CWI. Niet alleen met, maar ook letterlijk naast elkaar werken. Persoonlijk contact, consultants met mandaat, stevige gesprekken met uitkeringsaanvragers, uitvoerdersoverleg, en gezamenlijke huisvesting. Dit zijn in een notendop de succesfactoren van de ketensamenwerking. Met de WWB is een goede invulling van de poortwachterstaken – en dus regie op de keten – nog belangrijker geworden, willen gemeenten hun financiële risico's kunnen beheersen. In Oss levert het CWI een goede bijdrage aan de lage instroom bij de afdeling Werk en Inkomen. Maar Magielse wil geen juichend succesverhaal afsteken. 'Er zijn genoeg leerpunten, en daar werken we aan.' Reian Gerrits en Vivian Jacobs spraken namens Sociaal Bestek met het hoofd Werk en Inkomen en zijn collega Jan Habraken over de keten en de komst van de WWB.

Reian Gerrits-van der Maten en Vivian Jacobs

Schaalgrootte biedt kansen voor sterke regie op keten

# Persoonlijk contact voor succesvolle samenwerking

Het gesprek start met de lokale statistieken. Want die zijn mede bepalend voor de keuzes en resultaten in Oss. 'Wij hebben de juiste schaalgrootte voor intensieve samenwerking met partners en voor het echt laag leggen van verantwoordelijkheden', vindt Cees Magielse. De vroegere sociale dienst is gesplitst in de afdelingen Werk en Inkomen en Zorg en Inkomen, die deel uitmaken van de dienst Publiekszaken. Bij die afdelingen zijn twaalf consultants verantwoordelijk voor casemanagement. In Oss bezigt men nog altijd de term consultant. 'Consultant is de functienaam, de methodiek waarmee ze werken noemen we casemanagement', legt Magielse uit. De consultants Werk en Inkomen hebben elk een caseload

van inmiddels honderd, twee van hen zijn gespecialiseerd in gesubsidieerde arbeid. De consultant besteedt zo'n veertig procent van zijn tijd aan rechtmatigheid, maar dat aandeel moet verder omlaag. Streefcijfer is maximaal dertig procent. Maar liefst tien administratief juridisch medewerkers maken dit mogelijk door met de consultants in zogenoemde productverantwoordelijke eenheden samen te werken. Die administratief medewerkers ondersteunen de consultants met heronderzoeken en aanvragen bijzondere bijstand, zolang er maar geen direct klantcontact nodig is. De consultants hebben een volledig mandaat voor het nemen van besluiten en het opstellen van trajecten.



## 'Schoolverlaters gaan met een stapel vacatures de deur uit'

Oss kent een beroepsbevolking van 31.150, waarvan 1.407 personen momenteel een beroep doen op een Abw-uitkering, Ioaw of Ioaz. Ruim de helft heeft de plicht te werken of op zijn minst te solliciteren. De instroom neemt nog niet toe, en het aantal klanten dat uitstroomt naar werk is groter. Oftewel, het aantal bijstandsklanten daalt nog altijd. In 2003 nam het aantal klanten af van 1.440 naar 1.407, een daling van ongeveer drie procent. In 2004 verwacht de gemeente wel weer een lichte stijging.

Magielse: 'De prestaties van het CWI zijn goed, nu al houden ze zo'n zestig tot zeventig procent van de aanvragers aan de

poort tegen. Neem schoolverlaters, die krijgen echt geen uitkering. Die gaan de deur uit met een aantal vacatures en alleen als ze na twee weken haarfijn kunnen uitleggen waarom ze nog geen baan hebben, neemt het CWI een aanvraag voor een uitkering in. Bij de afhandeling van de aanvraag ligt de focus sterk op rechtmatigheid, maar zodra een uitkering wordt verstrekt, is ook doelmatigheid van groot belang.'

**Intake en opname in een unit** Het zal een aantal gemeenten als muziek in de oren klinken: succesvol samenwerken met het CWI. Maar hoe steekt die samenwerking in elkaar? Wat maakt Oss zo vooruitstrevend? Habraken: 'We

investeren heel veel aan de voorkant. Werk boven inkomen staat centraal, maar ook de rechtmatigheid van de uitkering. We hebben bijvoorbeeld de claimbeoordeling verbijzonderd, een opname-unit voert die uit. Dat team bestaat nu nog alleen uit medewerkers van de gemeente, maar op korte termijn willen we komen tot een geïntegreerd team van medewerkers-CWI en gemeente. Dan voeren we het totale proces van intake tot besluit over de uitkeringsaanvraag binnen een team uit. Hoe we dit gaan aanpakken, bespreken we nu met het CWI.'

**Lang voor SUWI al samen** Pragmatiek lijkt het motto in Oss. Magielse vertelt: 'Wij gaan uit van de vraag van de klant. We denken niet in doelgroepen, maar veel meer in klantvragen die je hooguit voor bepaalde doelgroepen kunt bundelen. En we werken op een locatie: de medewerkers Werk en Inkomen werken sinds anderhalf jaar in het Centrum voor Werk en Inkomen. Maar tien jaar geleden werkten onze intakers al op een locatie met Arbeidsvoorziening. En toen had nog niemand van SUWI of bedrijfsverzamelgebouwen gehoord. Waarom het werkt? Omdat het klikt tussen mensen, binnen het management en de uitvoerders. Succesvol samenwerken heeft zoals vaak alles met mensen te maken.'

Jan Habraken vult zijn collega aan. Als consulent neemt hij deel aan het uitvoerdersoverleg. Habraken: 'Regelmatig zitten we bij elkaar en bespreken we bijvoorbeeld de verbeterpunten in de aanvraag en de kwint met elkaar. Iedereen kan zijn gezichtspunten inbrengen, zolang die oplossingsgericht zijn. Want we willen tot gezamenlijke standpunten komen.'

'Neem de werving van nug'ers', vervolgt de consulent. 'Wij hadden de middelen en het CWI de vraag. Het aantal herintreders was een paar jaar geleden heel laag. We hebben een promotieteam met herintreders de straat op gestuurd onder de vlag van het CWI. En we zijn met grote gemeenten gaan praten over hun aanpak en de resultaten. Wat bleek? Een gemeente met een prima campagneteam liet het initiatief tot een bezoek aan het CWI aan potentiële herintreders over. Die belden dan niet meer, het rendement van de campagne was laag. Dus wisten we dat we dat anders moesten aanpakken. Op straat in Oss wordt niet alleen voorgelicht, ook worden er telefoonnummers uitgewisseld. En vervolgens nodigt het CWI een potentiële kandidaat binnen enkele dagen uit voor een gesprek. De taakstelling voor herintreders was twee jaar geleden honderdvijftig, inmiddels hebben we ook echt honderdvijftig

herintreders aan een traject geholpen en de belangstelling is nog altijd groot.'

**Persoonlijk contact** Magielse noemde het al: de kracht van de persoonlijke contacten. Hoe zijn die georganiseerd? 'We hebben op verschillende niveaus contact met de ketenpartners', legt Magielse uit. Hij maakt ter illustratie de uitstap naar een bredere keten en vertelt over de samenwerking met het reïntegratiebedrijf. 'De basis wordt gelegd in de drie gesprekken, met onze consulent, de reïntegratieconsulent en de klant zelf. Zo heb je achteraf geen discussie over eenduidigheid. Die medewerker van het reïntegratiebedrijf komt overigens ook in dit CWI-pand te werken, en in de toekomst in het bedrijfsverzamelgebouw. We willen ook altijd met de consulent zelf aan tafel bij de selectie van een reïntegratiebedrijf. Alleen de commerciële accountmanager is niet genoeg, we willen zien met wie we gaan werken.'

Jan Habraken vervolgt: 'Een andere contactlijn is die tussen accountmanagers Werk en Inkomen (lees: een aantal van de consulenten) en de teamleiders van het reïntegratiebedrijf of het CWI. Onze consulenten zijn dus betrokken bij contractafspraken en daardoor voelen zij zich ook verantwoordelijk.' Tot slot hebben Magielse en de collega-managers gesprekken over de inkoopcontracten en de evaluatie van die contracten, en de aan te leveren kwartaalcijfers. Magielse: 'Om de partners te faciliteren hebben we zelf een format gemaakt dat steevast wordt gevuld met managementinformatie. Deze afspraken zijn trouwens ook in de Service Niveau Overeenkomst met CWI Maasland vastgelegd. We zijn tevreden over de overeenkomst.'

**UWV 'in de keten moeilijk te pakken'** De samenwerking met ketenpartner UWV, is die net zo gevorderd als die met het CWI? Magielse vindt het UWV 'moeilijk te pakken' in de keten werk en inkomen. Er zijn veel wisselingen in het management, het UWV heeft nog niet echt een eigen identiteit. 'Wel zien we de laatste tijd een kentering', constateert Habraken. 'UWV-medewerkers komen hier binnenkort werken, en we wisselen inmiddels ook systematisch beleidsinformatie uit. Het UWV-experiment met samenlopers vinden we succesvol. Een reïntegratiebedrijf dat met zowel bijstandsklanten als WAO'ers ervaring heeft, krijgt opdracht van het UWV, tevens de financier. Maar wij voeren voor de klant het casemanagement, we monitoren en hebben dus de regie

op het individuele traject. De klant spreekt dus met zowel het reïntegratiebedrijf als de gemeente. Op deze wijze investeren we in uitstroom, zonder de bijdrage van financiële middelen, anders dan voor de inzet van onze consulent als casemanager.’

**Geen doelgroependenken** Niet de doelgroep, maar de vraag van de klant staat centraal. In Oss wil men trajecten nadrukkelijk laten aansluiten bij die vraag. ‘Het liefst bieden we een totaaltraject aan, waarin alle instrumenten die bij die ene vraag passen door een en hetzelfde reïntegratiebedrijf worden aangeboden. Van scholing tot bemiddeling, van training tot sociale begeleiding. Voor contracten van een beetje omvang werken we altijd met ten minste twee reïntegratiebedrijven. Want we willen een samenwerkingspartner die scherp is en blijft, onder meer door marktwerking. Ook kiezen we nadrukkelijk voor lokale of regionale reïntegratiebedrijven – die kennen de arbeidsmarkt hier en hebben contacten met werkgevers. We spreken met hen geen quota voor trajecten af maar werken met betaling in drie termijnen en een bonus-malusregeling. We gaan uit van gezonde marktwerking, en die zou best nog verder mogen gaan.’

‘In deze samenwerking is het financiële bewustzijn bij onze eigen medewerkers nog onvoldoende. Zeker nu de financiële verantwoordelijkheid toeneemt. Een consulent kan besluiten tot een tweejarig traject van ‘slechts’ vijfduizend euro, maar neemt het bedrag aan te betalen uitkering in die twee jaar niet mee in zijn analyse. Een eenjarig traject van tienduizend euro kan uiteindelijk veel goedkoper zijn.’ Jan Habraken vult aan: ‘Het zou ideaal zijn consulenten een tijd mee te laten draaien in een reïntegratiebedrijf, dan leren ze de markt goed te overzien en wordt het economisch bewustzijn ook groter.’

**Obstakels** Welke obstakels komt de gemeente Oss tegen bij haar pragmatische benadering van de keten? Magielse: ‘Allereerst het model van casemanagement op zich. We werkten met verschillende specialisten, nu werken we met integraal casemanagement, waarbij de consulent de diagnose stelt en het traject vaststelt. Op het terrein van trajecten moeten we onze kwaliteiten verder op punten opbouwen, liefst verdiepen. Een goede diagnose bijvoorbeeld vraagt tijd en kennis, die stel je niet in een uur. Een ander punt is de een-op-eencontrole, door toetsing. Die hebben we losgelaten, onze kwaliteitsmedewerkers controleren achteraf op basis van steekproeven. En aan de voorkant zijn zij natuurlijk een vraagbaak voor de consu-

lenten. Een ander knelpunt: de *scope of control* van de casemanager. Kun je wel verwachten dat die net zo goed is in reïntegratie als in rechtmatigheid? Vooral met de administratief-juridisch medewerkers levert dat steeds een spanning op: wat is jouw taak, wat de mijne, waar ligt de knip? Die hebben we dus bij direct klantcontact gelegd, maar in de praktijk gaat de individuele medewerker daar anders mee om. Dus accepteren we dat, zij het binnen een bepaalde bandbreedte, de werkwijzen uiteenlopen. We hebben in ieder geval geleerd dat je nieuwe case-managers niet vanaf de start op beide terreinen moet inwerken en inleren. Het accent moet, afhankelijk van de opleiding en ervaring van een nieuwe collega, tijdelijk op of doelmatigheid of rechtmatigheid liggen.’

‘We hebben niet zo lang geleden gekeken hoe men het in Wisconsin aanpakt, het veelbesproken voorbeeld voor sociale diensten. Een Amerikaan daar maakte het onderscheid tussen proces en *performance*. *Performance*, het resultaat, daar moet het in mijn ogen steeds om blijven gaan. Andere kant is dan dat de werkwijzen uiteenlopen. Dat neem je dan voor lief.’

Op de vraag welke obstakels buiten de eigen organisatie liggen, antwoordt Magielse: ‘Je hebt in je samenwerking met de ketenpartners altijd met een spanning van doen tussen onze doelstellingen en die van de ketenpartner in kwestie. De kunst is een win-winsituatie te creëren, het gezamenlijke doel te verwezenlijken. Neem de kwint, het CWI heeft als taakstelling x kwints te maken, terwijl wij hen veel liever actief zien bemiddelen. Dus maken we daarover afspraken.’

**Geen bezuiniging op ID-banen** De voorbereiding op de WWB is in volle gang. Ten tijde van het interview heeft de raad zich nog niet uitgesproken over de keuzes, wel werden zo’n tweehonderd belangstellenden betrokken bij de visievorming. In oktober sprak de gemeente tijdens een werkconferentie met bijstandsccliënten, raadsleden, belangenorganisaties en instellingen. Een van de thema’s was het doel van gesubsidieerde arbeid. Wat vindt men in Oss? Habraken: ‘We voeren de ID-banen nu in eigen beheer uit. De Ossche politiek kiest ervoor de werkgelegenheid te behouden. We doen dus niet mee aan de bezuinigingen. Binnen het zittende personeelsbestand (190 personen) vallen geen gedwongen ontslagen. We kunnen de ID-banen vooralsnog uit de reserves financieren. We gaan de ID-banen wel omvormen tot duale trajecten waarin mensen met behoud van salaris na uiterlijk twee jaar uitstromen naar regulier werk. En ook voor het zittend bestand

blijft de focus op uitstroom gericht. Want dat werd ook tijdens de werkconferentie duidelijk, uitstroom naar regulier werk moet het doel zijn. Wat we dan aanbieden? We financieren bijvoorbeeld al een aantal jaren cursussen voor klassen-assistenten, in overleg met het onderwijs. We hebben een cursus op maat laten ontwikkelen, zodat de gesubsidieerde klassen-assistent een diploma krijgt, en dus zijn kansen op een reguliere baan toenemen. En komend jaar zullen we de scholen nog meer stimuleren deze gesubsidieerde banen regulier te maken.'

Oss heeft dus een overschot op het Inkomensdeel. Waarvoor zet men dit overschot verder in? Magielse vervolgt: 'Voor het tekort op ons zeer ruimhartige minimabeleid. Want binnen de wettelijke grenzen gaan we ons huidige beleid vast en zeker voortzetten. Komen we in de toekomst tekort op ons Werkdeel, dan zullen we overwegen ESF-gelden aan te vragen. Maar die hebben we nu nog niet nodig.'

**Work first** Het bezoek aan Wisconsin en aan de gemeenten Den Bosch en Helmond inspireren Oss tot de oriëntatie

op een *work first*-aanpak. Magielse: 'We gaan graag een stap verder. Geen trajecten met behoud van uitkering maar mensen direct een dienstverband aanbieden. We bereiden zo'n aanpak nu voor en willen daarbij zoveel mogelijk leren van de ervaringen van de andere Brabantse gemeenten.'

Een *work first*-aanpak past bij de veranderingen die de WWB met zich meebrengt en Oss versterkt graag de poortwachterrol en haar regie op de keten werk en inkomen. Maar de gemeente beschouwt de WWB kritisch. Magielse besluit dan ook met een kritische noot: 'We hopen dat de WWB ook echt deregulering met zich meebrengt, vooral op het vlak van rechtmatigheid. Intussen moeten we oppassen dat we de reïntegratie niet dichttimmeren met allerlei regeltjes die de consultant belemmeren in zijn werk: zoveel mogelijk laten laten uitstromen naar betaald werk. Binnen de kaders moet een consultant zelf kunnen bepalen wat hij voor een klant inzet om de weg naar werk zo kort mogelijk te maken.'

**Reian Gerrits-van der Maten** is senior manager bij Resources Connection.

**Vivian Jacobs** is zelfstandig communicatiemanager.

(advertentie)

**Gemeenten opgelet:  
Plaats een jobhunter bij de poort**

**'Teamwerk' voor de nieuwe instroom**  
Voorkom onnodig lange uitkeringen of dure trajecten via Teamwerk

**Doel**  
Het snel en intensief bemiddelen van fase 2 cliënten naar de arbeidsmarkt

**Hoe**  
Intakegesprekken met alle nieuwe fase 2 cliënten (of een pilotgroep) om te bezien of zij voor deze aanpak geschikt zijn  
Geschikt wil zeggen: gemotiveerd, een realistisch en duidelijk beroepsbeeld en bemiddelingsondersteuning van belang  
Met geschikte kandidaten vormen we groepen van 8 tot 12 cliënten  
Zij worden 4 maanden lang intensief begeleid en bemiddeld  
Voortdurend is een jobhunter van WerkConsult actief met het benaderen van werkgevers

WerkConsult werkt graag in coproductie met haar opdrachtgevers en laat zich dan ook afrekenen op resultaat

**Iets voor uw gemeente?**

**WERK CONSULT**  
Intensieve bemiddeling eerst

Tel: (31) 0499-42 30 57 Fax: (31) 0499-42 31 18 mail@werkconsult.nl www.werkconsult.nl