



Informatiebrief

<i>Zaaknummer:</i>	Z - 24938-VS	7 - APR. 2016
<i>Documentnummer:</i>	VS\14727\6	
<i>Datum:</i>	7 april 2016	
<i>Onderwerp:</i>	Evaluatie samenwerkingsverband Werk en Inkomen, inclusief klanttevredenheidsonderzoek	
<i>Bijlage(n):</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Evaluatierapport Samenwerkingsverband Werk en Inkomen Leidschendam-Voorburg, Wassenaar, Voorschoten "Samenwerken wat er toe doet".2. Evaluatie Werk en Inkomen over de periode 2012 - 2015, verzameling van feiten en prestaties van het samenwerkingsverband3. Advies Klankbordgroep4. Klanttevredenheidsonderzoek Werk en Inkomen Leidschendam-Voorburg, Voorschoten en Wassenaar	

Geachte Raad,

Het samenwerkingsverband Werk en Inkomen voor de gemeenten Leidschendam-Voorburg, Voorschoten en Wassenaar functioneert 4 jaar. De formele en juridische basis voor deze samenwerking is geregeld in een publiekrechtelijke overeenkomst met een mandaatregeling. Deze overeenkomst is aangegaan met de afspraak tweejaarlijks een evaluatie uit te voeren.

Het college heeft eind oktober 2015 de opdracht tot evaluatie vastgesteld. Deze opdracht is een doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek ex. artikel 213, a van de gemeentewet. Bij informatiebrief, aan u toegezonden op 3 november 2015, is uw Raad op de hoogte gesteld van deze opdracht.

In deze brief informeren wij u over de hoofdlijn van de uitkomsten, zoals opgenomen in de eindrapportage die integraal is bijgevoegd. Gezien de samenhang bieden wij u tevens inzicht in het gelijktijdig gehouden klanttevredenheidsonderzoek dat eveneens door een externe instantie is uitgevoerd.

Proces

Het college heeft aan ZO!-organisatieadvies als externe de opdracht gegeven die evaluatie uit te voeren.

De uitvoering van de opdracht is gestart met het verzamelen van feiten en prestaties door het samenwerkingsverband zelf. Dat is vastgelegd in een rapportage, die integraal onderdeel van de evaluatie is en u als bijlage aantreft bij het eindrapport van de externe.



Deze rapportage over feiten en gegevens is de basis geweest voor een werksessie eind december 2015 met alle betrokken ambtenaren vanuit de drie gemeenten zowel binnen als buiten het domein van werk en inkomen. Ook de drie verantwoordelijke wethouders hebben aan deze werksessie deel genomen.

Met die uitkomsten van deze werksessie is vervolgens begin januari 2016 een bestuurlijke conferentie georganiseerd met een brede bestuurlijke delegatie en het ambtelijk management. Het hoofd van het samenwerkingsverband heeft het overleg gevoerd met de Klankbordgroep. Na een informatief overleg heeft de Klankbordgroep een zelfstandig advies uitgebracht dat u tevens hierbij integraal aantreft.

In het bestuurlijk overleg heeft de directeur van ZO! - organisatieadvies de op de hiervoor vermelde stappen gebaseerde eindrapportage nader toegelicht en heeft afstemming plaats gevonden over de bestuurlijke reactie daarop. De definitieve rapportage is op 11 februari 2016 aan ons aangeboden.

Bestuurlijke reactie op eindrapportage "samenwerken wat er toe doet"

Door ZO!-organisatieadvies is een eindrapportage uitgebracht gebaseerd op de rapportage van het samenwerkingsverband en het proces zoals hiervoor vermeld. De opdracht was om het samenwerkingsverband te evalueren op basis van de destijds gestelde doelen en beoogde effecten. Die waren op vier hoofdthema's toegespitst:

Kracht en resultaat:

- De doelstelling om goed grip en sturing te hebben op in- en uitstroom uit de bijstand en zo te zorgen dat het samenwerkingsverband in controle is.
- Het doel om met de samenwerking een krachtigere positie te hebben in de samenwerking op (breder) regionaal niveau en binnen de arbeidsmarktregio.
- De beoogde slagkracht om met deze samenwerking goed in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen (destijds nog de Wet Werken Naar Vermogen, later vervangen door de Participatiewet).

Kwaliteit en dienstverlening:

- Het doel om in de samenwerking een hoog niveau van dienstverlening en service te kunnen bieden, meer dan het gescheiden blijven uitvoeren van (specialistische) taken.
- Het zorgen voor harmonisering van beleid voor de directe uitvoering, zeker waar het gaat om regelingen die betrekking hebben op werkgevers maar ook om het wegnemen van verschillen in de uitvoering van taken die niet een harde beleidsmatige keuze van een gemeente raken.
- Het zorgen voor een goede professionele uitvoering van taken en het versterken van vakmanschap op alle nieuwe taken binnen werk en inkomen.



Kosten en efficiënte bedrijfsvoering:

- Het realiseren van een directe financiële besparing als gevolg van het samenwerken (m.n. een reductie van overheadkosten).
- Het zorgen dat het samenwerkingsverband leidt tot een blijvende en efficiëntere uitvoering.
- Het verminderen van kwetsbaarheid op specialistische (nieuwe) taken, zoals taken voor de nieuwe gemeentelijke doelgroepen en taakonderdelen die al eerder kwetsbaar waren gebleken (bijvoorbeeld het uitvoeren van specialistische taken op het gebied van fraudebestrijding en handhaving).

Ten slotte was een belangrijk doel om te zorgen dat bij het samenwerkingsverband sprake is en blijft van **goed bestuur**:

- Een slagvaardig bestuur.
- Een besturing waarin de gemeenten ten opzichte van elkaar gelijkwaardig zijn en dit ook in de inrichting van het bestuur terug zien.
- Het zorgen voor een transparante verantwoording over de uitvoering van taken in het samenwerkingsverband richting de gemeenten, de colleges en de raden.

Deze vier hoofdthema's zijn door ZO!-organisatieadvies benut als toetsingskader. De organisatie heeft dit toetsingskader ook gebruikt voor de verzameling van feiten en gegevens.

De algemene beoordeling zoals opgenomen in de eindrapportage luidt dat partijen tevreden zijn over de resultaten die met de samenwerking bij werk en inkomen zijn bereikt. Er is – ook in het kader van alle wijzigingen rondom de Participatiewet – veel werk verzet en dat is goed uitgevoerd. Van verschillende kanten is uitgesproken dat de intenties en doelstellingen van het samenwerkingsverband goed worden gerealiseerd. Bestuurders hebben hun positieve waardering voor de werkorganisatie van het samenwerkingsverband en de wijze waarop medewerkers hun taken daarin uitvoeren. Ook is er bestuurlijk waardering voor de wijze waarop het harmoniseren van de uitvoeringsafspraken en regelingen is gerealiseerd. In de eindrapportage wordt aangegeven dat, zoals dat overal het geval is, verbeterpunten aan de orde zijn en dat het belangrijk is daarin te prioriteren. Dit om het verbeteren vooral te richten op die onderdelen die nog als minder sterk worden ervaren, terwijl tegelijkertijd aandacht blijft op het door-ontwikkelen van sterke kanten van de samenwerking. Het advies in de eindrapportage is deze positieve uitkomsten van de evaluatie te bekrachtigen, de verbeterpunten vast te stellen en de opdracht te geven die ter hand te nemen.



Terugkijkend en langs de meetlat leggend van de oorspronkelijke doelstellingen sluit het college zich aan bij de algehele positieve beoordeling over de bereikte resultaten van dit samenwerkingsverband. Vanuit de context van destijds heeft dit samenwerkingsverband op voet van gelijkwaardigheid en partnerschap gewerkt zoals werd beoogd bij de start daarvan. Gemeenschappelijke uitvoering heeft o.a. de kosten van de drie gemeenten op dit taakgebied omlaag gebracht, de kwetsbaarheid op de hierbij aanwezige (specialistische) taken verminderd en de kracht van de drie gemeenten ook in een breder regionaal verband versterkt. De samenwerking op het gebied van werk en inkomen heeft zijn waarde voor de drie gemeenten hiermee goed bewezen. Ook weegt het college de positieve beoordeling van de Klankbordgroep mee.

Het advies om de, ook voor een groot deel door de organisatie zelf aangedragen, verbeterpunten aan te pakken, neemt het college over. Voorrang gaat uit naar inhoudelijke verbeterpunten zoals de verbetering van het service- en dienstverleningsniveau aan onze inwoners boven de daarop volgende organisatorische veranderingen.

Wij delen de analyse dat o.a. onder invloed van wetgeving het van belang is ons te oriënteren op de vraag of de opzet, werkwijze en taken nog passen bij de toekomst. De decentralisaties, het meer integraal werken en de noodzaak de dienstverlening aan de klant zo dichtbij mogelijk te organiseren, nopen om naast andere transitieopgaven ook te kijken naar de inhoud en vorm van dit samenwerkingsverband.

Het voortzetten daarvan moet gelegitimeerd blijven vanuit het perspectief dat de taken en de vorm passend zijn voor de toekomst, ongeacht de positieve resultaten uit het verleden. Wij hebben inmiddels een schrijven gekregen van het college van burgemeester en wethouders van Leidschendam-Voorburg, waarin zij aangeven recentelijk zelf (passend binnen de ontwikkeling van de gemeentelijke dienstverlening in algemene zin) te zijn gestart met een eigen traject voor de verdere ontwikkeling van de dienstverlening en interne organisatie in het Sociaal Domein.

Bestuurlijke reactie op advies van de Klankbordgroep

De Klankbordgroep staat grotendeels achter de uitgevoerde evaluatie. Zij schetst een aantal positieve ontwikkelingen die voor ons herkenbaar zijn. De Klankbordgroep ziet verbeterpunten en heeft daartoe ook concrete suggesties gedaan. Het college zal deze verbeterpunten nog systematisch en gedegen met de Klankbordgroep bespreken.

In deze informatiebrief concentreert het college zich op de hoofdlijn van het advies.



Het pleidooi en advies om de toekomstige samenwerking tussen de drie gemeenten vanuit het perspectief van de drie decentralisaties te bekijken, wordt door het college onderschreven. In tegenstelling tot wat het advies van de Klankbordgroep wellicht doet veronderstellen, wil het college het beeld met de raad delen dat dit samenwerkingsverband in beleid en uitvoering al

nauw is aangesloten bij de verbreding van de dienstverlening in het kader van het sociaal domein. Zo werken de teams gebiedsgericht, is de intake verbreed naar meerdere leefgebieden dan uitsluitend werk en inkomen en participeert het samenwerkingsverband binnen de drie gemeenten in de overlegstructuur voor de aanpak van multi-problematiek. Dat neemt niet weg dat er nog een weg te gaan is om tot de beoogde integrale aanpak en uitvoering te komen.

Kortom, het college neemt het advies over van de Klankbordgroep om de discussie te verbreden naar het sociaal domein en de positie van het samenwerkingsverband daarin te bepalen.

Het college is de Klankbordgroep erkentelijk voor hun inzet om het samenwerkingsverband en het college van waardevolle en vanuit het perspectief van onze klanten realistische adviezen te voorzien.

Bestuurlijke reactie op het Klanttevredenheidsonderzoek

Gelijktijdig met dit externe onderzoek is ook een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. De algemene lijn is dat klanten een gemiddeld waardering van 7.0 hebben gegeven. De hoofdlijnen van het onderzoek zijn:

- hogere waardering voor de frontoffice zoals de wachttijden en bejegening;
- positieve waardering van de (telefonische) bereikbaarheid;
- lagere waardering voor klant- en persoonlijk contact;
- lichte afname van waardering voor klantmanagers, vooral als gevolg teveel wisselingen;
- stijgende waardering voor re-integratie inspanningen;
- een somber perspectief van klanten zelf over hun kansen op de arbeidsmarkt.

Het onderzoek zoals integraal opgenomen in de bijlage, bevestigt het beeld dat de basisdienstverlening op orde is. Het onderzoek en de beleving van klanten laat zien waar de gemeente kan uitgroeien tot de beste dienstverlener van Nederland. Het college gebruikt het onderzoek om op onderdelen de dienstverlening te verbeteren waarbij het persoonlijk contact met onze inwoners centraal staat.



Afrondend

Het college kijkt terug op een volgens opdracht heldere en stelselmatig goed uitgevoerde evaluatie die voorziet in zowel een beoordeling van behaalde resultaten als verbeterpunten om het samenwerkingsverband nog effectiever te laten functioneren.

Ook is het college tevreden met de gemiddeld goede waardering van de klanten zelf, zeker in de context van een jaar met veel veranderingen en directe effecten voor het inkomen van mensen. Vanzelfsprekend is de ambitie voor 2016 en volgende jaren gericht op een nog effectievere dienstverlening.

In lijn van de titel van de eindrapportage heeft dit samenwerkingsverband "er toe gedaan" om voor de drie gemeenten de beleidsontwikkeling en de dienstverlening aan de inwoners voor het domein werk en inkomen in het kader van de voormalige WWB en de transitie naar de nieuwe Participatiewet op een verantwoorde, betaalbare en kwalitatief gedegen manier in de afgelopen vier jaar uit te voeren. Naar de toekomst zal helder moeten worden welke betekenis de ontwikkeling in het sociaal domein heeft voor de taakopdracht en de vorm van samenwerking.

Met vriendelijke groet,
het college van burgemeester en wethouders,



secretaris



burgemeester

Samenwerken wat er toe doet

Evaluatie

Samenwerkingsverband Werk en Inkomen

Leidschendam-Voorburg, Wassenaar en Voorschoten

Eindrapportage en advies

februari 2016

20! - organisatieadvies

Strategie, management en lean-verbeteren

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. Evaluatieopzet en het toetsingskader	4
2. Beoordeling van de samenwerking	6
2.1. Algemene beoordeling	6
2.2. Waardering voor de realisatie van doelen	7
2.3. Verschillen bij de waardering	8
2.4. Verbeterpunten en prioriteiten per thema	9
2.5. Goed bestuur: sturing, gelijkwaardigheid, beheersing en verantwoording	9
3. Toekomstige ontwikkelingen en de decentralisaties sociaal domein	12
4. Bevindingen en advies	14
4.1. Evaluatieresultaat van de samenwerking bij Werk en Inkomen	14
4.2. Speerpunten en prioriteiten 2016-2018	14
4.3. Koersbepaling in de context van de transformatie sociaal domein	14
Bijlage: voorstel speerpunten en prioriteiten 2016-2018	15

ZO!

Vanuit ZO! – organisatieadvies werk ik sinds een aantal jaar als zelfstandig adviseur, interimmanager, projectleider van complexe projecten en als verander- en transitie manager. Ook ondersteun ik organisaties bij strategische beleidsvragen en heroriëntaties.

Mijn focus is om te werken aan veranderingen en verbeteringen die 'er echt toe doen' en bij te dragen aan het omzetten van ideeën naar nieuwe organisatievormen en acties. Ik heb een brede kennis, interesse en ervaring in het management en bij strategievragen, met accent op maatschappelijke vraagstukken en aan de overheid gerelateerde dienstverlening in het lokaal/regionale domein. In mijn aanpak zorg ik voor een evenwicht tussen een heldere visie en doelstellingen, aandacht voor een goed lopend proces tussen betrokken partijen en een heldere aanpak van de inhoud van op te lossen vraagstukken en daarbij te nemen tussenstappen. Met deze aanpak begeleidt ik ook werk- en procesoptimalisaties. Ik gebruik hier veranderekundige inzichten in combinatie met het instrumentarium van Lean Six Sigma. In mijn bedrijfsprofiel is dit samengevat in drie woorden: strategie, management en lean-verbeteren.

Ik werk samen in een hoogwaardig netwerk van zelfstandige adviseurs en professionals, waardoor dienstverlening voor opdrachtgevers steeds goed en flexibel kan worden afgestemd op de opdracht. Tevens ben ik als associé werkzaam vanuit het Adviesbureau Berenschot BV.

Drs. Hans Zuidema MPM

hans.zuidema@zoadvies.nl

+31 6 2901 3185

Inleiding

Evaluatie van het samenwerkingsverband

Het samenwerkingsverband Werk en Inkomen van Leidschendam-Voorburg, Voorschoten en Wassenaar functioneert sinds 2012.

Bij het aangaan van deze samenwerking is afgesproken elke twee jaar een evaluatie te houden. De eerste evaluatie had een beperkte omvang. Voor de 2e evaluatie is gekozen voor een uitgebreidere tussenevaluatie. Dit om te kijken naar de bereikte resultaten, verbeterpunten te inventariseren én te bespreken hoe het samenwerkingsverband zich ontwikkeld met het oog op de veranderende nieuwe taken die in de afgelopen jaren op de gemeenten zijn af gekomen.

Als afronding van het evaluatieproces is dit eindrapport opgesteld. Dit rapport bevat de hoofdlijn van de uitkomsten van de evaluatie. Ook is op grond van deze evaluatie een advies in dit eindrapport opgenomen.

1. Evaluatieopzet en het toetsingskader

Opzet van de evaluatieopzet

De opdracht voor deze evaluatie is door de colleges van B&W vastgesteld in oktober 2015. De evaluatie is aangemerkt als een doelmatigheidsonderzoek, zoals bedoeld in artikel 213a van de Gemeentewet. Dit is onderzoek dat door het college(s) wordt verricht naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het door hem gevoerde beleid. Het college(s) brengt schriftelijk verslag uit aan de Raad van de resultaten van dit onderzoek. Ook de Rekenkamer ontvangt een afschrift van het verslag hiervan aan de Raden.

De Raden alsmede de Rekenkamercommissie Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg zijn over de evaluatie vooraf schriftelijk geïnformeerd. Ook is aan de Raden de opzet van de evaluatie toegezonden.¹ De evaluatie is conform deze opzet uitgevoerd.

Drie fasen in het evaluatieproces

Het tussen de gemeenten afgesproken evaluatieproces is opgedeeld in drie fasen:

1. Het evalueren van feiten en prestaties;
2. Het uitvoeren van een evaluatie in een zogenaamde versnellingskamer;
3. Een bestuurlijk bespreking en beoordeling van de samenwerking.

Het proces van de evaluatie is extern begeleid. Voor deze begeleiding is gekozen om het evaluatieproces goed te laten verlopen en een objectieve uitvoering van de evaluatie te borgen.

Voor de eerste fase is door het samenwerkingsverband een rapportage opgesteld onder de titel 'verzameling van feiten en prestaties van het samenwerkingsverband'. Deze rapportage is steeds als input gebruikt bij de vervolgstappen. De rapportage is daarvoor in verschillende gelegenheden besproken en aan de hand van de besprekingen aangevuld en compleet gemaakt tot een eindversie die als bijlage bij dit eindrapport is gevoegd. Ook is het rapport uit de eerste fase besproken in de Klankbordgroep Werk en Inkomen (de Cliëntenraad Wassenaar, Cliëntenraad Voorschoten en de Participatieraad Leidschendam-Voorburg).²

In de tweede fase is met alle betrokkenen, zowel ambtelijk als bestuurlijk, een werksessie gehouden in een zogenaamde versnellingskamer, een digitaal hulpmiddel voor raadpleging en besluitvorming in grotere groepen. Hiermee is de waardering van de samenwerking in beeld gebracht en zijn systematisch de verbeterpunten uitgewerkt en van prioriteiten voorzien.

In de derde fase is met de wethouders vanuit de drie gemeenten en het ambtelijk management een overleg gevoerd over de bereikte resultaten. In deze bestuursconferentie is ook extra aandacht gegeven aan de vraag hoe het samenwerkingsverband zich verhoudt tot de nieuwe ontwikkelingen en taken van de gemeenten. Dit betreft in het bijzonder de effecten van de decentralisaties in het sociaal domein.

Toetsingskader

Voor een evaluatieproces is het van belang om helder te houden waarop wordt beoordeeld. Simpel gezegd gaat het hier om de vraag of het samenwerken van de drie gemeenten bij het uitvoeren van

¹ Voorstel voor de aanpak van de evaluatie van de samenwerkingsovereenkomst W&I voor de gemeenten Voorschoten, Wassenaar en Leidschendam-Voorburg, oktober 2015

² Deze klankbordgroep heeft hier op 20 januari over deze rapportage een advies uitgebracht. Dit advies zal verder betrokken worden in het bestuurlijk proces rondom de evaluatie van de samenwerking werk en inkomen.

de taken op het gebied van werk en inkomen de doelen en effecten heeft opgeleverd die hiermee werden beoogd. De samenwerking tussen de drie gemeenten is hierbij steeds de sleutelvariabele.

In het denken over de samenwerking speelt dus steeds de vraag of het bereikte resultaat vergeleken kan worden met de situatie dat de drie gemeenten deze taken los van elkaar in eigen beheer zouden uitvoeren. Deze situatie is natuurlijk niet aanwezig, maar de evaluatie probeert dit wel zo goed mogelijk te beantwoorden.

Op basis van de bij het ontstaan van het samenwerkingsverband opgestelde stukken is een (samenvattend) toetsingskader ontwikkeld.³

Evaluatie samenwerkingsverband werk en inkomen	
Gemeenten Leidschendam-Voorburg, Wassenaar en Voorschoten	
Toetsingskader evaluatie	
Kracht en resultaat	
1	Sturing op in- en uitstroom
2	Krachtenbundeling in de regio
3	Slagkracht om in te spelen op nieuwe wetgeving en ontwikkelingen
Kwaliteit en dienstverlening	
4	Verbetering van het service-niveau en de dienstverlening
5	Harmonisatie van beleid en uitvoering
6	Versterking van vakmanschap
Kosten en efficiënte bedrijfsvoering	
7	Het realiseren van de vooraf berekende kostenbesparing van samenwerking
8	Een efficiëntere bedrijfsvoering in de nieuwe opzet
9	Vermindering van kwetsbaarheid m.n. op specialistische taken
Goed bestuur	
10	Een slagvaardige bestuurlijke sturing
11	Gelijkwaardigheid in de sturing vanuit de drie gemeenten
12	Een transparante verantwoording over de uitvoering

Het toetsingskader bestaat uit 12 items, verdeeld over vier hoofdthema's.

Bij het **thema kracht en resultaat** gaat het om de volgende bij het samenwerkingsverband gestelde doelen en beoogde effecten:

- De doelstelling om goed grip en sturing te hebben op in- en uitstroom uit de bijstand en zo te zorgen dat het samenwerkingsverband in controle is.
- Het doel om met de samenwerking een krachtigere positie te hebben in de samenwerking op (breder) regionaal niveau en binnen de arbeidsmarktregio.
- De beoogde slagkracht om met deze samenwerking goed in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen (destijds nog de Wet Werken Naar Vermogen, later vervangen door de Participatiewet).

Bij het **thema kwaliteit en dienstverlening** ging het om het volgende:

- Het doel om in de samenwerking een hoog niveau van dienstverlening en service te kunnen bieden, meer dan het gescheiden blijven uitvoeren van (specialistische) taken.
- Het zorgen voor harmonisering van beleid voor de directe uitvoering, zeker waar het gaat om regelingen die betrekking hebben op werkgevers maar ook om het wegnemen van verschillen in de uitvoering van taken die niet een harde beleidsmatige keuze van een gemeente raken.

³ Het toetsingskader zoals hier verwoord is bij de start van het evaluatieproces ontwikkeld. De indeling in het rapport 'feiten en cijfers' wijkt hiervan iets af. Dit komt omdat met het opstellen van dit rapport gelijk is begonnen. Dit rapport bevat in essentie dezelfde punten en is niet verder aangepast.

- Het zorgen voor een goede professionele uitvoering van taken en het versterken van vakmanschap op alle nieuwe taken binnen werk en inkomen.

Bij **kosten en efficiënte bedrijfsvoering** was beoogd:

- Het realiseren van een directe financiële besparing als gevolg van het samenwerken (m.n. een reductie van overheadkosten).
- Het zorgen dat het samenwerkingsverband leidt tot een blijvende en efficiëntere uitvoering.
- Het verminderen van kwetsbaarheid op specialistische (nieuwe) taken, zoals taken voor de nieuwe gemeentelijke doelgroepen en taakonderdelen die al eerder kwetsbaar waren gebleken (bijvoorbeeld het uitvoeren van specialistische taken op het gebied van fraudebestrijding en handhaving).

Ten slotte was een belangrijk doel om te zorgen dat bij het samenwerkingsverband sprake is en blijft van **goed bestuur**:

- Een slagvaardig bestuur.
- Een besturing waarin de gemeenten ten opzichte van elkaar gelijkwaardig zijn en dit ook in de inrichting van het bestuur terug zien.
- Het zorgen voor een transparante verantwoording over de uitvoering van taken in het samenwerkingsverband richting de gemeenten, de colleges en de raden.

2. Beoordeling van de samenwerking

2.1. Algemene beoordeling

Kernboodschap van deze evaluatie

Partijen zijn tevreden over de resultaten die met de samenwerking bij werk en inkomen zijn bereikt. Er is – ook in het kader van alle wijzigingen rondom de Participatiewet – veel werk verzet en dat is goed uitgevoerd. Vanuit verschillende kanten is uitgesproken dat de intenties en doelstellingen van het samenwerkingsverband goed worden gerealiseerd. Wethouders hebben positieve waardering voor het samenwerkingsverband en de wijze waarop medewerkers hun taken daarin uitvoeren. Ook is er waardering voor de wijze waarop het harmoniseren van de uitvoeringsafspraken en regelingen is gerealiseerd.

Zoals overal zijn er ook verbeterpunten aan de orde. Het was ook een doel deze verbeterpunten in de evaluatie te benoemen, zodat een overzicht ontstaat van de prioriteiten die voor het samenwerkingsverband de komende periode van belang is en daarin de agenda te bepalen. Dit draagt er aan bij om het werk van het samenwerkingsverband te richten op die onderdelen die nog als minder sterk worden ervaren, terwijl tegelijkertijd aandacht blijft op het door-ontwikkelen van sterke kanten van de samenwerking. Veel verbeteringen gaan over punten die liggen binnen de context van de bestaande opzet van de organisatie.

Belangrijk is dat gemeenten onderling een proces inzetten om gezamenlijk goed de vraag te kunnen beantwoorden hoe het samenwerkingsverband zich in de toekomst heeft te ontwikkelen in het kader van de decentralisaties in het sociaal domein. Gemeentelijke taken en verantwoordelijkheden zijn hierdoor gewijzigd en toegenomen. Dat stelt indringende vragen, ook voor het toekomstig functioneren van het samenwerkingsverband (zie hiervoor verder in paragraaf 4).

2.2. Waardering voor de realisatie van doelen

Beoordeling in relatie met het toetsingskader

De verschillende aspecten van de samenwerking zijn met alle deelnemers in de versnellingskamer gewaardeerd.⁴

Waardering voor de mate waarin doelstellingen van de samenwerking zijn gerealiseerd

Doelstellingen		
Geef aan in hoeverre de betreffende doelstellingen wel of niet behaald zijn		
Kracht en resultaat		7,2
A. Sturing op in- en uitstroom	6,8	
A. Krachtenbundeling in de regio	7,2	
A. Slagkracht om in te spelen op nieuwe wetgeving en ontwikkelingen	7,6	
Kwaliteit en dienstverlening		7,3
B. Verbetering van het service-niveau en de dienstverlening	7	
B. Harmonisatie van beleid en uitvoering	7,4	
B. Versterking van vakmanschap	7,6	
Kosten en efficiënte bedrijfsvoering		7,7
C. Het realiseren van de vooraf berekende kostenbesparing van samenwerking	8,1	
C. Een efficiëntere bedrijfsvoering in de nieuwe opzet	7,3	
C. Vermindering van kwetsbaarheid m.n. op specialistische taken	7,7	
Goed bestuur		6,5
D. Een slagvaardige bestuurlijke sturing	5,9	
D. Gelijkwaardigheid in de sturing vanuit de drie gemeenten	6,7	
D. Een transparante verantwoording over de uitvoering	7	
Totaal		7,2

Waardering voor gerealiseerde kostenbesparing en bedrijfsvoering scoort het hoogst: 7,7

De waardering voor het thema kosten en efficiënte bedrijfsvoering is het hoogst. Dit is gewaardeerd op een 7,7 met als belangrijkste punt hierbij het realiseren van de vooraf berekende kostenbesparing van de samenwerking. Dit is ook in lijn met het feitenrapport, waarin is aangegeven dat deze kostenbesparing veel groter is geweest dan oorspronkelijk was geraamd.

Kracht en resultaat 7,2

Op het thema kracht en resultaat is de gemiddelde waardering een 7,2. De hoogste waardering binnen dit thema is de slagkracht om vanuit de samenwerking in te spelen op nieuwe wetgeving en ontwikkelingen.

⁴ De volledige resultaten van de uitkomsten van de versnellingskamer zijn terug te vinden in het (samenvattende) rapport 'versnellingskamer evaluatie samenwerkingsverband Werk en Inkomen van 7 december 2015. Dit rapport is toegevoegd als bijlage van dit eindrapport.

Kwaliteit en dienstverlening 7,3

Deze waardering is op een vergelijkbaar niveau als de waardering die blijkt uit het onlangs gehouden waarderingsonderzoek onder klanten van het samenwerkingsverband, die de dienstverlening waardeerde met een 7,0. Gelet op alle wijzigingen in de Participatiewet is dit aan te merken als een goed resultaat.

Goed bestuur 6,5

Op het thema goed bestuur is de waardering voldoende, maar wel lager dan de overige items uit het toetsingskader. M.n. de wens tot het vergroten van de bestuurlijke slagvaardigheid en snelheid in het bestuurlijke proces komt hierin tot uitdrukking. Dit is ook verwerkt in de verbeterpunten.

De overall waardering: een 7,2

Het totaal van de samenwerking (op een schaal van 0-10) positief wordt positief gewaardeerd met een ruime 7.

2.3. Verschillen bij de waardering

In de waardering is een beperkt verschil gebleken tussen de gemeente Leidschendam enerzijds en de gemeenten Wassenaar en Voorschoten anderzijds. De overall waardering vanuit Leidschendam is 7,4 en die vanuit de beide andere gemeenten 6,8. In de bestuursconferentie is dit kort besproken en verklaard vanuit de hogere binding die ontstaat doordat de organisatie van het samenwerkingsverband in de gemeente Leidschendam-Voorburg zit en daar ook in formele zin onderdeel van is (de werkgeversfunctie). Het aandachtspunt bij dit verschil in waardering raakt het thema 'nabijheid'. De ervaring van nabijheid is goed in positieve zin te beïnvloeden. In de voorgestelde speerpunten en verbeterpunten voor 2016-2018 zijn hiervoor verschillende actiepunten aangegeven.

Verschillen van waardering doen zich ook voor als het gaat om de rollen die verschillende personen hebben bij het samenwerkingsverband: als wethouder, als ambtenaar van een van de gemeenten, als manager (hoofd, teamleiders) en als uitvoerend medewerker bij het samenwerkingsverband. Een belangrijk deel van deze verschillen heeft een directe relatie met de rol en verantwoordelijkheid van betrokkenen in het samenwerkingsverband.

Wethouders hechten vanuit hun rol en verantwoordelijkheid een groot belang aan goede sturing en een resultaatgerichte verantwoording van activiteiten van het samenwerkingsverband. Het samenwerkingsverband ontwikkelt in de loop van de tijd zich steeds meer naar een resultaatgerichte en op prestatie gerichte organisatie. In het voorstel voor speerpunten en prioriteiten voor 2016-2018 zijn een aantal acties opgenomen die bij kunnen dragen aan een verdere ontwikkeling van deze kwaliteit.

Wethouders sturen op het beperkt houden van financiële effecten en kosten. Het management heeft de verantwoordelijkheid om de financiële beheersing op orde te houden, de middelen zo efficiënt mogelijk in te zetten en ook om te blijven beoordelen of er voldoende middelen zijn om de gevraagde resultaten te kunnen realiseren. Het beheersen van kosten is een sterk punt van het samenwerkingsverband. Door prioriteitstelling – vooral door het richten van de aandacht op groepen die kansrijk zijn om uit te stromen – zijn de kosten van het samenwerkingsverband beheerst in een periode dat het aantal mensen in de bijstand (als gevolg van de landelijke economische ontwikkeling) is toegenomen. Dit alles heeft zijn begrenzing, ook omdat blijvende prioritering ten koste kan gaan van de kwetsbare doelgroepen waarvoor nu juist in het kader van de decentralisaties in het sociaal domein extra aandacht wordt gevraagd. In de evaluatie is aandacht gevraagd voor de verhouding tussen de taakopdracht (stijging bijstand met +27% in de afgelopen jaren) en de beschikbare

formatie. In het voorstel voor speerpunten en prioriteiten is onder punt 8 een actiepoint opgenomen zodat dit de komende tijd nader kan worden afgewogen.

2.4. Verbeterpunten en prioriteiten per thema

Bij de evaluatie was ook het doel om verbeterpunten in beeld te brengen die leidend kunnen zijn voor acties in de komende periode. Deze verbeterpunten zijn geïnventariseerd in het rapport 'feiten en prestaties van het samenwerkingsverband'. Tevens zijn deze geïnventariseerd in de werksessie van de versnellingskamer.

Deze verbeterpunten zijn in dit eindrapport verwerkt tot een voorstel voor in de periode 2016-2018 te hanteren speerpunten en prioriteiten voor het samenwerkingsverband. Dit voorstel is als bijlage bij dit evaluatierapport gevoegd.

2.5. Goed bestuur: sturing, gelijkwaardigheid, beheersing en verantwoording

In de bestuursconferentie hebben de drie gemeenten zich uitdrukkelijk in positieve zin uitgesproken over de wijze waarop het samenwerkingsverband functioneert en de resultaten die in het samenwerkingsverband zijn gerealiseerd. Tegelijkertijd zijn de wethouders kritisch als het gaat om de door hun zelf uitgesproken waardering voor het thema goed bestuur. Ook leggen wethouders bij de verbeterpunten een zwaarder accent op vragen rondom de sturing, beheersing en verantwoording. Bijvoorbeeld op het punt van de waarde die wethouders hechten aan een snellere verantwoording over de uitvoering en een betere sturingsinformatie voor wat betreft de uitstroom uit de bijstand t.o.v. de ingezette middelen. In de bestuursconferentie is aan dit thema ook aandacht besteed. De hieruit voortvloeiende actiepunten zijn opgenomen in de speerpunten en prioriteiten voor 2016 - 2018.

In de evaluatie is gebleken dat de gemeenten de samenwerking willen voortzetten vanuit het primaire uitgangspunt van gezamenlijk partnerschap. Dit benadrukt de gelijkwaardigheid tussen de drie gemeenten en de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het samenwerkingsverband.

Het samenwerkingsverband is ook opgezet vanuit dit 'partnership'-principe, in een opzet die wel wordt aangeduid als een Intergemeentelijke Sociale Dienst – light" (ISD-light). In de opzet is destijds door de drie gemeenten, na een uitgebreide verkenning daarover, gekozen voor een samenwerkingsovereenkomst. Hierbij is het uitgangspunt genomen om vanuit gelijkwaardigheid tussen de drie gemeenten de samenwerking aan te sturen in een lichte bestuursvorm. Dit met een juridische verankering in formele zin bij de gemeente Leidschendam-Voorburg (i.v.m. o.a. het werkgeverschap). Deze vormgeving is een antwoord geweest bij het zoeken naar gedragen gezamenlijke samenwerkingsvormen tussen gemeenten. Dit zonder de zwaardere structuur van een GR (gemeenschappelijke regeling, met een algemeen en een dagelijks bestuur). Met deze vorm is goede ervaring opgedaan.

In de discussie over de bij regionale samenwerking passende samenwerkingsvormen en vraagstukken blijft het nodig periodiek de gekozen vormen te blijven beoordelen. In het rapport 'grip op samenwerking' van de rekenkamercommissie is hieraan voor de verschillende samenwerkingsverbanden in de regio ook aandacht voor gevraagd.⁵ Het rapport verwijst hierbij nog eens naar de begrippen verlegd en verlengd bestuur. In een verlengd bestuur zet de gemeente de samenwerking in als strategie om gemeentelijke doelen te realiseren, maakt binnen de samenwerking

⁵ Rekenkamerrapport Grip op samenwerking? – Wassenaar, Voorschoten, Oestgeest, Leidschendam-Voorburg, oktober 2014

keuzes om de eigen gemeentelijke doelen te bereiken en neemt de gemeente ook een actieve rol in de dagelijkse aansturing van het samenwerkingsverband. De besturing van het samenwerkingsverband voldoet aan deze drie (primaire) criteria. Samenwerking doet er zo voor de gemeenten toe.

Het karakter van partnerschap en gemeenschappelijkheid komt ook tot uitdrukking in de wijze waarop de gemeenten gezamenlijk de verantwoordelijk dragen voor de financiering van de taken die in de samenwerking zijn ondergebracht. Deze gekozen 'partnership' constructie verschilt van een 'inkoop- of contracteringsmodel'. Hierbij voert één van de gemeenten de taken uit (vaak de grootste gemeente of de centrumgemeente) en andere gemeenten kopen de uitvoering van taken bij deze gemeente in. Veelal is hierbij ook sprake van afspraken over de verdeling van financiële risico's, maar het primaire uitgangspunt is hier het scheiden en overdragen van taken en verantwoordelijkheden voor de uitvoering van taken aan één van de gemeenten.

Het gekozen bestuursmodel heeft in de afgelopen periode via de 'partnership' constructie en met de lichte bestuursvorm goed gewerkt en bijgedragen aan een adequate en goede besturing van het samenwerkingsverband.

In de bestuursconferentie is tegelijkertijd gebleken dat er op onderdelen verschillende beelden zijn over het precieze (juridische) karakter van de tussen de gemeenten bestaande samenwerkingsovereenkomst voor dit samenwerkingsverband én de vraag of deze bestuursvorm toekomstbestendig is.

In de discussie hierover komen twee vragen samen:

- a. *Wordt de huidige praktijk van werken van het samenwerkingsverband goed weerspiegeld in de inhoud van de samenwerkingsovereenkomst of is aanpassing nodig?*

Deze vraag gaat er over of de bestaande overeenkomst nog voldoet voor de huidige manier van werken en de uitvoering van de huidige taken rond werk en inkomen. Een korte bestuurs-juridische (her)beoordeling van de samenwerkingsovereenkomst is hiervoor waarschijnlijk voldoende. Hierbij kan de bestaande overeenkomst ook worden getoetst op de actuele wetgeving over gemeentelijke samenwerkingsvormen. Dit kan worden gecombineerd met een aantal meer technische punten waarop de huidige samenwerkingsovereenkomst op dit moment geactualiseerd wordt. Het advies is deze actie op korte termijn af te ronden, zodat de samenwerkingsovereenkomst voor de huidige taken up tot date blijft.

- b. *Is de huidige samenwerkingsovereenkomst geschikt voor de toekomst, waarin het samenwerkingsverband mogelijk een andere taakopdracht krijgt?*

Hierbij is een directe samenhang met de vraag of en op welke wijze de taakopdracht van het samenwerkingsverband moet worden gewijzigd als gevolg van de gewijzigde wetgeving en de nieuwe gemeentelijke taken in het gehele sociaal domein. Deze vraag is relevant zeker als gemeenten zouden besluiten de taakopdracht te verbreden en méér taken gezamenlijk uit te voeren. Dan moet immers worden afgewogen of de 'lichte' bestuursvorm zoals nu gekozen een passend bestuursmodel daarvoor blijft. Het advies is om het antwoord op deze vraag te beantwoorden nadat meer scherpte is ontstaan over de vraag welke ontwikkeling de gemeenten in de samenwerking binnen het sociaal domein voorstaan.

Belangrijk punt bij elke samenwerking is dat ook de werkwijze en het benodigde samenspel tussen de gemeenten hierbij de aandacht blijft houden. Sturing en besturing krijgt elke dag in het dagelijks handelen vorm. Hierbij zijn in de evaluatie een aantal aandachtspunten besproken, zoals de snelheid van het besluitvormingsproces, het tijdig vooroverleg met de drie gemeenten bij de beleidsvoorbereiding en het verbeteren van de werkwijze bij het overleg van de portefeuillehouders (op

vergelijkbaar niveau aanbrengen van werkwijze en voorbereiding als collegevergaderingen) en het belang van een open communicatie tussen de gemeenten over de huidige en toekomstige taken van het samenwerkingsverband.

De gewenste acties bij het thema goed bestuur zijn uitgewerkt in het voorstel voor speerpunten en prioriteiten voor 2016-2018.

3. Toekomstige ontwikkelingen en de decentralisaties sociaal domein

In het evaluatierapport 'feiten en resultaten' is aandacht besteed aan de ontwikkelingen die zich sinds de oprichting van het samenwerkingsverband hebben voorgedaan en is aandacht gegeven aan een aantal toekomstige ontwikkelingen die zich op het werkterrein van werk en inkomen aftekenen.

Het werk staat niet stil. Elke organisatie en elke samenwerking heeft zich steeds opnieuw te oriënteren op de vraag of de opzet, werkwijze en taken nog passen op de toekomst.

Bij elke vorm van intergemeentelijke samenwerking is het van belang steeds goed te kijken of de vorm blijft aansluiten bij de actuele gemeentelijke taken en de daarbij te maken keuzen. Dit doet zich in het bijzonder voor als het gaat om de vraag hoe deze samenwerking van betekenis kan zijn in het kader van de gewenste ontwikkeling binnen het sociaal domein. Dit is een belangrijk issue, ook voor de toekomst van het samenwerkingsverband.

In de bestuursconferentie is ook hieraan uitdrukkelijk de aandacht gegeven. Dat is ook logisch: het voortzetten van de samenwerking kan niet alleen gebaseerd zijn op de in het verleden behaalde (goede) resultaten. Dat moet ook gelegitimeerd worden vanuit een positief antwoord op de vraag of de samenwerking (en de daarbij gekozen vorm) passend blijft om antwoord te geven op de nieuwe vragen die op de gemeenten af komen.

Het samenwerkingsverband rond werk en inkomen kan zich in het kader van de bredere ontwikkeling binnen het sociaal domein op verschillende manieren ontwikkelen. Dit bijvoorbeeld als geïntegreerde gezamenlijke uitvoeringsorganisatie mét een versterkte lokale en op de burger gerichte dienstverlening (vanuit het principe: 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur) of als een blijvende sterke uitvoerder op het vakgebied werk en inkomen (Backoffice), met afgestemde dienstverlening in de relatie tot de gewenste ontwikkeling in het sociaal domein. Ook kunnen gemeenten er voor kiezen om de uitvoering van taken rondom werk en inkomen taken juist meer lokaal te brengen, geïntegreerd in een eigen uitvoering van de taken binnen het sociaal domein.

Voor deze en andere mogelijke uitvoeringsvormen moet een goede en zorgvuldige afweging worden gemaakt. Het vraagt het afwegen van voor- en nadelen van de verschillende uitvoeringsvarianten, maar vooral én eerst op de vraag welke richting de gemeenten willen kiezen om de beoogde transformatie binnen het sociaal domein door te zetten.

Belangrijk hierbij is om te bezien hoe kan worden geborgd dat de bereikte voordelen met de samenwerking bij werk en inkomen kunnen worden behouden.

Er is voor drie gemeenten een blijvend voordeel op dit schaalniveau te blijven samenwerken, zowel binnen de taken van werk en inkomen als op het bredere sociale domein. Daar is de intentie ook toe. En er is ook ongeduld.

De drie gemeenten hebben bij de start van de decentralisaties een gezamenlijke transitieagenda uitgewerkt. Door de tijdsdruk bij de invoering is het accent voor elke gemeente verschoven naar het op orde hebben van de primaire uitvoering van nieuwe taken. Nu dit is afgerond kunnen de vragen rondom de bedoelde transformatie binnen het sociaal domein opnieuw de aandacht krijgen. Het gaat hier om de verder reikende doelen en beoogde effecten van de decentralisaties binnen het sociaal domein: het realiseren van een daadwerkelijk op de burger afgestemde integrale uitvoering (met o.a.: 1 gezin, 1 plan en betere regie op multi-probleemsituaties), het werken vanuit de principes van eigen kracht, eigen verantwoordelijkheid en het richten van de ondersteuning op mensen met een lage zelfredzaamheid in een nieuwe en activerende aanpak. Deze doelstellingen vragen een vertaling in

operationeel handelen en stellen ook nieuwe vragen over de wijze waarop de burger wordt benaderd en de uitvoering hierop kan worden ingericht.

Voor het samenwerkingsverband is van belang dat (in elk geval een deel) van de hierbij te maken keuzen door de drie gemeenten gezamenlijk worden afgewogen. Het gaat immers om de koers en richting waarin het samenwerkingsverband zich voor de toekomst zou moeten ontwikkelen. Het is de verantwoordelijkheid van het bestuur hierin keuzen te maken.

In het bestuurlijke overleg is een goed begin gemaakt met het gesprek over wat tot nu toe in 3 D verband gezamenlijk is bereikt, hoe dat gewaardeerd wordt en waar verwachtingen liggen voor de toekomst. Dit gesprek vraagt een (voortvarende) voortzetting.

Primair is hierbij van belang dat op bestuurlijk niveau scherper de vraag wordt beantwoord WAT beoogd of bereikt moet worden. Aansluitend kan worden uitgewerkt HOE dat het beste kan worden georganiseerd en vervolgens als afgeleide daarvan wat dit betekent voor de vorm, inhoud en taken en besturing van het huidige samenwerkingsverband. Bij de besturingsvraag zal op dat moment dus bezien moeten worden of de huidige samenwerkingsovereenkomst met de 'lichte' bestuursvorm passend blijft om het samenwerkingsverband in een nieuwe setting te besturen.

4. Bevindingen en advies

4.1. Evaluatieresultaat van de samenwerking bij Werk en Inkomen

Door de drie gemeenten is er voor gekozen om op het gebied van werk en inkomen samen te werken. Hier is een samenwerkingsverband voor opgezet en een gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie.

De evaluatie van het samenwerkingsverband levert een positief te waarden resultaat van de samenwerking rond werk en inkomen op.

Gemeenschappelijke uitvoering heeft o.a. de kosten van de drie gemeenten op dit taakgebied omlaag gebracht, de kwetsbaarheid op de hierbij aanwezige (specialistische) taken verminderd en de kracht van de drie gemeenten ook in een breder regionaal verband versterkt. De samenwerking op het gebied van werk en inkomen heeft zijn waarde voor de drie gemeenten hiermee goed bewezen.

- a. Het advies is om de uitkomsten van de evaluatie bestuurlijk te bekrachtigen met de beoordeling dat het samenwerkingsverband in positieve zin voldoet aan de hieraan gestelde eisen en beoogde doelstellingen van deze samenwerking worden gerealiseerd.

4.2. Speerpunten en prioriteiten 2016-2018

In de evaluatie zijn de verbeterpunten geïnventariseerd, voortkomend uit de ervaring van de afgelopen periode. De evaluatie was er ook op gericht deze goed in beeld te brengen. Deze zijn verwerkt in een voorstel voor speerpunten en prioriteiten in de komende periode 2016 – 2018. Deze speerpunten en prioriteiten zijn (zie bijlage) per thema toegelicht.

- b. Het advies is om de verbeterpunten uit de evaluatie vast te stellen (uitgewerkt in het voorstel speerpunten en prioriteiten 2016-2018), de opdracht te geven deze punten te verwerken in de activiteiten van het samenwerkingsverband en te besluiten dat aan de uitvoering hiervan systematisch aandacht wordt geven in de bestaande planning- en controle cyclus.

4.3. Koersbepaling in de context van de transformatie sociaal domein

In dit eindrapport is ook aandacht besteed aan de bredere ontwikkeling in het kader van de decentralisatie. In de bestuursconferentie is uitgewisseld dat het van belang is de beelden hierover aan te scherpen en (gezamenlijk) de vraag te beantwoorden op welke wijze de ontwikkeling binnen het sociaal domein zijn vertaling moet krijgen in de opzet en/of taakopdracht voor het samenwerkingsverband.

- c. Het advies is om op bestuurlijk niveau een heldere procesafspraken te maken over de wijze waarop verkend wordt hoe de ontwikkeling rondom het sociaal domein verwerkt gaan worden in de opzet en taakopdracht van het samenwerkingsverband. Dit vraagt een heldere bestuursopdracht zodat de inhoud, organisatie en de planning hiervoor gemeenschappelijk wordt gemaakt. Het advies hierbij is om eerst aandacht te geven aan een gezamenlijk beeld over de WAT vraag die hierbij aan de orde is en aansluitend daarop de HOE vraag te beantwoorden en vervolgens als afgeleide daarvan wat dit betekent voor de vorm, inhoud en taken en de besturing van het huidige samenwerkingsverband.

Bijlage: voorstel speerpunten en prioriteiten 2016-2018

Voorstel speerpunten en prioriteiten 2016-2018
Thema: Kracht en resultaat
<p>1. Sturing op in- en uitstroom</p> <ul style="list-style-type: none">Versterking uitstroom in relatie tot economie<ul style="list-style-type: none">Kennis lokale en regionale arbeidsmarkt versterkenStimuleren sociaal ondernemerschapVersterken aanpak social return on investmentCommunicatiekansen richting werkgevers optimaal benuttenBehoud en verstevigen poortwachter functie<ul style="list-style-type: none">Jongerenloopbaancentrum meer verbinden met andere domeinen (jeugdhulpverlening, lokale kamer)Transparantie in vraag en aanbod op de regionale arbeidsmarkt<ul style="list-style-type: none">Versterken presentatie beschikbare werkzoekenden (CV –online).Samen met het UWV werken aan transparantie op de regionale en lokale arbeidsmarktVersterken actueel beeld werkzoekendenbestand<ul style="list-style-type: none">Nog beter weten/analyseren wat klanten kunnenAnalyse van bestand op basis van competenties (CV-online) i.p.v. op kenmerken.Analyseren klantenbestand om gericht te sturenVersterken direct toepasbare kennis over effectiviteit<ul style="list-style-type: none">Gerichte evaluatie van effectiviteit bij eigen activiteitenUitwisselen van ervaringen met collega-gemeenten en met DivosaBenutten onderzoek en beschikbare statistische informatie
<p>2. Krachtenbundeling in de regio</p> <ul style="list-style-type: none">Samenwerking binnen de arbeidsmarktregio: focus hierop behouden<ul style="list-style-type: none">Regionale werkgeversbenadering verder versterken binnen ZHCUitbreiden samenwerking in de regio, waar krachtenbundeling effect heeftAmbtelijk en bestuurlijk netwerk met primaire focus blijven richten op ZHCSamenwerking in breder regionaal verband aandacht geven<ul style="list-style-type: none">Vergroten aandacht voor verbinding Leidse regio (Holland Rijnland, Leiden en Katwijk)Gericht benutten netwerk met arbeidsmarktregio HaaglandenBlijven benutten verbinding met de bredere regionale bestuurlijke tafels (H6 en H10)
<p>3. Slagkracht om in te spelen op nieuwe wetgeving en ontwikkelingen</p> <ul style="list-style-type: none">Transformatie sociaal domein: aandacht hiervoor versterken<ul style="list-style-type: none">Dienstverlening werk en inkomen verder integreren met de andere d'sAanpak 1 huishouden 1 plan 3D breed en binnen W&I versterkenDe toegang en de samenhang bij uitvoering van taken in sociaal domein verbeterenPro actiever experimenteren met scenario's voor (werkende) interventiesAansluiting ontwikkelen met 3 D (bestuurlijke tafels).Mensen met een beperking<ul style="list-style-type: none">Aandacht voor goede dienstverlening aan nieuwe doelgroepen vasthoudenVersterken samenhang op sturing en uitvoering van en bij de bestaande sociale werkvoorzieningParticipatie en werk voor vluchtelingen<ul style="list-style-type: none">Proactief aan de slag met toekomstige ontwikkelingen voor participatie en werk voor statushouders

Thema: Kwaliteit en dienstverlening

4. Verbetering van het serviceniveau en de dienstverlening

- Directe dienstverlening aan werkzoekenden en mensen in de bijstand
 - Klanten meer persoonlijke aandacht schenken en maatwerkgericht denken versterken
 - Versterken regievoering bij klanten
 - In concrete acties doorontwikkelen van het programma 'Hostmanship' (excellente dienstverlener)
- Communicatie
 - Communicatie en digitale voorlichting naar burgers verbeteren (website, samen met lokaal gezicht)
 - Beter uitgelegde besluiten, verbetering leesbaar maken van beschikkingen
- Snelle (digitale) dienstverlening
 - Doorontwikkeling van de Flitsbalie
 - Doorontwikkeling van KIC-online
- Lokale ingang en contact
 - Onderzoek/experiment met dependance/contactpunt W&I ook in W en V
 - Frontoffice sociaal domein inclusief W&I op lokaal niveau verkennen
- Werkplein voor werkzoekers
 - Klantdienstverlening vanuit het Werkplein borgen (vacatures, computer- en kopieerfaciliteiten etc)

5. Harmonisatie van beleid en uitvoering

- Behouden bereikt niveau van harmonisatie van beleid
 - Borgen goed vooroverleg vanuit organisatie met gemeenten in de beleidsvorming
 - Inventarisatie en wegnemen nog aanwezige (niet beleidsrelevante) verschilpunten tussen gemeenten

6. Versterking van vakmanschap

- Regie voering bij multiproblematiek verbeteren
- Integraal werken met voorliggend veld aan voorzieningen versterken
- Aandacht voor collegiale toetsing/intervisie

Thema: Kosten en efficiënte bedrijfsvoering

7. Het realiseren van kostenbesparing van de samenwerking

- De beoogde kostenbesparing is gerealiseerd (borgen en vasthouden)

8. Een efficiënte bedrijfsvoering in de nieuwe opzet

- Handhaven van de uitvoeringskosten op het gelijk niveau of bij voorkeur nog minder
 - Verder ontwikkelen van lean (snel, slim en simpel maken van werkprocessen binnen W&I)
 - Actiegericht werken met vooraf bepaalde doelen en beoogde resultaten
 - Goed blijven waken voor onnodige ambtelijk en bestuurlijke drukte
 - Minder overleg en meer tijd voor uitvoering
- Formatie beleid
 - Werkproces beleid en bestuursondersteuning aan de gemeenten beoordelen en verbeteren
 - Beleidscapaciteit afstemmen op de gevraagde beleidsondersteuning drie gemeenten
- Formatie in relatie tot taken (aantal mensen in de bijstand)
 - Verbeteren zicht op en afspraken over de formatie i.r.t. de bijstandsontwikkeling en nieuwe taken

9. Vermindering van kwetsbaarheid m.n. op specialistische taken

- De beoogde doelstelling voor W&I taken is gerealiseerd (borgen en vasthouden)
- Te onderzoeken: verdere regionale samenwerking specialistische taken
 - Regionalisering Sociale Recherche (werkt nu al incl. Rijswijk en Westland).
 - Regionalisering Bbz (werkt nu al samen met Rijswijk).

Thema: Goed bestuur

10. Een slagvaardige bestuurlijke sturing

Koers samenwerkingsverband

Keuze maken over de gewenste ontwikkeling van de samenwerking i.r.t. de transformatie sociaal domein

Versterken sturing door gezamenlijke geformuleerde bestuurlijke speerpunten en prioriteiten

Proces besluitvorming van de drie gemeenten

Verbetering afstemming proces van besluitvorming (wie doet wat wanneer)

Versterken aandacht voor (tijdig) vooroverleg in de beleidsvorming

Verbeteren werkwijze overleg wethouders (professionaliseren voorbereiding en vergaderingen)

Herbeoordelen en actualiseren van de samenwerkingsovereenkomst

Communicatie en externe relaties

Bestuurders meer profileren/zichtbaar maken in de regio.

(bestuurlijke) communicatie zo inrichten dat minder ad hoc afstemming nodig is tussen gemeenten

11. Gelijkwaardigheid in de sturing vanuit de drie gemeenten

Balans houden tussen gemeenschappelijke uitvoering en de lokale aanpak

Inzetten op win-win tussen regionale uitvoering én uitvoering met coëfficiënte lokale

Uitwisseling, samenwerken en vertrouwen

12. Een transparante verantwoording over de uitvoering

Resultaatgerichte sturing versterken

Beter laten zien wat de effecten zijn van ingezet beleid en ingezette financiële middelen

Snellere verantwoording over de uitvoering

Kwaliteit sturings- en verantwoordingsinformatie

Sturingsinformatie beter op de doelstellingen inrichten

Verbetering afstemming en aansluiting financiële afdelingen gemeenten

Afronding verbetering aansluiting financiële administratie Duivenvoorde.

Verbeteren overleg over ontwikkelingen en gemeentelijke keuzes i.r.t. de 3D's

Afstemming definities en formats voor verantwoording

Losse bijlagen bij dit rapport:

Evaluatie werk en inkomen, verzameling van feiten en prestaties van het samenwerkingsverband, 6 januari 2016.

Contactgegevens adviseur:

20! - organisatieadvies
Strategie, management en lean-verbeteren
hans.zuidema@zo-advies.nl
mobiel: +31 6 29 01 31 85

Evaluatie Werk en Inkomen

over de periode 2012 - 2015

Verzameling van feiten en prestaties van het samenwerkingsverband



18 januari 2016



gemeente VOORSCHOTEN



Gemeente
Leidschendam-Voorburg

Gemeente  Wassenaar

Werk en Inkomen - Samenwerkingsverband Voorschoten, Leidschendam-Voorburg en Wassenaar

1. Inhoud

2. Introductie	3
3. Toetsingskader en beoogde effecten.....	5
4. Inleiding.....	6
4.1 Doelmatigheid	6
4.1.1 Sturing in control op in- en uitstroom	6
4.2 Dienstverlening	8
4.2.1 Verbetering serviceniveau.....	8
4.2.2 Harmonisatie van beleid en uitvoering.....	11
4.3 Doeltreffendheid	13
4.3.1 Kostenreductie	13
4.3.2 Versterking van vakmanschap	14
4.3.3 Efficiëntere bedrijfsvoering.....	16
4.3.4 Krachtenbundeling vanuit regionaal oogpunt	18
4.4 Politiek-bestuurlijke relaties	20
4.4.1 Slagvaardig bestuurlijke sturing	20
5. Wijzigingen sinds start samenwerkingsverband en 1 ^{ste} evaluatie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.1 Beleid en advisering.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6. Wijzigingen die zich hebben voorgedaan sinds de start van het samenwerkingsverband.....	22
6.1 Rijksbeleid en invoering nieuwe wetgeving	22
6.2 Decentralisatie van sociaal domein	25
6.3 Samenwerking ZHC en RPA	26
7. Toekomstige ontwikkeling om rekening mee te houden.....	27
8. Afkortingen	30
9. Bijlagen.....	31
Bijlage I: Onderzoek Rekenkamer	31
Grip op samenwerking	31
Bijlage II: Bestandsontwikkeling.....	35
Bijlage III: Businesscase vorming 1 sociale dienst	36
Bijlage IV: Raadsvoorstel tot vorming van een gezamenlijke operationele uitvoeringsorganisatie van de gemeenten Leidschendam-Voorburg, Wassenaar en Voorschoten voor werk en inkomen	37
Bijlage V: Samenwerkingsovereenkomst.....	38

2. Introductie

Werk en Inkomen, het samenwerkingsverband voor Leidschendam-Voorburg, Voorschoten en Wassenaar functioneert nu bijna 4 jaar. De formele en juridische basis voor deze samenwerking is geregeld in een samenwerkingsovereenkomst en een mandaatregeling. Deze overeenkomst is door de drie gemeenten aangegaan met de afspraak een tweejaarlijkse evaluatie uit te voeren.

De tweede evaluatie bestaat uit drie fases. Voor u ligt de input voor de 1^{ste} fase. In de 1^{ste} fase van de evaluatie worden feiten en prestaties verzameld. Deze dienen als bouwstenen om terug te kijken op de werking van het samenwerkingsverband en na te gaan welke ontwikkelingen in de toekomst van invloed zijn. De opbrengst van deze 1^{ste} fase is in deze rapportage opgenomen. Deze rapportage is samengesteld door het samenwerkingsverband Werk en Inkomen (in vervolg genoemd: samenwerkingsverband)

In de 2^e fase wordt met alle betrokkenen, zowel ambtelijk als bestuurlijk, met deze opbrengst het gesprek aan gegaan of het samenwerkingsverband de gestelde doelen heeft bereikt en welke verbeteringen nodig zijn. Dat gebeurt onder leiding van een externe zodat een objectieve uitvoering geborgd is. Dat geldt ook voor de 3^e fase waarin meer de bestuurlijke invalshoek wordt gezocht.

De externe zal met de resultaten van deze fasen onder zijn verantwoordelijkheid een eindrapportage uitbrengen. De uitkomst van de evaluatie en de inhoud van deze rapportage zullen gaan over:

- of en in welke mate de gestelde doelen zijn behaald (resultaten) en de beoogde effecten zijn bereikt met als kernvraag: is de samenwerking effectief gebleken en waaruit blijkt dat dan?
- of en in welke mate er verbeteringen en wijzigingen in werkwijze en in de uitvoeringsorganisatie nodig zijn met als kernvraag: is het huidige dienstverleningsconcept toekomstbestendig (mede met oog op de samenhang met de ontwikkelingen binnen het Sociaal Domein)?
- of en in welke mate aanpassing nodig is in de bestuurlijke/politieke sturing en wisselwerking tussen ambtelijke organisatie en bestuur met als kernvraag: is de huidige bestuursvorm nog steeds de meest geschikte vanuit ambtelijk en bestuurlijk perspectief?

De evaluatie is daarmee te typeren als een doelmatig- en doeltreffendheidsonderzoek, vergelijkbaar met artikel 213a van de gemeentewet. De Rekenkamercommissie Wassenaar, Voorschoten, Oegstgeest en Leidschendam-Voorburg is over dit onderzoek geïnformeerd (Gemeentewet artikel 213a, derde lid).

In tegenstelling tot de vorige evaluatie is er voor gekozen deze evaluatie meer verdieping te geven en een breder beeld te laten zien. Twee jaar geleden was de evaluatie een combinatie van een terugblik in de managementrapportage, de geleverde informatie tijdens reguliere P&C momenten en een klanttevredenheidsonderzoek voldoende. Gewijzigde omstandigheden en veranderingen in wet – en regelgeving geven genoeg aanleiding om deze evaluatie uitgebreider uit te voeren.

Op 1 januari 2015 is de Participatiewet in werking getreden en heeft hiermee de Wet Werk en Bijstand vervangen. Dit zorgde voor een ingrijpende verandering in de wettelijke omgeving. De Participatiewet legt namelijk op een aantal punten zwaardere en nadere juridische eisen die bepalend zijn voor de uitvoering. Daarnaast heeft de samenwerking in de regio's zich verder ontwikkeld en is het gemeentelijk beleid voor dit domein in grote lijnen vastgesteld. Verder is er ervaring opgedaan met zowel het bestuurlijk als ambtelijk werken in formele en informele structuren.

In deze rapportage wordt eerst stil gestaan bij het toetsingskader. Aan de hand hiervan worden de huidige gegevens en informatie weergegeven zoals die uit de organisatie zijn opgehaald. De rapportage sluit af met twee onderdelen die ingaan op de wijzigingen die zich sinds de start hebben

voorgedaan en ontwikkelingen die voor de toekomst van belang zijn. in de bijlage is een lijst van afkortingen opgenomen.

3. Toetsingskader en beoogde effecten

Voor deze evaluatie wordt een toetsingskader gehanteerd met beoogde effecten. Dat toetsingskader is ontleend aan de destijds uitgebrachte eindrapportage en de samenwerkingsovereenkomst. Dat toetsingskader is de rode lijn in deze rapportage.

Het gaat om:

- **Doelmatigheid**
De doelmatigheid van het samenwerkingsverband is te toetsen aan de hand van de bestandsontwikkeling (in- en uitstroom) en de mate waarin daarop gestuurd en gerapporteerd is. Het beoogde effect is dat het samenwerkingsverband in control is.
- **Dienstverlening**
Bij dienstverlening speelt de mate waarin het samenwerkingsverband er in geslaagd is het service en dienstverleningsniveau voor de klanten te verhogen. Hier komt de kwaliteit van de dienstverlening aan de orde evenals de mate waarin het beleid ten behoeve van een eenduidige uitvoering voor de klant geharmoniseerd is.
- **Doeltreffendheid**
De mate van doeltreffendheid komt aan de orde bij:
 - Kostenreductie
 - Versterking vakmanschap
 - Efficiënte bedrijfsvoering in relatie tot schaalgrootte
 - Krachtenbundeling met name vanuit regionaal oogpunt
- **Politiek- bestuurlijke sturing**
Hierin gaat het om slagvaardige bestuurlijke sturing; de huidige bestuurlijke werkwijze en de bestuurlijke en ambtelijke wisselwerking komen aan bod.

Bij de uitwerking van deze thema's aan de hand van dit toetsingskader benutten we het recente rapport van de Rekenkamer "Grip op samenwerking?". In de bijlage is een samenvatting opgenomen.

Tevens zijn als bijlage toegevoegd:

- Businesscase (ontwerpfase) van de samenvoeging van drie sociale diensten (maart 2011)
- Eindrapportage "op weg naar een nieuwe uitvoeringsorganisatie voor werk en inkomen" (juni 2011)
- Raadsvoorstel over de vorming van nieuwe uitvoeringsorganisatie voor werk en inkomen (juli 2011)
- Samenwerkingsovereenkomst (juni 2011)

4. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de feiten en gegevens weergegeven op basis van het hiervoor genoemde toetsingskader. Dit wordt telkens gedaan van de hand van drie kernvragen, namelijk:

Wat wilden we bereiken? Wat hebben we gedaan? Wat is het resultaat?

Elk onderdeel wordt afgesloten met een opgave van verbeter- en aandachtspunten.

4.1 Doelmatigheid

4.1.1 Sturing in control op in- en uitstroom

Wat wilden we bereiken?

Beoogd werd een actieve sturing te realiseren op de populatie van bijstand, zowel vanuit sociaal als financieel oogpunt. De uitvoeringsorganisatie moest daarom:

- Een schaalgrootte/volume hebben die een adequate sturing mogelijk maakt.
- Een bedrijfsvoering hebben die op resultaten is aan te sturen.
- Transparantie bieden over uitvoeringseffecten.

Bovengenoemde voorwaarden moesten ervoor zorgen dat de drie gemeenten, met name Voorschoten en Wassenaar, permanent in control zijn op de onderdelen inkomensondersteuning, werk, scholing en handhaving.

Wat hebben we gedaan?

- Versterken van de poortwachtersfunctie. Dit vanuit het besef dat re-integratie moeizamer wordt naarmate het verblijf in de bijstand langer wordt
- Analyse uitvoeren en inzicht verwerven in de bestandsontwikkeling, mede in relatie tot het landelijke beeld.
- Versterken van de uitstroombaanfunctie, zowel binnen de gemeenten als in de regio.
- Opzetten van een Werkacademie en samenwerken met uitzendbureaus voor de directe bemiddeling.
- Uitvoeren van de pilot Tegenprestatie voor uitkeringsgerechtigden vooruitlopend op de wetswijziging.
- Inzet op handhaving en vroegtijdige detectie van oneigenlijk gebruik (lik op stuk-beleid, uitvoering via huisbezoek).
- Inzet van een Jongerenloopbaancentrum.
- Per maand de bestandsontwikkeling inzichtelijk maken in relatie tot de beoogde resultaten.

Wat is het resultaat?

Voor de gehele bedrijfsvoering geldt dat er een dashboard functioneert t.b.v. de managementsturing. Specifiek gaat het om de belangrijkste factoren die ontleend zijn aan de jaarlijkse taakstellingen, zoals opgenomen in beleidsplannen en begroting van de drie gemeenten. Via de marap zorgt het samenwerkingsverband ervoor dat er per kwartaal informatie is over de feitelijke prestaties van het samenwerkingsverband. Die marap dient in aanvulling op de P&C-cyclus als verantwoording en sturingsinstrument voor de colleges en raden. De Rekenkamer voor de drie gemeenten heeft een afzonderlijk onderzoek uitgevoerd naar samenwerking; daarin onderstreept zij het belang van transparante verantwoording en de waarde daarvan vanuit democratische controle. In bijlage 1 is een uittreksel van de rapportage "grip op samenwerking" opgenomen

Specifieke resultaten die het beeld bepalen of de organisatie in control is, zijn:

- Gemiddeld 40% van het aantal poortwachtersgesprekken leidt niet tot een aanvraag voor

bijstand.

- De uitstroom ligt voor de drie gemeenten gemiddeld op 25% van het bemiddelbare bestand; voor VS en WS lag dit voorafgaand de samenvoeging van afdelingen op 10%.
- De uitstroom van jongeren in 2014 (1^{ste} jaar) lag op 50% van de totale populatie jongeren met een uitkering (200).
- De uitstroom van de Werkacademie, na screening op directe geschiktheid voor de arbeidsmarkt, ligt rond de 60%.
- De aanpak van schoolverlaters zorgt ervoor dat wij rond het landelijk gemiddelde van 2,4% van het aantal schoolverlaters blijven.
- Het totale beeld van in- en uitstroom is dat we te maken hebben met een forse stijging van het uitkeringsbestand van 27,5%; dat is net wat hoger dan het landelijk beeld. Zie bijlage II.
- Jaarlijks worden met ondersteuning van de handhavingsmedewerker gemiddeld 333 huisbezoeken afgelegd. In 60 gevallen heeft dat geleid tot beëindiging van de uitkering; dit levert een besparing op van gemiddeld 0,7 miljoen euro per jaar.
- Gemiddeld worden er vanuit sociale recherche 75 onderzoeken per jaar uitgevoerd. Deze kennen een gemiddeld bedrag aan bespaarde uitkeringen per jaar van ca. 0.3 miljoen euro.
- Via de Bbz worden er gemiddeld 25 nieuwe bedrijven per jaar gestart, waarvan meer dan 80% duurzaam levensvatbaar is.

Wat zijn de verbeter- en aandachtspunten?

- De groei van het bestand (het effect van zowel instroom- als uitstroom) vraagt aandacht. Het uitwisselen van ervaringen met collega-gemeenten, in het verband van Divosa en ook eigen waarneming en onderzoek naar effectiviteit geeft nog beter inzicht waar we middelen, instrumenten en personeel het beste kunnen inzetten voor de klant.
- Analyse van bestand op basis van competenties (CV-online) i.p.v. op kenmerken.
- Versterking uitstroom in relatie tot economie (social return on investment, sociaal ondernemerschap).
- Regionale werkgeversbenadering verder versterken met oriëntatie op ZHC met verbinding naar de Leidse regio/Holland Rijnland.
- Jongerenloopbaancentrum nog meer verbinden met andere domeinen, zoals jeugdhulpverlening en lokale kamer.
- Sociale recherche werkt nu al voor een groot werkgebied (incl. Rijswijk en Westland). Verdere regionalisering wordt onderzocht.
- Bbz kent ook een groot werkgebied (wordt samen met Rijswijk uitgevoerd). Ook hier wordt onderzoek gedaan naar de meerwaarde van verdere regionalisering.

4.2 Dienstverlening

4.2.1 Verbetering serviceniveau

Wat wilden we bereiken?

Bij het vormen van het samenwerkingsverband was één van de uitgangspunten dat de kwaliteit van de dienstverlening aan de klant voorop moet staan. Tevens moest deze “op een hoogwaardig niveau komen c.q. blijven”. In de periode van de samenwerking is een nieuwe dienstverleningsvisie ontwikkeld met als oogmerk:

- Het verminderen van de kwetsbaarheid van dienstverlening. Hierbij wordt de wettelijke behandeltermijnen als norm aangehouden.
- Een klantgerichte aanpak waarin burgers van het samenwerkingsverband gelijkwaardig worden behandeld.
- De kwaliteit van dienstverlening versterken door inzet op communicatie met en niet over de klant.
- Klanttevredenheid verhogen.
- Werkprocessen klantgericht maken door te innoveren op snelheid en noodzaak.
- Integrale dienstverlening op één centrale locatie, tenzij dienstverlening maatwerk vergt.

Wat hebben we gedaan?

- Alle werkprocessen geanalyseerd en beschreven op doorloopsnelheid aan de hand van de wettelijke afdoeningstermijnen.
- Werkwijze aangepast vanuit het principe dat de consulent permanent bereikbaar, maar niet altijd beschikbaar is.
- Werkwijze en cultuur gericht op de klant en niet op de woonplaats; geen bloedgroepen. De caseload is samengesteld, ongeacht de herkomst van de consulent. Kortom, niet de historie van de werkwijze, maar de kwaliteit in dienstverlening is doorslaggevend geworden.
- Geïnvesteed in betere communicatie en voorlichting naar de klant, zodat de klant weet wat rechten en plichten zijn. Hierdoor verloopt de naleving spontaan en worden er geen onnodige procedures gevolgd. Voorbeelden zijn de diverse campagnes, de verbetering van onze beschikkingen (taal en niveau) en in de werkwijze in het directe contact van de consulent met de klant. Tevens is mediation ingevoerd.
- Klantbeleving en kennis over de klantbeleving verzameld als signaal waar de dienstverlening op aangepast moet worden; in 2013 is een eerste klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Het tweede (intussen regionale) onderzoek is recent in december 2015 afgerond; de uitkomsten daarvan maken onderdeel uit van deze evaluatie en rapportage.
- Een extra impuls gegeven aan de dienstverlening vanuit principes van Hostmanship. Dit is een doorlopend proces.
- Voor aanvragen Bijzondere Bijstand is de Flitsbalie ontwikkeld. Hierdoor wordt speciaal voor de drie gemeenten de afhandelingstermijn ingekort. Ook wordt het niet gebruik maken van de voorzieningen verminderd. Ook hier is de werking van de Flitsbalie geevalueerd en zijn klanten bevraagd op ervaringen met deze nieuwe vorm van dienstverlening.
- Een pilot gestart om werkprocessen te “leanen” (verkorten doorloop).
- Centrale dienstverlening vanuit Werkplein Corbulo is zo veel mogelijk geoptimaliseerd. Gelijkijdig wordt er ook gewerkt vanuit de informatiepunten in Voorschoten en Wassenaar op het gebied van Werk en Inkomen met Jeugd en WMO.
- Er is een jongerenloobaancentrum opgericht op het Werkplein ingericht en georganiseerd; doel is om jongeren met zo min mogelijk drempels te belasten, een zeer toegankelijke toegang te bieden en jongeren op te zoeken op plekken waar zij elkaar ontmoeten om voor

hen een integraal aanbod te realiseren vanuit dit centrum. Doel is jongeren zo snel mogelijk weer naar school te begeleiden of naar alle vormen van werk (stage, BOL, BBL, werkervaringsplek etc. In het centrum werken alle disciplines van W&I nauw met elkaar samen inclusief leerplicht en voortijdig schoolverlaten en met andere voorzieningen vanuit de gemeenten zoals het CJG en de Lokale Kamer. Ook heeft het centrum in pilotvorm gewerkt aan de groep onzichtbare jongeren.

Wat is het resultaat?

- Alle werkprocessen worden binnen de wettelijke termijn uitgevoerd; het meest voorkomende werkproces (aanvraag uitkering) is teruggebracht van de wettelijke norm van 40 werkdagen naar 12 werkdagen. Het samenwerkingsverband stuurt permanent op tijdige afhandeling.
- Voor klanten is er op werkdagen een permanente openstelling voor alle basisfuncties; er is een permanente telefonische bereikbaarheid (spreekuren zijn afgeschaft).
- Medewerkers werken voor de totale populatie van de drie gemeenten.
- Klanten zijn goed geïnformeerd over wet- en regelgeving, zoals blijkt uit de “de omzettingsoperatie”.
- Het aantal gegronde bezwaarschriften is afgenomen tot 7%.
- Het 2^{de} klanttevredenheidsonderzoek van december 2015 leverde een gemiddelde waardering op van 7.0 Dat evenaart het resultaat uit 2013. Ook ligt dit gelijk met het landelijk gemiddelde en net iets hoger dan in de regio Zuid-Holland Centraal.
- De Flitsbalie heeft de afhandelingstermijn van aanvragen bijzondere bijstand en minimabeleid verkort van 28 werkdagen naar 20 minuten. Dit instrument is doorontwikkeld vanuit een balievariant, waarbij persoonlijk contact nodig is, naar een burgervariant voor bestaande klanten. Op deze manier kan de aanvraag vanuit elke willekeurige locatie worden ingediend. De Flitsbalie is sinds 2013 voor meer dan 5000 aanvragen gebruikt.
- Constructieve samenwerking met de Klankbordgroep zowel bij de beleidsvorming als bij de toetsing van de uitvoering vanuit het klantperspectief.
- Er zijn gemiddeld 13 klachten over de bejegening van klanten door consulentes. Het aantal mediation zaken groeit van 0 naar 18 voor de drie gemeenten.
- Werkplein Corbulo ontvangt jaarlijks ca. 20.000 bezoekers. De informatiepunten bij Voorschoten en Wassenaar kennen een bescheiden publieksbereik; het aantal huisbezoeken vanwege fysieke of sociale omstandigheden (maatwerk) per jaar is beperkt.
- Door gemaakte beleidskeuzes (inzet voor arbeidspotentie en kansrijke bemiddeling) is het contact met een deel van de klanten administratief. Uit de conclusies van de “omzetting” komt naar voren dat deze groep klanten behoefte heeft aan persoonlijk contact voor herstel van de ondersteuning en hulp bij hun participatie aan de samenleving.
- Een effectieve samenwerking voor de doelgroep jongeren onder de 27 jaar, inclusief ervaringen met de groep onzichtbare jongeren.

Wat zijn de verbeter- en aandachtspunten?

- De fysieke afstand tussen Werkplein Corbulo en de inwoners van Voorschoten en Wassenaar is een issue voor klanten zelf, de consulentes, bestuur en politiek. Getracht is de klant daarin te ontzorgen door digitalisering, door afgifte formulieren via antwoordformulieren te laten lopen, door afspraken op locatie te maken. Klanten stellen de brede dienstverlening vanuit het Werkplein en faciliteiten (vacatures, computer- en kopieerfaciliteiten en ondersteuning daarbij) op prijs. Voor sommige klanten blijft de beleving dat het Werkplein Corbulo te ver weg is.
- Hostmanship is nog in ontwikkeling; om de beste dienstverlener van Nederland te worden is een concrete vertaalslag nodig; resultaten van het 2^e klanttevredenheidsonderzoek van december 2015 zullen daarbij worden betrokken.
- Doorontwikkeling van de Flitsbalie zowel voor de eigen interne dienstverlening als voor andere (regio) gemeenten.
- Herstel van persoonlijke aandacht voor klanten.

4.2.2 Harmonisatie van beleid en uitvoering

Wat wilden we bereiken?

Bij de samenvoeging is een uitvoerige en zeer nauwkeurige schouw uitgevoerd van het bestaande beleid van de drie gemeenten. De conclusie was dat de grote lijnen wel overeen kwamen, maar op onderdelen nog wel verschilde. In het minimabeleid waren de verschillen het grootst en bij het verstrekken van uitkeringen voor levensonderhoud het kleinst, aangezien wet- en regelgeving hier de minste ruimte laat voor gemeente-specifieke afwijkingen in het beleid.

Met de nieuwe organisatie wilden wij bereiken:

- Harmonisatie van beleid en uitvoering vanuit het principe 'gelijke gevallen gelijk behandelen' en uitvoerbaarheid.
- Beleidsinspanningen concentreren en intensiveren (niet voor alle drie het wiel uitvinden) met oog op nieuwe (rijks)ontwikkelingen in wetgeving en verbreding doelgroepen.

De harmonisatie moest aantonen dat het realiseerbaar is voor een uitvoeringsorganisatie om te werken vanuit het principe dat de gemeenten volledige autonomie houden over hun eigen beleid. De "couleur locale" en maatwerk blijven mogelijk.

Wat hebben we gedaan?

- De schouw omgezet naar een plan tot harmonisatie in drie stappen (naar zwaarte van harmonisatie en naar prioriteit vanuit de klant gezien).
- In de 1^{ste} stap (periode 2012) zijn alle regels rond rechten en plichten geharmoniseerd (vooral technisch proces); voorrang ging uit naar deze fase omdat mensen verschillen direct merken in de hoogte van de uitkering.
- In de 2e stap (periode 2012-2013) is harmonisatie ingezet in combinatie met nieuw beleid op het terrein van Schuldhulpverlening; de wetgever verplichtte ons tot beleidsvorming. In overleg met een brede kring van stakeholders (zie bijeenkomsten in de Pauw en Swaenensteyn) is het beleidsplan Schuldhulpverlening voor alle drie de gemeenten ontstaan met volledige harmonisatie op beleid en uitvoering; de aangestelde coördinator SHV voor de drie gemeenten is daar een exponent van.
- De 3^e stap van harmonisatie betrof vooral het minimabeleid; als basis is een externe "Minima-effectrapportage" uitgebracht evenals een op onze drie gemeenten toegesneden Armoedemonitor (NIBUD). Beiden zijn de basis geweest voor een Sociale Conferentie. Alle partners (maatschappelijk middenveld) drongen aan op harmonisatie waar het kan en differentiatie waar het moet. Die elementen zijn de basis geweest voor een op hoofdlijnen geharmoniseerd beleid met verschillen per gemeente. Dit proces heeft van 2012 tot 2014 geduurd vanwege de tussentijdse wisseling van het college van Wassenaar.
- Er is op alle gebieden van Werk en Inkomen beleidsvorming ingezet waar dat ontbrak en nodig was vanuit de rijks-ontwikkelingen. Dat geldt bijvoorbeeld voor de enorme verlaging van het Participatiebudget waardoor bestuurlijke keuzes vereist waren. Ook op het terrein van Handhaving was een nieuwe impuls op de beleidsvorming noodzakelijk (o.a. invoering wet Boete en Maatregelen).
- Het werkgebied WSW was geen onderdeel het samenwerkingsverband; voor LV was de afdeling Werk en Inkomen wel de opdrachtgever voor de WSW voorziening waarvan LV eigenaar is (DSW Rijswijk). Door de verbondenheid met de re-integratie is geïnvesteerd in een geharmoniseerd beleid voor de doelgroep van de WSW.

Wat is het resultaat?

- De harmonisatie is naar plan en proces volledig uitgevoerd; de drie gemeenten beschikken over een nagenoeg gelijklopend beleid, neergelegd in verordeningen en beleidsregels.
- De beleidsinspanningen zijn zo geïntensiveerd dat de drie gemeenten beschikken over door drie gemeenten gedragen toekomstvisies over:
 - * Re-integratiebeleid (Contourennota)
 - * Beleidsplan Handhaving
 - * Tegenprestatie
 - * Schuldhulpverlening
 - * Sociale werkvoorziening
 - * Participatiewet in verbinding met 3 D.
- Harmonisatie heeft mede als resultaat dat er voor VS en WS een codificering heeft plaatsgevonden van de uitvoeringspraktijk; niet alles in de uitvoering vond zijn grondslag in formele documenten. Codificering draagt bij aan het transparant vastleggen van de formele rechten en plichten waarop een klant beroep op kan doen. Dat voorkomt ook nodeloze procedure's in kader van bezwaar- en beroep.
- De beleidskwaliteit is versterkt door de verschillende uitvoeringspraktijken met elkaar te vergelijken en daaruit de beste elementen te handhaven.

Wat zijn de verbeter- en aandachtspunten?

- De formatie van beleidsadviseurs is niet afgestemd op de uitvoeringspraktijk. Het beleidsproces is qua werkwijze en intensiteit onderschat. De aanname was simpel uitgedrukt: wij maken één beleidsplan of één verordening voor de drie gemeenten en alleen de plaatsnamen worden vervangen. De uitvoeringspraktijk laat zien dat het proces veelomvattender is. Het appel op de beleidsadviseurs geldt voor de afstemming tussen de wethouders, het overleg met het maatschappelijke middenveld voor de drie gemeenten en het enkelvoudige bestuursproces per gemeente (3 wethouders, 3 commissies en 3 GR). De inzet van de beleidsadviseurs is daardoor complexer en tijdrovender. Met hulpconstructies wordt een maximale inspanning geleverd.
- De WSW is een vakgebied dat niet tot het samenwerkingsverband wordt gerekend; het appel daarop groeit. Dit mede gezien de (nieuwe) opdracht vanuit de P-wet.

4.3 Doeltreffendheid

4.3.1 Kostenreductie

Wat wilden we bereiken?

Een krachtenbundeling op alle niveaus (van management tot uitvoering). Hierdoor zou een besparing van 0,25 miljoen euro gerealiseerd moeten worden.

Wat hebben we gedaan?

- De gezamenlijke beschikbare formatie is bij aanvang geanalyseerd, heroverwogen en opnieuw vastgesteld. Dit aan de hand van het takenpakket van het samenwerkingsverband.
- In de bedrijfsvoering is continu gestuurd op de bedrijfskosten (personeel, huisvesting, organisatie en apparaatskosten).
- De vaste formatie is op vrijwel gelijk niveau gehouden; de fluctuaties in het bestand zijn opgevangen met een schilformatie; de vaste- en schilformatie is over de uitvoeringsjaren gespecificeerd; de caseload is toegenomen met 27,5% ten opzichte van 1 januari 2012. Hierbij is de dienstverlening oppervlakkiger en vluchtiger geworden.
- Voor beleidsintensiveringen die een weerslag hebben op de uitvoering zijn extra projectmiddelen gegenereerd (externe financiering van het rijk of anderen) of beschikbaar gesteld (budget door de gemeenteraden zoals het budget voor 3D/omzetting participatiewet).

Wat is het resultaat?

- De besparing is voor de drie gemeenten gezamenlijk structureel ca. 0.7 miljoen euro per jaar. Vooral in de overheadkosten vindt een reductie t.o.v. de oorspronkelijke formatie plaats (management, control, specialistische taken). De gerealiseerde besparing is dus bijna 300% meer dan de geraamde besparing; deze is in de meerjarenraming van de drie gemeenten verwerkt.
- Ondanks de bestandstoename van 27,5% zijn de bedrijfskosten nagenoeg gelijk gebleven; gestuurd is op de beter bemiddelbare klantengroep om bestandsreductie te realiseren in combinatie met preventie.
- Het samenwerkingsverband beschikt over formatie voor projectmatige uitvoering. Dit op basis van bijpassende financiering van het actieplan jeugdwerkloosheid op het gebied van jeugdwerkgelegenheid, de budgetten voor de omzetting in het kader van de decentralisaties en diverse door de raden beschikbaar gestelde projectbudgetten. Een voorbeeld van dergelijk projectbudget is het minimabeleid.

Wat zijn de verbeter- en aandachtspunten?

- Verminderen van spanningen en het appel - wat vanuit de projectaanpak gedaan wordt - op de reguliere lijnorganisatie.
- De verhouding vaste en schilformatie. De vaste formatie is niet meegegroeid, terwijl het klantenbestand substantieel en vooral structureel lijkt te groeien.
- Handhaven van de uitvoeringskosten voor de andere onderdelen op gelijk niveau of bij voorkeur nog minder.

4.3.2 Versterking van vakmanschap

Wat wilden we bereiken?

Beoogd doel was over voldoende kennis beschikken om te zorgen voor rechtmatige uitkeringsverstrekking en effectieve re-integratie. Ook wilde het samenwerkingsverband voldoende kennis hebben van de (nieuwe) doelgroepen. Aan de orde was dat de beleidscapaciteit zonder samenvoeging niet adequaat zou zijn.

De samenvoeging heeft m.a.w. geleid tot een organisatie die dusdanig capabel is dat dit niveau niet bereikt zou zijn als de drie gemeenten afzonderlijk zouden opereren. Naast de schaalgrootte, de kwantiteit van de beleidscapaciteit en de performance (zie sturing op in- en uitstroom), gaat het hier om de kwaliteit van het werk; vakmanschap.

Wat hebben we gedaan?

- In het budget is ruimte gemaakt voor vakmanschap.
- Jaarlijks opleidingsplan, gebaseerd op de HRM gesprekken (personeelsbeoordeling).
- Inzet van een applicatie voor wet- en regelgeving (kennisbank voor iedereen).
- Investeren in kwaliteitscontrole en bespreekbaar maken en bijsturen van individuele prestaties.
- Coaching van medewerkers bij casusbehandeling en feedback geven.
- Medewerkers zichtbaar maken in regionale en landelijke bijeenkomsten om te laten zien hoe wij dingen aanpakken en leren hoe dat anderen dat doen (lerend vermogen versterken).
- Personeelsbeleid voeren met oog voor talenten van mensen en versterken interne en externe mobiliteit; ook afscheid nemen van mensen als zij niet op de juiste plek functioneren.
- Inzicht en actieve aanpak van (langdurig) ziekteverzuim.
- Investeren in houding en gedrag om de klant welkom te laten zijn (Hostmanship).
- Uitvoeren van de aanbevelingen van de commissie bezwaar- en beroep. In het jaarverslag geeft deze commissie gezien haar ervaringen een viertal aanbevelingen:
 - Het verbeteren van de motivatie van het genomen besluit.
 - Het verbeteren van de stukkenstroom na volledige digitalisering van het archief.
 - Het aanvullen van het terugvorderingsbesluit met een tekst over de mogelijkheid van een administratieve boete.
 - De communicatie met de klant via zo min mogelijk verschillende consultants laten verlopen.

Wat is het resultaat?

- Per jaar is ca. 0.1 miljoen beschikbaar voor de uitvoering van het opleidingsplan; dat is 2,2% van de loonsom.
- Nagenoeg alle consultants zijn aangesloten bij de landelijke beroepsvereniging.
- Ter ondersteuning van vakmanschap functioneert een kwaliteitssysteem dat inzicht biedt waar bijsturing nodig is (KIC-online).
- Nagenoeg alle teams beschikken over specifieke "kwaliteitsmedewerkers".
- De kennisbank is actueel en wordt actueel gehouden.
- Programma Hostmanship 1^{ste} fase is uitgevoerd; het besef dat we de klant net even wat extra kunnen bieden, groeit.

Uitvoering gegeven aan de aanbevelingen van de commissie B&B door:

- De afwijzingsbeschikkingen uit de Flitsbalie voortaan door de consultant op te laten stellen. De motivering van afwijzingen krijgt hierdoor een kwaliteitsimpuls.
- De beschikkingen te controleren op leesbaarheid. Eventueel wordt dit samen gedaan met een extern bureau. Deze actie maakt deel uit van de actualisering van het handhavingbeleid.

- Digitalisering van stukken. Hiermee worden digitale dossiers op orde gebracht en zijn stukken snel in het bezit zijn van verweerder.
- Binnen het sociaal domein te kijken naar aanpassing van de procesgang, waardoor minder overdracht tussen consulenten en burger plaats zal vinden.

- In ZHC participeert het samenwerkingsverband in een regionaal programma 'Vakmanschap'. Zo wordt nagestreefd dat zaken regio-breed niet alleen efficiënter, maar ook beleidsinhoudelijk op identieke manier worden uitgevoerd.
- Medewerkers maken actief gebruik van het concernaanbod vanuit de Sijtwende Academie en versterken daardoor hun algehele vaardigheden en competenties. Een voorbeeld is een cursus 'feedback geven en krijgen'.

Wat zijn de verbeter- en aandachtspunten?

- Team Leerplicht beschikt niet over kwaliteitsmedewerker.
- Doorontwikkeling van KIC-online op meer thematische manier.
- Doorontwikkeling van Hostmanship; in concrete acties gericht op dienstverlening.
- Verhouding investering in kwaliteit versus directe uitvoering; er staat altijd druk op en het management moet medewerkers blijven faciliteren in ontwikkeling.

4.3.3 Efficiëntere bedrijfsvoering

Wat wilden we bereiken?

Beoogd werd dat met een nieuwe, grotere werkorganisatie een efficiënte bedrijfsvoering is te realiseren. In de eindrapportage is een beschrijving opgenomen van de trend in Nederland. Deze heeft als rode lijn dat de organisatie van sociale diensten steeds meer aan een grote inwonersschaal wordt gekoppeld. Voor de drie gemeenten is destijds aangehouden dat een schaal van ca. 100.000 inwoners richtinggevend is voor een efficiëntere bedrijfsvoering. Toen was ca. 1/3 van het aantal gemeenten vanuit het domein Werk en Inkomen actief in een samenwerkingsverband.

Divosa heeft een factsheet ontwikkeld met het meest recente beeld van 2015. De kern daarvan is:

- 66% van de gemeenten werkt in officieel verband samen bij de uitvoering van de Participatiewet;
- 49% van de gemeenten werkt samen in een gemeenschappelijke regeling;
- 17% op basis van een overeenkomst, inkoop of uitbesteding;
- 91% van de gemeenten die samenwerken doen dat op werk- én inkomstenstaken;
- 11% van de gemeenten heeft de uitvoering belegd bij een fusieorganisatie van de gemeentelijke uitvoeringsdienst en het sw-bedrijf;
- mogelijk stijgt het percentage samenwerkende gemeenten tot ruim 70%.

Dit doel raakt alle onderdelen die hiervoor en hierna worden omgeschreven.

Om deze reden zal in dit onderdeel de focus liggen op specifieke zaken in de bedrijfsvoering die in andere onderdelen nog niet zijn belicht. Daarbij wordt ook ingegaan op de interne organisatie en de bedrijfscultuur.

Wat hebben we gedaan?

- Het gehele klantenproces gedigitaliseerd en nagenoeg papierloos gemaakt; de klant krijgt nog een digitaal vervaardigde papieren beschikking.
- Klantenbestand vanuit de dienstverlening aan werkgevers gedigitaliseerd voor Voorschoten en Wassenaar; voor LV is dat in bewerking. Deze digitalisering biedt transparantie over ons aanbod van klanten en dient als hulpmiddel van de match tussen vraag en aanbod (CV-online).
- Leerlingenadministratie en schoolverlaters zijn door een specifieke applicatie en koppeling van bestanden van Leidschendam-Voorburg en Wassenaar nu systematisch in beeld.
- Methodiek ontwikkeld en deskundigheid opgebouwd om bedrijfsprocessen te “leanen”.
- Scherpste verkregen in rollen en verantwoordelijkheden in de P&C-cyclus voor de drie gemeenten.
- Voor het samenwerkingsverband is exclusief de applicatie Flitsbalie ontwikkeld.
- De organisatiestructuur van het samenwerkingsverband is zo ‘plat’ mogelijk gehouden. De sturing in het samenwerkingsverband berust bij het afdelingshoofd en vier teamleiders. Het team Werk en Leerplicht heeft een dubbelhoofdige leiding, gezien de veelzijdige taak en de omvang van de vaste en flexibele formatie. De coaching van medewerkers is in handen gelegd van zgn. kwaliteitsmedewerkers per team. Zij dragen ook zorg voor een integrale afweging op cliënt-niveau. De consultants zijn professionals met een mandaat om zelfstandig tot besluitvorming te komen over de inhoud en vorm van dienstverlening, zodat maatwerk in werkwijze en klantcontact mogelijk is. De poortwachter zorgt voor een bredere integrale uitvraag over het sociaal domein.
- Het hoofd van het samenwerkingsverband maakt onderdeel uit van het CMT van LV, mede ter afstemming op de integrale werkwijze.
- Binnen het samenwerkingsverband is per maand overleg met de gehele afdeling om de resultaten van de prestaties te bespreken, afspraken te maken over het realiseren van de

ambities en op thema's de kwaliteit van het werk van de afdeling te verdiepen.

De ambities van het samenwerkingsverband worden vastgelegd in een zgn. A3 jaarplan dat mede dient als toetsing voor de voortgang van de uitvoering. Het management van het samenwerkingsverband voert daarover periodiek overleg met de directie.

- Het samenwerkingsverband bestaat uit een samensmelting van de personele bezetting van de drie oorspronkelijke afdelingen. In de startfase is daarom extra geïnvesteerd in het ontwikkelen van een gezamenlijke werkcultuur vanuit het principe dat het voor de klant noch voor het samenwerkingsverband mag uitmaken voor welke inwoners vanuit welke gemeente de dienstverlening wordt uitgevoerd (gelijkwaardigheid). Daarom is de caseload geheel gemengd en zijn consultants niet per gemeente, maar op basis van doelgroepen, ingezet.

Wat is het resultaat?

- Permanent zicht en sturing op de financiële huishouding. Met name de ontwikkeling van het BUIG budget (hoofd financieringsbron) en Participatiebudget; de uitvoering rapporteert periodiek en is proactief met "winstwaarschuwingen" en met prognoses van financiële mee- en tegenvallers.
- Bij Voorschoten en Wassenaar is nog geen volledige en goed geborgde aansluiting op P&C-cyclus en financiële administratie vanuit het samenwerkingsverband; het niet structureel opnemen van de uitvoeringskosten is het meest recente voorbeeld.
- Elk jaar goedkeurende verklaringen van accountant, en van het ministerie bij de indiening van de SISA-verantwoording.
- Vacaturebank voor werkgevers (in wording). Pilot lean met succes uitgevoerd op proces uitkering beëindiging. Uitvraag aan de klant is vernieuwd en slimmer georganiseerd.
Indicaties over de beleving van medewerkers zijn voorts:
 - Het gemiddelde ziekteverzuim dat in 2015 gedaald is van 5,6% in 2014 naar 4,9% in 2015.
 - De externe mobiliteit was in de vaste formatie over de afgelopen twee jaar rond 10%.
 - De bereidheid van het samenwerkingsverband om de vernieuwing in de dienstverlening te realiseren.
- In vorige onderdelen is vakmanschap al aan de orde geweest. De organisatie als geheel en het management in het bijzonder heeft een ontwikkeling doorgemaakt die zich kenmerkt door de paradigma's: van louter uitvoerder naar een regisseur, van uitvoerder naar ondernemer en van uitvoerder naar partner van (maatschappelijke) organisaties.

Wat zijn de verbeter- en aandachtspunten?

- Doorontwikkeling van proces lean voor andere (deel)werkprocessen.
- Afronding van aansluiting financiële administratie Duivenvoorde.

4.3.4 Krachtenbundeling vanuit regionaal oogpunt

Wat wilden we bereiken?

In de eindrapportage die aan de samenvoeging ten grondslag ligt, is het strategisch belang van regionale samenwerking benadrukt. Als doelen zijn geformuleerd:

- Behoud van het Werkplein voor het werkgebied van de drie gemeenten.
- Komen tot een gezamenlijke werkgeversbenadering in de regio.
- Versterking van de potentie in de regio.

Als voorwaarden zijn geformuleerd:

- Erkenning als zelfstandige regio door het UWV en het Rijk.
- Toetreding van Voorschoten aan deze regio i.p.v. Leiden.
- Hechtere ambtelijke en bestuurlijke samenwerking.

Wat hebben we gedaan?

- Tegen de trend in van reductie van arbeidsregio's (ca. 125) een lobby gestart bij het Rijk en het UWV. Dit om de zelfstandigheid van de regio te bepleiten vanuit slagvaardigheid, verbondenheid met lokale werkgevers en samenwerking.
- Het Werkplein Corbulo geïmplementeerd en georganiseerd als een verzamelplaats van alle vormen van dienstverlening aan zowel werkgevers als klanten. Onder één dak is daar te vinden:
 - Primaire dienstverlening van het UWV
 - Werkgeverscoaches van het UWV (inclusief het vacatureaanbod in samenwerking met en opgenomen in het Werkgegeversservicepunt)
 - Leerwerkloket voor scholing, stageplekken en EVC. De primaire dienstverlening voor de poortwachter en intakeprocedure voor de Participatiewet en daarop aansluitende dienstverlening voor schulddienstverlening. Ook het Jongerenloopbaancentrum maakt hier deel van uit.
- Additionele middelen gegenereerd.
- Ambtelijk en bestuurlijk netwerk versterkt.
- Als nieuwste dienstverlening is toegevoegd de Werkacademie, het uitzendbureau Tempo-Team, het project voorkomen overgang WW naar P-wet en tenslotte het project 50+ (extra focus op bemiddelbaarheid ouderen vanuit UWV en gemeente).
- Mede in relatie tot de functie van het Werkplein is een werkgeversdienstverlening voor de drie gemeenten opgezet die voorziet in ontzorgen van de werkgever, directe bemiddeling van werkzoekenden en aansluiting op de economische agenda. Daartoe is een arbeidsmarktoffensief gestart met specifieke accounthouders per gemeente en taakstellingen om nog meer werkzoekenden aan (part-time)werk te helpen. Ook zijn de banden met de economische Platforms in de drie gemeenten aangetrokken en zijn ronde tafelgesprekken met ondernemers georganiseerd.

Wat is het resultaat?

- Vanaf medio 2013 zijn we een zelfstandige arbeidsmarktregio (niet als doel op zich, maar als voorwaarde voor krachtenbundeling). Het aantal is landelijk teruggebracht tot 35.
- Een bereikbare en geïntegreerde dienstverlening geborgd voor sociale zekerheid en werkgelegenheid op bereikbare afstand voor de drie gemeenten, verenigd in het Werkplein.
- Een rotonde (met afslagen) ontwikkeld voor het aanbod van toeleiding naar de arbeidsmarkt.
- Een gezamenlijke toolbox van instrumenten en faciliteiten voor werkgevers zoals loonkostensubsidie, no-riskpolis, leerwerkcheque (gelijk speelveld, elkaar niet beconcurreren).
- Een partij geworden in de verdeling van rijksmiddelen; tot nu toe is aan de regio 2.3 miljoen

toegekend die we anders niet hadden gekregen. In het verschiet ligt nog een bedrag van ca. 0.3 miljoen Euro (ESF J).

- Er staat een hecht, betrokken en ambitieus ambtelijk en bestuurlijk overleg. Dat overleg functioneert aan de hand van een bestuurlijke agenda met de focus op de meerwaarde voor alle gemeenten. De maand van de participatie (september 2015) is daarvan een voorbeeld.
- Over de resultaten van de werkgeversdienstverlening wordt afzonderlijk gerapporteerd overeenkomstig de afspraken met het bestuur. Alhoewel de cijfers over 2015 nog niet definitief zijn, ziet het er naar uit dat de taakstelling voor het realiseren van een lagere uitkeringslast gehaald worden.

Wat zijn de verbeter- en aandachtspunten?

- De dienstverlening vanuit het UWV is aan het kantelen; er ligt ook opdracht voor het UWV om meer transparantie in het aanbod voor de arbeidsmarkt te realiseren en dit te verknopen met gemeentelijke rol (CV –online).
- Ambtelijk en bestuurlijk netwerk blijven richten op ZHC omdat daar de sleutel tot succes ligt (chemie, overzienbare schaal, snel schakelen etc.).
- Aansluiting ontwikkelen met 3 D (bestuurlijke tafels).
- Goed blijven waken voor teveel ambtelijk en bestuurlijke drukte. Actiegericht werken met vooraf bepaalde resultaten is effectief.

4.4 Politiek-bestuurlijke relaties

4.4.1 Slagvaardig bestuurlijke sturing

Wat wilden we bereiken?

Met de samenvoeging wilden we bereiken dat de:

- Uitvoering zelfstandig kan functioneren, maar de bestuurlijke sturing in de nabijheid wordt georganiseerd (niet op afstand, zoals bij een GR).
- Gezamenlijke sturing vanuit drie gemeenten slagvaardig moet zijn (sturing waar het moet en ruimte waar dat kan).
- Focus van gezamenlijke sturing ligt bij gemeenschappelijk beleid en uitvoering met behoud van de autonomie van de drie gemeenten (college en Raad).
- Bestuurlijke sturing gebaseerd wordt op het principe van gelijkwaardigheid (niet macht van het getal of schaal).

Wat hebben we gedaan?

De nieuwe uitvoeringsorganisatie werkt op basis van een specifieke samenwerkingsovereenkomst, omdat er gekozen is om de bestuurlijke binding met de uitvoering zo te organiseren dat de bestuurlijke verantwoordelijkheid niet verlegd, maar verlengd wordt. Zie het onderzoek van de Rekenkamer (Bijlage I). In de volksmond en externe communicatie wordt de vorm geduid met een "ISD light"; een intergemeentelijke sociale dienst die verder gaat dan een gezamenlijke inkoopconstructie enerzijds en anderzijds voorkomt dat we zware bestuursvorm nodig hebben van een GR (met AB/DB structuur, zelfstandig management en eigen begroting/rekening).

Het volgende is gedaan om deze "ISD-light te laten functioneren:

- Instellen en faciliteren van een portefeuillehoudersoverleg Werk en Inkomen (PHO), bestaande uit de drie vakwethouders, hoofd van de afdeling, secretariaat en specialisten op afroep. Dat PHO fungeert feitelijk als het college waarbij met oog voor gelijkwaardigheid het voorzitterschap per vergadering wisselt aan de hand van de vergaderlocatie.
- Per portefeuillehouder periodiek overleg over lokale vraagstukken en maatwerk in beleid en uitvoering.
- Per gemeente het bestuurlijk behandelproces gefaciliteerd en ondersteund, mede op basis van in formats van de drie gemeenten aangeleverde beleidsvoorstellen aan college en/of Raad; in een aantal situaties is een gezamenlijke raadscommissie georganiseerd.
- Een "protocol" ontwikkeld voor de externe communicatie.
- Nauwe samenwerking met de zgn. 'verbindingsofficier' van Duivenvoorde voor de procesmatig correcte en juist getimedede sturing.
- Nauw samengewerkt met de zgn. Klankbordgroep, een verzameling van cliëntenraden, die de spreekbuis zijn van en kennis hebben over de ervaringen van klanten. Dit zonder inmenging op individueel casusniveau.
- Werkbezoeken en informatieavonden organiseren voor fracties uit de gemeenteraden.
- Periodiek in de volle omvang (beleid en bedrijfsvoering) via de marap verantwoording afleggen over het feitelijk functioneren. De marap werd in 1^{ste} instantie per kwartaal uitgebracht. Halverwege 2014 is besloten dat per half jaar te doen.
- De website van WS en VS gekoppeld aan die van LV.

Wat is het resultaat?

- In het PHO is nagenoeg altijd unanimiteit en consensus bereikt over (voorgenomen) besluiten.
- Het PHO en de wethouders worden gefaciliteerd in een planningsproces met termijncalender die afgestemd is op de enkelvoudige planning per gemeente.
- De wethouders van WS en VS worden betrokken bij het feitelijk functioneren van het samenwerkingsverband alsof het een interne afdeling is van de eigen organisatie.
- De raad wordt proactief en qua verantwoording betrokken bij het functioneren van het samenwerkingsverband; in het rapport van de Rekenkamer wordt dat beeld bevestigd. Voor het functioneren van het samenwerkingsverband is breed bestuurlijk draagvlak.
- De aansluiting met de lijnorganisatie van Duivenvoorde is niet vanzelfsprekend.
- Het communicatieprotocol voorziet in een werkwijze bij geplande dossiers en thema's; persberichten en extern optreden maken integraal onderdeel uit van de voorstellen.
- Voor specifieke campagnes worden de drie logo's gebruikt om voor de inwoners visueel te maken dat de boodschap van drie gemeenten afkomt. Voor andere communicatiemiddelen zoals de website, briefpapier/enveloppen en logo wordt, zoals overeengekomen, de standaard van LV gevolgd.

Wat zijn de verbeter- en aandachtspunten?

- Beleving van gelijkwaardigheid is niet overal identiek, wat wel gewenst is.
- Balans houden tussen gemeenschappelijke vraagstukken en uitvoering versus lokale thema's.
- Bestuurlijke en ambtelijke drukte blijven voorkomen.
- Bestuurders nog meer profileren/zichtbaar maken in de regio en het land vanuit "ISD light constructie".
- Verschil in formats voor de drie gemeenten vergt extra aandacht en tijdsinvestering.
- Aansluiting/zichtbaarheid en soms inbedding in (lijn)organisatie van Duivenvoorde.
- De externe communicatie in incidentele kwesties of actuele thema's behoeft verscherping (wie doet wat en wanneer).
- De website behoeft aanpassing en moet directer gelinkt worden aan de inwoners van de drie gemeenten.

6. Wijzigingen die zich hebben voorgedaan sinds de start van het samenwerkingsverband

In dit onderdeel wordt nader ingegaan op de belangrijkste veranderingen die zich hebben voorgedaan sinds de start van het samenwerkingsverband. Het gaat in belangrijke mate om veranderingen die zich in de omgeving hebben voorgedaan.

De vraag voor de evaluatie is telkens of het samenwerkingsverband berekend is geweest op deze nieuwe ontwikkelingen en voldoende toekomstbestendig is. Dat wordt getoetst aan het huidige inzicht over het rijksbeleid en de regionale ontwikkelingen.

6.1 Rijksbeleid en invoering nieuwe wetgeving

Voor de taken van het samenwerkingsverband is de invoering van de nieuwe Participatiewet de meest markante wijziging. Daarnaast en gelijktijdig is de wetgeving voor de WSW veranderd. Ook is er een nieuwe Wet Boete en Maatregelen in werking getreden. Tenslotte is de wet gemeentelijke schuldhelpverlening ingevoerd. De belangrijkste veranderingen vatten we hieronder samen.

Participatiewet

In 2014 is de transitie voorbereid voor de invoering van de nieuwe Participatiewet per 2015. Dat heeft als resultaat opgeleverd:

- Een beleidsplan participatie met de hoofdlijnen en prioriteiten.
- Een plan van aanpak voor een actualisering van de rechten en plichten (individuele omzetting op o.a. kostendelersnorm).
- Een evaluatie en plan van aanpak voor het instrument tegenprestatie.
- Een inzicht en aanpak voor de nieuwe doelgroep (voorheen wajong).
- Een werkwijze en instrumentarium om de loonwaarde van werkzoekenden objectief te kunnen bepalen (Dariuz).
- Een raming en plan van aanpak om de rijks bezuiniging van ca. 2 miljoen op de BUIG op te vangen.

In 2015 is uitgevoerd:

- Een versterking van het werkgeversservicepunt medio 2015 met als resultaat een aantal plaatsingen boven het niveau van 2014 ondanks het geringe aantal vacatures en aanbod voor de doelgroep (lastige markt);
- Voor LV is specifiek beleid ontwikkeld en uitgevoerd voor de gemeente als werkgever met als opdracht minstens 2 werkplekken structureel in te vullen met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt; resultaat daarvan is dat meer dan 50 arbeidsplekken binnen de gemeenten zijn bezet door mensen uit het bestand.
- Nagenoeg het gehele bestand (2500) heeft een individueel of groepsgesprek gehad om opnieuw tot vaststelling van het recht op bijstand te komen. Oogst :
 - * kostendelersnorm zonder noemenswaardige commotie vanuit klanten doorgevoerd (geen enkel bezwaarschrift of klacht gehad)
 - * ca. 30 uitkeringen beëindigd
 - * optimaal gebruik van pakket voor minima (tegengaan niet-gebruik)
 - * direct oppakken van cliënten met multi-problematische zorg.
- De pilot tegenprestatie is omgezet in een structurele aanpak ; onder aansturing van een specifiek daartoe aangewezen medewerker voor de drie gemeenten, worden mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt gestimuleerd deel te nemen aan diverse vormen van tegenprestatie; de Stichting Woej voert daartoe een plan van aanpak uit i.s.m. de welzijnsorganisaties uit VS en WS.
- Er zijn 6 mensen aangemeld voor het zgn. doelgroepenregister teneinde via deze weg in aanmerking te komen voor een plan in het kader van de Banenafspraken voor werkgevers. Het geringe aantal hangt samen met de ontijdige duidelijkheid over het functioneren van het doelgroepenregister en de harde criteria van beoordeling.
- Voor de doelgroep PRO/VSO (jongeren speciaal onderwijs) zijn voorbereidende stappen gezet om tot een sluitend netwerk te komen, gezien de spreiding van de leerlingen over de gemeenten en de (specialistische) scholen. Deze aanpak wordt meegenomen in het

actieplan Jeugdwerkgelegenheid.

- De rijks bezuiniging op de BUIG van ca. 2 miljoen is waarschijnlijk nagenoeg gehaald. De uiteindelijke uitkomst wordt zichtbaar in de jaarrekening.

WSW

Het samenwerkingsverband werkt in een gebied waarin drie WSW bedrijven actief zijn (de Maregrop (Wassenaar e.o.), de Zijlbedrijven(Voorschoten e.o.), de DSW (LV e.o.).

De WSW valt buiten de taak van het samenwerkingsverband, omdat destijds een harmonisatie te ingewikkeld werd gevonden met oog op nog onduidelijke lijnen in het rijksbeleid (zie Zijlstra). Voor LV vervult de afdeling i.c.m. de afdeling SMO de sturingsrol richting de DSW. Voor de beide andere WSW bedrijven ligt dat bij de werkorganisatie Duivenvoorde.

Gezien de komst van de Participatiewet en de wijziging van de Wet Sociale Werkvoorziening is ondanks deze gescheiden taakverdeling ingezet op het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op de toekomst. Die visieontwikkeling was nodig omdat de instroom op de WSW per 1 januari is gestopt. Voor deze evaluatie verwijzen wij kortheidshalve daarnaar. Mede daaraan ontleende aandachtspunten zijn:

- Het samenwerkingsverband is voortaan verantwoordelijk voor de re-integratie van de doelgroep die voorheen instroomde bij de 3 SW bedrijven.
- De oude SW doelgroepen blijven onder verantwoordelijkheid van het desbetreffende bedrijf (uitsterfconstructie).
- De gemeenten blijven zich inspinnen voor het uitbesteden van overheidstaken (beheer openbare ruimte, groen, schoonmaak) ten gunste van de SW bedrijven.
- De SW bedrijven worden betrokken bij de gemeentelijke werkgeversdienstverlening vanuit principe dat werkgevers met 1 aanspreekpunt/benadering te doen hebben, inclusief de ontzorging daarvan.
- Het samenwerkingsverband ontwikkelt een moderne aanpak voor de doelgroep "nieuw beschut"; daar loopt inmiddels een pilot voor, die zich over de drie gemeenten uitstrekt en waarvan de 1ste resultaten in voorjaar 2016 zichtbaar worden.
- Regionaal wordt een verkenning uitgevoerd naar de toekomst van de WSW bedrijven vanuit het besef dat in een redelijk klein verzorgingsbied van Leiden tot Rotterdam er 6 WSW bedrijven functioneren die ieder afzonderlijk op termijn waarschijnlijk geen bestaansrecht meer hebben vanuit het oogpunt van een redelijk rendabele exploitatie.

WBM

Op 1 januari 2013 zijn de Wet aanscherping handhaving en sanctiebeleid SZW-wetgeving, beter bekend als de Fraudewet, en de Wet huisbezoeken in de sociale zekerheid in werking getreden. Daartoe hebben in 2012 en 2013 de gemeenten Leidschendam-Voorburg, Rijswijk, Wassenaar en Westland (verenigd in de samenwerkingsovereenkomst Sociale Recherche) samengewerkt om de uitgangspunten van de wetten te leren kennen en te vertalen naar de uitvoeringspraktijk. Hierbij is externe ondersteuning geboden door SV-Land.

In een gezamenlijke werkgroep bereidden de genoemde gemeenten de implicaties van de strengere wetgeving voor. Het Rijk koerste op behoud van de sociale zekerheid. Omdat niet door elke gemeente stevig gehandhaafd werd, koos het Rijk ervoor om de wetgeving zodanig aan te passen, dat er voor gemeenten minder beleidsvrijheid was. Het Rijk (her)introduceerde de boete en maakte van terugvordering bij schending inlichtingenplicht een verplichting.

De werkgroep heeft een aantal concrete handvaten opgeleverd voor de deelnemende gemeenten om de wetswijzigingen lokaal door te voeren. Deze wijzigingen zijn vervolgens verwerkt in verschillende formele documenten. De volgende producten zijn geïntroduceerd/herzien in 2013 en

hebben, indien nodig, bestuurlijke besluitvorming doorlopen:

- Introductie verordening Verrekening bestuurlijke boete bij recidive (inmiddels vastgesteld in de raden van de drie gemeenten)
- Gewijzigde Afstemmingsverordening
- Gewijzigde Anti-Misbruikverordening (fraudeverordening)
- Harmoniseren beleidsregels Terugvordering, Invordering en Verhaal
- Introduceren beleidsregels Boete
- Opstellen beleidsnota "Informatie gestuurd Handhaven" met als bijlagen het Controleplan en het Huisbezoekenprotocol
- Organiseren boetefunctie en mandaat binnen de uitvoering
- Opstellen en uitvoeren communicatieplan
- Aanpassen standaardbrieven en -beschikkingen
- Opleiden medewerkers

Wet gemeentelijke schuldhulpverlening

Bij de start van het samenwerkingsverband was het thema schuldhulpverlening niet of nauwelijks actueel. De nieuwe wetgeving (wet gemeentelijke schuldhulpverlening) heeft de focus versterkt om daar zowel beleidsmatig als qua uitvoering nog meer in te investeren. Voor details wordt verwezen naar het gemeentelijk beleidsplan 2014-2017.

De colleges en Raden zijn periodiek geïnformeerd vanuit het samenwerkingsverband aan de hand van het jaarlijkse verslag wat specifiek hiervoor is opgesteld. In de komende jaren zal dat geïntegreerd worden met de marap zodat een integraal beeld ontstaat. Voor de evaluatie stippen we het volgende nog aan:

- In beleid en uitvoering wordt zwaar ingezet op preventieve schuldhulpverlening; daartoe is een specifiek plan van aanpak ontwikkeld dat wordt uitgevoerd door een coördinator schuldhulpverlening vanuit het samenwerkingsverband voor de drie gemeenten; acties kennen een investering op de doelgroepen jongeren, ouderen, zelfstandigen en eigenaren; samenwerking bestaat met het hele maatschappelijke middenveld, onderwijs en de private markt (banken).
- De curatieve schuldhulpverlening wordt aangestuurd vanuit het samenwerkingsverband en wordt op locatie Corbulo uitgevoerd door Plangroep. Het resultaat ligt nog steeds 20% boven het landelijke gemiddeld van geslaagde trajecten van schuldhulpverlening; de aanbesteding voor een nieuw contract loopt in nauwe samenwerking met de regio ZHC.
- Voor de uitvoering wordt jaarlijks een budget ingezet van ca. 0.6 miljoen en voor preventieve acties een budget van 0.2 miljoen.

6.2 Decentralisatie van sociaal domein

Het samenwerkingsverband is actief betrokken geweest bij de transitie in het sociaal domein voor zowel LV als voor WS en VS. Uit de volgende elementen blijkt dat de verbindingen met het sociaal domein zijn versterkt:

- Het beleidsplan Participatie maakt integraal onderdeel uit van het 3D beleidsplan transitie, zoals vastgesteld in de Raden in september 2014.
- Het samenwerkingsverband heeft de organisatie in zijn geheel gekanteld naar gebiedsgericht werken. Consulents zijn op basis van hun caseload per gebied aanspreekbaar zodat zij netwerken kunnen benutten voor de oplossing van (multi-problematische) vraagstukken.
- De zgn. ZRM toets is bij de poortwachter ingevoerd als instrument voor een brede uitvraag over alle leefgebieden.
- Het samenwerkingsverband maakt gebruik van en heeft personeel gedetacheerd aan het zgn. ACT team voor de drie gemeenten.
- Het samenwerkingsverband maakt op leidinggevend niveau deel uit van het Centraal Overleg. Dat overleg is o.a. bedoeld voor de oplossing van domein overstijgende zaken.
- Het samenwerkingsverband heeft in het begin van de transitie deel uit gemaakt van het zgn. interventieteam dat kon ingrijpen als inwoners de weg niet weten of van het kastje naar de muur worden gestuurd; dat interventieteam is intussen in de lijn geïntegreerd.
- Het samenwerkingsverband sluit aan bij het integrale informatieloket van WS en VS (zie eerdere beschrijving van dienstverlening).
- Het samenwerkingsverband heeft ingezet op het verder ontwikkelen van vakmanschap, het bieden van ruimte aan de professional om tot een afgewogen dienstverlening te komen volgens de ontwikkelde driehoek "hart, wet en euro" balans.
- Het samenwerkingsverband participeert sinds kort in het beleid- en uitvoerdersoverleg van Duivenvoorde om de verbinding op inhoud en werkwijze te blijven maken voor de inwoners van deze twee gemeenten.

Deze verbindingen worden telkens benut om vanuit de principes van de 3 D de beste en de meest integrale dienstverlening te bieden aan de inwoners. Voor 2016 is een verdergaande transformatie voorzien voor de toegang en de daarop aansluitende dienstverlening.

6.3 Samenwerking ZHC en RPA

Hiervoor is al ingegaan op de samenwerking in de regio vanuit het perspectief van destijds gestelde doelen en daarmee opgedane ervaringen. Hier wordt nog kort stil gestaan bij de veranderingen die de regio ondergaat. In hoofdpunten:

- De samenwerking in de regio kent een verdere ontwikkeling; BMC heeft voor de arbeidsmarktregio's ZHC en Haaglanden in opdracht van de bestuurders onderzoek gedaan naar mogelijke sterkere verbindingen tussen de beide regio's. Als bindend thema is sociaal ondernemerschap als resultaat uit dit onderzoek naar voren gekomen. Beide regio's zijn dat thema nu aan het uitwerken op concreetheid en resultaatgerichtheid; ook wordt een koppeling gelegd met de ontwikkelingen in de Metropoolregio .
- In 2015 is geïnvesteerd in het gezamenlijk opzetten van het zgn. Werkbedrijf. Dat is een wettelijk vastgelegd overlegplatform van overheid en sociale partners om de landelijke banenafpraak te realiseren. Die banenafpraak omvat de realisatie van concreet 260 banen in ons werkgebied. Dat Werkbedrijf , in onze regio vernoemd tot FORUM om verwarring over de functie te voorkomen, kent een actieplan en een bestuurlijke aansturing waarin de voorzitter van ZHC namens de 6 wethouders het voortouw heeft.
- Voor de 6 gemeenten is een werkgeversdienstverlening ontwikkeld die uitgaat van de vraag van de ondernemer. Concreet richt de regionale samenwerking zich op een eenduidige werkgeversbenadering, een contactpersoon voor de werkgever, een open en transparante toegang voor werkzoekenden, het vrijgeven en delen van elkaars vacatures en de samenwerking met het beroepsonderwijs.
- Arbeidsmarktoffensief; voor specifiek de drie gemeenten is een plan uitgewerkt voor een arbeidsmarktoffensief met regionale en lokale lijnen. Die plannen zijn door de drie Raden goedgekeurd inclusief de middelen daarvoor. In een looptijd tot 2018 wordt een investering gedaan van bijna 3 miljoen om per jaar circa 180 werkzoekenden uit het bestand duurzaam te laten uitstromen. Daarvoor worden drie pijlers ingezet nl. het ontzorgen van werkgevers, een match tussen vraag en aanbod en tenslotte het realiseren van (nieuwe) werkgelegenheid.
- Jeugdwerkgelegenheid; Hiervoor is al aangestipt welke acties in ZHC en RPA worden uitgevoerd. Relevant is aanvullend daarop dat de drie gemeenten jeugdwerkgelegenheid als speerpunt voor de komende periode hebben benoemd en daarvoor ieder afzonderlijk een budget ter beschikking hebben gestelde (0.3 miljoen gezamenlijk). Het samenwerkingsverband is bezig daarvoor een actieprogramma te ontwikkelen dat begin 2016 gereed is.

7. Toekomstige ontwikkeling om rekening mee te houden

Onderstaand een beknopt beeld van de ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de taak en werkwijze van het samenwerkingsverband. Het geeft de huidige stand van zaken aan.

Landelijke backoffice

Op landelijk niveau spelen twee ontwikkelingen. De eerste ontwikkeling gaat over een landelijke backoffice voor de uitbetaling van de uitkering. De tweede gaat over een landelijke backoffice voor de inkomensvoorziening (aanvraagproces). Beiden kort uitgewerkt:

- De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), de Sociale Verzekeringsbank (SVB) en het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) hebben samen met een aantal gemeenten (waaronder het samenwerkingsverband) verkend welke besparingen een landelijke backoffice voor de bijstandsuitkeringen kan opleveren. Hierbij is bekeken of het werkproces geharmoniseerd kan worden tot één uitvoeringsproces. Gemeenten hebben aangegeven de brutering van de bijstand als voorwaarde te zien voor het slagen van deze landelijke backoffice. Het benodigde maatwerk dat gepaard gaat met de netto systematiek, staat een uniform proces in de weg en heeft een negatief effect op eventuele besparingen. Dat vraagstuk ligt nu bij het rijk.
- Binnen het programma 'Gezamenlijke backoffice inkomensvoorziening' (GBI) zijn twaalf gemeenten (50% van het klantenbestand) intensief met elkaar in gesprek over verbetering van de doelmatigheid en rechtmatigheid van de uitvoering van het Inkomensdeel uit de Participatiewet. Dit willen deze gemeenten bewerkstelligen door het inrichten van één gemeenschappelijk werkproces (het aanvraagproces) en het vergaand automatiseren van de uitvoering daarvan. Uit vooronderzoek dat deze twaalf gemeenten hebben verricht blijkt dat er relatief weinig principiële lokale verschillen in de uitvoering zijn. Samenwerking biedt mogelijkheden voor aanzienlijke kostenbesparingen en verhoging van de kwaliteit en continuïteit van de uitvoering. Inmiddels hebben de twaalf gemeenten het concept van de GBI uitgedacht, waaronder de uitwerking van de transacties Aanvraag levensonderhoud (ALO) en Digitaal handhaven, en besloten tot het uitvoeren van een marktonderzoek. Dit marktonderzoek heeft in de maanden mei en juni 2015 plaatsgevonden. De twaalf deelnemende gemeenten zullen eind 2015 besluiten over het in gang zetten van dit proces en mogelijk begin 2016 starten. Omdat de invoering gefaseerd door de twaalf gemeenten wordt ingezet, zijn de eerste resultaten halverwege 2016 te verwachten. Besluitvorming over eventuele deelname door het samenwerkingsverband kan dus in de 2^e helft van 2016 plaatsvinden.

Financiering systematiek

Het samenwerkingsverband heeft te maken met een te wijzigen financiering systematiek op rijksniveau (BUIG). Kernachtig samengevat is het na 2017 tamelijk onzeker of de nieuwe verdeelsystematiek voor de drie gemeenten negatieve financiële gevolgen zal hebben. Het samenwerkingsverband onderhoudt daarom het netwerk (ministerie, Divosa etc.) om up to date te blijven, proactief mee te sturen in de voorstellen tot wijziging van de systematiek en ook continu een vertaalslag te maken, samen met de concerndiensten van LV en DV, naar onze eigen financiële kaders. Onderstaand een korte toelichting.

- In 2014 heeft het ministerie van Binnenlandse Zaken gekozen voor een nieuwe verdeelsystematiek voor het macrobudget voor uitkeringen voor levensonderhoud over gemeenten. Het gaat dan specifiek om de budgetten WWB-inkomensdeel, de Inkomensvoorziening voor oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers (loaw), de Inkomensvoorziening voor ouderen en gedeeltelijk arbeidsongeschikte zelfstandigen (loaz) en de uitkering levensonderhoud voor startende ondernemers (Bbz).
- De financieringssysteem sluit aan bij het uitgangspunt van de Participatiewet (PW) dat de beleidsmatige en financiële verantwoordelijkheid bij gemeenten ligt. Dit geeft gemeenten een

prikkel om zoveel mogelijk mensen uit de uitkering en aan het werk te helpen en te houden. Daarom kent de PW – evenals voorheen de WWB - een budgetteringssystematiek in plaats van een declaratiesystematiek. Het nieuwe verdeelmodel is gebaseerd op de uitkomsten van een statische analyse waarmee is berekend hoe de kans op bijstand afhangt van een aantal hiervoor relevante variabelen.

- Het rijk hanteert een overgangssystematiek waarbij gemeenten tot aan 2018 toe kunnen groeien naar het budget op grond van de nieuwe systematiek. Om de herverdeeleffecten die gepaard gaan met de overgang naar een nieuw model te beperken en de financiële gevolgen voor gemeenten beheersbaar te houden, is besloten tot een overgangsregeling voor de eerste drie jaren, waarbij het landelijk beschikbare budget gedeeltelijk op basis van het model en gedeeltelijk op basis van de uitgaven in het verleden wordt verdeeld.
- In 2015 en 2016 zal 50% van het budget op basis van historische uitgaven verdeeld worden en 50% op basis van de eerder beschreven verdeelsystematiek. In 2017 wordt 25% op basis van historische uitgaven verdeeld en 75% op basis van de eerder beschreven verdeelsystematiek. Na twee jaar zal er een evaluatiemoment zijn.

Dienstverlening vanuit de Werkpleinen

De wet SUWI is van belangrijke invloed op de taken en werkwijze van het samenwerkingsverband. Toekomstige ontwikkeling is dat het UWV zich de komende periode gaat richten op de arbeidsmarktregio's, onder meer fysieke aanwezigheid op de Werkpleinen, om de samenwerking met de werkgeversservicepunten en ook met het werkbedrijf uit te breiden en te vergroten. Deze kanteling geeft uitvoering aan een breed aanvaarde motie in de TK (Potters en Weyenberg) Het samenwerkingsverband is in gesprek met het UWV hoe dat is te concretiseren voor de regio ZHC. Daarnaast wordt een evaluatie uitgevoerd van de wet SUWI.

Onderstaand een beknopte toelichting.

- In 2013 en 2014 is er een onderzoek uitgevoerd naar de effectiviteit van arbeidsbemiddeling en re-integratie van het UWV. Het onderzoek ('Een goed gesprek werkt...') had betrekking op WW'ers die in 2008 tot en met 2010 in de WW zijn ingestroomd. De effecten van re-integratiedienstverlening zijn berekend door de kans op uitstroom naar werk te vergelijken tussen WW'ers die wel, respectievelijk geen, re-integratiedienstverlening ontvingen. Hierbij is rekening gehouden met verschillen in achtergrondkenmerken en verschillende omstandigheden waaronder de re-integratiedienstverlening plaatsvond.
- Uit het onderzoek is gebleken dat bijna alle onderzochte vormen van re-integratiedienstverlening die voor ontslagwerklozen zijn ingezet, positief hebben bijgedragen aan een verkorting van de werkloosheidsduur en daarnaast is gebleken dat reguliere trajecten (zoals het (laten) schrijven van sollicitatiebrieven en scholing leiden tot minder gunstige resultaten. Deze vormen van dienstverlening zorgden juist voor vertraging van de werkhervatting gedurende de eerste anderhalf jaar WW.
- In 2015 zal een evaluatie plaatsvinden van de Wet Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen (SUWI). De wet SUWI regelt hoe de sociale verzekeringen worden uitgevoerd en bepaalt hoe de verschillende uitvoeringsorganen, zoals UWV en de Sociale Verzekeringsbank (SVB) zorgen voor onder andere een efficiënte en klantgerichte benadering.
- De evaluatie van de wet SUWI richt zich op drie onderwerpen, de efficiëntie van een digitale dienstverlening, de samenwerking tussen het UWV en gemeenten op regionaal niveau (arbeidsmarktregio) op het gebied van regionale werkgeversdienstverlening en de registratie van werkzoekenden en vacatures in een systeem en de effectiviteit van de Wet Eenmalige gegevensvraag (WEU).

Toename van statushouders

Op grond van de Huisvestingswet zijn alle gemeenten in Nederland verplicht om jaarlijks een aantal statushouders te huisvesten. Statushouders zijn mensen die een (tijdelijke) verblijfsvergunning in Nederland krijgen. Dit terwijl ze verblijven in een opvanglocatie van het Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA). Op dat moment heeft men alle rechten en plichten die behoren bij het Nederlanderschap. Dit betekent dat men recht heeft op onderdak, maar ook bijvoorbeeld op een uitkering. De instroom van asielzoekers in Nederland is aanzienlijk toegenomen. De taakstelling voor Leidschendam-Voorburg, Voorschoten en Wassenaar is in het eerste half jaar van 2015 verdubbeld ten opzichte van het eerste half jaar in 2014.

De aanzienlijke toename in het aantal statushouders is van invloed op het bestand en de caseload van het samenwerkingsverband. Vooral door een toename van het aantal aanvragen algemene bijstand en bijzondere bijstand. Op dit moment wordt geïventariseerd waaruit de doelgroep bestaat en welke re-integratie instrumenten beschikbaar zijn voor deze groep.

8. Afkortingen

B

Bbz Besluit bijstandverlening zelfstandigen
B&W Burgemeester en wethouders

D

DSW Dienst Sociale Werkvoorziening

E

ESF Europees Sociaal Fonds

G

G4 Amsterdam, Den Haag, Utrecht, Rotterdam

I

ISD Intergemeentelijke Sociale Dienst

L

LV Leidschendam-Voorburg

M

Marap Managementrapportage

P

PHO Portefeuillehoudersoverleg

PO Portefeuillehouder Overleg

PW Participatiewet

P&C cyclus Planning & Control cyclus

R

RMC Regionaal Meld- en Coördinatiefunctie

S

SHV Schuldhulpverlening

SMO Sociaal Maatschappelijke Ontwikkeling

SW Sociale werkvoorziening

SZW Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

U

UWV Uitvoeringsdienst Werknemersverzekeringen

V

VS Voorschoten

W

WAO Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering

Wenl Werk en Inkomen

WS Wassenaar

WW Werkloosheidwet

WSW Wet Sociale Werkvoorziening

WWB Wet Werk en Bijstand

WWNV Wet Werken naar Vermogen

WOEJ Welzijn oud en jong

Z

ZHC Zuid-Holland Centraal

ZRM Zelfredzaamheidmatrix

3D 3 decentralisatie

9. Bijlagen

Bijlage I: Onderzoek Rekenkamer

5. Wijzigingen sinds start samenwerkingsverband en 1^{ste} evaluatie

5.1 Beleid en advisering

Wat wilden we bereiken?

De uitvoeringsorganisatie is in 2012 gestart. Sindsdien hebben zich praktijkervaringen voorgedaan die tussentijds tot aanpassingen hebben geleid. Die stonden los van wet- of regelgeving of beleidsmatige veranderingen.

Hierbij ging het om:

- De balie/loketfunctie in Voorschoten en Wassenaar.
- De verrekening van de uitvoeringskosten.
- Het communicatieprotocol.
- Bezwaar en beroep procedure.

Per onderdeel wordt de wijziging aangegeven, zodat de huidige werkwijze in beeld is.

Balie en loketfunctie

Bij de samenvoeging was in het dienstverleningsmodel de volgende lijn gekozen:

- Werkplein Corbulo is de primaire uitvalsbasis voor alle vormen van dienstverlening; daar kan de klant alle expertise krijgen die nodig is voor een integrale behandeling
- Om maatwerk mogelijk te maken is er in Voorschoten en Wassenaar altijd de mogelijkheid om een afspraak te maken. Dit kan op de locaties van Voorschoten of Wassenaar. Ook een huisbezoek organiseren als de fysieke of sociale omstandigheden dat vergen is mogelijk.
- Inzet van het concept Flitsbalie die door het digitale contact mede ten gunste komt van het verminderen van reistijd, reisafstand en reiskosten.

Bij de startfase van het samenwerkingsverband zijn op de locaties Voorschoten en Wassenaar een half jaar volwaardige loketten operationeel geweest, omdat de locatie Corbulo nog niet in gebruik was.

Ondanks de opening van Corbulo medio 2012 liep dit door tot eind 2012.

Het gebruik van deze lokale dienstverlening was echter te beperkt om deze voorziening te continueren.

De discussie over de (vooral fysieke) afstand is na 2012 weer teruggekomen (in debatten over minimabeleid, Flitsbalie, overleg met de Klankbordgroep en het Klanttevredenheidsonderzoek. De feitelijke contacten staaften niettemin de gekozen lijn dat inwoners beter af zijn mede een brede, integrale dienstverlening met gebruikmaking van alle specialismen. Wel zijn er twee veranderingen doorgevoerd:

- De Flitsbalie is als balievariant op locatie van VS en WS operationeel gemaakt; de mensen van het KCC zijn geïnformeerd en geïnstrueerd voor inname van een aanvraag zodat er geen reis naar Corbulo ondernomen hoeft te worden;
- De algemene informatiefunctie (balie) is versterkt zodat inwoners van VS en WS niet nodeloos naar Cobulo gaan als die informatievraag ter plekke deskundig kan worden beantwoord.

De meest recente aanpassing is uitgevoerd vanuit het 3 D perspectief. De gemeenten VS en WS hebben een nieuw informatiepunt ontwikkeld voor de goede toegang van inwoners naar de 3 D. Achter dat informatiepunt ligt de eerste integrale uitdraagbehandeling vanuit het principe 1 gezin, 1 aanpak en 1 regisseur. Vanuit die samenhang participeert het samenwerkingsverband ook in dit lokale loket. Vanaf april 2015 zijn daar ervaringen mee opgedaan. Het appel dat inwoners vanuit dat integrale loket op de dienstverlening voor werk en inkomen doen, is nog bescheiden. In Voorschoten heeft er tot nu toe één gesprek voor een product van het samenwerkingsverband plaatsgevonden.

Verrekening van uitvoeringskosten

De uitvoeringsorganisatie maakt kosten (personeel, huisvesting, organisatie en apparaatskosten). Die kosten worden per gemeente verdeeld op basis van een verdeelsleutel.

Oude verdeling conform samenwerkingsovereenkomst

In de samenwerkingsovereenkomst is in artikel 6.4 opgenomen op welke wijze de uitvoeringskosten worden toegerekend aan de deelnemende gemeenten. Voor de vaste uitvoeringskosten geldt dat de kosten procentueel worden verdeeld op basis van de gemiddelde cliënten aantallen binnen de regelingen WWB, Wij, IOAW, IOAZ en BBZ van het voorafgaande jaar.

Dit geldt ook voor de variabele uitvoeringskosten voor het 1^{ste} jaar (2012). Onder variabele kosten vallen de salariskosten en alle andere aan personeel gerelateerde lasten.

Jaar 1 (2012)

Tijdschrijven wordt nog niet meegenomen voor het berekenen van de kostprijs, wel voor het begroten van de kosten van de jaren daarna.

Jaar 2 (2013)

De variabele kosten worden voor 50% op basis van cliënten aantallen en 50% op basis van normtijden doorberekend. Deze normtijden zijn vastgesteld aan de hand van tijdschrijven.

Jaar 3 (2014)

De variabele kosten worden doorberekend op basis van 100% normtijden van de verschillende producten/activiteiten. In jaar 3 wordt uitsluitend gebruik gemaakt van de normtijden die in 2012 en 2013 door middel van het tijdschrijven inzichtelijk zijn geworden.

Na een evaluatie is besloten vanaf 2014 een nieuwe verdeling te hanteren. Belangrijkste reden was dat de gemeente niet meer direct de consequenties van een daling of stijging van het bestand (=sleutel van voor de uitvoeringskosten) hoeft op te hoesten. Het was beter om te spreiden over de begroting van het jaar daarop.

Nieuwe verdeling

Vanaf het jaar 2014 worden daarom de variabele kosten voor 50% op basis van cliënten aantallen en 50% op basis van in- en uitstroomcijfers doorberekend. Deze cijfers zijn een direct uitvloeisel van de daadwerkelijk geleverde diensten.

Deze aanpassing is voor alle drie gemeenten beter, maakt een betere aansluiting mogelijk op de P&C cyclus en is beter uitvoerbaar. De samenwerkingsovereenkomst is hierop aangepast. Deze verandering is overigens neutraal voor de drie gemeenten (niet de omvang, maar het systeem van verrekening is aangepast).

Communicatie

Onderstaand de bestaande afspraken aangaande werkwijze en huisstijl.

Met de samenvoeging is afgesproken:

- Het samenwerkingsverband betreft communicatie LV vroeg/tijdig in het proces, zodat er ruimte is voor het opstellen van een communicatieadvies.
- Communicatie LV neemt het voortouw in het communicatie-advies.
- Het samenwerkingsverband en communicatie LV stellen concept persbericht op (indien onderdeel van advies).
- In het persbericht wordt een algemene quote opgenomen.
- Communicatie LV stemt communicatieadvies, inclusief persbericht af met communicatie Duivenvoorde.
- Communicatieadvies wordt in het gezamenlijke PHO LV/Duivenvoorde voorgelegd aan de verantwoordelijke wethouders. Dit is de verantwoordelijkheid van de afdeling Wenl.
- Het samenwerkingsverband past persbericht aan na eventuele opmerkingen uit PHO en/of B&W vergadering.
- Communicatie LV en communicatie Duivenvoorde versturen elk hun eigen persbericht(en) naar de lokale pers. Bij voorkeur op hetzelfde moment.
- In alle gemeentelijke uitingen worden de 3 logo's weergegeven in de volgorde: Voorschoten, Leidschendam-Voorburg en Wassenaar, met daaronder de 'pay off': Werk en Inkomen – Samenwerkingsverband Leidschendam-Voorburg, Voorschoten en Wassenaar.
- In de uitingen is er voor gekozen om conform de huisstijl van Leidschendam-Voorburg, het logo van Leidschendam-Voorburg rechtsboven te laten staan. Dit omdat Leidschendam-Voorburg de uitvoering doet voor Voorschoten en Wassenaar.

Op basis van opgedane ervaringen zijn de volgende hernieuwde afspraken gemaakt:

- De persberichten zijn integraal onderdeel van de voorstellen die worden voorgelegd in het PHO. In de persberichten wordt al een voorstel gedaan voor de lokale kleuring (dus 3 versies, op basis van een gelijke basis). Het samenwerkingsverband past persbericht aan na eventuele opmerkingen uit PHO en/of B&W vergadering. Gaat het om een wezenlijke verandering in de 'basistekst' dan wordt het persbericht opnieuw voorgelegd aan de betrokken wethouders. Is het een verandering in de lokale kleuring, dan is dit de verantwoordelijkheid van de individuele gemeente.
- Communicatie LV en communicatie Duivenvoorde versturen elk hun eigen persbericht(en) naar de lokale pers. Bij voorkeur op hetzelfde moment. Dit is afhankelijk van het moment van besluitvorming. Risico bij niet gelijktijdige besluitvorming is dat de pers in de gemeente waar al besloten is het onderwerp van de besluitenlijst van B&W haalt.
- In alle gemeentelijke uitingen worden de 3 logo's onderaan de pagina weergegeven in de volgorde: Voorschoten, Leidschendam-Voorburg en Wassenaar, met daaronder de 'pay off': Werk en Inkomen – Samenwerkingsverband Leidschendam-Voorburg, Voorschoten en Wassenaar.
- In de uitingen worden de kleuren van Leidschendam-Voorburg gebruikt, maar komt het logo niet prominent naar voren.
- Alle gemeenten hanteren de eigen perslijsten.

Bezwaar en beroep

In de samenwerkingsovereenkomst is op basis van de eindrapportage vastgelegd dat de gehele procedure van bezwaar en beroep door de organisatie van gemeente LV wordt uitgevoerd.

De commissie bezwaar en beroep van LV voert de onafhankelijke procedure daarvoor uit, ook voor de inwoners van VS en WS. Dit proces verloopt zonder strubbelingen.

Wel was de besluitvorming over het in contrair gaan na advisering van de commissie een discussiepunt, zowel juridisch als gevoelsmatig. Gezien het jaarverslag zijn er geen knelpunten over dit proces en de wijze van advisering.

In de samenwerkingsovereenkomst is dit alsnog gewijzigd. Er hebben zich nadien geen contraire zaken voorgedaan.

Grip op samenwerking

Bijlage II: Bestandsontwikkeling

Bijlage III: Businesscase vorming 1 sociale dienst

Bijlage IV: Raadsvoorstel tot vorming van een gezamenlijke operationele uitvoeringsorganisatie van de gemeenten Leidschendam-Voorburg, Wassenaar en Voorschoten voor werk en inkomen

Bijlage V: Samenwerkingsovereenkomst

Klankbordgroep Werk en Inkomen

Cliëntenraad Wassenaar, Cliëntenraad Voorschoten, Participatieraad Leidschendam-Voorburg

Aan
Gemeente Leidschendam-Voorburg
t.a.v. het Hoofd van de Afdeling Werk en Inkomen
de heer W.C.M. Zwanenburg
Postbus 1005
2260 LEIDSCHENDAM

Voorburg 20 januari 2016

Betreft *Advies Evaluatie Werk en Inkomen*

Uw brief van -

Uw kenmerk -

Bijlage -

c.c. -

Geachte heer Zwanenburg, beste Wim,

In december 2015 hebben we kennis kunnen nemen van een rapportage waarin de ontwikkeling van de organisatie van Werk & Inkomen wordt geëvalueerd over de periode 2012 tot en met 2015 gedateerd 26 november 2015. Dit heeft inmiddels geleid tot een aantal vragen van de Klankbordgroep en een bespreking d.d. 9 januari jl. waarin de meest belangrijke thema's zijn besproken en toegelicht.

Tijdens de vergadering van de klankbordgroep is gevraagd om een formeel advies met betrekking tot deze rapportage. Wij maken daar graag gebruik van middels dit schrijven en waarderen het bijzonder, dat wij op deze wijze de gelegenheid krijgen onze mening in de besluitvorming in te brengen.

Positieve ontwikkelingen

Graag spreken we onze waardering uit over de opzet van de rapportage, waarin helder en stelselmatig de doelen, resultaten en denkbare verbeteringen tot uitdrukking zijn gebracht. Een evaluatie waarin we ons grotendeels kunnen vinden.

Graag onderstrepen we van onze zijde, dat er grote stappen zijn gemaakt om de verordeningen, beleidsregels en werkorganisatie te harmoniseren. Het geïntegreerde proces heeft schaalvergroting mogelijk gemaakt, waardoor onmiskenbaar voordelen in efficiency en effectiviteit zijn gerealiseerd.

De standaardisatie van het proces heeft bovendien zijn positieve spin off gehad in de informatietechnologie en – meer specifiek – de “flitsbalie” die op grond daarvan is ontwikkeld. Wij bepleiten een voortgaande ontwikkeling van dit soort toepassingen, waarbinnen dwarsverbanden in de sociale voorzieningen – die voor een gezin kunnen gelden – min of meer automatisch zichtbaar worden gemaakt.

Vanaf de start van het samenwerkingsverband is er bovendien in onze ogen een enorme inzet en goodwill ontwikkeld vanuit de diverse betrokken partijen en niet in de laatste plaats de ambtelijke organisatie. Met het samenwerkingsverband is er tevens vorm gegeven aan een eigen positie voor de drie betrokken gemeenten tussen Leiden en 's-Gravenhage.

Consequenties schaalvergroting en verbetermogelijkheden

Ondanks de positieve intenties heeft de schaalvergroting onmiskenbaar geleid tot een grotere fysieke afstand tussen de cliënten enerzijds en de uitvoerende organisatie anderzijds. Een situatie die zich in Leidschendam-Voorburg niet doet gevoelen, maar in Voorschoten en Wassenaar wel.

Pogingen tot lokale beschikbaarheid van voorzieningen en medewerkers zijn in onze ogen nog te weinig gestructureerd uitgevoerd en met te weinig communicatiemiddelen ondersteund.

Eén van de gedachten achter de 3D-operatie was om de besluitvorming en de toekenning dichter bij de burger te brengen. De gemeente kende immers haar inwoners beter en kon vanuit deze bekendheid beter inspelen op de hulpvragen van haar inwoners. De samenwerking tussen de drie betrokken gemeenten en de keuze van Voorburg als hoofdvestiging staat haaks op deze gedachte. De afstand tussen de inwoners van Voorschoten en Wassenaar enerzijds en de aanbieders van zorg anderzijds wordt op deze manier vergroot.

Hiermede hangt samen, dat min of meer automatisch de invloed van de burgers op de besluitvorming wordt verkleind. Ondanks goede bedoelingen leidt schaalvergroting in onze ogen tot invloedverkleining.

De samenvoeging van de organisatie van Werk & Inkomen maakt daarnaast een geïntegreerde aanpak van alle voorzieningen in het sociale domein (3D-breed) onmogelijk. De verbeteringen die zonder twijfel zijn gerealiseerd kunnen zich in de ontstane situatie niet verder ontwikkelen.

De aandacht is binnen Werk & Inkomen gefocust op de voor de Participatiewet relevante aspecten zoals het zoekprofiel, de kansen richting regulier werk, loonwaarde-indicatie, kansen op vrijwilligerswerk, activering e.d. Ook andere belangrijke leefgebieden in de (gezins-)situatie van inwoners met een hulpvraag dienen echter in kaart te worden gebracht. Te denken valt aan de leefgebieden van de zelfwerkzaamheidsmatrix, WMO- en jeugdaspecten en bekendheid met en gebruik van inkomensondersteunende maatregelen.

Om huishoudens met meer problemen te signaleren en te ondersteunen moeten –binnen Werk en Inkomen – contacten met aanbieders en afnemers van jeugdzorg en WMO binnen de drie gemeenten worden onderhouden. De efficiencywinst gaat hierdoor weer verloren.

Stappen richting de kanteling binnen het sociale domein (1 huishouden, 1 relatiemanager, 1 plan) worden bovendien bemoeilijkt doordat niet alle functies binnen het sociale domein op dezelfde manier zijn georganiseerd.

Vanuit de rapportage worden knelpunten gesignaleerd in het directe klantcontact, die we van harte onderschrijven. De fysieke afstand, het loslaten/wijzigen van vaste relaties tussen cliënten en medewerkers en de meer gecompliceerde communicatie van gewijzigde regelingen over grotere groepen van cliënten speelt hierbij zichtbaar een rol. Daarmee is bovendien een werkdruk op consultants ontstaan, die een vergroting van de capaciteit rechtvaardigt.

Voor wat betreft de beleidsadviseurs zijn wij een meer genuanceerde mening toegedaan. In de ogen van de klankbordgroep is de tsunami van beleidsaanpassingen inmiddels gepasseerd en dienen we ons nu te concentreren op verbeteringen in de uitvoering en de werkorganisatie. De werkdruk zal verschuiven richting relatiemanagers.

Voor wat betreft de werkorganisatie wijzen we u graag nog op de bijzondere positie van “Organisatie Duivenvoorde”. Als drie gemeenten samenwerken is in onze ogen de gezamenlijke organisatie van twee gemeenten onvoldoende. Dit zou in onze ogen een drietal gemeenten dienen te omvatten.

In de werkuitvoering valt ons op, dat de inspanningen primair worden gericht op goed bemiddelbare groepen. Een keuze die op kortere termijn inderdaad tot betere resultaten leidt, maar op langere termijn des te meer knelpunten zal opleveren. Wij roepen u dan ook op de inspanningen meer gelijkmatig in te zetten, om een hardnekkige groep “kanslozen” in de toekomst te voorkomen.

In de uitvoering ontbreekt bovendien een evaluatie van de werkacademie en de verbeterpunten die in deze organisatievorm noodzakelijk zijn.

Organisatie Ontwikkeling

Gezien het bovenstaande adviseren wij u – ondanks de gesignaleerde positieve ontwikkelingen – de organisatie niet te consolideren, maar verder te ontwikkelen.

De klankbordgroep sluit zich aan bij de vanuit de centrale overheid geopperde indicatie dat gemeenten bij decentrale uitvoering van sociale voorzieningen – ter wille van efficiency, effectiviteit en know how – een volume van ten minste 100.000 inwoners dienen te omvatten. Het is daarmee in het belang van de burgers om in een samenwerkingsverband de drie tussen Leiden en Den Haag gelegen gemeenten te combineren en een gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie op te zetten.

De klankbordgroep adviseert daarbij alle regelingen binnen het sociaal domein (3D-breed) te integreren en vervolgens richting de klant te kantelen. Wij zien daarin een gemeenschappelijke back office functie en beleidsontwikkeling, waar de efficiency- effectiviteits- en schaalvoordelen worden gerealiseerd.

Daarnaast gaan we uit van een flexibele en volledig gedecentraliseerde cliëntenorganisatie, waarin gebiedsteams bestaande uit multifunctionele relatiebeheerders functioneren met volledig bezette balies in gemeentehuizen en wijkcentra. De gebiedsteams zijn in deze opzet verantwoordelijk voor het directe klantcontact en de menselijke maat binnen de organisatie.

De gehele organisatie zou centraal kunnen worden aangestuurd, terwijl de uitvoering lokaal dient plaats te vinden volgens het principe “think global, act local”. De ambtelijke organisatie van de drie gemeenten zou haar plaats kunnen vinden in een soort uitgebouwde “Duivenvoorde-organisatie”.

Wij zien het daarbij tevens in het belang van de burger, dat het ‘eigene’ van de drie betrokken gemeenten (Leidschendam-Voorburg, Voorschoten en Wassenaar) overeind wordt gehouden.

Samengevat

De samenvoeging van de afdeling Werk & Inkomen in een groter verband is in onze ogen een succesvolle operatie geweest, waarin een groot deel van de gestelde doelen in de uitvoeringsorganisatie is gerealiseerd.

Wij signaleren tevens dat er ook nadelen aan de schaalvergroting kleven en dat er nog verschillende verbetermogelijkheden in het verschiet liggen met name in de verbetering van het klantcontact en de kanteling van de organisatie binnen het sociaal domein.

Hoewel er veel gerealiseerd is achten wij de bestaande organisatie niet toekomstvast. De organisatie moet doorontwikkeld worden, richting de beoogde integratie binnen het sociale domein (1 huishouden, 1 relatiemanager, 1 plan).

De back office functie inclusief beleidsontwikkeling realiseert hierbij de efficiency- effectiviteits- en schaalvoordelen. De cliëntenorganisatie functioneert echter volledig gedecentraliseerd met multifunctionele relatiebeheerders, dicht bij de burger en verantwoordelijk voor de klantregie.

De gemeenten zelf consolideren het betrokken ambtenarenapparaat, maar behouden tegelijkertijd hun eigenheid als effectieve entiteiten tussen Leiden en Den Haag.

Wij spreken dan ook onze waardering uit voor het gevoerde beleid en adviseren voluit in te zetten op de beschreven organisatieontwikkeling.

Veel succes met uw besluitvorming.

Ik hoop u hiermee voorlopig voldoende te hebben ingelicht.

Met vriendelijke groet,

Mathias den Exter Bc
H.o.n. Secretaris Klankbordgroep W&I

Tevredenheid W&I-klanten 2015

Leidschendam-Voorburg,
Voorschoten en Wassenaar

BMC | onderzoek

Andrew Britt,
Annelieke van den Heuvel,
Simon Wajer
December 2015
Projectnummer: 107748
Correspondentienummer: DH-...-...



INHOUD

SAMENVATTING	1	
HOOFDSTUK 1	INLEIDING	4
HOOFDSTUK 2	WAARDERING VOOR DE ALGEMENE DIENSTVERLENING	5
HOOFDSTUK 3	WAARDERING EERSTELIJNSDIENSTVERLENING	6
	3.1 Algemene tevredenheid over eerstelijnsdienstverlening	6
	3.2 Bejegening en wachttijd aan de balie	6
	3.3 Bereikbaarheid	7
	3.4 Informatievoorziening	8
HOOFDSTUK 4	WAARDERING CONSULENTEN/CONSULENTEN	11
HOOFDSTUK 5	WAARDERING RE-INTEGRATIETRAJECTEN	15
	5.1 Algemene waardering van het re-integratietraject	15
	5.2 Waardering begeleiding tijdens het re-integratietraject	15
	5.3 Ervaring re-integratietraject	17
HOOFDSTUK 6	ERVAREN AFSTAND TOT DE ARBEIDSMARKT	18
HOOFDSTUK 7	SUCCES- EN VERBETERPUNTEN VANUIT KLANTEN ZELF	19

Samenvatting

In dit rapport vindt u de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek voor afdeling Werk en Inkomen van Leidschendam-Voorburg, Voorschoten en Wassenaar. In totaal hebben 649 klanten de vragenlijst ingevuld. Op basis van dit absoluut aantal zijn de resultaten op hoofdlijnen voor de afdeling Werk en Inkomen zeer betrouwbaar. Dit onderzoek is uitgevoerd samen met de overige gemeenten in het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid (RPA) Zuid-Holland Centraal.

In het algemeen zijn de klanten van uw afdeling Werk en Inkomen tevreden over de dienstverlening. Gemiddeld waarderen de klanten de dienstverlening met een 7,0. Het rapportcijfer is daarmee even hoog als in de meting van 2013. Uw afdeling het even goed als het gemiddelde van alle andere deelnemende gemeenten (7,0). In RPA Zuid-Holland Centraal wordt de dienstverlening als geheel gemiddeld met een 6,9 gewaardeerd.

Waardering frontoffice (eerstelijnsdienstverlening) (H3)

De klanten van uw afdeling W&I waarderen de eerstelijnsdienstverlening in zijn geheel met een 7,1. Dit is iets hoger dan vorig jaar (6,9) en vergelijkbaar met de in referentiegroep en Zuid-Holland Centraal (beiden 7,2). De klanten van uw afdeling waarderen de wachttijden aan de balie met een 7,2 en de bejegening door het baliepersoneel met een 7,4. Beide aspecten worden even goed gewaardeerd als in het vorig onderzoek. Ook in de referentiegroep en in Zuid-Holland Centraal worden deze aspecten met dezelfde rapportcijfers gewaardeerd.

De waardering voor de bereikbaarheidsaspecten van uw afdeling Werk en Inkomen is op een aantal fronten gestegen ten opzichte van de meting in 2013. Met name over de telefonische bereikbaarheid oordeelt men aanzienlijk positiever (7,5 versus 6,3). Alleen over de openingstijden en de wachttijd voor een afspraak met de consulenten zijn respondenten dit jaar iets kritischer dan in de vorige meting. Ten opzichte van de referentiegroep en Zuid-Holland Centraal springt, in positieve zin, het verschil in waardering voor de telefonische bereikbaarheid in het oog.

Bij de rapportcijfers voor de informatievoorziening valt op dat de waardering voor een aantal aspecten licht gedaald is ten opzichte van 2013. Dit geldt voor informatie over andere regelingen, informatie via internet en e-mail en de snelheid waarmee op vragen wordt gereageerd. Alleen over de informatie over rechten en plichten oordeelt men dit jaar iets positiever dan in de vorige meting.

De waardering door de klanten van uw afdeling Werk en Inkomen voor de informatievoorziening over lokale voorzieningen verschilt weinig van de waardering in arbeidsmarktregio Zuid-Holland Centraal. Men is positiever over de informatie via hun consulent dan over de informatie via internet/e-mail of via het KCC. De klanten van uw afdeling Werk en Inkomen oordelen in vergelijking met Zuid-Holland Centraal positiever over zowel de tijd die er zit tussen het intakegesprek en

de ontvangst van de beschikking als over de tijd tussen het intakegesprek en de eerste betaling.

Waardering consulenten (H4)

De consulenten van uw afdeling Werk en Inkomen worden even positief gewaardeerd (6,7) als de consulenten in arbeidsmarktregio Zuid-Holland Centraal (6,7) maar iets minder positief gewaardeerd dan in de referentiegroep (7,0). Ten opzichte van de meting in 2013 (7,0) is de waardering licht gedaald.

Aan de klanten is gevraagd hoe ze diverse aspecten van de medewerkers ervaren. Wij hebben de klanten een aantal uitspraken voorgelegd en gevraagd of ze het met deze uitspraken eens of oneens zijn. De klanten van uw afdeling Werk en Inkomen kunnen zich het meest vinden in de uitspraak dat medewerkers zich stipt aan hun afspraken houden (85%). Ook de stelling dat medewerkers de privacy respecteren wordt door een groot deel van de klanten beaamd (84%), zij het minder vaak dan in de vorige meting (89%). De uitspraak dat medewerkers rekening houden met wat de klant wil, kan het minst op bijval rekenen (69%).

Bij de negatieve stelling 'de medewerkers wisselen vaak waardoor ik steeds opnieuw hetzelfde verhaal moet vertellen' zien we een verslechtering ten opzichte van 2013. Dit jaar is 59% het hiermee eens, tegenover 43% in 2013. In de arbeidsmarktregio Zuid-Holland Centraal is een vergelijkbaar aandeel klanten deze mening toegedaan (58%). In de referentiegroep is een iets kleiner aandeel het met de stelling eens (56%). Bijna de helft van de klanten vindt dat de medewerkers vooroordelen heeft over wat de klant kan en wat de klant wil. Dit zijn wel iets lagere percentages dan gemiddeld in Zuid-Holland Centraal.

Waardering re-integratietrajecten (H5)

11% van uw respondenten geeft aan nu een traject te volgen en 10% van de respondenten zegt de afgelopen 12 maanden een traject te hebben afgerond. Als eerste is deze klanten gevraagd hoe zij in het algemeen de dienstverlening tijdens het traject waarderen. Klanten van uw afdeling Werk en Inkomen geven hiervoor een 6,5 als rapportcijfer. Dit is een verbetering ten opzichte van het rapportcijfer in 2013 (6,1). In de referentiegroep en in Zuid-Holland Centraal geeft men een 6,4 als rapportcijfer.

Klanten is vervolgens gevraagd rapportcijfers te geven voor een aantal specifieke aspecten van de trajecten. Ten opzichte van 2013 is de waardering van bijna alle aspecten erop vooruitgegaan. Bijna alle aspecten zijn er, ten opzichte van 2013, in waardering op vooruit gegaan. De respondenten die een re-integratietraject volgen of hebben gevolgd, zijn het meest positief over de snelheid waarmee het traject is gestart (6,7) en geven het uiteindelijk bereikte resultaat van het traject het laagste rapportcijfer (5,8). Dit aspect krijgt weliswaar de laagst waardering maar is er ten opzichte van 2013 wel sterk op vooruitgegaan (5,1). In vergelijking met de referentiegroep en Zuid-Holland Centraal zijn de scores veelal vergelijkbaar hoog.

Naast de waardering in rapportcijfers is ook een aantal stellingen aan klanten voorgelegd over het traject. De resultaten op de stellingen laten zien dat uw klanten veel van de positieve stellingen op dezelfde wijze beantwoorden als de klanten in de referentiegroep. Eén stelling springt er uit. De stelling 'door het traject heb ik meer kans op het vinden van een betaalde baan' kan dit jaar op duidelijk meer bijval rekenen dan in 2013 (51% versus 42%).

Afstand tot de arbeidsmarkt (H6)

Aan alle klanten is de vraag gesteld: 'Hoe makkelijk denkt u aan een betaalde baan te komen waarmee u niet meer afhankelijk bent van een bijstandsuitkering? Ten opzichte van Zuid-Holland Centraal denkt een kleiner aandeel van uw klanten, met ondersteuning, snel een fulltimebaan te vinden en ziet een iets groter aandeel klanten helemaal geen kans om nog een betaalde baan te vinden. Ten opzichte van de referentiegroep is de ervaren afstand ongeveer gelijk.

Conclusie en verbeterpunten

De algehele waardering voor de dienstverlening verschilt over de gehele linie weinig van de referentiegroep en Zuid-Holland Centraal. Wel zien we dat ten opzichte van de meting in 2013 de waardering op veel gebieden verschilt. De waardering voor de eerstelijnsdienstverlening, de bereikbaarheid en de re-integratietrajecten is gestegen ten opzichte van 2013. De waardering voor de consulenten en bepaalde aspecten van de informatievoorziening is gedaald.

Binnen de eerstelijnsdienstverlening zien we vooral verbetering in de waardering van telefonische bereikbaarheid, de reisafstand en de bereikbaarheid met het openbaar vervoer. Binnen het thema re-integratietraject oordeelt men met name over het uiteindelijke resultaat en de kansen die het biedt op het vinden van een baan positiever dan in 2013 (de waardering blijft echter vrij laag in verhouding tot andere onderwerpen in het kto).

Verder valt op dat de waardering voor de consulenten iets is gedaald (van 7,0 naar 6,7). Op de afzonderlijke aspecten zien we zowel verbetering als achteruitgang ten opzichte van de meting in 2013. Een iets kleiner aandeel is dit jaar van mening dat de medewerkers hun uiterste best doen om de klanten zo goed mogelijk te helpen en een groter aandeel van de klanten staat achter de negatieve stelling dat medewerkers vaak wisselen waardoor zij steeds opnieuw hetzelfde verhaal moeten vertellen (59% versus 43%).

Dit sluit aan bij de door klanten meest genoemde verbeterpunten in de open antwoorden. In vergelijking met de referentiegroep wordt het minder wisselen van consulenten bij uw afdeling Werk en Inkomen vaker als verbeterpunt genoemd. Een ander verbeterpunt dat uw respondenten relatief vaak noemen is het beter en sneller reageren op vragen. Dit laat volgens 15% van de klanten te wensen over. Ook wordt dit verbeterpunt relatief vaak in de open antwoorden toegelicht.

Hoofdstuk 1

Inleiding

Het klanttevredenheidsonderzoek Werk en Inkomen (Kto W&I) is een compact onderzoek naar de beleving van klanten algemene bijstand. Doordat de vragenlijst kort is, kan deze periodiek onder klanten uitgezet worden. Hiermee kan de ontwikkeling van de klanttevredenheid over een langere periode worden gevolgd.

Wij presenteren in dit rapport de resultaten van uw afdeling Werk en Inkomen. Er wordt ook een vergelijking gemaakt met het eerdere klanttevredenheidsonderzoek uit 2013. Uw resultaten worden daarnaast vergeleken met het gemiddelde resultaat van de andere gemeenten uit het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid Zuid-Holland Centraal (Lansingerland, Pijnacker-Nootdorp, Zoetermeer). Ook worden de resultaten van uw afdeling Werk en Inkomen afgezet tegen het gemiddelde van alle sociale diensten die in de afgelopen 12 maanden aan het betreffende klanttevredenheidsonderzoek hebben deelgenomen.

Het onderzoek is uitgevoerd in september/oktober van 2016. Er zijn 2.548 klanten aangeschreven. Hiervan hebben 649 de vragenlijst tijdig ingevuld en teruggestuurd. Dit is een gemiddelde respons voor deze doelgroep.

Op basis van het absoluut aantal respondenten zijn de resultaten van dit kto op hoofdlijnen zeer betrouwbaar. In de bijlage zijn de resultaten van de afzonderlijke gemeenten van uw afdeling Werk en Inkomen opgenomen (Leidschendam-Voorburg, Voorschoten en Wassenaar). Op gemeenteniveau hebben de resultaten vanwege de lagere absolute aantallen (met name bij Voorschoten en Wassenaar) een indicatief karakter.

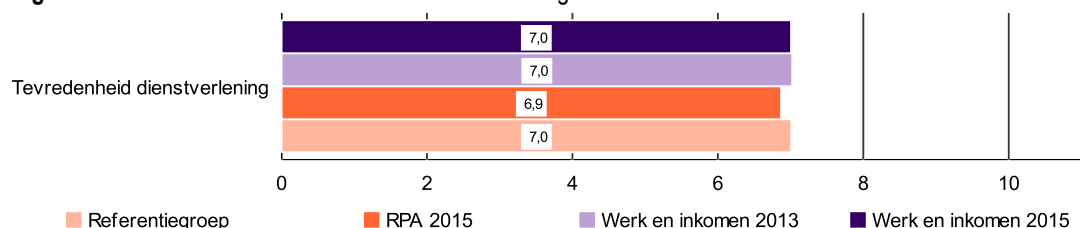
Hoofdstuk 2

Waardering voor de algemene dienstverlening

Dit hoofdstuk behandelt de algemene tevredenheid van de klanten over de dienstverlening van uw afdeling Werk en Inkomen. De verschillende onderdelen komen in de volgende hoofdstukken aan bod.

Figuur 1 toont het gemiddelde rapportcijfer dat de klanten met een bijstandsuitkering geven aan de dienstverlening van de afdeling Werk en Inkomen.

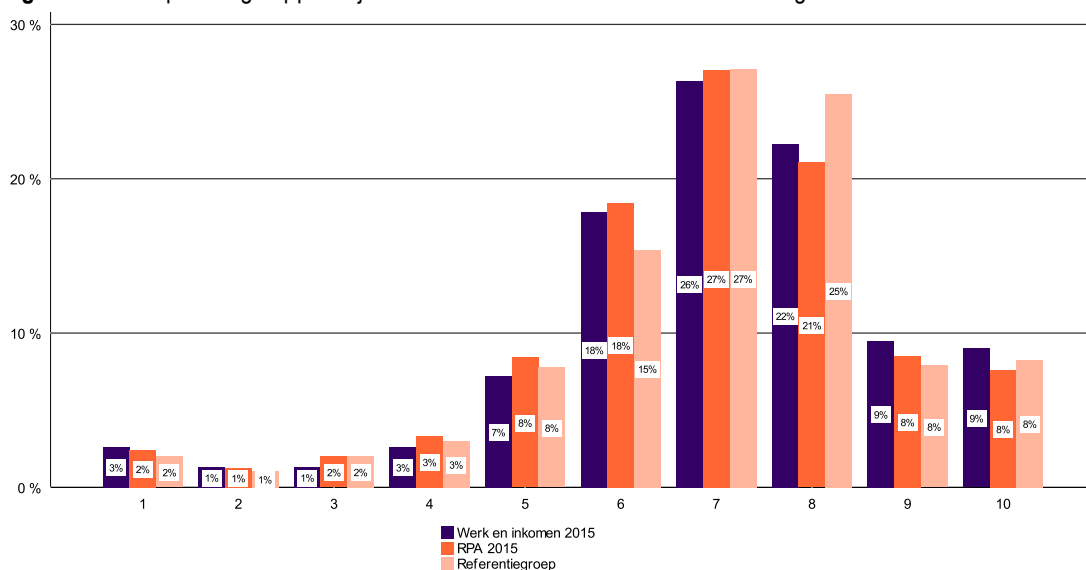
Figuur 1 Tevredenheid over de dienstverlening



De klanten van uw afdeling Werk en Inkomen geven de dienstverlening gemiddeld een 7,0. Dat is een goed resultaat. Het gemiddelde rapportcijfer voor de dienstverlening van uw afdeling is even hoog als het gemiddelde over alle deelnemende gemeenten (7,0) en nagenoeg gelijk aan het gemiddelde rapportcijfer in arbeidsmarktregio Zuid-Holland Centraal. De waardering is even hoog als in 2013.

Figuur 2 geeft de spreiding in de rapportcijfers voor de dienstverlening weer in de vorm van een staafdiagram. Het grootste deel van de klanten geeft een voldoende, 15% van de klanten van uw afdeling W&I geeft een onvoldoende. Gemiddeld over alle deelnemende gemeenten samen geeft 16% van de klanten een onvoldoende.

Figuur 2 Spreiding rapportcijfer tevredenheid over de dienstverlening



Hoofdstuk 3

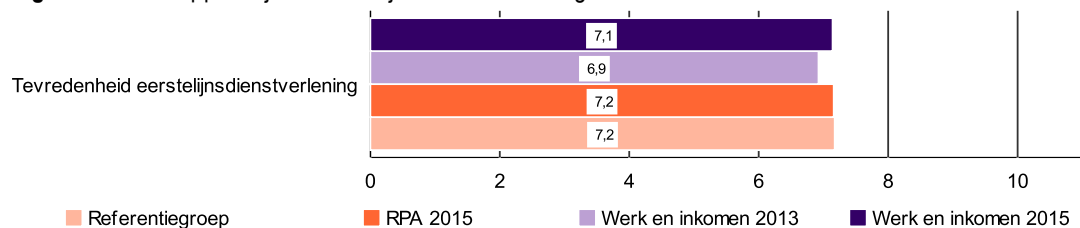
Waardering eerstelijnsdienstverlening

In dit hoofdstuk gaan we in op algemene aspecten van de eerstelijnsdienstverlening. Hieronder verstaan wij de balie, de telefonische bereikbaarheid, de bejegening en de informatievoorziening.

3.1 Algemene tevredenheid over eerstelijnsdienstverlening

Figuur 3 toont het gemiddelde rapportcijfer dat de klanten met een bijstandsuitkering geven aan de eerstelijnsdienstverlening van de afdeling Werk en Inkomen. Ten opzichte van de referentiegemeenten scoort uw afdeling W&I hierop vergelijkbaar hoog. De tevredenheid over de eerstelijnsdienstverlening is, ten opzichte van 2013, iets gestegen. In de volgende paragrafen bespreken wij de onderdelen balie, bereikbaarheid en informatievoorziening apart.

Figuur 3 Rapportcijfer eerstelijnsdienstverlening

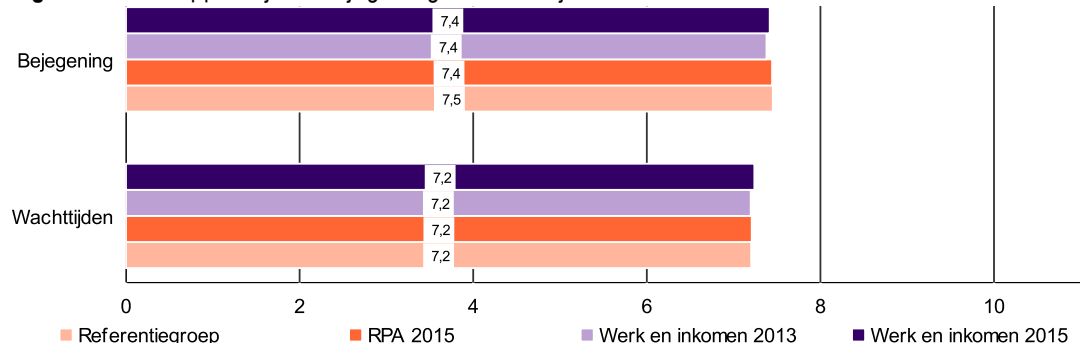


3.2 Bejegening en wachttijd aan de balie

Figuur 4 toont de gemiddelde rapportcijfers voor de manier waarop het baliepersoneel omgaat met klanten en voor de wachttijden bij de balie. Klanten is gevraagd rapportcijfers te geven voor de volgende aspecten:

- De manier waarop de medewerkers van de balie/receptie van de afdeling Werk en Inkomen met u omgaan;
- De wachttijden bij de balie.

Figuur 4 Rapportcijfers bejegening en wachttijden aan de balie



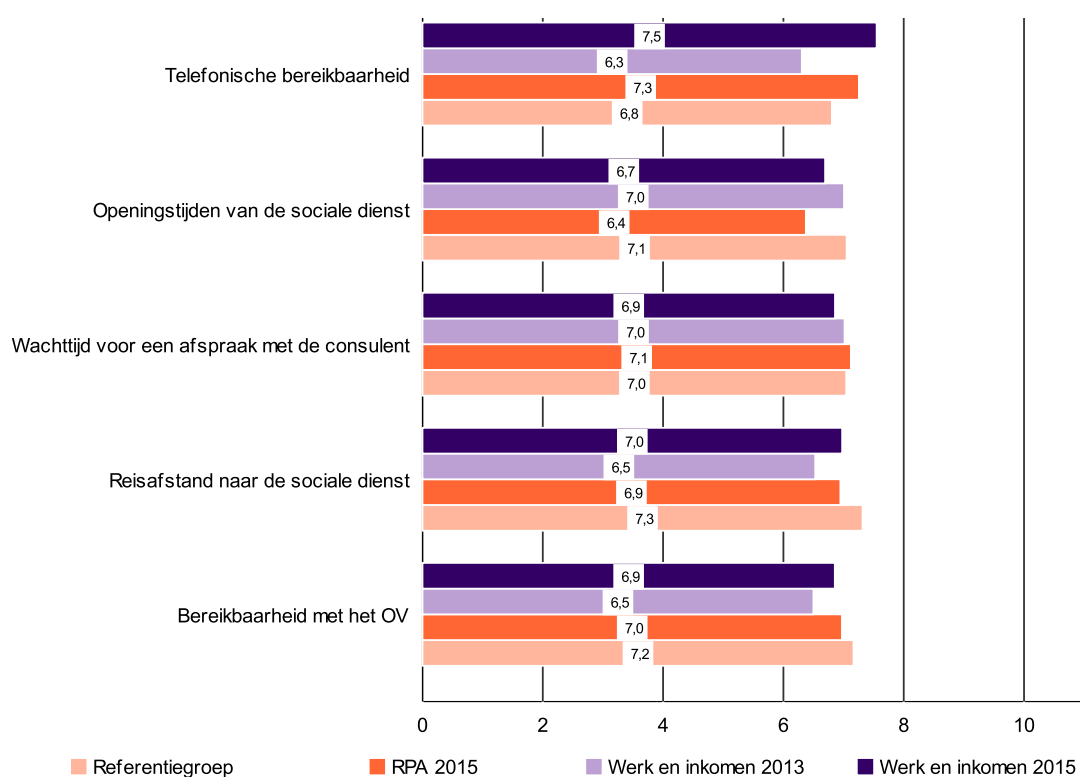
De bejegening door de baliemedewerkers en de wachttijden bij de balie worden door de verschillende vergelijkingsgroepen overeenkomstig positief gewaardeerd. Men oordeelt positiever over de bejegening dan over de wachttijden.

3.3 Bereikbaarheid

Figuur 5 laat zien welke rapportcijfers de klanten gemiddeld geven aan verschillende aspecten van de bereikbaarheid van de afdeling Werk en Inkomen. Klanten is gevraagd rapportcijfers te geven voor de volgende aspecten:

- De telefonische bereikbaarheid (de tijden waarop gebeld kan worden);
- De openingstijden van de afdeling Werk en Inkomen;
- De wachttijd voor een afspraak met de consulent;
- De reisafstand naar de afdeling Werk en Inkomen;
- De bereikbaarheid van de afdeling Werk en Inkomen met het openbaar vervoer.

Figuur 5 Rapportcijfers bereikbaarheid



De waardering voor de bereikbaarheidsaspecten van uw afdeling Werk en Inkomen is op een aantal fronten gestegen ten opzichte van de meting in 2013. Met name over de telefonische bereikbaarheid oordeelt men aanzienlijk positiever (7,5 versus 6,3). Ook de reisafstand naar de afdeling Werk en Inkomen en de bereikbaarheid met het openbaar vervoer krijgen een hogere waardering. Alleen over de openingstijden en de wachttijd voor een afspraak met de consulenten is men dit jaar iets kritischer dan in de vorige meting. De relatief positieve waardering voor de telefonische bereikbaarheid springt in het oog.

Door toegenomen samenwerking tussen veel gemeenten in Nederland zal het bereikbaarheidsaspect voor meer klanten een grote rol gaan spelen. Sociale diensten die een omvangrijk gebied bedienen scoren mogelijk lager op reisafstand.

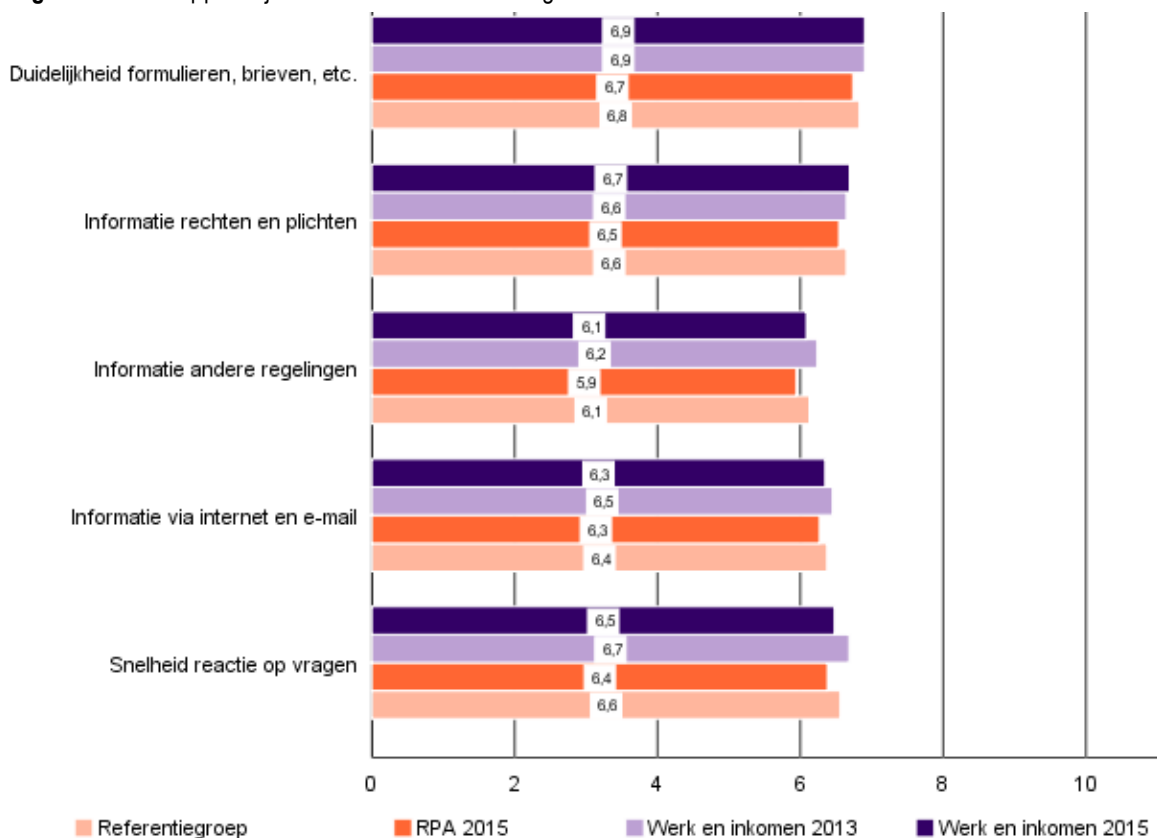
Voor deze sociale diensten is de score op bereikbaarheid met het openbaar vervoer extra van belang, net als de telefonische bereikbaarheid en de digitale dienstverlening.

3.4 Informatievoorziening

Figuur 6 laat zien welke rapportcijfers de klanten gemiddeld geven aan de tijdigheid en duidelijkheid wat betreft de overige aspecten van de afdeling Werk en Inkomen. Klanten is de volgende vijf aspecten voorgelegd:

- De duidelijkheid van de in te vullen formulieren, de brieven, beschikkingen, enzovoorts;
- De informatie over uw rechten en plichten;
- De informatie over andere gemeentelijke regelingen (bijv. de Wmo of minimaregelingen);
- De informatievoorzieningen via internet of e-mail;
- De snelheid waarmee op uw vragen wordt gereageerd.

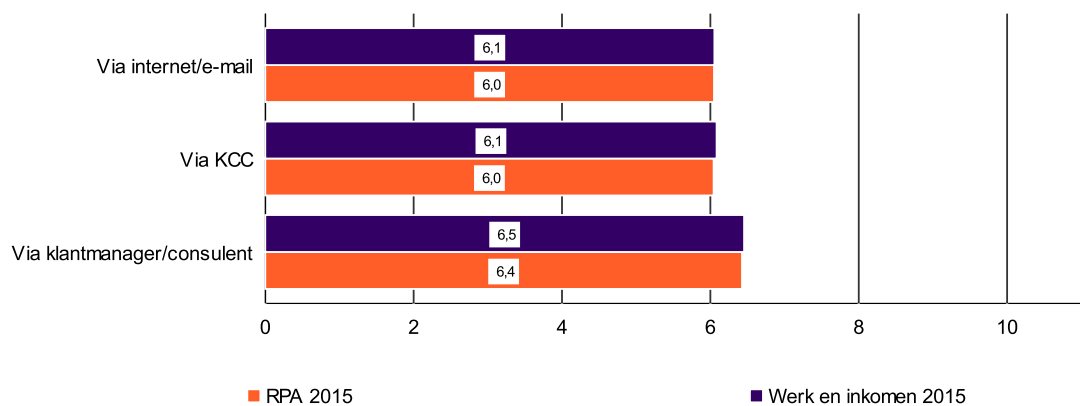
Figuur 6 Rapportcijfers informatievoorziening



Bij de waarderingscijfers voor de informatievoorziening valt op dat de waardering voor een aantal aspecten zeer licht gedaald is ten opzichte van 2013. Dit geldt voor informatie over andere regelingen, informatie via internet en e-mail en de snelheid waarmee op vragen wordt gereageerd. Alleen over de informatie over rechten en plichten oordeelt men dit jaar iets positiever dan in de vorige meting.

Figuur 7 laat zien welke rapportcijfers de klanten gemiddeld geven aan de communicatie over lokale regelingen zoals kwijtschelding gemeentelijke belastingen en richtlijnen bijzondere bijstand via de verschillende kanalen.

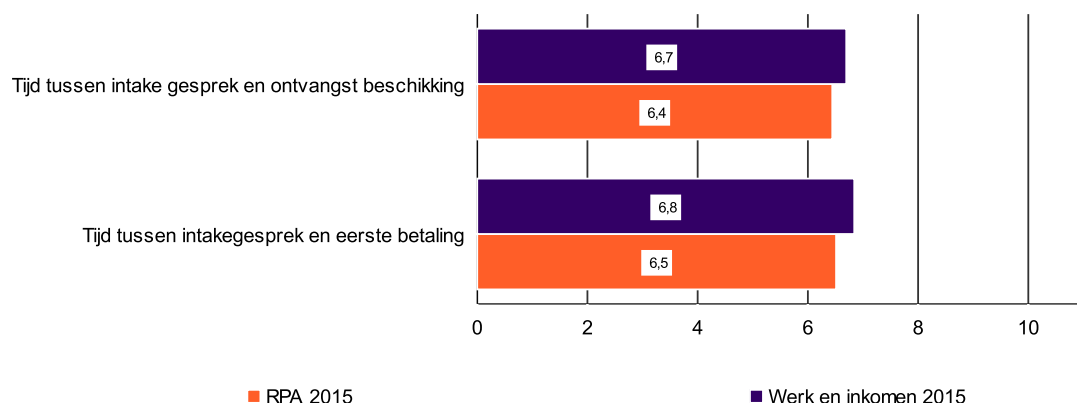
Figuur 7 Rapportcijfers informatievoorziening lokale regelingen



De waardering door de klanten van uw afdeling Werk en Inkomen voor de informatievoorziening over lokale voorzieningen verschilt weinig van de waardering in arbeidsmarktregio Zuid-Holland Centraal. Men oordeelt positiever over de informatie via hun consulent dan over de informatie via internet/ e-mail of via het KCC (klant contactcentrum).

Uw afdeling Werk en Inkomen en de andere gemeenten binnen de arbeidsmarktregio Zuid-Holland Centraal hebben daarnaast extra vragen toegevoegd die ingaan op de doorlooptijd van intake tot ontvangst van beschikking en van intake tot de eerste betaling.

Figuur 8 Rapportcijfers doorlooptijd na intakegesprek



De klanten van uw afdeling Werk en Inkomen oordelen zowel positiever over de tijd die er zit tussen het intakegesprek en de ontvangst van de beschikking als over de tijd tussen het intakegesprek en de eerste betaling.

Toegang tot internet

Aan klanten is gevraagd of zij thuis een computer of tablet met internetaansluiting hebben. Het merendeel van de klanten geeft aan dit te hebben (75%). Toch is er een redelijk grote groep die geen computer met internet thuis heeft (25%). Gemiddeld in arbeidsmarkregio Zuid-Holland Centraal is dit 22% en in de referentiegroep van alle deelnemende gemeenten is dit 25%. Het is goed hier rekening mee te houden bij de keuzes over hoe de informatievoorziening naar en contactmogelijkheden met de gemeente voor klanten worden ingericht.

Hoofdstuk 4

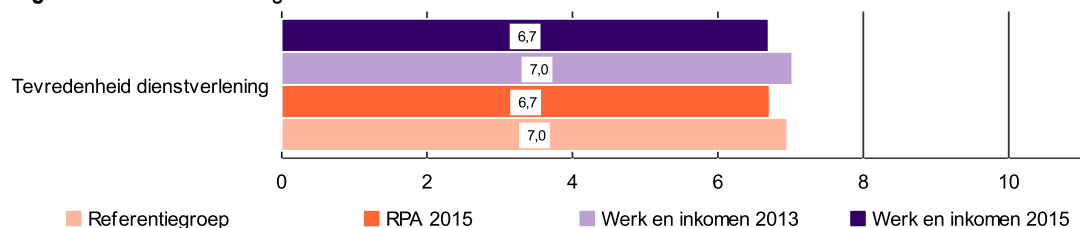
Waardering consulenten

Uw consulenten zijn het belangrijkste contactpunt van uw organisatie met uw klanten. De ervaring die een klant heeft is vaak sterk afhankelijk van hoe zij de contacten met hun eigen consulent ervaren.

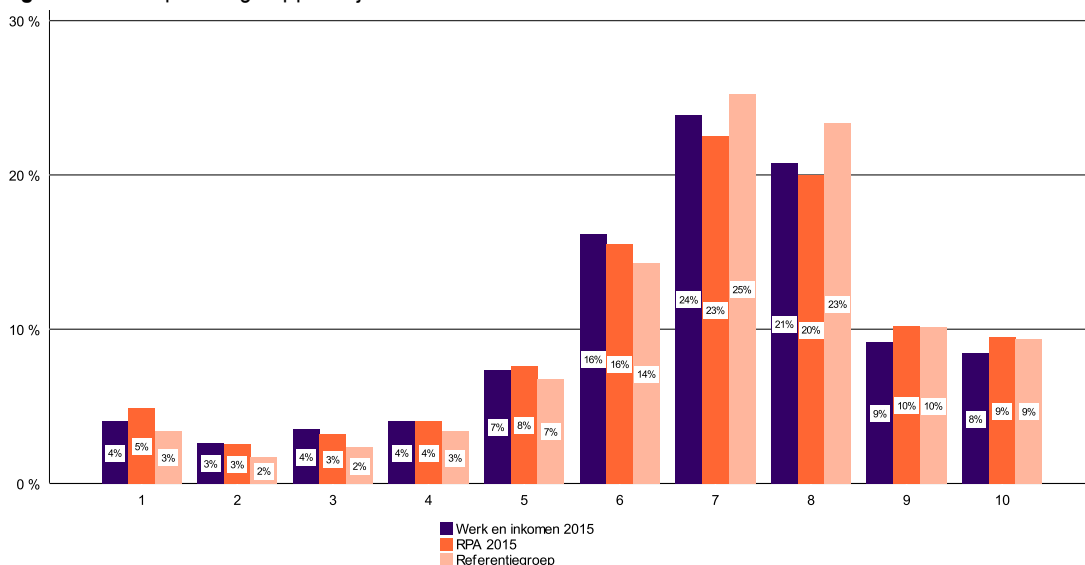
Aan de klanten is hun waardering over de dienstverlening door de medewerkers gevraagd. In figuur 9 kunt u deze waardering zien. De consulenten van uw afdeling W&I worden even positief gewaardeerd als de consulenten in arbeidsmarktregio Zuid-Holland Centraal maar iets minder positief gewaardeerd dan in de referentiegroep. Ten opzichte van de meting in 2013 is de waardering licht gedaald.

Figuur 10 geeft de spreiding in de rapportcijfers voor de dienstverlening weer in de vorm van een staafdiagram. Het grootste deel van de klanten geeft een voldoende, 22% van de klanten van uw afdeling Werk en Inkomen geeft een onvoldoende. Binnen arbeidsmarktregio Zuid-Holland Centraal geeft gemiddeld 23% een onvoldoende en gemiddeld over alle deelnemende gemeenten samen geeft 17% van de klanten een onvoldoende.

Figuur 9 Waardering consulenten



Figuur 10 Spreiding rapportcijfers consulenten

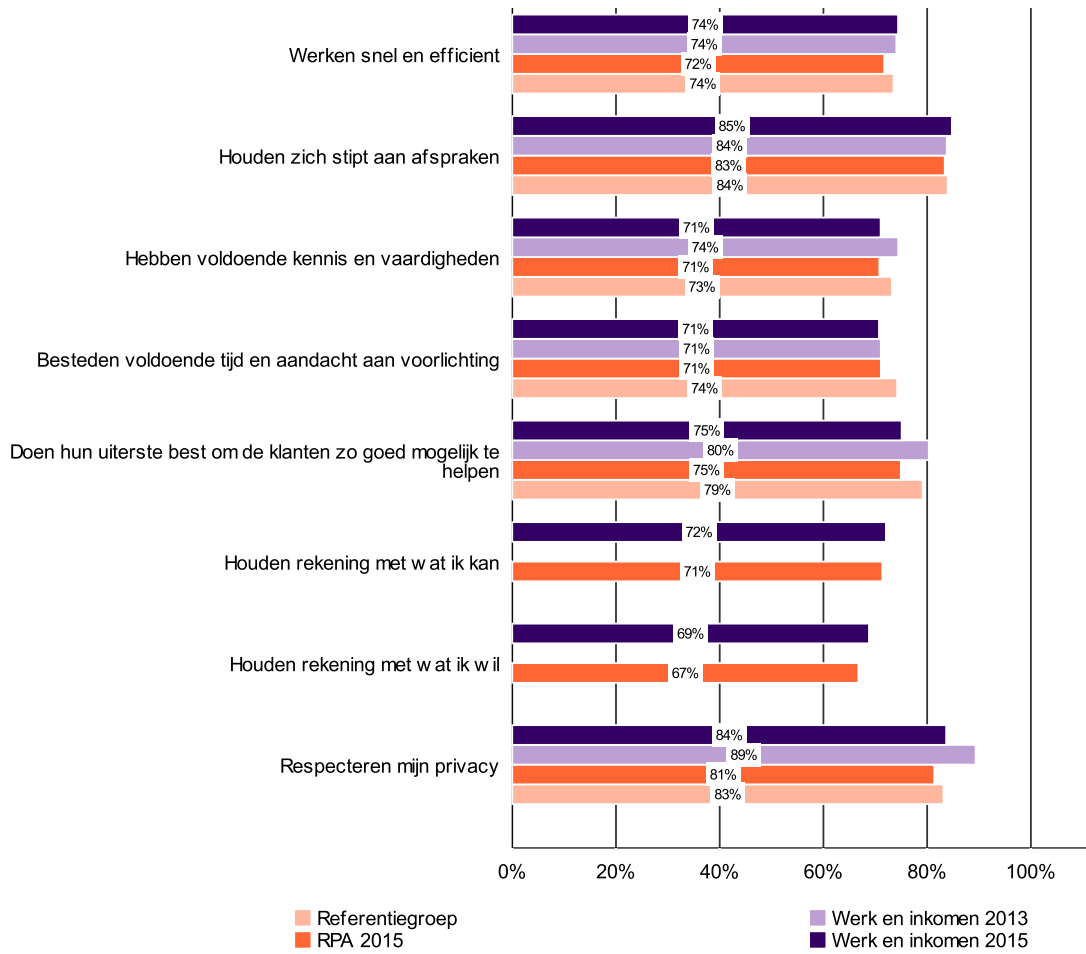


Wij hebben de klanten de volgende uitspraken voorgelegd en hen gevraagd aan te geven in hoeverre ze het met deze uitspraken eens of oneens zijn:

- De medewerkers werken over het algemeen snel en efficiënt;
- De medewerkers houden zich over het algemeen stipt aan hun afspraken met mij;
- De medewerkers hebben voldoende kennis en vaardigheden om mij goed te begeleiden;
- De medewerkers besteden voldoende tijd en aandacht aan voorlichting;
- De medewerkers doen hun uiterste best om mij zo goed mogelijk te helpen;
- De medewerkers houden rekening met wat ik kan;
- De medewerkers houden rekening met wat ik wil;
- De medewerkers respecteren mijn privacy;
- De medewerkers wisselen vaak waardoor ik steeds opnieuw hetzelfde verhaal moet vertellen;
- De medewerkers hebben vooroordelen over wat ik kan;
- De medewerkers hebben vooroordelen over wat ik wil.

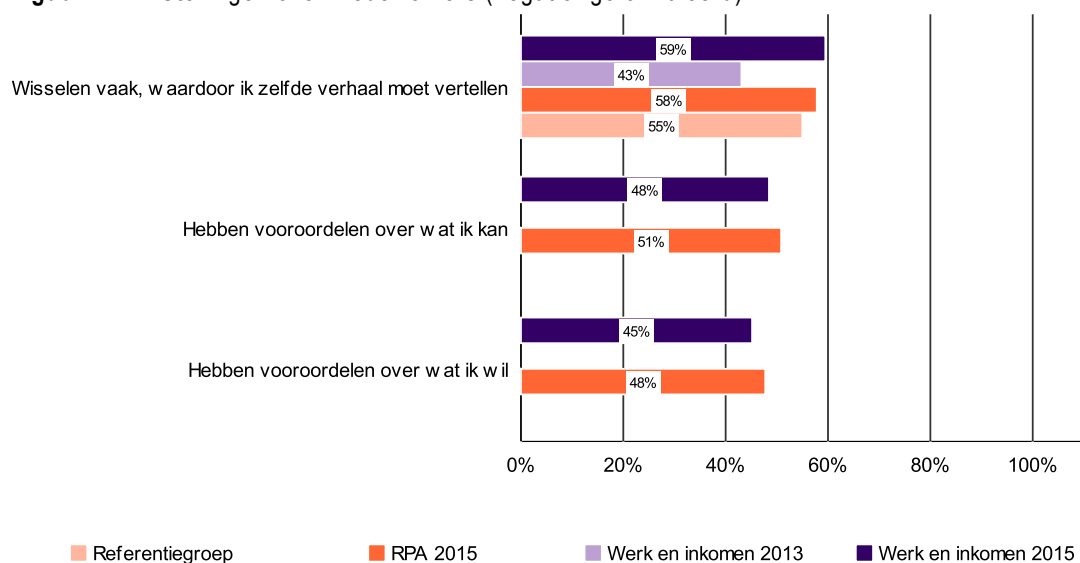
In de figuren 11 en 12 zetten wij de ervaringen van de klanten van uw afdeling W&I af tegen het gemiddelde van alle deelnemende gemeenten. Alleen het percentage klanten dat het (helemaal) eens is met de uitspraken is weergegeven. In grafiek 11 zijn de positief gestelde stellingen weergegeven (hoe hoger de score, hoe beter) en in grafiek 12 de negatief gestelde stellingen (hoe lager de score, hoe beter).

Figuur 11 Stellingen over medewerkers (positief geformuleerd)



De klanten van uw afdeling Werk en Inkomen kunnen zich het meest vinden in de uitspraak dat medewerkers zich stipt aan hun afspraken houden (85%). Ook de stelling dat medewerkers de privacy respecteren wordt door een groot deel van de klanten beaamd (84%), zij het minder vaak dan in de vorige meting (89%). De uitspraak dat medewerkers rekening houden met wat de klant wil, kan het minst op bijval rekenen.

Figuur 12 Stellingen over medewerkers (negatief geformuleerd)



Bij de negatieve stelling 'de medewerkers wisselen vaak waardoor ik steeds opnieuw hetzelfde verhaal moet vertellen' zien we een verslechtering ten opzichte van 2013. Dit jaar is 59% het hiermee eens, tegenover 43% in 2013. In de arbeidsmarktregio Zuid-Holland Centraal is een vergelijkbaar aandeel klanten deze mening toegedaan. In de referentiegroep is een iets kleiner aandeel het met de stelling eens. Bijna de helft van de klanten vindt dat de medewerkers vooroordelen heeft over wat de klant kan en wat de klant wil. Dit zijn wel iets lagere percentages dan gemiddeld in Zuid-Holland Centraal.

Hoofdstuk 5

Waardering trajecten

Budgetten voor re-integratie staan nog steeds onder druk. Met minder middelen dienen gemeenten effectiever mensen te ondersteunen in het vinden van werk. Gemeenten voeren re-integratie steeds vaker in eigen beheer uit. Daarbij kijkt men kritisch naar de resultaten en effecten van de ingezette dienstverlening. De ervaringen van de klanten met de aangeboden dienstverlening geeft input voor de optimalisatie van de dienstverlening en de begeleiding vanuit de afdeling W&I.

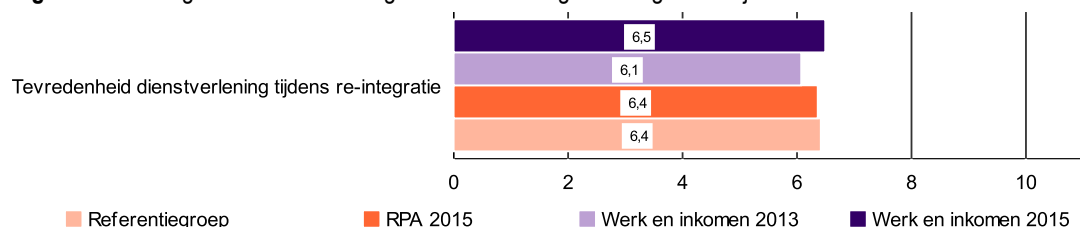
Aan klanten is gevraagd of ze op dit moment een traject volgen (of de afgelopen 12 maanden hebben gevolgd). Dit kan begeleiding naar werk zijn, maar ook bijvoorbeeld vrijwilligerswerk. Verder is gevraagd naar hoe de klanten diverse aspecten van het traject hebben ervaren en wat hun mening is over de effecten van het traject.

11% van uw respondenten geeft aan nu een traject te volgen en 10% van de respondenten zegt de afgelopen 12 maanden een traject te hebben gevolgd. In Zuid-Holland Centraal zijn deze percentages gemiddeld 15% en 12% en bij alle deelnemende sociale diensten 12% en 8%.

5.1 Algemene waardering van het re-integratietraject

Als eerste is respondenten gevraagd hoe zij in het algemeen de dienstverlening tijdens het re-integratietraject waarderen. Klanten van uw afdeling W&I die aangeven een traject te volgen of de afgelopen 12 maanden te hebben afgerond, gaven gemiddeld een 6,5 als rapportcijfer. Dit is een verbetering ten opzichte van het rapportcijfer in 2013 (6,1).

Figuur 13 Algemene waardering dienstverlening re-integratietraject



5.2 Waardering begeleiding tijdens het re-integratietraject

Klanten is gevraagd rapportcijfers te geven voor een aantal aspecten van de re-integratietrajecten. Klanten konden hun waardering geven voor de volgende zaken:

Proces/traject:

- de snelheid waarmee het traject is gestart;
- de aansluiting van het traject op hun persoonlijke omstandigheden.

Begeleiding¹:

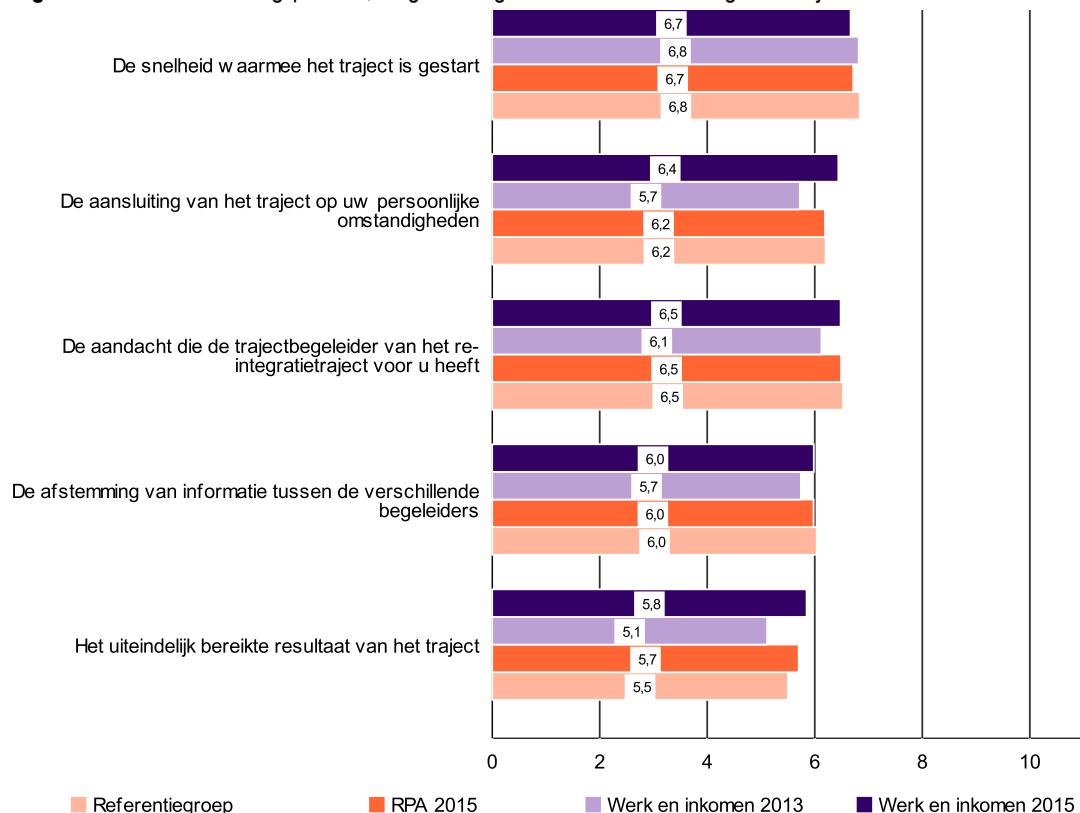
- de aandacht die de begeleider voor de klant heeft;
- de afstemming van informatie tussen de verschillende begeleiders.

Resultaat:

- het uiteindelijk bereikte resultaat van het traject.

In figuur 14 wordt de waardering van de klanten van uw afdeling W&I voor de verschillende aspecten weergegeven.

Figuur 14 Waardering proces, begeleiding en resultaat re-integratietraject



Bijna alle aspecten zijn er, ten opzichte van 2013, in waardering op vooruit gegaan. De respondenten die een traject volgen of hebben gevolgd, zijn het meest positief over de snelheid waarmee het traject is gestart (6,7) en geven het uiteindelijk bereikte resultaat van het traject het laagste rapportcijfer (5,8). Dit aspect krijgt weliswaar de laagst waardering maar is er ten opzichte van 2013 wel sterk op vooruitgegaan (5,1). In vergelijking met de referentiegroep en Zuid-Holland Centraal zijn de scores veelal vergelijkbaar hoog.

¹ Voor de begeleiding geldt dat dit begeleiding vanuit verschillende betrokken organisaties kan betreffen, afhankelijk van de situatie van de klant en de gemaakte afspraken. De begeleiding kan liggen bij de gemeente, het re-integratiebedrijf of bij een andere instelling.

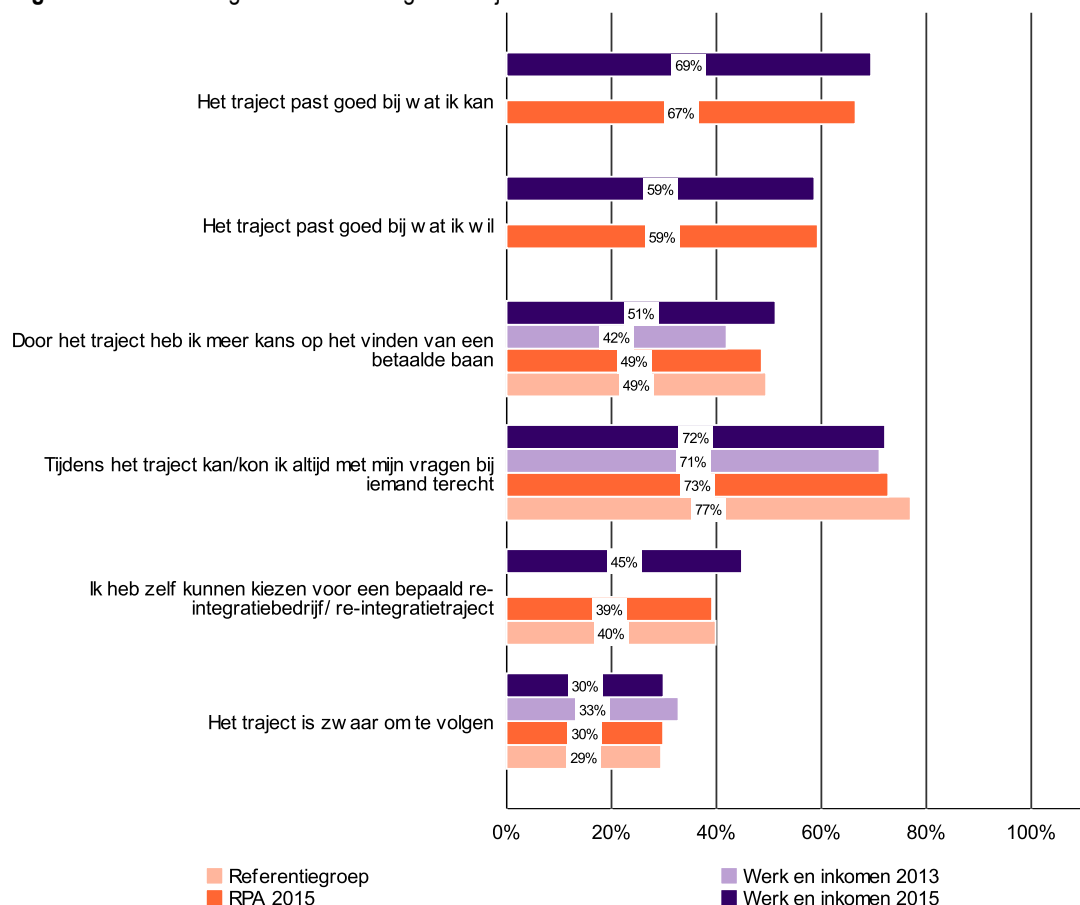
5.3 Ervaring traject

Naast de waardering van de begeleiding is ook een aantal stellingen aan klanten voorgelegd over het traject zelf. De stellingen zijn:

- Het traject past goed bij wat ik wil ;
- Het traject past goed bij wat ik kan;
- Het traject is zwaar om te volgen;
- Door het traject heb ik meer kans op het vinden van een betaalde baan;
- Tijdens het traject kan/kon ik altijd met mijn vragen bij iemand terecht;
- Ik heb zelf kunnen kiezen voor een bepaald re-integratiebedrijf/re-integratietraject.

In figuur 15 staan de antwoorden (% (helemaal) mee eens) van uw klanten.

Figuur 15 Stellingen over re-integratietraject



Het meest opvallende resultaat betreft de verbetering ten opzichte van 2013 van de stelling 'door het traject heb ik meer kans op het vinden van een betaalde baan'. Dit jaar is 51% het hiermee eens, tegenover 42% in 2013. Ten opzichte van de arbeidsmarktregio Zuid-Holland Centraal en de referentiegroep is een iets groter aandeel klanten van mening dat zij zelf hebben kunnen kiezen voor een bepaald re-integratiebedrijf/ traject.

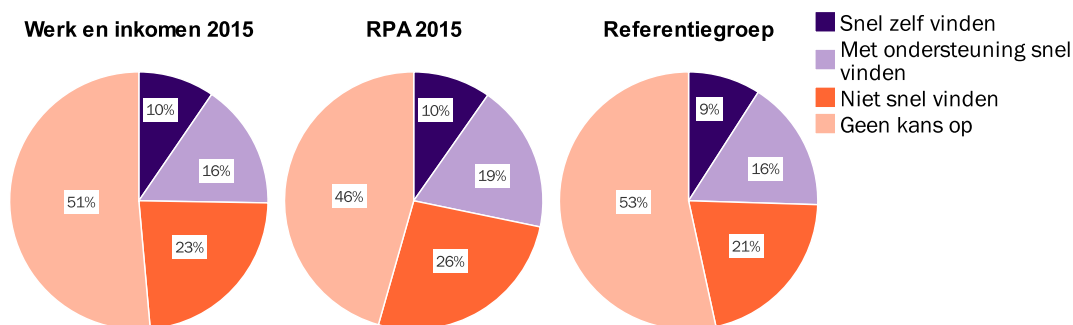
Hoofdstuk 6

Ervaren afstand tot de arbeidsmarkt

Hoe schatten uw klanten zelf hun afstand tot de arbeidsmarkt in? En in hoeverre komt de indeling overeen met uw eigen indeling? Wij maken hierin onderscheid naar klanten die tijdelijk en/of parttime werk hebben (waardoor zij slechts gedeeltelijk afhankelijk zijn van een uitkering) en klanten die dit niet hebben.

Aan *alle* klanten is de vraag gesteld: 'Hoe makkelijk denkt u aan een betaalde baan te komen zodat u niet meer afhankelijk bent van een bijstandsuitkering?' In onderstaande figuur ziet u de verwachtingen van alle respondenten hoe makkelijk zij aan een betaalde baan denken te komen (waarmee zij niet meer afhankelijk zijn van een bijstandsuitkering).

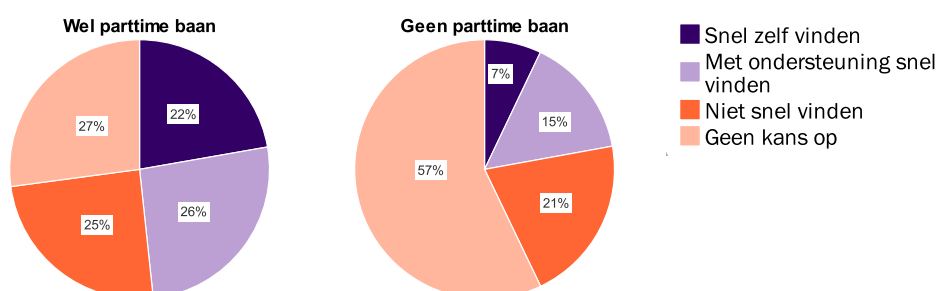
Figuur 16 Ervaren afstand tot betaalde baan (en hiermee onafhankelijk van bijstand)



Ten opzichte van Zuid-Holland Centraal denkt een kleiner aandeel klanten, met ondersteuning, snel een fulltimebaan te vinden en ziet een groter aandeel klanten helemaal geen kans om nog een betaalde baan te vinden. Ten opzichte van de referentiegroep is de ervaren afstand ongeveer gelijk.

11% van de klanten van uw afdeling W&I heeft een parttimebaan. In Zuid-Holland Centraal en in de referentiegroep is dit 13%. Het verschil in ervaren afstand tussen respondenten *met* een parttimebaan en respondenten *zonder* een parttime baan kunnen we vanwege een laag absoluut aantal respondenten niet op gemeenteniveau weergeven. Als wij dit onderscheid maken op de totale dataset blijkt echter dat deze verwachtingen per groep verschillen van elkaar. In de figuren is duidelijk te zien dat de klanten die aangeven geen parttimebaan te hebben, de afstand tot een betaalde baan, waarmee ze onafhankelijk worden van de bijstand, groter inschatten dan de klanten die aangeven wel een parttime baan te hebben.

Figuur 17 Ervaren afstand tot betaalde baan naar wel/niet parttimebaan



Hoofdstuk 7

Succes- en verbeterpunten vanuit klanten zelf

Aan het einde van de vragenlijst is klanten gevraagd om één punt aan te geven dat zij *goed* vinden aan de afdeling Werk en Inkomen. Klanten konden dit antwoord vervolgens toelichten in een open schrijfvak. Uit de antwoorden kwamen de volgende punten het meest naar voren:

Tabel 1 Verdeling punten die klanten goed vinden aan de afdeling Werk en Inkomen

	Werk en Inkomen 2015	RPA 2015	Referentiegroep
Stiptheid uitbetaling uitkering	36%	31%	33%
Klantvriendelijkheid/behulpzaamheid	30%	25%	26%
Alles in het algemeen	21%	19%	22%
Mijn consulent	15%	22%	19%
Aandacht medewerkers	10%	8%	8%
Dat er een vangnet is	10%	10%	11%
Informatievoorziening	9%	8%	9%
Begeleiding/ondersteuning	9%	10%	9%
Anders	6%	6%	5%

Het meest tevreden is men over de stiptheid waarmee de uitkering wordt uitbetaald, gevolgd door 'klantvriendelijkheid/behulpzaamheid'. Ook in Zuid-Holland Centraal en in de referentiegroep zijn dit de meest genoemde punten die men goed vindt aan de afdeling Werk en Inkomen. Ten opzichte van de vergelijkingsgroepen wordt 'mijn consulent' minder vaak als positief punt naar voren gebracht. Klanten konden hun antwoord toelichten in een schrijfvak. Onderstaande voorbeelden van citaten zijn illustratief:

Stiptheid uitbetaling uitkering

- *'Mijn vaste lasten kunnen nu op tijd worden betaald (automatische incasso). Krijg dus nu geen boete (meer) van de bedrijven doordat ik de kosten op tijd kan betalen.'*
- *'Uitkering wordt altijd op tijd uitbetaald.'*
- *'De datum komt iedere maand overeen met de datum dat ik de uitkering zou ontvangen.'*
- *'Uitbetalingsdata via de website komen overeen met werkelijke uitbetaling die je gestort op rekening krijgt.'*
- *'Wordt keurig gestort op mijn rekening rond de 21^e van de maand.'*
- *'Altijd keurig op tijd'*

Klantvriendelijkheid/behulpzaamheid

- *'Medewerkers zijn altijd beleefd.'*
- *'Je wordt direct keurig en op een vriendelijke wijze geholpen.'*
- *'Ik vind het heel fijn om goed geholpen te worden.'*
- *'Ik word netjes behandeld.'*
- *'Als je zelf je best doet willen ze je helpen, maar daar moet je ze van overtuigen.'*

- *'Ik kan altijd terecht met vragen. En ik heb altijd goede hulp gehad. Erg aardige mensen.'*
- *'Iedereen is aardig en vriendelijk. Dank u wel!'*
- *'Word goed en netjes behandeld.'*
- *'Als je je aan de regels houdt, altijd van hun kant ook behulpzaam, begripvol.'*
- *'Ik word goed geholpen en een luisterend oor.'*

Alles in het algemeen

- *'Op zich is het prima geregeld.'*
- *'Geen op- of aanmerkingen op de organisatie.'*
- *'Ik ben tevreden met de dienstverlening.'*
- *'Ja, alles is over het algemeen wel goed en de processen verlopen soepel.'*

Mijn consulent

- *'Ik ben zeer tevreden over de gemeente en mijn consulente.'*
- *'Het is fijn om volledig begrip te krijgen van mijn consulent met betrekking tot mijn situatie'*
- *'Ik ervaar ons contact altijd zeer prettig! Denkt met mij mee, en heeft een luisterend oor!'*
- *'Een vervanger van mijn consulente heeft prima informatie gegeven aan mij en mijn maatschappelijk werker. Mijn eigen consulente ken ik niet eens!'*
- *'Mijn consulent is heel vriendelijk en helpt me meteen als ik haar aan de telefoon heb. Die achter het loket zitten vind ik minder vriendelijk.'*
- *'Ik ben tevreden over mijn consulent, zij ondersteunt mij heel goed.'*
- *'Ik kan met alle vragen bij haar terecht. Het kan een beetje duren, maar ik krijg altijd heldere antwoorden.'*
- *'Vriendelijk, luistert en houdt rekening met de situatie. Kan altijd bellen/mailen. Zet zich echt in voor me. Fijne samenwerking.'*
- *'Mevrouw (...) is erg begripvol en respectvol jegens mij. Erg fijn.'*
- *'Ik ben erg tevreden door de hulp die ik de laatste tijd gekregen heb door doorstroomconsulent dhr. (...).'*

Aandacht medewerkers

- *'Dat er na een periode van 2 jaar eindelijk iemand te spreken was die mij duidelijk antwoorden kon geven.'*
- *'Een jonge mevrouw aan de balie heeft mij prima bijgestaan.'*
- *'Het personeel bij de balie. Zij zijn zeer betrokken medewerkers.'*

Dat er een vangnet is

- *'Dat er in Nederland een inkomen is, wanneer je werkeloos bent. Anders zouden mensen moeten gaan bedelen op straat. Dat wens ik niemand toe.'*
- *'Het is fijn dat het bestaat, als je door omstandigheden niet meer kunt werken.'*
- *'Mijn gezondheid laat het niet toe te werken. Daarom ben ik blij dat er een vangnet is.'*

Begeleiding/ondersteuning

- *'Door de werkacademie werk gevonden door erg actieve werkconsulent'*

- *'Het enige wat ik kan toevoegen is dat ik moeilijke tijden had en heb. Ik ben hierdoor achteruit gegaan, zowel lichamelijk als emotioneel. Maar het door de ondersteuning van de gemeente Voorburg, voelde ik me niet in de steek gelaten. Dank je wel.'*
- *'Ik heb op kosten van de gemeente een cursus mogen volgen die ik nodig heb om op mijn vakgebied meer aan het werk te kunnen komen.'*
- *'Ik ben momenteel met studie in verzorging bezig. En dankzij de gemeente Voorburg kan ik mijn studie afmaken met behoud van mijn uitkering.'*

Informatievoorziening

- *'Goede voorlichting'*
- *'Ik krijg meestal per post van u informatie over wat belangrijk voor ons of onze kinderen is in onze gemeente. Per post is beter dan per e-mail of internet te krijgen.'*
- *'Ik woon sinds 2012 in Leidschendam. Ik heb ongevraagd een ooeivaarspas ontvangen. Bij vragen over bijstand word ik goed geïnformeerd.'*
- *'Mijn consulent reageert snel op mijn vragen en geeft mij ook tips en advies.'*
- *'De informatie die ik per post ontvang over dingen die er afspeelen is voldoende.'*
- *'Er is altijd een antwoord op mijn vraag. En die wordt ook heel vriendelijk beantwoord.'*

Vervolgens is klanten gevraagd één punt aan te geven dat de afdeling Werk en Inkomen zou moeten verbeteren. Ook hier konden klanten dit antwoord vervolgens toelichten in een schrijfvak.

Tabel 2 Verdeling punten die volgens klanten verbeterd moet worden

	Werk en Inkomen 2015	RPA 2015	Referentiegroep
Rekening houden met de situatie klant	32%	32%	30%
Minder wisselingen consulenten	23%	23%	18%
Telefonische bereikbaarheid	21%	24%	19%
Informatie rechten/mogelijkheden	16%	16%	18%
Beter/sneller reageren op vragen	15%	12%	11%
Meer begrip/respect van de medewerkers	14%	14%	13%
Begeleiding naar werk	13%	12%	9%
Anders	10%	10%	11%
Meer tijd nemen voor de klant	7%	7%	8%

Het verbeterpunt dat door de klanten van uw sociale dienst het meest wordt genoemd betreft het rekening houden met de situatie van de klant. Ook in de Zuid-Holland Centraal en in de referentiegroep is dit het meest genoemde verbeterpunt. Daarnaast wordt het minder wisselen van consulent vaak als verbeterpunt genoemd. In vergelijking met Zuid-Holland Centraal en de referentiegroep wordt het beter/sneller reageren op vragen, voor uw afdeling Werk en Inkomen vaker als verbeterpunt genoemd. Ook wordt dit verbeterpunt relatief vaak toegelicht. Onderstaande citaten zijn illustratief voor de gegeven toelichtingen.

Rekening houden met de situatie klant

- *'Ieder geval apart bekijken en niet alles over een kam scheren en zich verschuilen achter regeltjes. Dit wordt nu nog teveel gedaan.'*
- *'Ik vind dat als mensen echt niet meer kunnen werken wegens gezondheid, die achteruit gaat, die ziekten onder de leden hebben en letsels waar ze dagelijks last van hebben, dat je die moet ontzien en steunen.'*
- *'Vanwege huiselijk geweld verblijf ik in een vrouwenopvang. Er wordt veel druk op mij gezet om snel weer aan het werk te komen. Ik vind dat een kwalijke zaak en geen begrip voor mijn situatie.'*
- *'Meer gespecialiseerde consulenten zouden meer begrip op kunnen brengen c.q. zo nodig begeleiding, ondersteuning kunnen geven aan cliënten met specifieke problemen.'*
- *'Echt luisteren en daarbij zo min mogelijk en liever helemaal niet de woorden: "ik begrijp hoe..." of "ik begrijp wat..." gebruiken. Want dat zijn van die geautomatiseerde aangemaakte uitspraken en komen als zodanig niet over!'*
- *'Het lijkt soms of je niet serieus wordt genomen in verband met beperkingen.'*
- *'Mensen zoals ik boven de 60 worden ondanks veel solliciteren en graag willen werken steeds teleurgesteld. De maatschappij is niet ingericht om oudere werknemers aan te nemen, al zegt men van wel. Zou graag willen dat u daar meer rekening mee houdt, daar mee begrip voor heeft en niet iedereen over één kam scheert. De druk als je een eigen huis hebt is heel hoog! Niet haalbaar om je huis te behouden, waar je je levenslang voor gewerkt hebt, je raakt alles kwijt, triest maar waar.'*

Minder wisselingen consulenten

- *'Wij moeten elke keer weer hetzelfde vertellen. Onze privésituatie aan verschillende medewerkers vertellen is ook niet leuk meer.'*
- *'Het blijft vermoeiden met ziekteklachten en lichamelijke beperkingen om steeds weer opnieuw je levens/ziektegeschiedenis te moeten vertellen.'*
- *'Dezelfde consulent, nu zegt de ene dit en de andere weer dat.'*
- *'Als een inkomensconsulent afwezig is, duidelijkheid geven wie hem vervangt. En dat hij/zij er ook rekening mee houdt dat de vervangende consulent ook afwezig kan zijn in verband met vakantie.'*
- *'Vaak wisselt het zo snel dat er consulenten zijn geweest die je niet eens ontmoet.'*
- *'Men weet niet eens wie mijn uitstroomconsulent is. Persoon die ik had is weg en ik word niet eens op de hoogte gehouden hiervan of wie mijn nieuwe is. Ik weet niks.'*
- *'Het afgelopen jaar heb ik in 12 maanden, 4 verschillende consulenten gehad.'*
- *'Het is lastig wanneer je een vertrouwensband hebt opgebouwd met iemand en dat het dan ineens weg is! Ik heb het weleens vier keer achter elkaar ondervonden.'*
- *'De enige waar ik mee te maken heb gehad is dhr. (...) Hij heeft alles in gang gezet en me daar heel goed mee geholpen. Daarna overgedragen naar diverse anderen, die ik na 8 maanden nog nooit gezien heb! Eén keer voor een vraag gebeld met nr.3, maar daar moest ik zelf het antwoord voor gaan zoeken.'*

- *'Mijn consulent wist niet eens van mijn bestaan toen ik hem belde om te vertellen dat ik een baan had.'*

Telefonische bereikbaarheid

- *'Soms lange wachttijden aan de telefoon.'*
- *'Soms duurt het een aantal dagen voordat ik teruggebeld word.'*
- *'Niet altijd goed bereikbaar. Wordt wel altijd e-mail gemaakt. Daarop komt wel reactie.'*
- *'Liever vast tijden waarop een consulent ook écht bereikbaar is.'*
- *'In grote bedrijven wordt een telefonisch gesprek opgenomen voor trainingsdoeleinden. Moet ook gebeuren bij Werk en Inkomen. Zo kan de klant en ook de consulent refereren aan het telefonische gesprek als daar klachten over zijn.'*
- *'Consulenten zijn soms slecht te bereiken, of bellen niet terug na inspreken voicemail.'*
- *'De wachttijd duurt te lang: met doorverbinden en met opzoeken van informatie door consulent.'*

Informatie rechten/mogelijkheden

- *'Meer informatie met betrekking tot voorzieningen, belastingen, toeslagen etc.'*
- *'Betere informatievoorziening, ook op internet. Gemeente Amsterdam is bijvoorbeeld goed opgesteld. Ik weet nauwelijks van rechten/mogelijkheden.'*
- *'De site klopt niet, wat informatie betreft. Bij langdurig laag inkomen, kan volgens de site bijzondere bijstand aanvragen. Maar volgens mijn consulent is het leenbijstand (moet ik gelijk terugbetalen, 58 euro per maand).'*
- *'Tijdens mijn verhuizing waren ze zeer terughoudend over bijvoorbeeld bijzondere bijstand. Ontmoedigend!'*
- *'Ik zou het op prijs stellen dat er mogelijkheden zijn om met een consulent te praten, omdat sommige brieven niet te begrijpen zijn. Maar dat is vaak niet het geval.'*

Beter/sneller reageren op vragen

- *'Dat de gegevens die ik doorgeef ook daadwerkelijk doorgegeven worden. Ik ben hierdoor toch wel onterecht in de problemen gekomen.'*
- *'Huidige consulent werkt parttime en voicemail is niet ideaal; veel zaken zouden gewoon per e-mail geregeld moeten kunnen worden. Doorkiesnummers zijn al lang afgeschaft, met dat ellendige 14070-systeem, en er bestaat blijkbaar veel koudwatervrees bij gemeenten om e-mail te gebruiken. De overheid plaatst zélf de burger op afstand.'*
- *'Het duurt te lang tot er antwoorden op vragen komen.'*
- *'Na drie weken geen antwoord krijgen en de consulent niet bereiken, heb ik overwogen een klacht in te dienen.'*
- *'Begeleiding faalt op alle fronten. Weken/maanden hoor je niks! Ik heb 5 à 6 e-mails verzonden met hetzelfde onderwerp. 0,0 reactie! Absurd!'*
- *'Sommige vragen van mij via het internet blijven onbeantwoord.'*
- *'Moet soms te lang wachten op antwoord, zodat je maar weer terugbelt en hoort dat de desbetreffende persoon niet antwoord omdat degene op vakantie is.'*
- *'Verschillende brieven en e-mails geschreven. Ondernemingsplan najaar 2014 ingeleverd. Nog niets gehoord. Ik ben bijna 56. Ze laten me aan mijn lot over.'*

- *'De behandeling van vraag/klacht is ronduit slecht. Iedere keer beloftes welke niet worden nagekomen. Krijg verrekeningen zonder uitleg. Dan stuur je een e-mail. Deze kom via via bij een persoon die het direct (volgens hem) gaat behandelen en na een maand nog steeds geen antwoord. Wordt uitgelachen aan de telefoon.'*
- *'Consulent slecht tot niet te bereiken. Uiteindelijk 1x teruggebeld, geen e-mailadres gegeven maar naar "info" sturen, t.a.v. manager. Dat heb ik gedaan maar daar heb ik nooit een reactie op gekregen. Slecht geregeld!'*

Meer begrip/respect van de medewerkers

- *'Meer met gevoel mensen benaderen en niet alsof mensen het leuk vinden een uitkering aan te moeten vragen.'*
- *'Ik heb IOAW, maar ik word vaak aangeschreven alsof ik bijstand heb. Dat ervaar ik als onnodig stigmatiserend. IOAW is een wezenlijk andere uitkering.'*
- *'Ik verwacht van een consulent dat ze integer en betrouwbaar zijn in hun handelen en helaas ben ik ze nog niet tegengekomen. Afspraken nakomen en sorry zeggen.'*
- *'De uitnodigingen voor afspraken en/of keuringen gaan altijd gepaard met dreigementen (als u niet komt, dat er gevolgen zijn voor uitkering etc. etc.). Dit vind ik zeer onprettig, maar is misschien onvermijdelijk.'*
- *'Een maand voordat je 65 jaar wordt, word je opgeroepen en kom je met 30 anderen in een kamer, waar werd gedaan alsof je in een schoolklasje zat.'*
- *'Ik kreeg al meteen een korting van 100 euro per maand, terwijl ik nauwelijks kan rondkomen, door tegenvallers op het financiële vlak. Ik kreeg een boete voor "te weinig besef van verantwoordelijkheid", terwijl ik iemand in een moeilijke situatie had geholpen.'*
- *'Door mijn consulent uitstroom word ik niet goed behandeld. Hij doet alsof ik niets wil en is moeilijk bereikbaar. Bij mijn consulent Inkomen zijn geen problemen.'*
- *'De verplichte melding voor en na de vakantie is heel slecht voor mensen die hun best hebben gedaan, die door de crisis hun zaak moesten sluiten. En nu worden ze als criminelen behandeld, onterecht vernederende controles die vrijheid beperken.'*

Begeleiding naar werk

- *'Een traject aanbieden dat een beetje past op een hbo-niveau in plaats van een samenscholing waarin sommige mensen de Nederlandse taal nauwelijks machtig zijn en digibeet zijn!'*
- *'Er wordt geen rekening gehouden of een traject nuttig is om ons aan een baan te helpen. Verder wordt er geen rekening gehouden of trajecten fysieke/psychische gevolgen kan hebben. Ook zijn de consulenten niet op de hoogte wat er op de arbeidsmarkt gebeurt.'*
- *'Op dit moment zijn er te veel bezuinigingen. Er zijn haast geen projecten/trajecten meer over zoals leerwerkprojecten om aan het werk te komen.'*
- *'Er zou sneller een (parttime) baan gevonden moeten worden.'*
- *'Betaalde banen voor mensen die lastiger aan een baan komen, maar wel willen en talenten/mogelijkheden hebben.'*
- *'Ik zou graag een cursus willen doen. Hierbij zou ik wat begeleiding willen hebben en kan ik daarna een baan zoeken. Want ik solliciteer mij gek en zonder succes.'*

- *'Ik zoek zelf passend werk en onderhoud een netwerk, steek tijd in sollicitaties. De rol van de afdeling Werk en Inkomen is mij niet duidelijk. Een consulent werk is mij nooit toegewezen, een consulent inkomen wel.'*
- *'Werkacademie moet terugkomen!'*
- *'Mensen zoals ik de mogelijkheid bieden om te gaan studeren, want mijn studie betaal ik zelf, met het geld dat ik van mijn familie leen.'*

Anders

- *'Meer personeel aannemen én goed opleiden: de werkdruk verminderen.'*
- *'Ik moest heel veel gegevens afgeven voor de consulente betreffende 3 jaren. Ik heb dit persoonlijk afgegeven bij de balie en later beweerde de consulent dat hij dit niet ontvangen had. Moest ik opnieuw alles verzamelen. Heel frustrerend.'*
- *'Vakantieaanvraag wordt niet of te laat op gereageerd! Ze zeggen niets ontvangen te hebben, terwijl ik alles volgens regels doe. En ben ik terug, hetzelfde verhaal. Ik heb mij keurig gemeld bij terugkomst.'*
- *'Beter alles op elkaar afstemmen in samenwerking met andere gemeenten. Uitkeringen direct voorschot uitbetalen en mensen niet eerst maandenlang laten afwachten totdat ze in de problemen komen bij deze door gemeente instelling veroorzaakt.'*

Bijlage 1

Onderzoeksverantwoording en respons

Doorgaans is de respons bij een tevredenheidsonderzoek onder bijstandsklanten lager dan bij een andere doelgroepen. Dit heeft deels te maken met het gegeven dat de klanten een afhankelijkheidsrelatie hebben met de afdeling W&I. Daardoor kunnen zij zich belemmerd voelen vrijuit hun mening te geven. Daarnaast is het aandeel laaggeletterden binnen deze doelgroep groter dan het Nederlands gemiddelde, wat de respons negatief kan beïnvloeden.

Waar bij andere doelgroepen de respons soms 40% tot 45% bedraagt, leert de ervaring dat de respons bij tevredenheidsonderzoeken onder bijstandsklanten doorgaans rond de 25%-30% ligt.

Uw afdeling Werk en Inkomen heeft alle klanten de vragenlijst toegestuurd. Om de respons te stimuleren, heeft uw afdeling tijdens de invulperiode een rappelbrief verstuurd. Uiteindelijk hebben 649 van de 2.548 klanten de vragenlijst tijdig ingevuld en teruggestuurd. Daarmee is de respons 25%. Voor een tevredenheidsonderzoek onder bijstandsklanten is dit een ietwat lage respons.

Kenmerken respondenten van uw afdeling W&I ten opzichte van referentiegroep

Hier volgt een overzicht van enkele kenmerken van de respondenten van uw afdeling W&I in vergelijking met de respondenten uit de referentiegroep. In de tabellen 3 tot en met 7 is aan de hand van de achtergrondvragen weergegeven wat de kenmerken van de respondenten zijn.

Tabel 3 Sollicitatieplicht

	Uw sociale dienst 2015	Uw sociale dienst vorige meting	RPA 2015	Referentiegroep
Vrijgesteld van sollicitatieplicht	61%	66%	55%	58%
Sollicitatieplicht	39%	34%	45%	42%

Tabel 4 Uitkeringsduur

	Uw sociale dienst 2015	Uw sociale dienst vorige meting	RPA 2015	Referentiegroep
Tot 1 jaar	18%	22%	21%	20%
1 tot 3 jaar	25%	27%	25%	25%
3 tot 5 jaar	17%	15%	17%	17%
5 jaar of langer	40%	37%	38%	39%

Tabel 5 Gezinsituatie

	Uw sociale dienst 2015	Uw sociale dienst vorige meting	RPA 2015	Referentiegroep
Alleenstaand met thuiswonende kinderen	25%	24%	24%	24%
Gehuwd/partner met thuiswonende kinderen	4%	11%	5%	10%
Alleenstaand zonder thuiswonende kinderen	58%	57%	56%	55%
Gehuwd/partner zonder thuiswonende kinderen	13%	8%	16%	12%

Tabel 6 Leeftijd

	Uw sociale dienst 2015	Uw sociale dienst vorige meting	RPA 2015	Referentiegroep
18-26	6%	4%	5%	5%
27-40	18%	23%	18%	22%
41-50	24%	25%	25%	24%
51-60	37%	32%	35%	32%
61-64	15%	16%	15%	15%
65 jaar en ouder	1%	0%	1%	1%

Tabel 7 Re-integratietraject

	Uw sociale dienst 2015	Uw sociale dienst vorige meting	RPA 2015	Referentiegroep
Nee	79%	75%	73%	80%
Ja, ik volg nu een re-integratietraject	11%	14%	15%	12%
Ja, ik heb in de afgelopen 12 maanden een traject afgerond	10%	11%	12%	8%

Bijlage 2 Resultaten per gemeente

	Voorschoten 2015	Voorschoten 2013	Wassenaar 2015	Wassenaar 2013	Leidschendam- Voorburg 2015	Leidschendam- Voorburg 2013	Werk en inkomen 2015	Werk en inkomen 2013
De dienstverlening van de sociale dienst als geheel	6,8	6,3	6,8	7,2	7,1	7,1	7,0	7,0
De balie, de bereikbaarheid en de informatievoorziening	6,9	5,9	6,9	7,2	7,2	7,1	7,1	6,9
Balie								
De manier waarop de medewerkers van de balie-receptie van de sociale dienst met u omgaan	7,5	7,1	7,1	7,6	7,5	7,4	7,4	7,4
De wachttijden bij de balie-receptie	7,3	6,7	6,8	7,3	7,3	7,2	7,2	7,2
Bereikbaarheid								
De telefonische bereikbaarheid van de sociale dienst	7,5	5,3	7,1	6,7	7,6	6,4	7,5	6,3
De openingstijden van de sociale dienst	6,5	6,2	6,3	7,0	6,8	7,2	6,7	7,0
De telefonische wachttijd voor een afspraak met de consulent	5,0	6,3	4,8	7,2	7,7	7,1	6,9	7,0
De reisafstand naar de sociale dienst	6,9	4,1	6,7	4,6	7,1	7,6	7,0	6,5
De bereikbaarheid van de sociale dienst met het openbaar vervoer	5,4	5,2	4,9	4,7	7,6	7,3	6,9	6,5
Informatievoorziening								
De duidelijkheid van de in te vullen formulieren, de brieven, beschikkingen, enzovoorts	6,8	6,4	6,6	6,9	7,0	7	6,9	6,9
De informatie over uw rechten en plichten	6,3	6,0	6,5	6,8	6,8	6,8	6,7	6,6
De informatie over andere gemeentelijke regelingen	5,7	5,8	5,7	6,6	6,3	6,2	6,1	6,2
De informatievoorziening via internet of e-mail	5,7	5,8	6,0	6,5	6,6	6,6	6,3	6,5
De snelheid waarmee op uw vragen wordt gereageerd	5,9	5,9	6,2	6,8	6,7	6,8	6,5	6,7
De tijd tussen het intakegesprek en de ontvangst van de beschikking (het besluit)	6,5		6,7		6,7		6,7	
De tijd tussen het intake gesprek en de eerste betaling	6,9		6,4		6,9		6,8	
Communicatie gemeente via internet- e-mail	5,4		5,6		6,3		6,1	
Communicatie via het KCC	5,3		5,7		6,3		6,1	
Communicatie via uw consulent	5,8		6,3		6,6		6,5	

	Voorschoten 2015	Voorschoten 2013	Wassenaar 2015	Wassenaar 2013	Leidschendam- Voorburg 2015	Leidschendam- Voorburg 2013	Werk en inkomen 2015	Werk en inkomen 2013
Rapportcijfer medewerkers van de sociale dienst	6,4	6,1	6,4	7,2	6,8	7,2	6,7	7,0
Stellingen medewerkers (%(helemaal) eens)								
De consulenten werken over het algemeen snel en efficiënt	68	66	75	80	76	74	74	74
De consulenten houden zich over het algemeen stip aan hun afspraken	83	71	87	90	85	85	85	84
De consulenten hebben voldoende kennis en vaardigheden om mij goed te begeleiden	68	66	67	78	72	75	71	74
De consulenten besteden voldoende tijd en aandacht aan voorlichting	62	57	64	75	74	73	71	71
De consulenten doen hun uiterste best om de klanten zo goed mogelijk te helpen	71	64	72	89	76	82	75	80
De consulenten hebben vooroordelen over wat ik kan	74		70		72		72	
De consulenten hebben vooroordelen over wat ik wil	67		65		70		69	
De consulenten respecteren mijn privacy	85	87	79	88	84	90	84	89
De consulenten wisselen vaak waardoor ik steeds opnieuw hetzelfde verhaal moet vertellen	63	50	58	41	59	42	59	43
De consulenten houden rekening met wat ik kan	40		42		51		48	
De consulenten houden rekening met wat ik wil	37		42		48		45	

	Voorschoten 2015	Voorschoten 2013	Wassenaar 2015	Wassenaar 2013	Leidschendam- Voorburg 2015	Leidschendam- Voorburg 2013	Werk en inkomen 2015	Werk en inkomen 2013
Volgt u op dit moment een re-integratietraject of heeft u het afgelopen jaar een re-integratietraject afgerond?								
Nee	76	68	88	76	78	76	79	75
Ja, ik volg nu een re-integratietraject	12	20	7	15	12	13	11	14
Ja, ik heb het afgelopen jaar een re-integratietraject afgerond	12	12	6	9	11	11	10	11
De dienstverlening tijdens het re-integratietraject van de sociale dienst	7,0	6,4	5,2	5,7	6,6	6,1	6,5	6,1
Proces/traject								
De snelheid waarmee het traject is gestart	6,5	6,8	5,9	6,3	6,8	6,9	6,7	6,8
De aansluiting van het traject op uw persoonlijke omstandigheden	6,2	5,9	6,4	5,4	6,5	5,8	6,4	5,7
Begeleiding								
De aandacht die de trajectbegeleider van het re-integratietraject voor u heeft	6,4	6,6	5,7	5,6	6,6	6,1	6,5	6,1
De afstemming van informatie tussen de verschillende begeleiders	5,3	6,1	5,6	5,3	6,1	5,7	6,0	5,7
Resultaat								
Het uiteindelijk bereikte resultaat van het traject	6,4	5,5	5,0	5,0	5,8	5,0	5,8	5,1
Het traject past goed bij wat ik kan	78		64		68		69	
Het traject past goed bij wat ik wil	78		43		57		59	
Door het traject heb ik meer kans op het vinden van een betaalde baan % (helemaal)mee eens	61	39	50	43	49	43	51	42
Tijdens het traject kan-kon ik altijd met mijn vragen bij iemand terecht % (helemaal)mee eens	67	78	67	71	74	69	72	71
Ik heb zelf kunnen kiezen voor een bepaald re-integratietraject % (helemaal)mee eens	56		70		39		45	
Het traject is zwaar om te volgen % (helemaal)mee eens	29	38	17	26	32	33	30	33

	Voorschoten 2015	Voorschoten 2013	Wassenaar 2015	Wassenaar 2013	Leidschendam- Voorburg 2015	Leidschendam- Voorburg 2013	Werk en inkomen 2015	Werk en inkomen 2013
Bent u vrijgesteld van sollicitatieplicht?								
Ja	60	59	61	65	60	68	61	66
Nee	40	41	39	35	40	32	39	34
Hoe lang heeft u al een uitkering								
tot 1 jaar	11	19	15	25	21	22	18	22
1 tot 3 jaar	30	30	26	33	24	24	25	27
3 tot 5 jaar	32	27	17	11	14	13	17	15
5 jaar of langer	28	25	42	30	42	41	40	37
alleenstaande met thuiswonende kinderen	17	18	29	27	26	25	25	24
gehuwd-partner met thuiswonende kinderen	6	12	3	12	3	10	4	11
alleenstaande zonder thuiswonende kinderen	56	57	62	56	58	57	58	57
gehuwd-partner zonder thuiswonende kinderen	22	13	6	5	13	7	13	8
Wat is uw geslacht?								
man		47		40		46		45
vrouw		53		60		54		55
Wat is uw leeftijd?								
18-26	3	5	9	4	6	3	6	4
27-40	22	21	11	20	18	24	18	23
41-50	25	33	20	26	24	23	24	25
52-60	36	26	41	36	36	33	37	32
61-64	12	16	19	14	14	16	15	16
65 jaar en ouder	1	0	0	0	1	0	1	0



BMC | onderzoek

TELEFOON

070 - 310 3800

E-MAIL

info@bmconderzoek.nl

WEBSITE

www.bmconderzoek.nl

