

Dienstverleningsconcept 2010

Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Bureau Inburgering Gemeente Utrecht (SoZaWe/BIGU) ¹

INLEIDING

In 2009 is de afdeling SoZaWe doorgelicht door bureau Berenschot. Hieruit kwam de conclusie naar voren dat de afdeling goede resultaten boekt, maar in vergelijking met andere gemeenten met te veel personeel werkt. In het Masterplan - vastgesteld door het College op 9 maart 2010 - is aangegeven dat aanzienlijk bespaard moet worden en hoe we dat kunnen realiseren. In de eerste plaats door de basisorganisatie op orde te brengen en in de tweede plaats door nieuwe vormen van dienstverlening. Wat dit laatste betreft is aangegeven dat een nieuw Dienstverleningsconcept zal worden ontwikkeld, waarin we meer uitgaan van de eigen kracht van mensen, van meer digitale dienstverlening en van een betere samenwerking met partners in de stad. Dit nieuwe dienstverleningsconcept ligt hier voor u.

Bij de gewenste organisatievernieuwing is voor SoZaWe een bezuinigingstaakstelling meegegeven van 116 FTE, te realiseren uiterlijk 1 januari 2014. Tevens heeft het College besloten dat de afdelingen SoZaWe en BIGU worden samengevoegd.

SoZaWe en BIGU trekken in deze organisatievernieuwing samen op en hebben gezamenlijk het nieuwe dienstverleningsconcept ontwikkeld. Dit is gedaan in nauwe samenhang met diverse lopende ontwikkelingen zoals de toekomstige manier van werken in het Stads Kantoor 2013/'14. Dit dienstverleningsconcept gaat over welke dienstverlening we als DMO willen bieden aan welke klanten. De inrichting van de dienstverlening (het hoe) is in lijn met de gemeentebrede uitgangspunten omtrent publieksdienstverlening en de werkwijze in het Stads Kantoor: het komen tot een goede integrale domeinfrontoffice en zoveel mogelijk digitaliseren van processen. Bovendien is rekening gehouden met de ontwikkelingen in G4-verband met betrekking tot dienstverlening en automatisering rondom werk en inburgering.

De dienstverlening van SoZaWe/BIGU komt ten goede aan 45.000 individuele burgers uit Utrecht². Rond de 25.000 huishoudens beschikken over een laag inkomen en maken gebruik van de diverse voorzieningen uit ons armoedebeleid. 7.000 Klanten ontvangen een bijstandsuitkering om in hun levensbehoeften te kunnen voorzien. Onze dienstverlening is bovendien gericht op 15.000 mensen met een individuele voorziening uit de Wmo, 2.000 inburgeraars en 1.500 mensen met een schuldhulpverleningstraject.

In het bovengenoemde Masterplan SoZaWe staan een nieuwe missie, visie en hoofdlijnen van het dienstverleningsconcept beschreven.

De missie van SoZaWe/BIGU luidt: de afdeling wil ervoor zorgen dat zoveel mogelijk mensen financieel zelfstandig kunnen zijn en in staat zijn te participeren en daarmee een bijdrage te leveren aan de samenleving. De dienstverlening is klantgericht en zakelijk en we werken zoveel mogelijk samen.

In de visie staan drie kernwaarden centraal die de identiteit van de organisatie samenvatten: klantgericht, zakelijk en samenwerken. De klant staat centraal en de dienstverlening is gericht op de situatie van de

¹ Er is nog geen nieuwe naam voor de afdeling; daarom wordt in dit document telkens de afkorting van de gefuseerde afdelingen gebruikt: SoZaWe/BIGU

² Meer kengetallen over onze klanten in bijlage 1.

klant en zijn of haar groeipotentieel. De organisatie werkt zakelijk en efficiënt. Door regie en samenwerking binnen de gemeente en samenwerking met partijen in de stad kunnen betere resultaten worden bereikt voor onze klanten en kan efficiënter worden gewerkt.

Deze elementen werken we nader uit in dit dienstverleningsconcept. Hier komen twee dominante sporen bij elkaar. Aan de ene kant de gewenste modernisering van dienstverlening op basis van de kernwaarden. Aan de andere kant de noodzakelijke bezuiniging; het werk moet met minder mensen gedaan worden. In het dienstverleningsconcept worden enkele fundamentele keuzes gemaakt die de dienstverlening zakelijker maken met behoud van respect voor onze klant. De dienstverlening zal sterk uitgaan van de eigen kracht van de klant, van minder directe begeleiding van klanten, van meer uitbesteding van taken en van snellere afhandeling van klantvragen.

Het dienstverleningsconcept zal vanaf 2011 worden ingevoerd en vervolgens verder worden ontwikkeld in aanloop naar het nieuwe Stads kantoor in 2014³. Uitgangspunt is een vergaande digitalisering, zonder papieren archieven en klantdossiers. De afbouw van de formatie zoals die in het Masterplan is afgesproken is daarop ook gebaseerd. De twee huidige werkpleinen in de stad (Dreeslaan en 't Goylaan) zullen opgaan in één werkplein in het Stads kantoor waar alle vormen van publieksdienstverlening bij elkaar zitten. Het Werkplein in de Leidsche Rijn zal blijven bestaan.

In 2014 moeten de taakstellingen van SoZaWe en BIGU gerealiseerd zijn en willen we geheel en al op een nieuwe manier werken. Veel elementen kunnen op korte termijn worden doorgevoerd, andere elementen vragen tijd om vorm te geven en vragen om een aantal randvoorwaarden waardoor ze pas op langere termijn kunnen worden ingevoerd.

Het uitgewerkte model is modern en flexibel. Hierdoor is het gemakkelijk om te anticiperen op veranderingen in wet- en regelgeving of op maatschappelijke ontwikkelingen, zonder hiervoor de organisatiestructuur te hoeven aanpassen. Dat dit hard nodig is, blijkt wel uit de plannen van het nieuwe kabinet, waarin opnieuw grote veranderingen zijn aangekondigd voor de sociale zekerheid en die ingrijpende consequenties hebben voor de diensten van SoZaWe/BIGU en de omvang van de organisatie. De middelen voor inburgering worden afgebouwd naar nul, er komt één regeling voor de onderkant van de arbeidsmarkt waarin WWB, WSW en Wajong worden samengebracht, de inkomensvoorziening voor kunstenaars (WWIK) wordt afgeschaft, het handhavingsregime wordt strenger en er wordt flink gekort op de re-integratiebudgetten van gemeenten en UWV en op de bemiddelingsfunctie van UWV. Voor de Wmo kunnen gemeenten rekenen op nieuwe taken, die worden overgeheveld uit de Awbz: dagbesteding en begeleiding.

Het nieuwe dienstverleningsconcept is tot stand gekomen met de hulp van verschillende ontwikkelgroepen, samengesteld uit onze eigen organisatie. Een onderdeel hiervan vormde een groot aantal werkbezoeken bij andere gemeenten in ons land. In bijlage 5 zijn de mede-ontwikkelaars genoemd die we bij deze hartelijk bedanken voor hun aandeel.

Nieuwe ontwikkelgroepen staan klaar om aan de slag te gaan met de werkprocessen en de ICT. We kijken uit naar de uitwerkingen van deze groepen en wensen hen veel succes!

JOSÉ MANSHANDEN, DIRECTEUR VAN DE DIENST MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELING

³ Waar in deze notitie gesproken wordt over de 'integrale' frontoffice en 'domein'frontoffice betreft het hier in termen van het Stads kantoor twee onderdelen van de *domeinfrontoffice sociale voorzieningen*.

INHOUDSOPGAVE

1. Onze klanten	4
1.1. De eigen kracht van de klant staat voorop	4
1.2. Een klant = een plan (integrale dienstverlening).....	4
1.3. Zakelijke relatie.....	5
1.4. Begeleiding is gericht op werk of participatie	6
1.5. Samen bereiken we meer.....	6
2. Dienstverleningsmodel en klantenstromen	8
2.1. Frontoffice	8
2.2. Wmo-voorzieningen	10
2.3. Backoffice	11
3. Sturing en rollen	12
3.1. Sturen op resultaat	12
3.2. Taken uitbesteden aan externe partijen	12
3.3. Beëindigen van dienstverlening	12
4. We gaan efficiënter werken aan de voorkant	13
5. We gaan efficiënter werken in onze klantbegeleiding.....	14
5.1. Als we dienstverlening willen inzetten, houden we 'de aanloop' zo kort mogelijk	14
5.2. Effectievere en efficiëntere dienstverlening met minder bureaucratie	15
5.3. Functiespecialisatie en betere interne samenwerking leiden tot betere resultaten	15
6. We gaan efficiënter werken aan de achterkant	16
6.1. Professionele helpdesk en administratie	16
6.2. Digitale aanvragen rechtstreeks afhandelen in de backoffice	16
6.3. Samenhang en bundeling van backoffice-teams Wmo, WWB, Schuldhulpverlening	16
7. Het Werkgeversservicepunt Werk030.....	17
8. Tot slot.....	18
 Bijlage 1 Wie zijn onze klanten?	 19
Bijlage 2 Overzicht domeinen en processtappen	22
Bijlage 3 Stroomschema's hoofdstromen	23
Bijlage 4 Activiteiten backoffice	25
Bijlage 5 Deelnemers ontwikkelgroepen	26

1. ONZE KLANTEN

1.1 De eigen kracht van de klant staat voorop

Klanten worden in eerste instantie gestimuleerd om de eigen kracht te mobiliseren. De klant is zelf verantwoordelijk en moet in eerste instantie zelf een oplossing organiseren of gebruik maken van zijn eigen netwerk om hem bij te staan. Dienstverlening met als uitgangspunt eerst de eigen kracht van de klant aan te boren, is een nieuwe manier van werken waarvoor specifieke competenties vereist zijn.

Een beroep doen op de eigen kracht van de klant zal betekenen - zoals we nu al bij jongeren doen, die een uitkering aanvragen - dat klanten na een goed gesprek met een deskundige suggesties meekrijgen om op eigen kracht zichzelf te redden, waarmee afhankelijkheid van de overheid wordt voorkomen. Lukt dat niet, dan bieden wij dienstverlening op maat.

Deze visie sluit nauw aan bij de gemeentelijke visie op het vernieuwend welzijn: welzijnsorganisaties leveren niet langer ongevraagd een aanbod van activiteiten, maar ondersteunen bewonersinitiatieven en brengen – als 'sociaal makelaar' – bewoners en organisaties bij elkaar. Mensen die zijn aangewezen op individuele ondersteuning (bijvoorbeeld van een maatschappelijk werker of een ouderenadviseur) omdat hun netwerk deze hulp niet kan bieden, moeten die hulp professioneel en snel krijgen. Voor de Wmo geldt hetzelfde: zowel in de loketten in de wijken als bij onze eigen gesprekken 'vraagverheldering' dagen we klanten uit (en ondersteunen hen daarbij) om hun problemen in eerste instantie op te lossen zonder individuele voorzieningen.

In vijf stappen kijken we naar de mogelijkheden:

1. kan de klant zelf een oplossing vinden?
2. kan de klant in zijn eigen netwerk een oplossing vinden?
3. zijn er voorliggende voorzieningen vanuit andere wetgeving denkbaar?
4. zijn er algemene voorzieningen die een oplossing bieden?
5. zijn er collectieve voorzieningen die een oplossing bieden?

Indien al deze mogelijkheden niet tot een adequate oplossing leiden, is de klant welkom bij ons loket.

1.2 Eén klant = één plan (integrale dienstverlening)

Een belangrijk dienstverleningsprincipe is dat wij de klant (met al zijn problemen) centraal stellen en onze dienstverlening rondom deze klant organiseren. We sturen de klant niet van het ene naar het andere loket, maar gaan met zijn vragen de verschillende vormen van dienstverlening integraal organiseren. Het is onze uitdaging (DMO-breed) om met de klant één geïntegreerd plan te ontwikkelen. Daarmee bereiken we niet alleen efficiencywinst, maar zal ook de klantgerichtheid en daardoor de klanttevredenheid toenemen. Momenteel werken we vanuit verschillende disciplines gelijktijdig 'aan' dezelfde klant. Door hierin verbindingen en samenhang aan te brengen kunnen we effectiever werken en waar mogelijk ook prioriteiten stellen. De meest dominante klantvraag bepaalt ons vertrekpunt van dienstverlening. Voor iedere klant kan een andere combinatie van instrumenten de beste zijn om hogerop te komen op de participatieladder. Onze dienstverlening is transparant en duidelijk naar de klant, we analyseren de vraag van de klant en zetten daar gericht onze producten op in (de dienstverlening wordt daarmee vraaggericht in plaats van productgericht).

Voor WWB-klanten geldt dat het probleem dat dominant is en dat kan worden opgelost, het vertrekpunt vormt voor inzet van dienstverlening. Het dominante probleem dat kan worden opgelost, bepaalt vanuit welke discipline de contactpersoon wordt ingezet. Deze contactpersoon neemt de regie en stelt samen met de klant het plan op en volgt de voortgang van de klant. Binnen dit plan is het mogelijk dat andere

dienstverleners worden ingezet. Soms consulteert de contactpersoon deze dienstverlener en behoudt zelf het klantcontact, maar ook is het mogelijk dat de klant wordt doorverwezen naar de andere dienstverlener. Als uitgangspunt geldt hierbij dat – indien dienstverlening van verschillende organisaties of afdelingen *gelijktijdig* wordt ingezet – de regie bij voorkeur ligt bij de partij die het dominante probleem aanpakt. Indien sprake is van *volgtijdelijke* inzet van instrumenten wordt de regie overgedragen van de partij die eerst aan zet is naar de partij die vervolgens aan de slag gaat (zie paragraaf 1.5).

Ook de Wmo-klanten krijgen – nadat zij zich hebben gemeld in het integrale frontoffice en daar al dan niet een vraagverhelderingsgesprek is gevoerd - te maken met één vast contactpersoon. Deze contactpersoon verzorgt de intake, bepaalt of een specifieke indicatie moet worden gesteld, of hij of zij deze indicatie zelf kan stellen of dat het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) daarvoor moet zorgen en ziet toe op de uiteindelijke levering van de individuele verstrekking. Pas als de verstrekking naar tevredenheid is geleverd, laat de contactpersoon de klant los en kan de klant voor vragen terecht bij de telefonische Wmo-helppes.

1.3 Zakelijke relatie

We maken afspraken met klanten, leggen deze vast en houden ons aan deze afspraken. Om klanten aan de afspraken te houden hanteren we een samenhangend geheel van preventieve en repressieve handhavingsprincipes. Al onze medewerkers worden meer fraude-alert en gaan bij mogelijke onrechtmatigheden de confrontatie niet uit de weg. De strenge poort binnen ons uitkeringsproces blijft bestaan. Verder controleren we scherper als klanten tot risicoprofielen behoren of als we fraude-signalen hebben en zorgen we er voor dat elke overtreding tot een sanctie leidt, zodat het nooit de moeite loont om een regel te overtreden.

We maken afspraken met de klant waaruit duidelijk blijkt wat hij of zij van ons mag verwachten en wat wij van hem of haar verwachten. Deze afspraken leggen we vast, zodat we er naderhand op kunnen terugvallen. Het moet helder zijn wat er gebeurt als één van beide partijen de afspraken schendt.

Wij benaderen de klant vanuit het vertrouwen dat hij zich aan de afspraken zal houden. Tegelijk zijn we fraude-alert; bij overtredingen durven we de klant daarmee te confronteren en zijn we onverbiddelijk. We verankeren onze handhavingsprincipes breder in het proces, zowel bij de intake, als bij het specialisme 'nieuwe WWB aanvragen' als binnen de verdere dienstverlening door de klantbegeleiders en tenslotte in de backoffice. Al onze medewerkers leggen een grotere fraude-alertheid aan de dag dan in de huidige situatie.

De klant met vertrouwen tegemoet treden is te allen tijde het uitgangspunt binnen onze dienstverlening. Hem of haar als serieuze gesprekspartner bejegenen, draagt bij aan de bereidheid van de klant om zich aan afspraken te houden. Dat begint direct bij de eerste kennismaking van de klant met onze organisatie. We gebruiken gegevens die we al kennen, vragen uitsluitend wat we nog niet weten en controleren – als we geen risico's zien - uitsluitend via administratieve systemen. Dit vraagt om een dynamisch samenspel tussen frontoffice en backoffice.

We proberen de klant te committeren aan de regels en verplichtingen en hiermee een zo groot mogelijke nalevingbereidheid te creëren. Dit is van doorslaggevend belang, want een klant die de hakken in het zand zet, kost de afdeling veel meer dan een loyaal meewerkende klant en verkleint de kans op succes. De spontane nalevingsbereidheid kan positief beïnvloed worden met zowel preventieve als repressieve middelen.

Het intakegesprek is voor de klant de eerste kennismaking met onze dienstverlening. In dit eerste gesprek komen niet alleen de doelmatigheidsaspecten en participatie aan de orde (de weg naar werk), maar ook

rechtmatigheidsaspecten (rechten en plichten omtrent de uitkering). We informeren de klant over waarom we streng aan de poort zijn en wat en hoe we controleren. Preventief vindt controle plaats op basis van risico-profielen.

Repressief blijven wij hierop controleren, doen wij thema-controles en handhaven op basis van signalen van mogelijke fraude. Elke geconstateerde overtreding van de regels sanctioneren we, ook het niet verschijnen op een afspraak ('no show') of het verwijtbaar niet leveren van de gevraagde gegevens. Het past bij ons dienstverleningsprincipe 'de eigen kracht van de klant' en de daarbij horende eigen verantwoordelijkheid dat wij onze dienstverlening dan stopzetten (of opschorten).

Het sanctioneren kan bestaan uit de bekende maatregelen, maar we kunnen ook denken aan een versoberd aanbod van re-integratiemiddelen of een periodieke uitsluiting van dienstverlening.

1.4 Begeleiding is gericht op werk of participatie

Bij klanten met perspectief op werk zetten we optimaal in op bemiddeling en re-integratie, enerzijds door effectieve inzet van instrumenten en anderzijds door een strenge verplichtingencontrole. Klanten, die voorlopig geen perspectief op werk hebben, ondersteunen we met participatie-instrumenten, zoals inburgering en activering. Hierin maken we scherpe keuzes in de participatienota, met name door teruglopende budgetten. Indien SoZaWe/BIGU – buiten de uitkeringsverstrekking – geen dienstverlening te bieden heeft, laten we de regie over aan een samenwerkingspartner die qua dienstverlening veel meer kan betekenen voor betrokkene. Ons aandeel is dan het verstrekken van de uitkering. We nemen – samen met onze partners – de verantwoordelijkheid om voor deze kwetsbare groep een goede set diensten en afspraken te organiseren in de wijk, zodat maatwerk mogelijk is, uitgaande van de eigen mogelijkheden van de klant.

Kijkend naar de huidige WWB-bestandsindeling zal ongeveer 40% begeleiding krijgen richting werk, 20% richting participatie (met name inburgering) en voor 40% laten we de regie over aan onze partners en verstrekken wij uitsluitend een uitkering.

Klanten met perspectief op werk komen op het Werkplein. De focus van de werkcoach op het Werkplein ligt uitsluitend op de vraag: "welke ondersteuning heeft de klant nodig om zo snel mogelijk aan het werk te komen". Dit vraagt om een andere houding en om ander gedrag. Het gesprek met de klant gaat over het vereiste actieve zoekgedrag, over zijn mogelijkheden op de arbeidsmarkt, zijn opleidingsniveau, zijn ervaringen in het verleden, zijn beroepswens en de verkenning of er andere beroepen zijn waaruit vergelijkbare bevrediging kan worden gehaald. Het gesprek gaat ook over de omgeving van de klant en of hierin stimulerende of juist belemmerende factoren te vinden zijn die de weg naar werk beïnvloeden. De werkzoekende moet in de eerste periode met grote regelmaat geconfronteerd worden met werk en ervaring opdoen. De werkcoach nodigt de klant frequent uit, doet matchingen op het actuele vacaturebestand, stimuleert de klant (via internet) te zoeken naar banen en zich aan te melden voor bruikbare workshops. Hier past een intensieve verplichtingencontrole goed bij – zeker bij de categorie klanten, die halsstarrig vasthoudt aan een niet haalbaar wensberoep – om elke schijn van vrijblijvendheid weg te nemen.

1.5 Samen bereiken we meer

Lang niet voor alle klanten gloort een spoedig perspectief op werk. De gemeente Utrecht telt vele duizenden burgers die – gezien vanuit diverse leefgebieden – op enige manier kwetsbaar zijn. Voor veel van hen geldt dat zij op verschillende manieren te maken krijgen met de lokale overheid en dat niet zelden verschillende hulpverleningstrajecten gelijktijdig worden ingezet, die elkaar soms zelfs tegenwerken. De Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO) - inclusief SoZaWe/BIGU - en de GG&GD hebben met elkaar de ambitie uitgesproken hierin verandering aan te brengen. Niet alleen door hun trajecten op elkaar af te

stemmen en hiermee een integrale aanpak te realiseren, maar ook door gezamenlijk een visie te formuleren over het ondersteunen van de kwetsbare burgers⁴ in Utrecht en daarin elkaars inzet te versterken.

In deze visie streven DMO en GG&GD ernaar om op een samenhangende en gerichte wijze te werken aan participatie van haar burgers door:

- Inzetten op het versterken van de eigen kracht en aanhaken bij de mogelijkheden van mensen;
- Meer integraal werken, en zorgen dat de diverse aanpakken elkaar versterken (dat houdt in dat we geen beleid maken dat elkaar tegenwerkt en alleen vanuit de eigen 'koker' redeneert);
- Voorkomen dat we dingen dubbel doen (binnen en buiten de gemeente);
- Geen werk doen dat anderen (partijen of burgers) in de stad (zelf) kunnen doen;
- Daar waar mogelijk uitsluitend kiezen voor de regierol.

De noodzaak voor deze gezamenlijke visie is bovendien ingegeven door de al maar teruglopende budgetten en de noodzaak om dienstverlening effectiever en efficiënter in te richten. Er zijn nieuwe verhoudingen ontstaan tussen Rijk, gemeenten en burgers, waarbij we kunnen zeggen dat de vroegere verzorgingsstaat is overgegaan in een participatiesamenleving waarin de burger eerst een eigen verantwoordelijkheid heeft. Vervolgens doen we een beroep op het maatschappelijk middenveld en als het echt noodzakelijk is, draagt de overheid bij. Meer zullen we dus de eigen kracht van de klant moeten mobiliseren en de motivatie van de klant als vertrekpunt moeten zoeken om de zelfredzaamheid te bevorderen.

Een intensieve samenwerking met de interne gemeentelijke partners en de externe samenwerkingspartners in het veld brengt met zich mee dat de regie op de klant en de begeleiding van het plan van aanpak voor participatie niet altijd een kerntaak van SoZaWe/BIGU zal zijn. Als de meest dominante klantvraag zich concentreert op een ander leefgebied dan werk en inburgering, laten we de regie over aan een samenwerkingspartner die qua dienstverlening veel meer kan betekenen voor betrokkene. Wel zal SoZaWe/BIGU vaak een belangrijke partner zijn, die sowieso verantwoordelijk is voor het verstrekken van de uitkering. De klant kan hiervoor ook altijd bij ons terecht, bijvoorbeeld als hij vragen over zijn uitkering heeft. Bovendien kunnen de samenwerkingspartners bij ons terecht als zij overleg willen voeren over klanten. Hiervoor worden binnen SoZaWe/BIGU relatiebeheerders aangesteld.

Hiermee is tevens gezegd dat SoZaWe/BIGU vormen van maatschappelijk werk en hulpverlening niet tot haar kerntaken rekent. Onze wettelijke opdracht richt zich op het ondersteunen van burgers om zelfstandig in een inkomen te kunnen voorzien en om in de Nederlandse samenleving ingeburgerd te zijn. Participatie-instrumenten richten zich hierbij op re-integratie, inburgering, scholing en activering. Maatschappelijk werk of vormen van hulp en zorg horen tot de kerntaken van uitvoeringsorganisaties binnen de beleidsvelden zorg, gezondheid, welzijn en maatschappelijke opvang.

We initiëren vanuit de DMO en de GG&GD de benodigde afspraken met het maatschappelijk middenveld. We pakken daarmee regie op de keten in plaats van op de klant. Gezamenlijk met onze partners werken we zo aan een zorgaanbod in de wijk. Als samenwerkingspartners in de wijk stemmen we af over toegang tot deze zorg, hoe we klanten stimuleren zich te melden, wie verantwoordelijk is voor welke klantengroep, hoe werkprocessen lopen, wat de samenwerkingspartners van elkaar mogen verwachten en wie de doorzettingsmacht heeft, als de ketenpartners er onderling niet uitkomen met een klant.

⁴ We gebruiken hier de term kwetsbare burgers; kwetsbaarheid moet worden opgevat als de mate waarin mensen niet in staat zijn voor zichzelf hun (im)materiële behoeften te organiseren.

2. DIENSTVERLENINGSMODEL EN KLANTENSTROMEN

Het Masterplan heeft de kaders geschetst voor het dienstverleningsmodel: de organisatie van SoZaWe/ BIGU zal bestaan uit een frontoffice en een backoffice. Deze werken we hieronder nader uit.

2.1 Frontoffice

Gemeentebreed wordt momenteel het dienstverleningsconcept voor het Stadskantoor uitgewerkt. Voor de DMO wordt hiervoor het *domeinfrontoffice sociale dienstverlening* ingericht. Wij onderscheiden voor SoZaWe/ BIGU binnen dit domeinfrontoffice twee onderdelen: de integrale frontoffice en het domein frontoffice. Alle klanten komen met hun vragen in eerste instantie terecht bij de integrale frontoffice⁵ via het kanaal dat zij zelf kiezen (digitaal, telefoon, post of baliebezoek). De dienstverlening in de integrale frontoffice bevat de volgende elementen:

- informatie over alle producten en diensten betreffende werk, scholing, inburgering, inkomen, schuldhulpverlening en Wmo;
- directe afhandeling van eenvoudige of duidelijke vragen;
- eerste screening op de vraag;
- koppelen van klanten met een meervoudige of complexe vraag aan het juiste domein.

Indien mogelijk handelt het integrale frontoffice de vraag direct af. Als dat niet kan en er is vervolgdienstverlening nodig, koppelen we de klant aan een vast contactpersoon in het 'domein' frontoffice. Welk domein wordt gekozen, hangt af van de vraag waarmee de klant zich heeft gemeld. In het onderstaande wordt dit nader verduidelijkt.

Er zijn twee grote klantenstromen: 'Werk, scholing, inburgering en inkomen' en 'Wmo-voorzieningen'. Voor beide stromen geldt het volgende hoofdproces:

1. melding en bepaling in welk inhoudelijk domein de klant verder geholpen moet worden;
2. intake- en diagnosegesprek;
3. klant wordt opgenomen in de caseload van een vast contactpersoon, die met de klant een plan van aanpak opstelt.

Werk, Scholing, Inburgering en Inkomen

De hoofdstroom van onze klanten is 'Werk, scholing, inburgering en inkomen'. We bedienen onze klanten vanuit multidisciplinaire, integrale teams, waarin verschillende specialismen zijn ondergebracht. Multidisciplinaire teams werken slagvaardiger en bieden de mogelijkheid om op of af te schalen op momenten dat klantstromen in omvang veranderen. De huidige dienstverlening en mate van specialisering blijft gelijk, maar 'de plaats van handeling' wordt het Werkplein, de plek waar klanten op velerlei wijze worden geconfronteerd met zoeken naar werk en met concrete vacatures.

De specialismen kenmerken zich door (specialistische) kennis en de eigen keten of het netwerk dat van belang is om het werk goed te kunnen uitvoeren. Onderdeel van de integrale teams zijn:

- Werkcoaches die zich – samen met het UWV – richten op klanten met werk of een perspectief om werk te aanvaarden.

⁵ Nieuwe klanten kunnen binnen komen bij KCC, ketenpartners, wijkservicepunten, en vele andere kanalen. Zij worden allemaal opgevangen bij de eerste integrale deel van de domeinfrontoffice sociale voorzieningen.

- Participatiecoaches die zich richten op klanten zonder perspectief op werk, waarvoor passende dienstverlening vanuit SoZaWe/ BIGU beschikbaar is (veelal jongeren of mensen met een inburgeringsvraag).
- Matchers die zorgen voor het maken van een match tussen de vacatures van Werk030 en de arbeidszoekenden.
- Relatiebeheerders die contact onderhouden met de organisaties die dienstverlening bieden aan klanten zonder perspectief op werk waarvoor SoZaWe/ BIGU geen passende dienstverlening kan bieden.
- Specialisten voor doelgroepen waarvoor specifieke kennis- en vaardigheden nodig zijn om de doelgroep te kunnen bedienen, waaronder:
 - o Jongeren
 - o Vluchtelingen
 - o Dak- en thuislozen

Werkproces

De klant meldt zich bij de integrale frontoffice voor informatie en advies over werk, scholing, inburgering, inkomen en schulden. Hier leggen we een koppeling met de dienstverlening van UWV Werkbedrijf (o.a. via de werkwinkel en de beursvloer) op de Werkpleinen, zodat niet diverse loketten voor informatie en advies ontstaan. In de integrale frontoffice vindt de afspraak plaats voor een eerste intake. Binnen het domein 'Werk, scholing, inburgering en inkomen' noemen we dit gesprek de Quick Scan Dienstverlening en deze wordt verzorgd door een van de werkcoaches op het Werkplein. Het gesprek levert een eerste beeld op van de klantsituatie en moet helderheid opleveren over wat de juiste vervolgdienstverlening is, waarbij we in eerste instantie een belangrijk onderscheid maken tussen mensen die kunnen werken of niet. Indien er aanleiding toe is, kan de Werkcoach er voor kiezen een meer verdiepende diagnose te laten stellen, alvorens dienstverlening wordt ingezet.

Afhankelijk van de uitkomst van de diagnose krijgt de klant een werkcoach, een participatiecoach, of een specialist voor een van de doelgroepen als vast aanspreekpunt binnen SoZaWe/ BIGU. Vervolgens wordt door de coach de juiste dienstverlening ingezet. In geval er geen perspectief is op werk, maar er wel dienstverlening door SoZaWe/ BIGU wordt ingezet krijgt de klant *geen* ontheffing van arbeidsverplichtingen.

Wanneer er geen passende dienstverlening vanuit SoZaWe/BIGU beschikbaar is, krijgt de klant binnen onze organisatie geen vaste contactpersoon. Bovendien krijgt de klant een ontheffing van arbeidsverplichtingen. Uiteraard zorgen we ervoor dat de uitkering wordt verzorgd en voor vragen hieromtrent kan de klant ook bij ons terecht. Voor eventuele activerende dienstverlening worden onze samenwerkingspartners ingezet, die beter in staat zijn deze klanten te helpen. Deze groep klanten wordt binnen onze organisatie ondergebracht bij relatiebeheerders, die niet voor de klant, maar voor de samenwerkingspartners een aanspreekpunt vormen. De klant krijgt zijn aanspreekpunt bij de samenwerkingspartner die de dienstverlening inzet. Voor alle klanten in deze stroom geldt overigens dat in geval van een inkomensvraag of schuldenproblematiek de vaste contactpersoon direct een specialistische medewerker kan inzetten om specifieke dienstverlening te verzorgen.

Bepaalde groepen vragen een nadere blik, daar gaan we hieronder nader op in.

Jongeren

Jongeren (<27jaar) melden zich voor de intake (Quick scan dienstverlening) bij het Jongerenloket.

We maken in geval van werk of perspectief op werk geen onderscheid meer tussen volwassenen en jongeren omdat beide groepen vergelijkbare dienstverlening nodig hebben. Hierbij is voor jongeren het

eerste streven een startkwalificatie te halen. Deze groep jongeren komt daarmee onder de hoofdstroom te vallen en krijgt een werkcoach.

Jongeren die geen perspectief hebben op werk krijgen een participatiecoach van het jongerenloket. De doelgroep en de problematiek van de jongeren vraagt om een andere benadering, andere kennis en ook om een ander netwerk dat kan worden ingezet. Om die reden is het van belang dat voor deze doelgroep specialistische medewerkers kunnen worden ingezet.

Vluchtelingen

De groep Vluchtelingen wordt bediend door gespecialiseerde werkcoaches Vluchtelingen. De doelgroep vraagt doorgaans een intensievere aanpak en krijgt vrijwel altijd te maken met het specifieke aspect van herbeleving van het verleden. Dit vraagt kennis en ervaring in het omgaan met deze doelgroep. Bovendien zal de werkcoach voor deze doelgroep voornamelijk het eerste aanspreekpunt zijn voor zowel Werk als Inkomen.

Dak- en thuislozen

De groep dak- en thuislozen blijft een specifiek bediende doelgroep, maar de toegankelijkheid gaan we meer kanaliseren. De klanten komen uitsluitend nog binnen via de – samen met de GG&GD ontwikkelde – Brede Centrale Toegang (BCT). Hier wordt een diagnose gesteld op alle leefgebieden van de klant. Vervolgens neemt een hulpverlenende instelling uit de regio Utrecht de verantwoordelijkheid op zich om de klant te begeleiden. SoZaWe/BIGU werkt momenteel in dit kader samen met 36 van dit soort hulpverlenende instellingen. Indien de klant ook een inkomensvraag heeft, wordt de klant door de hulpverlening naar SoZaWe/BIGU verwezen en wordt een WWB-uitkering en eventueel een activeringsplan ingezet. De regie op de klant ligt bij de dienstverlener van de hulpverlenende instelling. Binnen het plan van aanpak van deze dienstverlener verzorgt de coach dak- en thuislozen van SoZaWe/BIGU de uitkering en het activeringsplan.

Niet-WWB-klanten

We onderscheiden bij de niet-WWB-klanten twee doelgroepen:

1. Gevestigde zelfstandigen

Gevestigde ondernemers uit de gehele regio Utrecht (Houten, Nieuwegein, IJsselstein, Vianen, Woerden, Oudewater, Harmelen, Breukelen, Montfoort, Maarssen en De Ronde Venen), die tijdelijk onvoldoende middelen hebben om in het bestaan te voorzien of behoefte hebben aan een bedrijfskrediet en daar geen financiering voor kunnen krijgen, kunnen onder bepaalde voorwaarden een beroep doen op het Besluit bijstandverlening zelfstandigen (Bbz). Omdat zij verder geen klanten van ons zijn, komen zij via het integrale frontoffice direct terecht bij een medewerker Bbz. Ook de kunstenaars, die als zelfstandige werkzaam zijn en hierbij (nog) een beroep doen op de WWIK, horen thuis in dit domein⁶.

2. Burgers met schulden, maar zonder WWB-uitkering

Tweederde van het aantal burgers dat zich meldt met schuldproblematiek, zijn geen WWB-gerechtigden. Het gaat dan bijvoorbeeld om werkenden of WW-gerechtigden. Zij worden vanuit het integrale frontoffice rechtstreeks gekoppeld aan een coach schuldhelpverlening.

2.2 Wmo-voorzieningen

De klantenstroom 'Wmo-voorzieningen' kan eveneens het integrale frontoffice benaderen via de kanalen balie, telefoon, internet en post, maar het kanaal balie brengen we *niet* onder bij SoZaWe/BIGU. Het kanaal

⁶ In het nieuwe regeerakkoord van VVD en CDA staat dat de WWIK per 1 januari 2012 zal worden afgeschaft.

balie staat in de wijken. In 2009 hebben 50.000 klanten zich gemeld voor Wmo-dienstverlening; de overgrote meerderheid deed dit via het kanaal telefoon. Klanten kunnen via alle kanalen terecht voor informatie en advies op het gebied van de Wmo en voor kortdurende dienstverlening die direct kan worden afgehandeld; dit lukt bij 20% van de klanten. Als verdere dienstverlening nodig is, hangt de doorverwijzing sterk af van de specifieke klantvraag. SoZaWe/BIGU is hierbij de dienstverlener indien het gaat om een individuele voorziening (prestatieveld 6).

Via welk kanaal de klant ook binnenkomt (aan de balie in de wijk, het gemeentelijk KCC, het landelijke KCC van het UWV, of via telefoon, internet of post bij SoZaWe/BIGU), voor vervolgdienstverlening kan de klant langs vier stromen worden doorverwezen:

1. Ongeveer 15% van de klanten is gebaat bij dienstverlening die niet behoort tot prestatieveld 6; de klant krijgt een afspraak bij de Wijkwelzijnsorganisatie (WWO);
2. In 15% van de gevallen is de klantvraag in de integrale frontoffice niet voldoende duidelijk geworden; de klant krijgt een afspraak voor een vraagverhelderingsgesprek;
3. 30% van de klanten is bekend bij SoZaWe/BIGU en heeft een vraag die niet leidt tot een nieuwe aanvraag; de klant wordt verwezen naar 'Beheer IWW-bestand' (backoffice);
4. 20% van de klanten doet een nieuwe aanvraag voor een individuele voorziening; de klant wordt gekoppeld aan het domein 'Nieuwe aanvragen IWW' (frontoffice).

2.3 Backoffice

De backoffice staat ten dienste van het integrale frontoffice en het 'domein' frontoffice, voor zowel de hoofdstroom 'Werk, scholing, inburgering en inkomen' als voor de hoofdstroom Wmo-dienstverlening. Onderdelen van de dienstverlening van (medewerkers) backoffice:

- Helpdesk voor uitkeringsvragen van de klant;
- Specialisten, niet rechtstreeks gekoppeld aan individuele klanten;
- Adviezen en producten voor de medewerkers in het 'domein' frontoffice
- Afhandelen bepaalde digitale aanvragen.

In de backoffice is geen sprake van een vaste contactpersoon en is klantcontact altijd incidenteel. Een specialisme komt in beginsel in actie in opdracht van het domein frontoffice. We onderscheiden de volgende specialismen⁷ in de backoffice:

1. Beheer WWB-bestand
2. Beheer IWW-bestand
3. Handhaving
4. Financiële Regelingen
5. Schuldhulpverlening (Budgetbeheer/Schuldregelingen)
6. Incasso en Verhaal
7. Administratieve ondersteuning

⁷ Zie bijlage 4 voor een toelichting op deze specialismen

3. STURING EN ROLLEN

3.1 Sturen op resultaat

We ontwikkelen de komende maanden normen voor onze dienstverlening om te meten of het werk goed gebeurt. Er zijn nu al normen over doorlooptijden en deze worden eveneens ontwikkeld voor caseload, registratie, aantal klantcontacten, kwaliteit (van diagnose, van kennis over dienstverlening, van rapportage, van trajecten), kosten en contracten en last but not least van resultaten. Met dergelijke normen zijn we controleerbaar en aanspreekbaar en krijgt de politiek en het management betere sturingsmogelijkheden op de output van onze organisatie.

Het management stuurt op de kwaliteit van onze dienstverlening en heeft dus goede sturingsinformatie nodig. We gebruiken hiervoor de te ontwikkelen servicenormen en een kwaliteitssysteem waarmee we kunnen nagaan of we onze servicenormen halen en om voortdurend verbeteringen aan te brengen in onze systemen en processen. We overwegen een vorm van certificering. We sluiten hierbij aan bij het advies van de Rekenkamer.

Naast systemen veranderen we de cultuur. Wanneer dienstverlening beter kan, resultaten niet gehaald worden of afspraken niet worden nagekomen, spreekt de leiding de medewerker daarop aan. Ook de medewerkers zelf spreken elkaar hierop aan en gaan de confrontatie met elkaar aan.

3.2 Taken uitbesteden aan externe partijen

SoZaWe/BIGU doet een aantal taken zelf die ook op de markt kunnen worden ingekocht. Alleen al door het feit dat op gemeentelijke FTE's een flink bedrag aan "overheadkosten" moet worden gerekend, is inkoop in veel gevallen goedkoper. Wel stellen we eisen aan uitbesteding: wettelijke kerntaken doen we zelf en ook moet eventuele uitbesteding winst opleveren in doelmatigheid en efficiency. Dit kan ons inziens in veel situaties het geval zijn. SoZaWe/ BIGU zal voorstellen formuleren voor uitbesteding, de uiteindelijke keuze voor zelf doen of uitbesteden is aan het bestuur.

Wij hanteren de volgende uitgangspunten om voorstellen te formuleren welke taken zelf gedaan moeten (blijven) worden en welke taken uitbesteed kunnen worden om te komen tot een optimale dienstverlening:

- Er is een markt, met andere woorden, er zijn meerdere partijen die de taak kunnen uitvoeren;
- De beoogde maatschappelijke effecten moeten worden gerealiseerd;
- Onze dienstverleningsprincipes moeten gewaarborgd zijn;
- Dezelfde doelgroepen worden bereikt als zou de gemeente het zelf uitvoeren;
- SoZaWe/BIGU moet een professioneel opdrachtgeverschap kunnen organiseren;
- Er kunnen afspraken gemaakt worden om snel te anticiperen op nieuwe ontwikkelingen.

3.3 Beëindigen van dienstverlening

We beëindigen dienstverlening die we niet rekenen tot onze kerntaken.

Dit betreft onder andere sommige vormen van dienstverlening voor regiogemeenten (zoals schuldhelpverlening) en het maatschappelijk werk. Bij dienstverlening aan regiogemeenten is kostendekkendheid een belangrijke overweging. Maatschappelijk werk past niet in de kerntaken van SoZaWe/BIGU en laten wij over aan de gesubsidieerde instellingen die hiervoor bestaan. De komende periode zal ook op andere terreinen worden nagegaan of de dienstverlening nog past binnen onze kerntaken.

4. WE GAAN EFFICIËNTER WERKEN AAN DE VOORKANT

SoZaWe/BIGU zal waar mogelijk de dienstverlening digitaal aanbieden. Telefonisch contact geldt als 'second best'. Om de klantstromen te bewegen 'van onze balies naar internet of telefoon' bieden we veel meer producten via internet aan en voeren we voor zelfredzame klanten e-coaching in. Ook de telefonische bereikbaarheid wordt groter dan de huidige spreekuren. Gelijktijdig veranderen we ons aanbod aan de balie; het gaat daar alleen nog om informatie en advies en om korte, snelle dienstverlening. Begeleidingsgesprekken met klanten worden uitsluitend nog op afspraak gevoerd. Digitale aanvragen kunnen direct doorgesluisd worden naar de backoffice waar ze worden afgehandeld. Bij veel vormen van dienstverlening schroeven we het aantal klantcontacten en klantgesprekken terug. Het toegangskanaal balie voor Wmo-klanten ligt bij de wijkwelzijnsorganisaties. Mensen die zich fysiek willen melden, kunnen dat dan doen in hun eigen wijk.

Dit wordt de komende jaren – in de opmaat naar het Stadskantoor - nader uitgewerkt in een visie en dienstverleningsconcept voor het Stadskantoor in samenwerking met andere diensten.

Gesprekken tussen klanten en hun vaste contactpersoon vinden uitsluitend nog op afspraak plaats. Hiervoor zijn twee belangrijke argumenten doorslaggevend. Ten eerste kan de contactpersoon het gesprek met de klant voorbereiden (veel klantgegevens zijn intern al bekend en kunnen vooraf bestudeerd worden) waardoor de dienstverlening beter wordt. Ten tweede kan de inroostering van personeel aanzienlijk efficiënter plaatsvinden, waarmee ook wachttijden voor klanten verminderen.

SoZaWe/BIGU is voor burgers ook toegankelijk in de wijken. Hier zoeken we in nauwe samenwerking met een aantal partners en aansluitend op de eigen mogelijkheden van de klant naar zinvolle manieren om te participeren en – waar nodig – hulp of zorg te ontvangen.

Voor de Wmo-klanten brengen we – via de wijkwelzijnsorganisaties – het kanaal balie onder in de wijken. Aangezien de kanalen telefoon, internet/mail en post bij SoZaWe/BIGU liggen, moet een goede uitwisseling ontstaan tussen de frontoffice van onze eigen organisatie en de balies in de wijken. Immers, afhankelijk van de klantvraag krijgen klanten voor hun vervolgdienstverlening ofwel een afspraak in de wijk, ofwel bij SoZaWe/BIGU.

Door gerichte samenwerking met een breed netwerk in de wijk bereiken we ook de WWB-klanten en inburgeringsklanten gemakkelijker die weinig of geen perspectief op werk hebben

5. WE GAAN EFFICIËNTER WERKEN IN ONZE KLANTBEGELEIDING

5.1 Als we dienstverlening willen inzetten, houden we de 'aanloop' zo kort mogelijk

Als we dienstverlening voor klanten inzetten, doen we dat op basis van een zo kort mogelijk en snel werkproces. Na een eerste gesprek waarin de klantsituatie in beeld is gebracht, maken we de keuze voor vervolgdienstverlening - of als we nog onvoldoende beeld hebben - voor een verdiepte diagnose. Het stellen van een dergelijke diagnose besteden we uit. Het aantal klantgesprekken wordt hierdoor sterk verkleind en vervolgdienstverlening wordt zo snel mogelijk ingezet.

De intake van nieuwe klanten levert een eerste beeld op van de klantsituatie. We noemen dit eerste gesprek de Quick Scan Dienstverlening en deze bestaat uit vier elementen:

1. het *registreren* van objectieve feiten;
2. het *peilen* van de algehele klantsituatie⁸;
3. het *informer*en van klanten over de dienstverlening en over de rechten en plichten;
4. het *activeren* van de klant om direct zelf aan de slag te gaan.

We gaan er van uit dat iedere klant wil en kan participeren; het is de kunst om iemands drijfveren te vinden en de juiste snaar te raken waardoor klanten het vertrouwen herwinnen om 'ervoor te gaan'. De Quick Scan Dienstverlening moet helderheid opleveren over wat de juiste vervolgdienstverlening is. Dat zal vaak lukken in het eerste gesprek, maar als dat niet lukt is een bredere en diepere diagnose nodig.

Voor de Wmo-klanten geldt dat als een eerste screening in het integrale frontoffice niet tot een heldere klantvraag leidt, de klant wordt doorverwezen voor vraagverheldering. De uitkomst moet minimaal zijn dat helderheid bestaat over de vraag of de klant daadwerkelijk van de Wmo gebruik moet/kan maken en of dat dienstverlening door SoZaWe/BIGU of door de wijkwelzijnsorganisatie zal zijn. Denk aan de keuzemogelijkheid voor algemeen of collectief aanbod of voor een PGB voorziening. Hierbij betrekken we de brede sociale kaart van Utrecht.

Indien dienstverlening van SoZaWe/BIGU aan de orde is, kan mogelijk meteen bekeken worden of nadere indicatiestelling nodig is of een medische keuring moet worden aangevraagd. In elk geval wordt een vervolgspraak gemaakt met een medewerker nieuwe aanvragen Individuele Wmo-verstrekingen.

⁸ Algemene elementen zijn: de eigen kracht en verantwoordelijkheid van de klant, houding en gedrag (flexibiliteit, zelfbeeld, motivatie), medische problematiek, schuldenproblematiek, eventuele problematiek op andere leefgebieden. Voor klanten voor werk, scholing, inburgering en inkomen gaat het in beginsel om een scherp onderscheid tussen de 'kunners, willers, niet-kunners en niet-willers'. Elementen zullen zijn: het beoordelen of de klant direct kan werken, een eerste screening van de capaciteiten, beroepswens in relatie tot de arbeidsmarkt en scholingsmogelijkheden. Deze klanten worden - bij wijze van nulmeting – ingeschaald op de participatieladder en er wordt bekeken of er eventueel recht op een uitkering bestaat (en welke uitkering dat zal zijn). Voor Wmo-klanten gaat het om het screenen van de klantvraag: betreft het een vraag over een bestaande voorziening, over een nieuwe aanvraag of om een vraag die beantwoord kan worden door een wijkwelzijnsorganisatie? Indien de klantvraag niet direct helder wordt, wordt een vraagverhelderingsgesprek ingepland.

5.2 Effectievere en efficiëntere dienstverlening met minder bureaucratie

Bij de inzet van dienstverlening zelf wordt een meer kostenbewuste afweging gemaakt. Als meerdere instrumenten denkbaar zijn, kiezen we de goedkoopst adequate. Oftewel, we werken vanuit de gedachte van schadelastbeperking: onze dienstverlening moet zo min mogelijk geld kosten. Dat kan in sommige gevallen betekenen dat een duurder, uitgebreider of door de klant wenselijker geachte dienstverlening niet wordt ingezet zolang er nog voorliggende adequate dienstverlening voorhanden is. Bovendien ontwikkelen we normen voor het inzetten van opeenvolgende trajecten. Er zijn diverse voorbeelden in ons bestand van situaties waarbij klanten vele trajecten achter elkaar hebben doorlopen. In termen van effectiviteit en efficiency gaan we hier kritischer mee om; het inzetten van dienstverlening is geen doel op zich. Dit kan betekenen dat we beargumenteerd alleen nog een WWB-uitkering verstrekken aan een deel van onze klanten. Bovendien vereenvoudigen we processen en procedures, zodat we voor klanten en voor onszelf minder bureaucratisch werken.

Goede voorbeelden van effectievere en efficiëntere dienstverlening met minder bureaucratie en minder arbeidsintensieve handelingen met weinig effect of nut zijn onder andere:

- Kansrijke klanten op de arbeidsmarkt sturen we voortaan naar uitzendbureaus en niet naar Werk Loont!
- Mensen met onoplosbare schulden bieden we voortaan een regeling voor budgetbeheer aan in plaats van een schuldenregeling;
- 80-plussers bieden we voortaan ongezien hulp bij de huishouding aan, in plaats van aanvraagprocedures en indicatiestellingen, waarbij vrijwel altijd blijkt dat de voorziening nodig is;
- De stimuleringspremies om werk te aanvaarden en ontheffingen van arbeidsverplichtingen kunnen mogelijk worden afgeschaft, aangezien onduidelijk is of ze bijdragen aan het doel waarvoor ze zijn ingevoerd.

5.3 Functiespecialisatie en betere interne samenwerking leiden tot betere resultaten

We voorzien door functiespecialisatie kwalitatief betere dienstverlening en daarmee betere resultaten. Bovendien draagt een betere interne en externe samenwerking daar aan bij.

Werkcoaches op de Werkpleinen krijgen nog uitsluitend klanten met perspectief op werk. We werken vergaand samen met ketenpartner UWV-werkbedrijf, waardoor extra efficiencylagen kunnen worden gemaakt. Klanten leveren ketenbreed slechts eenmaal hun gegevens aan middels gezamenlijke ICT en e-dienstverlening.

Klanten die nog geen perspectief op werk hebben, maar voor wie we participatie-instrumenten beschikbaar hebben, krijgen als vast contactpersoon een participatiecoach. Deze functionaris is thuis in de sociale kaart van Utrecht, de afspraken die gemaakt zijn met ketenpartners in de wijken en de methodieken om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt tot bewegen te motiveren. Binnen de eigen afdeling SoZaWe/BIGU werken verschillende medewerkers aan dezelfde dossiers. Voor de dienstverlening is het van belang dat iedere medewerker weet wie de regie over de klant voert. Andere medewerkers, die te maken krijgen met de klant, dienen hun activiteiten af te stemmen met deze regisseur.

6. WE GAAN EFFICIËNTER WERKEN AAN DE ACHTERKANT

6.1. Professionele helpdesk en administratie

In onze backoffice stappen we af van 1-op-1-relaties met klanten. We richten een goede en professionele helpdesk in voor zowel WWB-gerechtigden als voor Wmo-klanten. Over lopende uitkeringen en verstrekte individuele voorzieningen kunnen klanten via internet en telefoon terecht bij deze helpdesk. Mutaties en beheer van dossiers gebeurt door administratieve krachten in de backoffice.

6.2. Digitale aanvragen rechtstreeks afhandelen in de backoffice

De backoffice handelt bovendien grote hoeveelheden digitale aanvragen af; bulkprocessen en generieke verstrekkingen worden in veel gevallen rechtstreeks door de backoffice verzorgd zonder tussenkomst van de frontoffice-medewerker. Uitsluitend als bij deze verstrekkingen een relatie bestaat met het begeleidingstraject, wordt afstemming gezocht met de klantbegeleider. Concreet betekent dit dat ook een deel van de aanvragen voor bijzondere bijstand niet meer door de klantbegeleiders opgepakt hoeven worden, hetgeen momenteel wel het geval is.

6.3. Samenhang en bundeling van backoffice-teams Wmo, WWB en Schuldhulpverlening

Tenslotte is de huidige backoffice sterk gefragmenteerd georganiseerd in een groot aantal gespecialiseerde teams, vaak per domein (Wmo, WWB, Schuldhulpverlening). Hierin zal meer samenhang worden aangebracht en verbinding worden gezocht, door meer dan nu uit te gaan van de processen van onze klanten. Bovendien gaan we veel meer dan nu gegevens hergebruiken, die we 'ergens in de organisatie' al hebben geregistreerd.

7. HET WERKGEVERSSERVICEPUNT WERK030

Werk030 - ons werkgeversservicepunt - wordt geregionaliseerd. Het onderdeel 'matching van vraag en aanbod (vacatures en kandidaten)' is onderdeel van de Werkpleinen. Hiermee maken we een dubbele efficiencyslag: de regionale poot, die we samen opzetten met de regiogemeenten - kan kleiner worden en de matchingen van vacatures op kandidaten zullen sneller en vaker tot stand komen.

Ook de werkgever krijgt één vast aanspreekpunt; Werk030 wordt hét servicepunt voor werkgevers in de regio Utrecht. Werk030 wordt anders van opzet. Met de toenemende regionalisering van de arbeidsmarkt en de daaruit voortvloeiende noodzaak dat alle partijen op het gebied van werk en scholing op regionaal niveau anticiperen op trends en ontwikkelingen, brengt met zich mee dat de werkgeversbenadering veel meer op regionale niveau vormgegeven moet worden. Op regionaal niveau gaat de dienstverlening bestaan uit acquisitie van vacatures, het opzetten van projecten en arrangementen, het genereren van arbeidsmarktinformatie en arbeidsmarktanalyse, bundeling van kennis omtrent leren, werken en mobiliteit en het opbouwen van een netwerk van grote werkgevers. Binnen de genoemde arrangementen kunnen werkzoekenden 'geschikt gemaakt' worden voor het vacaturebestand door een aanbod van scholing, training en loonkostensubsidies. Bovendien wordt meer ingezet op Social Return, de regeling waarmee we er voor zorgen dat werkgevers die een aanbestede opdracht gaan uitvoeren, werklozen in dienst nemen. We zullen hierover nadere afspraken, bijvoorbeeld over percentages, ontwikkelen.

En hoe organiseren we het dan lokaal op onze Werkpleinen? Belangrijk daarbij is dat de vacatures (vraag) en de kandidaten (aanbod) gemakkelijk met elkaar te matchen zijn. We bereiken dat door op de Werkpleinen de werkcoaches en de werkgevers-contactpersonen bij elkaar in multidisciplinaire teams onder te brengen. In deze opzet zullen relatiebeheerders van het regionale servicepunt zorgen voor acquisitie en het ontsluiten van vacatures op de Werkpleinen. Daar matchen de werkcoaches het vacaturebestand met de bemiddelbare kandidaten of zetten zij intensieve begeleiding en/of jobhunting in om de kandidaten naar de vacatures toe te leiden. Waar mogelijk gaan we over op e-matching met op de achtergrond de hulp van een e-coach.

8. TOT SLOT

Het dienstverleningsconcept zoals hier beschreven is, moet ervoor zorgen dat de dienstverlening van SoZaWe/ BIGU die al goed is, op onderdelen nog verder wordt verbeterd. Bovendien vragen verschillende ontwikkelingen om een vernieuwing van de dienstverlening, zodat efficiënter en effectiever gewerkt kan worden. Nieuwe vormen van dienstverlening, bijvoorbeeld via digitalisering, zorgen hiervoor. Met dit dienstverleningsconcept geven we een perspectief voor verbetering in de komende jaren waardoor wij ook in veranderende omstandigheden in staat blijven om onze burgers een goede en adequate dienstverlening te geven. Dit moet ook blijken uit de klanttevredenheid die tenminste op het huidige peil moet blijven. Deze verbeteringen worden nadrukkelijk in samenwerking met andere diensten ontwikkeld binnen een gemeentebreed dienstverleningsconcept ten behoeve van het Stadskantoor.

Bijlage 1 WIE ZIJN ONZE KLANTEN?

SoZaWe/BIGU bedient jaarlijks ruim 45.000 individuele burgers uit Utrecht. Medio 2010 zijn de belangrijkste kengetallen:

- 25.000 huishoudens hebben een inkomen op minimumniveau en maken gebruik van diverse regelingen uit ons armoedebelid. Vrijwel allemaal gebruiken zij de U-pas en ruim 5.500 mensen ontvangen jaarlijks een verstrekking via de bijzondere bijstand. Bovendien ontvangen ruim 3.500 mensen een langdurigheidstoeslag omdat zij drie jaar lang een inkomen hebben ontvangen tot 110% van het bijstandsniveau.
De U-pas voeren we regionaal uit; ook nog eens 6.000 huishoudens uit de regio maken er gebruik van.
- 13.000 klanten ontvangen één of meerdere individuele voorzieningen in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning. Tweederde van hen is vrouw en 63% is ouder dan 70 jaar.
- 7.000 volwassenen ontvangen een bijstandsuitkering; jaarlijks wordt voor 3.000 van hen een instrument ingezet in het kader van re-integratie naar werk (inclusief Werk Loont en vangnetbanen);
- Ruim 3.000 jongeren per jaar ontvangen ondersteuning van het Jongerenloket, waarvan ongeveer de helft een werk-leeraanbod krijgt in het kader van de Wet Investeren in Jongeren.
- 1.000 klanten zijn werkzaam met een loonkostensubsidie van SoZaWe/BIGU en bijna 800 klanten werken via ons bij de sociale werkvoorziening.
- In 2010 starten we ongeveer 2.000 nieuwe inburgeringstrajecten; tweederde deel hiervan is inburgeringsplichtig en eenderde vrijwillig inburgeraar. Omdat het aantal inburgeringsplichtigen afneemt, zal het aandeel vrijwillige inburgeraars in de toekomst toenemen. Door het dalende budget staan voor 2011 1400 nieuwe inburgeringstrajecten gepland.
- 1.500 klanten volgen een schuldhulpverleningstraject.

Participatiegraad en afstand tot arbeidsmarkt

De participatieladder is een instrument waarmee de mate van deelname aan maatschappelijke activiteiten kan worden gemeten. Het is een nieuw instrument, dat begin 2011 wordt ingevoerd; op dat moment zullen wij ook een eerste nulmeting doen. Wel is reeds een eerste inschatting gemaakt op grond van bestaande klantgegevens, welke er als volgt uit ziet:

Trede	Definitie	Percentage klanten met een WWB-uitkering	Percentage met een inburgeringsprogramma
6	Betaald werk	1	0
5	Betaald werk met ondersteuning <i>Bijvoorbeeld een loonkostensubsidie, WSW, Work First of Inburgeringsprogramma</i>	25	16
4	Onbetaald werk <i>Bijvoorbeeld vrijwilligerswerk, werken met behoud van uitkering of re-integratie met werkcomponent</i>	5	9
3	Deelname aan georganiseerde activiteiten <i>Bijvoorbeeld inburgering, scholing, vereniging</i>	25	75
2	Sociale contacten buitenshuis <i>Bijvoorbeeld ontmoeting buren, kerkgenoten, mantelzorg</i>	25	0
1	Geïsoleerd <i>Nauwelijk contacten buiten de deur</i>	19	0

Om te bepalen welke afstand tot de arbeidsmarkt onze bijstandsgerechtigden hebben, bestaat de re-integratieladder. Deze ladder wordt al enige tijd gebruikt, met name om te bepalen welke re-integratie-instrumenten het meest passend zijn voor de betreffende klanten. De huidige bestandsindeling op de re-integratieladder is als volgt:

Trede	Definitie	% WWB-ers
5	Betaald Werk met behulp van re-integratie <i>Regulier werk, maar met inzet van een instrument, zoals LKS</i>	3%
4	Arbeidstoeleiding <i>Mensen hebben maximaal een halfjaar ondersteuning bij re-integratie nodig</i>	5%
3	Arbeidsactivering <i>Personen zijn in staat zijn om te werken, maar hebben een intensief programma of een traject van minimaal zes maanden nodig om re-integratie te realiseren</i>	31%
2	Maatschappelijke Activering <i>Personen met een meervoudige problematiek met op termijn wel een re-integratiemogelijkheid richting werk. De klant kan mogelijk wel een inburgeringsprogramma volgen.</i>	20%
1	Zorg <i>Personen zijn niet in staat tot re-integratie door zware beperkingen, kunnen geen re-integratieactiviteiten ontplooiën en hebben een zorgaanbod nodig. De klant kan mogelijk wel een inburgeringsprogramma volgen.</i>	21%
0	Rust <i>Personen kunnen of hoeven geen re-integratieaanbod te ontvangen. De klant kan mogelijk wel een inburgeringsprogramma volgen.</i>	20%

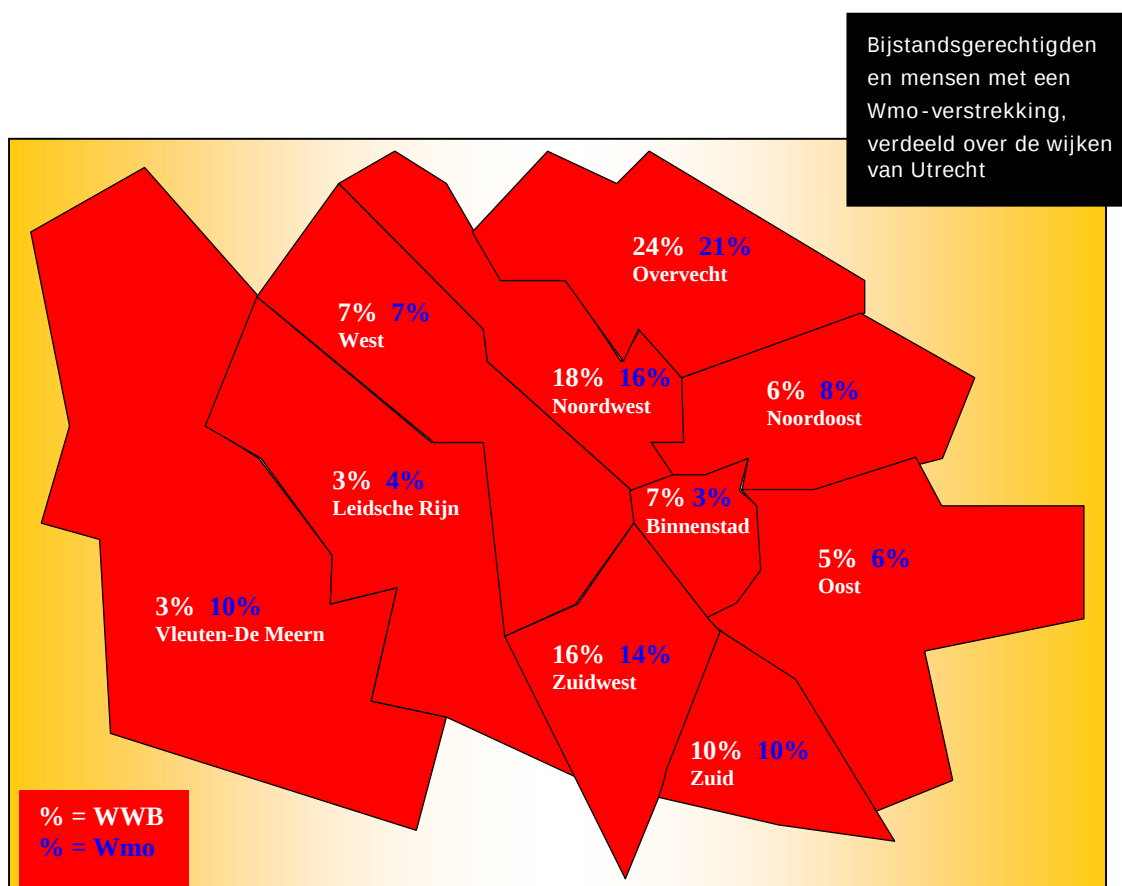
Wmo

Bijna 13.000 Utrechters ontvangen een individuele Wmo-verstreking. 3% is jonger dan 25 jaar, 6% tussen 25 en 45 jaar, 28% tussen 45 en 70 jaar en 63% ouder dan 70 jaar. Opvallend is ook dat 40% ouder is dan 80 jaar.

In 4.000 gevallen betreft het de voorziening Hulp bij het huishouden 1 (intensieve vorm), in 1.700 gevallen Hulp bij het huishouden 2 (minder intensieve vorm), 3.255 rolstoelvoorzieningen, 3135 vervoersvoorzieningen (vooral scootmobielen) en 1.865 woonvoorzieningen.

Geografische spreiding

Veel problematiek van onze klanten te maken heeft met werkloosheid en armoede. We zien een concentratie van de problematiek in bepaalde wijken. De meeste van onze klanten met dienstverlening rondom werk, scholing, inburgering en inkomen wonen in de krachtwijken. Ter illustratie is onderstaand plattegrondje weergegeven, waarin de percentages WWB-gerechtigden zijn vermeld.

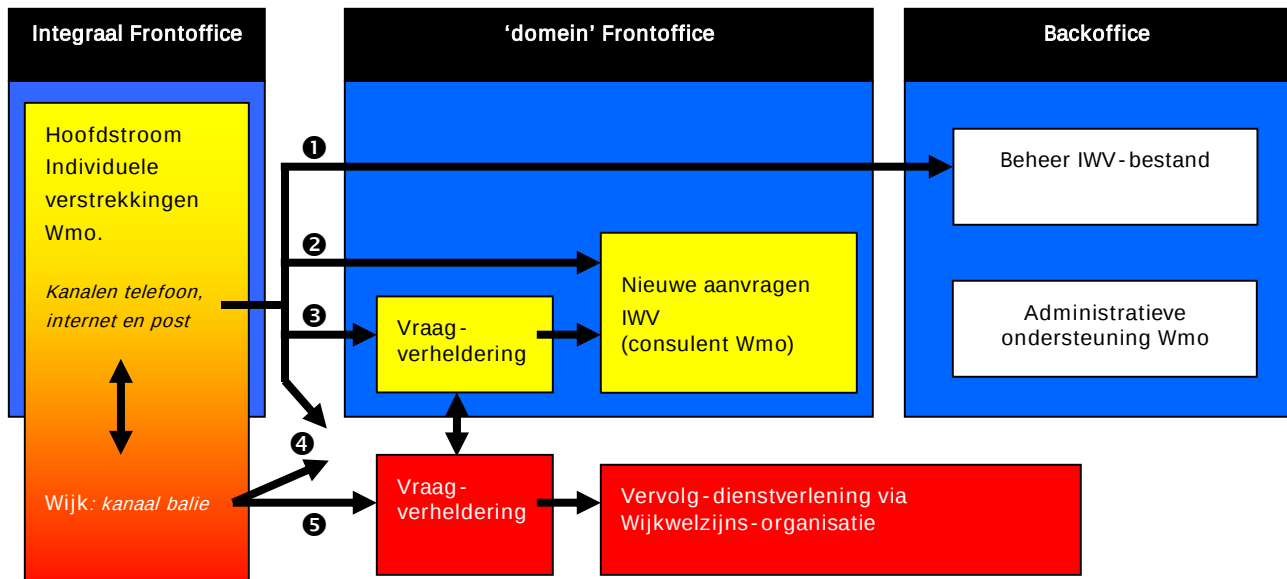


Bijlage 2 OVERZICHT DOMEINEN EN PROCESSTAPPEN

Inhoudelijke domeinen	1. Melding	2. Intake- en diagnose	3. Vast contactpersoon (begeleider van het plan van aanpak)
Werk, Scholing, Inburgering en Inkomen (volwassenen)	Integraal frontoffice van SoZaWe/BIGU	Werkcoach (Quick Scan Dienstverlening)	<i>Bij perspectief op werk:</i> Werkcoach, regulier; of Werkcoach vluchtelingen; of Werkcoach startende zelfstandigen. De werkcoaches werken samen in multidisciplinaire teams, waarin ook werkcoaches zitten, die het vacaturebestand beheren.
			<i>Klanten zonder perspectief op werk, maar voor wie SoZaWe/BIGU wel dienstverlening beschikbaar heeft:</i> Participatiecoach (volwassenen)
			<i>Klanten zonder perspectief op werk en voor wie SoZaWe/BIGU – behoudens de uitkering – geen dienstverlening beschikbaar heeft:</i> Relatiebeheerder
Werk, Scholing, Inburgering en inkomen (jongeren)	Integraal frontoffice van SoZaWe/BIGU	Intaketeam Jongerenloket (Quick Scan Dienstverlening)	<i>Bij perspectief op werk:</i> Werkcoach
			<i>Klanten zonder perspectief op werk (sluitende aanpak vanuit de WI):</i> Participatiecoach (jongerenloket)
Dak- en thuislozen	Bij één van de instellingen in het kader van maatschappelijke opvang	Brede Centrale Toegang (samenwerkingsverband van instellingen voor maatschappelijke opvang)	Coach Dak- en thuislozen
Burgers met schulden, maar zonder WWB-uitkering	Integraal frontoffice van SoZaWe/BIGU	Coach Schuldhulp-verlening	Coach Schuldhulpverlening
Gevestigde zelfstandigen	Integraal frontoffice van SoZaWe/BIGU	Coach gevestigde zelfstandigen	Coach Gevestigde zelfstandigen

Bijlage 3 STROOMSCHEMA'S HOOFDSTROMEN

Voor beide hoofdstromen is het model hierna in stroomschema's weergegeven. Voor de hoofdstroom Wmo-dienstverlening zien de klantstromen er schematisch als volgt uit:



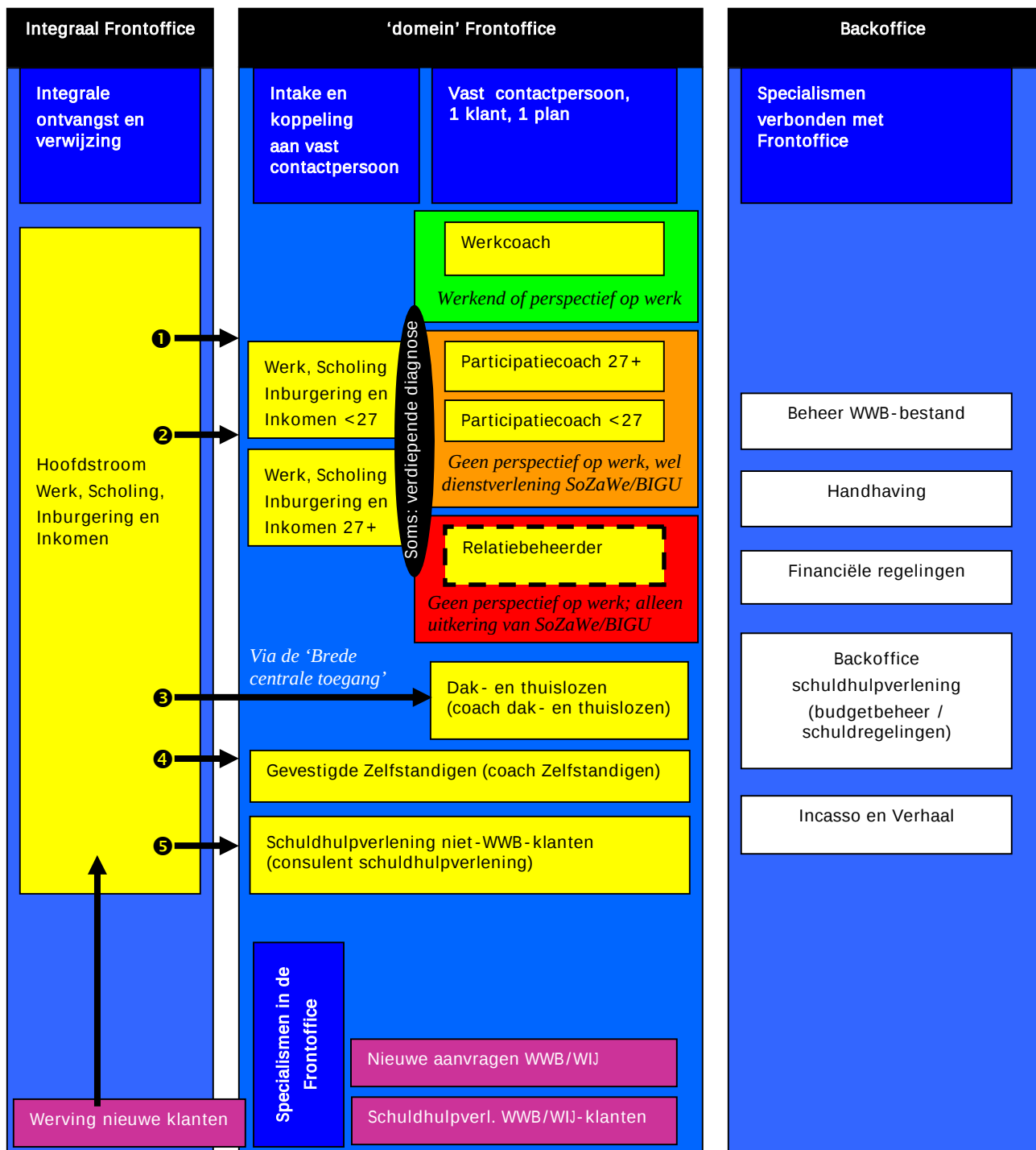
Toelichting:

Klanten kunnen zich melden via de kanalen telefoon, internet en post bij SoZaWe/BIGU en via het kanaal balie in de wijk. De klantsituatie kan ertoe leiden dat de frontoffice-medewerker de klant verwijst naar een ander kanaal.

Via welk kanaal men ook binnenkomt, een doorverwijzing is mogelijk langs 5 sporen:

- 1 = klant heeft reeds een individuele voorziening en heeft daar een vraag over;
- 2 = klant heeft een vraag die leidt tot een nieuwe aanvraag IWV
- 3 = klant stelt vraag bij SoZaWe/BIGU en SoZaWe/BIGU gaat de vraag zelf verhelderen
- 4 = klantvraag is nog niet helder, maar de klant is niet op de juiste plek. De klant wordt voor vraagverheldering doorverwezen van SoZaWe/BIGU naar de wijk of vice versa.
- 5 = klant stelt vraag bij balie in de wijk en de wijkwelzijnsorganisatie gaat de vraag zelf verhelderen

Voor de hoofdstroom Werk, Scholing, Inburgering en Inkomen zien de klantstromen er schematisch als volgt uit:



- Klantenstroom (van links naar rechts) van integrale naar specifieke dienstverlening
- Klantenstroom met perspectief op werk
- Klantenstroom zonder perspectief op werk
- Klantenstroom krijgt de belangrijkste dienstverlening buiten SoZaWe/BIGU
- Specialismen binnen de frontoffice (tijdelijke dienstverl., vast contactpersoon)
- Specialismen in de backoffice (incidentele dienstverl., geen vast contactpersoon)

Bijlage 4 ACTIVITEITEN BACK - OFFICE

1. *Beheer WWB-bestand*

Bedoeld voor het beheren van lopende uitkeringen en het beantwoorden van vragen van klanten hieromtrent. Hiervoor wijzen wij klanten erop dat dit uitsluitend kan per telefoon of internet. Klanten (en dossiers) hebben geen vaste contactpersoon; als het uitkeringsdossier goed wordt bijgehouden in ons systeem, kan elke medewerker elke klant bedienen.

2. *Beheer IWW-bestand*

Bedoeld om vragen te beantwoorden van bestaande klanten met een individuele Wmo-verstrekking. Via kanaalsturing stimuleren we als voorkeurskanalen internet en telefoon. Momenteel worden de meeste vragen telefonisch gesteld.

3. *Handhaving*

Bedoeld voor het gericht opsporen of natrekken van fraudesignalen en het inzetten van sancties. Het specialisme Handhaving kan gevraagd en ongevraagd adviezen uitbrengen aan werkcoaches en participatiecoaches, maar moet voor het opleggen van sancties toestemming van hen verkrijgen.

4. *Financiële Regelingen*

Bedoeld voor het verwerken van aanvragen voor bijzondere bijstand, langdurigheidstoeslag, reserveringstoeslag, U-pas en andere financiële regelingen. Zolang de betreffende voorziening geen relatie heeft met het begeleidingstraject door de vaste contactpersoon in de frontoffice, kunnen klanten via de integrale frontoffice een aanvraag doen, waarbij wij internet als voorkeurskanaal promoten en kan de backoffice deze aanvraag direct afhandelen. Als er wel een relatie met het begeleidingstraject bestaat, moet afstemming worden gezocht met de vaste contactpersoon.

5. *Schuldhelpverlening (Budgetbeheer/Schuldregelingen)*

Bedoeld om voor de klant de juiste vorm van schuldhelpverlening te organiseren, nadat in de frontoffice de klantsituatie in beeld is gebracht en is gekozen voor de passende dienstverlening. Dat kan budgetbeheer zijn of een schuldregeling zijn, zoals saneringskrediet of schuldbemiddeling. *Budgetbeheer* omvat het geheel van activiteiten in het kader van het beheren van het inkomen van de klant en het verrichten van betalingen overeenkomstig het vastgestelde budgetplan. Het doel van budgetbeheer is het garanderen dat betalingen tijdig gedaan worden en dat er geen (nieuwe) schulden of betalingsachterstanden ontstaan.

Bij een *schuldregeling* brengen we ingeval van een problematische schuldsituatie een minnelijke regeling van de totale schuldenlast tot stand tussen de klant en zijn schuldeisers. Dit leidt tot een saneringskrediet of een schuldbemiddeling.

Bij een *saneringskrediet* wordt via het afsluiten van een kredietovereenkomst de totale schuldenlast afgekocht, tegen finale kwijting, op basis van betaling van een percentage van de totale schuldenlast. Een *schuldbemiddeling* is een overeenkomst waarin tussen klant en schuldeiser(s) wordt afgesproken dat de totale schuldenlast gedeeltelijk wordt terugbetaald in termijnen naar draagkracht tegen finale kwijting of dat aan het einde van de looptijd kwijtschelding wordt verleend.

6. *Incasso en Verhaal*

Bedoeld voor het verhalen van een onderhoudsbijdrage voor een bijstandsgerechtigde op diens ex-echtgenoot. Indien de betrokkene niet aan zijn betalingsverplichting voldoet passen we – waar mogelijk – gedwongen incasso of beslaglegging op diens inkomen toe. Het specialisme I&V heeft overigens nog enkele andere specifieke taken.

7. *Administratieve ondersteuning*

Bedoeld voor administratieve verwerking en afhandeling van zowel WWB- als Wmo-aanvragen en mutaties en dossierbeheer.

Bijlage 5 DEELNEMERS ONTWIKKELGROEPEN

Het nieuwe dienstverleningsconcept is tot stand gekomen met de hulp van verschillende ontwikkelgroepen, samengesteld uit onze eigen organisatie. Een onderdeel hiervan vormde een groot aantal werkbezoeken bij andere gemeenten in ons land.

Projectgroep

Marieke van der Steen, Unithoofd Unit Beleid en Juridische Zaken

Marcel Scheenhart, Unithoofd Bureau Inburgering Gemeente Utrecht

Jacqueline Pleiter, hoofd Individuele Wmo-verstrekingen

Wilbert van Ittersum, projectleider dienstverleningsconcept SoZaWe/BIGU

De volgende personen hebben deelgenomen aan de Ontwikkelgroep 'beleidskeuzes en (keten)partners':

Angelina de Beer	BJZ	Contractmanagement
Carla Warmerdam	BJZ	Wmo
Charles Noyons	Primaire processen	Bijzondere Doelgroepen
Erwin van der Waal	Specialismen	Handhaving
Filiz Cantepe	BIGU	Trajectbegeleiding
Jos Linskens	Primaire Processen	Werkpleinen
Mohamed Tarrioui	Primaire Processen	Werkpleinen
Nienke Horst	BJZ	Inkomen
Patricia Pos	BJZ	Werk
Paulien Knoesters	Primaire Processen	Werk030
Peter Ubaghs	Specialismen	Schuldhelpverlening
Sander Materman	BJZ	Inburgering
Sandra Deeden	Primaire Processen	Werkpleinen
Sandra Pertou	Specialismen	Schuldhelpverlening
Thea Oudhoff	Primaire Processen	Werkpleinen
Wenneke Kempenaar	Bedrijfsvoering	Bedrijfsbureau

De volgende personen hebben deelgenomen aan de Ontwikkelgroep 'Klantfilosofie'

Anouk Delsing	BJZ	Werk
Ben Quint	Specialismen	Publiekszaken
Bert Cote	Primaire Processen	Poort
Els de Spirt	Specialismen	Sociale Voorzieningen
Els Vilters	Primaire Processen	Decentrale Ondersteuning
Evelien van Geffen	Specialismen	Wmo
Evelyn van Ewijk	Primaire Processen	Bijzondere Doelgroepen
Houria Khnfous	BIGU	Bedrijfsbureau
Jack Thijssen	Bedrijfsvoering	Bedrijfsbureau
Jochanan Nagel	Primaire Processen	Werkpleinen
Jorinde Hof	Primaire Processen	Werk030
Leo Aalbers	Specialismen	Handhaving
Leyla Dundar	BIGU	Trajectbegeleiding
Lida Flantua	Specialismen	Sociale Voorzieningen
Linda Wismeyer	BJZ	Wmo
Marcella Bolier	Primaire Processen	Activeringsteam
Marika Kattier	BIGU	Trajectbegeleiding
Maruschka van Marle	Specialismen	Schuldhelpverlening
Monique Hage	BIGU	Trajectbegeleiding
Najat Jagoui	BIGU	Trajectbegeleiding
Nathalie Aué	Specialismen	Wmo
Netteke den Boer	Primaire Processen	Werkpleinen
Susanne Maessen	BJZ	Inkomen/Wmo