

## DELFTSE RE-INTEGRATIE GEREED?

Nulmeting, Benchmark en Stresstest voor de Participatiewet





Eindrapport  
Onderzoek uitgevoerd door Regioplan Beleidsonderzoek  
in opdracht van de Delftse Rekenkamer

15 januari 2014





## INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD

|   |          |
|---|----------|
| <b>SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</b>                  | <b>I</b> |
| 1. INLEIDING  | 1        |
| 1.1 Aanleiding  | 1        |
| 1.2 Doel van het onderzoek  | 2        |
| 1.3 Onderzoeksvragen  | 2        |
| 1.4 De onderzoeksaanpak   | 3        |
| 1.5 Opbouw rapportage   | 4        |
| 2. RE-INTEGRATIEBELEID GEMEENTE DELFT                             | 5        |
| 2.1 Inleiding   | 5        |
| 2.2 Doelstellingen van het re-integratiebeleid                    | 5        |
| 2.3 Uitgangspunten re-integratiebeleid                            | 8        |
| 2.4 Uitwerking beleid om tekort uitkeringsbudget terug te dringen | 10       |
| 2.5 Karakter van het re-integratiebeleid                          | 11       |
| 2.6 De organisatie van het re-integratiebeleid                    | 13       |
| 2.7 Tot slot  | 15       |
| 3. DE UITVOERING VAN HET RE-INTEGRATIEBELEID                      | 16       |
| 3.1 Inleiding   | 16       |
| 3.2 Uitvoering van het re-integratiebeleid                        | 17       |
| 3.3 Diagnose en doorverwijzing                                    | 19       |
| 3.4 Inzet loonkostensubsidies                                     | 20       |
| 3.5 De Werkacademie   | 23       |
| 3.6 Tot slot  | 26       |
| 4. KOSTEN VAN HET RE-INTEGRATIEBELEID                             | 27       |
| 4.1 Inleiding   | 27       |
| 4.2 Begroting en uitgaven re-integratiebeleid                     | 27       |
| 4.3 Kosten instrumenten per deelnemer                             | 32       |
| 4.4 Tot slot  | 33       |





|  |    |
|--|----|
| 5. RESULTATEN  | 34 |
| 5.1 Inleiding  | 34 |
| 5.2 Bestandsontwikkeling                                     | 34 |
| 5.3 Uitstroom naar werk                                      | 37 |
| 5.4 Resultaten re-integratie-instrumenten                    | 41 |
| 5.5 Realisatie eigen doelstellingen                          | 43 |
| 5.6 Tot slot   | 46 |
| 6. EVALUATIE EN TERUGKOPPELING                               | 47 |
| 6.1 Inleiding  | 47 |
| 6.2 Informatie over beleid en resultaten                     | 47 |
| 6.3 Sturingsinformatie management                            | 48 |
| 6.4 Evaluatie van beleid                                     | 49 |
| 6.5 Tot slot   | 51 |
| 7. NULMETING EN BENCHMARK                                    | 52 |
| 7.1 Inleiding  | 52 |
| 7.2 Resultaten nulmeting                                     | 52 |
| 7.3 Resultaten benchmark                                     | 54 |
| 7.4 Lessen van andere gemeenten                              | 56 |
| 7.5 Mogelijkheden voor verhoging effectiviteit               | 58 |
| 8. DE TOEKOMST   | 59 |
| 8.1 Inleiding  | 59 |
| 8.2 Voorbereidingen gemeente Delft op Participatiewet        | 59 |
| 8.3 Stresstest: voldoet Delft aan de eisen?                  | 62 |
| 8.4 Betrekken gemeenteraad bij voorbereiding Participatiewet | 65 |
| 8.5 Tot slot   | 66 |
| <b>BESTUURLIJKE REACTIE</b>                                  |    |
| <b>BIJLAGEN</b>  |    |
| Bijlage 1: Begrippenlijst                                    | 68 |
| Bijlage 2: Lijst van geïnterviewde personen                  | 73 |
| Bijlage 3: Normenkader evaluatie re-integratiebeleid Delft   | 74 |
| Bijlage 4: Beschrijving van de uitvoering                    | 87 |
| Bijlage 5: Geraadpleegde publicaties en documenten           | 93 |



## SAMENVATTING, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

### Achtergrond en aanleiding

De gemeente Delft werd vanaf 2010 geconfronteerd met een toenemend tekort op het uitkeringsbudget. In 2011 was dit tekort toegenomen tot bijna 9 miljoen euro, 28 procent van het door het rijk verstrekte budget. Dit tekort heeft de gemeente Delft genoodzaakt om in 2011 een meerjarige aanvullende uitkering aan te vragen bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Om in aanmerking te komen voor deze aanvullende uitkering moest de gemeente Delft een veranderplan indienen bij het ministerie en jaarlijks rapporteren over de voortgang en resultaten van dit veranderplan. De vraag of het Delftse re-integratiebeleid wel effectief genoeg was, kwam hierdoor regelmatig aan bod in de gemeenteraad.

In dezelfde periode is de landelijke werkloosheid sterk gegroeid en kreeg de gemeente Delft te maken met grote (rijks)bezuinigingen op het re-integratiebudget. De effectiviteit van het re-integratiebeleid werd hierdoor steeds meer ook een maatschappelijke kwestie. Deze ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat de gemeenteraad van Delft in mei 2012 de motie 'Efficiënt re-integratiebeleid WWB'ers' heeft aangenomen. Hierin verzoekt de gemeenteraad het college om het re-integratiebudget zo efficiënt en effectief mogelijk in te zetten.

Dit onderwerp is door meerdere raadsfracties aangedragen voor het onderzoeksprogramma 2013 van de Delftse Rekenkamer (DRK) en ook de Decentralisaties van het rijk. Naar aanleiding van deze ontwikkelingen heeft de Delftse Rekenkamer in de zomer van 2013 besloten onderzoek te doen naar het re-integratiebeleid van de gemeente Delft. Actueel daarbij is de komst van de Participatiewet in 2015 waarmee gemeenten een grote nieuwe doelgroep voor hun re-integratiebeleid erbij krijgen, namelijk de jonggehandicapten.

### Doelstelling onderzoek en centrale onderzoeksvraag

Het onderzoek naar het re-integratiebeleid kent drie doelstellingen:

- 1 Inzicht bieden in de resultaten van het re-integratiebeleid, waarbij het niet alleen om de resultaten gaat, maar ook om de wijze waarop deze resultaten tot stand komen: met welk beleid, organisatie en uitvoering worden de resultaten gerealiseerd?
- 2 De resultaten van het beleid beoordelen door deze te vergelijken met die van andere gemeenten.





- 3 De toekomstbestendigheid van het beleid en uitvoering beoordelen, met het oog op de komst van de Participatiewet, de bezuinigingen en verwachte economische ontwikkelingen.

Deze drie doelstellingen corresponderen met de drie onderdelen van het onderzoek: een nulmeting, benchmark en stresstest.

Deze doelstellingen zijn vertaald in de volgende centrale onderzoeksvraag:

***Wat zijn de resultaten van het Delftse re-integratiebeleid in relatie tot 'best practices' van andere gemeenten en is de uitvoering gelet op de invoering van de Participatiewet en de verwachte arbeidsmarktontwikkelingen toekomstbestendig?***

### Onderzoeksaanpak

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode van september 2013 tot en met november 2013 en gaat over de jaren 2011, 2012 en de eerste negen maanden van 2013.

Voor de nulmeting is een uitgebreide documentenstudie uitgevoerd en zijn interviews afgenomen met de wethouder, vertegenwoordigers van de beleidsafdeling en uitvoerende afdelingen en met diverse externe partners van de gemeente Delft. Voor de benchmark is gebruikgemaakt van openbare databestanden van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en verschillende landelijke onderzoeken naar de effectiviteit van gemeentelijke re-integratie. Voor de stresstest ten slotte zijn ook documenten bestudeerd en is een brainstormbijeenkomst gehouden met vertegenwoordigers van de gemeente over de voorbereidingen van de gemeente Delft op de komst van de Participatiewet.

Voor de beoordeling van beleid, uitvoering en resultaten is gebruikgemaakt van een normenkader dat is opgenomen in bijlage 3 van dit rapport. Onderdeel van dit normenkader is een aantal eisen waaraan beleid en organisatie van gemeenten moeten voldoen op het moment dat de Participatiewet ingaat, 1 januari 2015.





## A. Hoofdconclusies

Het onderzoek resulteert in twee hoofdconclusies, hoofdconclusie I gaat over het huidige beleid en hoofdconclusie II gaat over de toekomst.

### Conclusies

**Hoofdconclusie I: De gemeente Delft is er in geslaagd om het tekort op het uitkeringsbudget sterk terug te dringen. Het financiële risico blijft echter groot.**

Het re-integratiebeleid van de gemeente Delft heeft zich de afgelopen jaren gericht op twee hoofddoelstellingen: uitkomen met het uitkeringsbudget in 2014 en de ontwikkeling van het aantal bijstandsgerechtigden in de pas laten lopen met de landelijke ontwikkeling.

Uitkomen met het uitkeringsbudget gaat waarschijnlijk al in 2013 lukken. In 2011 was het tekort op het uitkeringsbudget in Delft nog 28 procent. Daarna is het tekort sterk gedaald en naar verwachting zal al in 2013 het tekort zijn verdwenen.

De gemeente Delft heeft de hoofddoelstelling voor het terugdringen van het tekort op het uitkeringsbudget alleen vertaald naar een doelstelling voor het aantal bijstandsklanten en een doelstelling voor de uitstroom naar werk. Voor de andere aspecten van de uitkeringslasten, namelijk de beperking van de instroom en de kosten per bijstandsklant, zijn geen doelstellingen geformuleerd.

De gemeente Delft is er ook in geslaagd om in 2012 de tweede hoofddoelstelling te realiseren: uit de benchmark blijkt dat de groei van het aantal bijstandsgerechtigden in 2012 in Delft (1,1%) een stuk lager was dan het landelijk gemiddelde (3,9%). Het is nu van belang dat de gemeente Delft de eenmalige prestatie bestendigt en dat ook in de komende jaren de ontwikkeling van het bijstandsbestand gunstiger blijft dan het landelijke gemiddelde.

Uit de benchmark blijkt dat Delft met instroombeperking in 2011 en 2012 beter presteert dan vergelijkbare gemeenten, maar minder goed presteert voor wat betreft de uitstroom naar werk. Hierin kan Delft dus nog vooruitgang boeken.

Een belangrijk risico voor de gemeente Delft blijft de hoogte van het uitkeringsbudget. Dit budget wordt door het Rijk met een verdeelsystematiek over Nederlandse gemeenten verdeeld. Deze verdeelsystematiek werkt nadelig voor de gemeente Delft. De Inspectie SZW heeft toegegeven dat een groot deel van de Delftse tekorten op het uitkeringsbudget het gevolg zijn van verdeelstoornissen in de systematiek. Met de komst van de Participatiewet zal de verdeelsystematiek worden aangepast en bestaat het risico dat dit voor Delft wederom nadelig uitpakt en nieuwe, mogelijk grote, tekorten op het uitkeringsbudget ont-





staan waarop Delft geen invloed heeft. Hoe groot de kans is dat dit gebeurt, kan niet worden vastgesteld.

In de komende jaren kan het aantal bijstandsgerechtigden landelijk nog stijgen als gevolg van de verkorting van de WW-duur waardoor mensen bij werkloosheid sneller zijn aangewezen op de bijstand. Dit zal het naar verwachting niet moeilijker maken voor de gemeente Delft om de twee hoofddoelstellingen van het beleid te realiseren omdat het re-integratiebudget dat het rijk landelijk beschikbaar stelt, meegroeit met de werkloosheid en omdat de toename van het aantal bijstandsgerechtigden een landelijke ontwikkeling is. Wel kan het moeilijker worden om de doelstellingen voor de instroom te realiseren.

**Hoofdconclusie II: De gemeente Delft bereidt zich, samen met de regiogemeenten, goed voor op de Participatiewet. De druk op de effectiviteit van het Werkbedrijf is daarbij een belangrijk risico.**

De gemeente Delft bereidt zich behoorlijk voor op de komst van de Participatiewet. Deze voorbereidingen verlopen langs twee lijnen: de oprichting van het Werkbedrijf en het Programma Participatiewet Arbeidsmarktregio Haaglanden.

Het Werkbedrijf gaat begin 2014 van start en is een fusie van het SW-bedrijf Combiwerk en de gemeentelijke afdeling Vakteam Werk die verantwoordelijk is voor het uitvoeren van een groot deel van het re-integratiebeleid. Door de uitvoering van de Wsw heeft Combiwerk expertise die de gemeente Delft nodig heeft voor de re-integratie van de nieuwe doelgroep van de Participatiewet, de jonggehandicapten. Ook de werkgeversbenaderingen van de gemeente en Combiwerk gaan samen. Ook dit zorgt voor inbreng van expertise die de gemeente voor de Participatiewet nodig heeft.

Verder zijn de vijf gemeenten<sup>1</sup> van de arbeidsmarktregio Haaglanden samen een programma gestart om zich voor te bereiden op de komst van de Participatiewet. Dit programma richt zich onder meer op het verbeteren van de dienstverlening aan werkgevers en het ontwikkelen van passende dienstverlening aan de nieuwe doelgroepen van de Participatiewet. De uitvoering van het programma bevindt zich nog in de opstartfase.

Rekening houdend met het feit dat eind 2013 de invulling van de Participatiewet nog niet helemaal bekend is, voldoet de gemeente Delft met deze voorbereidingen aan bijna alle eisen die op dit moment aan gemeenten gesteld kunnen worden met het oog op de komst van de Participatiewet. Sterke kanten in de voorbereidingen zijn de inbedding in samen-

---

<sup>1</sup> Het gaat om de volgende vijf gemeenten: Den Haag, Delft, Midden-Delfland, Rijswijk en Westland.







hangend beleid voor het sociale domein en de gezamenlijke voorbereiding met de regiogemeenten (zie paragraaf 8.3 voor de resultaten van de stresstest).

De keuze voor de uitvoering van re-integratie door Combiwerk is vanuit het oogpunt van efficiëntie een logische. Een risico hiervan is wel dat minder kritisch wordt gekeken naar de effectiviteit van de re-integratie. Hoewel de gemeente Delft het risico erkent dat de effectiviteit van de re-integratie uitgevoerd door Combiwerk onder druk kan komen door de toenemende financiële risico's bij de uitvoering van de Wsw, blijft dit een belangrijk aandachtspunt voor college en gemeenteraad. Het besturingsmodel voor het Werkbedrijf ziet er op papier goed uit, maar de huidige praktijk bij de uitvoering van de werkervaringsbanen stelt niet gerust; de voorwaarden die voor Combiwerk gelden, zijn namelijk minder streng dan die voor Werkplan (zie onder andere paragraaf 4.3 en 5.5).

Tegelijk met de voorbereiding op de Participatiewet zal de gemeente Delft in de komende jaren de uitgaven aan re-integratie in evenwicht moeten brengen met het door het rijk beschikbaar gestelde budget waarop 25% wordt bezuinigd.

### Aanbevelingen

- (1) Aan het college: Blijf scherp op de ontwikkeling van het bijstandsvolume. Het verdwijnen van het tekort op het uitkeringsbudget mag geen reden zijn een versnelling terug te schakelen.
  - a. Handhaaf de Taskforce WWB om blijvende aandacht voor de financiële risico's op het uitkeringsbudget te realiseren.
  - b. Formuleer ook doelstellingen voor de instroombeperking.
  - c. Formuleer doelstellingen voor de kosten per uitkering en de kosten per uitstroombevorderende maatregel zodat sturing en vergelijking op alle aspecten van de uitkeringslasten mogelijk is (kosteneffectiviteit).
  - d. Onderzoek de mogelijkheden om de uitstroom naar werk te verhogen door de effectiviteit van de verschillende re-integratie-instrumenten te vergroten.
- (2) Aan het college: Blijf bij de voorbereidingen op de Participatiewet samenwerken met de regiogemeenten, in ieder geval bij het verdere ontwikkelen van de werkgeversbenadering en de ontwikkelingen van dienstverlening aan de nieuwe doelgroepen van de Participatiewet.
- (3) Aan het college: Volg de effectiviteit en efficiency van de uitvoering van de re-integratietaken door het Werkbedrijf kritisch en houdt dit gescheiden van de financiële belangen van het Werkbedrijf.
- (4) Aan de gemeenteraad: Blijf kritisch op de effectiviteit en efficiency van de uitvoering van de re-integratietaken door het Werkbedrijf. Vraag het college om hier periodiek en helder over te rapporteren.





- (5) Aan de gemeenteraad: Denk na over de wijze waarop de raad zijn kaderstellende en controlerende rol kan invullen wanneer een groot deel van het re-integratiebeleid op regionaal niveau gaat plaatsvinden. Hierbij verwijst de DRK expliciet naar de eerdere aanbevelingen uit het DRK-onderzoek 'Regie voor strategische samenwerking'.
- (6) Aan de gemeenteraad: Maak afspraken met college om tijdig betrokken te worden en kaders te stellen bij de mate waarin de verschillende klantgroepen uit de nieuwe, brede doelgroep van de Participatiewet ondersteund gaan worden en bij de totstandkoming van de nieuwe, veel uitgebreidere re-integratieverordening die de Participatiewet voorschrijft.

De deelconclusies gaan over de re-integratiedienstverlening aan de klantgroepen Werk Direct (direct bemiddelbaar naar werk), Werk Traject (op termijn bemiddelbaar naar werk) en het Participatiehuis (nog niet bemiddelbaar naar werk, wel groeipotentieel) en de wijze waarop de gemeente Delft de beleidscyclus inzet om te leren van de prestaties uit het verleden.

## B. Werk Direct

### Feiten

Bemiddelbare klanten worden meteen na instroom doorverwezen naar Werk Direct. Daar begeleiden werkcoaches de klanten intensief. Een groepsgewijze sollicitatietraining is hierbij een centraal onderdeel. De accountmanagers van het Werkgeversservicepunt zijn verantwoordelijk voor de werving van vacatures en de bemiddeling en plaatsing van kandidaten.

Bij de plaatsing van kandidaten, zet de gemeente Delft zo nodig loonkostensubsidie in. De loonkostensubsidie wordt ingezet wanneer een werkgever de kandidaat niet wil aannemen zonder subsidie, vanwege twijfels over de productiviteit van de werknemer of het gevoel onevenredig veel te moeten investeren in de begeleiding van de werknemer. De werkgever moet minimaal een halfjaarcontract aangaan met de kandidaat.

### Conclusies

**Conclusie: De kansrijke klanten worden snel geïdentificeerd en intensief begeleid. Het Werkgeversservicepunt is goed ingebed in een regionale structuur.**

Een centraal onderdeel van het re-integratiebeleid is het Werkgeversservicepunt met tal van arbeidsmarktprojecten en de inzet van social return. Delft werkt met de werkgeversbenadering intensief samen in het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid Haaglanden.





**Conclusie: Loonkostensubsidie wordt onvoldoende ingezet als instrument om klanten naar duurzaam, ongesubsidieerd werk te begeleiden.**

De gemeente Delft heeft bij de inzet van loonkostensubsidies weinig aandacht voor de duurzaamheid van de plaatsingen. De gemeente stelt geen voorwaarden aan werkgevers om de werknemers na afloop van de subsidie te behouden, de werknemers krijgen van de gemeente geen begeleiding gericht op doorstroom naar ongesubsidieerd werk (behalve bij PostNL) en de gemeente houdt niet bij hoeveel klanten ongesubsidieerd werk bemachtigen.

### **Aanbevelingen**

- (7) Aan het college: Handhaaf de huidige dienstverlening aan direct bemiddelbare klanten en ga door met de ontwikkeling van de regionale werkgeversdienstverlening.
- (8) Aan het college: Ontwikkel nieuw beleid om loonkostensubsidies (ook) in te zetten als opstap naar duurzaam, ongesubsidieerd werk.
- (9) Aan de raad: Vraag het college periodiek te rapporteren over de doorstroom van gesubsidieerd naar ongesubsidieerd werk.

## **C. Werk Traject**

### **Feiten**

Klanten met de potentie om binnen twee jaar uit te stromen naar regulier werk, komen terecht bij Werk Traject. Binnen Werk Traject doen klanten in werkervaringsbanen werkervaring op om van daaruit regulier werk te vinden. Deze werkervaringsbanen worden uitgevoerd door Combiwerk en Werkplan. De werkervaringsbanen duren tussen een half jaar en een jaar. Combiwerk maakt vooral gebruik van beschutte werkplekken binnen het SW-bedrijf, Werkplan vooral van werkervaringsbanen bij reguliere werkgevers.

Om vast te stellen of klanten bij Werk Traject of het Participatiehuis horen, volgen zij eerst een assessment van vier weken bij Combiwerk. Op basis daarvan worden klanten verdeeld over de werkervaringsbanen van Combiwerk en Werkplan en het Participatiehuis. Klanten die worden doorverwezen naar Werkplan, werken na het assessment eerst nog drie maanden in een productiehal van Werkplan, voordat zij worden geplaatst op een werkervaringsbaan bij een reguliere werkgever.

### **Conclusies**

**Conclusie: Ongeveer de helft van de werkervaringsbanen resulteert in uitstroom uit de uitkering. De uitstroom naar werk is laag, slechts een kwart van de deelnemers stroomt uit naar werk. De gerealiseerde uitstroom is wel grotendeels duurzaam.**

De helft van de uitstroom na werkervaringsbanen is dus niet naar werk. Met de uitvoerders van de werkervaringsbanen zijn afspraken gemaakt over de uitstroom naar werk. Bij Com-





biwerk moet 40% uitstromen naar werk, bij Werkplan in 2011 40% en in 2012 45%. Deze contractuele taakstellingen worden dus niet gehaald. In de praktijk telt uitstroom om andere redenen dan werk ook mee in de taakstelling, waardoor de beide bedrijven de taakstelling wel halen. Van de uitstroom uit de werkervaringsbanen stroomt 73% duurzaam uit, dat wil zeggen dat de klanten meer dan een half jaar aan het werk blijven.

**Conclusie: De wijze waarop klanten tussen Werkplan en Combiwerk worden verdeeld is ondoorzichtig. Werkplan krijgt gemiddeld genomen moeilijkere klanten doorverwezen voor de werkervaringsbanen dan Combiwerk, terwijl de formele criteria gelijk zijn.**

Het is Combiwerk die op basis van het assessment een advies geeft voor een vervolgtraject. Combiwerk bespreekt dit advies met Werkplan en de consultants van het Participatiehuis. De gemeentelijke consultants van Werk Traject zijn niet betrokken bij de doorverwijzing.

**Conclusie: De gemeente Delft heeft met Combiwerk en Werkplan verschillende prijsafspraken gemaakt over de werkervaringsbanen.**

Gemiddeld kost een werkervaringsbaan bij Combiwerk ruim € 3.200 en bij Werkplan bijna € 3.100. Dit verschil wordt veroorzaakt doordat met de twee bedrijven andere prijsafspraken zijn gemaakt. Het totale uitstroompercentage is bij Werkplan (54%) iets hoger dan bij Combiwerk (51%). De uitstroom naar werk is bij Combiwerk (29%) hoger dan bij Werkplan (20%).

**Conclusie: Het verzuim bij de werkervaringsbanen is te hoog**

Het ziekteverzuim op de werkervaringsplekken van Combiwerk is in 2013 12 procent. Het percentage afwezigheid ligt rond de 30 procent.

### **Aanbevelingen**

- (10) Aan het college: Verkort de diagnose- en assessmentfase, zodat klanten sneller op werkervaringsbanen aan het werk kunnen en ook sneller ingezet kan worden op uitstroom (zie voor goede voorbeelden paragraaf 7.4).
- (11) Aan het college: Voer een strakkere regie op de keuze tussen de werkervaringsbanen van Combiwerk en Werkplan. Stel daarbij criteria op voor deze keuze: voor welke klanten zijn de werkervaringsbanen van Combiwerk effectief en voor welke klanten de werkervaringsbanen van Werkplan?
- (12) Aan het college: Voer ook meer regie uit op de uitvoering van de werkervaringsbanen, zodat het belang van de uitstroom naar werk altijd boven het bedrijfsbelang van de partners gaat.
- (13) Aan het college: Voer een onderzoek uit naar de mogelijkheden voor verhoging van de effectiviteit van de werkervaringsbanen. De vraag die hierin meegenomen moet wor-





den is of voor de klanten die uiteindelijk niet uitstromen naar werk, maar om andere redenen, het instrument werkervaringsbanen, wel het meest effectief is.

- (14) Aan het college: Vraag Combiwerk de werkervaringsbanen voor dezelfde prijs en onder dezelfde voorwaarden uit te voeren als Werkplan.
- (15) Aan het college: Werk aan een verlaging van het verzuim in werkervaringsbanen.

#### D. Participatiehuis

##### **Feiten**

Klanten voor wie betaald werk de komende twee jaar nog niet aan de orde is, maar die wel groeipotentieel hebben, komen terecht bij het Participatiehuis. Deze klanten moeten zo veel mogelijk stijgen op de participatieladder, zodat ze dichterbij de arbeidsmarkt komen en op termijn aan het werk kunnen gaan. De belangrijkste partners voor de uitvoering van activeringstrajecten zijn Stichting Stunt en GGZ/Doel. Dit zijn zelfstandige organisaties die in opdracht van de gemeente Delft de trajecten uitvoeren.

##### **Conclusies**

**Conclusie: Met de activeringstrajecten van Stunt wordt de taakstelling voor doorstroom niet gehaald.**

Trajecten van Stunt zijn succesvol wanneer de klant doorstroomt naar een werktraject, naar vrijwilligerswerk of naar betaald werk. Dit lukt bij de helft van de trajecten, terwijl de taakstelling 75% is.

##### **Aanbevelingen**

- (16) Aan het college: Spreek Stichting Stunt aan op het niet halen van de taakstelling. Pas zo nodig de doelgroep of taakstelling aan of zoek een bureau dat effectiever is .
- (17) Aan het college: Volg de klanten die doorstromen van sociale activeringstrajecten naar werktrajecten en stel vast of deze trajecten uiteindelijk leiden tot uitstroom naar werk. (zie voor goede voorbeelden paragraaf 7.4)
- (18) Aan de raad: Vraag het college periodiek te rapporteren over de doorstroom van sociale activeringstrajecten, via werktrajecten naar betaald werk.

#### E. Beleidscyclus

##### **Feiten**

De programmabegrotingen en –rekeningen geven weinig inzicht in de doelstellingen en de realisatie daarvan op het terrein van het WWB-beleid.

De gemeente Delft beschikt over gedetailleerde resultaatinformatie waar het gaat om de trajecten die uitgevoerd worden door externe partners. Informatie over de resultaten van





de interne afdelingen Werk Direct, Werk Traject en Participatie is voor de jaren 2011 en 2012 nog niet beschikbaar. Over 2013 is wat dit betreft al meer informatie beschikbaar.

De gemeente Delft voert op verschillende momenten en niveaus evaluatie uit van het beleid. Zowel op het niveau van afzonderlijke re-integratie-instrumenten als op het niveau van de uitgangspunten van het re-integratiebeleid wordt teruggekeken en worden aanpassingen gedaan. Delft maakt daarbij bovendien actief gebruik van inzichten en ervaringen die elders zijn opgedaan.

### **Conclusies**

**Conclusie: Delft beschikt over veel managementinformatie. Wat nog ontbreekt is informatie over de overgangen van klanten van de ene naar de andere afdeling.**

De managementinformatie gaat nu vooral over afdelingen en instrumenten. Dit is ook nodig voor de aansturing van de organisatie. Over klanten is veel minder managementinformatie beschikbaar. Vooral wanneer klanten overgaan van de ene naar de andere afdeling, is dit niet terug te vinden in de managementinformatie:

- Wat gebeurt met de klanten die niet binnen drie maanden aan het werk komen bij Werk Direct en worden doorverwezen naar Werk Traject? Is voor deze klantgroep Werk Traject effectief?
- Wat gebeurt met de klanten die na een sociale activeringstraject doorstromen naar Werk Traject? In welke mate stromen zij door naar werk?
- Wat gebeurt met de klanten die uitstromen naar een baan met loonkostensubsidie? In welke mate komen zij via de WW weer terug bij de gemeente? (zie aanbeveling 7)

**Conclusie: Delft evalueert regelmatig de inzet van instrumenten van externe partners. Interne afdelingen en instrumenten worden niet op deze wijze geëvalueerd.**

### **Aanbevelingen**

- (19) Aan de raad: Vraag om heldere doelstellingen in de programmabegrotingen die goed aansluiten bij de doelstellingen die het cluster Samenleving hanteert.
- (20) Aan het college: Breid de managementinformatie uit met informatie waarmee klanten gevolgd kunnen worden als ze van de ene naar de andere afdeling gaan.
- (21) Aan het college: Voer ook evaluaties uit van de interne afdelingen en de instrumenten die zij inzetten.
- (22) Aan de gemeenteraad: Vraag het college om vanaf 1 januari 2015 minimaal jaarlijks verslag te doen over de resultaten van de Participatiewet, waaronder de resultaten van de re-integratie van de nieuwe doelgroepen, de inzet van de nieuwe vorm van loonkos-





tensubsidie, de inzet van de nieuwe voorziening beschut werk, de afbouw van de Wsw en de aantallen nieuwe banen die gecreëerd worden.



## 1 INLEIDING

### 1.1 Aanleiding

Het re-integratiebeleid heeft al enkele jaren de belangstelling van de gemeenteraad van de gemeente Delft. De aanleiding voor deze belangstelling vormt het grote tekort op het uitkeringsbudget waarmee de gemeente Delft vanaf 2010 te maken kreeg. Dit tekort heeft de gemeente Delft genoodzaakt om in 2011 een meerjarige aanvullende uitkering (MAU) aan te vragen bij het ministerie van SZW. Om in aanmerking te komen voor deze aanvullende uitkering moest de gemeente Delft een veranderplan indienen bij het ministerie en jaarlijks rapporteren over de voortgang en resultaten van dit veranderplan. De vraag of het Delftse re-integratiebeleid wel effectief genoeg was, kwam hierdoor regelmatig aan bod in de gemeenteraad.

In dezelfde periode is de werkloosheid sterk gegroeid en kreeg de gemeente Delft te maken met grote bezuinigingen op het re-integratiebudget. De effectiviteit van het re-integratiebeleid werd hierdoor steeds meer ook een maatschappelijke kwestie.

Deze ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat de gemeenteraad van Delft in mei 2012 de motie 'Efficiënt re-integratiebeleid WWB'ers' heeft aangenomen. Hierin verzoekt de gemeenteraad het college om het re-integratiebudget zo efficiënt en effectief mogelijk in te zetten. Een bijkomende vraag van de raad was op welke punten de gemeente Delft kan leren van andere gemeenten. Begin 2013 laat de gemeenteraad, via de R&A commissie aan de Delftse Rekenkamer (DRK) weten dat het re-integratiebeleid en de komende decentralisaties nuttige onderwerpen van onderzoek zijn.

In de zomer van 2013 besluit de DRK onderzoek te doen naar het re-integratiebeleid van de gemeente Delft. Actueel daarbij is de komst van de Participatiewet in 2015 waarmee gemeenten een grote nieuwe doelgroep voor hun re-integratiebeleid erbij krijgen, namelijk de jonggehandicapten. De DRK wil met dit onderzoek inzicht geven in de resultaten van de huidige beleid en uitvoering en daarmee een ijkpunt bieden voor de nieuwe uitdagingen die de Participatiewet voor de gemeente Delft betekent. Niet alleen terugkijken, maar ook vooruitkijken.







## 1.2 Doel van het onderzoek

Met het onderzoek naar het re-integratiebeleid van de gemeente Delft wil de DRK:

- 1 Inzicht bieden in de resultaten van het re-integratiebeleid, waarbij het niet alleen om de resultaten gaat, maar ook om de wijze waarop deze resultaten tot stand komen: met welk beleid, organisatie en uitvoering worden de resultaten gerealiseerd?
- 2 De resultaten van het beleid beoordelen door deze te vergelijken met die van andere gemeenten.
- 3 De toekomstbestendigheid van het beleid en uitvoering beoordelen, met het oog op de komst van de Participatiewet, de bezuinigingen en verwachte economische ontwikkelingen.

## 1.3 Onderzoeksvragen

Om deze doelen te bereiken, heeft de DRK de volgende centrale vraag voor dit onderzoek geformuleerd:

***Wat zijn de resultaten van het Delftse re-integratiebeleid in relatie tot 'best practices' van andere gemeenten en is de uitvoering gelet op de invoering van de Participatiewet en de verwachte arbeidsmarktontwikkelingen toekomstbestendig?***

De centrale vraag is uitgewerkt in de volgende onderzoeksvragen.

### *Doelstellingen*

- 1 Welke beleidsdoelen heeft de gemeente Delft geformuleerd voor de periode 2011-2013 voor het re-integratiebeleid? In hoeverre zijn deze SMART?

### *Beleid en organisatie*

- 2 Hoe ziet het re-integratiebeleid er op hoofdlijnen uit?
- 3 Hoe is het re-integratiebeleid in de gemeente Delft georganiseerd?

### *Uitvoering van beleid*

- 4 Hoe wordt het beleid uitgevoerd?
- 5 In hoeverre voldoen de re-integratieaanpak en de belangrijkste re-integratie-instrumenten van de gemeente Delft aan de normen die vanuit onderzoeken daaraan gesteld kunnen worden?

### *Kosten 2011-2012*

- 6 Hoe zijn begroting en uitgaven van het re-integratiebeleid opgebouwd?
- 7 Hoe zijn de uitgaven verdeeld over de verschillende instrumenten en doelgroepen?
- 8 Wat zijn voor de ingezette instrumenten de kosten per deelnemer?





#### *Resultaten 2011-2012*

- 9 In hoeverre heeft de gemeente Delft zicht op de behaalde resultaten?
- 10 Welke resultaten heeft de gemeente gerealiseerd wat betreft de bestandsontwikkeling van, instroom in en uitstroom uit de WWB?
- 11 Welke resultaten heeft de gemeente gerealiseerd wat betreft uitstroom naar werk na de inzet van trajecten, duurzame uitstroom en volledige uitstroom uit de uitkering?
- 12 Wat zijn de resultaten van de verschillende re-integratie-instrumenten in termen van instroom, uitval, uitstroom en werkaanvaarding?
- 13 In hoeverre zijn de beleidsdoelen met betrekking tot het re-integratiebeleid gerealiseerd?

#### *Evaluatie en terugkoppeling*

- 14 Krijgen het college en de gemeenteraad voldoende informatie over de resultaten van het re-integratiebeleid om de effectiviteit van het beleid vast te kunnen stellen?
- 15 Wordt de uitvoering van het re-integratiebeleid periodiek geëvalueerd en in hoeverre worden het beleid of de doelstellingen op basis van de uitkomsten van deze evaluaties bijgesteld?

#### *Toekomst*

- 16 Welke verbeteringen zijn gezien de effectiviteit van het beleid mogelijk?
- 17 Wat kan de gemeente Delft nog leren van 'best practices' uit andere gemeenten?
- 18 Wat moet aan het beleid en de uitvoering veranderd worden om de gemeente in staat te stellen de Participatiewet op adequate wijze uit te voeren?
- 19 Hoe moet de gemeenteraad geïnformeerd worden over de besluitvorming over en voorbereiding op de Participatiewet om haar kaderstellende en controlerende rol goed te kunnen invullen?

### 1.4 De onderzoeks aanpak

De aanpak van het onderzoek bestaat uit een uitgebreide documentenstudie, interviews, een brainstormbijeenkomst met vertegenwoordiger van beleid en uitvoering en een benchmark. In bijlage 2 is een lijst met geïnterviewde personen opgenomen.

Voor een globale beoordeling van de effectiviteit van het re-integratiebeleid van de gemeente Delft heeft de DRK de resultaten van het Delftse re-integratiebeleid vergeleken met een groep met Delft vergelijkbare gemeenten en met het landelijk gemiddelde. Hierbij is gebruikgemaakt van bestanden en onderzoek van het CBS. Bij deze vergelijking is gekeken naar de ontwikkeling van het aantal mensen met een bijstandsuitkering, de instroom in de bijstand, de uitstroom uit de bijstand, de uitstroom naar werk, de duurzaamheid van de uit-





stroom naar werk en mate waarin mensen die werk vinden daarmee volledig uit de uitkering stromen.

Om de effectiviteit van het re-integratiebeleid te beoordelen is gebruikgemaakt van een uitgebreid normenkader dat in bijlage 3 van dit rapport is opgenomen.

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode van september 2013 tot en met november 2013 en gaat over de periode 2011 tot en met de eerste negen maanden van 2013.

### 1.5 Opbouw rapportage

De opbouw van het rapport volgt de structuur van de onderzoeksvragen en daarmee de opeenvolgende fasen van de beleidscyclus: beleid (hoofdstuk 2), uitvoering (hoofdstuk 3), kosten (hoofdstuk 4), resultaten (hoofdstuk 5), evaluatie en terugkoppeling (hoofdstuk 6), de nulmeting en de benchmark (hoofdstuk 7) en de toekomst (hoofdstuk 8). Per hoofdstuk worden de relevante onderzoeksvragen beantwoord en de normen getoetst. De volgende bijlagen zijn opgenomen: een afkortingen- en begrippenlijst (bijlage 1), een lijst met geïnterviewde personen (bijlage 2) het normenkader (bijlage 3), een uitgebreide beschrijving van de uitvoering (bijlage 4) en een lijst van geraadpleegde publicaties en documenten (bijlage 5).



## 2 RE-INTEGRATIEBELEID GEMEENTE DELFT

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op drie onderzoeksvragen:

- (1) Welke beleidsdoelen heeft de gemeente Delft geformuleerd voor de periode 2011-2013 voor het re-integratiebeleid? In hoeverre zijn deze SMART? (paragraaf 2.2)
  - (2) Hoe ziet het re-integratiebeleid er op hoofdlijnen uit? (paragraaf 2.3)
  - (3) Hoe is het re-integratiebeleid van de gemeente Delft georganiseerd? (paragraaf 2.4)
- In elke paragraaf worden tevens de relevante normen getoetst.

### 2.2 Doelstellingen van het re-integratiebeleid

De gemeente Delft heeft eind 2010 in de nota 'Re-integratie In Nieuwe Kaders' (de RINK-nota), nieuwe uitgangspunten voor het re-integratiebeleid geformuleerd. De aanleiding hiervoor was de economische crisis die zorgde voor een olopend aantal bijstandsklanten, het sterk toenemende tekort op het uitkeringsbudget en de aangekondigde bezuinigingen op het re-integratiebudget. In de RINK-nota geeft de gemeente Delft aan dat de bestaande beleidsvisie gehandhaafd blijft: 'investeren in de mogelijkheden van mensen, een breed palet aan instrumenten en toegang tot het re-integratieaanbod voor de hele klantgroep'. Om deze visie te handhaven met minder beschikbare financiële middelen was een hervorming in de uitvoering nodig, die in de RINK-nota wordt beschreven. Deze uitgangspunten uit de RINK-nota komen in de volgende paragraaf (2.3) aan bod.

#### Hoofddoelstellingen

Het toenemende tekort op het uitkeringsbudget is met name bepalend geweest voor het re-integratiebeleid vanaf 2011. Hier komen de twee hoofddoelstellingen van het beleid uit voort:

- a. De gemeente Delft heeft in 2014 voor de uitgaven aan bijstandsuitkeringen genoeg aan het door het Rijk beschikbaar gestelde budget.<sup>1</sup> Deze doelstelling is voor het eerst opgenomen in het jaarverslag 2012 van de gemeente Delft.
- b. Het aantal mensen met een bijstandsuitkering neemt evenveel of minder toe dan het landelijk gemiddelde. Deze doelstelling is in de programmabegrotingen van 2011, 2012 en 2013 opgenomen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Het gaat hier om het zogenaamde BUIG-budget. Zie bijlage 1, de begrippenlijst, voor een toelichting.

<sup>2</sup> In de programmabegrotingen van 2011 en 2012 is nog een doelstelling opgenomen over een toename van het aantal klanten dat deelneemt aan een traject. In het jaarverslag van 2011 wordt al aangegeven dat het aantal ingezette trajecten als gevolg van de bezuinigingen is afgenomen in plaats van toegenomen. In het jaarverslag van 2012 is geen informatie opgenomen over het aantal trajecten en in de programmabegroting van 2013 is deze doelstelling niet meer opgenomen. Daarnaast is in elk van de programmabegrotingen nog een doelstelling opgenomen over het aantal trajecten in het kader van 'Groene Werkgelegenheid'.





### Zijn de hoofddoelstellingen SMART?

Om te kunnen vaststellen of doelstellingen worden gerealiseerd, is het van belang dat doelstellingen SMART geformuleerd zijn<sup>3</sup>. De vraag is of de twee hoofddoelstellingen voor het re-integratiebeleid van Delft SMART zijn geformuleerd. Beide doelstellingen zijn specifiek, meetbaar en tijdgebonden. De doelstellingen zijn ook acceptabel: het is duidelijk dat het hele beleid gericht is op het realiseren van deze doelstellingen. Hierover wordt ook periodiek gerapporteerd. De doelstelling (b) is realistisch in de zin dat de gemeente Delft de doelstelling heeft onderbouwd met periodieke metingen van het aantal bijstandsgerechtigden in Delft in vergelijking met het Nederlandse gemiddelde. Delft maakt hierbij gebruik van een monitor van onderzoeksbureau APE.

Doelstelling (a) is niet geheel realistisch aangezien de gemeente Delft weliswaar invloed heeft op de bijstandsuitgaven, maar niet op het bijstandsbudget. Dit budget wordt door het Rijk met een verdeelsystematiek over Nederlandse gemeenten verdeeld. Deze verdeelsystematiek werkt nadelig voor de gemeente Delft. De Inspectie SZW heeft toegegeven dat een groot deel van de tekorten in Delft op het uitkeringsbudget het gevolg zijn van verdeelstoornissen in de systematiek. Met de komst van de Participatiewet zal de verdeelsystematiek worden aangepast en bestaat het risico dat dit voor Delft wederom nadelig uitpakt en nieuwe tekorten op het uitkeringsbudget ontstaan waarop Delft geen invloed heeft. Niet realistisch wil dus niet zeggen dat de doelstelling niet haalbaar is, maar dat de realisatie deels buiten de invloedssfeer van de gemeente ligt. Dit doet overigens niets af aan de relevantie van deze doelstelling: het terugbrengen van de uitgaven aan uitkeringen, waar de gemeente wel invloed op heeft, is voor de gemeente Delft van groot financieel belang.

Overigens zijn de programmabegrotingen en -rekeningen weinig inzichtelijk waar het gaat om de doelstellingen en de realisatie daarvan op het terrein van het WWB-beleid. De passages over de doelstellingen zijn moeilijk leesbaar.<sup>4</sup>

### Uitsplitsing hoofddoelstellingen

In figuur 2.1 is weergegeven hoe de twee hoofddoelstellingen zijn uitgewerkt in subdoelstellingen. In de blauwe kaders zijn de doelstellingen opgenomen die de gemeente Delft heeft geformuleerd. De doelstellingen in witte kaders ontbreken in de gemeente Delft.

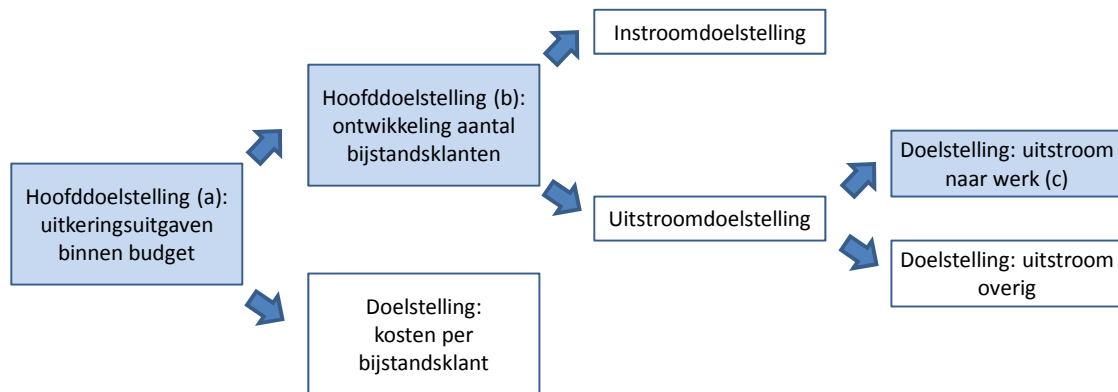
<sup>3</sup> In bijlage 1, de begrippenlijst, wordt uitgelegd wat SMART betekent.

<sup>4</sup> Zie bijvoorbeeld Programmabegroting 2012, p.34 en Programmabegroting 2013, p. 40.





**Figuur 2.1: Doelstellingen gemeenten Delft**



Hoofddoelstelling (a) voor de uitkeringsuitgaven is niet uitgesplitst naar een doelstelling voor het *aantal* bijstandsklanten en de *kosten* per bijstandsklant. De gemeente heeft wel een doelstelling voor het aantal bijstandsklanten, dit is hoofddoelstelling (b), maar geen doelstelling voor de kosten per bijstandsklant<sup>5</sup>.

Hoofddoelstelling (b) over de ontwikkeling van het aantal bijstandsklanten is niet uitgesplitst naar doelstellingen ten aanzien van de instroom in en uitstroom uit de bijstand.

Terwijl veel andere gemeenten sinds 2012 een doelstelling hebben voor de preventiequote, heeft de gemeente Delft deze niet. De preventiequote is het percentage burgers dat zich bij de gemeente meldt voor een uitkeringsaanvraag, maar uiteindelijk afziet van een aanvraag of waarvan de aanvraag door de gemeente wordt afgewezen. Dit wil niet zeggen dat de gemeente Delft geen beleid heeft om de instroom in de bijstand zo veel mogelijk te beperken, maar hiervoor is geen algemene doelstelling geformuleerd. In 2013 is een pilot ‘4 weken activeringsperiode voor volwassenen’ gestart. Tijdens deze pilot moeten volwassen burgers die een uitkering aanvragen eerst vier weken actief op zoek gaan naar werk. Wanneer de aanvrager na vier weken geen werk heeft gevonden, neemt de gemeente de uitkeringsaanvraag in behandeling en kan met terugwerkende kracht de uitkering worden toegelend. Voor deze pilot heeft Delft wel een doelstelling voor de preventiequote geformuleerd van 19 procent.

De gemeente Delft formuleert wel elk jaar een doelstelling voor de uitstroom naar werk en studie. Deze uitstroombdoelstelling is vervolgens uitgesplitst naar uitstroombdoelstellingen voor de twee afdelingen die het re-integratiebeleid uitvoeren: Vakteam Werk en het Jonge-

<sup>5</sup> Begin 2011 heeft de gemeente Delft wel een onderzoek laten uitvoeren naar de kosten per bijstandsklant en in 2012 is dit aanvullend gemonitord.





renloket. Tot slot is de uitstroomdoelstelling verder uitgesplitst naar de verschillende re-integratieinstrumenten die de afdelingen inzetten. Sinds 2013 heeft de gemeente ook uitstroomdoelstellingen geformuleerd voor de vier klantgroepen die binnen het re-integratiebeleid worden onderscheiden. De uitstroomdoelstellingen voor de afdelingen en de instrumenten zijn opgenomen in de contracten die jaarlijks met de afdelingen worden afgesloten.

In de contracten met de afdelingen is ook het maximaal beschikbare budget opgenomen waarmee de doelstellingen gerealiseerd moeten worden. Deze budgetten zijn in de contracten verder uitgesplitst naar verschillende re-integratie-instrumenten.

De uitstroomdoelstellingen voor de afdelingen voldoen aan de SMART-criteria en ook de beschikbare budgetten zijn SMART geformuleerd.

#### Norm

(9) De gemeente Delft heeft SMART-doelstellingen geformuleerd voor alle beleidsonderdelen van het re-integratiebeleid en de daarmee gemoeide kosten

#### Bevindingen:

- De twee hoofddoelstellingen zijn SMART geformuleerd. Alleen geldt voor de doelstelling voor het wegwerken van het tekort op het uitkeringsbudget dat de gemeente geen invloed heeft op het budget en de hoogte van het budget niet voorspelbaar is.
- De hoofddoelstelling voor de ontwikkeling van het aantal bijstandsklanten is niet uitgesplitst naar doelstellingen voor de totale in- en uitstroom. De gemeente heeft ook geen algemene doelstelling voor de preventiequote. Voor de pilot '4 weken activeringsperiode voor volwassenen' is wel een doelstelling voor de preventiequote gebruikt.
- De gemeente Delft heeft wel een algemene doelstelling voor de uitstroom naar werk. Deze is uitgesplitst naar uitstroomdoelstellingen per afdeling en daarbinnen weer naar uitstroomdoelstellingen voor de verschillende instrumenten. Deze doelstellingen zijn SMART geformuleerd, evenals de voor de afdelingen beschikbare budgetten.
- De programmabegrotingen en -rekeningen zijn weinig inzichtelijk waar het gaat om de doelstellingen en de realisatie daarvan op het terrein van het WWB-beleid.

### 2.3 Uitgangspunten re-integratiebeleid

De gemeente Delft is vanaf eind 2010 begonnen met nieuw beleid voor de lange termijn dat in de jaren erna verder uitgewerkt, ontwikkeld en aangescherpt is. Eind 2010 zijn in de RINK-nota vier beleidskeuzen aangekondigd.

#### 1. Het bijstandsbestand indelen aan de hand van de participatieladder

Met de participatieladder kan de mate van participatie van burgers worden vastgesteld. Deze bestaat uit zes treden: geïsoleerd, alleen informele contacten, deelname aan geor-





ganiseerde activiteiten, onbetaald werk, betaald werk met ondersteuning, betaald werk zonder ondersteuning. Met de participatieladder wordt ook vastgesteld of de burger groeipotentieel heeft: kan de burger stijgen op de participatieladder en zo ja, naar welke treden? De gemeente Delft heeft eind 2010 het bestand voor de eerste keer ingedeeld op de participatieladder. Vervolgens zijn veranderingen van de indeling van het bestand op de ladder bijgehouden. Het doel daarvan was om differentiatie in de dienstverlening mogelijk te maken.

## 2. Gedifferentieerd dienstverleningsaanbod

Op basis van het participatieniveau en het groeipotentieel heeft de gemeente vervolgens de klanten ingedeeld in vier klantgroepen die verschillende dienstverlening krijgen aangeboden. In de onderstaande tabel is dit dienstverleningsconcept samengevat. Dit wordt in hoofdstuk 4 verder uitgewerkt. De nieuwe dienstverlening is vanaf begin 2011 ingevoerd.

**Tabel 2.1: Nieuwe dienstverleningsconcept gemeente Delft**

| Klantgroep          | Positie participatieladder  | Aanbod  |
|---------------------|---|---|
| Direct werk         | Groeipotentieel naar regulier werk, naar verwachting binnen een jaar                      | Sollicitatieclub, bemiddeling Werkgeversservicepunt, kortdurende onderdelen uit de Werkacademie               |
| Werk Traject        | Groeipotentieel naar regulier werk, naar verwachting binnen maximaal 2 jaar               | Werkacademie, assessment, aanbodversterkende activiteiten en trajecten  |
| Participatiehuis    | (Mogelijk) groeipotentieel naar regulier werk, duur naar verwachting langer dan twee jaar | Participatietrajecten, voorbereidende trajecten, vrijwilligerstrajecten, maatschappelijk nuttige activiteiten |
| Kerndienstverlening | (Tijdelijk) geen groeipotentieel  | Maatschappelijke ondersteuning  |

Bron: voortgangsrapportage MAU 2012 gemeente Delft

## 3. Formuleren nieuwe prestatie-indicatoren en managementinformatie.

Door het gebruik van de participatieladder en de toenemende noodzaak om de uitgaven te beheersen en de effectiviteit te verhogen, moeten de set prestatie-indicatoren en de managementinformatie worden vernieuwd. Doelstellingen moeten geformuleerd worden in termen van maatschappelijke participatie en bewegingen van klanten op de participatieladder moeten zichtbaar gemaakt worden. Binnen de organisatie moet op alle niveaus gestuurd kunnen worden op resultaten.

## 4. Opbouwen strategische samenwerkingsverbanden

De gemeenten Delft kiest in de RINK-nota voor vermindering van het aantal contractpartners en voor het opbouwen van strategische samenwerkingsverbanden. Dit geeft, aldus de nota, “meer mogelijkheden de samenwerking een langdurig karakter te geven waarbij het profiteren van elkaars ontwikkeling een verbindend oogmerk is. Gedeelde







klantgroepen bieden de kans gezamenlijk te werken aan meer kwaliteit en efficiency. Dit in tegenstelling tot inkoop waar de relatie doorgaans op wat korte termijn is ingericht en meer gestuurd wordt door financiële overwegingen”.

De gemeente Delft kiest daarbij voor de volgende strategische samenwerkingspartners<sup>6</sup>:

- UWV voor de dienstverlening aan de klantgroep Werk Direct en werkgevers;
- Combiwerk en Werkplan voor de dienstverlening aan de klantgroep Werk Traject;
- Stichting Stunt en GGZ-Delftland voor dienstverlening aan de klantgroep Participatie.

Deze vijf organisaties zijn in 2013 nog steeds de belangrijkste samenwerkingspartners op het terrein van re-integratie.

## Norm

(12) De uitvoering van het beleid geschiedt volgens de uitgangspunten en richtlijnen van het geformuleerde beleid

### Bevindingen:

De gemeente Delft heeft in de nota Re-integratie In Nieuwe Kaders (RINK) vier uitgangspunten van het re-integratiebeleid geformuleerd. De uitvoering van het beleid geschiedt volgens deze uitgangspunten:

- Het klantenbestand is eind 2010 ingedeeld op de participatieladder. Daarna is bijgehouden welke stappen klanten zetten op de participatieladder.
- Sinds begin 2011 worden in de uitvoering vier klantgroepen onderscheiden die een verschillend dienstverleningsaanbod krijgen.
- Gaandeweg is meer managementinformatie over het re-integratiebeleid beschikbaar gekomen. De gemeente beschikt nu over informatie over de bewegingen van klanten op de participatieladder en de uitstroomresultaten van de vier klantgroepen en van de verschillende afdelingen en externe partners die re-integratie uitvoeren.
- De gemeente Delft werkt hoofdzakelijk samen met vijf partners: UWV, Combiwerk, Werkplan, Stunt en GGZ.

## 2.4 Uitwerking beleid om tekort uitkeringsbudget terug te dringen

### Verbeterplan om tekort terug te dringen

Naar aanleiding van het sterk groeiende tekort op het uitkeringsbudget heeft de gemeente Delft in 2011 een aanvraag bij het ministerie van SZW ingediend voor een meerjarige aanvul-

<sup>6</sup> Combiwerk is een gemeentelijke dienst die bestaat uit een publiek deel dat de Wsw uitvoert en een privaat deel met enkele werksoorten waarin naast Wsw'ers ook WWB'ers werken. In het rapport *Verbonden Partijen* van de Delftse Rekenkamer uit 2013 is op pagina 97 Combiservices BV als een verbonden partij opgenomen. De andere samenwerkingspartners zijn zelfstandige organisaties, geen verbonden partijen. UWV is een ZBO die taken uitvoert voor het Ministerie van SZW, Werkplan is een BV, Stunt is een stichting en GGZ is een zorginstelling. Geen van deze organisaties werkt exclusief voor de gemeente Delft.





lende uitkering (MAU).<sup>7</sup> In het verbeterplan bij de MAU-aanvraag van maart 2011 heeft de gemeente Delft de beleidskeuzen uit de RINK-nota verder uitgewerkt. Daarnaast worden in het verbeterplan enkele nieuwe beleidslijnen uitgezet:

- Sturing op de bestedingen ten laste van het uitkeringsbudget en het participatiebudget worden versterkt.
- De samenwerking met de negen gemeenten<sup>8</sup> die participeren in het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid Haaglanden (RPA) wordt geïntensiveerd. In het bijzonder zal de samenwerking met de gemeente Rijswijk worden uitgebreid.
- In het re-integratiebeleid wordt nadrukkelijker gebruik gemaakt van de mogelijkheden van de lokale arbeidsmarkt.
- De gemeente Delft gaat additionele financiële middelen ten behoeve van het re-integratiebeleid werven. Hiervoor wordt een beroep gedaan op het Europees Sociaal Fonds (ESF).

### **Taskforce WWB**

Eind 2012 stelt de gemeente Delft de Taskforce WWB in. De gemeente constateert dat het beleid tot dan toe niet voldoende is om de uitgaven aan bijstandsuitkeringen binnen het beschikbare budget te krijgen. De Taskforce moet ervoor zorgen dat het tekort op het uitkeringsbudget in 2014 is verdwenen. Hiertoe zijn 600.000 euro aan additionele middelen ingezet en zijn diverse nieuwe acties gestart om de instroom in de uitkering te beperken, de uitstroom te vergroten, de handhaving te versterken en het ziekteverzuim in leerwerkbanen te verlagen.

## **2.5 Karakter van het re-integratiebeleid**

Wat zijn nu de belangrijkste kenmerken van het re-integratiebeleid dat de gemeente Delft vanaf eind 2010 heeft ingezet?

### *Breed*

Het re-integratiebeleid van de gemeente Delft is gericht op een brede doelgroep, niet alleen op het aan het werk krijgen van kansrijken. Zo veel mogelijk klanten moeten stijgen op de participatieladder, zodat ook andere klanten dichterbij de arbeidsmarkt komen en op termijn aan het werk kunnen gaan. In de gedifferentieerde dienstverlening gaat het hierbij om de klantgroep Participatie. Delft investeert in 2013 ruim 12 procent van het re-

---

<sup>7</sup> In bijlage 1, de begrippenlijst, wordt uitgelegd wat de MAU precies inhoudt.

<sup>8</sup> Het gaat om de volgende negen gemeenten: Den Haag, Delft, Midden-Delfland, Rijswijk, Westland, Leidschendam-Voorburg, Pijnacker-Nootdorp, Wassenaar en Zoetermeer.





integratiebudget in sociale activering en zorg. In 2011 was dit aandeel met 19 procent overigens nog fors groter.

#### *Selectief*

Het re-integratiebudget is sinds 2011 bijna gehalveerd en zal in de komende jaren verder afnemen. Daarom heeft de gemeente Delft ervoor gekozen om vanaf 2011 alleen trajecten in te zetten voor klanten waarvan met de participatieladder is vastgesteld dat zij groeipotentieel hebben.

#### *Werk Direct: kansrijke klanten zo snel mogelijk aan het werk*

Kansrijke klanten worden aan de poort geïdentificeerd en krijgen meteen intensieve begeleiding van gemeentelijke werkcoaches om zo snel mogelijk aan het werk te komen. De sollicitatieclub en het Werkgeversservicepunt zijn belangrijke ingrediënten van deze aanpak.

#### *Werk Traject: op zoek naar werk vanuit leer-werkbanen*

Klanten die mogelijkheden hebben om op termijn aan het werk te gaan, gaan in werkervaringsbanen aan het werk. Zij krijgen werknemersvaardigheden aangeleerd en de gemeente leert hen goed kennen, zodat goede matches bij werkgevers kunnen plaatsvinden. Het gaat om vrij lange en intensieve trajecten.

#### *Regionale werkgeversbenadering*

Een centraal onderdeel van het re-integratiebeleid is het Werkgeversservicepunt met tal van arbeidsmarktprojecten en de inzet van social return. Delft profiteert met de werkgeversbenadering van het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid Haaglanden en investeert hier ook nadrukkelijk in.<sup>9</sup>

De visie van de gemeente Delft is dat de werkgeversbenadering op regionaal niveau moet worden uitgevoerd. Als een werkgever vraagt om kandidaten voor een vacature, mag je nooit 'nee' verkopen. Daarom moet een gemeente gebruik kunnen maken van klanten van andere gemeenten en UWV en andersom. Het RPA heeft een regionale arbeidsmarktanalyse uitgevoerd en daaruit zijn vier speerpuntsectoren naar voren gekomen: zorg en welzijn, horeca en leisure<sup>10</sup>, tuinbouw, bouw en logistiek. Elke speerpuntsector heeft een gemeente als trekker. Delft is trekker voor de sector zorg en welzijn. Voor elke sector zijn regionale plaatsingstaakstellingen geformuleerd.

De gemeente Delft heeft ook een lokale arbeidsmarktanalyse uitgevoerd en op basis daarvan een marktbeperkingsplan gemaakt dat door de accountmanagers wordt uitgevoerd.

<sup>9</sup> In bijlage 1, de begrippenlijst, wordt uitgelegd wat het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid is.

<sup>10</sup> De sector Horeca en Leisure omvat naast horeca onder meer recreatie, reizen, toerisme en sport.





## Norm

(10) Elk van de doelstellingen met betrekking tot re-integratie is vertaald in concreet beleid met instrumenten om de doelstellingen te bereiken

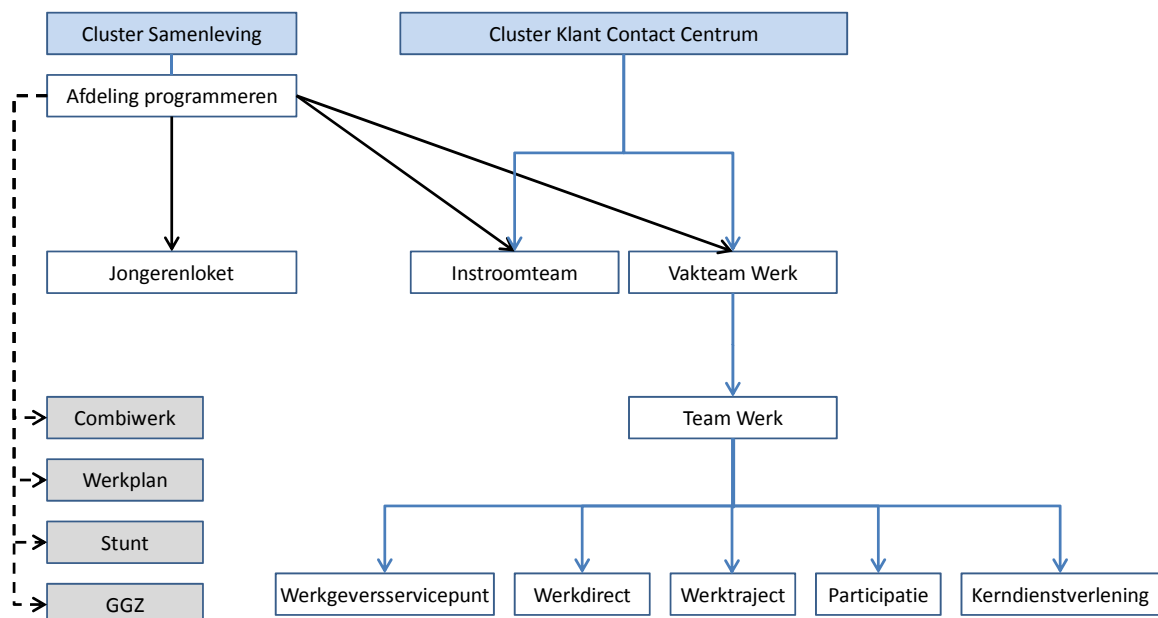
### Bevindingen:

- Vanuit de vier beleidskeuzen uit de RINK-nota en de twee hoofddoelstellingen is ingezet op een nieuw gedifferentieerd dienstverleningsconcept. Alle actielijnen uit het verbeterplan MAU en de Taskforce WWB zijn gericht op realisatie van de twee hoofddoelstellingen.
- De hoofddoelstellingen zijn dus vertaald in concreet beleid met instrumenten. Vervolgens wordt elk jaar per instrument een doelstelling geformuleerd die bijdraagt aan de realisatie van de hoofddoelstellingen.

## 2.6 De organisatie van het re-integratiebeleid

Delft heeft gekozen voor een organisatiemodel waarbij beleid en uitvoering gescheiden zijn. Het Cluster Samenleving heeft programmeurs die optreden als opdrachtgever voor de uitvoerende afdelingen (Jongerenloket, Vakteam Werk en het Instroomteam) en de externe partners (Combiwerk, Werkplan, Stunt en GGZ).

**Figuur 2.2: Organisatie re-integratiebeleid gemeente Delft**



In de uitvoering hebben de volgende interne afdelingen een rol:





- Het instroomteam is verantwoordelijk voor het afhandelen van uitkeringsaanvragen, het uitvoeren van de vier weken activeringsperiode voorafgaand aan het in behandeling nemen van de uitkeringsaanvragen en de eerste globale diagnose. Met behulp van de participatieladder worden klanten voor hun re-integratie doorverwezen naar Werk Direct, Werk Traject/Participatie of Kerndienstverlening.
- De werkcoaches van Werk Direct zijn verantwoordelijk voor de re-integratie van klanten die naar verwachting binnen een jaar aan het werk kunnen. Zij begeleiden de klanten intensief.
- De accountmanagers van het Werkgeversservicepunt werven vacatures voor de klanten van met name Werk Direct en Werk Traject.
- Ook voor de klantgroepen Werk Traject, Participatie en Kerndienstverlening zijn gespecialiseerde consulenten beschikbaar. De trajecten die worden ingezet voor de klantgroepen Werk Traject en Participatie worden uitgevoerd door externe partners.
- Het Jongerenloket is verantwoordelijk voor jongeren die een bijstandsuitkering aanvragen. Voor jongeren zonder startkwalificatie is het primaire doel terug naar school. Pas als dat niet mogelijk is, wordt werk als doel actueel.

De gemeente Delft heeft met het gedifferentieerde dienstverleningsconcept dus gekozen voor gespecialiseerde consulenten. Bij het Delftse re-integratiebeleid zijn zeven soorten consulenten betrokken: de consulenten van het instroomteam, de werkcoaches van Werk Direct, de accountmanagers, de consulenten Werk Traject, de consulenten Participatie, de consulenten Kerndienstverlening en de consulenten van het jongerenloket. Daarnaast hebben de externe partners ook nog consulenten die klanten van de gemeente Delft begeleiden.

### **Sturing interne afdelingen**

De afdeling programmeren van het Cluster Samenleving sluit jaarlijks contracten met de interne afdelingen: het Jongerenloket, Vakteam Werk, het Instroomteam en het Team Uitvoering. In deze contracten zijn resultaatafspraken opgenomen. Het gaat onder meer om afspraken over het aantal klanten dat uitstroomt naar werk, terug naar school of naar vrijwilligerswerk en het aantal plaatsingen na de inzet van de verschillende instrumenten zoals het Werkgeversservicepunt en social return.

In de contracten zijn verder de activiteiten opgenomen die de afdelingen moeten verrichten en de voor de afdeling beschikbare budgetten. De programmeurs hebben regelmatig overleg met de uitvoeringsafdelingen over de voortgang en realisatie van de resultaatafspraken.





### Sturing externe partners

Met alle externe partners zijn contracten opgesteld met concrete resultaatafspraken. In elk contract is in ieder geval een plaatsingspercentage of succespercentage als doelstelling opgenomen en afspraken over het maximaal aantal trajecten, de maximale duur van de trajecten en de prijs van de trajecten. In deze contracten worden verder geen afspraken over 'hoe' de partner de resultaten gaat realiseren. Deze verantwoordelijkheid wordt bij de uitvoerder gelegd. De contracten duren meestal één jaar, met de mogelijkheid tot verlenging.

De contractadviseur van het Cluster Samenleving bewaakt de voortgang, de samenwerking en het resultaat van de contracten met de externe partners. De partners leveren maandcijfers en kwartaalrapportages. De contractadviseur voert kwartaaloverleggen met alle externe partners. Ook worden de instrumenten die de partners inzetten zo af en toe geëvalueerd. Op basis van zo'n evaluatie kunnen nieuwe afspraken gemaakt worden met de betreffende partner.

### Normen

(13) Duidelijke resultaatafspraken zijn gemaakt voor alle trajecten en instrumenten die in het kader van het re-integratiebeleid door de gemeente Delft zelf worden uitgevoerd

(14) Duidelijke resultaatafspraken zijn gemaakt met samenwerkingspartners voor alle trajecten en instrumenten die in het kader van het re-integratiebeleid zijn uitbesteed

#### Bevindingen:

- Met de interne afdelingen die het re-integratiebeleid uitvoeren worden jaarlijks resultaatafspraken gemaakt over het aantal te plaatsen klanten, uitgesplitst naar de belangrijkste instrumenten die de afdelingen kunnen inzetten. Vanaf 2013 heeft de gemeente Delft ook uitstroombestemmingen geformuleerd voor de vier klantgroepen die binnen het re-integratiebeleid worden onderscheiden.
- Met alle externe re-integratiepartners zijn heldere resultaatafspraken gemaakt.

## 2.7 Tot slot

Het re-integratiebeleid van de gemeente Delft heeft zich de afgelopen jaren vooral gericht op twee hoofddoelstellingen: het uitkomen met het uitkeringsbudget en de ontwikkeling van het aantal bijstandsgerechtigden. De programmabegrotingen en -rekeningen zijn weinig inzichtelijk waar het gaat om de doelstellingen en de realisatie daarvan op het terrein van het WWB-beleid.

Kenmerkend voor het Delftse re-integratiebeleid is dat het gericht is op een brede doelgroep. Daarbinnen zet de gemeente Delft re-integratie alleen in voor klanten met groeipotentieel. Via prestatieafspraken met interne afdelingen en met externe partners stuurt de gemeente Delft op resultaat.



### 3. DE UITVOERING VAN HET RE-INTEGRATIEBELEID

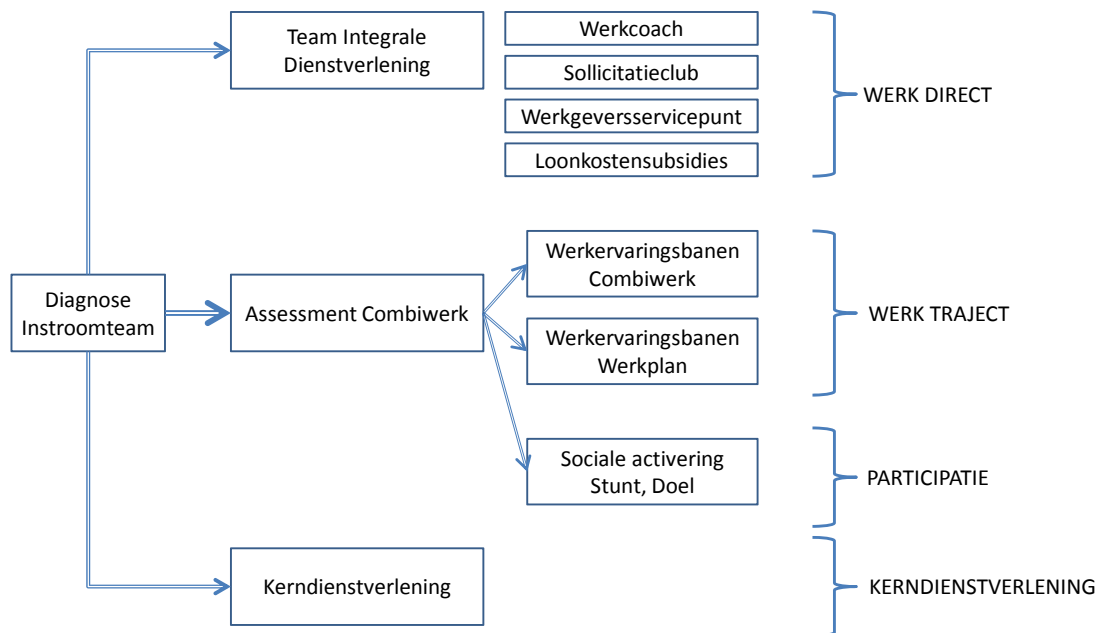
#### 3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over de uitvoering van het re-integratiebeleid. De volgende onderzoeksvragen komen daarbij aan bod:

- (4) Hoe wordt het beleid uitgevoerd?
- (5) In hoeverre voldoen de re-integratieaanpak en de belangrijkste re-integratie-instrumenten van de gemeente Delft aan de normen die vanuit onderzoeken daaraan gesteld kunnen worden?

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 3.2 een globaal beeld geschetst van de uitvoering van de gedifferentieerde re-integratiedienstverlening. Figuur 3.1 geeft een beeld van deze dienstverlening aan vier klantgroepen.

**Figuur 3.1: Gedifferentieerde re-integratiedienstverlening**



Vervolgens wordt verder ingegaan op een aantal aspecten van de uitvoering waarvoor in dit onderzoek normen zijn geformuleerd. Het gaat daarbij om de diagnose en doorverwijzing van klanten (3.3) de inzet van loonkostensubsidies (3.4) en de Werkacademie (3.5). Een uitgebreide beschrijving van de uitvoering is te vinden in bijlage 4.





### 3.2 Uitvoering van het re-integratiebeleid

Het re-integratiebeleid wordt uitgevoerd volgens het dienstverleningsconcept in de vier stromen Werk Direct, Werk Traject, Participatiehuis en Kerndienstverlening. Deze vier vormen van dienstverlening worden in deze paragraaf beschreven. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de jongerenaanpak die door het Jongerenloket wordt uitgevoerd.

#### **Werk Direct en werkgeversservicepunt**

Het Team Integrale Dienstverlening is verantwoordelijk voor de re-integratie van bemiddelbare klanten. De werkcoaches van Werk Direct begeleiden de klanten met name in de sollicitatieclub. Dit is een groepsgewijze sollicitatietraining, waarin klanten zes weken lang drie dagdelen per week werken aan het vergroten van sollicitatievaardigheden. Naast de sollicitatieclub krijgen kandidaten waar nodig individuele coaching.

De accountmanagers van het Werkgeversservicepunt zijn verantwoordelijk voor de bemiddeling en plaatsing van de kandidaat. Zij hebben een netwerk van werkgevers waar zij vacatures werven en kandidaten plaatsen. Werkcoaches en accountmanagers komen wekelijks bij elkaar in een zogenaamd matchboard-overleg om bemiddelbare klanten te bespreken en potentiële matches tussen kandidaten en werkgevers of type banen te maken. Aan dit overleg neemt ook een coach van het Jongerenloket deel.

Naast de eigen werkcoaches en accountmanagers zet de gemeente voor de klantgroep Werk Direct de volgende instrumenten in:

- Een traject bij re-integratiebedrijf Sagenn voor bemiddeling en plaatsing van kandidaten.
- Samenwerking met diverse uitzendbureaus om kandidaten te plaatsen.
- Social return om grote werkgevers in de regio te bewegen WWB'ers aan te nemen.
- Verschillende arbeidsmarktprojecten waarin kandidaten de mogelijkheid krijgen om werkervaring op te doen bij specifieke, grote werkgevers.

#### **Werk Traject**

Klanten met de potentie om binnen twee jaar uit te stromen naar regulier werk komen terecht bij Werk Traject. Hier krijgen zij dienstverlening gericht op het opdoen van werkritme en werkervaring. Combiwerk en Werkplan zijn de partners van de gemeente die voor deze groep klanten trajecten uitvoeren. Klanten die onder Werk Traject vallen, komen in aanmerking voor een werkervaringsplaats binnen de Werkacademie. Paragraaf 3,5 gaat verder in op de Werkacademie. Daarnaast kunnen voor klanten binnen Werk Traject en Werk Direct zogenaamde ritmeplekken worden ingezet. In deze trajecten werken klanten drie dagdelen gedurende maximaal vier maanden op de productieafdeling van Werkplan. De ritme-







plekken worden ingezet om klanten te activeren, om klanten te stimuleren zelf werk te zoeken, om klanten onder druk te zetten en om meer zicht te krijgen op het gedrag en de motivatie van de klant.

### **Het Participatiehuis**

Klanten voor wie regulier betaald werk de komende twee jaar nog niet aan de orde is, maar die wel groeipotentieel hebben, komen terecht bij het Participatiehuis. De dienstverlening van het participatiehuis heeft tot doel dat klanten weer actief worden in regulier werk of vrijwilligerswerk. De belangrijkste partners voor de uitvoering van activeringstrajecten zijn Stichting Stunt en GGZ (Doel).

Stichting Stunt plaatst klanten in een leer-werktraject en heeft een aanvullend aanbod om klanten te helpen om te gaan met hun persoonlijke problematiek. Klanten stromen na het traject bij Stichting Stunt vooral uit naar de Werkacademie en naar vrijwilligerswerk. Voor klanten met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt en complexe problematiek is het traject van Doel bedoeld. In dit traject krijgen klanten dagbestedingactiviteiten en krijgen zij ondersteuning bij problemen op uiteenlopende leefgebieden (bijvoorbeeld schulden, gezondheid of sociaal en psychisch functioneren). Klanten die voor een traject bij Doel worden aangemeld, hebben voorlopig nog geen perspectief op betaald werk.

### **Kerndienstverlening**

Klanten zonder groeipotentieel, op alle treden van de participatieladder, komen bij kerndienstverlening terecht. Dit betekent dus dat niet alleen klanten op de onderste treden van de ladder hier terechtkomen. Het gaat ook om klanten die naar vermogen vrijwilligerswerk doen of naar vermogen parttime werken. De consulenten kerndienstverlening bieden klanten extensieve dienstverlening, wat inhoudt dat voor hen in principe geen re-integratie-instrumenten worden ingezet.

### **Het Jongerenloket**

Een apart onderdeel in de uitvoering van re-integratie is de jongerenaanpak. Het Jongerenloket is verantwoordelijk voor de re-integratie en begeleiding van jongeren onder de 27 met een uitkering. Voor deze doelgroep bestaat een aparte aanpak die niet alleen gericht is op re-integratie, maar ook om waar nodig en mogelijk jongeren toe te leiden naar school. Een belangrijk onderdeel binnen deze aanpak is de poortwachter. Wanneer jongeren een uitkering aanvragen, krijgen zij eerst een zoekperiode met een inspanningsverplichting van vier weken. Wanneer jongeren eenmaal een uitkering ontvangen, is de uitstroom naar werk gering. Het Jongerenloket benoemt zelf als risico dat, door de complexe problematiek van veel jongeren, de consulent de focus op werk dreigt te verliezen. Om jongeren extra te be-





geleiden bij het vinden en zoeken naar werk is een coach aangesteld. Deze coach begeleidt de kansrijkere jongeren met een startkwalificatie en jongeren met veel werkervaring gedurende intensief naar werk. Het lijkt erop dat door inzet van de coach meer focus op werk is.

### Norm

(11) De re-integratie-instrumenten die de gemeente Delft inzet, sluiten goed aan bij de kenmerken van de regionale arbeidsmarkt en bij de samenstelling van het uitkeringenbestand.

#### Bevindingen

- In het Werkgeversservicepunt wordt door middel van de arbeidsmarktanalyse en de samenwerking met uitzendbureaus de relatie gelegd tussen de regionale arbeidsmarkt en de uitvoering van het re-integratiebeleid.
- De gemeente Delft heeft haar klanten ingedeeld op de participatieladder. Het dienstverleningsconcept in vier stromen sluit aan op de verschillende posities op de participatieladder.
- Hiermee voldoet de gemeente Delft aan deze norm.

## 3.3 Diagnose en doorverwijzing

### **Diagnose Instroomteam: identificeren bemiddelbare klanten**

Om ervoor te zorgen dat klanten passende dienstverlening krijgen, heeft de gemeente Delft een diagnosefase in twee stappen. Een eerste stap betreft de indeling van klanten door het instroomteam. De consultants van het instroomteam verwijzen bemiddelbare klanten direct door naar het team Integrale Dienstverlening (Werk Direct). Klanten zonder groeipotentieel verwijzen zij direct door naar Kerndienstverlening. Alle overige volwassen klanten worden aangemeld voor een assessment.

### **Assessment: beoordelen werknemersvaardigheden**

Het assessment is een programma van vier weken. In die vier weken werken klanten 24 uur per week op de productieafdeling bij Combiwerk. Het doel van het assessment is om de competenties voor goed werknemersschap van de klanten in kaart in kaart brengen. Dit betekent dat trajectbegeleiders van Combiwerk nagaan over welke werknemersvaardigheden de kandidaten beschikken en welke vaardigheden nog ontwikkeld moeten worden. Daarnaast wordt via persoonlijke gesprekken het arbeidsmarktgedrag van de kandidaat in kaart gebracht.

### **Overleg na 2 weken: keuze werkervaringsbaan of sociale activering**

Na twee weken geeft de re-integratieconsulent van Combiwerk een advies voor een vervolgtraject. Dit advies wordt in het tweewekelijks overleg besproken. Aan dit overleg nemen Combiwerk, Werkplan en een consulent van het Participatiehuis deel. Zij verdelen de





klanten over de werkervaringsbanen van Combiwerk en Werkplan en de sociale activeringstrajecten van Stichting Stunt. Consulenten van Stichting Stunt en de consulenten van Werk Traject nemen niet deel aan dit overleg. De doorverwijzing naar een traject voor sociale activering gebeurt dus zonder inbreng van de uitvoerder Stichting Stunt. De verdeling van klanten over de werkervaringsplaatsen bij Combiwerk en Werkplan gebeurt zonder tussenkomst van de consulenten van de gemeente die deze klanten in hun caseload krijgen. De consulent van het Participatiehuis, die aanwezig is bij het tweewekelijks overleg voert op dat moment de regie vanuit de gemeente. De criteria voor toewijzing van klanten aan de werkervaringsplaatsen van Combiwerk en Werkplan zijn gelijk. Uit de gesprekken met medewerkers van de gemeente en met Werkplan blijkt dat Werkplan vooral de moeilijker bemiddelbare klanten krijgt.

### Norm

(17) De gemeente Delft stelt voorafgaand aan de doorverwijzing naar de Werkacademie de zelfredzaamheid van klanten vast. Klanten die zelfredzaam zijn, nemen niet deel aan de Werkacademie.

#### Bevindingen

- Het Instroomteam verdeelt klanten op basis van bemiddelbaarheid over de teams. Direct bemiddelbare klanten en klanten zonder groeipotentieel gaan niet naar het assessment en dus niet naar de Werkacademie. Hiermee voldoet de gemeente Delft aan deze norm.
- In het assessment wordt vervolgens bepaald of een klant geschikt is voor een werkervaringsplaats. De consulenten van Werk Traject hebben geen inbreng bij de keuze voor een werkervaringsplaats bij Combiwerk of Werkplan.

## 3.4 Inzet loonkostensubsidies

De gemeente Delft maakt gebruik van loonkostensubsidies om WWB'ers te plaatsen bij reguliere werkgevers. Accountmanagers van het Werkgeversservicepunt zetten loonkostensubsidies in en voeren de onderhandelingen hierover met de werkgevers. De gemeente hanteert geen criteria voor welke klanten loonkostensubsidie ingezet mag worden. Wanneer accountmanagers in het matchingsproces twijfel bespeuren bij de werkgever over de productiviteit van de kandidaat of aarzeling ten aanzien van de extra begeleidingsbehoefte van de kandidaat bieden zij loonkostensubsidie aan.

### Voorwaarden voor werkgevers

Loonkostensubsidie wordt niet zonder meer ingezet. Werkgevers kunnen hier alleen gebruik van maken als zij een WWB'er minimaal zes maanden in dienst nemen. De gemeente stelt niet de voorwaarde aan werkgevers dat een werknemer bij gebleken geschiktheid na de subsidieperiode in dienst moet blijven. De werkgever moet wel de intentie hebben de werknemer na de subsidieperiode in dienst te houden. De ervaring van de gemeente Delft is dat werkgevers nauwelijks nog halfjaar- of jaarcontracten aanbieden. De inzet van loon-





kostensubsidies blijft daardoor beperkt. De gemeente Delft overweegt daarom om het mogelijk te maken loonkostensubsidies flexibeler in te zetten, bijvoorbeeld met een loonkostensubsidie voor iedere maand dat een werknemer in dienst is. Het Werkgeversservicepunt heeft hiermee nog geen ervaring opgedaan in de praktijk.

### **Begeleiding en duurzaamheid van de plaatsing**

Zodra een kandidaat met loonkostensubsidie is geplaatst, krijgt hij of zij geen begeleiding meer vanuit de gemeente. Het Werkgeversservicepunt geeft wel nazorg aan de werkgever; de accountmanager onderhoudt contact met de werkgever over het verloop van de plaatsing.

De werkcoaches en accountmanagers begeleiden de klanten gedurende de loonkostensubsidie-periode niet verder naar ander werk. De verwachting is dat klanten, wanneer zij goed functioneren, na afloop van de subsidieperiode bij de werkgever kunnen blijven werken. Een uitzondering hierop vormt het project met PostNL. Klanten werken twee maanden met behoud van uitkering bij PostNL. Na die twee maanden krijgen zij een arbeidsovereenkomst van tien maanden bij Combiwerk en worden gedetacheerd bij PostNL. Combiwerk maakt hiervoor gebruik van loonkostensubsidies. In de periode dat klanten bij PostNL werken, bemiddelt Combiwerk de klanten verder naar regulier werk. Een dienstverband bij PostNL behoort niet tot de mogelijkheden. PostNL wil voor het sorteren van pakketten alleen gebruikmaken van flexibele arbeidskrachten. Als PostNL geen gebruik zou kunnen maken van WWB'ers zou het bedrijf uitzendkrachten inzetten voor deze werkzaamheden, aldus PostNL.

De gemeente gaat standaard na of een werknemer met loonkostensubsidie na een jaar nog uit de uitkering is. Deze informatie wordt niet bijgehouden en niet gebruikt in evaluaties van de inzet van het instrument loonkostensubsidie.





## Normen

- (24) De gemeente Delft stelt voorafgaand aan de inzet van loonkostensubsidie een goede diagnose, om te voorkomen dat werkgevers te maken krijgen met werknemers met een te complexe problematiek.
- (25) De doelgroep van loonkostensubsidies is afgebakend tot mensen die een productiviteit hebben van minder dan het minimumloon of mensen waarvan de werkgever denkt dat de productiviteit lager is dan het minimumloon.
- (26) Werknemers die met loonkostensubsidie aan het werk gaan, worden vanaf het begin gestimuleerd om door te zoeken naar ongesubsidieerd werk.
- (27) De gemeente Delft stelt voorwaarden aan werkgevers die gebruikmaken van loonkostensubsidie om de werknemers na afloop van de subsidie regulier in dienst te nemen.
- (28) De gemeente Delft zorgt voor voldoende externe begeleiding van werknemers met loonkostensubsidie.
- (29) De gemeente Delft houdt bij hoeveel werknemers na afloop van de loonkostensubsidie zonder subsidie aan het werk blijven en hierover wordt minimaal jaarlijks inzichtelijk gerapporteerd.
- (30) De gemeente Delft waakt ervoor dat de inzet van loonkostensubsidie niet leidt tot verdringing en ontslag van andere werknemers.

## Bevindingen

- Loonkostensubsidies worden alleen ingezet voor bemiddelbare klanten .
- De gemeente Delft heeft de doelgroep voor loonkostensubsidies niet strikt afgebakend. Het overleg met de werkgever is leidend bij de keuze voor inzet van loonkostensubsidie.
- Na plaatsing met loonkostensubsidie stopt de verdere bemiddeling van klanten. De gemeente biedt wel nazorg, maar dit is vooral gericht op de werkgever.
- De gemeente stelt niet als voorwaarde dat de werkgever de werknemer bij gebleken geschiktheid na de loonkostensubsidieperiode regulier in dienst moet nemen.
- De gemeente houdt tot slot niet bij hoeveel werknemers na afloop van de subsidieperiode nog in dienst zijn.
- De gemeente Delft voldoet hiermee volledig aan norm 24 en 27 en deels aan norm 25. Aan de normen 26, 28 en 29 voldoet de gemeente Delft niet.
- De gemeente heeft geen beleid om te voorkomen dat loonkostensubsidie leidt tot verdringing van andere werknemers. In de praktijk lijkt niet of nauwelijks sprake te zijn van verdringing. De loonkostensubsidieperiode is beperkt tot een half jaar of een jaar. Bovendien wordt loonkostensubsidie niet standaard ingezet om kandidaten aantrekkelijker te maken voor werkgevers, maar alleen als de werkgever een kandidaat anders niet zou aannemen.
- In het project met PostNL geldt dat dit bedrijf heeft aangegeven geen vaste werknemers aan te willen nemen voor het sorteren van pakketten. De inzet van WWB'ers verdringt dus alleen andere flexibele arbeidskrachten. De gemeente Delft voldoet daarmee deels aan norm 30.
- Het is overigens wel de vraag of de flexibele werkplekken bij PostNL niet via een regulier dienstverband opgevuld kunnen worden door mensen uit de WWB, zodat klanten duurzaam kunnen uitstromen uit de uitkering.





### 3.5 De Werkacademie

#### **Werkervaring opdoen**

De werkervaringsplekken van de Werkacademie zijn bedoeld als opstap naar regulier werk en duren maximaal een jaar. In de praktijk stromen kandidaten vaak eerder uit. De werkervaringsplekken bij Combiwerk duren gemiddeld zes maanden, bij Werkplan ligt dit tussen de negen en twaalf maanden.

Een werkervaringsplek bestaat uit een werkdeel en een trainingsdeel. Klanten werken 24 uur per week op een werkervaringsplek. Klanten van Werkplan starten voor een periode van maximaal drie maanden op de productieafdeling van Werkplan en stromen zo snel mogelijk uit naar een extern leer-werkbedrijf. Op de productieafdeling verrichten de klanten werkzaamheden, bijvoorbeeld assemblagewerkzaamheden, uit onder begeleiding van een werkmeester van Werkplan.

Combiwerk maakt gebruik van de eigen werkleerbedrijven voor werk in het groen, de schoonmaak, pakketpost en beveiliging. Daarnaast heeft Combiwerk nog een beperkt aantal plaatsen bij externe bedrijven, bijvoorbeeld bij een bedrijf dat computers recyclet. De detacheringen bij externe bedrijven betreffen altijd groepsdetacheringen. Combiwerk kan binnen het beschikbare budget geen begeleiding bieden aan individuele detacheringen. De keuze voor een werkervaringsplek is afhankelijk van de competenties van de klant. Combiwerk wil daarbij zo hoog mogelijk inzetten. Wanneer een klant meer mogelijkheden heeft, wordt deze bijvoorbeeld ingezet als voorman van een groep binnen het leer-werkbedrijf of krijgt hij een functie binnen de staf van een leer-werkbedrijf.

#### **Training, begeleiding en bemiddeling**

Combiwerk zet voor de dagelijkse begeleiding op de werkvloer werkleiders in. De consultants van Combiwerk verzorgen de trainingen en voeren voortgangsgesprekken met de klanten. Werkleiders en consultants van Combiwerk hebben regelmatig contact met elkaar over de klant.

Bij Werkplan werken de klanten bij een reguliere werkgever. Zij worden op de werkvloer begeleid door een speciaal aangewezen werknemer van het bedrijf. Daarnaast worden zij begeleid door een re-integratieconsulent van Werkplan. De re-integratieconsulent gaat minimaal eens per twee maanden langs bij het bedrijf om de voortgang met de klant en de begeleiders te bespreken. Daarnaast heeft de re-integratieconsulent regelmatig telefonisch contact met de klant en met de begeleider.





Accountmanagers van Werkplan en Combiwerk zijn verantwoordelijk voor het werven van vacatures bij reguliere werkgevers en het matchen van klanten op die vacatures. Vooruitlopend op de vorming van het nieuwe Werkbedrijf zijn de accountmanagers van het WGSP sinds kort ook gehuisvest bij Combiwerk. Hier werken zij samen aan de bemiddeling van klanten van de Werkacademie en Werk Direct. Wanneer een klant vanuit een werkervaringsplaats bij Combiwerk voor minimaal twaalf uur aan het werk gaat, geldt dit als een succesvolle plaatsing. Hiermee stromen klanten over het algemeen niet uit de uitkering. Om te voorkomen dat klanten voor de resterende uren alsnog bij Werk Direct terechtkomen, is afgesproken dat Combiwerk klanten blijft begeleiden tot het moment dat zij uitstromen uit de uitkering of werken naar vermogen. Bij Werkplan wordt iedere klant gekoppeld aan een accountmanager die hen bemiddelt naar betaald werk. Bij het zoeken naar werk gaan de accountmanagers voor zover mogelijk uit van de wensen van de klant.

### **Organisatie en overleg**

De gemeente heeft vaste consultants die zich bezighouden met de Werkacademie. Consultants van de gemeenten en consultants van Werkplan of Combiwerk hebben tweeweekelijks overleg over de voortgang van trajecten. De rapportages over de voortgang van individuele klanten zijn grotendeels afgeschafte. Alleen wanneer een traject niet goed loopt of bij uitstroom of uitval rapporteren de uitvoerders over een klant.

Consultants van de gemeente hebben gedurende de werkervaringsplekken nauwelijks contact met de klanten. De gemeente heeft bewust gekozen om het contact tussen consultants van de gemeenten en klanten op de werklocatie zoveel mogelijk te vermijden. De gemeentelijke consultants hebben hierdoor beperkt zicht op het verloop van de trajecten en de ontwikkeling van de klanten. Combiwerk en Werkplan aan de ene kant en de gemeente aan de andere kant geven beide aan dat zij regelmatig discussie voeren over de mogelijkheden en vervolgstappen van de klant. Consultants van de gemeente zien vaak meer mogelijkheden dan de begeleiders van Combiwerk of Werkplan.

### **Omgang met verzuim en ongewenst gedrag**

Wanneer een klant verzuimt of ongewenst gedrag vertoont, melden consultants van Combiwerk of Werkplan dit in principe bij de consultant van de gemeente. De consultant van de gemeente kan dan indien nodig een maatregel opleggen. Werkplan geeft aan strikt toe te zien op verzuim en ongewenst gedrag. Werkplan volgt daarbij de regels die vanuit de WWB gelden. Een deel van de uitstroom is volgens Werkplan het resultaat van die strenge aanpak. In de contractevaluatie constateert de gemeente ook dat Werkplan een goede en een intensieve samenwerking met de gemeentelijke consultants op het gebied van handhaving en interventies heeft.





Het verzuim op de werkervaringsplekken van Combiwerk is vrij hoog. Het percentage afwezigheid ligt rond de 30 procent. In 2013 was het ziekteverzuimpercentage 12 procent.<sup>1</sup> Vanuit de gemeente en Combiwerk worden verzuimtrajecten ingezet, waarbij iedere klant op de eerste ziektedag verzuimcontrole aan huis krijgt. Ongeveer 15 procent van de klanten is afwezig met een geldige reden anders dan ziekte, bijvoorbeeld vanwege vakantie, een gesprek met de gemeente of een sollicitatiegesprek. Tot en met het derde kwartaal van 2013 was 1,4 procent van de klanten zonder geldige reden afwezig. Combiwerk en de gemeente zien het verhogen van de aanwezigheid op de werkervaringsplek als een verbeterpunt dat structureel aandacht vraagt. In het verleden hielden de re-integratieconsulenten van Combiwerk in het verleden het verzuim niet altijd goed bij, zodat het achteraf niet altijd mogelijk bleek een maatregel op te leggen. Consulenten van de gemeente Delft hebben daarom voorlichting gegeven aan de consulenten van Combiwerk over het maatregelproces en welke informatie hiervoor vastgelegd moet worden.

## Normen

(18) De Werkacademie maakt zoveel mogelijk gebruik van werkervaringsplaatsen bij reguliere werkgevers. Een gesimuleerde werkomgeving (met behoud van uitkering) wordt alleen ingezet als opstap naar werk bij reguliere werkgevers.

(19) De Werkacademie heeft de beschikking over een gevarieerd werkaanbod, zodat het voor alle deelnemers leerzaam is.

(20) De Werkacademie besteedt ruim aandacht aan het aanleren van werknemersvaardigheden en werkzoekvaardigheden.

(21) De gemeente Delft heeft een goede relatie en korte lijnen met de Werkacademie, zodat zo nodig snel maatregelen opgelegd kunnen worden.

(22) De klantmanagers van de gemeente Delft hebben regelmatig contact met de klanten op werklocatie van de Werkacademie.

(23) Op de Werkacademie is strikt toezicht op verzuim.

## Bevindingen

- De werkervaringsplekken hebben een maximumduur en zijn bedoeld als opstap naar regulier werk. De werkervaringsplaatsen bij Werkplan worden deels uitgevoerd in een gesimuleerde werkomgeving, maar klanten stromen zo snel mogelijk uit naar een werkervaringsplaats bij een reguliere werkgever. De werkervaringsplaatsen bij Combiwerk worden uitgevoerd in de leerwerkbedrijven van Combiwerk. Dit is een vorm van beschut werk, waarbij de leerwerkbedrijven wel in de markt opereren.
- Het werkaanbod is bij beide uitvoerders gevarieerd, zowel voor wat betreft inhoud als niveau.
- De trajecten hebben naast een werkcomponent ook een trainingscomponent, waarin onder andere aandacht wordt besteed aan empowerment en sollicitatievaardigheden.
- Consulenten van de gemeente en uitvoerders hebben regelmatig contact met elkaar. Het contact tussen consulenten van de gemeente en klanten is beperkt tijdens het traject. De samenwerking tussen gemeente en Werkplan op het gebied van handhaving is goed. Het verzuim bij Combiwerk is vrij hoog en werd in het verleden niet altijd goed bijgehouden.
- De gemeente voldoet hiermee volledig aan de normen 19 en 20, deels aan de normen 18, 21 en 23 en de gemeente Delft voldoet niet aan norm 22.

<sup>1</sup> Voor Werkplan zijn voor dit onderzoek geen cijfers over verzuim beschikbaar.







### 3.6 Tot slot

In dit hoofdstuk is de aanpak van re-integratie in de vier dienstverleningsstromen en het jongerenloket beschreven. Kenmerkend voor de uitvoering van het beleid is dat de gemeente een uitgebreide diagnosefase heeft en de consultants van de gemeente geen regie voeren over de verdeling van klanten over de verschillende instrumenten. Daarbij komt dat achteraf niet wordt nagegaan of klanten ook daadwerkelijk op de goede plek terechtkomen. Tot slot blijkt uit dit hoofdstuk dat Delft loonkostensubsidies niet inzet om klanten naar duurzaam, ongesubsidieerd werk te begeleiden.



## 4 KOSTEN VAN HET RE-INTEGRATIEBELEID

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op drie onderzoeksvragen:

- (6) Hoe zijn begroting en uitgaven van het re-integratiebeleid opgebouwd?
- (7) Hoe zijn de uitgaven verdeeld over de verschillende instrumenten en doelgroepen?
- (8) Wat zijn voor de ingezette instrumenten de kosten per deelnemer?

Aan de beantwoording van deze onderzoeksvragen zijn geen normen gekoppeld.

### 4.2 Begroting en uitgaven re-integratiebeleid

#### Het uitkeringsbudget

Voor de uitvoering van het re-integratiebeleid zijn twee budgetten van belang: het uitkeringsbudget en het re-integratiebudget. Gemeenten ontvangen beide budgetten van het Rijk. Overschotten op het uitkeringsbudget (het zogenaamde 'BUIG-budget') mag de gemeente vrij besteden. Daar staat tegenover dat tekorten op het uitkeringsbudget in principe door de gemeente zelf bekostigd moeten worden.

**Tabel 4.1a: Toegekend uitkeringsbudget, ontvangsten en uitgaven 2007-2012**

| Ontwikkeling I-budget   | 2007         | 2008            | 2009            | 2010            |
|-------------------------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Toegekend budget (BUIG) | € 32.998.439 | € 30.917.493    | € 31.241.810    | € 31.728.608    |
| Ontvangsten             | € 1.537.437  | € 1.827.811     | € 1.747.212     | € 1.476.218     |
| Uitgaven                | € 34.482.258 | € 34.227.792    | € 36.185.457    | € 38.066.195    |
| Overschot/tekort        | € 53.618     | -/- € 1.482.488 | -/- € 3.196.435 | -/- € 4.861.369 |
| Overschot/tekort (%)    | 0%           | -5%             | -10%            | -15%            |

Bron: Rapport Inspectie SZW m.b.t. voortgang verbeterplan MAU (verantwoording 2012) gemeente Delft, p. 24

**Tabel 4.1b: Toegekend uitkeringsbudget, ontvangsten en uitgaven 2007-2012**

| Ontwikkeling I-budget   | 2011            | 2012            | 2013<br>tot 1/10 |
|-------------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Toegekend budget (BUIG) | € 31.178.651    | € 38.678.021    | € 44.452.075     |
| Ontvangsten             | € 1.482.345     | € 1.389.232     | € 1.274.528      |
| Uitgaven                | € 41.400.199    | € 43.383.140    | € 33.674.890     |
| Overschot/tekort        | -/- € 8.739.203 | -/- € 3.315.887 | nog niet bekend  |
| Overschot/tekort (%)    | -28%            | -8,6%           | nog niet bekend  |

Bron: Rapport Inspectie SZW m.b.t. voortgang verbeterplan MAU (verantwoording 2012) gemeente Delft, p. 24. De gegevens in de laatste kolom zijn door de gemeente verstrekt.

<sup>1</sup> Budget ter bekostiging van WWB-, IOAW-, IOAZ- en Bbz-uitkeringen (zie paragraaf 2.2).





Uit de tabellen 4.1a en 4.1b is op te maken dat het door het Rijk verstrekte uitkeringsbudget tot en met 2011 min of meer gelijk is gebleven en daarna in twee jaar met ruim veertig procent is toegenomen. De uitgaven aan uitkeringen zijn, als gevolg van de economische crisis, vanaf 2009 gestaag gestegen met ruim dertig procent. Het tekort op het uitkeringsbudget is door deze ontwikkelingen toegenomen van 0 procent in 2008 tot 28 procent in 2011. Dit is voor de gemeente Delft de reden geweest om bij het ministerie van SZW een MAU-uitkering aan te vragen (zie paragraaf 2.3). In 2012 is het tekort met 8,6 procent alweer een stuk kleiner. De gemeente Delft verwacht in 2013 het tekort volledig te hebben weggewerkt.

Een belangrijk risico voor de gemeente Delft blijft de hoogte van het uitkeringsbudget. Dit budget wordt door het Rijk met een verdeelsystematiek over Nederlandse gemeenten verdeeld. Deze verdeelsystematiek werkt nadelig voor de gemeente Delft. De Inspectie SZW heeft toegegeven dat een groot deel van de tekorten in Delft op het uitkeringsbudget het gevolg zijn van verdeelstoornissen in de systematiek.<sup>2</sup> Met de komst van de Participatiewet zal de verdeelsystematiek worden aangepast en bestaat het risico dat dit voor Delft wederom nadelig uitpakt en nieuwe tekorten op het uitkeringsbudget ontstaan waarop Delft geen invloed heeft.

### **Kosten per uitkering**

De uitgaven aan uitkeringen worden niet alleen bepaald door het aantal uitkeringen, maar ook door de gemiddelde kosten per uitkering. De gemiddelde kosten per uitkering zijn afhankelijk van de samenstelling van het klantenbestand van een gemeente; de uitkering voor een alleenstaande ouder is hoger dan voor een alleenstaande. Gemeenten met veel alleenstaande ouders in hun klantenbestand hebben dus hogere gemiddelde kosten per uitkering. In de gemeente Delft wijkt dit aandeel niet veel af van het landelijk gemiddelde. Een gemeente kan de gemiddelde kosten per uitkering verminderen door parttime werk onder bijstandsklanten te stimuleren. Iemand die parttime werkt, wordt immers gekort op zijn uitkering. In tabel 4.2 zijn de gemiddelde uitkeringskosten van de gemeente Delft opgenomen.

---

<sup>2</sup> De meerderheid van de gemeente had in 2011 een tekort op het uitkeringsbudget. Dit werd meestal niet veroorzaakt door een verdeelstoornis. Het is moeilijk te doorgronden waarom er voor Delft een verdeelstoornis optreedt en waarom het verdeelmodel niet gerepareerd kan worden terwijl de Inspectie wel kan vaststellen hoeveel van het tekort het gevolg is van een verdeelstoornis in het model.





**Tabel 4.2: Gemiddelde kosten per uitkering**

|      | Aantal huishoudens met<br>BUIG-uitkering per 1/1<br>In Delft | Lasten t.l.v. BUIG-budget<br>in Delft | Gemiddelde kosten per<br>BUIG-uitkering in Delft |
|------|--|---------------------------------------|--|
| 2011 | 2.823  | € 39.917.854                          | € 14.140   |
| 2012 | 2.906  | € 41.993.908                          | € 14.451   |

Bron kolom 2: MAU-rapportage 2012, p. 20. Bron kolom 3: zie tabel 4.1b: lasten =uitgaven -/ontvangsten.

### Het Participatiebudget

Het re-integratiedeel van het Participatiebudget dat de gemeente Delft jaarlijks van het Rijk ontvangt, is in 2012 bijna gehalveerd. Omdat de gemeente Delft in het verleden niet het gehele Participatiebudget had benut, konden overschotten uit voorgaande jaren ingezet worden om het terugbrengen van de uitgaven wat geleidelijker te laten verlopen. Delft heeft met name in 2011 de uitgaven aan re-integratie sterk teruggebracht. In 2013 zijn de begrote uitgaven nog altijd hoger dan het jaarbudget, waardoor ook in 2013 het overschot uit voorgaande jaren nodig is.

**Tabel 4.3: Participatiebudget en uitgaven aan re-integratie 2011-2013**

|  | 2011      | 2012     | 2013                   |
|--|-----------|----------|------------------------|
| Participatiebudget, re-integratiedeel              | 11,5 mln. | 6,3 mln. | 6,3 mln.               |
| Meegenomen van Participatiebudget voorgaande jaren | 1,0 mln.  | 3,7 mln. | 2,2 mln.               |
| Uitgaven aan re-integratie                         | 9,9 mln.  | 9,2 mln. | 7,1 mln.<br>(prognose) |

Bron: door gemeente Delft verstrekte gegevens

Op termijn zal de gemeente Delft de uitgaven nog met ruim tien procent moeten terugbrengen om de uitgaven in evenwicht met het budget te brengen. Daar komt bij dat het Rijk in de komende jaren nog eens 25 procent bezuinigt op het re-integratiebudget. Delft zal dus nog flink moeten bezuinigen en/of het beleid moeten aanpassen.





## Uitgaven aan re-integratie

In tabel 4.4 zijn de re-integratie-uitgaven van de gemeente Delft uitgesplitst naar vijf hoofd-categorieën.

**Tabel 4.4: Uitgaven aan re-integratie**

|   | Uitgaven 2011 | Uitgaven 2012 | Uitgaven 2013<br>Prognose |
|---|---------------|---------------|---------------------------|
| Apparaatskosten                           | 2,6 mln.      | 2,4 mln.      | 2,2 mln.                  |
| Werktrajecten                             | 2,3 mln.      | 3,2 mln.      | 2,2 mln.                  |
| Gesubsidieerd werk en loonkostensubsidies | 2,3 mln.      | 1,6 mln.      | 1,1 mln.                  |
| Sociale activering/zorg                   | 2,3 mln.      | 1,5 mln.      | 0,9 mln.                  |
| Overige/diversen                          | 0,4 mln.      | 0,4 mln.      | 0,6 mln.                  |
| Totaal uitgaven re-integratie             | 9,9 mln.      | 9,1 mln.      | 7,1 mln.                  |

Bron: door gemeente Delft verstrekte gegevens

Uit tabel 4.4 kan het volgende worden afgeleid:

- De apparaatskosten zijn in de periode 2011-2013 met 15 procent afgenomen. Dit zijn de kosten van de interne afdelingen die zich met re-integratie bezighouden. Het gaat onder meer om het Vakteam Werk en een deel van het Jongerenloket.
- De uitgaven aan werktrajecten zijn in 2012 flink toegenomen en in 2013 weer afgenomen tot een iets lager niveau dan in 2011. Het gaat hier onder meer om de assessments en de werkervaringsbanen die worden ingezet voor de klantgroep Werk Traject.
- De uitgaven aan gesubsidieerde werk en loonkostensubsidies zijn meer dan gehalveerd. Het aandeel in de totale re-integratie-uitgaven is afgenomen van 25 procent naar 15 procent. Dit is vooral gerealiseerd door de afbouw van de oude vormen van structurele, gesubsidieerde banen zoals ID-banen en WIW-banen van 280 naar 45. Daarnaast worden ook tijdelijke vormen van loonkostensubsidie ingezet (zie paragraaf 3.4).
- De uitgaven aan sociale activering en zorg zijn ook meer dan gehalveerd. Dit gaat om trajecten waarmee klanten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, uit de klantgroep Participatie, worden begeleid om te stijgen op de participatieladder. Veel andere gemeenten financieren dit soort activiteiten helemaal niet meer uit het Participatiebudget. Soms wordt dit uit het WMO-budget gefinancierd, soms zijn de activiteiten stopgezet.





## Uitgaven aan re-integratie-instrumenten

Tabel 4.5 geeft inzicht in de uitgaven aan de belangrijkste re-integratie-instrumenten.

**Tabel 4.5: Uitgaven re-integratie-instrumenten**

|   | 2011      | 2012      | 2013      |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Apparaatskosten Vakteam Werk <sup>3</sup>                   | 2.294.000 | 2.010.000 | 1.882.000 |
| • waarvan Werk Direct                                       | -         | -         | 847.000   |
| • waarvan Werk Traject + Participatie + Kerndienstverlening | -         | -         | 1.036.000 |
| Assessment volwassenen                                      | 568.000   | 595.000   | 600.000   |
| Assessment jongeren   | 219.000   | 290.000   | 114.000   |
| Werkervaringsbanen Combiwerk                                | 533.000   | 750.000   | 439.000   |
| Werkervaringsbanen Werkplan                                 | 173.000   | 337.000   | 240.000   |
| Sociale activering Stunt                                    | 647.000   | 581.000   | 632.000   |
| Sociale activering/zorg GGZ/Doel                            | 1.000.000 | 480.000   | 250.000   |

Bron: door gemeente Delft verstrekte gegevens, afgerond in duizendtallen.

Uit tabel 4.5 blijkt het volgende:

- De gemeente Delft heeft in 2011 en 2012 samen het meeste uitgegeven aan sociale activering/zorg uitgevoerd door GGZ/Doel, namelijk bijna € 1,5 miljoen. De gemeente Delft heeft gekozen om vanaf 2012 het instrument sociale activering/zorg veel minder in te zetten, waardoor de uitgaven vanaf 2012 ook sterk zijn afgenomen.
- Daarna volgt het instrument sociale activering van Stunt. De uitgaven aan dit instrument zijn in beide jaren zo'n € 600.000 per jaar.
- Aan de werkervaringsbanen van Combiwerk werd in 2011 en 2012 ook zo'n 600.000 per jaar uitgegeven. Aan de werkervaringsbanen van Werkplan is minder dan de helft uitgegeven, namelijk zo'n € 250.000 per jaar.
- Aan de assessments voor volwassenen is ook zo'n € 600.000 per jaar uitgegeven. Aan de assessments voor jongeren zo'n € 250.000 per jaar. Beide instrumenten worden uitgevoerd door Combiwerk.
- Per jaar is zo'n € 1,5 miljoen uitgegeven aan instrumenten die Combiwerk uitvoert.
- Uit de begroting van 2013 blijkt dat de gemeente Delft zo'n € 850.000 uitgeeft aan Werk Direct, dit is inclusief het Werkgeversservicepunt.

<sup>3</sup> Het gaat hier uitsluitend om de apparaatskosten van Vakteam Werk. Dit is iets anders dan de totale apparaatskosten die in tabel 4.4 zijn opgenomen, waarin nog diverse andere kleine posten zijn opgenomen.





### 4.3 Kosten instrumenten per deelnemer

#### Uitgaven re-integratie per uitkeringsgerechtigde

In tabel 4.6 zijn de gemiddelde uitgaven aan re-integratie per uitkeringsgerechtigde opgenomen. Het gaat hier niet om de gemiddelde kosten van een re-integratietraject. Het gaat om de totale uitgaven aan re-integratie gedeeld door het totaal aantal WWB'ers, inclusief de WWB'ers voor wie geen traject is ingezet.

**Tabel 4.6: Uitgaven aan re-integratie per uitkeringsgerechtigde**

|      | Aantal uitkeringsgerechtigden * | Totale uitgaven re-integratie | Uitgaven per uitkeringsgerechtigde Delft |
|------|---------------------------------|-------------------------------|--|
| 2011 | 3.968                           | € 9.9 mln.                    | € 2.488                                  |
| 2012 | 4.046                           | € 9,2 mln.                    | € 2.267                                  |

\* Aantal uitkeringsgerechtigden = aantal huishoudens met BUIG-uitkering per 1/1 + instroom in dat jaar (bron: MAU-rapportage 2012, p. 20-21).

De gemiddelde re-integratie-uitgaven zijn van 2011 naar 2012 afgenomen met acht procent van bijna € 2.500 tot ruim € 2.200.

#### Gemiddelde uitgaven per traject

Tabel 4.7 geeft voor de belangrijkste re-integratie-instrumenten inzicht in de gemiddelde uitgaven per gestart traject.

**Tabel 4.7: Gemiddelde uitgaven per traject**

|   | Aantal gestarte trajecten 2011+2012 | Uitgaven 2011 en 2012 | Gemiddelde uitgaven per gestart traject |
|---|-------------------------------------|-----------------------|---|
| Assessment volwassenen                    | 507                                 | € 1.163.500           | € 2.295                                 |
| Assessment jongeren                       | 226                                 | € 510.100             | € 2.257                                 |
| Werkervaringsbanen Combiwerk <sup>4</sup> | 266                                 | € 854.713             | € 3.213                                 |
| Werkervaringsbanen Werkplan               | 165                                 | € 510.000             | € 3.091                                 |
| Sociale Activering Stunt                  | 235                                 | € 1.227.833           | € 5.225                                 |
| Sociale activering/zorg GGZ/Doel          | 233                                 | € 1.480.000           | € 6.352                                 |

Bron: Door gemeente Delft verstrekte gegevens

Uit tabel 4.7 blijkt dat de trajecten sociale activering het meeste kosten, namelijk ruim € 5.000 voor de trajecten van Stunt en ruim € 6.000 voor de trajecten van GGZ/Doel. De as-

<sup>4</sup> De totale uitgaven in 2011 en 2012 geboekt op Werkervaringsbanen Combiwerk waren € 1.283.380. Om tot een goed beeld van de kostprijs per werkervaringsbaan te komen, zijn hiervan de volgende bedragen afgetrokken: € 136.000 en € 150.000 doorloopkosten uit voorgaande jaren, € 26.667 kosten contract schoonmaak en beveiliging en € 116.000 vooruitbetaalde kosten 2013.





sessments kosten gemiddeld ruim € 2.200 en de werkervaringsbanen gemiddeld bijna € 4.200.

De kosten van een werkervaringsbaan bij Combiwerk (€ 3.213) zijn hoger dan van een werkervaringsbaan bij Werkplan (€ 3.091). Dit heeft te maken met de prijsafspraken die de gemeente Delft met de twee bedrijven heeft gemaakt:

- Combiwerk bracht in 2011 en 2012 voor de begeleiding per maand € 400 in rekening en voor een succesvolle plaatsing € 1.700.
- Werkplan rekende voor de begeleiding in de eerste drie maanden € 500 per maand en in de volgende negen maanden € 292 per maand.<sup>5</sup> Voor een succesvolle plaatsing kreeg Werkplan alleen € 1.700 als dit in de eerste zes maanden van een traject gebeurde. Een plaatsing tussen zes en twaalf maanden leverde Werkplan € 850 op en na twaalf maanden € 350.

Dit betekent dat alleen trajecten die minder dan een half jaar duren, bij Werkplan duurder zijn dan bij Combiwerk. Langere trajecten, zeker wanneer ze succesvol zijn, zijn bij Combiwerk duurder. Omdat deze trajecten meestal langer duren dan een half jaar, zijn de trajecten van Combiwerk gemiddeld duurder.

#### 4.4 Tot slot

Na 2011 is het tekort op het uitkeringsbudget sterk gedaald. Naar verwachting zal in 2013 het tekort zijn verdwenen. Desondanks blijft de hoogte van het uitkeringsbudget een financieel risico voor de gemeente. De uitgaven aan re-integratie zijn sinds 2010 gehalveerd, evenals het door het Rijk beschikbaar gestelde budget. Delft zal, net als alle andere gemeenten, de komende jaren flink moeten bezuinigen of aanpassingen in het beleid moeten aanbrengen om de uitgaven binnen het budget te houden.

---

<sup>5</sup> Dit zijn de prijzen voor het contract 2011-2012. In het contract 2012-2013 lagen de begeleidingskosten per maand iets hoger, namelijk € 508 in de eerste 3 maanden en € 297 daarna.





## 5 RESULTATEN VAN HET RE-INTEGRATIEBELEID

### 5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over de resultaten van het re-integratiebeleid van de gemeente Delft in 2011 en 2012. In elke paragraaf wordt antwoord gegeven op één onderzoeksvraag. Tevens worden per paragraaf de relevante normen getoetst. In het hoofdstuk komen achtereenvolgens de ontwikkeling van het bijstandsbestand, de uitstroom naar werk, de resultaten van de afzonderlijke re-integratie-instrumenten en de realisatie van de eigen doelstellingen aan bod.

### 5.2 Bestandsontwikkeling

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

(10) Welke resultaten heeft de gemeente gerealiseerd wat betreft de bestandsontwikkeling van, instroom in en uitstroom uit de WWB?

Voor de beantwoording van deze vraag wordt gebruikgemaakt van een benchmark<sup>1</sup>. De gemeente Delft wordt vergeleken met een groep gemeenten van vergelijkbare omvang en met een vergelijkbare sociale structuur en centrumfunctie en met het landelijk gemiddelde.

#### **Instroom in de bijstand**

Uit figuur 5.1 blijkt dat de instroom in de bijstand in Delft in 2011 en 2012 een stuk lager is dan gemiddeld in de groep vergelijkbare gemeenten en ook dan het landelijk gemiddelde. Het instroompercentage in Delft is van 2011 op 2012 verder afgenomen, net als in de groep vergelijkbare gemeenten en de landelijke ontwikkeling.

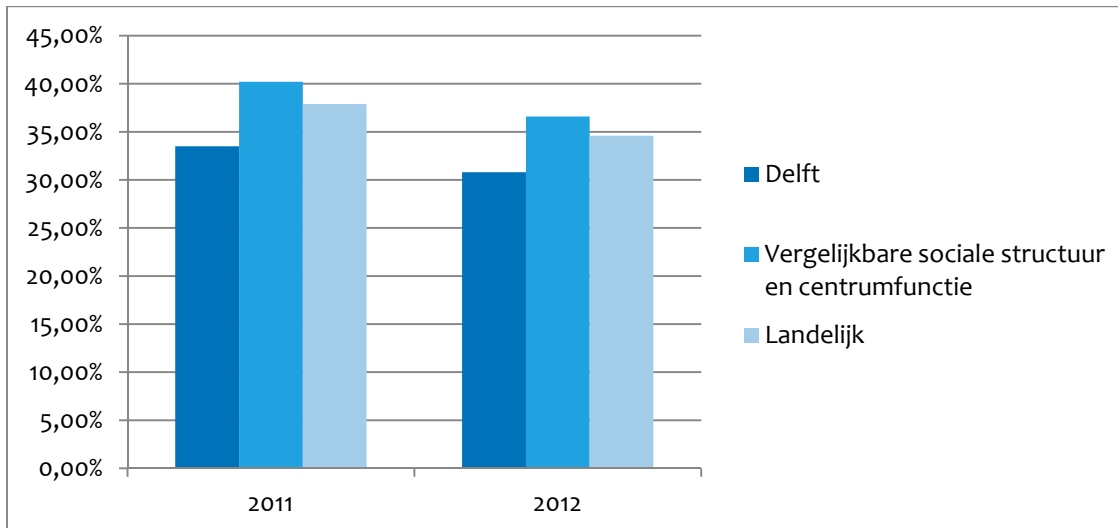
---

<sup>1</sup> Zie ook paragraaf 7.3 voor de resultaten van deze benchmark.





**Figuur 5.1: Instroompercentage in de bijstand\***



\* Het gaat om WWB- en WIJ-uitkeringen. Instroompercentage is instroom in het betreffende jaar gedeeld door volume aan het eind van het voorgaande jaar maal 100 procent.

Bron: CBS-bestand: *Standen en stromen van bijstandsuitkeringen per gemeente, 1999-2012*, 15 juli 2013, website CBS.

### Norm

(1) Het instroompercentage is in 2011 en 2012 gelijk of lager dan respectievelijk 40 procent en 37 procent, zijnde het gemiddelde in de groep gemeenten met vergelijkbare omvang en sociale structuur en centrumfunctie.

#### Bevindingen:

De gemeente Delft voldoet met instroompercentages van 34 procent in 2011 en 31 procent in 2012 ruim aan deze norm.

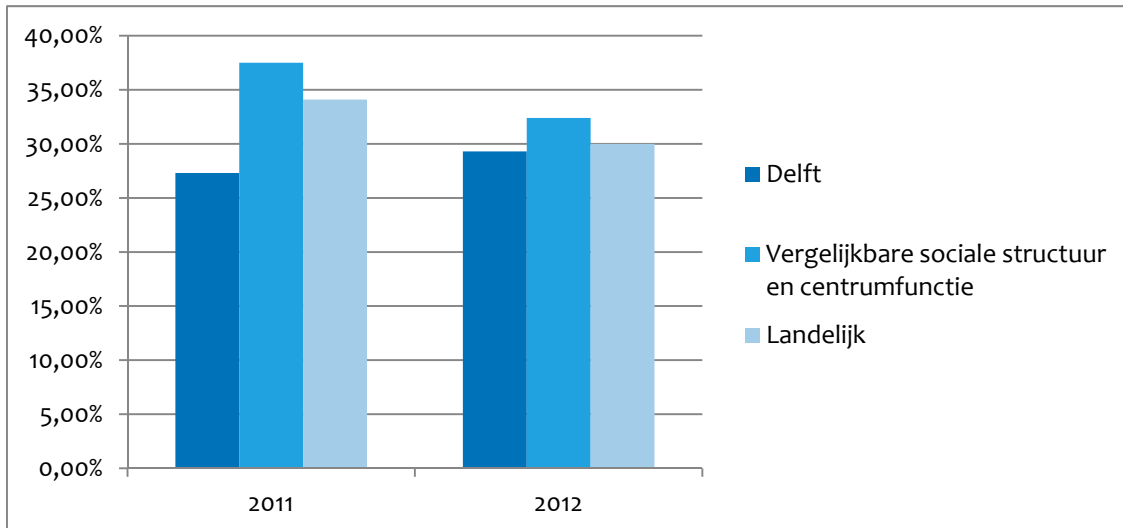
### Uitstroom uit de bijstand

Uit figuur 5.2 blijkt dat de uitstroom uit de bijstand in Delft in 2011 en 2012 lager is dan gemiddeld in de groep vergelijkbare gemeenten en dan het landelijk gemiddelde. Met name in 2011 is het uitstroompercentage een stuk lager. In 2012 is het verschil met de groep vergelijkbare gemeenten kleiner geworden en is het verschil met het landelijk gemiddelde bijna verdwenen.





**Figuur 5.2: Uitstroompercentage uit de bijstand\***



\* Het gaat om WWB- en WIJ-uitkeringen. Uitstroompercentage is uitstroom in het betreffende jaar gedeeld door volume aan het eind van het voorgaande jaar maal 100 procent.

Bron: CBS-bestand: *Standen en stromen van bijstandsuitkeringen per gemeente, 1999-2012*, 15 juli 2013, website CBS.

### Norm

(2) Het uitstroompercentage is in 2011 en 2012 gelijk of groter dan respectievelijk 38 procent en 32 procent, zijnde het gemiddelde in de groep gemeenten met vergelijkbare omvang en sociale structuur en centrumfunctie.

#### Bevindingen:

De gemeente Delft voldoet met uitstroompercentages van 27 procent in 2011 en 29 procent in 2012 niet aan deze norm. Delft heeft wel duidelijk vooruitgang geboekt: het verschil met de andere gemeenten is een stuk kleiner geworden.

### Ontwikkeling bijstandsvolume

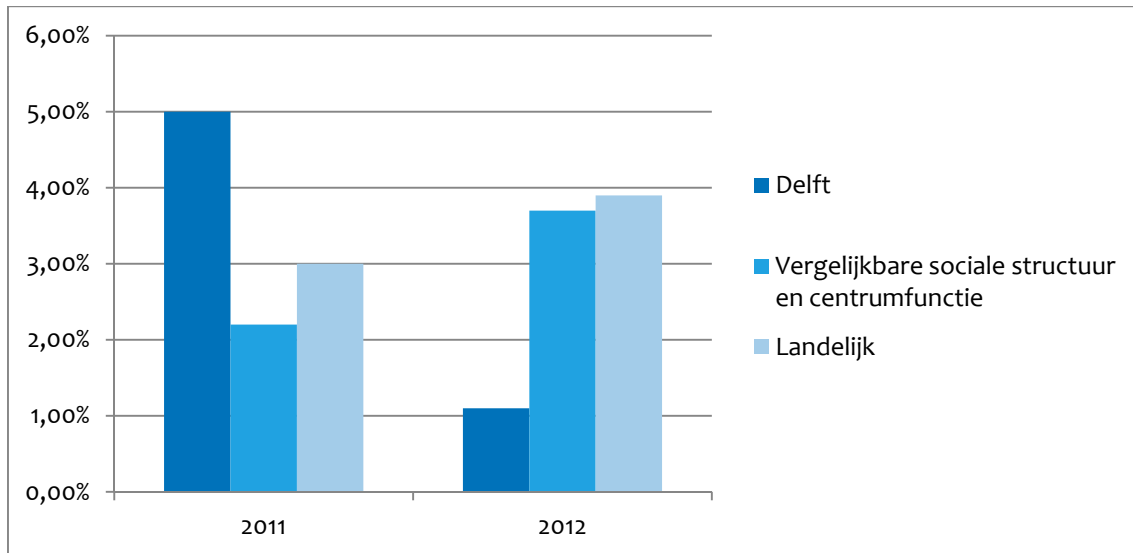
Uit figuur 5.3 blijkt dat in Delft de ontwikkeling van het bijstandsvolume in 2012 (+1,1%) beter was dan gemiddeld in de groep vergelijkbare gemeenten en dan het landelijk gemiddelde.<sup>2</sup> In 2011 was dit nog niet het geval (+5,0%). Deze vooruitgang is met name het gevolg van de vooruitgang die de gemeente Delft in 2012 met de uitstroom heeft gerealiseerd, terwijl de vergelijkbare gemeenten juist minder uitstroom hebben gerealiseerd.

<sup>2</sup> De ontwikkeling van het bijstandsvolume is een resultante van instroom en uitstroom. De relatief goede prestatie van Delft wat betreft het bijstandsvolume wil zeggen dat de goede prestatie met de instroombeperking de minder goede prestatie met de uitstroombevordering volledig heeft gecompenseerd.





**Figuur 5.3: Ontwikkeling van het aantal bijstandsgerechtigden\***



\* Het gaat om WWB- en WIJ-uitkeringen.

Bron: CBS-bestand: *Standen en stromen van bijstandsuitkeringen per gemeente, 1999-2012*, 15 juli 2013, website CBS

### Norm

(3) Het bijstandsvolume in de gemeente Delft is in 2011 en 2012 evenveel of minder toegenomen dan respectievelijk 2,2 procent en 3,7 procent, zijnde het gemiddelde in de groep gemeenten met vergelijkbare omvang en sociale structuur en centrumfunctie.

#### Bevindingen:

De gemeente Delft voldoet in 2011 met een volumestijging van 5,0 procent niet aan deze norm. Met een volumestijging van 1,1 procent in 2012 voldoet Delft wel aan deze norm. Delft heeft vooruitgang geboekt.

## 5.3 Uitstroom naar werk

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

(11) Welke resultaten heeft de gemeente gerealiseerd wat betreft uitstroom naar werk na de inzet van trajecten, duurzame uitstroom en volledige uitstroom uit de uitkering?

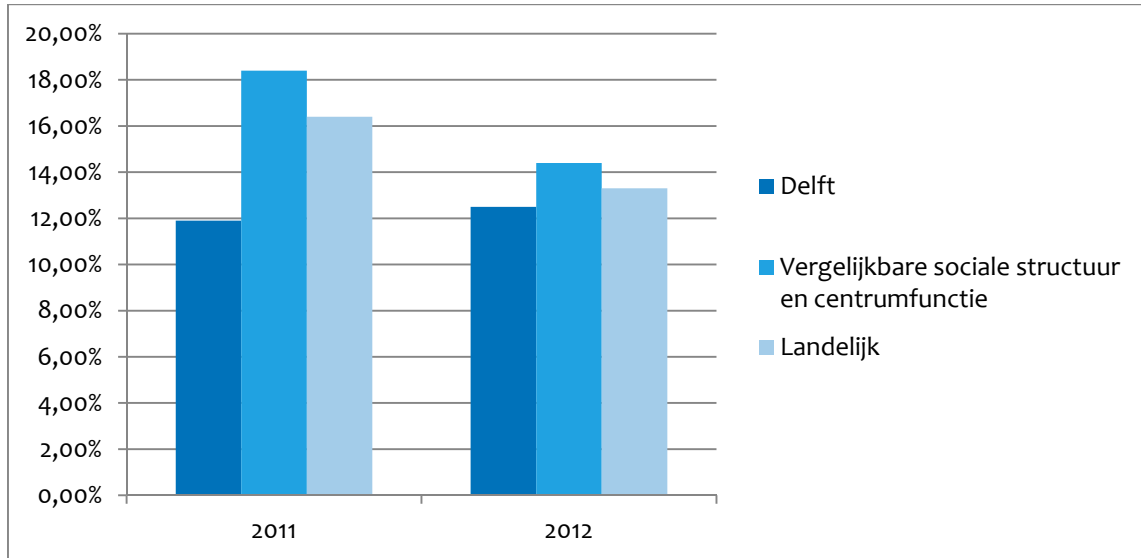
### Percentage uitstroom naar werk

Uit figuur 5.4 blijkt dat de uitstroom naar werk in Delft in 2011 en 2012 lager is dan gemiddeld in de groep vergelijkbare gemeenten en dan het landelijk gemiddelde. Met name in 2011 is het uitstroombestand een stuk lager. In 2012 is het verschil met de groep vergelijkbare gemeenten en met het landelijk gemiddelde kleiner geworden.





**Figuur 5.4: Percentage uitstroom naar werk\***



\* Het gaat om WWB- en WIJ-uitkeringen. Uitstroompercentage naar werk is uitstroom naar werk in het betreffende jaar gedeeld door het bijstandsvolume aan het eind van het voorgaande jaar maal 100 procent.

Bron: CBS, *Overgang van bijstand naar werk 2011 en 2012*

Uit tabel 5.1 blijkt dat de uitstroom naar werk is afgenomen van 416 naar 343 personen. In de eerste negen maanden van 2013 ligt de uitstroom naar werk iets onder het niveau van 2012. In 2011 had nog bijna de helft van de klanten die uitstroomde naar werk op eigen kracht een baan gevonden. In 2012 is dit aandeel sterk gedaald naar ongeveer een kwart. Dit betekent dus dat steeds meer klanten die uitstromen naar werk, hierbij re-integratie-ondersteuning van de gemeente hebben gekregen.

**Tabel 5.1: Uitstroom naar werk na inzet re-integratie**

|                                       | 2011 | 2012 | 2013<br>(tot 1/10) |
|---------------------------------------|------|------|--------------------|
| Uitstroom naar werk                   | 416  | 343  | 244                |
| Waarvan na inzet van re-integratie    | 226  | 256  | 192                |
| Percentage na inzet van re-integratie | 54%  | 75%  | 79%                |

Bron: Aangeleverd door de gemeente Delft: Managementinformatie lijst COO1 10-10-2013





## Norm

(4) De uitstroom naar werk in 2011 en 2012 als percentage van het aantal bijstandsklanten is gelijk of groter dan respectievelijk 18 procent en 14 procent, zijnde het gemiddelde in de groep gemeenten met vergelijkbare omvang en sociale structuur en centrumfunctie.

### Bevindingen:

De gemeente Delft voldoet met uitstroompercentage naar werk van 12 procent in 2011 en 13 procent in 2012 niet aan deze norm. Delft heeft wel duidelijk vooruitgang geboekt: het verschil met de andere gemeenten is een stuk kleiner geworden.

## Volledige uitstroom

De gemeente Delft is naar aanleiding van de tekorten op het uitkeringsbudget gestart met beleid om naast volledige uitstroom ook meer gedeeltelijke uitstroom naar parttime werk te realiseren. De uitkering van een bijstandsklant die parttime gaat werken, wordt immers verrekend met de inkomsten uit arbeid, waardoor de uitgaven aan uitkeringen afnemen.

Dit beleid werpt z'n eerste vruchten af: in de eerste negen maanden van 2013 is het aantal klanten waarvan de uitkering dit jaar minimaal één keer is verrekend in verband met andere inkomsten met bijna een derde toegenomen ten opzicht van 2012.

Uit tabel 5.2 blijkt dat het aandeel volledige uitstroom in de totale uitstroom naar werk is gedaald van 27 procent naar 22 procent. Dit is deels het gevolg van de toename van het aantal klanten dat parttime is gaan werken, maar ook van de afname van het aantal klanten dat volledig uitstroomt. In 2013 is het aandeel volledige uitstroom verder gedaald naar 17 procent. Dit is vooral het gevolg van de toename van het aantal verrekeningen.

**Tabel 5.2: Volledige versus gedeeltelijke uitstroom (in personen)**

|   | 2011  | 2012  | 2013<br>(t/m sep) |
|---|-------|-------|-------------------|
| Volledige uitstroom naar werk                   | 416   | 343   | 244               |
| Verrekening inkomsten (minimaal 1x in dit jaar) | 1.135 | 1.235 | 1.218             |
| Aandeel volledige uitstroom                     | 27%   | 22%   | 17%               |
| Norm  | 38%   | 32%   | nvt               |

Bron: Door de gemeente Delft verstrekte gegevens.





## Norm

(5) Het aantal WWB'ers dat aan het werk gaat en daarmee volledig uitstroomt uit de uitkering als percentage van het totaal aantal WWB'ers in Delft dat gaat werken, is gelijk of hoger dan het landelijk gemiddelde, zijnde 38% in 2011 en 32% in 2012.

### Bevindingen:

De gemeente Delft voldoet niet aan deze norm. Hierbij is een kanttekening op zijn plaats. Wanneer het aandeel volledige uitstroom daalt doordat gedeeltelijke uitstroom in de plaats komt van volledige uitstroom, is dit een achteruitgang. Dit lijkt in Delft in 2012 het geval. Wanneer het aandeel volledige uitstroom daalt doordat meer klanten parttime gaan werken zonder dat dit ten koste gaat van volledige uitstroom, dan is het een vooruitgang. Dit lijkt in Delft in 2013 ook het geval.

## Duurzame uitstroom

De gemeente Delft kon alleen inzicht geven in de duurzame uitstroom na de inzet van de werkervaringsbanen van Combiwerk en Werkplan, omdat deze bedrijven een bonus krijgen als een klant meer dan zes maanden aan het werk blijft en zij hierover informatie aan de gemeente moeten leveren. De gemeente beschikt dus niet over informatie over de mate waarin klanten vanuit Werk Direct c.q. het Werkgeversservicepunt duurzaam aan het werk gaan<sup>3</sup>. Uit tabel 5.3 blijkt dat bijna driekwart van de plaatsingen die met de werkervaringsbanen worden gerealiseerd, meer dan zes maanden duurt. De twee uitvoerders verschillen nauwelijks in de mate van duurzaamheid van de uitstroom.

**Tabel 5.3: Percentage duurzame uitstroom na de inzet van werkervaringsbanen**

|                                | Combiwerk | Werkplan | Totaal |
|--------------------------------|-----------|----------|--------|
| Aantal plaatsingen             | 94        | 37       | 131    |
| Aantal plaatsingen > 6 maanden | 68        | 27       | 95     |
| Percentage duurzaam            | 72%       | 73%      | 73%    |

Bron: Door de gemeente Delft verstrekte gegevens. Het betreft de contracten 2011, 2012 en 2013 met Combiwerk en Werkplan.

## Norm

(6) Het aantal Delftse WWB'ers dat meer dan zes maanden aan het werk blijft, als percentage van het aantal WWB'ers dat in 2011 werk vindt na re-integratieondersteuning, is gelijk of hoger dan het landelijk gemiddelde, zijnde 68 procent.

### Bevindingen:

De gemeente Delft voldoet met de werkervaringsbanen, die een duurzame uitstroom van 73 procent hebben, aan deze norm. De gemeente heeft geen informatie over de mate waarin met de klantgroep Werk Direct duurzame uitstroom gerealiseerd wordt.

<sup>3</sup> De gemeente Delft houdt in de KCC-monitor wel bij hoeveel procent van de nieuwe instroom klanten betreft die in de 12 maanden ervoor met reden werk zijn uitgestroomd uit de uitkering. Deze informatie is niet gerelateerd aan de inzet van instrumenten.





## 5.4 Resultaten re-integratie-instrumenten

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

(12) Wat zijn de resultaten van de verschillende re-integratie-instrumenten in termen van instroom, uitval, uitstroom en werkaanvaarding?

### Werktrajecten door externen

In tabel 5.4 zijn de resultaten opgenomen van de werkervaringsbanen die door Combiwerk en Werkplan worden uitgevoerd. De totale uitstroompercentages na de inzet van werkervaringsbanen is 51 procent voor Combiwerk en 54 procent voor Werkplan. Het uitstroompercentage naar werk is een stuk lager: 29 procent voor Combiwerk en 20 procent voor Werkplan. Dit betekent dat de helft van de uitstroom na de inzet van een werkervaringsbaan uitstroomt wegens andere redenen dan het vinden van een baan. De uitvoerders merken hierbij op dat een deel van deze uitstroom om andere redenen wel het gevolg is van de inzet van de werkervaringsbaan. Een deel van de klanten kiest ervoor om af te zien van de uitkering om niet meer in een werkervaringsbaan te hoeven werken.

**Tabel 5.4: Resultaten werkervaringsbanen Combiwerk en Werkplan\***

|                                | Combiwerk  | Werkplan   |
|--------------------------------|------------|------------|
| Aantal afgeronde trajecten     | 235        | 107        |
| • waarvan uitstroom naar werk  | 68 (29%)   | 21 (20%)   |
| • waarvan uitstroom anderszins | 51 (22%)   | 37 (35%)   |
| • waarvan niet succesvol       | 116 (49%)  | 49 (46%)   |
| <b>Succespercentage</b>        | <b>51%</b> | <b>54%</b> |
| Resultaatafspraak contract     | 50%        | 40% / 45%  |

\* Het gaat voor Combiwerk om de contracten 2011, 2012 en 2013 en voor Werkplan om de contracten die lopen van mei 2011 tot mei 2012 en van mei 2012 tot mei 2013. Er is alleen gekeken naar de afgeronde trajecten; bij Combiwerk lopen nog 138 trajecten, bij Werkplan nog 59 trajecten.

Bron: Het door de gemeente Delft verstrekte excelbestand: 'Resultaten contracten 1-ste half jaar 2013'

### Trajecten sociale activering door externen

In tabel 5.5 zijn de resultaten opgenomen van de twee belangrijkste instrumenten voor de klanten van het Participatiehuis: de trajecten sociale activering van Stichting Stunt en de trajecten zorg/sociale activering van GGZ/Doel. Uit de tabel blijkt dat de uitstroom naar werk vanuit deze trajecten niet hoog is: 6 procent bij Stunt en 4 procent bij Doel. Dit is ook niet het doel van deze trajecten. Trajecten van Stunt zijn succesvol wanneer de klant doorstroomt naar een werktraject, naar vrijwilligerswerk of naar betaald werk. Dit lukt bij de helft van de trajecten. Bij het Programma Doel worden met individuele klanten doelen af-







gesproken. Wanneer deze doelen worden bereikt, is het traject succesvol. Dit is in driekwart van de trajecten het geval.

**Tabel 5.5: Resultaten activering en zorg 2011 – 2013\***

|                            | Stunt      | Doel       |
|----------------------------|------------|------------|
| Aantal afgeronde trajecten | 109        | 165        |
| • waarvan succesvol werk   | 6 (6%)     | 6 (4%)     |
| • waarvan succesvol overig | 49 (45%)   | 120 (72%)  |
| • waarvan niet succesvol   | 54 (50%)   | 39 (24%)   |
| <b>Succespercentage</b>    | <b>50%</b> | <b>76%</b> |
| Resultaatafspraak contract | 75%        | 60%        |

\* Het gaat voor Stunt om de contracten 2012 en 2013 en voor Programma Doel om de contracten 2011, 2012 en 2013.

Bron: Excelbestand: 'Resultaten contracten activering/zorg 20131-ste half jaar'

### Resultaten van interne afdelingen

In tabel 5.6 zijn de resultaten van de verschillende afdelingen van de gemeente Delft opgenomen. Bij de cijfers van 2013 hoort de opmerking dat de registratie van het uitkeringssysteem (GWS) waarop deze zijn gebaseerd, een vertraging kent. Wat vooral opvalt, is dat het Werkgeversservicepunt in de eerste negen maanden van 2013 al veel meer plaatsingen heeft gerealiseerd dan in heel 2012. Ook in het kader van social return zijn al veel meer plaatsingen gerealiseerd dan in 2012. Dit betreft echter ook plaatsingen op stageplekken en werkervaringsbanen.

**Tabel 5.6: Uitstroom naar werk**

|                           | 2012 | 2013<br>Eerste 9 maanden |
|---------------------------|------|--------------------------|
| Werk Direct               | 118  | 93                       |
| Werk Traject/Participatie | 103  | 64                       |
| Jongerenloket             | 70   | 50                       |
| Werkgeversservicepunt     | 99   | 146                      |
| Social return *           | 13   | 62                       |

\* Plaatsingen social return betreffen ook stageplekken en werkervaringsbanen.

Bron: Door de gemeente aangeleverde gegevens op basis van de KCC-Monitor

### Maatregelenbeleid

In tabel 5.7 ten slotte zijn de aantallen maatregelen opgenomen die de gemeente Delft in de periode 2011-2013 heeft ingezet. Een maatregel wordt ingezet als een WWB'er zich niet aan de regels houdt die gelden voor het recht op een uitkering. Een maatregel kan een waarschuwing zijn of een bepaald percentage korting op de uitkering voor één of enkele maand(en). In tabel 5.7 worden drie soorten maatregelen onderscheiden: maatregelen als





gevolg van fraude, maatregelen als gevolg van het achterhouden van informatie en maatregelen als gevolg van het weigeren van passend werk of niet goed meewerken met een re-integratietraject. Voor de effectiviteit van het re-integratiebeleid zijn met name de maatregelen werk/re-integratie van belang. Deze zijn in aantal flink toegenomen van bijna 200 in 2011 naar bijna 500 in 2012. In de eerste helft 2013 zijn al bijna 400 maatregelen ingezet, 800 op jaarbasis dus.

**Tabel 5.7: Aantal ingezette maatregelen door de gemeente Delft**

| Soort maatregelen  | 2011       | 2012         | 2013<br>Eerste 6 maanden |
|--------------------|------------|--------------|--------------------------|
| Fraude             | 126 (31%)  | 126 (12%)    | 75 (13%)                 |
| Werk/re-integratie | 196 (48%)  | 473 (45%)    | 389 (69%)                |
| Informatie         | 90 (22%)   | 445 (43%)    | 99 (18%)                 |
| Totaal             | 412 (100%) | 1.044 (100%) | 563 (100%)               |

Bron: KCC-Monitor

## 5.5 Realisatie eigen doelstellingen

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

(13) In hoeverre zijn de beleidsdoelen met betrekking tot het re-integratiebeleid gerealiseerd?

### Hoofddoelstellingen

Het re-integratiebeleid van de gemeente Delft had in de periode vanaf 2011 twee hoofddoelstellingen (zie ook hoofdstuk 2):

1. Uitkomen met het uitkeringsbudget in 2014
2. De ontwikkeling van het bijstandsbestand loopt in de pas met de landelijke ontwikkeling

Wat betreft de eerste doelstelling is vanaf 2011 sprake van een positieve ontwikkeling. In 2011 was het tekort op het uitkeringsbudget -28 procent, in 2012 -9 procent. De verwachting is dat de gemeente Delft in 2013 al geen tekort meer zal hebben op het uitkeringsbudget (zie paragraaf 4.2).

De gemeente Delft heeft de tweede hoofddoelstelling in 2011 niet gehaald en in 2012 wel (zie paragraaf 5.2). Uit de benchmark blijkt dat het aantal bijstandsgerechtigden in 2011 in Delft meer toeneemt dan het landelijk gemiddelde. In 2012 is de groei lager dan het landelijk gemiddelde.





## Norm

(7) De gemeente Delft heeft de beleidsdoelstellingen voor 2011 en 2012 gerealiseerd, binnen de daartoe gestelde (financiële) kaders.

### Bevindingen:

De realisatie van de twee hoofddoelstellingen laat een positieve ontwikkeling zien. Naar verwachting zal Delft in 2013 al geen tekort meer hebben op het uitkeringsbudget en in 2012 is de ontwikkeling van het bijstandsbestand gunstiger dan het landelijke gemiddelden. In 2011 was dit nog niet het geval. Delft voldoet dus grotendeels aan deze norm.

## Doelstellingen uitstroom naar werk

De gemeente Delft heeft een algemene doelstelling voor de omvang van de uitstroom naar werk. Opvallend is dat de gemeente Delft, in tegenstelling tot andere gemeenten, geen algemene doelstelling heeft voor het beperken van de instroom.

In 2011 en 2012 had de gemeente Delft alleen een algemene doelstelling voor de uitstroom naar werk en een specifieke doelstelling voor de uitstroom naar werk en studie voor jongeren. In 2013 zijn specifiekere doelstellingen voor de verschillende afdelingen geformuleerd. In tabel 5.8 zijn deze uitstroomdoelstellingen en realisatiecijfers opgenomen.

**Tabel 5.8: Realisatie doelstellingen uitstroom naar werk**

|  | 2011         |            | 2012         |            | 2013                   |                         |                       |
|--|--------------|------------|--------------|------------|------------------------|-------------------------|-----------------------|
|  | Taakstelling | Realisatie | Taakstelling | Realisatie | Taakstelling heel 2013 | Taakstelling (tot 1/10) | Realisatie (tot 1/10) |
| Totale uitstroom uit uitkering door werk (aantallen klanten) | 350          | 416        | 350          | 343        | 429                    | 322                     | 244                   |
| • Waarvan vanuit <b>Werk Direct</b>                          | -            | -          | -            | 118        | 189                    | 142                     | 93                    |
| • Waarvan vanuit <b>Werk Traject/ Participatiehuis</b>       | -            | -          | -            | 103        | 148                    | 111                     | 64                    |
| • Waarvan vanuit <b>Kerndienstverlening</b>                  | -            | -          | -            | 25         | 32                     | 24                      | 15                    |
| • Waarvan jongeren   | 50           | 47         | 50           | 70         | 60                     | 45                      | 50                    |
| • Waarvan <b>niet</b> ingedeelde klanten                     |              | -          |              | 27         | -                      | -                       | 22                    |
| Uitstroom jongeren uit uitkering door studie                 | 40           | 52         | 40           | 39         | 50                     | 38                      | 51                    |

Bron: door de gemeenten aangeleverde gegevens op basis KCC plus lijst SOO4 2011,2012,2013 uitstroom WWB naar reden

Uit tabel 5.8 blijkt dat het volgende:

- De algemene uitstroomdoelstelling naar werk en de uitstroomdoelstellingen voor jongeren zijn in 2011 en 2012 gehaald of nagenoeg gehaald.





- De doelstellingen voor de uitstroom naar werk zijn in 2013 veel ambitieuzer dan in 2012. Omdat de officiële registratie van het uitkeringssysteem een vertraging kent, kan nu niet worden vastgesteld of de gemeente Delft op koers ligt om de uitstroomdoelstellingen voor 2013 te halen. Volgens de afdeling Werk zelf zit men na negen maanden iets onder de taakstelling.
- Het Werkgeversservicepunt zit op koers om de taakstelling voor 2013 te halen. Met social return is na negen maanden al het dubbele van de taakstelling voor het hele jaar gehaald.

### Doelstellingen voor externe partners

Met de externe uitvoerders van trajecten zijn in de contracten taakstellingen afgesproken over de uitstroom naar werk of het succespercentage.

Met de uitvoerders van de werkervaringsbanen (zie tabel 5.4) zijn afspraken gemaakt over de uitstroom naar werk. Met Combiwerk zijn andere afspraken gemaakt dan met Werkplan. Van Combiwerk wordt volgens het contract verwacht dat 40 procent van de beëindigde trajecten resulteert in een reguliere baan van twaalf uur of meer en 10 procent in uitstroom uit de uitkering om andere redenen. Met Werkplan is in het contract de afspraak gemaakt dat van de trajecten die in 2011 zijn gestart, 40 procent resulteert in een reguliere baan van meer dan twaalf uur en trajecten die in 2012 zijn gestart 45 procent.

In de praktijk lijkt de impliciete afspraak te zijn gemaakt dat 50 procent van de trajecten van Combiwerk en 40 procent dan wel 45 procent van de trajecten van Werkplan moeten resulteren in uitstroom uit de uitkering, ongeacht de reden.

Uit tabel 5.4 is af te leiden dat beide bedrijven deze impliciete taakstelling halen: beide realiseren een uitstroom van 50 procent of meer. De contractuele taakstelling wordt door beide bedrijven niet gehaald: de uitstroom naar werk is immers slechts 29 procent voor Combiwerk en 20 procent voor Werkplan.

Uit tabel 5.5 blijkt dat Stichting Stunt met een succespercentage van 50% de taakstelling van 75% lang niet haalt. Het gaat hier om activeringstrajecten die een succes zijn bij doorstroom naar een werktraject, plaatsing op vrijwilligerswerk of op een betaalde baan.

Uit tabel 5.6 blijkt dat GGZ/Doel de taakstelling wel haalt. Hierbij is een kanttekening op zijn plaats: het gaat om het realiseren van doelstellingen voor individuele klanten die door de uitvoerders zelf, in overleg met de consultants van de gemeente, zijn opgesteld.





## Norm

(8) De gemeente Delft heeft de doelstellingen voor de afzonderlijke re-integratie-instrumenten in 2011 en 2012 gerealiseerd, binnen de daartoe gestelde (financiële) kaders.

### Bevindingen:

- De algemene uitstroomdoelstelling naar werk en de uitstroomdoelstellingen voor jongeren zijn in 2011 en 2012 zijn gehaald of nagenoeg gehaald.
- Het is nog niet bekend of de veel ambitieuzere algemene uitstroomdoelstelling en de doelstellingen voor de klantgroepen Werk Direct en Werk Traject voor 2013 worden gehaald.
- Voor het Werkgeversservicepunt en social return worden de doelstellingen voor 2013 ruim gehaald.
- Met de werkervaringsbanen worden de contractuele doelstellingen voor de uitstroom naar werk niet gehaald.
- Ook de doelstelling voor de sociale activeringstrajecten door Stichting Stunt is niet gehaald.
- De doelstelling voor de trajecten zorg/sociale activering van GGZ/Doel is wel gehaald.
- De realisatie van deze norm laat dus een wisselend beeld zien: de uitstroomdoelstellingen voor de eigen afdelingen en instrumenten zijn wel gehaald, de uitstroomdoelstellingen voor de externe partners grotendeels niet.

## 5.5 Tot slot

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het re-integratiebeleid van de gemeente Delft voor de periode vanaf 2011 in beeld gebracht zijn. De gemeente beschikt over gedetailleerd beeld van de resultaten van de trajecten die uitgevoerd worden door externe partners. Informatie over de resultaten van de eigen afdelingen is alleen voor 2013 beschikbaar. Voor de resultaten van het Delftse re-integratiebeleid in het algemeen geldt dat de gemeente in de onderzoeksperiode een vooruitgang heeft geboekt voor wat betreft de volumeontwikkeling, de instroom in de bijstand en de uitstroom naar werk.



## 6. EVALUATIE EN TERUGKOPPELING

### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de volgende vragen onderzoeksvragen beantwoord:

(14) Krijgen het college van B en W en de gemeenteraad voldoende informatie over de resultaten van het re-integratiebeleid om de effectiviteit van het beleid vast te kunnen stellen?

(15) Wordt de uitvoering van het re-integratiebeleid periodiek geëvalueerd en in hoeverre wordt het beleid of de doelstellingen op basis van de uitkomsten van deze evaluaties bijgesteld?

Paragraaf 6.2 gaat over de informatie over het beleid en de resultaten die daaruit aan de raad worden gestuurd. Paragraaf 6.3 gaat in op de beschikbare managementinformatie. In paragraaf 6.4 komt aan de orde of en hoe het beleid wordt geëvalueerd en bijgesteld.

### 6.2 Informatie over beleid en resultaten

De gemeenteraad wordt vooral via programmabegrotingen, jaarverslagen en voortgangsrapportages op hoofdlijnen geïnformeerd over de resultaten van beleid. Naast de programmabegrotingen en de jaarverslagen is in de volgende documenten, die de raad heeft ontvangen, informatie over de resultaten van het beleid opgenomen:

- Programmabegroting en jaarverslag;
- Voortgangsrapportage Taskforce WWB (april 2013);
- Factsheet re-integratie (juli 2013);
- MAU-jaarrapportages (over de jaren 2011, 2012).

De informatie in de programmabegrotingen en jaarverslagen geeft een globaal beeld van de resultaten op de indicatoren uit de programmabegroting. De voortgangsrapportage Taskforce WWB bevat informatie over de realisatie van doelstellingen met betrekking tot het terugdringen van het tekort, de instroom en uitstroom en de ontwikkeling van het bijstandsvolume in vergelijking met andere gemeenten. Het Factsheet re-integratie bevat eveneens informatie over het aantal uitkeringen, instroom, uitstroom en ontwikkeling van het bijstandsvolume. De gemeente Delft maakt daarbij gebruik van de monitor van APE. De MAU-rapportages bevatten gegevens over de ontwikkeling van het WWB-bestand en de besteding van de budgetten op hoofdlijnen en over de resultaten van uitstroombevordering en instroombeperking op hoofdlijnen en op het niveau van instrumenten. Daarnaast bieden de MAU-rapportages inzicht in de verdeling van het klantenbestand over de treden





van de participatieladder. De MAU-rapportages bieden hiermee een uitgebreid overzicht van de resultaten van het re-integratiebeleid. De Inspectie SZW constateert op basis hiervan dat de gemeente Delft nagenoeg geheel invulling heeft gegeven aan de verbetermaatregelen om het tekort op het uitkeringsbudget terug te dringen.

Belangrijke keuzes ten aanzien van de uitvoering zijn opgenomen in de RINK-nota en het Actieplan Participatie 2011-2012. Deze zijn aan de raad gestuurd. De voortgangsrapportage met betrekking tot het actieplan is als bijlage bij de MAU-rapportage 2011 gevoegd. Hierin wordt onder andere de voortgang met betrekking tot de inzet van het nieuwe dienstverleningsconcept, de jongerenaanpak en marktwerking beschreven. In oktober 2012 heeft het college, op verzoek van de raad, de raad geïnformeerd over de stand van zaken rondom social return.

In vergelijking met andere gemeenten wordt de raad uitgebreid geïnformeerd over het re-integratiebeleid<sup>1</sup>. Vanuit de raad zijn geen signalen over gebrek aan informatie<sup>2</sup>. De raad is wel kritisch over de resultaten van het re-integratiebeleid. Dit blijkt uit de motie Efficiënte uitvoering re-integratiebeleid uit mei 2012.

### 6.3 Sturingsinformatie management

De gemeente Delft beschikt over veel en gedetailleerde managementinformatie over ontwikkelingen in het klantenbestand en over de inzet van trajecten en instrumenten. De belangrijkste documenten waarin deze managementinformatie is opgenomen zijn:

- de KCC-monitor;
- kwartaalrapportages van externe uitvoerders;
- overzicht resultaten van re-integratie per half jaar (Excelbestand).

#### **KCC-monitor**

De KCC-monitor bevat onder andere informatie over het aantal nieuwe en lopende uitkeringen, over de omvang en reden van uitstroom, over de aantallen trajecten en de resultaten daarvan en over de positie van klanten op de participatieladder. Bij de trajecten wordt onderscheid gemaakt naar gestarte, lopende en beëindigde trajecten en de resultaten van beëindigde trajecten. De KCC-monitor bevat geen informatie over de resultaten van de verschillende externe uitvoerders van trajecten. De informatie over de Werkacademie is bij

---

<sup>1</sup> Dit is vooral het gevolg van de MAU-rapportages en de verantwoording over de Taskforce WWB. De P&C-cyclus voegt hier weinig aan toe.

<sup>2</sup> Voor dit onderzoek zijn geen raadsleden geïnterviewd. De uitspraken over de informatievoorziening aan de raad zijn gebaseerd op documenten en een interview met de raadsgriffier.





voorbeeld wel opgenomen, maar dit is niet uitgesplitst naar de verschillende uitvoerders van de Werkacademie. Daarnaast bestaat de categorie RIB-traject, waarbij niet naar afzonderlijke uitvoerders wordt uitgesplitst. De gegevens worden per maand, per kwartaal en voor het gehele jaar gepresenteerd en zijn beschikbaar voor de gehele onderzoeksperiode (2011, 2012 en 2013).

### **Resultaten trajecten**

Externe uitvoerders van re-integratie leveren per kwartaal een kwartaalrapportage op waarin informatie is opgenomen over het aantal gestarte, lopende en beëindigde trajecten, over de omvang van voortijdige uitval, uitstroom naar werk en uitstroom om overige redenen en over de mate waarin de doelstellingen worden gerealiseerd. De kwartaalrapportages zijn opgebouwd volgens een vast format. Het format van Combiwerk wijkt af van de rapportages van andere uitvoerders. Zo bieden de kwartaalrapportages van Combiwerk ook inzicht in het verzuim en de gemiddelde duur van succesvolle en niet-succesvolle trajecten.

De gemeente Delft heeft daarnaast een bestand waarin per half jaar voor de contracten met externe uitvoerders van re-integratie-, activerings- en zorgtrajecten de resultaten van trajecten worden bijgehouden. Daarbij wordt onderscheid gemaakt naar aantal gestarte trajecten, aantal trajecten succesvol afgerond door werk, uitstroom anderszins en niet succesvol afgerond. In het overzicht staat tevens de resultaatafspraken uit het contract, zodat direct duidelijk is of de doelstelling in dat halve jaar is behaald of niet. Deze gegevens zijn beschikbaar voor de jaren 2012 en 2013.

Voor de eerste helft van 2011 is resultaatinformatie alleen op meer geaggregeerd niveau beschikbaar, namelijk over de aantallen trajecten werk, sociale activering en zorg en de succespercentages van deze drie typen trajecten. Daarbij wordt geen onderscheid gemaakt naar uitvoerder. Voor de tweede helft van 2011 is de informatie over de resultaten van trajecten alleen via de kwartaalrapportages van de uitvoerders zelf beschikbaar.

## **6.4 Evaluatie van beleid**

In de onderzoeksperiode is geen brede evaluatie van het re-integratiebeleid uitgevoerd. Toch heeft de gemeente op verschillende momenten teruggekeken naar de resultaten van het re-integratiebeleid en op basis daarvan aanpassingen gedaan.

In de RINK-nota eind 2010 schetst de gemeente de nieuwe uitgangspunten van het re-integratiebeleid. De economische crisis, de toename van het aantal WWB'ers en een oplo-







pend tekort op het I-deel waren aanleiding voor de beleidskeuzes in deze nota. Sindsdien heeft de gemeente nog verschillende aanvullingen en aanpassingen gedaan in het beleid. In het kader van de MAU-aanvraag in maart 2011 heeft de gemeente Delft haar beleid uitgebreid beschreven. Op basis daarvan heeft gemeente Delft eveneens in het kader van de MAU-aanvraag een verbeterplan gemaakt. In dit verbeterplan en in het Actieplan Participatie uit juli 2011 zijn de uitgangspunten van de RINK-nota verder uitgewerkt en aangevuld met extra beleidsmaatregelen. In 2012 besluit de ambtelijke organisatie van de gemeente Delft om een Taskforce WWB in te stellen. De aanleiding voor de Taskforce WWB is de analyse van de gemeente dat het beleid tot op dat moment onvoldoende oplevert.

In de voortgangsrapportages van de Taskforce WWB en het Actieplan Participatie wordt de voortgang op de verschillende doelstellingen beschreven en wordt vooruitgekeken naar de het komende jaar. Op basis van de ervaringen worden ook aanpassingen gedaan. Zo heeft het Werkgeversservicepunt het aanbodgericht acquireren zoals in het Actieplan Participatie is beschreven losgelaten, omdat deze aanpak niet succesvol bleek.

#### **Evaluatie van afzonderlijke instrumenten**

De re-integratie-instrumenten worden op verschillende manieren geëvalueerd. Ten eerste voert de contractadviseur kwartaalgesprekken met alle partners over de voortgang en resultaten binnen het lopende contract. Daarnaast worden aan het einde van iedere contractperiode van een jaar de contracten geëvalueerd door het contractmanagement. In deze evaluaties wordt teruggekeken naar wat is gedaan en met welk resultaat. Op basis hiervan geeft de contractadviseur een advies om een contract al dan niet te verlengen of aan te passen.

Naast deze vormen van evaluaties per kwartaal en per jaar is voor een aantal instrumenten een uitgebreidere evaluatie uitgevoerd. Hierin wordt niet alleen naar de resultaten gekeken, maar ook naar de ervaringen van de consultants en/of klanten, en worden de aanpak en de resultaten vergeleken met vergelijkbare instrumenten uit andere gemeenten. Zo heeft contractmanagement in 2009 een uitgebreide evaluaties uitgevoerd van de Werkwijzer, een voorloper van de Werkacademie. Ook heeft contractmanagement de ritmeplekken geëvalueerd door consultants te vragen naar hun ervaringen met dit instrument.

#### **Leren van andere gemeenten**

De gemeente Delft maakt bij de beleidsvorming regelmatig gebruik van ervaringen uit andere gemeenten en kennis uit landelijk onderzoek. Zo heeft de gemeente Delft op basis van bestaande onderzoeken de succesfactoren bij re-integratie op een rijtje gezet en daarbij aangegeven wat de gemeente Delft op die punten doet of van plan is te gaan doen.





Delft maakt daarnaast op verschillende manieren gebruik van kennis en ervaringen uit andere gemeenten. Zo neemt de gemeente Delft actief deel aan de RPA Haaglanden, waarin op bestuurlijk en op beleidsniveau wordt overlegd en kennis wordt uitgewisseld. Hetzelfde geldt voor het netwerk van de G33, waartoe Delft is toegetreden. Andere voorbeelden zijn dat de aanpak van de Taskforce WWB gebaseerd is op de plannen van de gemeente Den Haag en dat voor de inzet van de activeringsperiode voor volwassenen is gekeken naar de ervaringen in Leeuwarden, Rotterdam en Leiden.

### Normen

(15) De resultaten van het re-integratiebeleid en van elk van de afzonderlijke re-integratie-instrumenten worden gemonitord en hierover wordt minimaal jaarlijks inzichtelijk gerapporteerd.

(16) Het beleid wordt jaarlijks geëvalueerd en de uitkomsten van de evaluaties worden gebruikt om het beleid of de beleidsdoelstellingen zo nodig bij te stellen. Jaarlijks wordt het beleid aangepast naar aanleiding van nieuwe wet- en regelgeving, ontwikkelingen in beschikbare budgetten en economische ontwikkelingen.

### Bevindingen

- De gemeente volgt de resultaten van afzonderlijke instrumenten via kwartaalrapportages en kwartaalgesprekken. Daarnaast worden instrumenten jaarlijks geëvalueerd.
- Het re-integratiebeleid is niet breed geëvalueerd, maar op verschillende momenten wordt teruggekeken naar het beleid en worden op basis van ervaringen en resultaten uit het verleden aanpassingen gedaan in het beleid. Daarnaast maakt de gemeente Delft actief gebruik van kennis uit onderzoek en ervaringen van andere gemeenten. De gemeente Delft voldoet hiermee aan deze normen.

## 6.5 Tot slot

De gemeente Delft beschikt over zeer uitgebreide en gedetailleerde managementinformatie. De managementinformatie biedt geen inzicht in de route die klanten volgen na de overdracht van de ene naar de andere klantgroep en in de doorstroom van werk met loonkostensubsidie naar werk zonder loonkostensubsidie. De gemeente Delft evalueert het re-integratiebeleid op uitvoeringsniveau uitgebreid. Delft maakt daarbij bovendien actief gebruik van inzichten en ervaringen die elders zijn opgedaan.



## 7. NULMETING EN BENCHMARK

### 7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen de resultaten van de nulmeting en de benchmark aan bod.

In paragraaf 7.2 komen de belangrijkste conclusies aan de orde van het onderzoek naar beleid en uitvoering in de afgelopen jaren (de nulmeting). Vervolgens gaat paragraaf 7.3 in op de bevindingen van de vergelijking van de prestaties van de gemeente Delft met andere gemeenten (de benchmark).

Daarna worden in paragraaf 7.4 enkele goede voorbeelden uit andere gemeenten beschreven. Hiermee wordt onderzoeksvraag 17 beantwoord: *Wat kan de gemeente Delft nog leren van 'best practices' uit andere gemeenten?*

Tot slot komen in paragraaf 7.5 de verbetermogelijkheden aan bod, waarmee onderzoeksvraag 16 wordt beantwoord: *Welke verbeteringen zijn gezien de effectiviteit van het beleid mogelijk?*

### 7.2 Resultaten nulmeting

Op basis van het onderzoek naar beleid en uitvoering in de periode 2010 tot halverwege 2013, de nulmeting, kunnen de onderstaande conclusies geformuleerd worden.

#### **Hoofddoelstellingen**

- Het re-integratiebeleid van de gemeente Delft heeft zich de afgelopen jaren gericht op twee hoofddoelstellingen: uitkomen met het uitkeringsbudget en de ontwikkeling van het aantal bijstandsgerechtigden in de pas laten lopen met de landelijke ontwikkeling.
- Het tekort op het uitkeringsbudget in Delft is na 2011 sterk gedaald. Naar verwachting zal al in 2013 het tekort zijn verdwenen en de eerste hoofddoelstelling gerealiseerd zijn. Wel blijft de hoogte van het uitkeringsbudget, door de onzekerheid rondom de verdeel-systeematiek, het grootste financiële risico voor de gemeente Delft.
- De tweede hoofddoelstelling is in 2011 niet gehaald, maar in 2012 wel: toen is het bijstandsbestand in Delft veel minder gegroeid dan het landelijk gemiddelde.

#### **Beleid**

- Kenmerkend voor het Delftse re-integratiebeleid is dat het beleid gericht is op een brede doelgroep. Er wordt ook geïnvesteerd in klanten zonder direct perspectief op betaald werk. Deze activeringstrajecten moeten hen stapje voor stapje dichterbij de arbeidsmarkt brengen en uiteindelijk aan het werk krijgen.
- De kansrijke klanten worden in Delft snel geïdentificeerd en intensief begeleid.





- Andere klanten doen in trajecten werkervaring op om van daaruit regulier werk te vinden.
- Een belangrijke kracht van het Delftse beleid is de inbedding van het Werkgeversservicepunt in een regionale structuur.

### **Aansturing van de uitvoering**

- In de organisatie is gekozen voor een strikte scheiding tussen de opdrachtgever (Cluster Samenleving) en opdrachtnemer (Vakteam Werk en het Jongerenloket). De uitvoerende afdelingen worden via contracten met prestatieafspraken aangestuurd. Deze wijze van aansturen draagt bij aan het inzicht in de resultaten op afdelingsniveau.
- De algemene uitstroomdoelstelling naar werk en de uitstroomdoelstellingen voor jongeren zijn in 2011 en 2012 nagenoeg gehaald. Of de veel ambitieuzere uitstroomdoelstellingen voor 2013 gehaald worden, is nog onzeker. De taakstellingen voor het Werkgeversservicepunt en social return worden in 2013 ruim gehaald.
- Ook met alle externe partners zijn prestatiecontracten gesloten. Wat daarbij opvalt, is dat de taakstellingen van deze partners vaak niet worden gehaald (werkervaringsbanen Werkacademie en sociale activering Stunt).

### **Werkervaringsbanen Werkacademie**

- Ongeveer de helft van de werkervaringsbanen resulteert in uitstroom uit de uitkering. Slechts de helft van deze uitstroom is uitstroom naar werk.
- Ondanks dat de criteria voor klanten voor de werkervaringsbanen bij Werkplan en Combiwerk gelijk zijn, worden de moeilijker bemiddelbare klanten vaak naar Werkplan verwezen. Verder blijken de contractvoorwaarden voor Werkplan strenger dan voor Combiwerk en zijn de werkervaringsbanen van Werkplan goedkoper dan die van Combiwerk.

### **Uitgaven aan re-integratie**

- De uitgaven aan re-integratie zijn sinds 2010 gehalveerd, evenals het door het Rijk beschikbaar gestelde budget. Delft zal de komende jaren flink moeten bezuinigen of het beleid moeten aanpassen om de uitgaven binnen het budget te houden.
- De belangrijkste ontwikkelingen in de re-integratie-uitgaven van de afgelopen jaren zijn een halvering van de uitgaven aan gesubsidieerde arbeid en loonkostensubsidies, een halvering van de uitgaven aan sociale activering, een afname van de uitgaven aan de eigen afdelingen en gelijkblijvende uitgaven aan werktrajecten.





### Resultaatinformatie en evaluatie

- De gemeente Delft beschikt over gedetailleerde resultaatinformatie waar het gaat om de trajecten die uitgevoerd worden door externe partners. Informatie over de resultaten van de verschillende gemeentelijke afdelingen is voor de jaren 2011 en 2012 nog niet beschikbaar. Over 2013 is wat dit betreft al meer informatie beschikbaar. Er is geen informatie over de langetermijneffecten van de sociale activerings- en zorgtrajecten en over de doorstroom van ex-klanten van gesubsidieerd naar ongesubsidieerd werk.
- Op verschillende momenten en niveaus vindt evaluatie van het Delftse beleid plaats. Zowel op het niveau van afzonderlijke re-integratie-instrumenten als op het niveau van de uitgangspunten van het re-integratiebeleid wordt teruggekeken en worden aanpassingen gedaan. Delft maakt daarbij bovendien actief gebruik van inzichten en ervaringen die in andere gemeenten zijn opgedaan.

### 7.3 Resultaten benchmark

In dit onderzoek zijn de prestaties van de gemeente Delft op drie manieren vergeleken met andere gemeenten.<sup>1</sup>

#### 1. Prestaties ontwikkeling aantal bijstandsgerechtigden, in- en uitstroom

Op de eerste plaats is de gemeente Delft wat betreft instroom in en uitstroom uit de bijstand vergeleken met een groep vergelijkbare gemeenten. Deze gemeenten zijn ongeveer even groot als Delft en hebben een vergelijkbare sociale structuur en centrumfunctie.<sup>2</sup> Met deze benchmark zijn de resultaatnormen 1 tot en met 4 getoetst en kunnen over de resultaten van het Delftse re-integratiebeleid de volgende conclusies getrokken worden:

- Delft presteert met de instroombeperking in 2011 en 2012 beter dan de vergelijkbare gemeenten; de instroom in Delft is in beide jaren een stuk lager.
- Delft presteert met de uitstroombevordering in beide jaren minder goed dan de vergelijkbare gemeenten; de uitstroom is lager. De gemeente heeft wat dit betreft wel vooruitgang geboekt; het verschil met de andere gemeenten is veel kleiner geworden.
- Delft presteert in 2012 beter dan vergelijkbare gemeenten wat betreft de ontwikkeling van het aantal bijstandsklanten. Dit is een duidelijke vooruitgang ten opzichte van 2011, toen het aantal bijstandsklanten juist meer groeide dan in vergelijkbare gemeenten. De-

---

<sup>1</sup> De resultaten van de eerste twee delen van deze benchmark zijn uitgebreid beschreven in de paragrafen 5.2 en 5.3. De resultaten van het derde deel van deze benchmark zijn beschreven in de paragrafen 3.4 en 3.5.

<sup>2</sup> Deze benchmarkgroep bestaat uit de volgende gemeenten: Alkmaar, Deventer, Dordrecht, Gouda, Helmond, Hengelo, Hilversum, Leiden, Leidschendam-Voorburg, Lelystad, Purmerend, Roosendaal, Schiedam, Spijkenisse, Venlo en Vlaardingen.





ze vooruitgang komt vooral doordat de uitstroom in Delft iets is toegenomen, terwijl deze in de vergelijkbare gemeenten juist flink is afgenomen.

- Wat betreft de uitstroom naar werk presteerde Delft in 2011 veel minder goed dan vergelijkbare gemeenten. In 2012 heeft Delft de achterstand deels ingehaald. Hier lijkt nog verbetering mogelijk.

## **2. Prestaties volledige en duurzame uitstroom**

Op de tweede plaats is de gemeente Delft vergeleken met het landelijk gemiddelde voor wat betreft de mate waarin de uitstroom naar werk leidt tot volledige uitstroom uit de uitkering en de duurzaamheid van de uitstroom naar werk. Hiermee zijn de resultaatnormen 5 en 6 getoetst en kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- In de gemeente Delft is in 2011 en 2012 het aandeel volledige uitstroom in de totale uitstroom naar werk een stuk lager dan het landelijk gemiddelde. Anders geformuleerd, in Delft stroomt een groter deel uit naar parttime werk. Een kanttekening is hierbij op zijn plaats: de gemeente Delft is in de loop van 2012 gestart met een beleid om naast volledige uitstroom ook meer gedeeltelijke uitstroom naar parttime werk te realiseren. De resultaten van dit beleid zijn zichtbaar in 2013 waar de toename van parttime werk onder bijstandskanten, niet ten koste lijkt te zijn gegaan van volledige uitstroom.
- De duurzaamheid van de uitstroom na de inzet van werkervaringsbanen van Combiwerk en Werkplan is groter dan het landelijk gemiddelde: driekwart van de uitstroom naar werk duurt langer dan zes maanden.

## **3. Voorwaarden voor effectieve inzet van Work First en loonkostensubsidies**

Op de derde plaats is gebruik gemaakt van een landelijk onderzoek naar de effectiviteit van verschillende re-integratie-instrumenten in gemeenten. Op basis daarvan kon worden vastgesteld in hoeverre de Werkacademie en de inzet van loonkostensubsidies in Delft voldoen aan de voorwaarden voor een effectieve inzet van deze instrumenten. Hiermee konden de procesnormen 17 tot en met 23 (Werkacademie) en 24 tot en met 30 (loonkostensubsidies) worden getoetst. Op basis hiervan zijn de volgende conclusies getrokken:

- Positief aan de Werkacademie is het gevarieerde werkaanbod in de beschikbare werkervaringsbanen, de ruime aandacht voor werknemersvaardigheden en werkzoekvaardigheden daarbij en de screening vooraf waardoor zelfredzame klanten niet in werkervaringsbanen komen. Daar staat tegenover dat de gemeentelijke consulenten nauwelijks contact hebben met de klanten tijdens deze werkervaringsbanen en het verzuim van werknemers in werkervaringsbanen hoog.
- De gemeente Delft heeft bij de inzet van loonkostensubsidies weinig aandacht voor de duurzaamheid van de plaatsingen. Hoewel de werkgever de intentie moet hebben om een werknemer na de subsidieperiode in dienst te houden, wordt niet de voorwaarde





gesteld dat de werkgever de werknemer bij gebleken geschiktheid na afloop van de subsidie moet behouden. De werknemers krijgen van de gemeente geen begeleiding gericht op doorstroom naar ongesubsidieerd werk en de gemeente houdt niet bij hoeveel klanten ongesubsidieerd werk bemachtigen.

#### 7.4 Lessen van andere gemeenten

Op basis van de specifieke kenmerken van het Delftse re-integratiebeleid zijn uit verschillende onderzoeksrapporten, drie praktijkvoorbeelden uit andere gemeenten geselecteerd, waarvan de gemeente Delft kan leren. Deze worden hieronder kort beschreven.

##### **Dossieronderzoek Alphen aan de Rijn<sup>3</sup>**

De gemeente Alphen aan de Rijn maakt, vergelijkbaar met de gemeente Delft, onderscheid tussen drie sporen: bemiddeling (spoor 1) werkstages en participatiebanen (spoor 2) en activering (spoor 3). Een dossieronderzoek van de rekenkamercommissie eind 2011 leverde inzicht op de routes die klanten volgen vanaf het moment dat ze instromen in de uitkering. Hieruit kwam naar voren dat klanten in de periode dat zij een uitkering ontvangen vrijwel voortdurend op traject zitten. Vrijwel alle klanten volgen bovendien meer dan één traject, ongeacht hun afstand tot de arbeidsmarkt; gemiddeld hadden de klanten tussen 3 en 4 trajecten achter elkaar gevolgd. Ook direct bemiddelbare klanten komen niet zonder aanzienlijke inspanningen aan het werk. Het komt regelmatig voor dat klanten ‘terugvallen’ in een lager spoor, in plaats van dat zij de gewenste opwaartse mobiliteit laten zien.

De gemeente Delft heeft weinig zicht op de routes die klanten volgen vanaf het moment van instroom. Het is bijvoorbeeld niet duidelijk welk deel van de klanten dat vanuit het Participatiehuis doorstroom naar Werk Traject op termijn uitstroomt naar werk. Een dossieronderzoek zou inzicht kunnen bieden in de routes van klanten vanaf instroom in de uitkering en een antwoord kunnen geven op de vragen in hoeverre de eerste inschatting van het instroomteam klopt en in hoeverre klanten die een sociale activerings- of zorgtraject volgen op termijn aan het werk komen, zoals het brede re-integratiebeleid van Delft beoogt.

##### **Introductieweek gemeente Den Haag<sup>4</sup>**

In de periode 2011-2012 nodigde de gemeente Den Haag volwassen burgers die zich melden voor een uitkering uit voor de introductieweek. Het ging om een programma op maat van maximaal vijf dagdelen met voorlichting over rechten en plichten, workshops over de aanvraag van de uitkering, kinderopvang, schuldhulpverlening en een gesprek waarin be-

---

<sup>3</sup> Rekenkamercommissie Alphen aan den Rijn: *Inzicht in sporenbeleid. Eindrapport van het onderzoek naar de effectiviteit en efficiency van het re-integratiebeleid van Alphen aan den Rijn*, februari 2012, bijlage 2.

<sup>4</sup> Regioplan: *Uitvoeringsthermometer WWB Den Haag*, oktober 2012, p. 15-16.





paald wordt welk type dienstverlening de klant zou krijgen. De gemeente Den Haag, maakte, vergelijkbaar met de gemeente Delft, onderscheid tussen het instrument 'Direct aan het werk', werkervaringsbanen en participatie (sociale activering). Aan het einde van de introductieweek werd de uitkeringsaanvraag ingediend.

Het doel van de introductieweek was de instroom te beperken met 50 procent. Den Haag slaagde erin dit te realiseren. Daarnaast werden klanten die wel een aanvraag indienden direct doorverwezen naar een van de re-integratie-instrumenten van de gemeente Den Haag. Hiermee slaagde de gemeente Den Haag erin al binnen een week klanten in te delen. De gemeente Delft zet hiervoor een assessment van maximaal vier weken in, nadat klanten al een gesprek met een consultant van het instroomteam hebben gehad. De periode van diagnose en doorverwijzing is voor de klanten van de gemeente Delft die doorstromen naar een werkervaringsplek of een activeringstraject dan ook relatief lang. De gemeente Delft zou op basis van de ervaringen in Den Haag kunnen onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om de periode van diagnose en doorverwijzing in te korten.

#### **Het Nijverheidscentrum gemeente Goes<sup>5</sup>**

Centraal in het re-integratiebeleid van de gemeente Goes staat het Nijverheidscentrum. Burgers die een uitkering aanvragen, gaan binnen enkele dagen na het eerste gesprek met de gemeente bij het Nijverheidscentrum aan het werk. Deelnemers kunnen bij het Nijverheidscentrum verschillende soorten werk doen. Het Nijverheidscentrum heeft onder meer een houtafdeling, een metaalafdeling en een wasserij. Het gaat vooral om ambachtelijk werk. Tijdens het werk worden de deelnemers door de werkmeesters geobserveerd en worden werknemersvaardigheden aangeleerd. Daarnaast heeft het Nijverheidscentrum een test- en trainingscentrum.

Het Nijverheidscentrum is een instrument dat vergelijkbaar is met de werkervaringsplekken van Combiwerk. Het verschil is dat het traject binnen het Nijverheidscentrum maximaal 6 weken duurt. Na die zes weken moeten klanten zijn uitgestroomd uit de uitkering of naar een passend vervolgtraject zijn doorverwezen. Van de deelnemers vond in de periode 2010-2012 bijna 40 procent binnen zes weken een baan en nog eens 20 procent zag af van de uitkering of stroomde om een andere reden de uitkering uit. De aanpak van de gemeente Delft kent een assessment van vier weken, waarin nog niet aan uitstroom naar werk wordt gewerkt. Het Nijverheidscentrum slaagt er daardoor in om voor een groep klanten die daartoe in staat is sneller uitstroom naar werk te realiseren. De kosten van het instrument zijn beperkt: ruim 2.200 euro per gestart traject.

---

<sup>5</sup> Rekenkamercommissie Goes: *Re-integratiebeleid gemeente Goes, november 2013*, p. 16-18 (in december 2013 openbaar).







## 7.5 Mogelijkheden voor verhoging effectiviteit

In deze paragraaf komen de mogelijkheden voor de gemeente Delft aan bod om de effectiviteit van het re-integratiebeleid te verhogen. Deze zijn gebaseerd op de nulmeting en de benchmark.

- Bij Werk Traject kan de diagnose- en assessmentfase worden bekort, zodat klanten sneller op werkervaringsbanen aan het werk kunnen en ook sneller ingezet kan worden op uitstroom. Hiermee kunnen kosten bespaard worden en klanten sneller uitstromen.
- De criteria voor de keuze tussen werkervaringsbanen van Combiwerk en van Werkplan kunnen verhelderd worden: voor welke klanten zijn de werkervaringsbanen van Combiwerk effectief en voor welke klanten de werkervaringsbanen van Werkplan? Dit kan de effectiviteit van dit instrument verhogen en het maakt een strakkere regie van de gemeente op deze keuze mogelijk.
- De werkervaringsbanen resulteren slechts in een kwart van de trajecten in betaald werk. Een onderzoek naar de mogelijkheden voor verhoging van de effectiviteit van de werkervaringsbanen is nodig. De vraag die hierin meegenomen moet worden is of voor de klanten die uiteindelijk niet uitstromen naar werk, maar om andere redenen, het instrument werkervaringsbanen, wel het meest effectief is. Daarnaast kunnen de kosten wellicht worden teruggebracht door aan Combiwerk te vragen de werkervaringsbanen voor dezelfde prijs en onder dezelfde voorwaarden als Werkplan aan te bieden.
- De consultants van de gemeente voeren momenteel alleen regie op de individuele trajecten via de externe partners. Zij hebben nauwelijks contact met de klanten gedurende de trajecten. Meer gemeentelijke regie kan bijdragen aan handhaving op verzuim en werkzoekgedrag en als tegenwicht tegen het (productie)belang van de bedrijven die de werkervaringsbanen beschikbaar stellen.
- Het terugdringen van het verzuim in werkervaringsbanen kan resulteren in lagere kosten en hogere effectiviteit.
- Meer aandacht voor de doorstroom van werknemers met loonkostensubsidie naar ongesubsidieerd werk, kan de effectiviteit van het instrument loonkostensubsidie verhogen. Aangezien UWV de eerste is die profiteert van deze doorstroom, omdat instroom in de WW wordt voorkomen, ligt samenwerking met UWV voor de hand.
- Het volgen van klanten die doorstromen van sociale activeringstrajecten naar werktrajecten, kan op termijn de effectiviteit van de sociale activeringstrajecten in termen van uitstroom naar betaald werk, verhogen.
- Van belang is, tot slot, om de sterke kanten van het Delftse beleid te behouden: de regionale samenwerking in de werkgeversbenadering, de aansturing van de gemeentelijke afdelingen op resultaatstellingen en de managementinformatie.



## 8. DE TOEKOMST EN STRESSTEST

### 8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op onderzoeksvraag 18: Wat moet aan het beleid en de uitvoering veranderd worden om de gemeente in staat te stellen de Participatiewet op adequate wijze uit te voeren? Dit is de stresstest.

In paragraaf 8.2 komen de voorbereidingen van de gemeente Delft op de Participatiewet aan bod. In paragraaf 8.3 worden de voorbereidingen in Delft beoordeeld aan de hand van een aantal eisen waaraan gemeenten moeten voldoen, om goed voorbereid te zijn op de komst van de Participatiewet. Deze eisen zijn opgenomen in het normenkader (zie bijlage 3). Paragraaf 8.4 gaat over de wijze waarop het college de gemeenteraad informeert over de voorbereidingen op de Participatiewet. Paragraaf 8.5 ten slotte bevat de uitkomst van de stresstest.

### 8.2 Voorbereidingen gemeente Delft op Participatiewet

De gemeente Delft bereidt zich langs twee lijnen voor op de komst van de Participatiewet: de oprichting van het Werkbedrijf en het Programma Participatiewet Arbeidsmarktregio Haaglanden.

#### *Het Werkbedrijf*

Het Werkbedrijf is een fusie van het SW-bedrijf Combiwerk en de gemeentelijke afdeling Vakteam Werk die verantwoordelijk is voor het uitvoeren van een groot deel van het re-integratiebeleid. Hiermee worden de functies re-integratie en uitvoering Wsw in één organisatie gebracht, zoals dit ook in de Participatiewet beoogd wordt. De belangrijkste redenen voor deze fusie zijn ontschotting van de uitvoering, samenvoeging van doelgroepen om werkgevers beter te kunnen bedienen en een betere benutting van de infrastructuur van Combiwerk, mede ook omdat de Wsw wordt afgebouwd.

De consultants van Vakteam Werk die nu klanten van Werk Direct, Werk Traject, Participatie en Kerndienstverlening bedienen, gaan hun werkzaamheden vanuit Combiwerk uitvoeren, waar nu al een belangrijk deel van de huidige re-integratietrajecten wordt uitgevoerd. Door de uitvoering van de Wsw heeft Combiwerk expertise die de gemeente Delft nodig heeft voor de re-integratie van de nieuwe doelgroep van de Participatiewet, de jonggehandicapten. Combiwerk heeft namelijk ruime ervaring met het bieden van beschut werk aan en detacheren van mensen met een beperking.

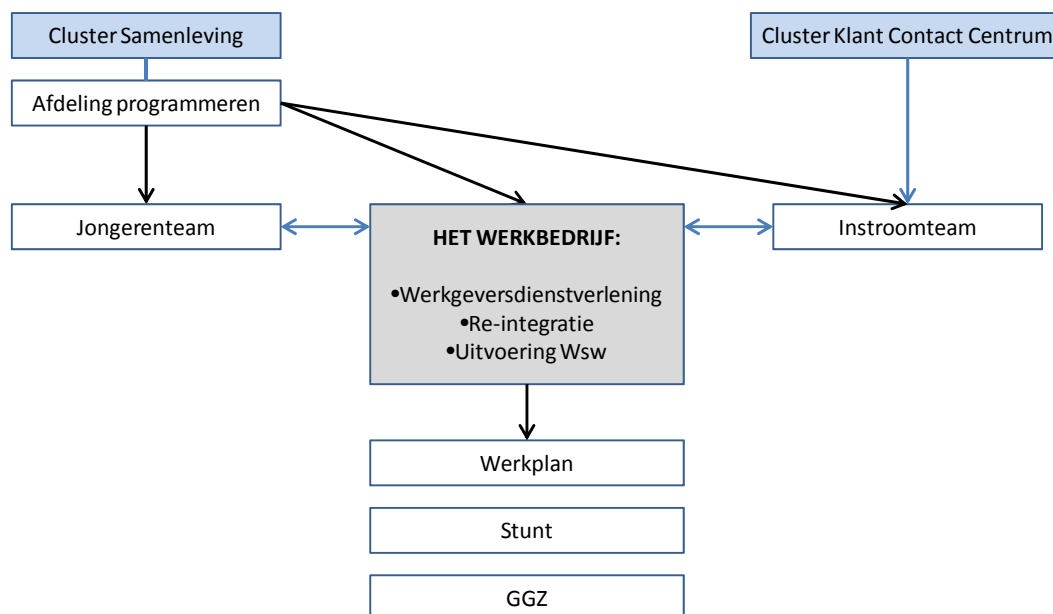




Met het oprichten van het Werkbedrijf gaan ook de werkgeversbenaderingen van de gemeente en Combiwerk samen. Ook dit zorgt voor inbreng van expertise die de gemeente voor de Participatiewet nodig heeft. Het gaat erom dat het vervullen van bestaande vacatures niet zal voldoen om jonggehandicapten aan het werk te krijgen. De accountmanagers moeten in gesprek met werkgevers om functies aan te passen of nieuwe functies te creëren voor jonggehandicapten. De werkervaringsbanen die de gemeente Delft nu inzet voor de klantgroep Werkt Traject, zijn volgens de gemeente ook geschikt voor jonggehandicapten.

Vooralsnog is het oprichten van het Werkbedrijf vooral een organisatorische operatie. Het brengt niet meteen ook grote inhoudelijke beleidswijzigingen met zich mee. In figuur 8.1 is weergegeven hoe de organisatie er waarschijnlijk uit gaat zien. De formele oprichting van het Werkbedrijf is in het eerste kwartaal van 2014 voorzien.

**Figuur 8.1: Toekomstige organisatie van het re-integratiebeleid in Delft**



### Besturingsmodel Werkbedrijf

Met de oprichting van het Werkbedrijf wordt, net als in het huidige organisatiemodel, een duidelijke splitsing in rollen aangebracht tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Het cluster Samenleving heeft een opdrachtgevende rol en is verantwoordelijk voor de strategie en het beleid van het totale beleidsterrein van het Werkbedrijf, dus zowel ten aanzien van de Wsw als re-integratie. Het cluster Samenleving sluit een prestatiecontract





met het Werkbedrijf waarin prestatiedoelstellingen zijn opgenomen. Op basis van het prestatiecontract wordt een prestatiebegroting voor het Werkbedrijf ingericht.

Het Werkbedrijf maakt concrete werkafspraken met deze externe partners. Daarnaast moet het Werkbedrijf afspraken maken met de gemeentelijke afdelingen die andere delen van de Participatiewet uitvoeren zoals KCC (consulenten inkomen, instroomteam) en het Jongerenloket.

Daarnaast heeft de gemeente de rol als eigenaar van het Werkbedrijf.<sup>1</sup> Hierin vervult de wethouder Financiën de eigenaarsrol. Hij ziet toe op het functioneren van het Werkbedrijf, met name op het vlak van risicomanagement en integriteit. Twee maal per jaar heeft de wethouder Financiën<sup>2</sup> overleg over de begroting en de jaarrekening met accountantsrapportages van het Werkbedrijf.

### **Het Programma Participatiewet Arbeidsmarktregio Haaglanden**

De vijf gemeenten<sup>3</sup> van de arbeidsmarktregio Haaglanden zijn samen een programma gestart om zich voor te bereiden op de komst van de Participatiewet. Het programma richt zich op beleidsontwikkeling en uitvoering en bestaat uit vijf bouwstenen:

1. Het verbeteren van de dienstverlening aan werkgevers. Het gaat hier ondermeer om verdere samenwerking in de marktwerking, het realiseren van meer sectorarrangementen, nieuwe arbeidsmarktprojecten bij grote werkgevers en zo veel mogelijk geharmoniseerde inzet van instrumenten richting de werkgevers.
2. Het ontwikkelen van passende dienstverlening aan de nieuwe doelgroepen van de Participatiewet. Daartoe worden de inhoud, de kosten en de opbrengsten van de mogelijke vormen van dienstverlening per doelgroep in kaart gebracht. Op basis kunnen de gemeenten keuzen maken over hun dienstverlening aan de verschillende doelgroepen van de Participatiewet. Daarnaast is een werkgroep Expertise opgericht die gaat onderzoeken welke expertise nodig is om de nieuwe doelgroepen te kunnen ondersteunen en hoe gemeenten deze expertise kunnen verwerven. Tot slot worden scenario's ontwikkeld voor de invulling van de nieuwe voorziening 'beschut werk' die gemeenten met de Participatiewet als opvolger van de Wsw wordt geïntroduceerd.
3. Samenwerking tussen de drie SW-bedrijven die in de arbeidsmarktregio actief zijn.
4. Het leggen van een verbinding tussen beleid en uitvoering van de Participatiewet, de Jeugdwet en de WMO (met daarbinnen de gedecentraliseerde delen van de Awbz). Hierbij wordt onder meer onderzocht welke onderdelen van de drie decentralisaties op

---

<sup>1</sup> De gemeente Delft is de enige eigenaar van het Werkbedrijf.

<sup>2</sup> De voor re-integratie verantwoordelijke wethouder is hier niet bij betrokken.

<sup>3</sup> Het gaat om de volgende vijf gemeenten: Den Haag, Delft, Midden-Delfland, Rijswijk en Westland.





het niveau van de RPA-regio (9 gemeenten), de arbeidsmarktregio (5 gemeenten) of van de afzonderlijke gemeenten uitgevoerd moeten worden.

5. Het ontwikkelen van instrumenten. In het programma wordt expliciet het loonwaarde-instrument genoemd, dat bij voorkeur op het niveau van de RPA-regio wordt ontwikkeld.

De uitvoering van het programma is nog in de opstartfase. Met name de werkgroep Expertise is al echt begonnen met het verzamelen van informatie over de nieuwe doelgroep en de benodigde expertise. UWV is, als huidige uitvoerder van de Wajong, hierbij een belangrijke partner.

De voorbereidingen op de Participatiewet vinden op dit moment grotendeels op regionaal niveau plaats. Het streven is om re-integratie-instrumenten waarmee werkgevers te maken krijgen op RPA-niveau (9 gemeenten) uniform te houden. Het gaat hierbij onder meer om loonkostensubsidies, loonwaardemetingen, jobcoaching, werkplekaanpassingen en de no-riskpolis. De prioritering van doelgroepen en de dienstverlening aan deze doelgroepen zal deels op arbeidsmarktregio (5 gemeenten) en deels op het niveau van de afzonderlijke gemeenten worden uitgevoerd.

### 8.3 Stresstest: voldoet Delft aan de eisen?

Op basis van de zes belangrijkste consequenties van de Participatiewet voor gemeenten (zie bijlage 3), is een aantal eisen afgeleid, waaraan het beleid en de organisatie moeten voldoen op het moment dat de Participatiewet ingaat, 1 januari 2015. In deze paragraaf wordt getoetst in hoeverre de gemeente Delft voldoet aan deze eisen.

Hierbij moet de kanttekening geplaatst worden dat het wetsvoorstel voor de Participatiewet nog niet openbaar is en nog volop onderhandeld wordt tussen ministerie, gemeenten en sociale partners over de uitwerking van de afspraken van het Sociaal Akkoord. Verdere invulling en concretisering van de nu bekende hoofdlijnen, kunnen ook van invloed zijn op de eisen die aan gemeenten gesteld moeten worden.

Op de onderstaande eisen kan op vier niveaus worden gescoord: de gemeente voldoet aan de eis (++), de gemeente is bezig met de voorbereiding om aan de eis (+) te voldoen, de gemeente heeft de eerste stappen gezet in de voorbereiding (+/-) of de gemeente heeft nog niks gedaan (-). Omdat de precieze inhoud van de Participatiewet nog niet bekend is en de wet pas over ruim een jaar ingaat, ligt het voor de hand dat de gemeente nog lang niet volledig voldoet aan deze eisen.





|   |     |
|---|-----|
| (1) De gemeente heeft een prioritering aangebracht in de verschillende doelgroepen.   | +/- |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Delft heeft al enkele jaren een re-integratiebeleid met een gedifferentieerd dienstverleningsaanbod. Daarbinnen wordt per klant het meeste geïnvesteerd in de klanten van Werk Traject die niet direct aan het werk kunnen, maar naar verwachting wel binnen 2 jaar. De gemeente Delft verwacht dat de nieuwe doelgroep (jonggehandicapten) grotendeels in Werk Traject komt.</li><li>• In het Programma Participatiewet wordt aangekondigd dat in beeld gebracht gaat worden welke dienstverlening mogelijk is voor de verschillende doelgroepen en welke kosten en opbrengsten daaraan verbonden zijn. Op basis daarvan kan de gemeente Delft keuzes maken in de prioritering. De Werkgroep Expertise heeft de eerste gesprekken met UWV gevoerd om informatie te verwerven over de dienstverlening die UWV aan jonggehandicapten verleent en opbrengsten daarvan. De eerste stap is dus genomen.</li></ul> |     |
| (2) De gemeente heeft re-integratiebeleid ontwikkeld voor jonggehandicapten.  | +   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• De gemeente Delft is van plan om het huidige beleid van Werk Traject, via werkervaringsbanen naar regulier werk, ook in te zetten voor jonggehandicapten. Verder wil de gemeente Delft voor de re-integratie van jonggehandicapten gebruik maken van de ervaring van Combiwerk in het aanbieden van beschut werk en detacheringen. Dit is één van de redenen voor de fusie van de re-integratieafdeling en het SW-bedrijf.</li><li>• De gemeente Delft is nog niet begonnen met het ontwikkelen van concreet re-integratiebeleid voor jonggehandicapten, gebaseerd op kennis over de doelgroep. De gemeente is in de fase van het verzamelen van informatie over de doelgroep jonggehandicapten.</li></ul>  |     |
| (3) De gemeente heeft beleid ontwikkeld voor de niet-uitkeringsgerechtigden nieuwe stijl.   | -   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• De gemeente Delft heeft in deze fase nog niet nagedacht over de groep jonggehandicapten die geen recht op een uitkering zal hebben, als gevolg van de strengere eisen van de WWB.</li><li>• Uit het wetsvoorstel Maatregelen WWB blijkt overigens dat deze groep 'niet-uitkeringsgerechtigden nieuwe stijl' niet zo groot zal zijn. Het gaat alleen om jonggehandicapten die gehuwd zijn of samenwonen met een partner die meer dan het minimum loon verdient. Dit is maximaal 5 procent van de nieuwe instroom van jonggehandicapten.</li></ul>  |     |
| (4) De gemeente heeft expertise in huis om jonggehandicapten goed te kunnen bedienen.   | +   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• In het programma Participatiewet is ruime aandacht voor het inventariseren welke expertise nodig is voor de nieuwe doelgroep jonggehandicapten en hoe de gemeenten deze expertise kunnen verwerven. Hiertoe is een intergemeentelijke werkgroep Expertise opgericht die is begonnen met het verzamelen van informatie. De werkgroep heeft al een notitie gemaakt waarin de groep jonggehandicapten en een aantal subgroepen worden beschreven. Daarnaast worden gesprekken gevoerd met UWV, onderwijsinstellingen en zorginstellingen die met jonggehandicapten te maken hebben.</li></ul>  |     |
| (5) De gemeente continueert de huidige inzet door UWV van jobcoaching en loondispensatie voor de werkenden uit het zittend bestand Wajong.  | nvt |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• In het concept-wetsvoorstel is opgenomen dat werkende Wajongers die gebruik maken van jobcoaching en/of loondispensatie onder de verantwoordelijkheid van UWV blijven totdat het dienstverband wordt beëindigd. Hierdoor is deze eis niet meer relevant.</li></ul>  |     |





|  |    |
|--|----|
| (6) De gemeente heeft alternatieven ontwikkeld voor de huidige detachingsconstructies vanuit de Wsw.   | ++ |
| <ul style="list-style-type: none"><li>De gemeente Delft maakt gebruik van diverse alternatieven voor detachering vanuit de Wsw. 1) De pilot Verloning, waarbij WWB'ers van 50 jaar en ouder in dienst genomen worden door Combiwerk en van daaruit worden bemiddeld naar banen bij reguliere werkgevers. 2) Het project bij PostNL waarbij WWB'ers starten met een proefperiode van 2 maanden met behoud van uitkering en daarna bij gebleken geschiktheid een tijdelijk dienstverband bij het SW-bedrijf krijgen en gedetacheerd worden bij PostNL. 3) Het project 'Warme Jas', waarbij WWB'ers aan het werk gaan bij een privaat bedrijf via een payroll constructie. 4) Het Werkbedrijf ontwikkelt een constructie waarbij WWB'ers via een uitzendbureau aan de slag gaan en zo nodig een aanvullende uitkering krijgen, in plaats van andersom: een WWB'er ontvang een uitkering en verdiensten van uitzendwerk worden gekort op de uitkering.</li></ul> |    |
| (7) De gemeente heeft beleid ontwikkeld om personen uit het huidige zittend bestand van de WWB die een beperking hebben en om die reden nu zijn vrijgesteld van de arbeidsplicht, te activeren en toe te leiden naar werk bij reguliere werkgevers.  | ++ |
| <ul style="list-style-type: none"><li>De gemeente Delft heeft recentelijk het klantenbestand dat onder de kerndienstverlening valt, doorgekeurd. Voor alle klanten is opnieuw gekeken of en hoe zij participeren in de samenleving en of zij groeipotentieel hebben. Bij zo'n 200 klanten die waren vrijgesteld van de arbeidsverplichtingen, bleek toch groeipotentieel aanwezig te zijn. Het doel bij deze klanten is om zoveel mogelijk klanten stap voor stap door te laten groeien via activering en werkervaringsbanen naar regulier werk.</li><li>Delft voorziet dat, door de toename van de opnamecapaciteit van werkgevers als gevolg van de baangarantie, opnieuw gekeken moet worden naar de criteria voor beschermt werk en vrijstellingen.</li></ul>  |    |
| (8) De werkgeversbenadering is aangepast om ook personen met ernstige beperkingen bij werkgevers te kunnen plaatsen.   | +  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Met het oprichten van het Werkbedrijf gaan ook de werkgeversbenaderingen van de gemeente en Combiwerk samen. Daarmee komt de expertise van Combiwerk om SW'ers met beperkingen bij werkgevers te plaatsen en de deskundigheid van (regionale) werkgeversdienstverlening voor de SW-populatie, beschikbaar voor WWB'ers.</li><li>De gemeente Delft voorziet dat 'functiecreatie' een effectief instrument kan zijn om mensen met beperkingen bij werkgevers aan het werk te krijgen. Bij een werkgever wordt dan een nieuwe functie gecreëerd omdat mensen met een beperking vaak niet kunnen voldoen aan de eisen van bestaande functies. De accountmanagers van het Werkgeversservicepunt en die van Combiwerk hebben een cursus functiecreatie gevolgd. Functiecreatie wordt al toegepast bij zorginstellingen en bij de NS.</li></ul>   |    |
| (9) De gemeente werkt intensief samen in de arbeidsmarktregio Haaglanden.  | ++ |
| <ul style="list-style-type: none"><li>De gemeente Delft werkt al jaren samen in de RPA-regio (9 gemeenten) waarbinnen twee arbeidsmarktregio's liggen. De Werkgeversservicepunten van de negen gemeenten werken intensief samen. Het streven is om re-integratie-instrumenten waarmee werkgevers te maken krijgen op RPA-niveau uniform te houden.</li><li>Het Programma Participatiewet wordt uitgevoerd door de vijf gemeenten van de arbeidsmarktregio Haaglanden. De prioritering van doelgroepen en de dienstverlening aan deze doelgroepen zal deels op arbeidsmarktregio en deels op het niveau van de afzonderlijke gemeenten worden uitgevoerd.</li></ul>   |    |





|   |    |
|---|----|
| (10) De effectiviteit van de re-integratie uitgevoerd door het SW-bedrijf wordt nauwlettend en kritisch gevolgd.  | +  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• De gemeente Delft erkent het risico dat de effectiviteit van de re-integratie uitgevoerd door Combi-werk onder druk kan komen door de toenemende financiële risico's bij de uitvoering van de Wsw.</li><li>• Delft brengt daarom in het besturingsmodel van het Werkbedrijf een duidelijke scheiding aan tussen de opdrachtgeversrol en de opdrachtnemersrol (zie paragraaf 8.2). De resultaten van re-integratie en Wsw blijven los van elkaar zichtbaar. Het Werkbedrijf wordt op beide aangesproken. Verder wordt een benchmark opgezet om de resultaten van de SW-bedrijven in de regio voor wat betreft re-integratie en Wsw met elkaar te kunnen vergelijken.</li></ul>   |    |
| (11) De gemeente heeft samenhangend beleid voor het sociale domein. De uitvoering van het sociale beleid is geïntegreerd.   | ++ |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• In 2012 is de sociale visie van de gemeente Delft vastgesteld: 'Delft hervormt het sociaal domein van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving. Een samenleving waarin de eigen kracht en mogelijkheden van alle burgers centraal staan. De decentralisaties in het sociaal domein zijn een kans om deze beweging te maken. Maar de opgave is veel groter dan alleen de drie decentralisaties: de opgave geldt voor het hele sociaal domein. Het hele sociaal domein moet meer in samenhang worden georganiseerd, de gemeente moet integraler en vraaggericht gaan werken.'</li><li>• Delft heeft voor de drie decentralisaties een aantal basisuitgangspunten vastgesteld. In het eerste kwartaal van 2014 wordt het beleidskader voor Innovatie Sociaal Domein (ISD) vastgesteld. Sociale teams gaan een belangrijke rol spelen in de integrale aanpak en verbinding tussen de verschillende terreinen. In het tweede kwartaal van 2014 wordt een plan van aanpak afgerond met een concrete uitwerking van de wijze waarop de burger wordt benaderd en zo nodig ondersteund. De overlap tussen doelgroepen en de samenhang in de dienstverlening vanuit de verschillende terreinen wordt onderzocht.</li></ul> |    |

#### 8.4 Betrekken gemeenteraad bij voorbereiding Participatiewet

Deze paragraaf geeft een korte beschrijving van de wijze waarop de gemeenteraad door het college wordt geïnformeerd over de voorbereidingen van de gemeente Delft op de Participatiewet en de Innovatie Sociaal Domein (ISD).

De gemeenteraad van Delft is in het afgelopen jaar door het college van B en W vooral geïnformeerd over de voorbereidingen op de start van het Werkbedrijf en over de Innovatie Sociaal Domein (ISD). Over concrete voorbereidingen op de Participatiewet, behalve de ontwikkeling van het Werkbedrijf, heeft het college de raad nog niet geïnformeerd omdat het wetsvoorstel nog niet openbaar is en nog veel onduidelijk is. De gemeenteraad is na het Sociaal Akkoord wel geïnformeerd over gevolgen van de Participatiewet voor gemeenten.

In mei 2013 is een overleg geweest tussen de raadscommissie Samenleving en de wethouder over ISD. Daarin is afgesproken dat het college de gemeenteraad twee maal per jaar







zou informeren over de voortgang. De commissie heeft de wethouder toen gevraagd om een uitgewerkte planning met de tijdstippen van de belangrijkste beslismomenten.

In april en oktober 2013 zijn informatiebijeenkomsten ISD geweest. Hiervoor werden naast raadsleden ook organisaties uit het veld uitgenodigd. In april verzorgde de wethouder een inleiding over de uitgangspunten van ISD en zijn deelsessies over de drie decentralisaties gehouden. Het gaat om informele bijeenkomsten waarbij raadsleden feedback kunnen geven. Tot nu toe stellen de raadsleden vooral informerende vragen.

De gemeenteraad heeft twee maal een uitgebreide rapportage van het college ontvangen over het Werkbedrijf. In juli 2012 'de startnotitie' waarin de missie, doelgroepen en kerntaken van het Werkbedrijf en een globale planning zijn opgenomen. In januari 2013 heeft de gemeenteraad de Rapportage Organisatie & Besturing Werkbedrijf ontvangen met een concrete uitwerking van het dienstverleningsconcept, het organisatiemodel, het besturingsmodel en de financiën. In oktober heeft het college de gemeenteraad gerapporteerd over de voortgang en planning van de ISD.

Een aantal raadsfracties heeft recentelijk aangegeven 'intensiever ondersteund te willen worden' bij de ISD. Het gaat, aldus de fracties, om een belangrijk en complex dossier. In de komende maanden wordt bepaald hoe de raad betrokken wil worden bij de ISD en hoe zij daarover geïnformeerd wil worden door het college.

## 8.5 Tot slot

De slotvraag van dit rapport is de volgende: Wat moet aan het beleid en de uitvoering veranderd worden om de gemeente in staat te stellen de participatiewet op adequate wijze uit te voeren?

Gesteld kan worden dat de gemeente Delft zich serieus voorbereid op de komst van de Participatiewet en de andere decentralisaties. Ondanks dat het wetsontwerp van de Participatiewet nog niet openbaar is en over veel uitvoeringskwesties nog besluitvorming moet plaatsvinden door het Ministerie van SZW, is de gemeente Delft al begonnen met concrete voorbereidingen. De voorbereidingen vinden ook voor een belangrijk deel op regionaal niveau plaats. Delft voldoet hiermee aan alle eisen, op één na: de gemeente Delft heeft nog niet nagedacht over de nieuwe doelgroep niet-uitkeringsgerechtigden nieuwe stijl.

Hoewel de gemeente Delft het risico erkent dat de effectiviteit van de uitvoering van de re-integratietaken door Combiwerk onder druk kan komen door de toenemende financiële





risico's bij de uitvoering van de Wsw, is dit een risico dat blijvende aandacht van college en raad behoeft.



Retouradres : Programmeren, Postbus 78, 2600 ME Delft

Aan de Delftse Rekenkamer  
T.a.v. mevrouw T. Groenendijk-De Vos, voorzitter  
Postbus 78  
2600 ME DELFT

VERZONDEN 15 JAN. 2014

Datum 08-01-2014  
Onderwerp Rapport "Delftse Re-integratie Gereed?"  
Oms kenmerk 1522153  
Uw brief van

Uw kenmerk

Bijlage

Geachte mevrouw Groenendijk,

Met waardering hebben wij kennis genomen van uw rapport "Delftse Re-integratie Gereed?". Gezien de korte termijn planning richting de gemeenteraad, treft U hieronder een bestuurlijke reactie op de hoofdconclusies en aanbevelingen.

Wij hebben waardering voor de kwaliteit van het onderzoek. Vanuit een helder beschreven normenkader wordt het gemeentelijk beleid, de uitvoering en de resultaten uitgebreid in beeld gebracht. Ook de onderzoeksvraag t.a.v. het "toekomstbestendig" zijn van ons re-integratiebeleid en - uitvoering, gegeven de komende nieuwe wetgeving en de innovaties op het sociaal domein, wordt helder omschreven. Het rapport omvat goede aanbevelingen, die ons helpen onze beleidsdoelstellingen te realiseren.

Met genoegen stellen we vast dat de Rekenkamer de 2 hoofd- onderzoeksvragen:

- Slaagt Delft erin om het tekort op het uitkeringsbudget terug te brengen?
- Is beleid en uitvoering, gelet op nieuwe wetgeving, toekomstbestendig?

positief heeft beoordeeld.

U geeft in de aanbiedingsbrief zelf aan dat het merendeel van de aanbevelingen betrekking heeft op (verbetering) van de uitvoering van het reïntegratiebeleid. Daarmee krijgt dit rapport meer het karakter van een advies aan het college en het management van de uitvoering, dan aan de raad. Voor de raad zijn, naast de gesuggereerde aanbevelingen, vooral de twee hoofdonderzoeksvragen relevant.

Als aanvullende notie op het rapport willen wij het thema van de verbinding tussen het economische beleid en de sociale doelstellingen benadrukken. Wat ons betreft zou het economisch beleid in de komende periode meer in dienst kunnen staan van de sociale doelstellingen, waardoor extra perspectief ontstaat op werk.

Hieronder gaan we nader in op de 22 aanbevelingen, zoals in de samenvattende rapportage is opgenomen. Voor de leesbaarheid volgt onze reactie direct de letterlijk overgenomen aanbevelingen uit het rapport.

#### Aanbevelingen A Beleid:

##### Aanbeveling (1):

Aan het college: Blijf scherp op de ontwikkeling van het bijstandsvolume. Het verdwijnen van het tekort op het uitkeringsbudget mag geen reden zijn een versnelling terug te schakelen.

Datum  
08-01-2014

- a) Handhaaf de Taskforce WWB om blijvende aandacht voor de financiële risico's op het uitkeringsbudget te realiseren.
- b) Formuleer ook doelstellingen voor de instroombeperking.
- c) Formuleer doelstellingen voor de kosten per uitkering en de kosten per uitstroombevorderende maatregel zodat sturing en vergelijking op alle aspecten van de uitkeringslasten mogelijk is (kosteneffectiviteit).
- d) Onderzoek de mogelijkheden om de uitstroom naar werk te verhogen door de effectiviteit van de verschillende re-integratie-instrumenten te vergroten.

#### **Reactie (1):**

De taskforce WWB, had als doelstelling het tekort op het uitkeringsbudget terug te dringen tot nul. Deze doelstelling is in 2013 bereikt. Dankzij deze taskforce zijn verbeteringen in de reguliere werkprocessen en de monitoring daarvan aangebracht. Er zal nog een eindrapportage taskforce verschijnen (2e kwartaal 2014). Indien relevant zullen daarin aanbevelingen worden gedaan voor verdere aanpassingen. Het college past vanaf 2014 de reguliere sturingsprincipes van de Delftse "Koersorganisatie" toe, met het onderscheid in opdrachtgevende en opdrachtnemende rollen van respectievelijk het cluster Samenleving enerzijds en KCC en Werkbedrijf anderzijds. Uiteraard blijft de focus en doelstelling t.a.v. het WWB-budget daarin onverminderd van kracht.

T.a.v. het formuleren van subdoelstellingen (instroom en kosten per uitkering) streven wij naar een minimaal gelijke ontwikkeling vergeleken met landelijk. Dit monitoren we in het reguliere werkproces. Wij vinden het onjuist om vooraf een instroombeperkingsdoelstelling voor de WWB vast te stellen. De WWB is een vangnetvoorziening. Dankzij de ingestelde 4 weken zoekperiode toetsen we direct of iemand voldoende inspanningen verricht om aan werk te komen. Als iemand aan alle verplichten voldoet en een vangnet nodig heeft, bieden we dat via de WWB. Conform de suggestie in het rapport blijven we uiteraard monitoren wat de preventiequote is. Extra doelstellingen voor kosten per uitstroom- bevorderende maatregel vinden wij erg gedetailleerd en gegeven het feit dat wij voortdurend onze instrumenten monitoren niet nodig.

#### **Aanbeveling (2):**

Aan het college: Blijf bij de voorbereidingen op de Participatiewet samenwerken met de regiogemeenten, in ieder geval bij het verdere ontwikkelen van de werkgeversbenadering en de ontwikkelingen van dienstverlening aan de nieuwe doelgroepen van de Participatiewet.

#### **Reactie (2):**

Eens.

#### **Aanbeveling (3):**

Aan het college: Volg de effectiviteit en efficiency van de uitvoering van de re-integratietaken door het Werkbedrijf kritisch en houdt dit gescheiden van de financiële belangen van het Werkbedrijf.

#### **Reactie (3):**

Eens.

#### **Aanbeveling (4):**

Aan de gemeenteraad: Blijf kritisch op de effectiviteit en efficiency van de uitvoering van de re-integratietaken door het Werkbedrijf. Vraag het college om hier periodiek en helder over te rapporteren.

#### **Reactie (4):**

Sinds 2013 wordt ten behoeve van het college een fact-sheet re-integratie uitgebracht. Het Werkbedrijf is in ontwikkeling en er komen nieuwe taken (en doelgroepen) op de gemeente af. Het college suggereert het instrument van de fact-sheet te continueren en op die wijze de uitvoering van taken van Werkbedrijf

en andere partners in beeld te brengen. Daarin volgen we minimaal de resultaat-indicatoren, die zijn opgesteld in de concept Prestatieovereenkomst met het Werkbedrijf.

**Aanbeveling (5):**

Aan de gemeenteraad: Denk na over de wijze waarop de raad zijn kaderstellende en controlerende rol kan invullen wanneer een groot deel van het re-integratiebeleid op regionaal niveau gaat plaatsvinden. Hierbij verwijst de DRK expliciet naar de eerdere aanbevelingen uit het DRK-onderzoek 'Regie voor strategische samenwerking'.

**Reactie (5):**

Het college plaatst hierbij de kanttekening dat de verantwoordelijkheid voor het reïntegratiebeleid en –uitvoering bij het college en de raad blijft.

**Aanbeveling (6):**

Aan de gemeenteraad: Maak afspraken met college om tijdig betrokken te worden en kaders te stellen bij de mate waarin de verschillende klantgroepen uit de nieuwe, brede doelgroep van de Participatiewet ondersteund gaan worden en bij de totstandkoming van de nieuwe, veel uitgebreidere re-integratieverordening die de Participatiewet voorschrijft.

**Reactie (6):**

Het college heeft het voornemen via de Voortgangsrapportages van het programma "innovatie van het sociaal domein" de raad te informeren over actualiteiten op het terrein van de Participatiewet. In de 2<sup>o</sup> helft van 2014 leggen wij specifiek over de Participatiewet, de kaderstelling en nieuwe Reïntegratie- verordening aan de raad voor.

**Aanbevelingen Uitvoering Re-integratie instrumenten.**

B. Werkdirect.

**Aanbeveling (7):**

Aan het college: Handhaaf de huidige dienstverlening aan direct bemiddelbare klanten en ga door met de ontwikkeling van de regionale werkgeversdienstverlening.

**Reactie (7):**

Eens. Daarbij willen we toevoegen dat de perspectieven op uitstroom uit de uitkering gekoppeld zijn aan de economische ontwikkeling. Daarom geeft het college prioriteit aan zowel het faciliteren van een goed economisch klimaat, als een intensieve regionale werkgeversbenadering.

**Aanbeveling (8):**

Aan het college: Ontwikkel nieuw beleid om loonkostensubsidies (ook) in te zetten als opstap naar duurzaam, ongesubsidieerd werk.

**Reactie (8):**

Loonkostensubsidie:

De regeling loonkostensubsidie (LKS) is een Delfts instrument en wordt alleen ingezet voor regulier werk (op basis van arbeidsovereenkomst). De inzet van de Delftse LKS regeling creëert daarbij geen gesubsidieerd werk, maar wordt ingezet als een tegemoetkoming aan de werkgever, juist voor instroom op de reguliere arbeidsmarkt. Deze inzet is altijd gericht op duurzame uitstroom. In de huidige tijd is echter de eis dat werkgevers bij aanvang van een traject met iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt, de uitspraak moeten doen dat de arbeidsplaats duurzaam zal zijn, niet reëel. De inschatting op noodzaak en (duurzaam) effect van

Datum  
08-01-2014

de inzet LKS wordt daarom gemaakt op basis van de deskundigheid van de accountmanager van het WGSP.

De conclusie dat de LKS onvoldoende wordt ingezet als instrument om klanten naar duurzaam ongesubsidieerd werk te begeleiden is in ons beeld niet juist. De inzet van de Delftse LKS gaat altijd om regulier werk en duurzaamheid. De aanbeveling om het huidige beleid omtrent de LKS te vernieuwen komt daarom naar ons idee te vroeg.

De mate waarin de inzet van LKS leidt tot blijvende uitstroom op regulier werk vraagt een meer (kwantitatieve) evaluatie. Deze evaluatie wordt in 2014 uitgevoerd. De uitkomsten van deze evaluatie zullen worden gebruikt voor eventuele beleidsaanpassingen in het re-integratie instrumentarium.

**Aanbeveling (9):**

Aan de raad: Vraag het college periodiek te rapporteren over de doorstroom van gesubsidieerd naar ongesubsidieerd werk.

**Reactie (9):**

Wij menen dat een rapportage over dit onderdeel erg gedetailleerd is. Een rapportage aan de raad moet over de hoofdlijnen van het beleid gaan. Daartoe worden indicatoren voor het Bestuursprogramma vastgesteld. Dit item past daarin naar de mening van het college, niet.

C. Werktraject.

**Aanbeveling (10):**

Aan het college: Verkort de diagnose- en assessmentfase, zodat klanten sneller op werkervaringsbanen aan het werk kunnen en ook sneller ingezet kan worden op uitstroom (zie voor goede voorbeelden paragraaf 7.4).

**Reactie (10):**

Aan het Werkbedrijf wordt gevraagd in de 2<sup>e</sup> helft van 2014 hier onderzoek naar te doen.

**Aanbeveling (11):**

Aan het college: Voer een strakkere regie op de keuze tussen de werkervaringsbanen van Combiwerk en Werkplan. Stel daarbij criteria op voor deze keuze: voor welke klanten zijn de werkervaringsbanen van Combiwerk effectief en voor welke klanten de werkervaringsbanen van Werkplan?

**Reactie (11):**

Het college wil, ook in de nieuwe setting van het werkbedrijf, deze regie geborgd hebben. De criteria voor inzet van andere partijen zullen meer uitgebreid worden omschreven.

**Aanbeveling (12):**

Aan het college: Voer ook meer regie uit op de uitvoering van de werkervaringsbanen, zodat het belang van de uitstroom naar werk altijd boven het bedrijfsbelang van de partners gaat.

**Reactie (12):**

Eens, zie opmerking bij reactie nr 11.

**Aanbeveling (13):**

Aan het college: Voer een onderzoek uit naar de mogelijkheden voor verhoging van de effectiviteit van de werkervaringsbanen. De vraag die hierin meegenomen moet worden is of voor de klanten die uiteindelijk niet uitstromen naar werk, maar om andere redenen, het instrument werkervaringsbanen, wel het meest effectief is.

**Reactie (13):**

Datum  
08-01-2014

Eens, de inzet van het instrument "werkervaringsbaan" voor de verschillende doelgroepen vraagt echter een continue evaluatie. Wij vragen het Werkbedrijf daarover te rapporteren in de reguliere jaarrapportages.

**Aanbeveling (14):**

Aan het college: Vraag Combiwerk de werkervaringsbanen voor dezelfde prijs en onder dezelfde voorwaarden uit te voeren als Werkplan.

**Reactie (14):**

De inzet van werkervaringsbanen bij Combiwerk en Werkplan zijn in ontwikkeling en ook niet 1 op 1 vergelijkbaar. In 2014 zal het instrumentarium scherper worden gedefinieerd, waarop verschillende tarieven van toepassing zijn.

**Aanbeveling (15):**

Aan het college: Werk aan een verlaging van het verzuim in werkervaringsbanen.

**Reactie (15):**

Eens. Het Werkbedrijf heeft zelf het beleid reeds aangepast en er wordt geïnvesteerd in een nieuwe setting "bedrijfsgeneeskundige advisering". De resultaten van het nieuwe beleid wijzen in de goede richting.

D. Participatiehuis.

**Aanbeveling (16):**

Aan het college: Spreek Stichting Stunt aan op het niet halen van de taakstelling. Pas zo nodig de doelgroep of taakstelling aan of zoek een bureau dat effectiever is.

**Reactie (16):**

Stunt:

De taakstelling van 75 % succesvolle uitstroom naar regulier werk, doorstroom naar vrijwilligerswerk wordt door Stunt niet gehaald. Deze taakstelling is (te) ambitieus gedefinieerd, gegeven de doelgroep. Het betreft een taakstelling, die 2 jaar geleden tot stand is gekomen middels een aanbestedingsprocedure. In de praktijk zien we, gelet op de zwaarte van de doelgroep en de veeleisende arbeidsmarkt, dat dit geen haalbare taakstelling is.

In de afgelopen maanden is een nieuw offertetraject gestart met Stunt gericht op aanpassing van de doelgroep, dienstverlening en taakstelling.

**Aanbeveling (17):**

Aan het college: Volg de klanten die doorstromen van sociale activeringstrajecten naar werktrajecten en stel vast of deze trajecten uiteindelijk leiden tot uitstroom naar werk. (zie voor goede voorbeelden paragraaf 7.4)

**Reactie (17):**

Eens, het vraagt wel een aanpassing in de informatie-systemen. In 2014 zullen wij de managementrapportage hierop gaan inrichten. Mogelijk kan een deelonderzoek t.a.v. specifieke klantgroepen/ instrumenten een alternatief zijn, indien aanpassing van het systeem te ingewikkeld is.

**Aanbeveling (18):**

Aan de raad: Vraag het college periodiek te rapporteren over de doorstroom van sociale activeringstrajecten, via werktrajecten naar betaald werk.

**Reactie (18):**

Datum  
08-01-2014

Via de fact- sheet re-integratie kunnen wij de raad periodiek informeren.  
Overeenkomstig de opmerking bij aanbeveling 17 past hierbij wel de opmerking dat de informatiesystemen aanpassing behoeven.

#### **Aanbevelingen E. Beleidscyclus.**

##### **Aanbeveling (19):**

Aan de raad: Vraag om heldere doelstellingen in de programmabegrotingen die goed aansluiten bij de doelstellingen die het cluster Samenleving hanteert.

##### **Reactie (19):**

Het college suggereert t.b.v. het nieuwe Bestuursprogramma deze aanbeveling over te nemen.

##### **Aanbeveling (20):**

Aan het college: Breid de managementinformatie uit met informatie waarmee klanten gevolgd kunnen worden als ze van de ene naar de andere afdeling gaan.

##### **Reactie (20):**

Zie onze reactie bij aanbeveling 17 en 18.

##### **Aanbeveling (21):**

Aan het college: Voer ook evaluaties uit van de interne afdelingen en de instrumenten die zij inzetten.

##### **Reactie (21):**

Eens, zie fact-sheet reïntegratie.

##### **Aanbeveling (22):**

Aan de gemeenteraad: Vraag het college om vanaf 1 januari 2015 minimaal jaarlijks verslag te doen over de resultaten van de Participatiewet, waaronder de resultaten van de re-integratie van de nieuwe doelgroepen, de inzet van de nieuwe vorm van loonkostensubsidie, de inzet van de nieuwe voorziening beschut werk, de afbouw van de Wsw en de aantallen nieuwe banen die gecreëerd worden.

##### **Reactie (22):**

Het college biedt aan deze informatie te willen verstrekken.

Wij hopen U hiermede voldoende te hebben geïnformeerd en willen u bedanken voor de rapportage.

Hoogachtend,

Burgemeester en wethouders van Delft,

 burgemeester.  
mr. drs. G.A.A. Verkerk

 secretaris.

drs. T.W. Andriessen i.s.



## Bijlage 1 Begrippenlijst

### Afkortingen

|          |   |
|----------|---|
| BBZ      | Besluit bijstandsverlening zelfstandigen  |
| BUIG     | Bundeling Uitkeringen Inkomensvoorzieningen Gemeenten                               |
| BBL      | Beroepsbegeleidende leerweg   |
| CBS      | Centraal Bureau voor de Statistiek  |
| WWB      | Wet Werk en Bijstand  |
| WIJ      | Wet investeren in jongeren  |
| IOAW     | Inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers   |
| IOAZ     | Inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen |
| ISD      | Innovatie sociaal domein  |
| NUG      | Niet-uitkeringsgerechtigde werkzoekende   |
| WWIK     | Wet werk en inkomen kunstenaars   |
| UWV      | Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen  |
| GGZ      | Geestelijke Gezondheidszorg   |
| MAU      | Meerjarige aanvullende uitkering  |
| RPA      | Regionaal Platform arbeidsmarktbeleid   |
| SUWI     | Structuur Uitvoering Werk en Inkomen  |
| Wsw      | Wet sociale werkvoorziening   |
| KCC      | Klantcontact centrum  |
| VSV      | Voortijdig schoolverlater   |
| WMO      | Wet maatschappelijke ondersteuning  |
| ID-banen | Instroom, doorstroombanen   |
| Wajong   | Wet Werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten                                  |
| WIW      | Wet Inschakeling Werkzoekenden  |





|      |                       |
|------|-----------------------|
| WGSP | Werkgeversservicepunt |
| LKS  | Loonkostensubsidie    |

## Begrippen

### BUIG-budget

Met ingang van 1 januari 2010 zijn op grond van de Wet bundeling van uitkeringen inkomensvoorziening aan gemeenten (BUIG) de gemeentelijke geldstromen voor de bekostiging van uitkeringen op grond van de volgende wetten gebundeld: de Wet werk en bijstand (WWB); de Wet investeren in jongeren (WIJ); de Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers (IOAW); de Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen (IOAZ); het Besluit bijstandverlening zelfstandigen 2004 (Bbz 2004) voor zover deze uitkeringen betrekking hebben op levensonderhoud voor startende ondernemers; en de Wet werk en inkomen kunstenaars (WWIK). De WIJ en de WWIK zijn inmiddels afgeschaft.

### Beschut werk

Beschut werk is werk voor mensen met een arbeidshandicap die niet in staat zijn om bij een reguliere werkgever te werken. Beschut werk wordt uitgevoerd binnen sociale werkvoorzieningsbedrijven. De medewerkers krijgen daarbij speciale begeleiding. Voorwaarde is dat met over een indicatie voor de Wsw beschikt.

### Loonkostensubsidie

Loonkostensubsidie is een subsidie voor werkgevers die een werkzoekende uitkeringsgerechtigde in dienst nemen. De gemeente kan een loonkostensubsidie betalen aan een werkgever die een langdurig werkloze (WWB, IOAW, IOAZ) in dienst neemt. Met dat geld kan de werkgever een gedeelte van het salaris betalen. De gemeente kan voorwaarden stellen, bijvoorbeeld dat de werknemer minimaal een jaar in dienst blijft.

### Loonwaardemeting

Een loonwaardemeting is een methode om systematisch in beeld te brengen welk deel van het (reguliere) loon in een specifieke functie verdiend kan worden door een werknemer met arbeidsbeperkingen. Een loonwaardemeting kan worden ingezet om de hoogte van de loonkostensubsidie vast te stellen.





### **Meerjarige Aanvullende Uitkering (MAU)**

Gemeenten die drie jaar lang een tekort hebben op het uitkeringsbudget waarbij de Inspectie SZW vaststelt dat het tekort deels of geheel het gevolg is van een verdeelstoornis van de verdeelsystematiek die het ministerie van SZW hanteert om het budget over gemeenten te verdelen, hebben recht op een MAU-uitkering. Een voorwaarde voor toekenning van de MAU-uitkering is het indienen van een verbeterplan om het tekort van het uitkeringsbudget te verkleinen. De gemeente moet vervolgens drie jaar lang rapporteren over de voortgang en resultaten van dat verbeterplan. De Inspectie beslist op basis van deze voortgangsrapportages of de gemeente een termijn van de MAU-uitkering krijgt.

### **No risk polis**

De no risk polis is een regeling voor werkgevers die gedeeltelijk arbeidsgeschikten hebben aangenomen. De no riskpolis houdt in dat bij ziekte van de werknemers UWV het doorbetaalde loon compenseert. Zo loopt de werkgever minder financieel risico bij het aannemen van een werknemer met een arbeidsbeperking. De no-riskpolis geldt voor werknemers die voor een deel arbeidsgeschikt zijn en recht hebben op een WIA- of een WAO-uitkering, onder de Wajong vallen en voor werknemers die minder dan 35 procent arbeidsongeschikt zijn verklaard bij een beoordeling voor de WIA en niet langer bij hun oude werkgever in dienst kunnen blijven.

### **Publiek-private samenwerking**

Publieke private samenwerking is een samenwerking tussen overheid en een of meer private partijen, de verschillende partijen opereren als volwaardige partners. Iedere partij neemt de taken en risico's die ze het beste kunnen dragen en uitvoeren. De gemeente behoudt de regie en de marktpartij krijgt de vrijheid om creatieve oplossingen en werkwijzen aan te dragen.

### **Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid Haaglanden**

RPA Haaglanden is in 2001 opgericht als onderdeel van de nieuwe Wet structuur en uitvoering werk en inkomen (SUWI). In die tijd zijn in alle regio's van Nederland regionale platforms opgericht. Hierdoor kon op regionaal niveau afstemming tussen gemeenten en sociale partners bereikt worden met als doel het creëren van een samenhangend arbeidsmarktbeleid in de regio. Toen in 2005 de financiering door het ministerie van SZW van de platforms ophield, zijn bijna alle regionale platforms verdwenen. Het RPA Haaglanden is één van de weinige regio's waar nog een platform actief is. Het RPA Haaglanden wordt grotendeels gefinancierd door de negen deelnemende gemeenten.





Het platform is samengesteld uit de wethouders Sociale Zaken en Werkgelegenheid van de negen gemeenten en bestuurders van werkgevers- en werknemersorganisaties, individuele werkgevers, het UWV WERKbedrijf, de Kamer van Koophandel en het onderwijs. Het platform van bestuurders komt vijf keer per jaar bijeen.

Sinds 2009 is het 'Hoofdenoverleg' ingesteld. De hoofden van de Sociale Diensten van de gemeenten en de districtsmanager van het UWV WERKbedrijf komen zeswekelijks bijeen om de regionale samenwerking op het gebied van werk, inkomen en re-integratie te versterken.

### SMART-criteria

Beleidsdoelstellingen moeten zodanig zijn geformuleerd dat ze van tevoren helder zijn en dat op basis daarvan achteraf kan worden vastgesteld in welke mate ze zijn gerealiseerd. Volgens een breed verspreide theorie moeten doelstellingen aan de zogenoemde SMART-criteria voldoen. Naarmate dat méér het geval is, neemt de effectiviteit van metingen toe, in de zin dat er feitelijk invloed van uitgaat op het doen en laten van managers en bestuurders. De letters van het woordje SMART staan voor:

- **Specifiek:** dat wil zeggen dat het doel maar voor één uitleg vatbaar is. Dat geldt ook voor een eventuele doelgroep of gebiedsafbakening.
- **Meetbaar:** dat wil zeggen dat er een indicator (een kenmerk waaraan wordt afgemeten in hoeverre het doel is gerealiseerd, bijvoorbeeld het aantal personen dat uit de bijstand stroomt naar werk), een streefwaarde (de gewenste waarde van de indicator, bijvoorbeeld 200 personen) en een nulmeting zijn (die aangeeft wat de waarde van de indicator is aan het begin van een periode, bijvoorbeeld 150, zijnde de uitstroom over het voorafgaande jaar).
- **Acceptabel:** dat wil zeggen dat managers en bestuurders de verantwoordelijkheid voor het halen van de streefwaarden op zich nemen en zich daarop willen laten aanspreken.
- **Realistisch:** dat wil zeggen dat de streefwaarde haalbaar moet zijn en die haalbaarheid aannemelijk moet zijn gemaakt met een onderbouwing.
- **Tijdgebonden:** dat wil zeggen dat de streefwaarde voorzien is van een tijdstrip waarop deze moet zijn gehaald.

### Social return

Social return is het maken van afspraken in aanbestedingen om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie aan werk of werkervaring te helpen. Een gemeente kan in een aanbesteding de voorwaarde opnemen dat een opdrachtnemer (voor de duur van de opdracht) een x-aantal uitkeringsgerechtigden in dienst neemt





### **Sociale activering**

Sociale activering is het intensief begeleiden van mensen die al geruime tijd niet meer deelnemen aan de arbeidsmarkt. Het doel van sociale activering is om sociale vaardigheden bij de genoemde doelgroep vergroten en ervoor te zorgen dat mensen weer maatschappelijk actief worden, zodat betaald werk op termijn ook weer mogelijk wordt.

### **Startkwalificatie**

Iemand heeft een startkwalificatie met het behalen van een havo- of vwo-diploma en met het behalen van een diploma op niveau 2 van het mbo.

### **VCA certificaat**

VCA staat voor Veiligheid, gezondheid en milieu Checklist Aannemers. Dit is een controlelijst voor aannemers waarmee zij aan kunnen tonen dat zij veiligheid, gezondheid en milieu beheersen tijdens het uitvoeren van werkzaamheden op de werkvloer. Uitvoerende medewerkers kunnen een VCA-certificaat behalen waarmee zij aantonen dat zij in ieder geval op de hoogte zijn van de geldende veiligheidseisen.

### **Werkgeversbenadering**

Werkwijze om in samenwerking met werkgevers een goede match tot stand te brengen tussen een werknemer, een werkgever en een werkplek. In een werkgeversbenadering investeren re-integratieprofessionals (onder andere vanuit UWV, gemeenten of SW-bedrijven) in goede contacten met werkgevers en het opbouwen van een netwerk.



## Bijlage 2 Lijst van geïnterviewde personen

- De heer Brandligt, wethouder participatie en duurzame ontwikkeling.
- Mevrouw de Bloois, directeur Cluster Samenleving
- Mevrouw Hoekman, programmeur inkomen en armoede.
- Mevrouw Rotteveel, adviseur participatie.
- De heer Wosgien, senior-beleidsadviseur participatie.
- De heer den Hertog, programmeur werk en participatie.
- De heer Slootmans, contractadviseur.
- Mevrouw Lansu, controller Cluster Samenleving.
- De heer de Boer, afdelingshoofd Vakteam Werk.
- De heer Bauer, teamleider Team Integrale Dienstverlening.
- Mevrouw Neijzen, teamleider Team Werk.
- De heer Heikoop, werkcoach Team Integrale Dienstverlening.
- Mevrouw Perdijk, werkconsulent Kerndienstverlening, Team Werk.
- Mevrouw Taskir, werkconsulent Participatiehuis, Team Werk.
- Mevrouw Broekhuizen, werkconsulent Werktraject, Team Werk.
- De heer Holt, directeur Stichting Stunt.
- Mevrouw Steenvoorden, manager Werkacademie, Combiwerk.
- Mevrouw Broekhuis, manager Jongerenloket.
- Mevrouw Nees, adviseur Jongerenloket.
- Mevrouw Tzetkov, senior-consulent Jongerenloket.
- Mevrouw Bennett, coach Jongerenloket.
- Mevrouw Randsdorp, raadsgriffier.
- De heer Oostdijk, griffier raadscommissie Samenleving.
- De heer Hageman, directeur Werkplan



### Bijlage 3: Normenkader evaluatie re-integratiebeleid Delft

#### **I. Resultaatnormen voor instroom, uitstroom en ontwikkeling bijstandsvolume.**

1. Het instroompercentage is in 2011 en 2012 gelijk of lager dan respectievelijk 40 procent en 37 procent, zijnde het gemiddelde in de groep gemeenten met vergelijkbare omvang en sociale structuur en centrumfunctie.
2. Het uitstroompercentage is in 2011 en 2012 gelijk of groter dan respectievelijk 38 procent en 32 procent zijnde het gemiddelde in de groep gemeenten met vergelijkbare omvang en sociale structuur en centrumfunctie.
3. Het bijstandsvolume in de gemeente Delft is in 2011 en 2012 evenveel of minder toegenomen dan respectievelijk 2,2 procent en 3,7 procent, zijnde het gemiddelde in de groep gemeenten met vergelijkbare omvang en sociale structuur en centrumfunctie.

#### **II. Resultaatnormen voor uitstroom naar werk.**

4. De uitstroom naar werk in 2011 en 2012 als percentage van het aantal bijstandsklanten is gelijk of groter dan respectievelijk 18 procent en 14 procent, zijnde het gemiddelde in de groep gemeenten met vergelijkbare omvang en sociale structuur en centrumfunctie.
5. Het aantal WWB'ers dat aan het werk gaat en daarmee volledig uitstroomt uit de uitkering als percentage van het totaal aantal WWB'ers in Delft dat gaat werken, is gelijk of hoger dan het landelijk gemiddelde, zijnde 38 procent in 2011 en 32 procent in 2012.
6. Het aantal Delftse WWB'ers dat meer dan zes maanden aan het werk blijft, als percentage van het aantal WWB'ers dat in 2011 werk vindt na re-integratieondersteuning, is gelijk of hoger dan het landelijk gemiddelde, zijnde 68 procent.

#### **III. Resultaatnormen realisatie doelstellingen .**

7. De gemeente Delft heeft de beleidsdoelstellingen voor 2011 en 2012 gerealiseerd, binnen de daartoe gestelde (financiële) kaders.
8. De gemeente Delft heeft de doelstellingen voor de afzonderlijke re-integratie-instrumenten in 2011 en 2012 gerealiseerd, binnen de daartoe gestelde (financiële) kaders.

#### **IV. Procesnormen beleidscyclus.**

9. De gemeente Delft heeft SMART-doelstellingen geformuleerd voor alle beleidsonderdelen van het re-integratiebeleid en de daarmee gemoeide kosten.
10. Elk van de doelstellingen met betrekking tot re-integratie zijn vertaald in concreet beleid met instrumenten om de doelstellingen te bereiken.





11. De re-integratie-instrumenten die de gemeente Delft inzet, sluiten goed aan bij de kenmerken van de regionale arbeidsmarkt en bij de samenstelling van het uitkeringenbestand.
12. De uitvoering van het Delftse beleid geschiedt volgens de geformuleerde uitgangspunten van het beleid.
13. Duidelijke resultaatafspraken zijn gemaakt voor alle trajecten en instrumenten die in het kader van het re-integratiebeleid door de gemeente Delft zelf worden uitgevoerd.
14. Duidelijke resultaatafspraken zijn gemaakt met samenwerkingspartners voor alle trajecten en instrumenten die in het kader van het re-integratiebeleid zijn uitbesteed.
15. De resultaten van het re-integratiebeleid en van elk van de afzonderlijke re-integratie-instrumenten worden gemonitord en hierover wordt minimaal jaarlijks inzichtelijk gerapporteerd.
16. Het beleid wordt jaarlijks geëvalueerd en de uitkomsten van de evaluaties worden gebruikt om het beleid of de beleidsdoelstellingen zo nodig bij te stellen. Jaarlijks wordt het beleid aangepast naar aanleiding van nieuwe wet- en regelgeving, ontwikkelingen in beschikbare budgetten en economische ontwikkelingen.

#### **V. Procesnormen workfirstmethodiek Werkacademie.**

17. De gemeente Delft stelt voorafgaand aan de doorverwijzing naar de Werkacademie de zelfredzaamheid van klanten vast. Klanten die zelfredzaam zijn, nemen niet deel aan de Werkacademie.
18. De Werkacademie maakt alleen gebruik van een gesimuleerde werkomgeving (met behoud van uitkering) als opstap naar werk bij reguliere werkgevers.
19. De Werkacademie heeft de beschikking over een gevarieerd werkaanbod zodat het voor alle deelnemers leerzaam is.
20. De Werkacademie besteedt ruim aandacht aan het aanleren van werknemersvaardigheden en werkzoekvaardigheden.
21. De gemeente Delft heeft een goede en korte relatie met de Werkacademie zodat zo nodig snel maatregelen opgelegd kunnen worden.
22. De klantmanagers van de gemeente Delft hebben regelmatig contact met de klanten op werklocatie van de Werkacademie.
23. Op de Werkacademie is strikt toezicht op verzuim.

#### **VI. Procesnormen inzet loonkostensubsidies.**

24. De doelgroep van loonkostensubsidies is afgebakend tot mensen die een productiviteit hebben van minder dan het minimum loon of mensen waarvan de werkgever denkt dat de productiviteit lager is dan het minimum loon.







25. De gemeente Delft stelt voorafgaand aan de inzet van loonkostensubsidie een goede diagnose, om te voorkomen dat werkgevers te maken krijgen met werknemers met een te complexe problematiek.
26. Werknemers die met loonkostensubsidie aan het werk gaan, worden vanaf het begin gestimuleerd om door te zoeken naar ongesubsidieerd werk.
27. De gemeente Delft stelt voorwaarden aan werkgevers die gebruik maken van loonkostensubsidie om de werknemers na afloop van de subsidie regulier in dienst te nemen.
28. De gemeente Delft zorgt voor voldoende externe begeleiding van werknemers met loonkostensubsidie.
29. De gemeente Delft houdt bij hoeveel werknemers na afloop van de loonkostensubsidie zonder subsidie aan het werk blijven en hierover wordt minimaal jaarlijks inzichtelijk gerapporteerd.
30. De gemeente Delft waakt ervoor dat de inzet van loonkostensubsidie niet leidt tot verdringing en ontslag van andere werknemers.

#### **VII. Verbetering in de tijd**

31. De gemeente Delft boekt in de periode 2011 – 2012 op elk van de bovenstaande normen vooruitgang.





## TOELICHTING OP NORMENKADER

Het normenkader bestaat uit twee delen:

1. Resultaatnormen: prestaties van gemeente Delft in vergelijking met andere gemeenten en de mate waarin de eigen doelstellingen zijn gerealiseerd.
2. Procesnormen: de beleidscyclus en normen voor verschillende onderdelen van het beleid en uitvoering op basis van onderzoek.

### DE RESULTAATNORMEN

De eerste drie onderdelen van het normenkader bevat een aantal resultaatnormen waarmee de mate van effectiviteit van de gemeente Delft bij benadering is vastgesteld.

#### *1. Resultaatnormen voor instroom, uitstroom en ontwikkeling bijstandsvolume*

De effectiviteit van het WWB-beleid van de gemeente Delft is op de eerste plaats beoordeeld met een benchmark op basis van drie overkoepelende prestatie-indicatoren:

- volume-ontwikkeling WWB in de periode 2011-2012;
- de instroom in de WWB in de periode 2011-2012;
- de uitstroom uit de WWB in de periode 2011-2012.

De normen zijn de gemiddelde percentages in een groep gemeenten die vergelijkbaar is met de gemeente Delft wat betreft het aantal inwoners en de sociale structuur en centrumfunctie. Hierbij is gebruik gemaakt van een bestand van CBS.<sup>1</sup> Dit is het bronbestand waarvan ook het Ministerie van SZW gebruik maakt voor de kernkaart. Voor de benchmark zijn de volgende stappen genomen. Ten eerste het selecteren van de benchmarkgroep van gemeenten. Ten tweede het vaststellen van de instroom, uitstroom en volume-ontwikkeling in 2011 en 2012 in deze gemeenten. Ten derde het berekenen van de normen in de vorm van de gemiddelde percentages in de benchmarkgroep. Tot slot het vergelijken van deze normen met de prestaties van de gemeente Delft.

Bij het bijstandsvolume, instroom en uitstroom gaat het hier om het aantal huishoudens met een WWB- of WIJ-uitkering (excl. IOAW en IOAZ), waarvan de aanvrager thuiswonend is en jonger dan 65 jaar.

---

<sup>1</sup> Het gaat om het CBS-maatwerkbestand met de naam "Standen en stromen van bijstandsuitkeringen per gemeente, 1999-2012".





## **II. Resultaatnormen voor uitstroom naar werk**

De tweede set normen heeft betrekking op de uitstroom naar werk. Norm 4 betreft de mate waarin de gemeente Delft erin slaagt om WWB'ers aan het werk te krijgen.

Hiervoor is gebruik gemaakt van twee publicaties van het CBS: *Overgang van bijstand naar werk 2011 en 2012*. Hierin zijn cijfers opgenomen van alle gemeenten van Nederland over de uitstroom uit de WWB naar werk. De norm is, net als bij de eerste drie normen, het gemiddelde van dezelfde groep vergelijkbare gemeenten.

De normen 5 en 6 gaan achtereenvolgens om de mate waarin mensen met een WWB-uitkering volledig uit de uitkering stromen (en het dus niet over een parttime baan gaat) en de mate waarin uitstroom na re-integratietrajecten duurzaam is (dat wil zeggen meer dan zes maanden duurt).

Voor norm 5 en 6 is gebruik gemaakt van de CBS-publicatie: *Aan het werk met re-integratieondersteuning. Vijfmeting, fase 2*. In deze publicatie zijn alleen de landelijke gemiddelden opgenomen. De norm is daarom het landelijk gemiddelde.

## **III Resultaatnormen realisatie doelstellingen**

De derde set normen betreft de realisatie van de doelstellingen die de gemeente Delft zelf heeft vastgesteld. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen algemene beleidsdoelstellingen (norm 7) en doelstellingen voor de afzonderlijke re-integratie-instrumenten (norm 8).

## **DE PROCESNORMEN**

Naast de bovenstaande resultaatnormen zijn ook een aantal procesnormen gebruikt.

Daarmee is vastgesteld of is voldaan aan de voorwaarden voor een effectieve uitvoering van beleid. Een dergelijke beoordeling op basis van deze procesnormen geeft aanwijzingen voor mogelijkheden om de effectiviteit te vergroten.

## **IV. Procesnormen beleidscyclus**

Met de vierde set normen is vastgesteld of de gemeente Delft de beleidscyclus voor het re-integratiebeleid goed doorloopt. Hoe beter de fasen van de beleidscyclus worden doorlopen, hoe beter wordt voldaan aan de randvoorwaarden voor effectief beleid.

Voor de toetsing van deze normen is gebruik gemaakt van de documentenstudie en de interviews.

## **V. Procesnormen workfirstmethodiek Werkacademie**

Omdat het workfirstprincipe een belangrijke rol speelt in het re-integratiebeleid van de gemeente Delft, is de Werkacademie beoordeeld aan de hand van een aantal procesnormen





voor de workfirstmethodiek. Hiermee is vastgesteld of de organisatie en gebruikte methodiek voldoen aan de voorwaarden voor een effectieve inzet van workfirst.

Deze normen zijn afgeleid van een literatuurstudie van onderzoeken in Nederland naar de effectiviteit van verschillende re-integratie-instrumenten. Het gaat om een publicatie van de Raad voor Werk en Inkomen: *Gemeentelijk re-integratiebeleid vergeleken* van februari 2011.

## **VI. Procesnormen inzet loonkostensubsidies**

Uit onderzoek blijkt dat loonkostensubsidies wat betreft (duurzame) uitstroom naar onge-subsidieerd werk beperkt effectief zijn. Uit die onderzoeken blijkt ook onder welke voorwaarden loonkostensubsidies wel effectief kunnen zijn. In dit onderzoek is vastgesteld in hoeverre de vormgeving van de inzet van loonkostensubsidies door de gemeente Delft voldoet aan deze voorwaarden. Deze normen zijn afgeleid van hetzelfde onderzoek als onder normenset V wordt genoemd.

### **Vergelijking met welke gemeenten?**

Het is afhankelijk van de bron van de resultaatgegevens welke gemeenten als vergelijkingsgroep gebruikt zijn:

- Voor de normen 1, 2, 3 en 4 is gebruik gemaakt van een CBS-databestand waarin voor alle gemeenten bepaalde informatie is opgenomen. Daarom is in die gevallen een groep gemeenten geselecteerd die zoveel mogelijk op Delft lijkt. Dit zijn de gemeenten met vergelijkbare omvang en vergelijkbare sociale structuur en centrum functie.
- Voor norm 5 en 6 is gebruik gemaakt van een onderzoek dat CBS jaarlijks uitvoert. Hierin is geen informatie opgenomen op het niveau van individuele gemeenten, maar alleen landelijke gemiddelden. Daarom is de norm in deze gevallen het landelijk gemiddelde.





## GEVOLGEN PARTICIPATIEWET VOOR GEMEENTEN

### 1. Nieuwe gemeentelijke doelgroep re-integratie: de jonggehandicapten

Met de Participatiewet krijgen gemeenten een nieuwe doelgroep voor het re-integratiebeleid, de jonggehandicapten met arbeidsmogelijkheden. Het gaat hierbij niet alleen om de nieuwe instroom, maar ook het zittend bestand van de Wajong (ruim 225.000 personen).

Een belangrijk gegeven hierbij is dat een deel van de jonggehandicapten geen recht op een uitkering krachtens de Wet Werk en Bijstand (WWB) zal hebben vanwege het inkomen van de ouders of partner waarmee hij/zij samenwoont. Deze 'niet-uitkeringsgerechtigden nieuwe stijl' maken ongeveer de helft uit van de nieuwe instroom van jonggehandicapten die bij gemeenten zullen aankloppen.

#### Situatie in Delft

- In Delft waren in 2012 1.130 personen met een Wajong-uitkering<sup>2</sup>. De verwachting is dat ongeveer 60 procent van het zittend bestand Wajong arbeidsvermogen zal hebben en onder de verantwoordelijkheid van gemeenten zal komen. In Delft gaat het om zo'n 650-700 jonggehandicapten die onder de verantwoordelijkheid van de gemeente komen, waarvan zo'n 40 procent werkt en 60 procent niet werkt.
- De instroom in de Wajong was in 2012 in Delft 70. Voor de gemeente Delft betekent dit dat elk jaar zo'n 40-50 nieuwe jonggehandicapten met arbeidsvermogen onder de gemeentelijke doelgroep komen.
- Hoewel het aantal nieuwe jonggehandicapten ten opzichte van de instroom in de WWB niet groot is, neemt de gemeentelijke doelgroep in Delft met ruim 20 procent toe.

Van de huidige Wajongers werkt bijna een kwart. Van deze werkende Wajongers werkt ongeveer de helft via de Wet Sociale Werkvoorziening (de Wsw). Van de Wajongers die bij een reguliere werkgever werken, heeft 73 procent nog wel een (gedeeltelijke) uitkering en 51 procent heeft ondersteuning in de vorm van jobcoach en/of loondispensatie. Slechts 17 procent heeft geen ondersteuning en geen aanvullende uitkering.

Van de nieuwe instroom Wajong (2011) is:

- 47 procent verstandelijk beperkt;
- 13 procent heeft autisme spectrum stoornis, ADHD of een andere ontwikkelingsstoornis;
- 26 procent heeft een psychiatrische aandoening;
- 15 procent heeft een lichamelijke aandoening.

<sup>2</sup> Bron: UWV: Atlas Sociale Verzekeringen 2012. In Delft gaat het om 1,6 procent van de bevolking tussen 15 en 64 jaar, ten opzichte van 2,0 procent in Nederland.





## **2. Mogelijkheden plaatsing in beschut werk nemen af**

Vanaf 1 januari 2015 is het niet meer mogelijk in de Wsw te stromen. Wie dan in de Wsw werkt, houdt zijn wettelijke rechten en plichten. Gemeenten moeten beschut werk<sup>3</sup> gaan organiseren voor mensen die uitsluitend beschut kunnen werken. Deze groep komt in dienst van de gemeente. De Participatiewet voorziet op de lange termijn in financiering voor 30.000 beschut-werkenplekken. Dit is ongeveer een derde van het huidige aantal Wsw-plekken.

Ongeveer de helft van de nieuwe instroom in de Wsw krijgt een indicatie ‘begeleid werken’. Dat betekent dat zij in staat geacht worden met ondersteuning en subsidie bij een reguliere werkgever te werken. In de praktijk is slechts een kleine minderheid van deze groep in dienst van een reguliere werkgever. De rest is in dienst bij het SW-bedrijf<sup>4</sup> en gedetacheerd bij een reguliere werkgever of werkt in een beschutte werkplek van het SW-bedrijf. Deze groep kan in de toekomst geen beroep meer doen op de Wsw. Zij moeten aan de slag bij een reguliere werkgever. Het gaat hierbij in ieder geval om een aanzienlijk deel van de jonggehandicapten, aangezien de helft van de werkende Wajongers nu via de Wsw werkt.

## **3. Claim werkgevers op gemeenten vanwege dreiging quotum**

In het Sociaal Akkoord is afgesproken dat werkgevers zich (oplopend tot 2026) garant stellen voor 100.000 extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking die niet zelfstandig het wettelijk minimum loon (WML) kunnen verdienen en voor mensen met een arbeidsbeperking die minimaal het WML kunnen verdienen door gebruik te maken van een voorziening gericht op persoonlijke ondersteuning op de werkplek. Daarnaast stelt de overheid zich garant voor 25.000 extra banen voor deze groep door vanaf 2014 gedurende 10 jaar jaarlijks 2.500 extra banen open te stellen voor mensen met een beperking.

### **Situatie in Delft**

Delft had in 2011 1,5 procent van de banen in Nederland. Ervan uitgaande dat de werkgevers in Delft dit aandeel in de 125.000 extra banen moeten leveren, betekent dit dat in Delft op termijn bijna 1.900 banen beschikbaar moeten komen en de gemeente dus ook 1.900 geschikte kandidaten met een arbeidsbeperking moet leveren.

<sup>3</sup> Beschut werk is werk waarbij werkinhoud, werktempo, werktijden en de begeleiding is afgestemd op de mogelijkheden van mensen met een beperking. De productiviteit van werknemers op beschutte werkplekken is lager dan de productiviteit waarvoor reguliere werkgevers bereid zijn het wettelijk minimum loon te betalen. Daarom is er subsidie nodig om beschut werk voor de werkgever lonend te maken.

<sup>4</sup> Een SW-bedrijf is een publiekrechtelijke orgaan aan wie één of meer gemeenten de uitvoering van de Wsw hebben gemandateerd. Meestal gaat het om een gemeenschappelijke regeling. Bij grotere gemeenten kan het ook gaan om een onderdeel van de gemeentelijke organisatie. In Delft is dit laatste het geval: SW-bedrijf Combiwerk is een onderdeel van de gemeente Delft.





Het gaat dus om grote aantallen aan te leveren kandidaten. Werkgevers zullen daarvoor een claim bij gemeenten leggen: zij zijn verantwoordelijk voor het leveren van geschikte kandidaten.

#### **4. Intensivering regionale samenwerking**

In het Sociaal Akkoord is opgenomen dat er 35 Werkbedrijven komen, in de 35 arbeidsmarktregio's<sup>5</sup>. Deze Werkbedrijven zijn de schakel tussen de werkgever en de mensen met een arbeidsbeperking die aan de slag worden geholpen. Gemeenten hebben de lead en werken samen met UWV en sociale partners.

#### **Situatie in Delft**

Voor de gemeente Delft gaat het om de arbeidsmarktregio Haaglanden die door het nieuwe Werkbedrijf bediend moet worden. In deze regio liggen de gemeenten Den Haag, Delft, Midden-Delfland, Rijswijk en Westland. In totaal gaat het om 757.375 inwoners. In deze regio zijn vier SW-bedrijven actief: de Haeghe Groep, Combiwerk, Patijnenburg en DSW Rijswijk. Het werkgebied van deze SW-bedrijven strekt zich overigens uit naar diverse gemeenten buiten deze arbeidsmarktregio.<sup>6</sup>

#### **5. Risico's effectiviteit re-integratie door bezuinigingen Wsw**

Door een bezuiniging van 290 miljoen op het Wsw-budget, neemt het subsidiebedrag per Wsw-plaats flink af. Dit stelt hoge eisen aan bedrijfsvoering, cultuur en uitplaatsingsbeleid van SW-bedrijven om te voorkomen dat de financiële tekorten van SW-bedrijven verder toenemen. Met de komst van de Participatiewet wordt het Wsw-budget samengevoegd met het gemeentelijk re-integratiebudget. Hierdoor ontstaat een groot risico dat de toenemende verliezen in de Wsw ten koste gaan van uitgaven aan re-integratie. Om de verliezen van het SW-bedrijf te verkleinen, laten veel gemeenten een toenemend deel van het re-integratiebeleid uitvoeren door het SW-bedrijf. Doordat het tegengaan van de financiële tekorten van de Wsw de belangrijkste drijfveer is, ontstaat een toenemend risico dat de effectiviteit van re-integratie onder druk komt. Ineffectieve re-integratie zorgt voor tekorten op het uitkeringsbudget. Het risico bestaat dat dit mechanisme in de toekomst sterker zal zijn doordat jonggehandicapten mogelijk meer afhankelijk zijn van re-integratie dan de huidige WWB'ers.

<sup>5</sup> Het gaat om de arbeidsmarktregio's op basis waarvan Uitvoering Werknemersverzekeringen (UWV) is georganiseerd. UWV is uitvoerder van ondermeer de Wajong en de WW.

<sup>6</sup> De Haeghe Groep werkt voor Den Haag, Combiwerk werkt voor Delft, Midden-Delfland, Lansingerland en Pijnacker-Nootdorp, Patijnenburg werkt voor Westland en DSW Rijswijk werkt voor Rijswijk, Zoetermeer en Leidschendam-Voorburg.





### **6. Integrale benadering in het sociale domein**

Van gemeenten wordt verwacht dat zij zorgen voor een samenhangende en integrale benadering van het sociale domein. Dit is nodig om de bezuinigingen die met de drie decentralisaties gepaard gaan, op te vangen. Daarvoor krijgen zij ruime beleidsvrijheid bij de uitvoering van de Participatiewet. Met betrekking tot de re-integratie van jonggehandicapten is een directe relatie tussen re-integratie en zorg essentieel.







## EISEN AAN GEMEENTEN ALS GEVOLG VAN DE PARTICIPATIEWET

De onderstaande eisen zijn de normen waaraan het beleid en de organisatie moeten voldoen op het moment dat de Participatiewet ingaat, 1 januari 2015. Hierbij moet de kanttekening geplaatst worden dat het wetsvoorstel voor de Participatiewet nog niet openbaar is en nog volop onderhandeld wordt tussen ministerie, gemeenten en sociale partners over de uitwerking van de afspraken van het Sociaal Akkoord. Verdere invulling en concretisering van de nu bekende hoofdlijnen, kunnen ook van invloed zijn op de eisen die aan gemeenten gesteld moeten worden.

Op de onderstaande eisen kan op vier niveaus worden gescoord: de gemeente voldoet aan de eis (++), de gemeente is bezig met de voorbereiding om aan de eis (+) te voldoen, de gemeente heeft de eerste stappen gezet in de voorbereiding (+/-) of de gemeente heeft nog niks gedaan (-). Omdat de precieze inhoud van de Participatiewet nog niet bekend is en de wet pas over ruim een jaar ingaat, ligt het voor de hand dat de gemeente nog lang niet volledig voldoet aan deze eisen.

### ***Nieuwe gemeentelijke doelgroep re-integratie: de jonggehandicapten***

1. **De gemeente heeft een prioritering aangebracht in de verschillende doelgroepen.** Het gaat in ieder geval om jonggehandicapten met en zonder uitkering, andere WWB'ers met arbeidsbeperking en WWB'ers zonder arbeidsbeperking.
2. **De gemeente heeft re-integratiebeleid ontwikkeld voor jonggehandicapten.** Onderdelen van dit beleid zijn het vrijstellingsbeleid, de diagnose (o.a. standaard aandacht voor belastbaarheid), de in te zetten re-integratie-instrumenten (o.a. omgaan met beperking, zicht op eigen mogelijkheden) en de voorzieningen die na plaatsing ingezet kunnen worden (jobcoaching en loonkostensubsidie op basis van loonwaarde).
3. **De gemeente heeft beleid ontwikkeld voor de niet-uitkeringsgerechtigden nieuwe stijl.** Daarbij is aandacht voor actieve benadering van niet-uitkeringsgerechtigde werkzoekenden, het tegengaan van isolement en een onderbouwing van de inzet van re-integratie-instrumenten die niet alleen gebaseerd is op de directe besparing van uitkeringslasten.

Het niet bedienen van de jonggehandicapten die geen recht hebben op een WWB-uitkering, brengt financiële en maatschappelijke risico's met zich mee. Een (groot) deel van deze niet-uitkeringsgerechtigde jonggehandicapten zal op een later moment wel een beroep op de WWB doen. Het risico is aanwezig dat het dan veel moeilijker is geworden om deze jongeren nog aan het werk te krijgen. Langdurige werkloosheid van deze jongeren, kan leiden tot maatschappelijk isolement en hogere kosten in de zorg, schuldhulpverlening en maatschappelijke opvang.





4. **De gemeente heeft expertise in huis om jonggehandicapten goed te kunnen bedienen.** Het gaat om zowel medische en arbeidsdeskundige expertise als om specifieke expertise voor de re-integratie van de verschillende subgroepen van jonggehandicapten.
5. **De gemeente continueert de huidige inzet door UWV van jobcoaching en loondispensatie voor de werkenden uit het zittend bestand Wajong.** Van het zittend bestand van Wajongers werkt een aanzienlijk deel. Ook deze groep komt onder de verantwoordelijkheid van de gemeente. Stopzetting van deze voorzieningen resulteert direct in extra instroom van jonggehandicapten in de WWB.

#### ***Mogelijkheden plaatsing in beschut werk nemen af***

6. **De gemeente heeft alternatieven ontwikkeld voor de huidige detachingsconstructies vanuit de Wsw.** Het kan enerzijds gaan om detacheringen waarbij de gemeente, het SW-bedrijf of een privaat bedrijf als werkgever optreedt en anderzijds om dienstverbanden bij reguliere werkgevers met jobcoaching en loonkostensubsidie.

#### ***Ad 3 Claim werkgevers op gemeente vanwege dreiging quotum***

7. **De gemeente heeft beleid ontwikkeld om personen uit het huidige zittend bestand van de WWB die een beperking hebben en om die reden nu zijn vrijgesteld van de arbeidsplicht, te activeren en toe te leiden naar werk bij reguliere werkgevers.** Het zal namelijk een flinke uitdaging zijn voor gemeenten om voldoende geschikte personen met een arbeidsbeperking op maat toe te leiden naar werkgevers; waarschijnlijk is de groep jonggehandicapten daarvoor te klein.
8. **De werkgeversbenadering is aangepast om ook personen met ernstige beperkingen bij werkgevers te kunnen plaatsen.** Het acquireren en vervullen van vacatures is niet voldoende voor personen met een ernstige beperking. Vacatures kunnen vaak niet vervuld worden door mensen met een beperking. Veelal is jobcarving nodig of moeten nieuwe functies gecreëerd worden, werkgevers moeten ondersteund worden in het organiseren van interne begeleiding en communicatie naar collega's en vaak is jobcoaching en loonkostensubsidie nodig. Loonkostensubsidie moet afgestemd worden op de loonwaarde van de werknemer, mede om de kosten beperkt te houden.

#### ***Intensivering regionale samenwerking***

9. **De gemeente werkt intensief samen in de arbeidsmarktregio Haaglanden.** Een deel van het re-integratiebeleid moet op regionaal niveau plaatsvinden: het gaat in ieder geval om de werkgeversbenadering, loonwaardebepaling, voorwaarden en duur van proefplaatsingen, hoogte, duur en voorwaarden voor loonkostensubsidie en voorwaarden, duur en intensiteit van jobcoaching. Wellicht zal ook de begeleiding van jonggehandi-





capten op regionaal niveau georganiseerd moeten worden omdat gespecialiseerde expertise voor kleine groepen nodig is.

#### ***Risico's effectiviteit re-integratie door bezuinigingen Wsw***

- 10. De effectiviteit van de re-integratie uitgevoerd door het SW-bedrijf wordt nauwlettend en kritisch gevolgd.** Hiervoor is een directe verantwoordingslijn nodig van het bedrijfs-onderdeel van het SW-bedrijf dat de re-integratie uitvoert naar de gemeente, zodat een expliciete afweging gemaakt kan worden tussen de financiële noden van het SW-bedrijf en de effectiviteit van re-integratie.

#### ***Integrale benadering in het sociale domein***

- 11. De gemeente heeft samenhangend beleid voor het sociale domein. De uitvoering van het sociale beleid is geïntegreerd.** Met name voor de re-integratie van jonggehandicapten en WWB'ers met een beperking is een directe relatie in de uitvoering tussen re-integratie en (jeugd)zorg van belang.



## Bijlage 4 Beschrijving van de uitvoering

### Werk Direct

Het team integrale dienstverlening is verantwoordelijk voor de re-integratie van bemiddelbare klanten. De begeleiding bij Werk Direct duurt maximaal drie maanden.

Werkcoaches hebben een caseload van 30 tot 40 klanten. Zij begeleiden deze klanten intensief, individueel en in de sollicitatieclub. De sollicitatieclub is een groepsgewijze sollicitatietraining, waarin klanten zes weken lang drie dagdelen per week werken aan het vergroten van sollicitatievaardigheden. De klanten maken met hulp van de werkcoaches een cv, leren hoe ze hun netwerk kunnen inzetten bij het zoeken naar werk en leren zichzelf te presenteren in een brief of een gesprek. Een belangrijk onderdeel van de training is ook het feitelijk zoeken naar werk. Accountmanagers van het Werkgeversservicepunt komen langs bij de sollicitatieclub. Zij nemen de rol van werkgever aan in kennismakingsgesprekken met de kandidaten. Ook uitzendbureaus komen langs bij de sollicitatieclub. Zij geven voorlichting, maken kennis met de kandidaten en schrijven indien mogelijk klanten direct in. Naast de sollicitatieclub krijgen kandidaten ook individuele coaching waar nodig.

### Werkgeversservicepunt

De accountmanagers van het Werkgeversservicepunt zijn verantwoordelijk voor de bemiddeling en plaatsing van de kandidaat. In de praktijk zijn accountmanagers vooral bezig met het opbouwen van een netwerk onder bedrijven en het werven van vacatures. Accountmanagers stellen potentieel geschikte kandidaten voor bij werkgevers met vacatures.

### Matchboardoverleg

Wekelijks komen werkcoaches en accountmanagers bijeen in een matchboardoverleg. In dit overleg dragen werkcoaches bemiddelbare kandidaten aan. Werkcoaches en accountmanagers bespreken de mogelijkheden van de kandidaten en maken gezamenlijk potentiële matches tussen kandidaten en werkgevers of type banen. De coach vanuit jongerenloket neemt ook deel aan dit overleg en stelt jongeren voor. Een kandidaat wordt vervolgens toegewezen aan een accountmanager, die de bemiddeling op zich neemt. In het matchboardoverleg bespreken werkcoaches en accountmanagers ook de resultaten van het team.





### **Samenwerking met uitzendbureaus**

De gemeente Delft werkt op verschillende manieren samen met uitzendbureaus:

- Uitzendbureaus worden uitgenodigd bij de sollicitatieclub om voorlichting te geven en kennis te maken met de kandidaten. Zo mogelijk worden al intakes met kandidaten gedaan.
- De gemeente Delft is een publiek-private samenwerking aangegaan met het uitzendbureau Tempo-Team. Gemeente en Tempo-Team werken samen bij het plaatsen van klanten van de gemeente en kandidaten van Tempo-Team. Het idee is dat beide partijen op die manier gebruik kunnen maken van elkaars kennis en expertise. Tempo-Team brengt kennis in van de arbeidsmarkt, de gemeente de kennis van de WWB-doelgroep.

### **Social return**

Door middel van social return probeert de gemeente grote werkgevers in de regio te bewegen WWB'ers aan te nemen. De gemeente past social return niet alleen toe bij eigen aanbestedingen, maar probeert ook andere aanbestedende partijen ertoe te bewegen dit te doen. Zo heeft het Reinier de Graaf ziekenhuis bij de aanbesteding van de nieuwbouw van het ziekenhuis een socialreturnparagraaf opgenomen in het aanbestedingsdocument. Via social return zijn inmiddels al kandidaten geplaatst bij de nieuwbouw van dit ziekenhuis evenals bij de uitbreiding van de A4.

### **Direct bemiddeling door Sagenn**

De gemeente Delft heeft naast de inzet van eigen werkcoaches en accountmanagers een traject ingekocht voor bemiddeling en plaatsing van kandidaten. Het instrument *Directe Bemiddeling* van re-integratiebedrijf Sagenn is bedoeld voor klanten die langer dan een half jaar door werkcoaches van Werk Direct zijn begeleid, maar nog niet aan het werk zijn. Door middel van het traject *Directe Bemiddeling* wil de gemeente Delft deze klanten alsnog naar werk bemiddelen.

### **Arbeidsmarktprojecten**

De gemeente heeft verschillende arbeidsmarktprojecten waarin klanten de mogelijkheid krijgen om werkervaring op te doen bij reguliere werkgevers, al dan niet in combinatie met een opleiding. Zo voert Combiwerk projecten uit in de beveiliging en schoonmaak met het doel klanten op te leiden en te plaatsen in deze sectoren. Het meest recente arbeidsmarktproject is het project bij PostNL. Klanten werken drie maanden met behoud van uitkering bij PostNL. Zij sorteren daar pakketpost. Na die drie maanden krijgen zij een arbeidsovereenkomst van negen maanden bij Combiwerk en worden gedetacheerd bij PostNL.





## Werk Traject

Klanten met de potentie om binnen twee jaar uit te stromen naar regulier werk komen terecht bij Werk Traject. De consultants Werk Traject hebben een caseload van ongeveer 80 klanten. Combiwerk en Werkplan zijn de partners van de gemeente die voor deze groep klanten trajecten uitvoeren. Klanten die onder Werk Traject vallen, komen in aanmerking voor een werkervaringsplaats binnen de Werkacademie. De werkacademie is uitgebreid beschreven in hoofdstuk 3. Daarnaast kunnen consultants voor klanten van Werk Traject en Werk Direct gebruikmaken van zogenaamde ritmeplekken.

Werkplan voert ritmeplekken uit voor de gemeente Delft. In deze trajecten werken klanten drie dagdelen gedurende maximaal vier maanden op de productieafdeling van Werkplan. Het traject heeft geen trainingsdeel. Ritmeplekken zijn bedoeld voor klanten:

- die een gebrek aan arbeidsritme hebben;
- waarbij betaald werk wordt vermoed;
- die deelnemen aan de sollicitatieclub;
- die al parttime werken.

## Participatiehuis

Het doel van de dienstverlening binnen het Participatiehuis is om klanten te activeren via uitstroom naar werk, doorstroom naar een werktraject of structureel vrijwilligerswerk. De consultants van het Participatiehuis hebben een caseload van ongeveer 120 klanten. De belangrijkste partners voor de uitvoering van activeringstrajecten zijn Stichting Stunt en GGZ (Doel).

## Stichting Stunt

Stunt voert activeringstrajecten uit voor klanten van de gemeente Delft. De klanten van Stunt zitten vaak al een tijd in een uitkering en behoren tot een zwakke groep klanten. Het uiteindelijke doel van de trajecten kan zijn:

- toeleiding naar de Werkacademie;
- plaatsing in een reguliere baan;
- structureel vrijwilligerswerk;
- terug naar school (voor jongeren).

De trajecten duren maximaal een jaar met de mogelijkheid tot verlenging. Voorheen mochten trajecten achttien maanden duren.





### Inhoud van het traject

Stichting Stunt plaatst klanten in een leer-werktraject en heeft een aanvullend aanbod om klanten te helpen om te gaan met hun persoonlijke problematiek. Stunt heeft een eigen meubelwerkplaats, een watertaxibedrijf, een klussenbedrijf en een naaiatelier. Verder heeft Stunt afspraken met een ondernemersvereniging over het onderhoud van de openbare ruimte en exploiteert samen met de Stichting Beeldende Kunsten Delft een kunstencentrum waar kandidaten terecht kunnen. Het aanvullende aanbod bestaat uit een sportprogramma en een muziekatelier. In die programma's wordt gewerkt aan de persoonlijke problematiek van de kandidaten.

In de eerste fase van het traject probeert de begeleider aan te sluiten bij wat mensen graag willen. Samen met de deelnemer wordt een trajectplan opgesteld. In maandelijkse gesprekken bespreekt de consulent de voortgang met de klant. In deze gesprekken bekijken de consulent en de klant samen of het traject passend is en wat nog meer mogelijk is.

### Traject Doel

Voor klanten met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt en complexe problematiek is het traject van Doel bedoeld. In dit traject wordt getracht de klant door middel van activiteiten in de dagbesteding weer actief te krijgen. De klanten worden daarnaast ondersteund om grip te krijgen op hun problemen op uiteenlopende leefgebieden (bijvoorbeeld schulden, gezondheid of sociaal en psychisch functioneren). Klanten die voor een traject bij Doel worden aangemeld, hebben voorlopig nog geen perspectief op betaald werk.

### Project Aan de slag

Vanuit het Participatiehuis is het project Aan de Slag gestart. Het doel van dit project is om 200 klanten te begeleiden naar vrijwilligerswerk. Het project wordt uitgevoerd door een projectteam binnen de gemeente Delft. De consulenten maatschappelijk nuttige activiteiten begeleiden de klanten van het Participatiehuis binnen dit project. Een zogenaamde makelaar maatschappelijk actief werft vrijwilligersplekken bij non-profitorganisaties en matcht klanten met deze plekken.

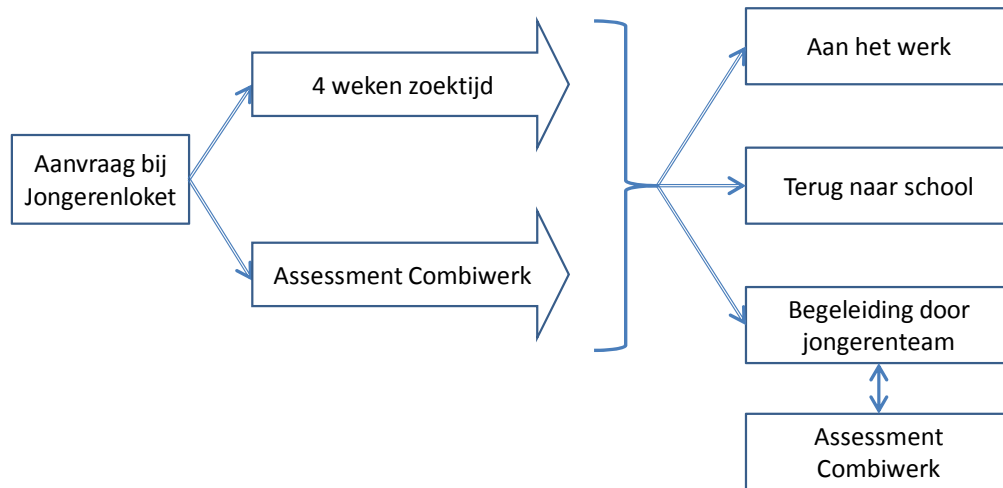
### Het Jongerenloket

Voor jongeren bestaat een aparte aanpak die niet alleen gericht is op re-integratie, maar ook om waar nodig en mogelijk jongeren toe te leiden naar school. Een belangrijk onderdeel binnen deze aanpak is de poortwachter. In figuur 3.2 zijn de belangrijkste stappen in de jongerenaanpak wat betreft re-integratie schematisch weergegeven.





**Figuur 3.2: Jongerenaanpak**



### **Zoekperiode**

Op het moment dat jongeren een uitkering bij de gemeente aanvragen, krijgen zij eerst een zoekperiode van vier weken. De consulenten van het jongerenloket maken inspanningsafspraken met de jongeren over het zoeken naar werk. Na de vier weken zoektijd beoordelen de consulenten van het Jongerenloket of de jongere zich aan zijn of haar inspanningsafspraken heeft gehouden. Wanneer dit het geval is en is vastgesteld dat een jongere (nog) niet terug naar school kan, wordt een uitkeringsaanvraag ingediend. Ongeveer de helft van de jongeren dient na de zoekperiode geen aanvraag in. Jongeren zonder startkwalificatie die jonger zijn dan 23 jaar en jongeren met problemen op een of meer leefgebieden worden in de zoekperiode al direct verwezen naar de Jongerenacademie. Met hen worden ook inspanningsafspraken gemaakt, maar zij krijgen vanuit de Jongerenacademie ondersteuning bij het uitvoeren ervan.

### **De Jongerenacademie**

De Jongerenacademie is een assessment specifiek voor jongeren en bestaat uit een werken trainingsdeel. Jongeren werken vijf ochtenden bij Combiwerk en krijgen daarnaast drie dagdelen training. De training betreft verschillende leefgebieden: bijvoorbeeld financiën, wonen, vrije tijd, werk, scholing.

### **Moeder en kind programma**

Voor jonge ouders (meestal moeders) heeft het Jongerenloket een apart programma. Zij doorlopen niet het gewone assessment, maar een apart programma waarbij ook voorzien is in kinderopvang en het wennen aan het feit dat een kind naar de opvang gaat. Dit pro-







gramma wordt niet bij Combiwerk uitgevoerd, maar is een samenwerking van gemeente, Mondriaan College en Kwadraat, een instelling voor jeugdmaatschappelijk werk.

### **Na het assessment**

Jongeren kunnen gebruikmaken van het reguliere re-integratie-instrumentarium van de gemeente. Daarnaast heeft het Jongerenloket enkele specifieke instrumenten en projecten voor jongeren, zoals de BBL-opstapbanen<sup>1</sup> en het Werkmaatproject, waarin jongeren een opleiding combineren met werk. Daarnaast zet het Jongerenloket zorgtrajecten in voor jongeren met complexe problematiek. Deze trajecten worden uitgevoerd door Doel. Voor de jongeren met wat zwaardere problematiek kan het Jongerenloket ook trajecten van Stichting Trix inzetten. Hier werken jongeren onder begeleiding van leermeesters aan verschillende projecten en wordt daarnaast, in samenwerking met andere hulpverleners, aan de problemen van jongeren gewerkt. Ook kan scholingsgeld voor jongeren worden ingezet, bijvoorbeeld voor het behalen van een VCA-certificaat.

### **Begeleiding naar werk**

Om jongeren extra te begeleiden bij het vinden en zoeken naar werk is een coach aangesteld. Deze coach begeleidt de kansrijkere jongeren met een startkwalificatie en jongeren met veel werkervaring gedurende maximaal zes maanden intensief naar werk. De jongeren krijgen hulp bij het solliciteren, het opstellen van een cv en sollicitatiebrieven en het gericht werk zoeken. De jongeren kunnen ook gebruikmaken van de sollicitatieclub van Werk Direct.

---

<sup>1</sup> BBL betekent beroepsbegeleidende leerweg. Dit is een combinatie van werken en leren in het mbo, waarbij de leerling in dienst van een bedrijf is en daarnaast een opleiding volgt.





## Bijlage 5: Geraadpleegde publicaties en documenten

### **P&C cyclus**

- Gemeente Delft, *Bestuursprogramma 2011-2014*.
- Gemeente Delft, *Programmabegroting 2011*.
- Gemeente Delft, *Programmabegroting 2012*.
- Gemeente Delft, *Programmabegroting 2013*.
- Gemeente Delft, *Jaarverslag 2011*.
- Gemeente Delft, *Jaarverslag 2012*.
- Gemeente Delft, *Kaderbrief 2011*.
- Gemeente Delft, *Kaderbrief 2012*.

### **Brieven van college van B en W**

- Brief college B en W aan gemeenteraad, *Startnotitie tussenstand vorming Het Werkbedrijf*, 26-6-2012.
- Brief college B en W aan gemeenteraad, *Beantwoording motie efficiënt re-integratiebeleid WWB-ers*, 28-08-2012.
- Brief college B en W aan gemeenteraad, *Taskforce WWB*, 16-10-2012.
- Brief college B en W aan gemeenteraad, *Rapportage Organisatie & Besturing Werkbedrijf*, 22-01-2013.
- Brief college B en W aan gemeenteraad, *Delftse aanpak Sociale Innovatie*, 10-09-2013.
- Brief college B en W aan gemeenteraad, *Voortgangsrapportage 3 decentralisaties en sociale innovatie*, 9-10-2013.

### **Beleidsnota's / notities**

- Gemeente Delft, *Nota Re-integratie in nieuwe kaders. Hervormingen in de uitvoeringspraktijk van re-integratie*, 23-11-2010.
- Gemeente Delft, *Organisatieplan Delft 2010-2015. Koers voor Delft*, 1-10-2011.
- Gemeente Delft, *Memo Werkgelegenheid in de zorg*, 23-03-2012.
- Gemeente Delft, *Memo Vernieuwing Werkbedrijf*, 24-10-2012.
- Gemeente Delft, *Memo Voortgang Taskforce WWB, 4<sup>e</sup> kwartaal 2012*, 12-04-2013.
- Gemeente Delft, *Wederkerigheid en tegenprestatie, een win-win-win situatie. Kaderstelling en uitwerking in verband met de decentralisaties*, juli 2013.
- Gemeente Delft, *Delft activeert. Inspiratiegids voor sociale partners*, juli 2013.
- Gemeente Delft, *Actieplan Participatie 2011-2102*, juli 2011.





### **MAU- aanvraag**

- Brief gemeente Delft aan Toetsingscommissie Wet werk en bijstand, Verzendlijst MAU aanvraag Delft (inclusief alle bijlagen), 24-3-2011.
- Inspectie Werk en Inkomen, Rapport van de Inspectie Werk en Inkomen naar aanleiding van de aanvraag Meerjarige aanvullende uitkering 2010 op grond van artikel 74 WWB van de gemeente Delft, concept, 26 januari 2012.
- Brief Inspectie SZW aan gemeente Delft, Toekenning verzoek Meerjarige Aanvullende Uitkering (MAU) 2011-2013, 2 maart 2012.
- Gemeente Delft, Rapportage voortgang beleidsvoornemens en kwantitatieve doelstellingen m.b.t. MAU, 29-05-2012 (Rapportage 2011).
- Inspectie SZW, Rapport van de Inspectie SZW met betrekking tot de voortgang van het verbeterplan MAU (verantwoording 2011) van de gemeente Delft, concept, 8-11-2012.
- Gemeente Delft, MAU-rapportage 2012, geen datum.
- Inspectie SZW, Rapport van de Inspectie SZW met betrekking tot de voortgang van het verbeterplan MAU (verantwoording 2012) van de gemeente Delft, concept, 20-08-2013.

### **Uitvoering en managementinformatie**

- Gemeente Delft, Factsheet re-integratie Delft, juli 2013.
- Gemeente Delft, KCC monitor (informatie over de periode 2011-2013)
- Gemeente Delft, Trajectwijzer gemeente Delft, 10-09-2013.

### **Onderzoek**

- Berenschot: Hoe doelmatig is WIZ. Uitkomsten doelmatigheidsonderzoek WIZ, 25-08-2010.
- Ministerie van SZW, Monitor Arbeidsmarkt, Den Haag, april 2013.
- Rekenkamercommissie Alphen aan den Rijn, Inzicht in sporenbeleid. Eindrapport van het onderzoek naar de effectiviteit en efficiency van het re-integratiebeleid van Alphen aan den Rijn, februari 2012.
- Regioplan, Uitvoeringsthermometer WWB Den Haag, oktober 2012.
- Rekenkamercommissie Goes, Re-integratiebeleid gemeente Goes, november 2013.

### **Bronnen ten behoeve van benchmark**

- CBS, Overgang Van bijstand naar werk 2011, Den Haag/Heerlen, 21-09-2012.
- CBS, Overgang Van bijstand naar werk 2012, Den Haag/Heerlen, 16-08-2013.
- CBS, Aan het werk met re-integratieondersteuning. Vijfmeting, fase 2, Den Haag/Heerlen, 16-08-2013.
- CBS, Standen en stromen van bijstandsuitkeringen per gemeente, 1999-2012, website CBS, 15-07-2013.

