

## Duurzaam en op eigen kracht

De ISD Kop van Noord-Holland neemt een toonaangevende rol in de dienstverlening aan burgers in het kader van werk, leren, en zorg. Dit fictieve voorbeeld biedt een kijkje in de nabije toekomst.

### Niet stapelen, maar schakelen:

*De familie Claassen bestaat uit een vader, moeder en drie kinderen. Mevrouw Claassen is afkomstig uit Peru. Zij is 20 jaar geleden met dhr. Claassen getrouwd en naar Nederland gekomen. Zij is analfabeet en spreekt gebrekkig Nederlands. Zij heeft diverse medische klachten waaronder klompvoeten, waardoor zij speciaal schoeisel moet dragen. Haar huidige paar is behoorlijk versleten.*

*De heer Claassen heeft gewerkt in een slachterij, maar hij is vijf jaar geleden, toen er varkenspest heerste, ontslagen. Hij heeft nog altijd geen werk. Hierdoor ondervindt hij psychische problemen. Hij voelt zich tekort schieten als hoofd van het gezin. Het gezin is in de afgelopen periode rond gekomen van de WW-uitkering en doet nu een aanvraag Wwb. Inmiddels zijn er diverse problematische schulden ontstaan.*

*De familie Claassen heeft een dochter van 17, waar vader en moeder erg zuinig op zijn. Ze hebben het liefst dat zij rechtstreeks van school naar huis gaat en verder thuis blijft. Ook zijn er twee zoons in het gezin. De oudste is 18 jaar en gaat al geruime tijd niet meer naar school. Hij heeft geen diploma's en ook geen werk. Hij hangt vaak op straat rond en is in aanraking gekomen met het criminele circuit. Hij is al een keer gedetineerd geweest. Met grote regelmaat gebruikt hij alcohol en drugs.*

*De jongste zoon is 13 en zit op het Vmbo. Hij wordt gepest met zijn buitenlandse uiterlijk; hij voelt zich niet thuis te midden van zijn klasgenootjes.*

Op 16 september 2009 komt dhr. Claassen binnen op het Participatieplein en daar wordt hij ontvangen door een gastvrouw. Zij inventariseert kort met een aantal vragen wat de hoofdhulpvraag van dhr. C. is. Hij vertelt haar dat zijn WW beëindigd is na de maximale duur. Hij moet Wwb aanvragen. Dat wist hij al een hele tijd, maar hij schaamt zich om bijstand te moeten aanvragen en hij had gehoopt voor die tijd toch nog aan het werk te komen.

De dienstverlening van de ISD is gericht op de wereld van de klant: wat zijn de ambities van de klant, wat is er nodig om dat te bereiken, wat ligt binnen de mogelijkheden van de klant en waarbij is ondersteuning vanuit de ISD nodig. De gastvrouw zorgt ervoor dat hij een intake krijgt met een klantmanager. De klantmanager gaat met hem in gesprek en vraagt hem te vertellen over zijn situatie. Dhr. C. vertelt dat hij 5 jaar WW heeft ontvangen, nadat hij is ontslagen. Hij vertelt dat hij er last van heeft dat hij geen werk heeft. Hij heeft daarom eens per maand gesprekken met zijn huisarts, omdat hij veel last heeft van hoofdpijn. Hij vertelt dat hij graag wil werken, maar dat het niet lukt om een baan te zoeken.

De klantmanager vraagt wat hij de afgelopen periode heeft gedaan, zowel vanuit re-integratietrajecten als in zijn vrije tijd. Dhr. M. vertelt dat hij drie jaar geleden twee trajecten via UWV heeft doorlopen, maar dat die niet tot een baan hebben geleid. Hij vertelt dat dit ook komt omdat hij veel aandacht moet geven aan zijn gezin: zijn vrouw is vaak ziek en voelt zich eenzaam en ook zijn tienerkinderen vragen veel tijd

een aandacht. Hij heeft vooral op zijn zoons weinig grip. De klantmanager vraagt op de situatie door.

Aan het eind van het verhaal vraagt de klantmanager wat de ISD voor dhr. C. kan betekenen. Deze zegt dat hij geld nodig heeft om zijn huur te kunnen blijven betalen en de schuldeisers op een afstand te houden. Verder geeft hij aan dat hij heel graag weer wil werken.

De klantmanager besluit dat het belangrijk is dat de heer C. zo snel mogelijk helderheid heeft over zijn uitkering en schakelt een collega van de Productendienst van de ISD in. Hij neemt daarom de van te voren ingevulde aanvraag in en draagt deze met de bewijsstukken over aan de collega die de aanvraag gaat beoordelen en afhandelen. Ze overleggen over een snelle afhandeling, waarna de klantmanager aan dhr. C. bericht dat hij een dag later uitsluitel krijgt over zijn uitkering. Hij overlegt met een andere collega, specialist op het gebied van Schuldhulpverlening, over het innemen van een aanvraag schuldhulpverlening. Deze heeft ruimte in haar agenda en een uur later kan dhr. C. de aanvraag indienen. De klantmanager vraagt aan de gastvrouw daarop aansluitend een aanvraag bijzonder bijstand voor schoenen voor mevrouw C. in te nemen en meteen af te handelen, zodat mevrouw C. snel uitsluitel heeft.

Intussen praat hij verder door met mevrouw C. Zij vertelt hem dat ze weinig de deur uit komt en weinig contact heeft met andere mensen. Dat mist ze, omdat ze graag praat met andere mensen en geïnteresseerd is in wat ze doen. Doordat ze weinig contact heeft buiten de deur, heeft ze weinig gelegenheid om haar Nederlands te oefenen en te verbeteren. Verder zou ze haar jongste zoon graag helpen met zijn huiswerk, maar dat is lastig met haar beperkte kennis van het Nederlands.

De klantmanager stelt vast dat zij inburgeringsplichtig is en bespreekt het traject dat past bij de situatie van mw. C. Hij laat een afspraak voor een intake bij het ROC regelen.

Vervolgens plant de klantmanager een afspraak bij het Noorderkwartier voor een uitgebreide analyse van de competenties en mogelijkheden van dhr. C. Hij vertelt dhr. C. dat aan de hand van die diagnose een trajectplan zal worden opgesteld en dat dan wordt bekeken op welke manier dhr. C. weer snel aan het werk kan, zodat hij weer zelfstandig voor zijn inkomen kan zorgen.

Dhr. C. is erg blij met de acties, en geeft aan dat hij zich nog wel zorgen maakt over zijn gezin. Zijn 13-jarige zoon spijbelt regelmatig vanwege de problemen op school. De klantmanager stelt voor om contact op te nemen met school over de problemen met zijn 13-jarige zoon om gezamenlijk te kijken hoe de jongen zich beter thuis kan gaan voelen en niet meer gaat spijbelen. Hij schakelt daarvoor de leerplichtambtenaar in. Deze laat weten binnen 24 uur contact op te nemen met dhr. C. en met school voor het plannen van een gesprek.

De klantmanager besluit dat het handig is om het dienstverleningsgesprek bij de familie C. thuis over de rechten en plichten, en over eventueel andere noodzakelijke voorzieningen snel te plannen. Uit het verhaal van mw. C. heeft hij begrepen dat zij erg geïsoleerd wordt en naast school weinig activiteiten of sociale contacten heeft. Hij besluit daar op dit moment even niets mee te doen, maar noteert dat hij daar in een volgend contact over wil praten met dhr. en mw. C.

De klantmanager stelt tot slot voor om de trajectcoördinator RMC in gesprek te laten gaan met de oudste zoon over het zoeken van hulp voor zijn verslaving en daarna over terugkeer naar school.

De klantmanager vraagt of hij verder nog iets kan betekenen voor dhr. C. Deze geeft aan dat hij erg blij is dat hij toch naar de ISD gekomen is, en dat hij hoopt dat hij snel weet hoe zijn trajectplan er uit gaat zien.

Dhr C. gaat tevreden weg in de wetenschap dat hij de volgende dag zekerheid heeft over zijn inkomen, dat hij wordt geholpen met zijn schuldsituatie, dat hij ondersteuning krijgt in de problemen met zijn zoons, en dat zijn vrouw vandaag nog aangepaste schoenen kan gaan aanschaffen. En daarmee is hij een behoorlijke stap dichterbij zijn doel gekomen: gewoon weer lekker aan het werk.

### **Dienstverlening door de ISD**

Om bovenstaand voorbeeld ook werkelijkheid te kunnen laten worden staan de volgende uitgangspunten centraal:

1. De ISD gaat uit van de behoefte van de klant en benut daarbij diens eigen mogelijkheden, en voegt dat toe wat nog ontbreekt.
2. De ISD toont daarbij lef: binnen de kaders van de wet- en regelgeving benutten we alle ruimte die we hebben om optimaal maatwerk in te zetten.
3. De bureaucratie wordt verminderd, zowel voor de klant als voor de organisatie.
4. Doelmatigheid staat voorop: bij het vinden van oplossingen staat het bereiken van uitstroom naar werk of inschrijven voor een opleiding centraal.
5. De klant ervaart een professionele organisatie die zowel intern en extern een goed netwerk heeft en dat ten dienste van de klant stelt.

Dit betekent een andere manier van werken met ruime kaders en voldoende regelruimte. Dit document bepaalt de koers die de ISD de komende jaren gaat varen en vormt de contouren van een organisatie die nog verder ingekleurd moet gaan worden.

## **De ISD: duurzaam en op eigen kracht!**

*De ISD stemt haar dienstverlening en producten af op de individuele klant, zodat deze zo snel mogelijk, duurzaam en op eigen kracht kan blijven meedoen in de samenleving.*

Dit document vertaalt deze missie naar een visie op dienstverlening aan de klant.

De ISD kent verschillende soorten klanten: de burger, de gemeente, de werkgever, de interne klant enz. Daar waar we in dit document spreken over de klant, bedoelen we alle burgers van de gemeenten waarvoor de ISD regelgeving op het gebied van werken, leren, en zorg uitvoert. De ISD heeft dienstverlening hoog in het vaandel staan. Dat vraagt om focus op de klant bij alles wat de ISD doet. Focus op de klant gaat uit van de vraag “wat kan ik voor u betekenen?”. De ISD vraagt de klant niet alleen goed door op zijn hulpvraag, maar ook op de oplossingen die hij<sup>1</sup> daarbij zelf in gedachten heeft.

In onze samenleving staat zelfredzaamheid van de burger voorop. We zien dat terug in de wet- en regelgeving op het gebied van de bijstand, inburgering, kwalificatieplicht enz.

De klant is verantwoordelijk voor zijn eigen leven en toekomst. Het is aan organisaties als de ISD om hem daarin te begeleiden. De ISD laat daarvoor de regie over dat proces bij de klant zelf door hem te stimuleren in het bereiken van geformuleerde doelen en te helpen de eigenwaarde te herstellen. Er wordt een beeld gevormd over wat de klant kan en wat hij wil bereiken, en waar hij op weg daar naar toe ondersteuning bij nodig heeft. Daarom maakt de ISD aan het begin van het proces afspraken met de klant: over wie wat doet en wie waarvoor verantwoordelijk is.

Als ISD heb je het goed gedaan als je voor de klant overbodig bent geworden. En je bent overbodig geworden op het moment dat de klant weer volwaardig meedoet in de maatschappij. En om volwaardig mee te kunnen doen, moet je meetellen. De ISD zorgt er gezamenlijk met klanten en andere organisaties voor dat klanten weer meetellen in de maatschappij.

### **Focus op de klant**

Focus op de klant ontstaat door respect voor de klant en een onbevooroordeelde kijk op zijn situatie. Samen met de klant maakt de ISD een analyse door de hulpvraag in de brede context van de leefwereld van de klant te plaatsen. Wie is de klant? Wat houdt hem dagelijks bezig? Hoe ziet zijn dag er uit? Wat is zijn behoefte? Wat zijn de knelpunten die een oplossing vragen? Wat zijn de mogelijkheden binnen de situatie van de klant, die kunnen bijdragen aan het oplossen van die knelpunten? Wat kan de ISD voor de klant betekenen om zijn knelpunten en mogelijkheden scherp te krijgen? Deze diagnose aan de kop van het proces is van cruciaal belang voor succesvolle dienstverlening in verdere fases. De ISD gaat steeds op zoek naar duurzame oplossingen. En om die duurzaamheid te bevorderen is nazorg net zo belangrijk als de diagnose aan de kop.

---

<sup>1</sup> Uiteraard worden zowel vrouwelijke als mannelijke klanten bedoeld. Voor de leesbaarheid van dit document wordt over klanten in de mannelijke vorm geschreven.

Hiermee levert de ISD kwalitatief hoogstaande dienstverlening voor een tevreden klant.

### **Focus op het doel**

De focus op de klant vraagt om een focus op doelen en resultaten. Klanten komen naar de ISD omdat ze iets nodig hebben. De ISD vertaalt dat in termen van resultaten en doelen op het gebied van drie aandachtsgebieden: werken, leren en/of zorg<sup>2</sup>.

Focus op het doel vraagt om goede samenwerking: zowel intern als extern. Door goede samenwerking ervaart de klant er geen hinder van dat de dienstverlening door verschillende afdelingen of door verschillende organisaties tot stand komt. Dit kan alleen als de samenwerking goed op elkaar is afgestemd en iedereen doet wat nodig is: afspraak = afspraak. Alles wat voor de klant gedaan wordt staat in het teken van het gestelde resultaat. In een sluitend netwerk komen we tot een duurzaam resultaat.

Doelgericht werken vraagt om een planmatige aanpak, waarin de hoogst haalbare doelstellingen concreet zijn gemaakt. Het spreekt voor zich dat het doel alleen gerealiseerd kan worden als dit in samenspraak met de klant gebeurt. Een goed stappenplan beschrijft de startsituatie en het beoogde doel. De noodzakelijke tussenstappen zijn beschreven, in acties vertaald en in een tijdpad met tussentijdse mijlpalen gezet. De voortgang van het stappenplan wordt intensief gevolgd door regelmatig contact te hebben met de klant en eventuele andere partijen in zijn netwerk (bijvoorbeeld maatschappelijk werk, school, re-integratiebedrijven). Een klantvolgsysteem is hierin ondersteunend.

### **Regie**

Regie vertaalt zich op twee manieren: de regie over het eigen leven (door de klant) en de regie over de dienstverlening (door de ISD). Beide vormen zijn nodig voor een succesvol, duurzaam resultaat. Een klant die regie over zijn eigen leven heeft, werkt bewust toe naar een doel. Een belangrijk element in de dienstverlening is de klant te ondersteunen en het nemen en houden van de regie over zijn eigen leven.

De ISD is regisseur over het traject dat de klant doorloopt om doelen te realiseren. Dat vraagt om voortdurend contact tussen de ISD en de klant over de voortgang. De klant is baas over zijn traject, waardoor de regisseursrol van de ISD vooral een faciliterende is:

- De ISD zorgt ervoor dat het gestelde doel haalbaar blijft en niet uit het oog verloren raakt
- De ISD ontsluit haar netwerk voor de klant om het aanbod van andere partijen in te schakelen.
- De ISD houdt overzicht en inzicht in de voortgang van het traject en gemaakte afspraken.
- De ISD stuurt zo nodig de klant of de andere partijen bij
- De ISD is het aanspreekpunt voor alle betrokkenen in het proces

---

<sup>2</sup> Het benoemen van de drie hoofdstromen is vooral bedoeld als een categorisering van de producten die we aanbieden (vanuit een integraal loket).

Daarmee is de ISD een spin in het web van de dienstverlening aan de klant. Dat vereist een (pro-)actieve en ondernemende houding: De ISD maakt optimaal gebruik van de mogelijkheden van wet- en regelgeving, van het aanbod van partners in het netwerk. Zo biedt de ISD een stimulerende, activerende, en motiverende omgeving voor de klant.

### **Integrale aanpak**

Een deel van de klanten heeft te maken met een complexe hulpvraag, waarbij meerdere partijen kunnen bijdragen aan de oplossingen. Door bundeling van krachten en het aan elkaar knopen van producten en diensten helpt de ISD de klant efficiënter en effectiever. De samenwerking beperkt zich niet tot de afdelingen binnen de ISD, maar ook daarbuiten, in het netwerk van de klant.

De ISD is als regisserende spin in het web verantwoordelijk om binnen integrale/productendienstverlening alle partijen op hetzelfde spoor te zetten. Delen alle partijen een zelfde klantbeeld? Delen alle partijen hetzelfde einddoel voor de klant? Dragen alle vormen van dienstverlening bij aan dat einddoel? De regisseur is verantwoordelijk voor dit samenwerkingsproces.

Om goed te kunnen inspelen op omgeving waarin de klant zich bevindt, is de ISD een flexibele organisatie. Verschillende klanten hebben verschillende netwerken. Daarom is de omgeving waarin de ISD opereert dynamisch. Klanten passen vaak niet in een vooraf gedefinieerd plaatje. Een dynamische omgeving heeft ruime formele kaders nodig om maatwerk te kunnen leveren. De regisseur heeft regelruimte nodig om aanbod te organiseren en afspraken te realiseren met de andere partijen in het (multidisciplinaire) netwerk. De regisseur heeft vertrouwen nodig om met voldoende mandaat te kunnen werken.

De ISD doet het niet alleen. Belangrijke partners in die samenwerking zijn het UWV Werkbedrijf, de gemeente Schagen, Vluchtelingenwerk, het Noorderkwartier, het ROC, maatschappelijk werk, zorginstellingen enz. Met hen is de ISD in gesprek om (een deel van) de dienstverlening voor onze klanten vanaf één centrale locatie te organiseren.

### **Eenvoud binnen een complex werkveld**

De vraag van klanten is vaak complex. Dat maakt het werk van de ISD complex. De ISD heeft verstand van veel beleidsgebieden en werkt met een diversiteit aan organisaties samen. Het productenaanbod is ruim en voor een brede en diverse groep mensen.

Binnen die complexiteit is het streven om het eenvoudig te houden. De ISD is laagdrempelig voor klanten en netwerkpartners. De ISD minimaliseert de bureaucratie: er wordt geen dubbel of onnodig werk gedaan. En dat doet de ISD goed en snel door de administratieve last voor de klanten en voor de organisatie te verminderen. In dit kader past ook de integrale intake.

## De nieuwe organisatie

De nieuwe organisatie bestaat uit drie afdelingen: Publieksdienst, Productendienst, en Bedrijfsbureau.

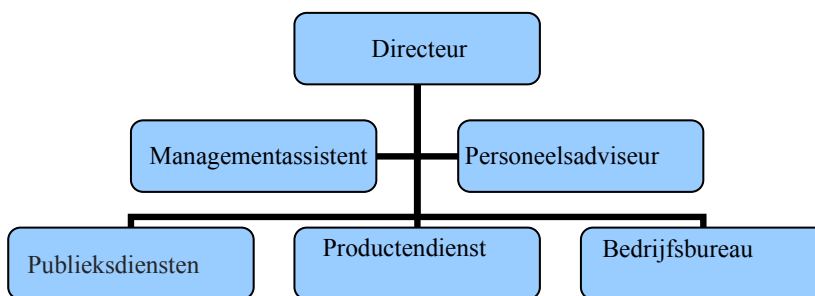
De afdeling Publieksdienst richt zich op dienstverlening aan de klant vanuit het Participatieplein op het gebied van werken, leren, en zorg. We spreken in deze context bewust niet over een werkloket, een jongerenloket, het RMC, het inburgeringloket enz. Sommige klanten komen met een eenvoudige vraag, maar veel klanten hebben een meervoudige vraag, die niet binnen de schotten van één loket past. Daarom spreken we over de hoofdstromen werken, leren, en zorg.

De Productendienst maakt het mogelijk dat doelen, die geformuleerd worden in het kader van werk, kwalificatieplicht, en/of inburgering worden ingezet. Daarbij moet aan dienstverlening als minimabeleid, schuldhulpverlening, Bbz, en tegemoetkoming in de kosten van re-integratie, en van kinderopvang worden gedacht. Daarnaast is deze afdeling verantwoordelijk voor terugvordering en verhaal, handhaving, de administratieve processen op het gebied van Wmo-voorzieningen, en voor de uitkeringsadministratie.

Het Bedrijfsbureau is verantwoordelijk voor het strategisch beleid en vertaalt dit naar uitvoeringsbeleid op de al eerder genoemde beleidsmatige aandachtsgebieden. Bewaking van de kwaliteit van de uitvoering gebeurt via het kwaliteitssysteem. En tot slot ligt een aantal facilitaire taken met betrekking tot automatisering en ICT bij deze afdeling.

Deze afdelingen worden aangestuurd door afdelingshoofden. Zij vormen samen met de directeur het MT.

De ISD ziet er in het organogram als volgt uit.



## De ISD is een lerende organisatie

De ISD is een organisatie die zich bevindt in een dynamische omgeving. Die dynamiek komt uit de regio. Daarin spelen voortdurend ontwikkelingen die van invloed zijn op de dienstverlening van de ISD: gemeenten sluiten zich aan bij de ISD, netwerken ontstaan en verdwijnen en zo zijn meer voorbeelden te bedenken. Een belangrijk deel van de dynamiek ontstaat uit de wet- en regelgeving. Wetten worden hervormd, nieuwe wetten ontstaan, regelingen worden op elkaar aangesloten, enz. En minstens zo belangrijk: de maatschappij vraagt steeds iets anders van de overheid.

Dit vraagt om een flexibele en lerende organisatie. Leren doet de ISD op verschillende manieren. Ze doet dat door –al dan niet formele- signalen: gesprekken onderling, met onze klanten, klachten, bezwaarschriften, overleg met netwerkpartijen. Daarnaast controleert de ISD regelmatig de kwaliteit van onze dienstverlening door het uitvoeren van interne controles. Deze kwaliteitscontroles leiden tot bevindingen en aanbevelingen, waardoor we kunnen bijsturen op onze kwaliteit. En niet minder belangrijk is de individuele reflectie op het eigen handelen. Door regelmatig en constructief met elkaar te praten over wat de ISD doet en hoe ze dat doet, blijven we scherp op succes- en faalfactoren.