Den Haag

# Plan van aanpak reorganisatie

Den Haag Werkt

## Op weg naar

# Den Haag Werkt

Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten
Juli 2019

Strategisch kader gwb
1-2-3
1+1=3
WHAT
Wat we doen?
vacatures
27 werkleerplekken
werk
verbinden
ondersteunen
3 ... en geven samen invulling aan een nieuwe rol...
4 ... zodat een inclusieve arbeidsmarkt werkelijkheid wordt!
continue begeleiding
ontwikkelen kandidaat ÉN werkgever
HOW
Zo veel mogelijk mensen kunnen zo gewoon mogelijk werk doen bij zo gewoon mogelijke werkgevers tegen een zo gewoon mogelijk loon
1 We bundelen onze krachten...
WHY
We willen dat alle burgers van Den Haag meedoen
naar een inclusieve arbeidsmarkt
2 ... werken samen aan de weg...
2019

# Inhoudsopgave


Voorwoord ..... 6

1. Inleiding ..... 7

1.1 Aanleiding ..... 7

1.2 Doelstelling integratie ..... 7

1.3 Den Haag Werkt is onderdeel van de dienst SZW ..... 9

1.4 Aanpak ..... 10

1.5 Impact medewerkers ..... 11

2. Andere dingen doen en dingen anders doen ..... 13

2.1 Andere dingen doen: sturing ..... 13

2.2 Dingen anders doen: integratie van dienstverlening ..... 14

2.2.1 Dienstverlening aan de kandidaten en doelgroepmedewerkers ..... 14

2.2.2 Werkgeversdienstverlening ..... 15

2.2.3 Transitie en ontwikkelagenda ..... 15

3. Bouwstenen voor een nieuwe organisatie ..... 17

3.1 Domeinen en het managementteam Den Haag Werkt ..... 17

3.2 De kolom 'Werkgeversbenadering' ..... 19

3.3 De functiestructuur: van allround naar focus ..... 19

3.4 Resultaat en expertteams ..... 20

4. Uitwerking van de onderdelen ..... 21

4.1 De afdeling Strategisch Accountmanagement ..... 21

4.1.1 Opdracht / organisatorische functie ..... 21

4.1.2 Hoofdactiviteiten ..... 21

4.1.3 Structuur en waarom dit bijdraagt aan strategie ..... 22

4.1.4 Consequenties voor werknemers ..... 22

4.1.5 Ontwikkelagenda ..... 23

4.2 Het domein Instroom en Arbeidsontwikkeling (I&A) ..... 23

4.2.1 Opdracht organisatorische functie ..... 23

4.2.2 Hoofdactiviteiten ..... 23

4.2.3 Structuur en waarom dat bijdraagt aan strategie ..... 25

4.2.4 Consequenties werknemers ..... 27

4.2.5 Ontwikkelagenda ..... 27

4.3 Het domein Werkgeversdienstverlening (WGD) ..... 28

4.3.1 Opdracht / organisatorische functie ..... 28
4.3.2 Hoofdactiviteiten ..... 28
4.3.3 Structuur en waarom die bijdraagt aan strategie ..... 30
4.3.4 Consequenties werknemers ..... 31
4.3.5 Ontwikkelagenda ..... 32
4.4 Het domein Werk in Opdracht ..... 33
4.4.1 Opdracht/organisatorische functie ..... 33
4.4.2 Hoofdactiviteiten ..... 35
4.4.3 Structuur en waarom dat bijdraagt aan strategie ..... 36
4.4.4 Bedrijfsbureau Werk in Opdracht ..... 38
4.4.5 Consequenties werknemers ..... 40
4.4.6 Ontwikkelagenda Werk in Opdracht ..... 40
4.5 Bedrijfsvoering ..... 41
4.5.1 Opdracht/organisatorische functie ..... 41
4.5.2 Ondersteuning en begeleiding doelgroepmedewerkers, kandidaten en werkgevers ..... 42
4.5.3 Consequenties werknemers ..... 44
4.5.4 Ontwikkelagenda ..... 44
5. Transitie ..... 46
5.1 Implementatie nieuwe structuren ..... 46
5.2 Cultuur en Leiderschap ..... 46
5.3 Samenwerking met externe partijen ..... 47
5.3.1 Publiek Private Samenwerking ..... 47
5.3.2 Flexibele schil ..... 48
6. Formatie en personele consequenties ..... 49
6.1 Bereik van de reorganisatie ..... 49
6.2 Huidige formatie ..... 49
6.3 Nieuwe formatie ..... 49
6.4 Functievergelijking ..... 51
6.6 Plaatsingsproces ..... 51
6.6.1 Plaatsingsadviescommissie ..... 51
6.6.2 Plaatsingsvolgorde ..... 52
6.6.3 Formatieve krimp: afspiegelingsbeginsel ..... 53
6.6.4 Belangstellingsregistratie ..... 53
6.6.5 Criteria voor plaatsing op basis van geschiktheid ..... 53

6.6.6 Selectieadviescommissie ..... 53
6.6.7 Boventalligheid ..... 54
6.6.8 Besluitvorming ..... 54
7. Financiën ..... 55
7.1 Programma 7: Werk en Inkomen ..... 55
7.2 Organisatiekosten GWB ..... 55
7.3 Besparingsmogelijkheden ..... 56
7.4 Financiële risico's ..... 56
7.4.1 Doelgroepmedewerkers op ambtelijke functies ..... 56
7.4.2 Frictiekosten ..... 56
8. Planning ..... 57
Bijlage 1a: inpassen Den Haag Werkt in SZW ..... 58
Bijlage 1b: organogram Haeghe Groep vóór de reorganisatie Den Haag Werkt ..... 59
Bijlage 1c: organogram WSP vóór reorganisatie Den Haag Werkt ..... 60
Bijlage 1d: organogram GWB na reorganisatie ..... 61
Bijlage 2: functievergelijking ..... 62
Bijlage 3: inrichtingsprincipes organisatieontwerp ..... 65
Bijlage 4: communicatie ..... 66
Bijlage 5: belangstellingsregistratie bij opgeheven functies ..... 71
Bijlage 6: verklarende woordenlijst en afkortingenlijst ..... 74
Bijlage: Functieboek (separaat)
Bijlage: Was/wordt tabel (separaat)

# Voorwoord

Voor jullie ligt het plan van aanpak voor de reorganisatie die wordt uitgevoerd om Den Haag Werkt te vormen. Een reorganisatie waarmee ook de integratie van de Haeghe Groep en het Werkgeversservicepunt organisatorisch wordt vormgegeven.

We hebben het vaak tegen elkaar gezegd. Onze opgave is veranderd. Maatschappelijk gezien willen we dat iedereen een eerlijke kans krijgt om mee te doen in de samenleving en op de arbeidsmarkt. Dit is een beweging die zijn weerslag heeft gekregen in de Participatiewet en van ons andere rollen en andere dienstverlening vraagt. Ons uitgangspunt is dat we willen dat alle burgers van Den Haag meedoen. Zoveel mogelijk mensen kunnen zo gewoon mogelijk werk doen bij zo gewoon mogelijke werkgevers tegen een zo gewoon mogelijk loon.

Dit plan gaat vooral over de consequenties voor de manier waarop we georganiseerd zijn en de functies die daarvoor nodig zijn. Met het (in)richten van de organisatie wordt een begin gemaakt van een verandering die veel breder is en verder gaat. We zijn dan ook nadrukkelijk een organisatie in ontwikkeling. Want onze professionele inzet is natuurlijk veel meer dan een organisatie plaatje of een functiebeschrijving. Ook de komende jaren willen wij vooral bouwen op het ondernemerschap van onze toegewijde professionals. Zowel kandidaten als werkgevers zullen ook dan nog steeds ervaren dat we persoonlijk betrokken zijn bij hun vraagstukken.

Graag wil ik op deze plaats de vele collega’s bedanken die hebben meegewerkt aan dit plan van aanpak door mee te denken, schrijven en lezen. Het is door samenwerking van vele expertises tot stand gekomen. Bedankt!

Jeroen van der Geest

Directeur Gemeentelijk Werkbedrijf

# 1. Inleiding

Dit plan van aanpak gaat over de organisatorische integratie van de Haeghe Groep en het Werkgeversservicepunt in het SZW-domein per 1 januari 2020 en de consequenties daarvan voor medewerkers. Deze organisatorische integratie is een formeel onderdeel van een meer geleidelijk en breder proces van veranderingen naar een andere ondersteuning van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

## 1.1 Aanleiding

Eind 2016 heeft het College een principebesluit genomen om te komen tot integratie van de Haeghe Groep en de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten (de dienst SZW). Aanleiding waren de veranderde wet- en regelgeving en de daaruit volgende behoefte aan een eenduidige en centrale regie op de uitvoering van de Participatiewet en de Wet sociale werkvoorziening (Wsw).

Om tot een definitief besluit te komen is in 2017 een externe verkenner aangesteld om te bepalen op welke wijze deze integratie het best kon worden ingevuld. Uit die verkenning is, na instemming van de gemeenteraad (juni 2017), de opdracht gekomen om te komen tot één organisatie met twee klantgroepen (burgers en werkgevers) en drie proposities.

**Drie proposities naar werkgevers**

- **Propositie 1:**
  **Personeelsvoorzieningen**: het invullen van vacatures en/of op maat gemaakte werkplekken voor mensen, met een afstand tot de arbeidsmarkt en/of met een structureel beperkte loonwaarde, die in dienst komen bij een werkgever. Het huidige matchen op vacatures door WSP valt hieronder, maar ook het acquireren, het matchen op STiP-banen en de matching na jobcarving.
- **Propositie 2:**
  Het leveren van **Personeelsdiensten**: een (groepsgewijze) inzet van medewerkers met een structureel beperkte loonwaarde om productie of dienstverlening te realiseren bij de opdrachtgever in huis. Dit geldt op dit moment voor een groot deel van de opdrachten van de Haeghe Groep.
- **Propositie 3:**
  **Productie en dienstverlening**: voor de kandidaten die niet bemiddeld kunnen worden naar reguliere werkgevers zal Den Haag Werkt een kosteneffectief aanbod opstellen voor opdrachtgevers. Dit kunnen zowel private als publieke opdrachtgevers zijn. Dit werk is voor de doelgroep van nieuw beschut werk, en voor het beschuttere deel van de Wsw, als onderdeel uitmaken van personeelsdienstverlening voor hen niet realistisch is.

*Bron: Voorstel College RIS297233*

## 1.2 Doelstelling integratie

De keuze van het Rijk om te komen tot een inclusieve arbeidsmarkt zorgt voor een nieuwe verdeling van verantwoordelijkheden en lasten tussen werkgevers en overheid. In september 2018 hebben we in het stuk ‘het strategisch kader’ bepaald wat de betekenis is van die inclusieve arbeidsmarkt voor de rol van de gemeente en Den Haag Werkt. Wat is er naast de wetgeving nodig om werkgevers te bewegen om meer verantwoordelijkheid te nemen in de werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt? Waar werken we met elkaar naartoe?

*Het is onze ambitie om op een duurzame manier een inclusieve arbeidsmarkt te creëren in de regio Haaglanden. Daarmee bedoelen we dat zo veel mogelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zo gewoon mogelijk werk doen bij een zo gewoon mogelijke werkgever tegen een zo gewoon mogelijk loon.*

We hebben vastgesteld dat we, ondanks de versobering van de financiële kaders, geen concessies willen doen aan het aantal mensen dat we succesvol begeleiden. We moeten daarom sturen op de effectiviteit en efficiency van onze interventies en onze organisatie. De inzet van heel de dienst SZW en de gemeente als (sociaal) werkgever is nodig om uiteindelijk succesvol te zijn.

*Wat gaan we anders doen?*
In 2018 is de dienstverlening aan onze twee klantgroepen – burgers met een afstand tot de arbeidsmarkt en werkgevers – opnieuw ontworpen. Binnen de tijdelijke organisatie en in het programma Werkoffensief +500 zijn nieuwe uitgangspunten van de dienstverlening ook al in praktijk gebracht en uitgeprobeerd. Op hoofdlijnen zien we de volgende veranderingen:

| Was | Wordt | Waar zie je dat terug |
|---|---|---|
| **Werken met wettelijk gescheiden doelgroepen (Wsw, Wwb, re-integratie en werken)** | Werken voor Haagse burger; verwijzing op basis van diagnostiek (Participatiewet) | Eén organisatie met één 'entree' voor diagnostiek en regie op ontwikkeling naar werk |
| **Dominante sturingsprincipes: uitstroom, bestuurlijke projecten en business case Sociale Werkvoorziening** | Integrale sturing op maatschappelijke opgaven, kwaliteit en duurzame plaatsing | Strategisch accountmanagement |
| **Cultuurverschillen tussen WSP en de Haeghe Groep** | Gedeelde missie, kernwaarden en identiteit | Programma Cultuur en Leiderschap |
| **Werken met een relatief vast aanbod van dienstverlening per doelgroep** | Werken vanuit de mogelijkheden van mensen en mogelijkheden van werkgevers | Wendbare organisatie, nieuwe dienstverlening, multidisciplinair resultaatteam, Werken vanuit de Bedoeling |
| **Benadering werkgevers gespreid en per arrangement** | Benadering werkgevers gecoördineerd en vanuit drie proposities | Werkgeversdienstverlening en strategisch accountmanagement |
| **Veel werkplekken binnen het SZW-domein (in huis)** | Geleidelijke verplaatsing werkplekken naar 'zo gewoon mogelijke werkgevers' (buitenshuis) | Strategische portefeuilles binnen domein'Werk in Opdracht (WIO) en bundeling begeleiding doelgroepmedewerkers. |

*Wat we nog niet weten*
We kennen op dit moment nog niet alle veranderingen waar we de komende vijf jaar mee te maken krijgen. Er zijn nog grote thema's in ontwikkeling: denk aan het sociaal werkgeverschap van de gemeente, sociaal ondernemerschap in de stad of de impact van nieuwe ICT (Edison). Een belangrijke eis aan de manier waarop we ons organiseren, is daarom dat wij kunnen meebewegen op veranderingen in de dienstverlening.

**Versterken zelfredzaamheid en regie door Edison / Hallo Werk**

Edison wordt in de loop van 2020 het systeem waarmee de professional de regie voert op de klantreis en de inzet van instrumenten voor de arbeidsontwikkeling van de burger. Grondslagen van Edison zijn regie bij de burger, gebruik maken van informatie die al bij andere bronnen over de burger beschikbaar is en digitaal ondersteunende regie op de arbeidsontwikkeling van de burger. De regietaak van de professional wordt daarmee zowel rijker als efficiënter en de registratieactiviteiten worden overgenomen door een geautomatiseerd systeem in plaats van handmatige en foutgevoelige registratie.

De belangrijkste uitgangspunten van Edison hebben daarmee ook impact op de inrichting van de organisatie en functies. Regie op de arbeidsontwikkeling van de burger rust op belangrijke uitgangspunten: de burger kan zelf de regie ter hand nemen. Edison zorgt ervoor dat de kerninformatie van de burger in beeld is en er een duidelijk beeld bestaat van het arbeidsmarktperspectief en dus van de daarbij passende dienstverlening. Edison levert bovendien waardevolle managementinformatie om te sturen en te prioriteren.

## 1.3 Den Haag Werkt is onderdeel van de dienst SZW

Het inrichten van Den Haag Werkt is geen op zichzelf staande exercitie. We merken dat burgers vaak op meerdere leefgebieden ondersteuning nodig hebben. Vanuit dat oogpunt is het belangrijk om voor de burger een integraal aanbod van ondersteuning te realiseren. In het meerjarenplan SZW 2019-2023 zijn drie hoofdopgaven voor de dienst vastgelegd:

- We werken met onze partners aan een inclusieve arbeidsmarkt in Den Haag.
- We stellen de Haagse burger centraal in onze dienstverlening.
- We streven naar een schuldenzorgenvrij Den Haag.

De wijze waarop Den Haag Werkt wordt ingericht draagt bij aan deze hoofdopgaven en de SZW-uitgangspunten voor dienstverlening die hieraan ten grondslag liggen. De eerste hoofdopgave is het bestaansrecht van Den Haag Werkt. Het motto van Den Haag Werkt is immers: *"We willen dat alle burgers van Den Haag meedoen. Zo veel mogelijk mensen kunnen zo gewoon mogelijk werk doen bij zo gewoon mogelijke werkgevers tegen een zo gewoon mogelijk loon*". Hoe we dat uitwerken, is vastgelegd in dit plan van aanpak en in de nieuwe dienstverleningsconcepten die eerder zijn vastgesteld.

Ook binnen Den Haag Werkt stellen we de Haagse burger centraal in onze dienstverlening. Door te werken vanuit één organisatie met één 'entree' voor diagnostiek en regie op ontwikkeling naar werk zorgen we voor eenvoud richting de Haagse burger. We stellen de ontwikkeling van de kandidaat centraal. Daarom gaan we zo veel mogelijk werken met één contactpersoon of regisseur per kandidaat. Deze regisseur stippelt samen met de kandidaat een ontwikkelplan uit en coördineert de uitvoering hiervan. Op deze manier kunnen we dienstverlening op maat leveren. Menselijke aandacht wordt hiermee een centraal onderdeel van onze dienstverlening.

Vooral voor Haagse burgers met een meervoudige en complexe problematiek, die kwetsbaar zijn en voor wie snelle dienstverlening niet mogelijk is, is het van belang dat we met een brede blik naar hun kansen en mogelijkheden kijken. We kiezen voor kwalitatief goede intakegesprekken en het integraal bekijken van de vraag van de klant. Zo kunnen we kwetsbare burgers beter helpen. Ook binnen Den Haag Werkt gaat de aanpak van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. Eigenaarschap en oplossend vermogen bij de burger creëren is immers cruciaal om de problemen écht duurzaam op te lossen. Dit vraagt om een andere manier van kijken en handelen dan we gewend zijn. De leidende principes en filosofie achter het *Werken vanuit de Bedoeling* zijn daarbij het belangrijkste uitgangspunt.

De integrale aanpak wordt vooral zichtbaar bij de onderdelen van Den Haag Werkt en IPV die zich richten op de klantreis: afdelingen waar diagnostiek, routering en regie een belangrijk deel van het werk zijn.

**Werkoffensief +500 en proeftuinen**

De nieuwe dienstverlening wordt in de praktijk al uitgevoerd en uitgeprobeerd. Bijvoorbeeld in het programma Werkoffensief +500. Het programma kent drie actielijnen:

- Actielijn 1 richt zich vooral op het versterken en ontwikkelen van initiatieven die van belang zijn om het totale klantenbestand in twee jaar in beeld te brengen.
- Actielijn 2 richt zich op het ontwikkelen en begeleiden van kandidaten, zodat zij 'werkfit' worden.
- Actielijn 3 heeft als doel om werkgevers te vinden die werk willen bieden aan mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt.

In juni 2019 zijn we begonnen om met name de rol van de casemanager Arbeidsontwikkeling in de praktijk 'uit te proberen door te ontwikkelen

## 1.4 Aanpak

De voorstellen in dit plan van aanpak zijn tot stand gekomen in een aantal stappen, waarbij iedere stap steeds is besproken met de verschillende MT's en met de medezeggenschap. Aanbevelingen en opmerkingen zijn zo goed mogelijk verwerkt in dit eindproduct. Ook de wethouders en het GMT zijn op gezette tijden betrokken bij de ontwikkeling. Het gaat om de volgende stappen:

1. Het verkennersrapport heeft geleid tot de opdracht om te komen tot één organisatie met twee klantgroepen en drie proposities.
2. In het Strategisch Kader is de opdracht vertaald naar doelen voor de middellange termijn en het motto: zo gewoon mogelijk werk bij zo gewoon mogelijke werkgevers tegen een zo gewoon mogelijk loon.
3. Op basis daarvan zijn inrichtingsprincipes bepaald voor de nieuwe organisatie: zorg voor een onomkeerbare stap naar een strategische benadering van werkgevers, ontwikkel regie op de ontwikkeling van kandidaten en een gezamenlijke uitvoering van propositie 2.
4. Vervolgens zijn de hoofdstructuren van de organisatie neergezet in een globaal ontwerp (zie hoofdstuk 3: bouwstenen).

In dit plan van aanpak vertalen we het globale organisatieontwerp naar een detailontwerp en een nieuwe verdeling van de capaciteit over de verschillende activiteiten. Het plan van aanpak is daarmee vooral een uitwerking van de organisatorische integratie van WSP en de Haeghe Groep. De organisatorische integratie is een voorwaarde om de veranderingen in dienstverlening binnen Den Haag Werkt vorm te kunnen geven.

Het veranderen van een structuur is een voorwaarde voor verandering. Die verandering moet vorm krijgen door de mensen in de organisatie met hulp van bijvoorbeeld nieuwe dienstverleningsconcepten, goed leiderschap en een inhoudelijke ontwikkelagenda naar een andere manier van werken te ontwikkelen. In het najaar van 2019 wordt er, in samenwerking met het nieuwe managementteam van Den Haag Werkt, een meerjarenplan opgesteld, met daaraan gekoppeld een uitgewerkte ontwikkelagenda. Daarin wordt de aanpak opgenomen om de gewenste verandering in werkwijze, gedrag en cultuur de komende jaren ook daadwerkelijk vorm te geven.

Het opstellen van het plan van aanpak is als volgt georganiseerd.

| Rol | Beschrijving | Naam |
|---|---|---|
| **Opdrachtgever** | | Jeroen van der Geest, Eugène Hansen (gedelegeerd) |
| **Projectteam** | Realiseren van plan van aanpak en was-wordt-lijst capaciteit | Reinier van Esch (projectleider), Mark van de Logt (architect/kwaliteit) |
| **Expertteam** | Leveren van expertise op proces en inhoud | Carin van der Ham (HGF)<br>Feike-Jan Reitsma (HR)<br>Eveline van Paassen (SBK)<br>Karlijn Oomens (SBK)<br>Leontien Schuiling (Control)<br>Leontine van den Berg (Communicatie) |
| **Deelprojectleiders** | Detailleren van domeinen | Nathalie Pilk<br>Harrie Kuijpers<br>Gertie van Meijel<br>Mark van de Logt |

## 1.5 Impact medewerkers

Dit plan van aanpak gaat over het ambtelijk personeel van Den Haag Werkt (zie bijlagen 1b en 1c). Bij de voorstellen in dit plan van aanpak worden de medewerkers vooral geraakt door de volgende veranderingen:

- In de nieuwe functiestructuur wordt meer focus gevraagd (aangepaste en nieuwe functies).
- Er wordt in de komende jaren meer flexibiliteit en samenwerking gevraagd van medewerkers (verandering in werkprocessen en samenwerking). Dit vraagt om een wendbare organisatie.
- Er zal minder overhead zijn in de nieuwe organisatie met name als gevolg van de samenvoeging.
- Enkele medewerkers in de bedrijfsvoering zullen hun werk vanuit stafafdelingen binnen SZW of het concern gaan doen omdat de ondersteuning van het eigen apparaat georganiseerd wordt volgens het organisatiemodel van de gemeente.

In de meerjarenbegroting is bepaald dat we in 2023 15% minder middelen hebben voor de personele uitgaven (zie bijlage 4: inrichtingsprincipes). De integratie biedt mogelijkheden om efficiënter te werken en de organisatiekosten te verlagen. De gevraagde daling in de vaste personele uitgaven met 15% kan grotendeels opgevangen worden door natuurlijk verloop en een terugloop in de externe inhuur.

De introductie van Edison en Hallo Werk loopt parallel aan de vorming van Den Haag Werkt en is ondersteunend aan de ambitie van Den Haag Werkt: kosten worden verlaagd, de eigen regie van kandidaten en werkgevers wordt versterkt en er is betere sturingsinformatie. Voor medewerkers betekent de introductie van een nieuw systeem een extra verandering in de werkwijze. Daarnaast zullen administratieve functies op enig moment ook in aantal teruglopen en inhoudelijk wijzigen door de inzet van ICT. Die beweging valt buiten het bereik van dit plan van aanpak.

*Doelgroepmedewerkers*

Naast het ambtelijk personeel werken er ongeveer 2000 doelgroepmedewerkers[1] voor Den Haag Werkt, mensen die vaak al jaren lang hun inzet leveren. Zij behouden hun rechten en als het even kan blijft hun direct leidinggevende (teamleider) dezelfde persoon, al kunnen we dat niet garanderen. Zij zullen desondanks merken dat er zaken om hen heen veranderen zoals nieuwe namen van afdelingen, nieuwe gezichten of mensen die weggaan. We zullen hen daarom goed informeren over de voorgenomen veranderingen.

*Externe medewerkers*

WSP werkte al een aantal jaren heel bewust met een flexibele schil. De inzet van externe medewerkers zorgt voor continuïteit in bepaalde sleutelfuncties, flexibiliteit bij specials of projecten (zoals bijvoorbeeld STiP en het Werkoffensief +500) en voor de uitwisseling van kennis. Veel van de externe medewerkers zijn zeer betrokken bij de organisatie maar ze zijn geen onderdeel van de reorganisatie. Er blijft een flexibele schil bij Den Haag Werkt, maar in het kader van gemeentelijke regels rondom externe inhuur wordt deze flexibele schil in de komende jaren kleiner. Ook deze groep mensen zullen we tijdig informeren.

[1] Met doelgroepmedewerkers bedoelen we medewerkers van het GWB uit de doelgroep SW, beschut, STiP, reclassering, etc.)

# 2. Andere dingen doen en dingen anders doen

## 2.1 Andere dingen doen: sturing

De beoogde verschuiving van activiteiten van ‘in huis’ naar ‘buitenshuis’, vraagt om focus op de werkelijke behoefte van werkgevers en kandidaten. We moeten weten waar de kracht van kandidaten ligt en welke verantwoordelijkheid werkgevers kunnen en willen dragen. Met andere woorden: waar liggen de kansen op de arbeidsmarkt voor onze doelgroep en welke dienstverlening past daar bij? Flexibiliteit en kwaliteit in de dienstverlening en wendbaarheid in de organisatie worden belangrijke competenties.

We kunnen ons natuurlijk niet uitsluitend richten op kandidaten en werkgevers. Burgers van de gemeente Den Haag bepalen, via politieke vertegenwoordigers, welke middelen beschikbaar zijn voor welke groepen en welke prestaties verwacht worden. Daarbij heeft de landelijke wetgeving nog altijd veel invloed. De taakstelling en bestuurlijke programma’s, zoals STiP, Werkoffensief +500 en Beschut Werk moeten slagvaardig opgepakt kunnen worden door de nieuwe organisatie.

Om beide ’heren’ tegelijk te dienen moeten twee verschillende besturingsprocessen worden ingericht die goed met elkaar in verbinding staan:

- De maatschappelijke besturing die invulling geeft aan de vertaling van de opdracht van de samenleving aan wat Den Haag Werkt moet realiseren.
- De bedrijfsmatige besturing die uitwerking geeft aan van de vertaling van de bestuurlijke opdracht, via rechtstreekse reactie op de vragen en behoeften van kandidaten en werkgevers.

In de organisatie komt dat tot uitdrukking in de managementstructuur van Den Haag Werkt en in aangepaste sturende processen.

**Met wie, voor wie en met welk resultaat?**

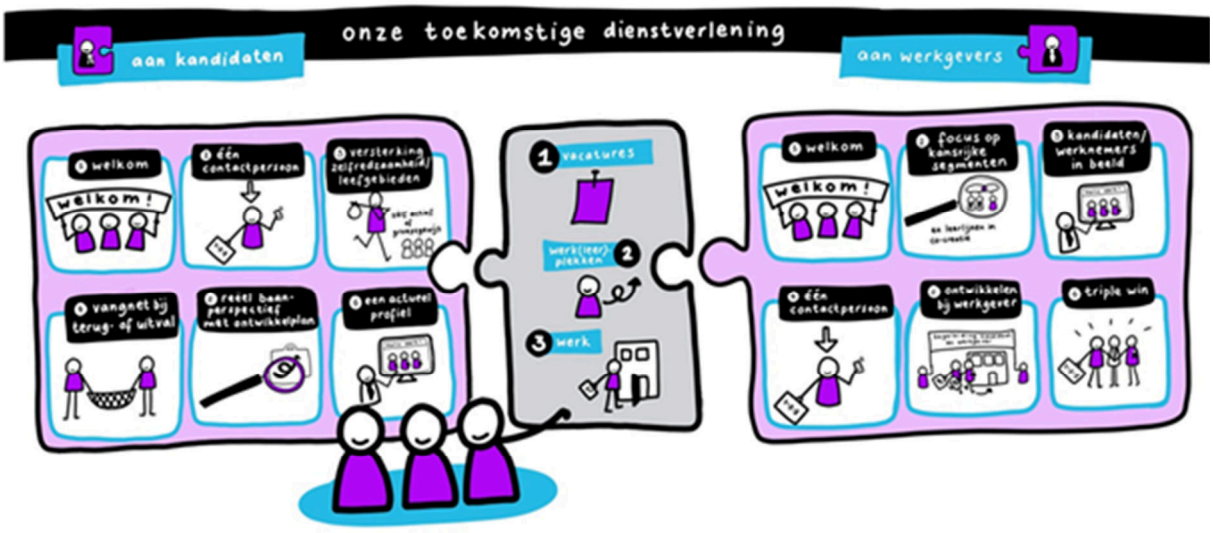
De sturingsmodellen binnen WSP en de Haeghe Groep waren verschillend en beide modellen waren niet toekomstbestendig. De focus van WSP lag op een zo groot mogelijke uitstroom en het realiseren van politieke opdrachten met een vooraf bepaald budget. De focus van de Haeghe Groep lag op een zo gunstige mogelijk exploitatie met een vaste groep medewerkers (business case).

Den Haag Werkt moet, vanuit een meerjarige strategische agenda, sturen op het steeds, voor een brede groep kandidaten en medewerkers, realiseren van het beste en meest doelmatige aanbod van dienstverlening. De sturing op uitstroom, projecten en een goede exploitatie moeten in balans worden gebracht.

Let wel, op dit moment is de arbeidsmarkt zeer krap waardoor veel sterkere kandidaten hun weg vinden en vooral mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt een beroep doen op Den Haag Werkt. Wanneer de arbeidsmarkt verandert, moet het aanbod van Den Haag Werkt mee kunnen bewegen. Wel kunnen we stellen dat door technologie en het afschaffen van de Wsw en de Wajong de doelgroep structureel een grotere afstand zal hebben.

## 2.2 Dingen anders doen: integratie van dienstverlening

Eind december zijn de eindrapporten opgeleverd van de programmalijnen Kandidaatgerichte Aanpak en Werkgeversdienstverlening. Hieronder staat een samenvatting van hoe de dienstverlening richting kandidaten en werkgevers eruit gaat zien en wat de kern van de verandering is.




### 2.2.1 Dienstverlening aan de kandidaten en doelgroepmedewerkers

*De dienstverlening krijgt een gezicht*

Elke kandidaat krijgt een vaste contactpersoon die hem begeleidt naar of in zijn werk. De dienstverlening van Den Haag Werkt krijgt daarmee een gezicht en wordt meer persoonlijk en gecoördineerd aangeboden. In het ontwerp van de dienstverlening is hiervoor de rol van regisseur benoemd. De ene kandidaat heeft meer mogelijkheden tot eigen regie dan de ander. Daarom wordt de rol van regisseur ook op verschillende manier ingevuld. In de komende jaren moeten we die inzet steeds verder verfijnen.

*Reëel baanperspectief met ontwikkelplan*

Iedereen die aan het werk kan, komt uit bij een casemanager van Den Haag Werkt. Er is regie en coördinatie op het ontwikkeltraject van iedere kandidaat. Om een volgende stap in het ontwikkeltraject te bepalen, kijken we naar wat een kandidaat wil bereiken, hoe dat aansluit op de mogelijkheden op de arbeidsmarkt en wat daarvoor nodig is. Dit is effectief voor de ontwikkeling van de kandidaten en efficiënt voor Den Haag Werkt.

*Een actueel profiel*

Profielen van kandidaten en vacatures en/of werkplekken bij werkgevers zijn doorlopend voor beide partijen in te zien via Hallo Werk. Daarmee wordt Den Haag Werkt meer een intermediair en ontstaan er nieuwe kansen voor kandidaten.

**Eén aanspreekpunt voor kandidaten**

De dienstverlening van Den Haag Werkt krijgt een gezicht en wordt meer persoonlijk en gecoördineerd aangeboden. In het ontwerp van de dienstverlening spreken we in dat kader over de rol van Kandidaatregisseur. In de organisatiestructuur krijgt deze rol in deze reorganisatie vorm door:

- Een nieuwe functie *casemanager arbeidsontwikkeling* in het domein I&A. Elke kandidaat waarvoor een ontwikkeltraject wordt ingezet, krijgt een vaste contactpersoon (een casemanager arbeidsontwikkeling) die hen op basis van een ontwikkelplan begeleidt naar werk. Een deel van deze casemanagers is gericht op jongeren en werkt vanuit een Servicepunt Arbeid (SPA).
- Een aangepaste functie *consulent werk* in het domein Werkgeversdienstverlening (WGD) voor kandidaten die een hoge mate van eigen regie aankunnen. Zij worden aangemoedigd, aangespoord en ondersteund om vooral zelf een geschikte werkplek te vinden met behulp van digitale hulpmiddelen zoals Hallo Werk. Mocht later blijken dat ze toch meer hulp nodig hebben, dan krijgen zij een casemanager toegewezen.
- De *teamleider* is het vertrouwde aanspreekpunt voor de doelgroepmedewerker zo lang deze medewerker binnen het domein WIO een baan invult en 'ontwikkelt op de trede'. Wanneer er mogelijkheden zijn om de doelgroepmedewerker te ontwikkelen naar een baan met minder ondersteuning, dan krijgt hij een casemanager toegewezen.

Met deze initiële invulling is de ambitie om te komen tot één aanspreekpunt nog niet volledig ingevuld. In de doorontwikkeling van de dienstverlening en in het werk zelf moet de verdeling van de capaciteit en de logistiek steeds verder worden aangescherpt. Die doorontwikkeling gebeurt onder verantwoordelijkheid van de domeinmanager Instroom en Arbeidsontwikkeling.

### 2.2.2 Werkgeversdienstverlening

*Focus op kansrijke segmenten*

We investeren in segmenten met een grote behoefte aan personeel, ontwikkelen daarvoor met werkgevers leerlijnen en sturen onze acquisitie op basis van de vraagontwikkeling op de arbeidsmarkt en de ontwikkeling van onze kandidaten en doelgroepmedewerkers.

*Triple win*

We werken integraal vanuit de drie proposities: de werkgever heeft één centrale contactpersoon bij Den Haag Werkt. De werkgever ontvangt dan ook een voorstel met de optimale invulling van zijn vraag: personeelsvoorziening, personeelsdienstverlening of werk in opdracht. Daarbij beoordelen we het voorstel op de waarde die het oplevert voor de kandidaat, de werkgever en Den Haag Werkt.

*Begeleiding na plaatsing en ontwikkelen bij werkgever*

We leggen de begeleiding van kandidaten en doelgroepmedewerkers zo veel mogelijk bij de werkgever neer, op zijn werkvloer. Den Haag Werkt faciliteert en compenseert werkgevers zodat zij de begeleiding zelf kunnen oppakken. Ook na de toegekende begeleidingsperiode kunnen werkgevers met vragen op ons terugvallen.

### 2.2.3 Transitie en ontwikkelagenda

De implementatie van de dienstverlening en de nieuwe organisatie hebben veel raakvlakken. Bij de inrichting van de organisatie sluiten we zo goed mogelijk aan bij de nieuwe dienstverlening, bijvoorbeeld door nieuwe functies te definiëren. Maar het is niet eenvoudig om, zonder concrete ervaring met de nieuwe werkwijze, meteen de juiste capaciteit te bepalen.

De dienstverlening is zo nieuw dat we nog niet goed kunnen inschatten welke capaciteit er uiteindelijk nodig is. En welke verhouding tussen casemanagers, consulenten werk, werkbegeleiders

en accountmanagers het best past bij de opgave van Den Haag Werkt. Maar ook hoe we daarop gaan sturen, ook gezien de grote dynamiek in zowel de inhoud van functies (denk aan introductie Edison/Hallo Werk) als de opdracht.

In dit plan van aanpak werken we met een zo goede mogelijke inschatting van de formatie. In die formatie nemen we voor de nieuwe functies een startcapaciteit op die zodanig is, dat de omslag in de dienstverlening kan worden gerealiseerd.

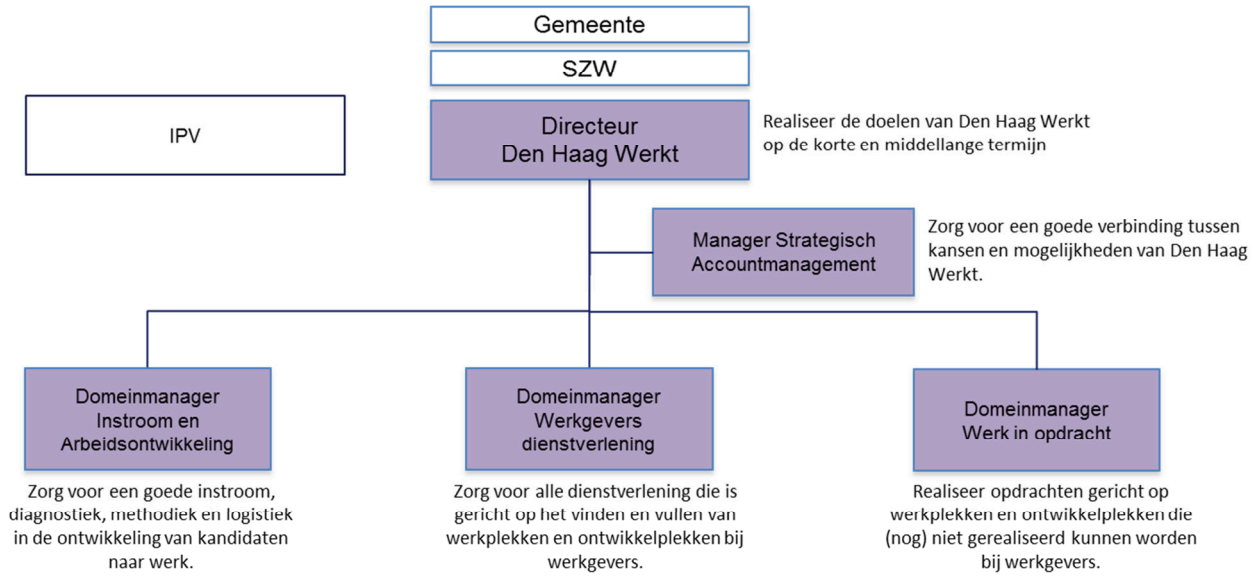
Parallel aan de implementatie van de nieuwe dienstverlening, nieuwe organisatie en nieuwe technologie moet jaarlijks gekeken worden of de juiste verhouding tussen functies al is bereikt. Dit wordt een vast onderdeel van de jaarplancyclus.

# 3. Bouwstenen voor een nieuwe organisatie

Er is een aantal bouwstenen bepaald voor de nieuwe organisatie. Met deze bouwstenen zijn de organisatie en haar onderdelen ingericht. Daarbij is goed gekeken of we bepaalde structuren van SZW of de Haeghe Groep konden overnemen.

## 3.1 Domeinen en het managementteam Den Haag Werkt

Hoezeer we ook werken aan een integrale benadering van kandidaten en werkgevers, een indeling in verschillende afdelingen is noodzakelijk bij de omvang die Den Haag Werkt heeft. We kiezen voor drie 'domeinen': Instroom en Arbeidsontwikkeling (I&A), Werkgeversdienstverlening (WGD) en Werk in Opdracht (WIO). Daarnaast richten we een afdeling Strategisch accountmanagement (SAM) in.




We willen een managementteam waarvan de leden zich verantwoordelijk voelen voor het integrale resultaat van Den Haag Werkt, met daarbinnen goed voor hun domein afgebakende, eigen deelopdrachten. Het MT bestaat uit een directeur, drie domeinmanagers en een manager Strategisch Accountmanagement.

Met de introductie van domeinmanagers volgen we de managementstructuur van IPV. De zwaarte van de domeinen kan verschillend zijn, hiermee houden we rekening in de waardering. De manager Strategisch Accountmanagement is boven de domeinen gepositioneerd omdat de strategie van Den Haag Werkt is gericht op een beweging over de domeinen.

**Veranderopgave in managementcontracten**

We zoeken flexibiliteit in een veranderende omgeving. De verandering die we ingaan als Den Haag Werkt zal ons fors op de proef stellen en het loopt hier en daar vast anders dan we nu voorzien. Dat vraagt ruimte voor creativiteit, ruimte voor reflectie, ruimte om samen te werken en ruimte om te handelen. Om deze ruimte maximaal te kunnen geven en toch ook sturing en afstemming te behouden, is er een kader nodig.

We stellen daarom voor om met managementcontracten te werken waarin onder andere de volgende onderwerpen aan de orde komen:

1. Vanuit vertrouwen, verantwoordelijkheid en samen optrekken komen we tot afspraken over doelen en middelen (doelformatie, budget).
2. Vanuit aandacht voor elkaar, reflecteren en leren komen we tot afspraken over zorg voor medewerkers (betrokkenheid, verzuim, PVB).

*Overige managementlagen*

De inrichting van de managementstructuur is zo plat mogelijk gemaakt (zie bijlage 1a). Dit zorgt voor korte lijnen en legt de verantwoordelijkheid zo veel mogelijk bij de professional zelf, zodat deze eigenaarschap kan nemen. Verder zijn de lagen specifiek en duidelijk ingericht rond één of een beperkt aantal vakgebieden of kansrijke sectoren. Dit leidt tot verdere professionalisering en focus.

De opbouw van de managementlagen binnen Den Haag Werkt biedt mogelijkheden tot groei voor leidinggevenden. Dat komt doordat het verschil in verantwoordelijkheid en salarisschalen geleidelijk opbouwt. Zo kunnen leidinggevenden die toe zijn aan een volgende stap, binnen Den Haag Werkt carrière maken.

Dit betekent niet dat de doorgroei ook altijd binnen hetzelfde domein mogelijk is. Zo moet een teamleider buiten het domein WIO ervaring opdoen als hoofd bij I&A of WGD voordat de positie van clustermanager bij WIO mogelijk is. Voordeel hiervan is dat dit de kruisbestuiving bevordert tussen de domeinen en de integraliteit van Den Haag Werkt als geheel versterkt.

We stellen generieke profielen vast. Dit wil zeggen dat we in principe niet voor elk bedrijfsonderdeel een apart takenpakket uitwerken. Hiermee benadrukken we de integraliteit van Den Haag Werkt en faciliteren we maximale doorgroei binnen en over domeinen heen. We willen immers dat onze medewerkers breed inzetbaar zijn.

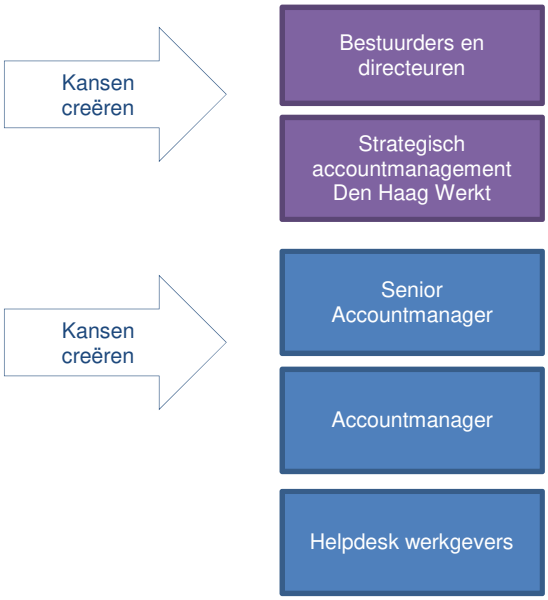
**Leidinggeven binnen Den Haag Werkt**

Leidinggevenden zijn integraal verantwoordelijk voor het resultaat en de kwaliteit van het werk van het domein, de afdeling, de sector of het team en voor de bijdrage die hun eigen organisatieonderdeel heeft. Leidinggevenden geven leiding met aandacht voor meetbare en merkbare kwaliteit. Integrale managers hoeven niet alles zelf te doen of zelf te organiseren. We ondersteunen hen bij het stellen van goede vragen aan ‘de bedrijfsvoering’ en andere ondersteunende afdelingen.

Belangrijk is dat een leidinggevende tijd heeft voor en aandacht geeft aan zijn medewerkers én zich richt op het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. Dit vraagt om focus binnen een team. Het moet voor een leidinggevende altijd haalbaar zijn om met al zijn medewerkers de PVB-cyclus te doorlopen. Leidinggevenden moeten hun medewerkers kennen en direct zicht hebben op hun werk. Daarom creëren we lagen met een werkbare span of control (15-20 fte). Opgemerkt moet worden dat deze ‘span’ bij teams waarin professionals zitten die allemaal hetzelfde doen groter is, dan bij multidisciplinaire teams.

## 3.2 De kolom 'Werkgeversbenadering'

Om kansrijke sectoren actief te kunnen benaderen, introduceren we strategisch accountmanagement. De contacten met werkgevers beperken zich echter niet tot het strategisch niveau, waar vooral intenties geuit en bestuurlijke afspraken worden gemaakt. Om echt tot zaken te komen is de operatie onmisbaar en daarom zal er een 'kolom Werkgeversbenadering' worden ingericht. Concreet bestaat die kolom uit afspraken, overleg en een goede uitwisseling van informatie.




**Strategisch accountmanagers** verbinden de buitenwereld (kansen en bedreigingen) met de binnenwereld (sterkte en zwaktes). Zij bepalen samen met het MT Den Haag Werkt de strategie en monitoren de realisatie

**Senior accountmanagers** vertalen kansen (allianties, leads, bestuurlijke afspraken) naar concrete dienstverlening en ontwikkeltrajecten. Ze werken in de operatie, maar staan in verbinding met de strategisch accountmanagers

## 3.3 De functiestructuur: van allround naar focus

Misschien wel één van de belangrijkste wijzigingen voor de medewerkers van Den Haag Werkt is de verandering in functieopbouw. Uitvoerende functies rond kandidaten en werkgevers hebben nu vooral een allround karakter. Dit worden functies met een specifiek karakter. Er zijn drie redenen om meer focus aan te brengen in de functies:

1. In de huidige praktijk bleek dat de breed gedefinieerde functies heel verschillend werden ingevuld met de ene keer een accent op de begeleiding en dan weer op acquisitie of de organisatie van het werk. Hierdoor verliest de afbakening in functies een deel van zijn waarde.
2. Den Haag Werkt zal een meer gevarieerd aanbod van dienstverlening voeren, afgestemd op behoefte van werkgevers en kandidaten. De mix van competenties moet daarop worden afgestemd.
3. Professionalisering: we denken dat we medewerkers gerichter kunnen ondersteunen in hun professionele ontwikkeling.

De gefocuste functies verhouden zich qua schaalniveau goed tot elkaar. Dit betekent dat er loopbaanpaden binnen Den Haag Werkt mogelijk zijn en er altijd perspectief is voor medewerkers van Den Haag Werkt die toe zijn aan een volgende stap in hun ontwikkeling.

| schaal | I&A | WGD | WIO |
|---|---|---|---|
| **10** | arbeidsdeskundige | senior accountmanager | senior accountmanager |
| **9** | werkadviseur | accountmanager | |
| | casemanager arbeidsontwikkeling | senior jobcoach | |
| **8** | werkbegeleider | werkbegeleider | teamleider |
| | | consulent Werk | |

## 3.4 Resultaat en expertteams

Binnen het domein WGD werken we straks met multidisciplinaire resultaatteams (MDR). Een MDR biedt dienstverlening aan een specifieke groep werkgevers en een specifieke groep kandidaten met een specifieke ontwikkelopdracht (resultaat). Elk team heeft dus een duidelijke opdracht die beschrijft ‘met wie, voor wie en met welk resultaat’ het werkt.

Ieder team bestaat uit een variabele verhouding van professionals die gericht zijn op de kandidaat en professionals die gericht zijn op de werkgever. Afhankelijk van de opdracht wordt het team aangevuld met verschillende experts uit andere domeinen, bijvoorbeeld jobcoaches en psychologen. De teams variëren in omvang, afhankelijk van de opdracht en de sector waarin een team werkzaam is. De resultaten van de MDR’s moeten bijdragen aan de taakstelling en de strategische opgave van Den Haag Werkt. Het MDR is eigenaar van de opdracht. De zwaarte van het management is afhankelijk van de grootte van de opdracht.

De clusterindeling die we straks hanteren, is gebaseerd op de marktanalyse die is gedaan in de programmalijn Werkgeversdienstverlening. Deze heeft bepaald welke kansrijke sectoren er zijn. Omdat de indeling van de teams een vertaling is van de doelen die we ons in het meerjarenplan stellen, bekijken we deze periodiek en stellen we deze zo nodig bij (PDCA-cyclus).

Met name in de bedrijfsvoering en bij I&A realiseren we expertteams. Een expertteam zorgt dat een bepaalde expertise in voldoende mate en van voldoende niveau beschikbaar is voor de organisatie. Individuele experts draaien mee in de resultaatteams en leveren zo hun toegevoegde waarde voor de klant.

# 4. Uitwerking van de onderdelen

## 4.1 De afdeling Strategisch Accountmanagement[2]

### 4.1.1 Opdracht / organisatorische functie

*"Zorg voor het actualiseren en het realiseren van de strategische en bestuurlijke agenda van* Den Haag Werkt *."*

We richten ons op de kracht van kandidaten en de mogelijkheden van werkgevers. Dat betekent dat onze organisatie, onze teams en onze professionals zich steeds moeten aanpassen aan wat de omgeving van hen vraagt. De werkgever heeft daarbij een sleutelpositie. Daarom is, in het herontwerp van de dienstverlening, de rol van strategisch accountmanager benoemd. In dit deel van het plan van aanpak staan we stil bij de organisatie van die rol.

Het strategisch accountmanagement (SAM) signaleert, creëert en realiseert kansen om kandidaten te helpen aan zo gewoon mogelijk werk, bij zo gewoon mogelijke werkgevers tegen een zo gewoon mogelijk loon. Het is een uitkijkpost die op hoog niveau verbindingen maakt tussen bestuurders, werkgevers- en brancheorganisaties, en de interne organisatie van Den Haag Werkt . De strategisch accountmanager schakelt met accountmanagers van DSO/EZ zodat er aansluiting is bij economische ontwikkelingen, de ontwikkeling van het sociaal ondernemerschap en de komst van nieuwe werkgevers. Het strategisch accountmanagement helpt de directeur Den Haag Werkt en diens managementteam om koers te houden en het effent de weg naar nieuwe werkgevers, sociaal ondernemers of nieuwe dienstverlening en instrumenten.

*Waarom een aparte functie?*
Het strategisch accountmanagement organiseren we boven de verschillende domeinen van Den Haag Werkt omdat de strategie van Den Haag Werkt domeinoverstijgend is. We maken een beweging van dienstverlening 'in huis' naar dienstverlening 'buitenshuis'; van het domein WIO naar het domein WGD. Daarbij houden we altijd rekening met wat kandidaten kunnen, en die kennis ligt dan weer bij het domein I&A.

### 4.1.2 Hoofdactiviteiten

Het strategisch accountmanagement van het Den Haag Werkt krijgt een afdeling Strategisch Accountmanagement (SAM) en een functie strategisch accountmanager.
De afdeling Strategisch Accountmanagement heeft de opdracht om actief de buitenwereld van Den Haag Werkt te verbinden met de binnenwereld. Wat zijn kansrijke sectoren en op welke maatschappelijke, wettelijke, regionale of politiek-bestuurlijke ontwikkelingen moeten we inspelen? Waar liggen kansen voor sociaal ondernemerschap en de invulling van *social return*? Welke dienstverlening verwachten werkgevers, wat zijn sterke en zwakke punten in onze bestaande dienstverlening, en hoe passen we onze uitvoering en inzet aan?

Belangrijke activiteiten van SAM zijn:

- het vertalen van arbeidsmarktanalyse en trendanalyse naar de dienstverlening
- landelijk en regionale ontwikkelingen op elkaar afstemmen
- afstemmen en samenwerken met EZ en OCW
- het (laten) opstellen van managementinformatie
- analyse van kandidatenbestand en doelgroepmedewerkers

[2] Deze afdeling wordt na een jaar geëvalueerd.

- regie en afstemming op commerciële activiteiten over de drie domeinen
- registratie en analyse van (uitkomsten van) samenwerking met werkgevers en opdrachtgevers.

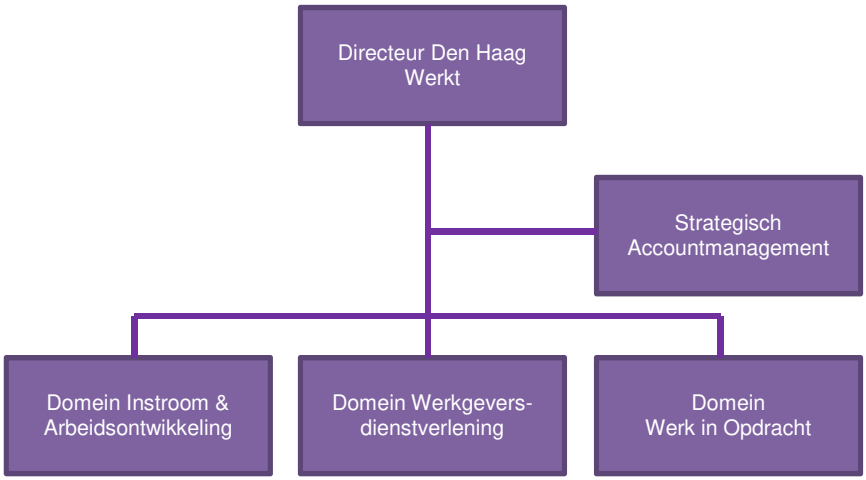
SAM werkt nauw samen met de afdeling Beleid, Onderzoek en Projecten' van SZW. Medewerkers van SAM voorzien het beleid van informatie over de uitvoering en zijn het eerste aanspreekpunt om beleid te vertalen naar de organisatie van Den Haag Werkt.

SAM krijgt een senior manager die op gelijk niveau staat met de domeinmanagers en die meedraait in het managementteam van Den Haag Werkt. Deze manager is hoeder en houder van de strategische koers die deels bedrijfsmatig is, maar ook bestuurlijk en financieel. Daarnaast stimuleert SAM de samenwerking met EZ en OCW op sociaal ondernemerschap. Ook een goede aansluiting bij onderwijs, economie en arbeidsmarkt is belangrijk voor Den Haag Werkt. Om die verantwoordelijkheid in te vullen, bundelen we specifieke managementondersteuning in SAM.

SAM krijgt de opdracht om een zogenaamde kolom Werkgeversbenadering (zie paragraaf 4.2.3) in te richten. Hiermee verbinden we het strategische niveau van de organisatie met het uitvoerende niveau en omgekeerd.

Een belangrijke schakel tussen het strategische niveau en de domeinen is de functie senior accountmanager. Een senior accountmanager is in staat om voorstellen te doen aan werkgevers. Vanuit kennis en ervaring kan deze functionaris kansen beoordelen en voorzien van concrete voorstellen voor dienstverlening.

### 4.1.3 Structuur en waarom dit bijdraagt aan strategie




Binnen de afdeling SAM organiseren we verschillende gespecialiseerde managementrollen die we wisselend inzetten, afhankelijk van de opgave van Den Haag Werkt . Het gaat om strategisch accountmanagers, procesmanagers, marketingcommunicatie en experts op het gebied van instellingssubsidies, bijvoorbeeld ESF.

### 4.1.4 Consequenties voor werknemers

Binnen de afdeling SAM zijn twee nieuwe functies:

- de manager van de afdeling en
- de strategisch accountmanager.

Andere functies zoals de procesmanager of de eventplanner bestaan al. Zij krijgen een breder werkterrein.

### 4.1.5 Ontwikkelagenda

Er is een aantal thema's dat nadere uitwerking behoeft:

Uitwerken van de kolom Werkgeversbenadering
Om te zorgen voor een gecoördineerde benadering van werkgevers, hebben we een kolom Werkgeversbenadering gedefinieerd. Concreet zal die bestaan uit afspraken, overleg en onderlinge informatie-uitwisseling. De afdeling SAM is verantwoordelijk voor de inrichting en werking van deze kolom.

Uitwerken resultaat beschrijving en business control
De business control moet over heel Den Haag Werkt opnieuw worden ingericht. Welke bijdrage hebben activiteiten aan de strategische doelen en worden verwachtingen ook ingelost? De BEC-collega's en de afdeling SAM pakken deze nieuwe of aangescherpte sturing op.

## 4.2 Het domein Instroom en Arbeidsontwikkeling (I&A)

### 4.2.1 Opdracht organisatorische functie

*"Zorg voor een goede intake, diagnostiek en logistiek in de ontwikkeling van kandidaten naar werk alsmede zorg voor voldoende arbeidsdeskundige kennis binnen Den Haag Werkt en inzet op ontwikkeltrajecten van Den Haag Werkt ."*

Kandidaten nemen waar mogelijk de regie over hun ontwikkeling en arbeidsparticipatie. Daarbij gaan we, waar mogelijk, uit van zelfredzaamheid van de kandidaat. Waar nodig bieden we passende ondersteuning. Hierbij verliezen we de kwetsbaarheid en de ontwikkelvraag van de kandidaat niet uit het oog. Want de ontwikkeling van kandidaten blijft een kerncompetentie: het is dé meerwaarde van Den Haag Werkt.

De focus op de ontwikkeling en duurzame arbeidsparticipatie van de kandidaat wordt vormgegeven vanuit I&A en hierna verder uitgewerkt.

We brengen in het domein I&A de huidige Instroomteams van WSP en verschillende expertteams van de Haeghe Groep samen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de Inwerkweek, het Sollicitatiecentrum en de arbeidsdeskundigen van WSP en het Kenniscentrum en de HRM-ondersteuning voor de doelgroep van de Haeghe Groep.

### 4.2.2 Hoofdactiviteiten

De ontwikkeling en arbeidsparticipatie van de kandidaat realiseren we vanuit I&A door kandidaatgerichte dienstverlening. Daarbij staan de kandidaat en doelgroepmedewerker centraal. We werken systematisch en methodisch aan de ontwikkeling van de kandidaat, de kandidaat heeft één aanspreekpunt en we bieden – als dat nodig is, ook na plaatsing, expertise op maat.
De huidige medewerkers van de Administratie Instroom WSP en de backoffice van de Haeghe Groep worden bij elkaar geplaatst in de Kandidatenadministratie. De werkadviseurs en een deel van de werkbegeleiders (IWW & Bootcamp) van WSP komen samen in het team Perspectief. De werkbegeleiders van het Sollicitatiecentrum van WSP en de medewerkers van het Kenniscentrum van de Haeghe Groep gaan naar het team Kennis- & Sollicitatiecentrum. De medewerkers van de HRM frontoffice van de Haeghe Groep, de arbeidsdeskundigen, de bedrijfsmaatschappelijk werkers en de HRM-juristen worden ondergebracht in de Specialistenpool. De psychologische capaciteit wordt ingehuurd (zoals dat nu ook wordt gedaan). Tot slot komt in I&A één nieuwe functie: de casemanager Arbeidsontwikkeling. Hiermee wordt invulling gegeven aan de eerder genoemde rol van regisseur.

In onderstaande tabel zijn de verschillende functies en onderdelen geplaatst onder het beoogde team. Hierdoor is duidelijk te zien dat we vergelijkbare functies, die voorheen zowel bij de Haeghe Groep als WSP voorkwamen, nu hebben gebundeld. De voordelen en het waarom van deze bundeling staan hierna beschreven.

| **Intake, Perspectief op werk & Arbeidsontwikkeling** | | | **Expertisecentrum K, M en W-ontw.** | |
|---|---|---|---|---|
| **Kandidaat- en medewerkers-administratie** | Instroom & Arbeids-ontwikkeling | Perspectief op werk | Kennis- & Sollicitatiecentrum | Specialistenpool |
| • **Administratie instroom**<br>• **Backoffice Haeghe Groep** | • Casemana-gers Arbeidsont-wikkeling | • Werkbege-leiders<br>• Werk adviseurs | • Werkbege-leiders Sollicitatie-centrum WSP<br>• Opleidings-capaciteit Kennis-centrum Haeghe Groep | • HRM frontoffice<br>• Arbeidsdes-kundigen<br>• Bedrijfsmts. werk<br>• Juristen Psychologen (extern) |

Hierdoor krijgen we een goede administratie van kandidaatgegevens en de gegevens van de doelgroepmedewerkers en krijgt de kandidaat één contactpersoon. Maar ook bepalen we het reële perspectief van de kandidaat op basis waarvan we, samen met de kandidaat, belemmeringen wegnemen. En we geven zijn ontwikkeling vorm aan de hand van een ontwikkelplan. Voor dit laatste biedt I&A dienstverlening op het gebied van arbeidsontwikkeling en is opleidingscapaciteit en –expertise beschikbaar.
Daarnaast is er capaciteit beschikbaar voor het invullen van het werkgeverschap voor de doelgroepmedewerkers zoals arbeidsdeskundig advies, bedrijfsmaatschappelijk werk of HRM-advies. Ontwikkeling van de kandidaat gebeurt op een werkplek bij een reguliere werkgever via Werkgeversdienstverlening of binnen WIO in een meer beschermde omgeving. Ook bestaat de mogelijkheid om werkgevers, door middel van advies, opleiding en training, te ontwikkelen voor hun rol in de inclusieve samenleving. Dit draagt bij aan de verschuiving van de verantwoordelijkheid van Den Haag Werkt naar die van de werkgever, waarbij Den Haag Werkt de werkgever faciliteert en de kandidaat versterkt, ofwel: de ontwikkelambitie van propositie 3 naar 2 naar 1.

Uitgangspunt is dat de kandidaat de meest passende begeleiding krijgt zodat we uitval voorkomen en dat de werkgever de begeleiding zo snel mogelijk overneemt.

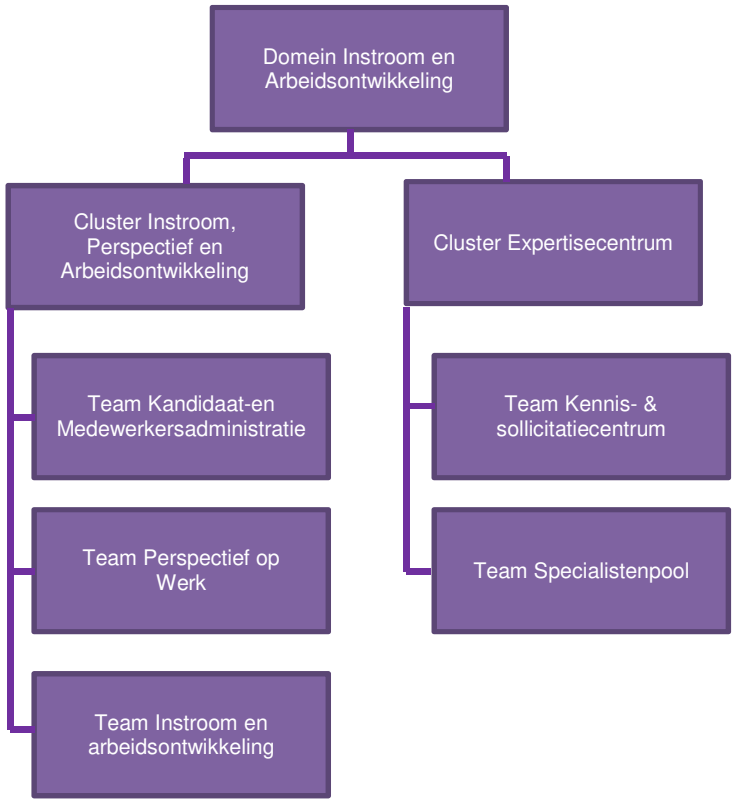
Om de dienstverlening aan de kandidaat te verbeteren ten opzichte van de huidige situatie hebben we bij de inrichting van het domein I&A rekening gehouden met de volgende ontwikkelingen:

- De kandidaat komt steeds meer centraal te staan in de dienstverlening van de gemeente en van het sociaal domein (werken vanuit de bedoeling);
- Regie op een ontwikkel- of re-integratietraject moet een logisch onderdeel gaan vormen van de regie binnen het hele sociaal domein;
- Binnen Den Haag Werkt zijn kandidaten nooit langer bij een domein dan nodig is volgens hun ontwikkelplan;
- Kandidaten worden in staat gesteld regie te voeren over hun ontwikkeltraject waar ze dat zelf kunnen;

- Regie ziet ook toe op gehanteerde methode van ontwikkeltrajecten binnen en vanuit Den Haag Werkt .

Veel van de kennis, vaardigheden en ervaring die we daarvoor binnen het domein I&A nodig hebben, is al in huis door de integratie van WSP en de Haeghe Groep. Maar deze kennis, vaardigheden en ervaring ordenen we bij Den Haag Werkt en bij I&A anders en we voegen de functie van casemanager Arbeidsontwikkeling toe. Bij deze ordening houden we er rekening mee dat de functies van allround naar focus gaan.

### 4.2.3 Structuur en waarom dat bijdraagt aan strategie




I&A kent twee clusters: *Instroom, Perspectief en Arbeidsontwikkeling* en het *Expertisecentrum Kandidaat-, Medewerker- en Werkgeverontwikkeling*.

Het cluster Instroom, Perspectief en Arbeidsontwikkeling zorgt voor een effectieve en efficiënte intake en bepaalt het perspectief van de kandidaten, inclusief doelgroepmedewerkers en zorgt voor een goede logistiek in de ontwikkeling van de kandidaat naar werk. Hierbij werken zij samen met de brede intake.
Het Expertisecentrum zorgt voor voldoende (arbeids)deskundigheid binnen Den Haag Werkt en zet deze in op onze werk- en ontwikkeltrajecten, inclusief het werkgeverschap voor de doelgroep.

Binnen het cluster Instroom, Perspectief en Arbeidsontwikkeling onderscheiden we

1. Instroom en Arbeidsontwikkeling
2. Perspectief op Werk
3. Kandidaten- en Medewerkersadministratie

Het team Instroom en Arbeidsontwikkeling zorgt voor het versterken van de eigen regie van de kandidaten en het begeleiden van de kandidaten tijdens hun ontwikkeltrajecten binnen Den Haag

Werkt. In dit team vinden we de casemanager Arbeidsontwikkeling, degene die samen met de kandidaat een ontwikkelplan opstelt en volgt. Hij beoordeelt welk aanbod het gewenste effect heeft op de arbeidsontwikkeling van de kandidaat. Hij zet interventies en/of dienstverlening in op het terrein van arbeidsontwikkeling en op de leefgebieden. En hij monitort de voortgang op ontwikkeling, past het ontwikkelplan aan, motiveert de kandidaat en is zijn eerste aanpreekpunt. Ook signaleert de casemanager Arbeidsontwikkeling gedrag dat om een maatregel vraagt. Hij begeleidt de kandidaat bij de aanmeldingen/of plaatsing op een baan of werkplek of traject en draagt, met een nazorgadvies, over aan de werkgever, jobcoach, teamleider Den Haag Werkt , accountmanager en/of het Sociaal Domein. Hij werkt daarvoor nauw samen met de consulent Werk, de accountmanagers, de collega's van IPV en andere professionals in het sociaal domein.

Het team 'Perspectief op Werk' zorgt voor een proactieve en klantgerichte benadering van potentiele kandidaten en voor een goede beeldvorming van hun potentieel. We observeren hier kandidaten, diagnosticeren hen en we nemen testen af, bijvoorbeeld op werkbelasting en leerbaarheid.

De Kandidaten- en Medewerkersadministratie zorgt voor een tijdige en juiste administratie van de kandidaatgegevens en de gegevens van de doelgroepmedewerkers ten behoeve van hun ontwikkeling en/of de juiste uitbetaling van salaris en (werknemer-) voorzieningen door het Bedrijfsbureau. De Kandidaten- en Medewerkersadministratie voert onder andere de volgende taken uit: administratie van de instroom, administratie van de doelgroepmedewerkers, onderzoek naar de reden van afwezigheid, opnieuw aanmelden, terugkoppelen aan de casemanager Arbeidsontwikkeling wat de situatie van de kandidaat is en aanvragen van werkplekvoorzieningen.

Binnen het Expertisecentrum onderscheiden we het Kennis- en Sollicitatiecentrum en de Specialistenpool.

Het Kennis- en Sollicitatiecentrum zorgt voor opleiding en training van de kandidaat en werkgever ten behoeve van de ontwikkeling en arbeidsparticipatie, respectievelijk het zijn of worden van een inclusieve werkgever. Het Kennis- en Sollicitatiecentrum ontwikkelt en geeft trainingen en opleidingen voor en aan kandidaten en werkgevers. Er worden sollicitatietrainingen gegeven, kandidaten begeleid bij het solliciteren en lessen gegeven in andere vaardigheden (individueel en in groepen) en werkgevers getraind in het opbouwen van een relatie met de doelgroep.

De Specialistenpool zorgt voor het beantwoorden van specifieke vragen van kandidaten en doelgroepmedewerkers. Zij ondersteunt de helpdesk Werkgevers met vragen van de werkgevers die gaan over de ontwikkeling en arbeidsparticipatie van kandidaten.
In de Specialistenpool zitten verschillende disciplines. Deze worden binnen de domeinen van Den Haag Werkt ingezet waar dat nodig is, bijvoorbeeld voor: het uitvoeren van belastbaarheidsprofielen, het onderzoek naar medische ontheffingen, de werkplekscans en loonwaardemetingen en het ondersteunen van de kandidaat bij zwaardere problematiek.

Er is voor gekozen om deze zogenaamde Human Resource specialismen bij elkaar te houden en we kunnen ervoor kiezen om deze verder te bundelen langs de lijn van vakgroepen, bijvoorbeeld Vitaliteit (arbeidsdeskundigen, bedrijfsmaatschappelijk werk voor doelgroepen, psychologen) en Arbeidsrelaties (HRM frontoffice, ook ten behoeve van het werkgeverschap van de doelgroep). Voor de psychologische expertise wordt gebruik gemaakt van externen. De aansturing van deze externe experts krijgt vorm vanuit het Expertisecentrum.

Voor een efficiënte en effectieve kandidaatgerichte dienstverlening is het nodig dat we de Kandidaten- en Medewerkersadministratie, arbeidsontwikkeling, capaciteit voor het bepalen van perspectief, de opleidings- en trainingscapaciteit en specifieke expertise ten behoeve van de kandidaat-, medewerker- en werkgeverontwikkeling onder eenduidige aansturing organiseren.

Daarom komen deze gebieden straks onder aansturing van één (domein)manager. Deze legt verantwoording af over de juistheid van administratie, de kwaliteit van de ontwikkelplannen, de effectiviteit van de ingezette middelen, de doorlooptijd van de kandidaten en de overdracht naar WGD.

Er is afstemming nodig met de andere domeinen binnen SZW, bijvoorbeeld met IPV over de instroom en routering en met WGD over de ontwikkeling van kandidaten en ontwikkeling van werkgevers. Het uitgangspunt hierbij is: het gezamenlijk werken aan de opgave om zoveel mogelijk burgers mee te laten doen op de arbeidsmarkt. Omdat het gaat om een complex proces met veel afhankelijkheid tussen met name de ontwikkeling van de kandidaat, de plaatsing van de kandidaat en de mogelijkheden van de werkgever, is samenwerking over de grenzen van afdelingen, domeinen en directies van groot belang.

Een specifiek aandachtspunt in de samenwerking met de andere domeinen binnen het GWB is de verdeling en inzet van de capaciteit van de verschillende expertises in het Expertisecentrum. Deze capaciteit is gepositioneerd bij I&A en wordt ingezet ten behoeve van de doelstelling van Den Haag Werkt.

### 4.2.4 Consequenties werknemers

Er komt een nieuwe functie: de casemanager Arbeidsontwikkeling. Bij aanvang komt er een substantiële capaciteit ten behoeve van de casemanager Arbeidsontwikkeling die vanuit de functies werkbegeleider, consulent Werk en accountmanager wordt gevuld.
De begeleiding door de casemanager Arbeidsontwikkeling begint nadat is vastgesteld dat een kandidaat, al dan niet gesubsidieerd, kan werken en loopt tot en met de proefperiode betaald werk. Daarna draagt de casemanager de kandidaat over aan het team Begeleiding na Plaatsing of WIO.
Ook nieuw is dat de expertises, die nu apart bij WSP en de Haeghe Groep zitten, bij elkaar worden geplaatst. Deze expertises komen hiermee beschikbaar voor alle dienstverlening binnen Den Haag Werkt . Voor deze bundeling is ook gekozen in verband met de kennis en ervaring van het Kenniscentrum van de Haeghe Groep en de succesfactoren uit de methodiekontwikkeling en dienstverlening van WSP. Daarmee wordt de kennis- en talentontwikkeling van de kandidaten en doelgroepmedewerkers op een passende manier geborgd in de nieuwe organisatie.

### 4.2.5 Ontwikkelagenda

Binnen het domein I&A staan de volgende onderwerpen op de ontwikkelagenda die in de komende periode nader moeten worden uitgewerkt.

- Dienstverlening

Het domein I&A krijgt de ontwikkelopdracht om de kandidaatgerichte dienstverlening verder vorm te geven. Daarvoor komt er in het begin substantiële capaciteit voor de functies casemanager Arbeidsontwikkeling beschikbaar. De taken en caseload van deze functionaris worden afgestemd met de functies werkbegeleider, consulent Werk en de accountmanager. In de jaarplancyclus wordt bekeken of er een verschuiving in capaciteit nodig is tussen deze functionarissen.

- Management I&A

Het domein I&A werkt over de domeinen heen. De teamopbouw op operationeel niveau bestaat daarom uit een peoplemanager als integraal leidinggevende en een senior-professional voor de versterking van de vakinhoud. De peoplemanager hoeft minder verstand van de inhoud te hebben, omdat zijn seniormedewerkers focussen op (versterking van) de vakinhoud.
Daarnaast is er, in dit domein, aandacht nodig voor dienstbreed werken voor managers en de domeinmanager, met daarbij niet alleen de focus op Den Haag Werkt maar ook op IPV. Denk hierbij aan de regie op de instroom vanuit Brede intake en zijinstroom vanuit Participatie en de SPA’s.

- Verandercapaciteit I&A en Den Haag Werkt

Er komen bij Den Haag Werkt minder managers op operationeel niveau. Dat is verantwoord gelet op de samenvoeging. Daarnaast is er capaciteit nodig voor de veranderopgave: een goede kandidaatadministratie met verbondenheid met het proces, de nieuwe rol van de casemanager Arbeidsontwikkeling, inzet diagnostiek en expertise op aangeven van casemanager Arbeidsontwikkeling, synergie tussen het voormalig Kennis- en Sollicitatiecentrum.

- Informatievoorziening

Samenwerking met het strategisch informatiemanagement heeft in dit plan van aanpak nog geen aandacht gekregen en moet verder vormkrijgen in de implementatiefase

- Beschikbaarheid (in fasen) van systemen

Afhankelijk van functionaliteit van Edison en Hallo Werk - denk hierbij bijvoorbeeld aan de benodigde capaciteit op de administratie respectievelijk de (on)mogelijkheid voor de werkgever om Hallo Werk te raadplegen - is er meer of minder capaciteit nodig om deze dienstverlening te leveren.

- Beheer op de menukaart

Er is nu nog geen beheer op de actualiteit en synergie van de menukaart. Op drie plekken worden empowerment en trainingen ingekocht. De menukaart is een belangrijk onderdeel van het nieuwe werkproces. Het beheer ervan moet goed worden ingeregeld.

## 4.3 Het domein Werkgeversdienstverlening (WGD)

### 4.3.1 Opdracht / organisatorische functie

*"Levert alle dienstverlening aan werkgevers zodat zij kandidaten en doelgroepmedewerkers betaald werk kunnen bieden."*

Het domein WGD verleent diensten aan werkgevers die vacatures hebben in het lage- en middensegment, aan sociale ondernemers en aan bedrijven die hun quotum voor de banenafspraak willen halen of aan hun social-return-verplichting willen voldoen. Het doel van WGD is ervoor te zorgen dat deze bedrijven een goed inclusief werkgever kunnen zijn voor de doelgroepen van Den Haag Werkt . Het domein WGD realiseert ook de dienstverlening aan (startende) ondernemers in het kader van de Bbz en IOAZ.

Het domein is gericht op werkzoekenden volgens de Participatiewet die bemiddeld kunnen worden naar werk(ontwikkel)plekken bij werkgevers en individuele detacheringen en begeleid werken van doelgroepmedewerkers. De doelgroep heeft de dienstverlening van WGD nodig omdat zij er niet in slaagt zélf aan tafel te komen bij een werkgever. De doelgroep is veelal langdurig afhankelijk van een uitkering. Door gebrek aan continuïteit in het werk kent de doelgroep een hoog risico terug te vallen op een uitkering.

We brengen in het domein WGD de huidige uitstroomteams van de clusters van WSP onder, de afdeling Zelfstandigen van WSP en de activiteiten van de teamleiders van de Haeghe Groep die doelgroepmedewerkers begeleiden die gedetacheerd zijn of begeleid werken.

### 4.3.2 Hoofdactiviteiten

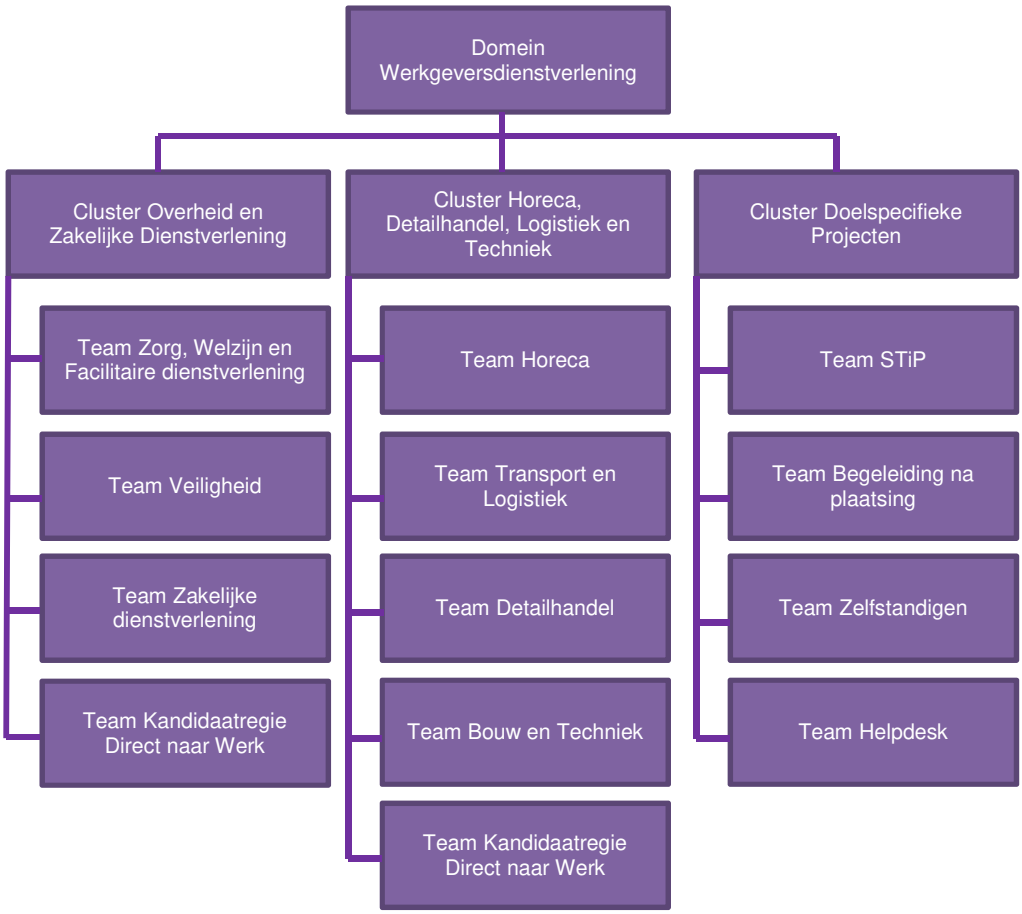
Voor het succesvol plaatsen van kandidaten en doelgroepmedewerkers is Den Haag Werkt afhankelijk van de samenwerking met werkgevers: het is immers hun werkplek. En alleen een werkgever kan een arbeids- of detacheringsovereenkomst aangaan met een kandidaat of doelgroepmedewerker. De medewerkers van WGD creëren daarbij de meest ideale omstandigheden

waarin zoveel mogelijk kandidaten en doelgroepmedewerkers met zo gewoon mogelijk werk tegen een zo gewoon mogelijk loon bij een zo gewoon mogelijke werkgever aan het werk kunnen.
Voor de organisatie-inrichting van het domein WGD betekent het dat de organisatie op een steeds veranderende externe omgeving moet kunnen inspelen. Dit houdt een wendbare organisatie in waarbij de teamdoelstellingen en de planning daarvan in de tijd kunnen veranderen en variatie en kwaliteit kan ontstaan vanuit kansen die zich voordoen in de markt. Gesprekspartners hebben kennis van de business waar deze werkgevers in opereren.

Om werkgevers te faciliteren en te beïnvloeden richting het inclusief werkgeverschap, voert het domein WGD de onderstaande kernactiviteiten uit:

- Werkgevers ondersteunen we bij het realiseren van betaalde en duurzame werkplekken, door het gezamenlijk opzetten van werving- en selectieactiviteiten, detacheringen van personeel en doorlopende leerlijnen.
- Werkgevers hebben via Hallo Werk zicht op kandidaten en doelgroepmedewerkers die bemiddelbaar zijn naar een werk- of ontwikkelplek bij een werkgever.
- Kandidaten en doelgroepmedewerkers ondersteunen we bij het zoeken en vinden van werk. Dit doen we onder andere door het maken van een profiel zodat zij sneller en beter een voor hen passende plek op de arbeidsmarkt kunnen vinden en sneller en beter gevonden worden door een werkgever.
- Werkgevers adviseren we over welke begeleiding op de werkvloer, werkplekaanpassing, functiecreatie en jobcarving, en training van medewerkers de kans op duurzame inzet van onze kandidaten en doelgroepmedewerkers vergroot.
- Werkgever en kandidaat of doelgroepmedewerker begeleiden we na plaatsing op de werkvloer
- De werkgever heeft in Den Haag Werkt een vaste gesprekspartner over inzet van onze doelgroepen in zijn/haar bedrijf. Hij heeft een vaste contactpersoon, kan te allen tijde terecht voor informatie over regelingen en subsidies, telefonisch én online bij de Helpdesk. Hij ziet zijn (personeels)vraag vertaald in heldere overeenkomsten en afspraken.

### 4.3.3 Structuur en waarom die bijdraagt aan strategie




Voor elk multidisciplinair resultaatteam in het domein WGD is helder '*voor wie, met wie en met welk resultaat'* het dienstverlening ontwikkelt en organiseert. De teams zijn georganiseerd in drie clusters, elk aangestuurd door een clustermanager. De clusters *Zorg, Overheid en Zakelijke Dienstverlening* en *Horeca, Detailhandel, Logistiek en Techniek* zijn gebaseerd op succesvolle samenwerkingen uit het verleden en kansen in de toekomst. Als basis zijn de marketingplannen gebruikt van de projectgroep 'Dynamisch segmenteren en arbeidsmarktanalyse'. Wanneer de arbeidsmarkt vraagt om een andere focus kunnen deze teams daarop worden aangepast. In het cluster *Doelspecifieke Projecten* is dienstverlening terug te vinden die erop is gericht om werkgevers, kandidaten en doelgroepmedewerkers na plaatsing te ondersteunen. Ook zijn er teams die uitvoering geven aan specifieke wetgeving of een college-doelstelling. De teams zijn multidisciplinair ingericht, met een combinatie van werkbegeleiders of team- en accountmanagers.

Het aantal medewerkers en de verhoudingen in samenstelling van het team variëren op basis van de opgave die het team in een bepaald tijdvak heeft. Aan ieder cluster zijn senior-accountmanagers verbonden die werkgelegenheidsprojecten (denk aan doorlopende leerlijnen) met werkgevers ontwikkelen en coördineren. Deze projecten worden uitgevoerd door teams van de clusters. Analyses van het Strategisch Accountmanagement leveren input waarmee de teams hun doelgroep, het netwerk van werkgevers waarmee samengewerkt wordt, en het gewenste resultaat verder kunnen ontwikkelen en verstevigen. Hoofden zijn verantwoordelijk voor de aansturing van de teams: afhankelijk van het aantal medewerkers van een team geven zij leiding aan één of meer teams.

Kerntaak van Den Haag Werkt is het begeleiden van kandidaten en werkgevers, ook na plaatsing bij de werkgever. De begeleiding van kandidaten en doelgroepmedewerkers krijgt op drie plaatsen vorm

in het domein WGD. Werkbegeleiders in de resultaatteams begeleiden mensen tijdens hun ontwikkeltraject naar een betaalde baan. Zodra de begeleiding meer structureel wordt, bijvoorbeeld in het kader van een detachering, begeleid werken of een baanafspraak, organiseren we de begeleiding vanuit het team Begeleiding na Plaatsing in het cluster Doelspecifieke Projecten. De werkgever kan op het moment dat er geen werkbegeleider, teamleider of jobcoach actief is op zijn werkplek contact opnemen met de Helpdesk van Den Haag Werkt. Hier vindt de werkgever ondersteuning op het gebied van HRM vraagstukken, wettelijke regelingen en subsidies.

Het offertetraject en de facturering van de individuele detacheringen ligt bij het domein dat ook verantwoordelijk is voor Werken op locatie. Medewerkers van Werkgeversdienstverlening werken ook nauw samen met specialisten van het domein I&A (werkadviseurs en arbeidskundigen bijvoorbeeld).

**Let op:** binnen de uitstroomteams van WSP worden projecten gerealiseerd die hoofdzakelijk of helemaal uitgevoerd worden door externe medewerkers. Om die reden zijn ze niet altijd goed zichtbaar in de personeelsorganisatie (lees formatie). Denk bijvoorbeeld aan 'Van deel naar heel' en de Leerwerkmakelaar. In de nieuwe organisatie houden we rekening gehouden met deze activiteiten.

### 4.3.4 Consequenties werknemers

In het domein WGD zijn bestaande functies die invulling geven aan het plaatsen van kandidaten, individuele detacheringen, begeleid werken bij werkgevers evenals de uitvoering van de wetten Bzk en IOAZ samengevoegd en georganiseerd. Sommige functies zijn aangepast zodat we ons nog meer kunnen richten op de kerntaken: accountmanager, consulent werk en werkbegeleider. En er is een nieuwe functie ontstaan die in de huidige organisatie al wel beoefend wordt: de senior jobcoach.

De consulent Werk coacht kandidaten om op eigen kracht werk te zoeken en te vinden. Deze functie heeft taken van de regisseur zoals benoemd in de kandidaatdienstverlening, maar ook taken van huidige consulenten Werkplein en taken die in het dienstverleningsconcept WGD, Den Haag Werkt en HalloWerk zijn benoemd. De huidige consulenten Werkplein werken nu samen in de clusterteams van WSP. En hoewel deze functie gericht is op kandidaten plaatsen we deze vooralsnog niet in het domein I&A. Reden is dat ontwikkelingen vanuit HalloWerk en Edison en vooral ook de introductie van de nieuwe functie casemanager Arbeidsontwikkeling (voor het eerst zichtbaar in proeftuin +500) impact zullen hebben op de samenwerking tussen de verschillende professionals. De juiste positie is nu nog niet te overzien.

Ook voor de huidige accountmanager van WSP heeft de introductie van de casemanager Arbeidsontwikkeling impact. De accountmanager krijgt vanaf januari 2020 te maken met een geleidelijke afbouw van de caseload, die opgebouwd wordt bij de casemanager. De functie van accountmanager zal dan ook steeds meer focus krijgen op de dienstverlening richting werkgevers: acquisitie en invulling van (werk)ontwikkelplekken, detacheringen en vacatures.

Vanuit de teams zijn werkbegeleiders verantwoordelijk voor de begeleiding van kandidaten totdat kandidaten zich ontwikkeld hebben tot werknemer en een ontwikkeltraject succesvol kan worden afgesloten. Voor de werkbegeleider betekent de nieuwe dienstverlening van Den Haag Werkt dat hij zijn methodiek en interventies richt op de kandidaat én de werkgever. Hij helpt plaatsingen te verduurzamen door werkgevers te coachen, te trainen, te begeleiden en te ontzorgen. Nieuw is dat de Helpdesk de werkgever, hierna de werkgever op afstand, ondersteunt. Bij de Helpdesk zijn ook de medewerkers Subsidies en Regelingen en hun dienstverlening aan werkgevers terug te vinden.
Ook zien we het werk van een deel van de huidige teamleiders van de Haeghe Groep in het domein WGD terug: zij zullen de doelgroepmedewerkers die onder dit domein vallen, begeleiden. De functie

senior jobcoach is nieuw: in de nieuwe dienstverlening is begeleiding van doelgroepen zoals Pro VSO-leerlingen en mensen met een arbeidsbeperking als kerntaak benoemd en zal de senior jobcoach invulling geven aan de zwaardere vorm van begeleiding na plaatsing.

Ook na het afsluiten van een arbeidsovereenkomst of detacheringscontract blijft Den Haag Werkt begeleiding bieden. In het team Begeleiding na Plaatsing zijn alle begeleidingsactiviteiten gebundeld voor kandidaten en doelgroepmedewerkers die meer structureel van aard zijn:
- Begeleiding van doelgroepmedewerkers in het kader van detacheren en begeleid werken.
- Begeleiding van specifieke doelgroepen en kandidaten: Pro VSO-leerlingen, IPS, en jongeren die een BBL-baan ambiëren. Deze groepen hebben met elkaar gemeen dat de instroom op een andere manier is georganiseerd, en er wordt samengewerkt met andere instanties en organisaties in de stad (Servicepunt Arbeid, scholen en GGZ-instellingen) die zelf ook een rol hebben in het plaatsen van deze kandidaten bij werkgevers.
- Jobcoaching voor kandidaten Werken en Begeleiden (propositie 1 en 2). Op basis van de zwaartecategorie van de kandidaten is bepaald voor wie de jobcoach wordt ingezet.

Ook in het domein WGD zien we de functie senior-accountmanager. In deze functie zijn taken samengebracht van de salesmanager Haeghe Groep en projectmanager WSP. Senior-accountmanagers leveren, naast resultaten voor het eigen domein, ook een
Den Haag Werkt-brede bijdrage aan het realiseren van projecten en relatiebeheer. De integraliteit van werken richting werkgevers en opdrachtgevers in relevante arbeidsmarktsectoren wordt versterkt door de samenwerking met de strategisch accountmanagers. De senior accountmanagers zijn gekoppeld aan een specifiek cluster en worden aangestuurd door de clustermanager.

### 4.3.5 Ontwikkelagenda

Er is een aantal thema's dat nadere uitwerking behoeft:

- Meer regie bij de werkgever

Den Haag Werkt wil meer verantwoordelijkheid bij de werkgever neerleggen. Een plaatsing moet sneller een duurzame en betaalde baan opleveren voor kandidaten. De werkgever vragen we ook sneller om de begeleiding over te nemen. In co-creatie met de werkgever moeten we deze maatschappelijke opgave met steeds meer waarde en met lagere kosten realiseren. Samenwerkingsgericht vormgeven van partnerschappen vraagt van de senior accountmanagers en accountmanagers dat zij empathisch en betrouwbaar opereren in netwerken van bedrijven en instellingen en een stevige, gelijkwaardige gesprekspartner zijn. In hun functie ligt de focus dan ook op relatiebeheer en contractmanagement. Evaluatie is van groot belang. Op basis van ervaring ontwikkelen we ons aanbod voor werkgevers en toetsen we ons samenwerkend vermogen. Accountmanagers moeten in dit kader een goede interne samenwerking ontwikkelen met de afdeling Strategisch Accountmanagement en het domein WIO. Vanuit kansen op de arbeidsmarkt en de kandidaten die te bemiddelen zijn naar werk of detachering moet steeds plaats zijn voor evaluatie van de genomen keuzes: doen we het goed en doen we het goede?

- Samenwerking tussen teams Werkgeversdienstverlening en casemanager Arbeidsontwikkeling

Activiteiten van de casemanager Arbeidsontwikkeling, consulent Werk, accountmanager en werkbegeleider moeten naadloos op elkaar aansluiten en het proces richting betaald werk effectief vormgeven. Een casemanager beoordeelt welk aanbod optimaal effect heeft op het in beweging krijgen van de kandidaat of doelgroepmedewerker en houdt hierop de regie. Kandidaten die meer eigen regie aankunnen, worden in eerste instantie bijgestaan door een consulent Werk die de kandidaat begeleidt in het zelfstandig zoeken en vinden van werk, door bijvoorbeeld een uitgebreid profiel te plaatsen in HalloWerk. Zo heeft ieder een rol in het traject van de kandidaat en de

doelgroepmedewerker. Samenwerking is niet met een organisatiestructuur geregeld maar moet in de praktijk vorm krijgen en dat zal bij de start van Den Haag Werkt vragen om een periode van evaluatie en het voeren van het goede gesprek tussen deze professionals op basis van casuïstiek.

- Team Begeleiding na Plaatsing

In het team Begeleiding na Plaatsing komen voor het eerst alle professionals samen die begeleiding bieden aan kandidaten en doelgroepmedewerkers op meer structurele werkplekken (o.a. baanafspraken, detacheringen en begeleid werken). Zij hebben de opgave om de begeleiding na plaatsing vakinhoudelijk te ontwikkelen en met hun kennis en ervaring het aanbod van Den Haag Werkt richting werkgevers te bepalen. Deze kwaliteitsimpuls laten we ondersteunen door een vakgroep Begeleiding na Plaatsing, een procesmanager SAM en deskundigheidsbevordering met behulp van LOES. Waar nu jongeren vanuit Pro-VSO-scholen intern stage lopen, ontwikkelen we dit naar werkplekken bij werkgevers. Praktijkleren in meerdere vormen zien we hierbij als belangrijke mogelijkheden.

- Werksetting Horeca en Sociaal Werkgeverschap

In het domein WGD zijn alle activiteiten gericht op de werkvloer van de werkgever. De huidige werksetting Horeca is weliswaar een interne voorziening (en past als dienstverlening in eigen beheer in het domein WIO) maar krijgt vooralsnog wel een plaats in het domein WGD, en wordt niet geplaatst in het domein WIO bij andere interne dienstverleners. Reden is dat de werksetting met het verlaten van het pand aan de Binckhorstlaan (medio 2021) zijn functie als interne dienstverlener toch al zal moeten herzien. Vanuit regie Uitvoering en Facilitair en het domein Sociaal Werkgeverschap (domein WIO) heeft de portefeuille Sw de opdracht de werksetting Horeca en de andere interne voorzieningen meer in samenwerking met en onder regie van werkgevers vorm te geven.

## 4.4 Het domein Werk in Opdracht

### 4.4.1 Opdracht/organisatorische functie

*“Realiseer opdrachten gericht op werkplekken en ontwikkelplekken die (nog) niet gerealiseerd kunnen worden bij werkgevers.”*

In het WIO) wordt het grootste deel van de huidige activiteiten van de Haeghe Groep ondergebracht. Detacheringen vanuit het huidige bedrijfsonderdeel Services en van Schoon en Groen gaan over naar het domein Werkgeversdienstverlening. Specialistische kennis voor de doelgroep wordt ondergebracht in het domein I&A. Hierdoor ontstaat bundeling en verspreiding van kennis en krijgt samenwerking tussen de domeinen vorm. De bedrijfsvoerings- en ondersteunende onderdelen van de Haeghe Groep worden deels gecentraliseerd in WIO en deels ondergebracht bij andere onderdelen van de gemeente Den Haag. Daar blijven de onderdelen die het primair proces ondersteunen.

De ambitie van Den Haag Werkt is dat reguliere werkgevers samen met de gemeente meer verantwoordelijkheid nemen. Vanuit die ambitie heeft het domein WIO de komende jaren (2020 – 2025) een aantal opgaven. Het doel is namelijk niet om werkgever te zijn voor mensen met een arbeidsbeperking, het doel is arbeidsontwikkeling van mensen die het (nog) niet zelfstandig redden op de arbeidsmarkt. Het werkgeverschap van WIO is uitsluitend een middel om die groep burgers werk te bieden voor wie (nog) geen plaats is op de reguliere arbeidsmarkt.

Het domein WIO krijgt de volgende opgaven.

1. *Zorgen voor behoud van werkgelegenheid voor de doelgroep*

   Vanuit de Participatiewet en de strategische koers van Den Haag Werkt is de opgave om te zorgen dat werkzaamheden voor de doelgroep (en doelgroepmedewerkers) die door reguliere publieke en private werkgevers uitgevoerd kunnen worden, zoveel mogelijk ook daadwerkelijk overgaan naar die partijen.

   De gemeente Den Haag is de grootste opdrachtgever voor het huidige bedrijfsonderdeel (business unit) Schoon en Groen van de Haeghe Groep. Het onderhoud van groen en de openbare ruimte, evenals de schoonmaak van gemeentelijke panden, is werk dat blijft. Werk dat bij uitstek geschikt is voor mensen met een arbeidsbeperking, als een start van verdere ontwikkeling of als blijvend werk.

   De opdracht voor het domein WIO is om te zorgen dat deze werkgelegenheid voor de doelgroep in Den Haag behouden blijft. Samen met gemeentelijke opdrachtgevers geeft WIO invulling aan hoe en waar deze werkzaamheden duurzaam, effectief en efficiënt georganiseerd worden met behoud van werkgelegenheid voor de doelgroep. Dat kan bij een gemeentelijke dienst, een private partij of bij WIO.

   Een belangrijk aspect hierbij is het goed regelen van de werk- en sociale begeleiding van medewerkers uit de doelgroep.

2. *Ontwikkel partnerschap en coproductie met opdrachtgevers*

   Het domein WIO moet zich ontwikkelen van uitvoerder van werk voor opdrachtgevers tot partner van opdrachtgevers, waarbij deze opdrachtgevers meer verantwoordelijkheid nemen dan tot nu toe veelal het geval is. Het gaat dan om meer verantwoordelijkheid nemen voor de inrichting van het productieproces, het doen van investeringen, marketing en het leveren van specifieke kennis. WIO biedt een bedrijfsmatige infrastructuur die opdrachtgevers (tegen betaling) kunnen benutten. WIO heeft de medewerkers en biedt de kennis en ondersteuning die nodig is om doelgroepmedewerkers naar hun maximale vermogen te ontwikkelen en waardevol te laten bijdragen.

3. *Blijf leerwerkplekken bieden voor werkzoekenden/kandidaten*

   Werkzoekenden kunnen terecht bij WIO in het kader van hun traject naar werk. Uitgangspunt is dat werkzoekenden bij WIO echt werk verrichten en dat zij onderdeel uitmaken van een team waarin ook doelgroepmedewerkers werken. Hoe de verhouding doelgroepmedewerkers - werkzoekenden is, verschilt per bedrijfsactiviteit. In samenwerking met Werkgeversdienstverlening moet vorm krijgen welke ontwikkelplekken WIO gaat bieden, en hoeveel.
   Leerwerkplekken die binnen Den Haag Werkt georganiseerd/ingericht worden, worden gepositioneerd in WIO. Bij de start van WIO gaan we uit van tweehonderd ontwikkelplekken. Dit aantal is gebaseerd op realisatie van de afgelopen jaren. Leerlijnen starten veelal bij WIO.

4. *Werk moet optimaal rendement blijven leveren*

   Een belangrijke activiteit van WIO blijft het bieden van werk aan de zwakste groepen. Het gaat hier om SW-medewerkers en om de groep nieuw beschut die niet bij een reguliere werkgever kunnen werken. Voor deze doelgroep moet er voldoende, passend en divers werk beschikbaar zijn. De opdracht van WIO is om in samenwerking met strategisch

accountmanagement en opdrachtgevers te zorgen voor bedrijfsactiviteiten die de gemeentelijke bijdrage aan WIO zo beperkt mogelijk houden en te zorgen dat opdrachtgevers verantwoordelijkheid nemen voor de reële kosten die WIO maakt in de uitvoering van opdrachten.

### 4.4.2 Hoofdactiviteiten

Het domein WIO beschikt over een bedrijfsmatig georganiseerde infrastructuur om loonvormend werk en ontwikkelmogelijkheden te bieden aan Hagenaars met een arbeidsbeperking en/of een afstand tot de arbeidsmarkt die (nog) niet aan het werk kunnen bij een reguliere (sociaal) werkgever.

WIO richt zich bij de start op de volgende doelgroepen:

- Bij WIO werken medewerkers met een indicatie SW of beschut werk die (nog) niet terecht kunnen bij een reguliere werkgever. Voor deze groepen is Den Haag Werkt de werkgever.
- Bij WIO werken mensen tijdelijk (met behoud van uitkering) in het kader van een traject op weg naar werk.
- Re-integratie van kandidaten die uitvallen uit een banenafspraak baan en waar de gemeente verantwoordelijk is voor de re-integratie (vangnetregeling).
- Re-integratie van overige doelgroepen (bijv. vanuit reclassering) voor bestaande relaties.
- Stageplaatsen voor Vso/Pro jongeren.

Bovenstaande doelgroepen zijn doelgroepen aan wie de Haeghe Groep vast of tijdelijk een (leer)werkplek biedt. De keuzes voor doelgroepen kunnen door de tijd heen veranderen. Werkzaamheden worden uitgevoerd binnen de infrastructuur van WIO of op locatie van de opdrachtgever.

***Met wie doen we dat?***

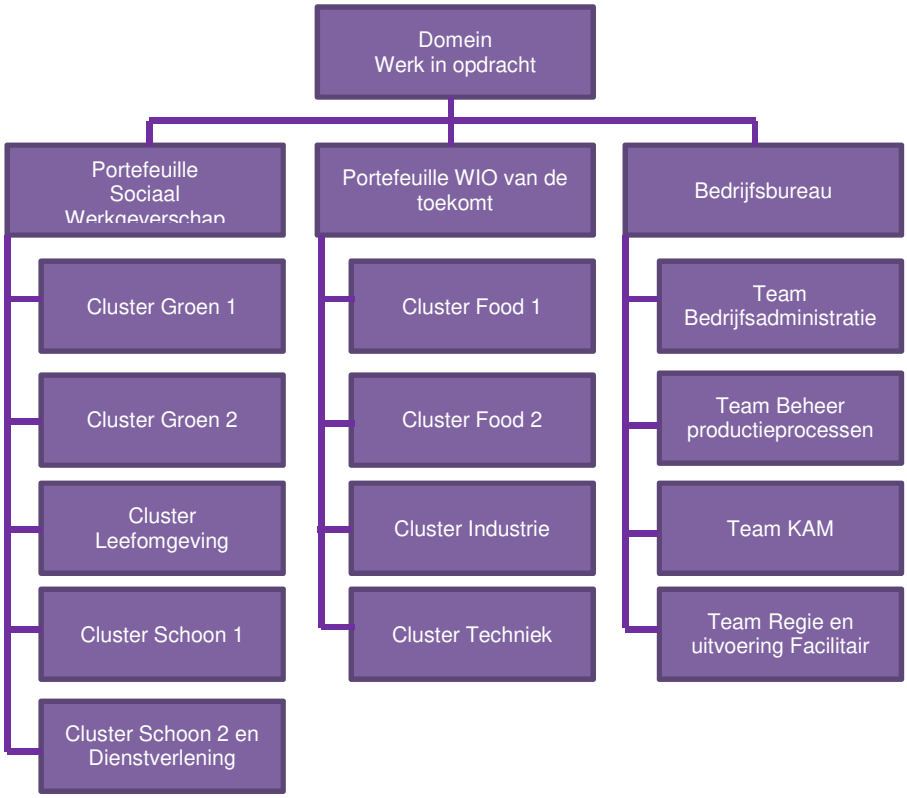
*Buiten Den Haag Werkt: opdrachtgevers*
Om echt werk te kunnen bieden, heeft WIO opdrachtgevers/werkgevers nodig die werk willen laten uitvoeren op een sociale manier en die op die wijze invulling geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, of hun verplichting in het kader van *social return*. WIO kiest voor duurzame samenwerkingsrelaties met opdrachtgevers die er bewust voor kiezen om samen te werken met Den Haag Werkt.

*Binnen Den Haag Werkt: Strategisch Accountmanagement*
De afdeling SAM verbindt de buitenwereld met de mogelijkheden van Den Haag Werkt. WIO heeft tactische en operationele contacten met opdrachtgevers. Samenwerking en kruisbestuiving tussen SAM en WIO leiden tot nieuwe of bijstelling van dienstverlening door WIO. De kolom ‘Werkgeversbenadering’ moet gaan zorgen voor een goede afstemming.

*Binnen Den Haag Werkt: Instroom en Arbeidsontwikkeling (I&A)*
De kandidaten die naar WIO komen voor ontwikkeling en tijdelijk of structureel werk, worden aangemeld door I&A. Van daaruit wordt de regie gevoerd op ontwikkeling en is I&A partner van WIO. Medewerkers met een indicatie SW of nieuw beschut die zich kunnen ontwikkelen richting reguliere arbeidsmarkt, worden aangemeld bij I&A en krijgen een casemanager arbeidsontwikkeling toegewezen. De casemanager arbeidsontwikkeling stelt samen met de medewerker/kandidaat een ontwikkelplan op en regisseert en monitort de uitvoering daarvan.
I&A biedt expertise aan WIO op het gebied HRM en specialistische (sociale) begeleiding van de doelgroepmedewerkers.

*Binnen Den Haag Werkt: Werkgeversdienstverlening (WGD)*
Medewerkers en kandidaten van WIO kunnen doorstromen naar WGD. WGD draagt namelijk zorg voor de matching richting detachering, begeleid werken of in dienst bij een reguliere werkgever. En na plaatsing draagt WGD zorg voor de begeleiding van werknemer en werkgever.
Andersom kan WIO (tijdelijke)terugstroom vanuit WGD opvangen door het bieden van werk en ontwikkeling in WIO.

### 4.4.3 Structuur en waarom dat bijdraagt aan strategie




WIO werkt bedrijfsmatig. Daarmee wordt bedoeld dat WIO niet volledig gefinancierd wordt vanuit een budgetsystematiek, maar dat de inkomsten van WIO voor een aanzienlijk deel verdiend worden door het uitvoeren van opdrachten/orders. Deze inkomsten vormen de dekking voor een groot deel van de kosten. Om opdrachten te verwerven en behouden moet WIO zorgen voor een efficiënte bedrijfsvoering om daarmee een marktconforme prijsstelling te realiseren. Daarnaast is het van belang om kwaliteiten van medewerkers optimaal te benutten en aan te sluiten bij ontwikkelingen in capaciteit.

De inrichting van WIO moet aansluiten bij de werkelijkheid van vandaag en tegelijkertijd ruimte en richting geven aan te realiseren opgaven.

De sturing en verantwoording binnen WIO heeft een drieledige focus:

1. Arbeidsontwikkeling van mensen.
2. Ontwikkeling naar Werk in Opdracht van de toekomst volgens de opdrachten zoals verderop in deze paragraaf geformuleerd.
3. Optimalisatie van rendement/Netto toegevoegde waarde (NTW).

Binnen Den Haag Werkt valt detacheren onder het domein WGD. Door de organisatieonderdelen van de Haeghe Groep die nu al detacheren naar WGD te verplaatsen, doen we recht aan de inrichtingsprincipes en wordt kennis en expertise met betrekking tot detachering ingebracht in WGD.

Alle doelgroepmedewerkers die vanuit de huidige businessunit services op 31-12-2019 begeleid werken of gedetacheerd zijn, gaan over naar WGD.
De doelgroepmedewerkers van de business unit services die op 31-12-2019 beschut binnen werken of werken in de interne dienstverlening bij de Haeghe Groep, worden per 1-1-2020 geplaatst in één van de onderdelen van WIO. De bestaande opdrachten voor binnenwerk gaan ook over. Een deel van deze groep bevindt zich in een ontwikkeltraject naar detachering. Zij krijgen een casemanager Arbeidsontwikkeling toegewezen.
Bij de huidige businessunit Schoon en Groen werkt een deel van de medewerkers op detacheringsbasis. Ook deze groep gaat over naar het domein WGD.

Ieder cluster van WIO biedt vaste werkplekken en ontwikkel/leerwerkplekken. Een team bestaat uit een gemengde groep van vaste en tijdelijke medewerkers. Een gemengde groep is wenselijk omdat er aan al het werk een productiedoelstelling in tijd en kwaliteit hangt.

Het goed kunnen invullen van de leerwerk- en doorstroomfunctie vraagt een stevige centrale planning van in- door- en uitstroom vanuit het bedrijfsbureau WIO. Met een goede planningsfunctie kunnen kandidaten op het juiste moment op de juiste plek in WIO terecht. Zo kan het primair proces haar capaciteit goed plannen en daarmee afspraken met opdrachtgevers maken en nakomen. En tegelijkertijd leerwerkplekken bieden die in inhoud, capaciteit en timing aansluiten op wat door de regisseurs van I&A gevraagd wordt aan WIO.

Om bedrijfsmatig en slagvaardig te kunnen werken richting opdrachtgevers is het van belang om bij de inrichting van de sturing van WIO als onderdeel van het GWB/SZW nader invulling te geven aan wat dat daarvoor nodig is. Bijvoorbeeld op het gebied van bevoegdheden voor het uitbrengen van offertes of aannemen van opdrachten.

De domeinmanager is eindverantwoordelijk voor de inhoudelijke en financiële prestaties van WIO. De domeinmanager stuurt direct de manager bedrijfsbureau en de portefeuillemanagers aan.

Binnen WIO onderscheiden we twee portefeuilles, elk onder verantwoordelijkheid van een portefeuillemanager.

1. Portefeuille Sociaal Werkgeverschap. In dit bedrijfsonderdeel bevinden zich die onderdelen van WIO die aansluiten bij de opdracht om te zorgen voor behoud van werkgelegenheid voor de doelgroep van Den Haag Werkt. In dit onderdeel zijn de sectoren en teams van de businessunit Schoon en Groen ondergebracht. Daarnaast is een aantal onderdelen van de businessunit Services hier ondergebracht. Het betreft de teams die gericht zijn op interne dienstverlening bij de Haeghe Groep.

2. Portefeuille WIO van de toekomst. In dit bedrijfsonderdeel zijn de onderdelen van de huidige businessunit productie ondergebracht. Dit onderdeel richt zich op de opdrachten om partnerschap en coproductie met opdrachtgevers verder vorm te geven en daarmee de rol van werkgevers/opdrachtgevers te vergroten, en daarnaast op het renderen van werk.

Beide bedrijfsonderdelen hebben de opdracht om leerwerkplekken te bieden.

De portefeuillemanagers zijn verantwoordelijk voor de financiële en kwalitatieve prestaties van hun bedrijfsonderdeel en voor het uitwerken en realiseren van de opdrachten 2020-2025 van WIO voor hun eigen portefeuille.

Ieder bedrijfsonderdeel bestaat uit een aantal clusters. Een cluster bestaat uit een aantal teams/werksoorten. Een cluster wordt aangestuurd door een clustermanager. Bij de indeling van de clusters is zowel gekeken naar een logische inhoudelijke ordening als naar evenwichtige samenstelling wat betreft omvang. Een clustermanager is verantwoordelijk voor de financiële en kwalitatieve prestaties van het cluster. En voor het vertalen van de door de strategisch en senior accountmanagent gesignaleerde kansen in de markt naar concrete proposities binnen het cluster.

De laagste organisatorische eenheid zijn de teams. Een team wordt aangestuurd door een teamleider. In de teams werken doelgroepmedewerkers en kandidaten op ontwikkelplekken.
De teamleider is verantwoordelijk voor het werk en het begeleiden van medewerkers en kandidaten bij het realiseren van hun doelen uit het ontwikkelplan. De casemanager Arbeidsontwikkeling van I&A stelt met doelgroepmedewerkers met ontwikkelpotentieel en met kandidaten het ontwikkelplan op en bewaakt de voortgang daarvan.

In WIO zijn in tegenstelling tot in het domein WGD geen werkbegeleiders aanwezig. Omdat kandidaten werkzaam (kunnen) zijn in alle teams binnen WIO is het efficiënter en effectiever om de begeleiding bij ontwikkeling te laten uitvoeren door de teamleiders. Regie op arbeidsontwikkeling wordt gedaan door de casemanager Arbeidsontwikkeling wanneer er sprake is van ‘ontwikkeling over de trede’.
In de huidige situatie vindt werkbegeleiding van kandidaten die tijdelijk werkzaam zijn binnen de Haeghe Groep plaats door werkbegeleiders van WSP. Met de vorming van Den Haag Werkt wordt dat losgelaten. Dit betekent dat de formatie van de teammanagers  moet meebewegen met de toename van werkzaamheden. De benodigde formatie teammanagers  is dan ook verhoogd.
Afhankelijk van hoe de leerwerkplekken zich ontwikkelen, kan deze keuze in de toekomst bijgesteld worden.

### 4.4.4 Bedrijfsbureau Werk in Opdracht

In het bedrijfsbureau WIO worden de ondersteunende functies die nodig zijn voor het primair proces van WIO ondergebracht.

De activiteiten van het bedrijfsbureau zijn inhoudelijk specifiek gericht op de productie- en bedrijfsmatige activiteiten van WIO en zijn om die reden niet onder te brengen binnen centrale gemeentelijke onderdelen.

In het kader van continuïteit van bedrijfsvoering, is het belangrijk dat het bedrijfsbureau constante kwaliteit levert en flexibel mee kan bewegen met ontwikkelingen in en vraag van het primair proces.

Het bedrijfsbureau is de betrouwbare partner voor het primair proces. voor werkgevers die hun productieproces uitvoeren bij de Haeghe Groep. Tegelijkertijd is het een plek waar doelgroepmedewerkers en kandidaten van Den Haag Werkt terecht kunnen in het kader van hun ontwikkeling.

Het bedrijfsbureau WIO bestaat uit vier teams.

1. Bedrijfsadministratie
   Het team Bedrijfsadministratie is verantwoordelijk voor het traject van offerte tot en met factuur inclusief alle interne registratie en administratie die in dat kader nodig is. Tevens is het commerciële en facilitaire contractbeheer van WIO hier ondergebracht. De

salarisadministratie en uitbetaling van de doelgroepmedewerkers van Den Haag Werkt vindt hier plaats.

2. Beheer productieprocessen
   Het team productieprocessen beheert de productiemiddelen van WIO (wagenpark, machines en specifieke bedrijfsapplicaties). Tevens is dit team verantwoordelijk voor huisvesting, beheer en onderhoud van de gebouwen/panden die WIO in gebruik heeft.

3. Kwaliteit, Arbo en Milieu (KAM)
   Het team KAM draagt zorg voor beleid, advies, regie en handhaving van de taakvelden veiligheid, gezondheid, milieu en de BHV organisatie. Tevens heeft KAM de expertise om de bedrijfsonderdelen actief te ondersteunen bij het behalen en behouden van kwaliteitscertificeringen.

4. Regie en uitvoering facilitair
   De werkzaamheden van dit team zijn voor een deel uitvoerend en voor een deel coördinerend (opdrachtgever/regisseur).

Kort gezegd omvat het bedrijfsbureau werkzaamheden en activiteiten die als werksoort ook worden geleverd door het IDC maar die door Den Haag Werkt in eigen beheer worden uitgevoerd. Bij de organisatie-inrichting is de keuze gemaakt om deze dienstverlening in eigen beheer bij de start van Den Haag Werkt vooralsnog in eigen beheer te houden (zie ook ontwikkelagenda punt 1). Het team Regie en uitvoering facilitair levert diensten op de Kerketuinenweg en de Binckhorstlaan. De werksetting Horeca van WSP is vooralsnog organisatorisch ondergebracht bij WGD..

***Wie werken er bij het bedrijfsbureau?***
De uitvoerende formatie van het bedrijfsbureau bestaat uit circa honderd personen waarvan 50% ambtelijke medewerkers en 50% uit doelgroepmedewerkers.
Daarnaast werken er nog ongeveer zeventig doelgroepmedewerkers onder regie van het bedrijfsbureau. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de beveiligers. Organisatorisch zijn deze medewerkers ondergebracht in het onderdeel sociaal werkgeverschap van WIO.

***Bedrijfsbureau als werk- en ontwikkelomgeving voor de doelgroep***
Er werkt een groot aantal doelgroepmedewerkers in de interne dienstverlening op de locatie Kerketuinenweg. Feit is dat de SW-doelgroep uitstroomt naar de reguliere arbeidsmarkt en tegelijkertijd krimpt door geen nieuwe instroom. Dat maakt dat er een heroriëntatie moet plaatsvinden op hoe de werkgelegenheid en ontwikkelplekken naar de toekomst toe vorm te geven zodat kandidaten van Den Haag Werkt in een echte werkomgeving terecht kunnen voor hun ontwikkeling. Kwaliteit en continuïteit van dienstverlening blijft daarbij wel geborgd. Hoe dit vorm te geven, heeft prioriteit op de ontwikkelagenda van het bedrijfsbureau.

**Ontwikkelagenda bedrijfsbureau**

1. Toekomstbestendig en kwalitatief hoogwaardig organiseren van de interne dienstverlening met behoud van werkgelegenheid en ontwikkelmogelijkheden voor de doelgroep.
2. Verhogen van de effectiviteit en efficiency van de uitvoerende activiteiten van het bedrijfsbureau met als doel kostenverlaging met behoud van kwaliteit en continuïteit.
3. Invulling geven aan de samenwerking met gemeentelijke onderdelen die ook ondersteuning bieden aan WIO (IDC, SZW, BEC inkoop). Zie ook paragraaf 4.7.2.

### 4.4.5 Consequenties werknemers

De vorming van Den Haag Werkt heeft aanzienlijke gevolgen voor de (hoger) management functies en voor de bedrijfsvoeringsfuncties van de Haeghe Groep.

Omdat de Haeghe Groep niet langer een zelfstandige gemeentelijke dienst is, vervalt een aantal hogere management functies in de lijn en in de staf.

De functies business unitmanager en sectormanager vervallen. In de plaats daarvoor komen de nieuwe functies portefeuillemanager en clustermanager.

De functie van teammanager (voor doelgroepmedewerkers) blijft hetzelfde; we noemen deze voortaan teamleider. De teamleider is verantwoordelijk voor productie/prestaties van team/afdeling en voor de begeleiding van doelgroepmedewerkers. Nieuw is dat de teamleider ook verantwoordelijk wordt voor de begeleiding van kandidaten bij het bereiken van hun ontwikkeldoelen.

De functie voorwerker blijft ongewijzigd. De voorwerker is op de werkvloer degene die de medewerkers aanstuurt bij het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden.

Voor de medewerkers die werkzaam zijn in de bedrijfsvoerings- en ondersteunende functies geldt dat zij een andere werkplek zullen krijgen. Dat kan zijn binnen het bedrijfsbureau WIO, in een ander domein van Den Haag Werkt of buiten Den Haag Werkt (SZW, BEC of IDC). Dit betekent niet dat hun werkzaamheden in alle gevallen veranderen

### 4.4.6 Ontwikkelagenda Werk in Opdracht

*Daling aantal SW medewerkers*

De daling van het aantal SW medewerkers heeft gevolgen voor de inrichting en omvang van het domein Werk in Opdracht. De exacte impact van de krimp is nog niet te bepalen omdat de omvang van de rol van WIO in het kader van het bieden van leerwerkplekken nog niet vaststaat. Naast politieke keuzen met betrekking tot de gemeentelijke inspanningen en ambitie op het gebied van toeleiding naar werk, speelt ook de ontwikkeling van de economische conjunctuur een rol.
Voor de vorming van Den Haag Werkt gaan we uit van de huidige situatie.
Door uitstroom van SW-medewerkers , zowel wat betreft aantallen als expertise, zal Den Haag Werkt constant moeten monitoren en acteren op de gevolgen van die uitstroom voor de infrastructuur en de werksoorten. en op het niveau van de dienstverlening. Dit in relatie tot (lang)lopende opdrachten/orders.

*Voorwerkers*

Binnen de daling van het aantal SW-medewerkers vraagt de daling van het aantal voorwerkers specifieke aandacht. Binnen Werk in opdracht werken ruim 95 SW-voorwerkers (en 25 ambtelijke voorwerkers). Voorwerkers zijn de inhouds- en/of vakdeskundigen die het dagelijks werk coördineren en veelal de vakmatige begeleiding doen van medewerkers in de teams. Gemiddeld is er één voorwerker op vijftien medewerkers.

Ook deze groep gaat de komende jaren uitstromen. Dat vraagt aandacht voor het opbouwen van vakinhoudelijke deskundigheid met betrekking tot de verschillende werksoorten. Zonder vakkennis is het niet mogelijk om werkzaamheden en/of opdrachten goed en volgens normen en regels uit te voeren. Binnen de doelgroepmedewerkers is onvoldoende potentieel om medewerkers op te leiden tot voorwerker.

Vervanging van SW-voorwerkers door ambtelijke voorwerkers bij gelijkblijvend aantal medewerkers is kostenverhogend voor het werk- en ontwikkelbedrijf.

De ambitie is om voor de meest specialistische werksoorten de vakkennis via de opdrachtgever te betrekken. De opdrachtgever draagt dan zorg voor beschikbaarheid van medewerkers met de benodigde vakkennis en draagt zorg voor teamleiders met kennis van het begeleiden van de doelgroep.
In dit plan van aanpak is niet voorzien in nieuwe ambtelijke formatie als compensatie voor vertrekkende SW-medewerkers. Dit is een risico voor WIO.

*SW op ambtelijke functies*
Naast de voorwerkers is er nog een aantal SW-functies/functionarissen die een equivalent hebben in ambtelijke functies en waarvan bij uitstroom wordt gekeken naar de vervangingsvraag en de budgettaire gevolgen daarvan.

*De gemeente Den Haag als sociaal werkgever.*
De gemeente Den Haag heeft veel werk in het onderhoud van groen, openbare ruimte en schoonmaak van gemeentelijke panden uitbesteed aan WIO. Naar de toekomst toe is de vraag hoe dit zich ontwikkelt. Blijft dit Werk in opdracht van de verschillende diensten uitgevoerd worden door WIO? Of nemen de betreffende diensten het werkgeverschap over? En zorgen zij bij uitstroom ook voor instroom van nieuwe medewerkers uit de doelgroep? De ontwikkelingen op dit gebied hebben op termijn gevolgen voor (de inrichting van) WIO. Opdracht 1 van WIO sluit aan bij deze ontwikkeling.

*Innovatieve doorontwikkeling van de ontwikkelfunctie/leerwerkplekken*
Op de ontwikkelagenda van WIO is een belangrijk onderwerp het innovatief doorontwikkelen van de arbeidsontwikkelrol van WIO voor werkzoekenden (en doelgroepmedewerkers). Vertrekpunten voor doorontwikkeling zijn in ieder geval de huidige ervaringen met de brugplekken, de pilot praktijkleren BORIS en de het project leerlijnen vanuit de implementatie Werkgeversdienstverlening Den Haag Werkt. De gewenste positionering van de horecasetting die onderdeel uitmaakt van de dienstverlening van WSP is ook een onderwerp wat in dit kader aan de orde moet komen.

*Ondersteunende functies bedrijfsbureau*
De ondersteunende functies van WIO zijn gecentraliseerd in het bedrijfsbureau. Dit vanuit de gedachten van efficiency en continuïteit en overdraagbaarheid van werkzaamheden. In de praktijk moet in overleg tussen bedrijfsbureau en primair proces de afspraken en werkwijze verder vorm krijgen en moet door efficiënter en effectiever werken kostenreductie gerealiseerd worden.

## 4.5 Bedrijfsvoering

### 4.5.1 Opdracht/organisatorische functie

*"Onder de bedrijfsvoering verstaan we alle activiteiten die ondersteunend zijn aan het primaire proces of aan de sturing van de organisatie. De opdracht van teams in de bedrijfsvoering is om te zorgen voor een goede en efficiënte ondersteuning."*

Een goede organisatie van de bedrijfsvoering vraagt om een precieze aansluiting van de ondersteuning op het primair proces. Tegelijk is er schaalgrootte nodig om kwaliteit en continuïteit te bevorderen en dubbelingen zoveel mogelijk te vermijden.

Ten aanzien van de bedrijfsvoering  Den Haag Werkt is onderscheid gemaakt naar drie categorieën:

- Ondersteuning van doelgroepmedewerkers, kandidaten en werkgevers;
- Ondersteuning van werk- en ontwikkelplekken in huis voor de doelgroep;
- Ondersteuning van het eigen apparaat (ambtelijke medewerkers en organisatie).

Voor de ondersteuning van het eigen apparaat sluiten we aan bij het organisatiemodel van de dienst SZW en de gemeente Den Haag. De ondersteuning van de doelgroep (direct of via werkplek) blijven we organiseren binnen Den Haag Werkt, maar wordt wel op een andere manier vormgegeven.

Bij de organisatie van de bedrijfsvoering zijn we uit gegaan van de ondersteuning zoals deze op dit moment wordt geleverd. Het is bekend dat er ook nog veel zaken in ontwikkeling zijn zoals de dienstverlening en sturing binnen Den Haag Werkt en de organisatie van de bedrijfsvoering binnen de gemeente. Na de reorganisatie zal ook de bedrijfsvoering dus verder doorontwikkeld moeten worden.

### 4.5.2 Ondersteuning en begeleiding doelgroepmedewerkers, kandidaten en werkgevers

*Ondersteuning doelgroepmedewerkers*

Er zijn ongeveer 2000 doelgroepmedewerkers aan het werk binnen Den Haag Werkt, en dan met name binnen het domein WIO. De ondersteuning en begeleiding van deze groep medewerkers verloopt via ondersteuning van managers of is direct gericht aan doelgroepmedewerkers. Denk bijvoorbeeld aan bedrijfsmaatschappelijk werk, praktijktrainers, HRM-adviseurs, casemanagers en jobcoaches. Deze ondersteuning is nu georganiseerd binnen HRM van de Haeghe Groep. Binnen het voormalige WSP zien we expertises zoals jobcoaches, arbeidsdeskundigen en psychologen.

| Soort ondersteuning | Beschrijving |
|---|---|
| **Bedrijfsmaatschappelijk werk** | Multiproblematiek; psychosociale casuïstiek; hygiëne en gezondheid geweld/incidenten; rouw, weerbaarheid, relationeel |
| **Kenniscentrum t.b.v. de doelgroep** | Trainingen doelgroep medewerkers |
| **HR-adviseurs frontoffice én casemanagement** | Advisering over doelgroepmedewerkers en optioneel kandidaten aan leidinggevenden |

We willen deze specialistische expertise graag beschikbaar maken voor alle kandidaten op een werk- of ontwikkelplek. Ongeacht of die plek *in huis* (Werk in Opdracht) of *buitenshuis* is (Werkgeverdienstverlening) en ongeacht of de kandidaat of medewerker onder de WSW valt of onder de Participatiewet. We richten daarom een expertisecentrum in binnen het domein IK&O met de opdracht om voor voldoende arbeidsdeskundigheid te zorgen binnen alle trajecten van Den Haag Werkt.

Bij de start van Den Haag Werkt zal veel specialistische kennis nodig blijven ter ondersteuning van werkplekken ‘in huis’. Naarmate werkplekken gerealiseerd worden bij, of verplaatst worden naar reguliere werkgevers, bewegen de specialisten hun inzet mee met de kandidaten.

*Administratieve ondersteuning kandidaten, doelgroepmedewerkers, en werkgevers*

Kandidaten, doelgroepmedewerkers en werkgevers worden op verschillende plekken ondersteund met informatie of administratieve ondersteuning. We willen ook die ondersteuning bundelen en organisatie breed gaan inzetten. We stellen zo twee nieuwe teams samen:

- De ‘Kandidaat-administratie’ die zorgt dat alle informatie over kandidaten en hun ontwikkeling beschikbaar is.
- De ‘Helpdesk Werkgevers’ die zorgt voor informatie en administratieve ondersteuning van werkgevers.

Met name de administratieve ondersteuning van de werkgever is nog sterk in beweging. Daarom worden in eerste instantie twee bestaande teams (backoffice WSP en administratie uitstroom) ondergebracht in dit onderdeel. In een programma moeten verder uitgewerkt

**Ondersteuning van de werkplekken voor doelgroep medewerkers**
De huidige business units van de Haeghe Groep worden ondersteund door de Control, Financiën en Automatisering (CFA), het bedrijfsbureau, Communicatie Marketing en Commerciële Ondersteuning,(CMCO), HRM en verschillende ondersteunende functies binnen de business units[3]. Gezien de binnen de gemeente unieke productieomgeving van het domein WIO wordt deze ondersteuning, samen met de ondersteuning binnen WSP, geconcentreerd in een nieuw bedrijfsbureau met vier hoofdtaken:

- Bedrijfsadministratie
- Beheer productieprocessen
- Kwaliteit, Arbo en Milieu (KAM)
- Regie en uitvoering Facilitair

Dit bedrijfsbureau nieuwe stijl krijgt de opdracht om de bedrijven zo goed mogelijk te ondersteunen. Waar nodig zal het bedrijfsbureau ook specifieke ondersteuning bieden aan de andere domeinen, bijvoorbeeld op het terrein facilitair en financiële administratie. Dit onderdeel is uitgewerkt in 4.4.5.

**Ondersteuning van het eigen apparaat**

*1. Bedrijfsvoerings Expertise Centrum (BEC, SZW, BSD)*
Een deel van de centrale staffuncties van de Haeghe Groep biedt *expertmatige* ondersteuning aan het eigen apparaat. Denk bijvoorbeeld aan beleidsfuncties, control of ICT. Het gaat vaak om belangrijke functies in het bedrijf, maar om een beperkt aantal medewerkers. Deze functionarissen moeten ingepast worden bij:

- Het BEC van de gemeente Den Haag (Control, Informatievoorziening)
- De afdeling Beleid, Onderzoek en Projecten van SZW (Projectmanagers)
- De afdeling Dienstverlening en Kwaliteit van SZW
- Strategisch accountmanagement van Den Haag Werkt (doelgroep communicatie en beleid)

De overgang van medewerkers naar buiten Den Haag Werkt vraagt om een apart besluitvormingstraject met de ontvangende diensten. Ook wanneer deze medewerkers hiërarchisch hun werkplek bij het BEC krijgen, is het van groot belang dat zij wel op locatie hun werk uitvoeren (hybride werken).

*2. Bedrijfsvoeringsdiensten (IDC)*
Binnen de Haeghe Groep en in mindere mate bij het WSP wordt een aantal interne diensten nog zelfstandig georganiseerd. Dat gaat vooral over facilitaire zaken zoals:

- Huisvesting
- Beveiliging
- Werkplek/ICT
- Receptie
- Catering
- Post/Archief

Deze diensten staan in meer of mindere mate onder regie van Den Haag Werkt terwijl ze ook binnen het werkdomein van het IDC vallen. De uitvoering wordt hoofdzakelijk gedaan door doelgroepmedewerkers vanuit de business unit services.

[3] In deze ondersteuning zijn ook 70 FTE's doelgroep medewerkers actief.

**Let op**: het beheer van het eigen ICT-landschap van de HGR wordt gedaan door een team van externe medewerkers en SW-medewerkers. In de formatie overzichten zien we deze activiteit daarom niet goed terug. Er wordt wel rekening mee gehouden in de nieuwe organisatie.

De regie op en uitvoering van deze interne diensten blijft voorlopig bij het bedrijfsbureau WIO. We gaan in gesprek met IDC hoe we deze interne diensten op een goede manier kunnen organiseren met behoud van de werkgelegenheid voor de doelgroep.

De huisvestingsgemandateerde van de Haeghe Groep is de schakel tussen de huisvestingsgemandateerde van SZW en het IDC. Onder andere voor de uitvoering van deze taken en om de belangen te behartigen, en te bewaken dat de specifieke eisen die voor een productieomgeving gelden geborgd worden.

### 4.5.3 Consequenties werknemers

Voor medewerkers in de ondersteunende functies verandert vooral de plek in de organisatie en de manier van werken. Voor veel ondersteuners geldt dat hun werkterrein en werkkring breder wordt. Dat kan een verrijking zijn, maar vraagt wel wat van medewerkers. Het 'hybride werken' vraagt om een goede begeleiding vanuit de organisatie. Wanneer mensen naar buiten Den Haag Werkt verplaatsen (BEC, PPM) krijgen ze een nieuwe functiebeschrijving en wordt bekeken welke afspraken gelden voor de overstap.

Op twee onderdelen van de interne dienstverlening vinden we veel doelgroepmedewerkers/ SW-ers:

1. Ondersteuning van het primair proces
2. Interne dienstverlening (het onderdeel services van de Haeghe Groep)

Wanneer we deze functies anders organiseren moeten de doelgroepmedewerkers goed worden meegenomen en de bedrijfseconomische consequenties moeten in beeld zijn.

### 4.5.4 Ontwikkelagenda

De impact van de integratie, de nieuwe strategie en de nieuwe dienstverlening op de ondersteunende functies binnen Den Haag Werkt is groot. Het is dan ook aan te bevelen om naast het programma dienstverlening ook een programma bedrijfsvoering Den Haag Werkt in te richten. Dit programma moet ervoor zorgen dat de continuïteit van de bedrijfsvoering geborgd is en dat deze goed meebeweegt met nieuwe eisen vanuit de dienstverlening en de sturing. Een aantal thema's moet daarbij in ieder geval aan de orde komen:

*Hybride werken*
Met name de HR-expertise voor de doelgroep wordt binnen Den Haag Werkt op één plek georganiseerd, terwijl de experts op verschillende plekken hun inzet leveren. We hebben dat 'hybride' werken genoemd. Dat werken op twee plekken is zowel voor de organisatie als voor de experts even wennen en vraagt aandacht in de uitwerking.

*Doorontwikkeling administratieve ondersteuning en taken werkgevers*
De helpdesk voor werkgevers gaat informatie en administratieve ondersteuning leveren aan werkgevers. Omdat zowel de techniek als de rol van de werkgevers in ontwikkeling is, zal dat team de dienstverlening moeten ontwikkelen.

*Faciliteren van inhuizen sociale ondernemers*
Sociale ondernemers zijn ondernemers die naast hun bedrijfsdoelen (klanten, winst) ook een sociale doelstelling nastreven. In ons geval: het betrekken van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Voor deze ondernemers willen we op termijn de infrastructuur van Den Haag Werkt

openstellen en dat stelt andere eisen aan met name het Bedrijfsbureau binnen het domein ‘Werken in opdracht’.

# 5. Transitie

## 5.1 Implementatie nieuwe structuren

Met zo veel mogelijk input van binnen en van buiten de organisatie is een herontwerp gemaakt van de dienstverlening en van de organisatiestructuur. Dit schept nieuwe kaders en verbanden waarbinnen professionals, kandidaten, doelgroepmedewerkers en werkgevers de werkelijke verandering kunnen vormgeven. We staan nu dus aan het begin van de transitie.

In dit plan van aanpak zijn voor de transitie per domein thema's benoemd onder het kopje 'ontwikkelagenda'. De ontwikkelagenda voor Den Haag Werkt was al goed gevuld, met de implementatie van de nieuwe dienstverlening en de nieuwe technologie (Edison/Hallo Werk). De thema's uit dit plan van aanpak komen daar nu bij en dat vraagt om een gedegen integrale planning. We pakken deze in een goede samenhang met elkaar op. In het najaar van 2019 wordt er in samenwerking met het nieuwe managementteam van Den Haag Werkt een meerjarenplan opgesteld met daaraan gekoppeld een integrale ontwikkelagenda.

## 5.2 Cultuur en Leiderschap

Een organisatiestructuur alleen doet het niet! Uiteindelijk gaat het om de medewerkers en de mate waarin zij zich kunnen verbinden aan de nieuwe organisatie. Daarom vinden we het belangrijk dat medewerkers zich bijvoorbeeld verbinden aan de missie. Maar ook dat zij de kernwaarden en bouwstenen van Den Haag Werkt omarmen. Deze kernwaarden en bouwstenen helpen ons als organisatie om samen één bedrijf te worden. Maar ook om onze dienstverlening zo goed mogelijk neer te zetten.

Bij Den Haag Werkt werken we volgens drie kernwaarden en vier bouwstenen. De kernwaarden zijn Ondernemend, Mensgericht en Toegewijd. De bouwstenen zijn:

1. Vertrouwen en verantwoording: ik werk meer vanuit vertrouwen, met een andere verantwoording
2. Reflecteren en leren: ik maak meer tijd en ruimte in hoofd en agenda
3. Samen optrekken: ik sta schouder aan schouder en werk vanuit het collectieve belang
4. Aandacht voor elkaar: ik luister en heb oprechte aandacht voor de ander

Deze bouwstenen staan uitgewerkt in het boekje 'Hart voor de mensen'|'Zo werken wij'. In april 2019 hebben alle medewerkers van Den Haag Werkt dit boekje ontvangen. Het boekje was de start van een interne campagne waarmee we de verandering in 2019 actief maken en levend houden. Een cultuurverandering vindt immers niet van het ene op het andere moment plaats.

Wat betekent de integratie voor hoe we samenwerken binnen Den Haag Werkt en voor hoe ik mijn werk doe? De campagne prikkelt medewerkers om hierover na te denken. We hebben de ambitie om de kernwaarden en bouwstenen in ons DNA te krijgen. Daarom hebben we er dus bewust voor gekozen om, naast de aandacht voor de reorganisatie, ook te laten zien dat dat we anders (met elkaar) gaan werken. De vorming van Den Haag Werkt gebeurt namelijk niet automatisch nadat er een organisatorische 'hark' is aangepast.

De kernwaarden en bouwstenen vormen, samen met de generieke functieprofielen, de basis voor resultaatafspraken die we in de PVB-cyclus vast leggen. Maar ze dienen ook als kompas voor het proces en de plaatsing vanwege de reorganisatie. Na plaatsing voert elke leidinggevende met elke medewerker in zijn of haar team een (hernieuwd) kennismakingsgesprek. Zo spreken we duidelijk af wat we van elkaar verwachten. Tenslotte vormen de kernwaarden en de bouwstenen de leidraad bij gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers over hun doorlopende ontwikkeling. Dit gebeurt na de plaatsingsprocedure en geldt uiteraard ook voor leidinggevenden.

Voor het topmanagement (alle MT-leden  Den Haag Werkt en de portefeuillemanagers) werken we met een managementcontract waarin we de balans zoeken tussen dienend leiderschap en de verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering.

## 5.3 Samenwerking met externe partijen

### 5.3.1 Publiek Private Samenwerking

WSP en Tempo-Team werken al sinds 2009 samen. Met ingang van 1 december 2015 sloten zij een formele samenwerkingsovereenkomst af met een looptijd van vier jaar, de zogenaamde Publiek Private Samenwerking (PPS). De reden voor deze overeenkomst was drieledig:

- WSP wilde de verantwoordelijkheid van Tempo-Team voor het resultaat verstevigen.
- WSP wilde het marktbereik en de verbinding met werkgevers verstevigen met minder middelen.
- De gezamenlijke uitrol van het sociaal uitzendbureau Haags Perspectief.

PPS: een langdurig samenwerkingsverband waarbij overheid en bedrijfsleven, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, gezamenlijk een project realiseren op basis van een heldere en optimale taak- en risicoverdeling.

Een belangrijk onderdeel van de PPS met Tempo-Team is de inzet van flexibele (uitzend)krachten. De overeenkomst loopt tot en met 30 november 2019 en kan om meerdere redenen niet zomaar verlengd worden.
De overeenkomst is aangegaan voordat de nieuwe Aanbestedingswet in 2016 in werking trad. Onder deze nieuwe Aanbestedingswet is het verplicht om externe inhuur aan te besteden. Naast deze verplichte aanbesteding vanuit de Aanbestedingswet moeten we ook besluiten of we opnieuw een PPS willen aangegaan. En zo ja, met welke inhoud en met welke partij(en). Deze keuze is niet langer een keuze van WSP, maar van Den Haag Werkt en grotendeels van de dienst SZW.

WSP heeft met de huidige samenwerkingsovereenkomst een uitzonderingspositie op externe inhuur binnen de gemeente Den Haag[4]. De gemeente Den Haag heeft namelijk een mantelovereenkomst met drie uitzendpartners (Randstad, Adecco en Manpower) voor het leveren van uitzendkrachten. De Haeghe Groep huurt wél externen in via deze mantelpartijen. De mantelovereenkomst van de gemeente Den Haag loopt tot 1 juli 2020. De voorbereiding op de nieuwe aanbesteding gaat in het tweede kwartaal 2019 van start.

*Ontstaansgeschiedenis en kader PPS*
Na de reorganisatie in 2012 hanteert WSP een flexibele schil van maximaal 30% op een zestal[5] functies om zo als organisatie meer wendbaar en flexibel in te kunnen spelen op de markt en op politieke vraagstukken.
Dit is destijds besproken met de directie van SZW en de ondernemingsraad. WSP is hierop een PPS aangegaan met Tempo-Team. De samenwerkingsafspraken zijn gemaakt op de pijlers: Innovatie, Professionalisering, Flexibilisering en Bestandsreductie.

*Pijler Flexibilisering*

[4] Er zijn meer raamovereenkomsten voor speciale diensten, zoals een mantelovereenkomst voor financieel personeel en ICT, maar ook voor schuldhulpverlening hebben we raamovereenkomsten omdat deze specialistische functies niet binnen de uitzendmantel in te huren zijn.
[5] Het gaat om de functies: hoofd, manager, projectmanager, accountmanager, coördinator. In oktober 2016 is de functie werkbegeleider toegevoegd. In 2017 is, na reorganisatie, de functie coördinator vervangen door procesmanager.

Onder de pijler Flexibilisering is afgesproken dat Tempo-Team, op zes afgesproken functies, 30% van de personele organisatie invult, met als doel om gezamenlijk de vraagstukken van WSP op te pakken en gezamenlijk hiervoor verantwoordelijkheid te dragen. Tempo-Team medewerkers brachten ander, meer 'commercieel' DNA' naar binnen en dat bevorderde de commerciële slagkracht van WSP. Deze beweging was toen heel logisch. De werkgever stond in die periode centraal, want er waren weinig vacatures en veel goede kandidaten. Binnen de organisatie van WSP is daarom ruimte gecreëerd om Tempo-Team medewerkers te plaatsen.

*Pijler Bestandsreductie*
Onder de pijler Bestandsreductie zijn innovatieve projecten gestart, waarvoor resultaatafspraken zijn gemaakt. Deze projecten zijn in eerste instantie als separate inkoopdiensten vormgegeven en onder volledige aansturing van Tempo-Team opgezet en uitgevoerd.

In 2017 heeft de Gemeentelijke Accountantsdienst (GAD) geoordeeld dat de inkoopdiensten meer vergelijkbaar waren met reguliere externe inhuur dan met een inkoopdienst. Na de bevindingen van de GAD heeft WSP een verbeterplan opgesteld. Dit leidde ertoe dat in 2018 de genoemde inkoopdiensten zijn omgezet naar reguliere externe inhuur. Het gevolg daarvan was dat de flexibele schil bij WSP volledig meetelde als externe inhuur. Het percentage externe inhuur bij WSP stijgt hierdoor, naar verwachting, van 14,5% (peildatum augustus 2018) 29,9%.

*Afbouwen overeenkomst Tempo-Team*
De samenwerkingsovereenkomst met Tempo-Team loopt tot en met 30 november 2019. Door de integratie van WSP en de Haeghe Groep wordt de huidige samenwerkingsovereenkomst met Tempo-Team afgebouwd.

Omdat de mantelovereenkomst van de gemeente Den Haag met de drie uitzendpartners op 30 juni 2020 afloopt, is een overbruggingsperiode van minimaal zeven maanden nodig, voordat Den Haag Werkt zich kan conformeren aan de nieuwe mantelovereenkomst. Door de contracten van de huidige medewerkers van Tempo-Team te verlengen en nieuwe medewerkers vanuit de mantelovereenkomst aan te nemen, geven we vorm aan deze overbrugging. We maken nog inzichtelijk welke functies we onder Den Haag Werkt af nemen.

### 5.3.2 Flexibele schil
Na de constatering in 2018 dat de genoemde inkoopdiensten meetellen in het totaal aan reguliere externe inhuur, zijn maatregelen genomen om dit percentage externe inhuur te verlagen. WSP heeft tegelijkertijd een besparingsdoelstelling op de inhuur externen opgenomen van € 500.000, zodat het percentage niet boven de 28,5% uitkomt. De prognose voor 2019 is een verwacht inhuurpercentage van 25,4%. Dit sluit overigens nog niet aan bij de gemeentelijke inhuurnorm van 15%. Het inhuurpercentage wordt berekend aan de hand van de totale salariskosten.

Binnen SZW geldt een norm voor inhuur van 7,5%. Dit wordt ook het richtpunt binnen Den Haag Werkt (voor 1 januari 2023) om te kunnen sturen op een verdere geleidelijke afbouw van externe inhuur. Voor specials (bijvoorbeeld: opgaven met tijdelijke middelen) worden uitzonderingen gemaakt. Ook is het van belang om rondom sleutelposities de continuïteit goed in beeld te hebben. We verwachten dat over drie jaar de totale kosten voor externe inhuur binnen de gemeentelijke inhuurnorm van 15% blijven.

De domeinen binnen Den Haag Werkt maken een capaciteitsplan voor het lopende en komende jaar om in te schatten op welke functies zij op dit gebied problemen verwachten. Een analyse van de inventarisatie maakt het mogelijk om vooraf per type functie afwegingen te maken en tijdig de juiste stappen te zetten. Daarnaast leidt een gerichte aanpak op de strategische personeelsplanning ook tot inzichten in wat kwalitatief nodig is om onze opgaven te behalen.

# 6. Formatie en personele consequenties

## 6.1 Bereik van de reorganisatie

De reorganisatie heeft betrekking op de SZW-directie Werkgeversservicepunt (WSP) en de Haeghe Groep.

Deze onderdelen zijn per 1 februari 2018 ondergebracht in een tijdelijke organisatie. Voor het organogram van de huidige situatie zie bijlage 1a.

Andere organisatieonderdelen van de dienst SZW en de gemeente zijn niet direct betrokken bij de reorganisatie maar worden wel indirect geraakt worden, met name op het terrein van de bedrijfsvoering.

## 6.2 Huidige formatie

In de onderstaande tabel is formatie van dit weergeven.

| bedrijfsonderdeel | huidige formatie (fte) | huidige bezetting (fte) |
|---|---|---|
| **Werkgeversservicepunt** | 320,0 | 285,2 |
| **Haeghe Groep** | 289,0 | 252,5 |
| **Totaal** | 609,0 | 537,7 |

**tabel: toegestane formatie op directieniveau (peildatum: 1 december 2018)**

Onder de betrokken medewerkers zijn twaalf medewerkers die niet onder de Arbeidsvoorwaarden Regeling gemeente Den Haag (ARG) vallen maar onder de cao Zorg en Welzijn. Zij zijn juridisch gezien geen ambtenaar, maar beambte. In deze reorganisatie is het Sociaal Beleidskader SBK op hen van toepassing. Dit houdt in dat zij in dit proces gelijk worden behandeld als ambtenaren. In de reorganisatie wordt geen verandering aangebracht in hun rechtpositie. Ook na de reorganisatie zijn zij dus technisch geen ambtenaar, maar blijven zij beambte.

## 6.3 Nieuwe formatie

Op dit moment gaan de Haeghe Groep en WSP verschillend om met de formatie als sturingsinstrument. De Haeghe Groep gebruikt onbezette formatie om extern in te huren. WSP heeft hiernaast nog project- en andere tijdelijke gelden. De externe inhuur wordt op verschillende manieren binnen de bezetting zichtbaar gemaakt.

Het is wenselijk om binnen Den Haag Werkt vaste formatie en externe inhuur en/of tijdelijke gelden te scheiden. Daardoor kan het management sturen op de toegestane vaste formatie en wordt dit ook goed geadministreerd. Daarom onderscheiden we binnen Den Haag Werkt:

- Vaste formatie
- Budget externe inhuur
- Budget tijdelijke overbezetting (tijdelijk en aflopend tot 1-1-2023)

De vaste formatie is bedoeld voor medewerkers met een vaste of tijdelijke aanstelling. Het budget externe inhuur is bedoeld voor personeel dat op projectbasis wordt ingehuurd. Het laatste budget is bedoeld om de overbezetting die ontstaat na de reorganisatie te kunnen bekostigen. Deze overbezetting verdwijnt binnen drie jaar door pensioneringen.

In onderstaande tabel staat de doelformatie die we op 1-1-2023 moeten hebben. Dit is ook de formatie die we op 1-1-2020 hanteren als startformatie voor Den Haag Werkt. Voor Den Haag Werkt is 528 fte vaste formatie toegestaan. Deze nieuwe toegestane formatie overschrijden we. We verwachten dat we dit verschil kunnen dichten door regulier verloop.

De formatie wordt toebedeeld op clusterniveau. Zo blijft het sturingsmiddel op dit niveau gehandhaafd en heeft de manager de touwtjes in handen. Dit faciliteert ook de wendbaarheid van de organisatie zodat we mee kunnen bewegen met de opgave (de formatie staat niet op teamniveau in beton gegoten). Afstemming tussen hoofden en clustermanager is cruciaal.

Het toebedelen van medewerkers (bezetting) gebeurt wel op teamniveau; dit zorgt voor juiste managementinformatie (juiste medewerkers staan onder de juiste manager, ziekteverzuimcijfers blijven op teamniveau).

Het toebedelen van budget voor externe inhuur en budget voor tijdelijke overbezetting gebeurt op clusterniveau.

Managementopgave

Na de reorganisatie ligt er op financieel vlak de volgende opgave voor het management:

- Sturen op vaste formatie (de bezetting moet gelijk zijn aan de formatie op 1-1-2023)
- Sturen op vermindering van externe inhuur binnen de norm van 7,5% (budget is leidend)

In de reorganisatie kijken we alleen naar vaste formatie; deze is dus 'gezuiverd' van tijdelijke formatie omdat de tijdelijke bezetting er niet bij betrokken is. Straks komt de tijdelijke formatie uiteraard wel terug in de administratie.

We maken goede afspraken over de sturing op bezetting en externe inhuur. Dit wordt vastgelegd in het managementcontract. Er komt een strakke procedure voor hoe formatie die vrijvalt, wordt herverdeeld.

| functie | IST fte (formatie) | IST fte (bezetting*) | SOLL fte (formatie-voorstel) |
|---|---|---|---|
| **Hoofdfuncties** | | | |
| accountmanager S09 | 45,0 | 39,6 | 37,9 |
| werkbegeleider S08 | 93,8 | 89,7 | 76,7 |
| consulent werk S08 | 19,4 | 15,8 | 16,3 |
| casemanager arbeidsontwikkeling S09 | - | - | 25,0 |
| senior jobcoach S09 | - | - | 6,0 |
| teammanager A S09 | *10,0* | *7,6* | |
| teammanager B S08 | *80,3* | *70,4* | |
| teamleider totaal S08 | 90,3 | 78,0 | 79,4 |
| strategisch accountmanager | - | | 3,0 |
| senior accountmanager | 15,4 | 15,4 | 14,4 |
| *totaal hoofdfuncties* | *263,8* | | *258,7* |
| **Management** | | | |
| WSP | 29,30 | 28,4 | |
| Haeghe Groep | 23,67 | 19,7 | |
| *totaal management WSP + HGR* | *52,97* | *48,05* | |
| GWB: | | | |
| directeur Den Haag Werkt | | | 1,0 |
| clustermanager WGD | | | 3,0 |
| clustermanager WIO | | | 9,0 |
| clustermanager I&A | | | 2,0 |

| functie | IST fte (formatie) | IST fte (bezetting*) | SOLL fte (formatie-voorstel) |
|---|---|---|---|
| domeinmanager | | | 3,0 |
| managers Bedrijfsbureau, SAM | | | 2,0 |
| portefeuillemanager | | | 2,0 |
| hoofd | | | 16,4 |
| teammanager Stafafdeling A S12 (naar BEC) | | | 1,0 |
| teammanager Stafafdeling B S11 | | | 0,9 |
| *totaal management* Den Haag Werkt | | | *41,3* |
| | | | |
| *bedrijfsvoering* | 93,0 | | 88,4 |
| *administratie* | 41,3 | | 40,8 |
| *rest* | 168,2 | | 147,4 |
| **TOTAAL** | **566,18** | | **535,4** |

***peildatum 15 april 2019**

## 6.4 Functievergelijking

We richten ons bij het vergelijken van functies op de hoofdfuncties van het primaire proces en op de leidinggevende functies.

Zie bijlage 2 voor het overzicht functievergelijking. De overige functies staan in de was-wordt-tabel.

## 6.5 Wet normalisering rechtspositie ambtenaren

Op 1 januari 2020 treedt de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra) in werking. De rechtspositie van ambtenaren is daarna bijna gelijk aan die van mensen die ergens anders werken, bijvoorbeeld in het bedrijfsleven.

Vanwege het speciale karakter van het werk van een ambtenaar (denk aan integriteit, geheimhouding en het dienen van de publieke zaak), blijven voor ambtenaren wel speciale regels bestaan. Deze staan na de invoering van de Wnra in de nieuwe ambtenarenwet.

Hiermee verandert er overigens niets aan de inhoud van het werk van ambtenaren, aan de rechtsbescherming, de arbeidsvoorwaarden, het salaris of het Individueel Keuze Budget (IKB). Ook houden ambtenaren het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP). Meer over de Wnra staat op Werknet.

**Effect van de Wnra op de reorganisatie**

Omdat de reorganisatie volledig plaatsvindt in 2019, valt deze onder de huidige wet- en regelgeving (en dus niet onder de Wnra). Daarom is ook het huidige SBK nog van toepassing en krijgen medewerkers van Den Haag Werkt eerst een aanstelling. Deze zal na de reorganisatie (in de loop van 2020) worden omgezet in een arbeidsovereenkomst.

## 6.6 Plaatsingsproces

Het SBK 2015 – 2018 is van toepassing op de reorganisatie. Hierin staan de regels die gelden bij het plaatsingsproces. In onderstaande paragrafen lichten we een aantal onderdelen van het SBK toe.

### 6.6.1 Plaatsingsadviescommissie

Er komt een plaatsingsadviescommissie (PAC). Dit staat in artikel 11.1 van het SBK. Deze PAC stelt het plaatsingsplan op. Daarmee adviseert ze de algemeen directeur over de plaatsing van de

medewerkers op de beschikbare functies en over de aanwijzing van vacatures en re-integratiekandidaten. Het advies van de PAC heeft een zwaarwegend karakter. Doel en opdracht van de PAC is om zoveel mogelijk medewerkers te plaatsen.

De PAC bestaat uit:

- Een onafhankelijk voorzitter die niet werkzaam is bij een organisatieonderdeel dat valt onder de algemeen directeur SZW
- De directeur van de Tijdelijke Organisatie
- Een lid van de BOR

### 6.6.2 Plaatsingsvolgorde

Uit de functievergelijking (zie paragraaf 6.4) blijkt welke functies zijn opgeheven, welke nieuw zijn en welke uitwisselbaar.

**Een uitwisselbare functie**
Een functie is uitwisselbaar als de huidige functie vergelijkbaar is met de nieuwe functie. We kijken dan naar de functie-inhoud, de vereiste kennis, vaardigheden en competenties, het niveau en de beloning. In ieder geval moet zeventig procent van de huidige functie terugkomen in de functie zoals deze in het nieuwe functieboek is opgenomen. Hiermee geeft de functievergelijking richting aan het plaatsingsproces.

**Volgorde bij plaatsing**
Het SBK schrijft een vaste volgorde bij plaatsing voor. Deze bestaat uit de volgende stappen:

1. Op basis van het principe ‘mens volgt functie’ worden eerst de medewerkers geplaatst van wie de functie uitwisselbaar is en waarvan de grootte van de formatie hetzelfde blijft
2. Daarna worden medewerkers geplaatst van wie de functie uitwisselbaar is maar waar sprake is van een kleinere formatie (dan is er sprake van krimp). Dit gebeurt op grond van het afspiegelingsbeginsel (zie ook paragraaf 6.6.3.)
3. Medewerkers die niet bij stap 1 of 2 zijn meegenomen, worden geplaatst op basis van geschiktheid
4. Medewerkers die niet geplaatst kunnen worden, zijn boventallig en worden aangemerkt als Van Werk Naar Werk-kandidaat

Functies die niet ingevuld zijn, worden na de plaatsingsprocedure als vacature opengesteld voor alle medewerkers van de gemeente Den Haag. Dit gebeurt volgens de reguliere wervingsprocedure. Dan kunnen ook de medewerkers die niet betrokken waren bij de reorganisatie (dus medewerkers met een tijdelijke aanstelling voor bepaalde tijd die niet op proef zijn, gedetacheerde en extern ingehuurde medewerkers) solliciteren.

**Wie eerst?**
Het managementteam van Den Haag Werkt bestaat straks uit:

- Een directeur
- Drie domeinmanagers
- Een manager Strategisch Accountmanagement

Daarnaast komen er twee portefeuillemanagers bij Werk in Opdracht. Dit zijn nieuwe functies. Omdat het hierbij gaat om sleutelposities binnen Den Haag Werkt, vindt er voor deze functies een selectie plaats op basis van geschiktheid. En omdat deze portefeuillemanagers een stem hebben in

de selectie voor de managementfuncties in de laag onder hen, worden zij eerst geplaatst. Daarna volgt het plaatsingsproces van de overige medewerkers.

### 6.6.3 Formatieve krimp: afspiegelingsbeginsel

Bij plaatsing van medewerkers waarvan de functie uitwisselbaar is en waarbij sprake is van krimp (krimp wil zeggen dat in de nieuwe organisatie minder formatie is dan in de huidige organisatie), wordt het afspiegelingsbeginsel gebruikt.

Het afspiegelingsbeginsel deelt medewerkers in leeftijdsgroepen, ook wel leeftijdscohorten genoemd. Deze cohorten zijn vooraf vastgesteld door het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV). Uit elk cohort plaatsen we eerst degene die het langst in dienst is, dan, ook uit elk cohort, degene die daarna het langst in dienst is. Dit doen we tot er geen formatieruimte meer is. Op die manier blijft de verdeling in leeftijd zoveel mogelijk gelijk. Voor medewerkers die niet geplaatst kunnen worden, wordt gekeken naar een andere passende functie (zie paragraaf 6.6.7).

De peildatum voor het vaststellen van de leeftijd is 1 augustus 2019. Dit is de eerste dag van de maand die volgt op de maand waarin de BOR heeft geadviseerd.

### 6.6.4 Belangstellingsregistratie

Medewerkers waarvan de functie uitwisselbaar is, maar waarbij sprake is van krimp, kunnen hun belangstelling kenbaar maken voor een andere nieuwe functie binnen de nieuwe organisatie. Dit geldt ook voor medewerkers waarvan de functie wordt opgeheven.

Deze belangstellingsregistratie wordt heel strak ingericht. Dat wil zeggen dat medewerkers niet voor alle nieuwe functies hun belangstelling kenbaar kunnen maken: dit is namelijk afhankelijk van de functie die iemand op dit moment heeft. In bijlage 5 is te zien voor welke functies medewerkers hun belangstelling kenbaar kunnen maken.

Als meerdere medewerkers hun belangstelling kenbaar maken voor dezelfde vacante functie, wordt/worden de meest geschikte medewerker(s) geplaatst. Daarbij letten we op de beschikbare formatie.

### 6.6.5 Criteria voor plaatsing op basis van geschiktheid

Medewerkers waarvan de functie wordt opgeheven of medewerkers die na afspiegeling, in eerste instantie niet worden geplaatst, komen in aanmerking voor plaatsing op nieuwe functies. Dit gebeurt op basis van het principe ‘meest geschikt’. De geschiktheid van de kandidaat wordt bepaald aan de hand van de volgende objectiveerbare criteria uit het SBK:

- Belangstelling en motivatie voor de functie (via belangstellingsregistratie)
- Het Curriculum Vitae
- Beoordelingen van het functioneren (verslagen uit de PVB-gesprekscyclus)
- Een selectiegesprek met de selectieadviescommissie
- Eventueel een assessment bij cruciale functies. Welke functies cruciaal zijn, wordt vooraf bij de belangstellingsregistratie aangegeven

### 6.6.6 Selectieadviescommissie

De PAC laat zich adviseren door een selectieadviescommissie (SAC). Het doel van deze SAC is om, op basis van selectiegesprekken met medewerkers, te komen tot een advies aan de PAC over welke kandidaat het meeste geschikt is. Dit geldt alleen voor de nieuwe functies en uitwisselbare functies waar formatieruimte overblijft.

De SAC bestaat uit:

- De directeur Den Haag Werkt (tijdelijke organisatie)
- Een HR business partner of een HR adviseur

### 6.6.7 Boventalligheid

Voor medewerkers van wie hun functie wordt opgeheven en voor medewerkers die na afspiegeling niet geplaatst worden op de uitwisselbare functie zoekt de PAC, binnen de nieuwe organisatie, een passende functie. Als de PAC deze functie niet vindt, dan wordt de medewerker als boventallig aangemerkt en aangewezen als verplichte Van Werk Naar Werk (VNWW)-kandidaat.

Samen met elke VWNW-kandidaat wordt een VWNW-contract opgesteld dat de algemeen directeur vaststelt. Daarin worden de mogelijkheden voor een succesvol VWNW-traject opgenomen. De medewerker wordt ondersteund door een casemanager vanuit team Mobiliteit (BEC) en gefaciliteerd door de dienst. Hij wordt in staat gesteld om zich binnen de SBK-termijn van 24 maanden zodanig te ontwikkelen dat hij succesvol uit- of instroomt naar een nieuwe functie. Volgens het SBK zullen hiervoor passende flankerende maatregelen worden ingezet. Als er binnen deze termijn van 24 maanden geen herplaatsing mogelijk is, dan wordt na deze termijn ontslag verleend.

### 6.6.8 Besluitvorming

De PAC stelt een concept plaatsingsplan op en adviseert de algemeen directeur over de plaatsing. Daarna krijgen de medewerkers een voorgenomen plaatsingsbesluit. Op dit voorgenomen besluit kunnen zij, binnen twee weken, een zienswijze indienen.

De commissie Van Werk Naar Werk behandelt deze zienswijzen. Dit is een vaste commissie. Deze adviseert de algemeen directeur binnen twee weken na de aanvraag. Daarna wordt het definitieve plaatsingsplan vastgesteld en krijgen de medewerkers een definitief plaatsingsbesluit. Zij kunnen hiertegen bezwaar indienen.

# 7. Financiën

## 7.1 Programma 7: Werk en Inkomen

Het programma Werk en Inkomen (uit de gemeentebegroting) bestaat uit een aantal activiteiten, waaronder de activiteit Re-integratie en Participatievoorzieningen. Deze activiteit bestaat twee clusters:

- het cluster Werkgelegenheidsprojecten, Re-integratie en Participatievoorzieningen
- het cluster Sociale Werkvoorziening.

Het doel van het cluster Werkgelegenheidsprojecten, Re-integratie en Participatievoorzieningen is werkgelegenheidsprojecten op te zetten en uit te voeren. Het doel van het cluster Sociale Werkvoorziening is om medewerkers met een indicatie voor de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en medewerkers beschut werken maatgericht te ondersteunen.

De daling in het participatiebudget wordt zichtbaar op de activiteit Re-integratie en Participatievoorzieningen (en binnen de twee clusters) in de begroting. In de begroting vanaf 2020 blijft het onderscheid tussen de clusters bestaan.

De directeur Den Haag Werkt is verantwoordelijk voor het doelmatig besteden van de beschikbare middelen op de activiteit Re-integratie en Participatievoorziening.

## 7.2 Organisatiekosten Den Haag Werkt

De integratie van WSP en Haeghe Groep moet bijdragen aan de strategische opgave dat we de organisatie- en trajectkosten verlagen met € 4 tot € 6 miljoen (15% van de organisatiekosten, RIS297857). Dit besluit is in de programboard Den Haag Werkt vertaald in het volgende inrichtingsprincipe voor de nieuwe organisatie: bij het huidige financiële meerjarenbeleid (vastgestelde begroting) moeten we de structurele personele inzet van Den Haag Werkt, in de loop van de periode tot 2023, terugbrengen met 15%.

De dienstverlening van de huidige organisaties wordt omgezet naar de nieuwe dienstverlening van Den Haag Werkt. De nieuwe organisatie moet in staat zijn om binnen het beschikbare budget de geplande prestaties te leveren. Er zijn ook beleidsonderwerpen die een SZW-breed bereik hebben en niet alleen Den Haag Werkt aangaan. Hierbij valt te denken aan keuzes rondom het gemeentelijk sociaal werkgeverschap, sociaal ondernemerschap, het Werkoffensief +500 en nieuw beschut. Deze onderwerpen en de financiële impact daarvan nemen we mee in de besturingsvisie en de daaraan gekoppelde aanpassing van het beleidskader.

De gevraagde daling van 15% van de personele inzet is afgezet tegen de personele inzet binnen de organisaties in 2018. De benodigde formatie van Den Haag Werkt komt uit op 536 fte. Dit is (vaste) formatie. Daarnaast is ruimte voor externe inhuur van 7,5% (exclusief specials), wat neerkomt op circa 45 fte.

De capaciteitsraming voor Den Haag Werkt is opgezet op basis van de ontwikkeling van de beschikbare middelen, van de in- en uitstroomdoelstelling en de ontwikkeling van het aantal doelgroepmedewerkers (SW, nieuw beschut en brugplekken). De instroomdoelstelling van Den Haag Werkt staat in 2019 op 7.100. Deze blijft waarschijnlijk op dit niveau. De uitstroomdoelstelling staat op 4.500 en blijft de komende jaren gelijk met 4.500 (inclusief +500) trajecten.

Het aantal doelgroepmedewerkers daalt van ongeveer 2.130 in 2019 naar ongeveer 1.840 in 2022. Ook na die periode voorzien we een verdere daling van de doelgroepmedewerkers. Deze daling heeft naar verwachting impact op de benodigde capaciteit binnen Den Haag Werkt na 2022.

## 7.3 Besparingsmogelijkheden

De reorganisatie zorgt voor een efficiëntieverbetering op de bezetting binnen het primaire proces en de overhead (management, ondersteuning, staf, ICT et cetera) van ongeveer € 2,5 tot € 3 miljoen in de komende drie jaar. Daarnaast was in de oorspronkelijke financiële analyse de verwachting dat het werken met een integraal aanbod van de drie proposities, en het vergroten van het aandeel werkplekken bij reguliere werkgevers, ook een besparing zou kunnen opleveren van 5% op het totaal (dus € 2 tot € 4 miljoen). Dit effect uit het integraal aanbod wordt verwerkt in de meerjarenbegroting van Den Haag Werkt vanaf 2020 en verder. De genoemde besparingen zijn nodig om financiële consequenties van exogene ontwikkelingen op te vangen.

## 7.4 Financiële risico's

### 7.4.1 Doelgroepmedewerkers op ambtelijke functies

Een belangrijk financieel risico is het sociaal werkgeverschap van de gemeente Den Haag en van de Haeghe Groep zelf. In de huidige organisatie werkt een flink aantal doelgroepmedewerkers op ambtelijke functies. Deze mensen en functies vallen niet binnen het bereik van de reorganisatie. Maar zij doen wel relevant werk. Het goed opvangen van deze medewerkers en werkzaamheden in de nieuwe organisatie is belangrijk voor de continuïteit van werkprocessen. Door uitstroom van deze medewerkers kan een financieel probleem ontstaan in de lijn van het sociaal werkgeverschap die staat beschreven op de ontwikkelagenda.

### 7.4.2 Frictiekosten

De frictiekosten van deze reorganisatie bestaan uit een aantal kostenposten, zoals kosten voor boventallige medewerkers, coaching en training, doorlopende inhuur- en tijdelijke contracten en natuurlijk verloop. Deze kosten worden binnen de bestaande personele budgetten opgevangen. Mogelijk ontstaat er toch een vraag naar aanvullend frictiebudget om tijdelijke kosten binnen de transitie op te vangen.

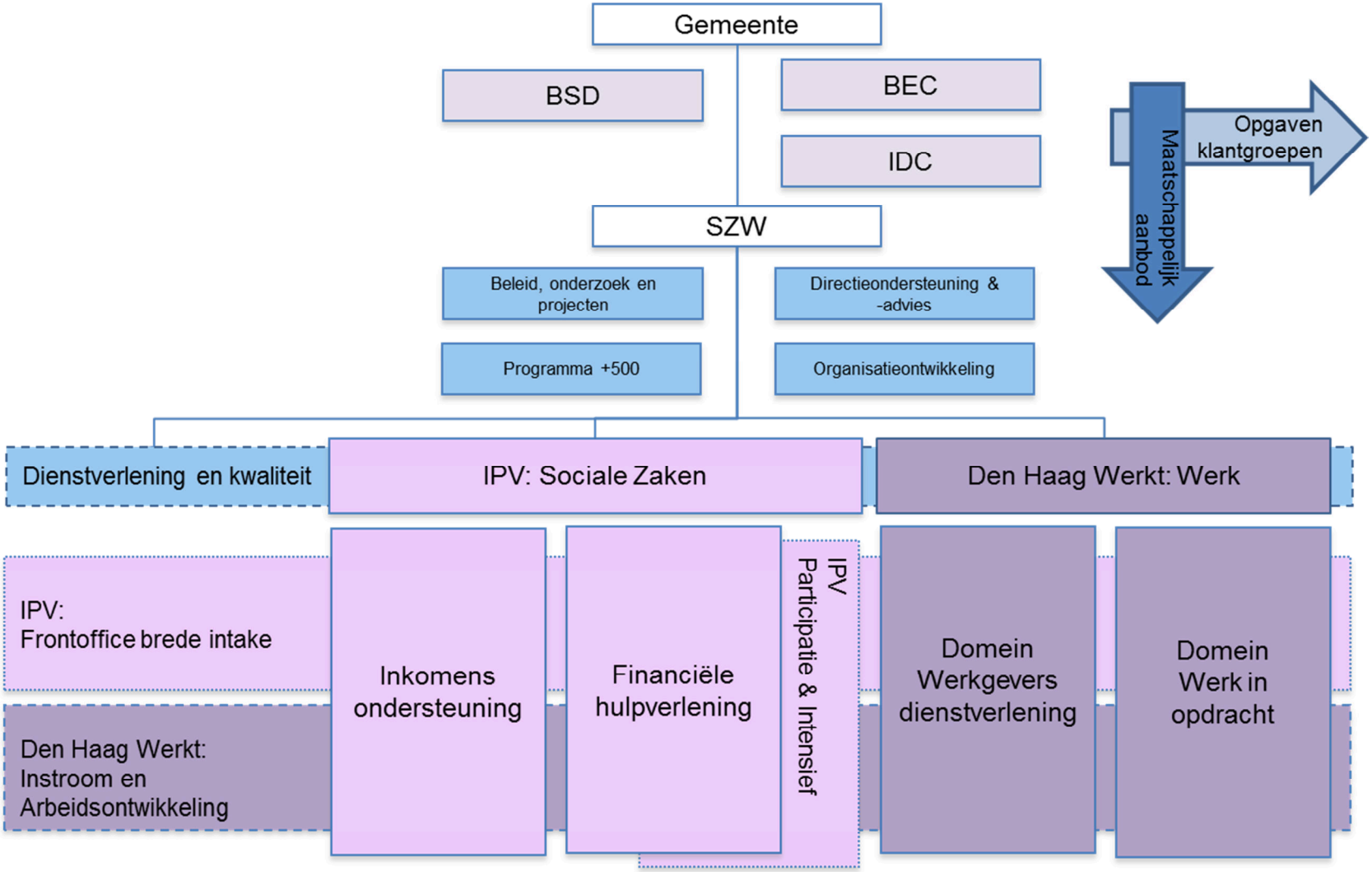
De overdracht van taken en formatie naar andere onderdelen van de dienst SZW of de gemeente brengt een risico met zich mee. De verwachting is dat hier op onderdelen een transitiebudget voor nodig is.

# 8. Planning

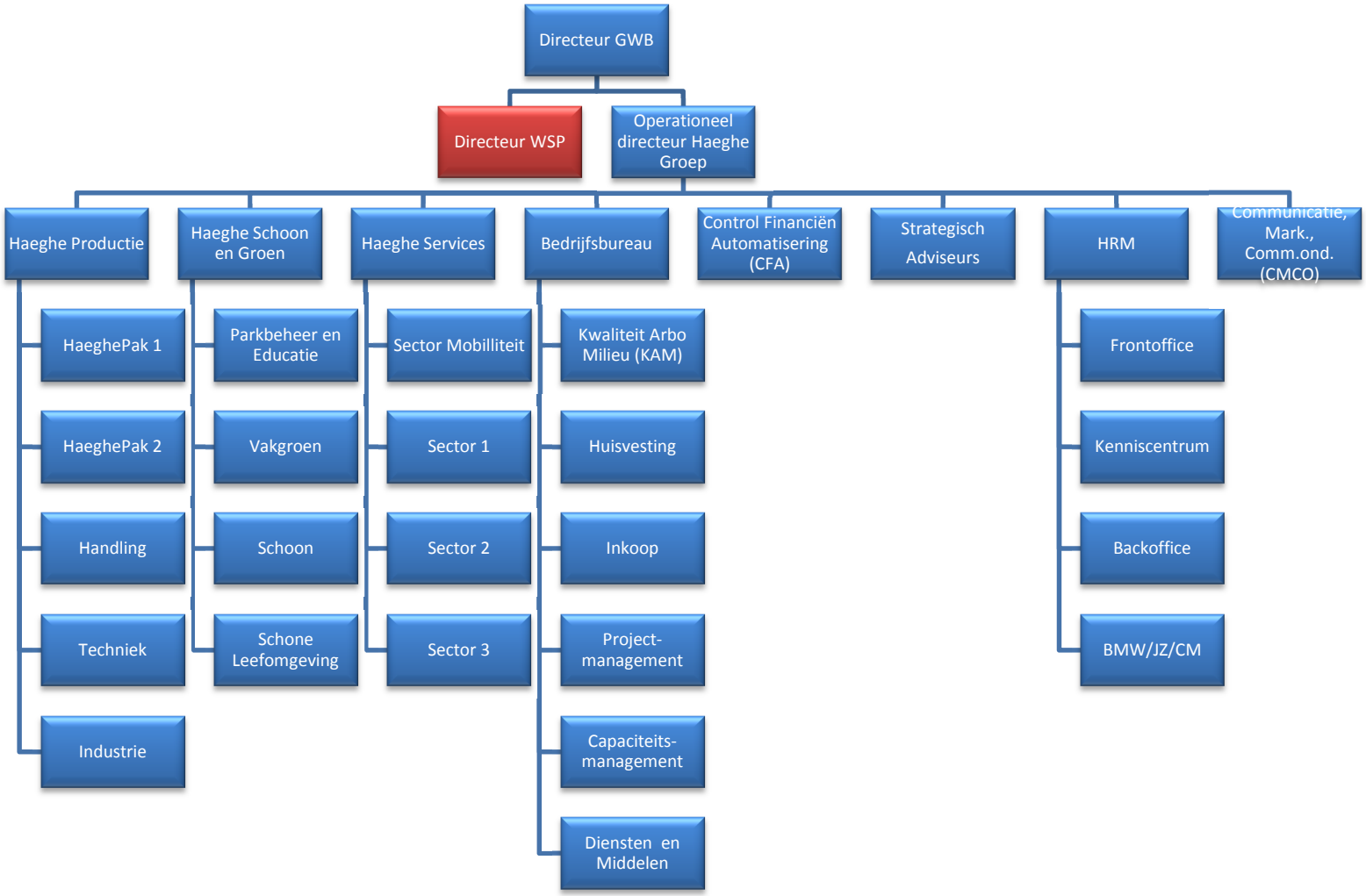
In de onderstaande tabel is een voorlopige planning opgenomen. Het daadwerkelijke tijdspad is afhankelijk van de duur en de inhoud van het traject met de medezeggenschap.

| | Fase | Onderwerp | Planning |
|---|---|---|---|
| **1** | Plan van aanpak | Vaststellen plan van aanpak, indienen adviesaanvraag BOR | 9-mei |
| | | Bijeenkomsten voor leidinggevenden en medewerkers | 13 mei - 27 mei |
| | | Inloopspreekuren P&O | Juli - september |
| | | Instellen Plaatsingsadviescommissie | mei |
| | | Overlegvergadering BOR | juni |
| | | Eventueel extra overlegvergadering BOR | juli |
| | | Advies BOR | juli |
| **2** | Plaatsingsproces | Belangstellingsregistratie (voor zover van toepassing) | juli |
| | | 1e ronde: topmanagementfuncties | augustus |
| | | Bepalen wie te benoemen op basis van mens volgt functie en geschiktheid | augustus |
| | | Gesprekken met kandidaten voor nieuwe functies | augustus |
| | | Vaststellen voorgenomen plaatsingsplan topmanagementfuncties | september |
| | | Versturen van voorgenomen plaatsingsbesluiten topmanagementfuncties | september |
| | | Zienswijzeperiode | oktober |
| | | Zienswijzegesprekken | oktober |
| | | Vaststellen definitief plaatsingsplan topmanagementfuncties | oktober |
| | | Versturen van definitieve plaatsingsbesluiten | oktober |
| | | Openstellen niet ingevulde topmanagementvacatures | oktober |
| | | 2e ronde: overige functies | augustus/september |
| | | *Bepalen wie te benoemen op basis van mens volgt functie en geschiktheid* | augustus/september |
| | | *Gesprekken met kandidaten voor nieuwe functies* | augustus/september |
| | | *Voorgenomen plaatsingsplan alle andere functies* | oktober |
| | | *Vaststellen voorgenomen plaatsingsplan* | november |
| | | Versturen van voorgenomen plaatsingsbesluiten | november |
| | | Zienswijzeperiode | november |
| | | Zienswijzegesprekken | november |
| | | Commissie VWNW | november |
| | | *Vaststellen definitief plaatsingsplan alle andere functies en publicatie vacatures, SBK-kandidaten bekend* | december |
| | | Versturen van definitieve plaatsingsbesluiten | december |
| | | Openstellen vacatures | december |
| | | Termijn bezwaar en beroep | december |
| | | Start verplichte VWNW-trajecten | januari |
| **3** | | Evaluatie plaatsingsproces | januari |
| **4** | | Start nieuwe organisatie | 1-1-2020 |

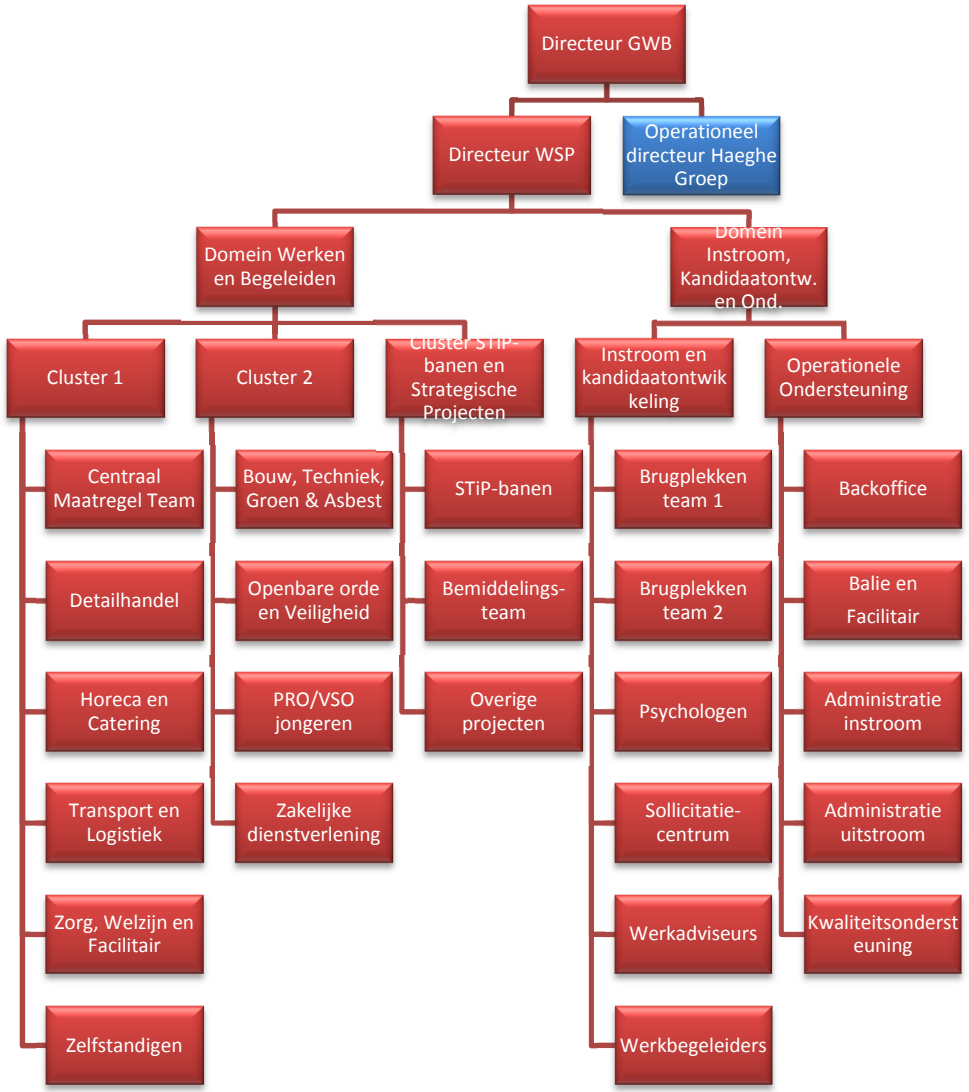
## Bijlage 1a: inpassen Den Haag Werkt in SZW



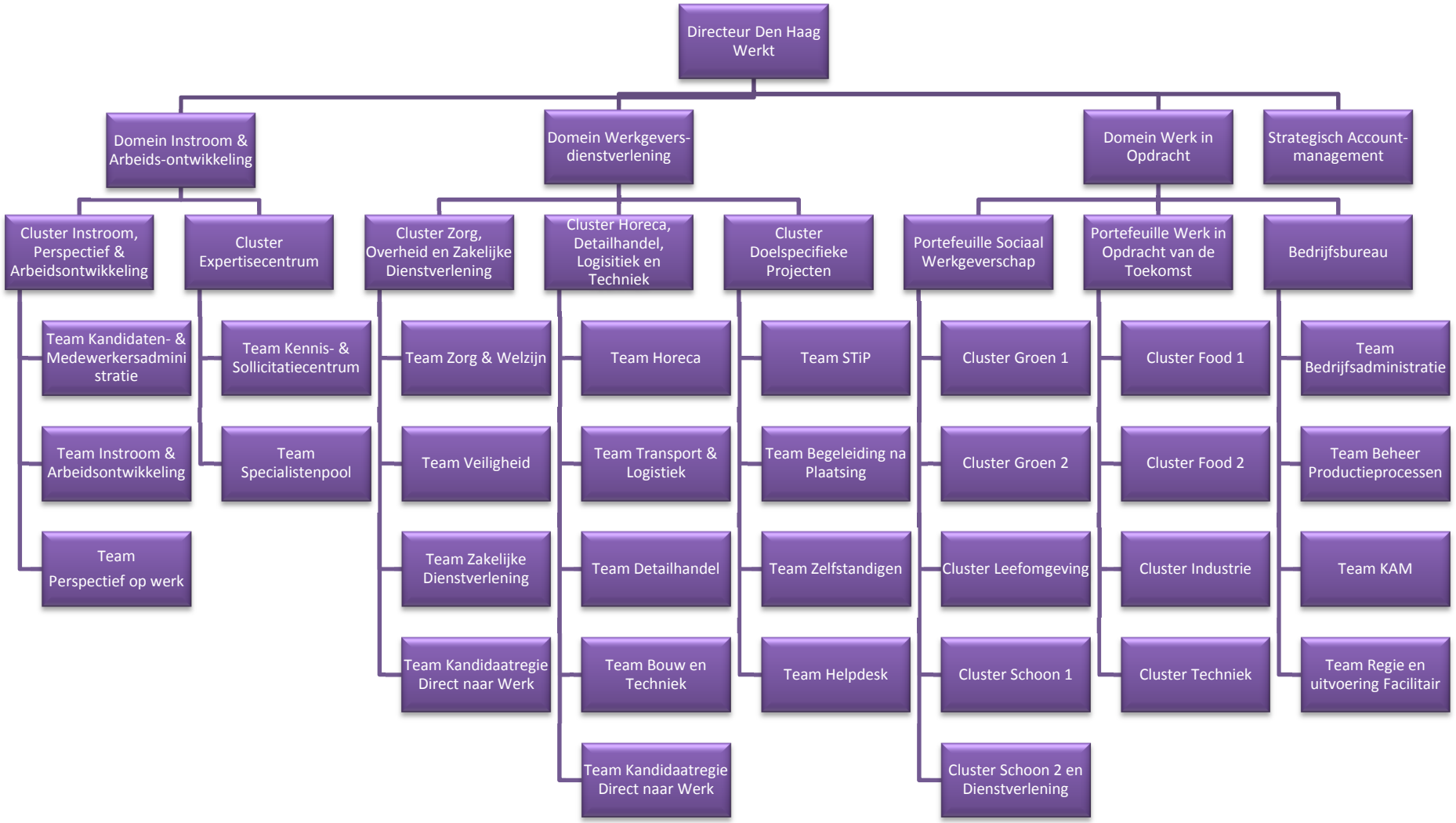
## Bijlage 1b: organogram Haeghe Groep vóór de reorganisatie Den Haag Werkt



## Bijlage 1c: organogram WSP vóór reorganisatie Den Haag Werkt



## Bijlage 1d: organogram GWB na reorganisatie



## Bijlage 2: functievergelijking

**Let op: hieronder worden *alleen* de hoofdfuncties van het primaire proces en alle managementfuncties weergegeven. De overige functies zijn alleen in de was-wordt-tabel te vinden.**

| huidige organisatie - WAS | | | nieuwe organisatie - WORDT | |
|---|---|---|---|---|
| **roepnaam functie** | **schaal** | **u/o/n*** | **roepnaam functie** | **schaal** |
| ***Hoofdfuncties primair proces*** | | | | |
| accountmanager | 9 | u | accountmanager | 9 |
| werkbegeleider | 8 | u | werkbegeleider | 8 |
| consulent Werkplein | 8 | u | consulent Werk | 8 |
| teammanager** | 8 | u | teamleider | 8 |
| salesmanager | 10 | u | senior accountmanager | 10 |
| projectmanager WSP W&B | 10 | u | senior accountmanager | 10 |
| projectmanager WSP IK&O | 10 | o | | |
| | | n | casemanager Arbeidsontwikkeling | 9 |
| | | n | senior jobcoach | 9 |
| | | n | strategisch accountmanager | 12 |
| ***Leidinggevende functies*** | | | | |
| algemeen directeur Haeghe Groep | 17 | o | | |
| operationeel directeur Haeghe Groep | 15 | o | | |
| directeur WSP | 16 | o | | |
| | | n | directeur Den Haag Werkt | 17 |
| HR manager | 14 | o | | |
| hoofd CMCO | 13 | o | | |
| controller Haeghe Groep | 14 | o | | |
| business unit manager | 14 | o | | |
| | | n | portefeuillemanager Werk in Opdracht (WIO) | 13 |
| sectormanager*** | 11 | u/krimp | clustermanager WIO | 11 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| manager bedrijfsbureau | 13 | o | | |
| | | n | manager Bedrijfsbureau | 13 |
| domeinmanager Instroom, Kandidaatontwikkeling en Ondersteuning (IK&O) | 13 | o | | |
| manager Instroom en Kandidaatontwikkeling | 12 | o | | |
| hoofd Instroom en Kandidaatontwikkeling | 10 | u | hoofd team Instroom en Arbeidsontwikkeling (I&A) en hoofd team Perspectief op Werk | 10 |
| manager Operationele ondersteuning | 12 | o | | |
| hoofd Operationele ondersteuning Backoffice | 10 | o | | |
| hoofd Operationele ondersteuning administratie instroom | 10 | u | hoofd team Kandidaten- en Medewerkersadministratie | 10 |
| hoofd Operationele ondersteuning administratie uitstroom | 10 | o | | |
| | | n | hoofd team Helpdesk | 11 |
| hoofd Operationele ondersteuning Balie en Facilitair | 10 | u/krimp | teammanager Regie en uitvoering Facilitair | 10 |
| coördinator Facilitaire Diensten Huisvesting | 10 | u/krimp | | |
| hoofd Kwaliteitsondersteuning | 11 | o | | |
| domeinmanager Werken en Begeleiden (W&B) | 13 | o | | |
| manager Werken en Begeleiden | 13 | o | | |
| hoofd Werken en Begeleiden IK&O sollicitatiecentrum | 10 | o | | |
| hoofd Werken en Begeleiden W&B | 10 | u/krimp | hoofd Werkgeversdienstverlening (WGD) | 10 |
| manager Zelfstandigen | 12 | u | manager zelfstandigen | 12 |
| hoofd Zelfstandigen | 10 | u | hoofd zelfstandigen | 10 |
| | | n | manager Strategisch Accountmanagement | 14 |
| | | n | domeinmanager I&A | 14 |
| | | n | domeinmanager WGD | 14 |
| | | n | domeinmanager WIO | 15 |
| | | n | clustermanager I&A | 12 |
| | | n | clustermanager WGD | 12 |
| | | | clustermanager WGD doelspecifieke projecten | 13 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | hoofd expertisepool | 11 |
| | | | hoofd Kennis en Sollicitatiecentrum | 11 |
| teammanager stafafdeling A HRM | 12 | o | | 12 |
| teammanager stafafdeling A CFA | 12 | o/u | naar BEC, functie nader te bepalen | |
| teammanager stafafdeling B Centrale Financiën | 11 | u | teammanager Bedrijfsadministratie | 11 |
| teammanager stafafdeling B Automatisering & Informatie | 11 | o | | |
| teammanager stafafdeling B Backoffice | 11 | o | | |
| ***u = uitwisselbaar \| n = nieuw \| o = opgeheven \| u/krimp = uitwisselbaar met krimp** | | | | |
| ****we spreken over 1 functie van teammanager (schaal 8), omdat de functie van teammanager A en B t.g.v. de inpassing in het HGF samengevoegd zijn** | | | | |
| *****we spreken over 1 functie van sectormanager (schaal 11), omdat de functie van sectormanager A en B t.g.v. de inpassing in het HGF samengevoegd zijn** | | | | |

## Bijlage 3: inrichtingsprincipes organisatieontwerp

1. De opdracht van Den Haag Werkt is samengesteld uit twee resultaatgebieden: één gericht op (potentiële) kandidaten en één gericht op werkgevers. Deze resultaatgebieden zijn herkenbaar in de organisatie-inrichting.
2. Het werken met een integraal aanbod vanuit drie proposities naar werkgevers vraagt om:
   - strategisch accountmanagement dat gepositioneerd is boven de dienstverlening van Den Haag Werkt
   - regie op instroom binnen Den Haag Werkt en ontwikkeling van kandidaten; deze regie is binnen de dienstverlening gepositioneerd
3. De organisatie van Den Haag Werkt heeft in 2020 tenminste geïntegreerde functies voor:
   - regie op instroom binnen Den Haag Werkt en arbeidsontwikkeling
   - strategisch accountmanagement
   - de uitvoering van propositie twee: personeelsdienstverlening
4. De inrichting van de organisatie faciliteert:
   - sectorspecifieke marketingstrategieën en nieuwe groeimogelijkheden
   - nieuwe vormen van bij de kandidaat passende vormen van dienstverlening, zoals het inhuizen van (sociale) ondernemers
5. Medewerkers uit de doelgroep (SW, beschut, STiP, reclassering, et cetera) krijgen de status van ‘doelgroepmedewerker’ in de personeelsorganisatie van Den Haag Werkt en daarmee van de gemeente Den Haag.
6. De ondersteunende bedrijfsvoering van Den Haag Werkt die generiek is, wordt verzorgd door BEC, IDC en SZW/Dienstverlening & Kwaliteit. De bedrijfsvoering die specifiek is voor Den Haag Werkt (denk aan productieprocessen), wordt georganiseerd in aanvulling op de generieke ondersteuning vanuit de concernorganisatie.
7. De omvang van de organisatie Den Haag Werkt wordt mede bepaald door de beschikbare middelen.
8. De organisatie van Den Haag Werkt faciliteert meer interne mobiliteit en een brede inzetbaarheid van professionals binnen de organisatie en binnen SZW door onder meer zo veel mogelijk generieke functies te gebruiken.
9. SZW/ Den Haag Werkt kent in haar managementstructuur een werkbare scheiding én verbinding tussen de beleidsomgeving en de uitvoeringsomgeving (dienstverlenende onderdeel).
   - Den Haag Werkt kan bestuurlijk geïnitieerde werkgelegenheidsprojecten effectief accommoderen
   - Den Haag Werkt is in staat het beleid te voeden vanuit de operatie en ontwikkeling in arbeidsmarkt en technologie
10. De organisatie-inrichting van Den Haag Werkt sluit aan en bouwt voort op structuren van de gemeente en de dienst SZW (waaronder: het Haags generiek functiehuis, de bestuurlijke begrotingscyclus, leidende principes van dienstverlening, leiderschapsprincipes en vergroting professionaliteit).

# Bijlage 4: communicatie

**A. Scope van deze communicatieparagraaf**

Deze communicatieparagraaf bevat naast de harde, technische communicatiemomenten die zijn vastgesteld binnen het SBK ook het verhaal over het waarom, de zachte kant van de communicatie. Deze twee onderdelen vullen elkaar aan. Hiermee voorziet deze communicatieparagraaf, naast de technische, juridische communicatie, in de menselijke noot. Deze is nodig voor het creëren van meer begrip en draagvlak.

Deze communicatieparagraaf richt zich niet op de doelgroepmedewerkers en kandidaten van Den Haag Werkt omdat de personele reorganisatie niet op hen van toepassing is. Desondanks is het goed steeds af te wegen of er sprake is van impact op doelgroepmedewerkers en/of kandidaten. In dat geval moet aparte communicatielijnen worden overwogen.

**Communicatiedoelstellingen**

*Kennis (bijdragen aan)*
Medewerkers weten wat hun rechten en plichten zijn tijdens een reorganisatie, weten wat er wanneer gaat gebeuren, ze weten waar ze informatie kunnen vinden over of in verband met de reorganisatie.
Medewerkers kennen het waarom van de verandering en de reorganisatie die daaruit voortvloeit.

*Houding (bijdragen aan)*
Medewerkers hebben een actieve houding tegenover de reorganisatie: zij halen en brengen informatie.
Medewerkers begrijpen het waarom van de verandering en de reorganisatie die daaruit voortvloeit.

*Gedrag (bijdragen aan)*
Medewerkers denken mee in de verandering.

Managers zijn in staat om onrust bij collega's weg te nemen, bieden ruimte voor gesprek en aandacht, pakken hun rol in de communicatie over de reorganisatie richting de medewerkers in hun team.

**Doelgroepen**

Primair

- Medewerkers van Den Haag Werkt
- Leden CMT Haeghe Groep en WSP
- Middenkader
- Overige medewerkers in vaste dienst (staf en uitvoering)
- Medewerkers met een bijzondere taakinvulling, afwijkend van hun functiebeschrijving
- Medewerkers in tijdelijke dienst
- BOR
- Externe collega's die 'hetzelfde werk' doen maar niet betrokken zijn bij de personele reorganisatie. Bij informatie over de reorganisatie moet steeds duidelijk zijn dat deze groep geen onderdeel is van de reorganisatie en dus ook geen recht heeft op plaatsing
- Pers

Secundair

- Doelgroepmedewerkers en kandidaten

- Overige medewerkers van de dienst SZW
- Overige medewerkers van de gemeente Den Haag
- Raad, wethouders

Communicatiestrategie: de lijn is, waar mogelijk, verantwoordelijk voor de communicatie. Waar nodig zetten specialisten in op onderwerpen die daarom vragen. Medewerkers worden bij voorkeur geïnformeerd door hun eigen manager. Een toelichting op het SBK of het Haags Generiek Functiehuis kan beter verteld worden door een specialist. Procesinformatie wordt gegeven door de manager. Hiervoor, en voor het bewaken van de uniformiteit, zal deze manager:

- Voorzien worden van ondersteunende communicatiemiddelen
- Op voorsprong worden gezet door vroegtijdige informatie (bijeenkomsten), bijvoorbeeld over wijzigingen in het proces, voortgang van het proces
- In zijn/haar eigen werkoverleg worden bijgepraat door de eigen manager

**Uitgangspunten Communicatie**

1. Communicatie is 'zo snel mogelijk'; wanneer de volgende stappen in het proces naar een plan van aanpak reorganisatie en de uitvoering van de reorganisatie worden gezet, worden medewerkers zo snel mogelijk geïnformeerd. Wanneer er nog geen inhoudelijke informatie kan worden verstrekt, verstrekken we procesinformatie.
2. Communicatie is altijd in Helder Haags (B1). Ook wanneer het gaat om technische, juridische informatie, bijvoorbeeld door de toevoeging van opleggers of het inzetten van meerdere/andere communicatiemiddelen tegelijkertijd.
3. Communicatie is waar mogelijk gepersonaliseerd.
4. Communicatie is planmatig (zie bijgevoegde planning voor communicatie naast de SBK-communicatie) en gekoppeld aan de vier oplevermomenten in het reorganisatieproces. Hierbij hoort ook dat de communicatie waar mogelijk gelijktijdig is.
5. Communicatie loopt waar mogelijk via de nieuwsbrief Den Haag Werkt en de reorganisatiepagina op Werknet. De nieuwsbrief en de pagina op Werknet vormen het platform waar vandaan informatie wordt verstrekt. Hiermee voorkomen we dat medewerkers een overkill aan informatie via verschillende kanalen krijgen aangeboden.
6. Communicatie is in de huisstijl van Den Haag Werkt.
7. Communicatie wordt waar mogelijk getoetst; waar mogelijk worden communicatiemiddelen en - plannen voorgelegd aan de ambassadeurs van de integratie. Zij zijn de oren en ogen in de organisatie.
8. Communicatie heeft een boegbeeld; de directeuren zijn de boodschappers van het reorganisatieverhaal en dus het boegbeeld van de reorganisatie. Zij zijn zichtbaar en dragen de boodschap uit. Medewerkers krijgen de gelegenheid met hen in gesprek te gaan. Dit draagt bij aan begrip en draagvlak.
9. Bijeenkomsten zijn zoveel mogelijk gemengd (WSP en HGR bij elkaar). Als dit om organisatorische redenen niet haalbaar is, worden de bijeenkomsten geleid door mensen uit beide organisaties. Hiermee wordt de gezamenlijkheid benadrukt.

**Communicatiemiddelen**

- Nieuwsbrief digitaal Den Haag Werkt, regulier

- Speciale digitale nieuwsbriefedities, bij belangrijk nieuws
- Nieuwsbrief Den Haag Werkt op papier
- Werknet
- Werknet met speciale pagina over de personele reorganisatie
- Werknet: bestaande pagina's over SBK
- Bijeenkomsten (bijvoorbeeld over plan van aanpak, SBK)
- Veel gestelde vragen en antwoorden
- E-mails
- Speciaal mailadres voor het stellen van vragen
- Factsheets voor managers, praatplaten, Powerpoint presentaties
- Contact mailadres voor het stellen van vragen over de reorganisatie
- Inloopspreekuur: wekelijks zijn op een vast moment en een vast plek projectleider, SBK deskundige en/of inhoudsdeskundige vanuit het management beschikbaar voor het beantwoorden van vragen
- Directielunches
- Rondje langs de velden
- Brieven op het huisadres
- Opleggers bij brieven die om een toelichting vragen

**Managementlagen (vergelijkbare)**

| Managementlagen Haeghe Groep | Managementlagen WSP |
|---|---|
| **Directeur** | Directeur |
| **Businessunitmanagers Service-unitmanagers** | Clustermanagers |
| | Managers |
| **Sectormanagers** | Hoofden |
| **Teammanagers** | Werkadviseurs, accountmanagers etc. |
| **Medewerkers** | |

**Planning reorganisatie en communicatie**

| Datum | Mijlpaal | Middel | Doel(groep) |
|---|---|---|---|
| **13 mei** | | Bijeenkomst voor leidinggevenden tot en met middenkader over plan van aanpak<br>Let op: verwachtingen managen: alles onder voorbehoud advies BOR | Middenmanagement informeren, op voorsprong zetten, voorbereiden op rol in de cascade |

| Datum | Mijlpaal | Middel | Doel(groep) |
|---|---|---|---|
| **Van 14 tot 20 mei** | | Roadshows door directie gwb, HR en BOR<br>PvA en overige op Werknet<br>Vraag en antwoord actualiseren en uitbreiden | Alle medewerkers informeren over concept plan van aanpak, gelegenheid bieden om vragen te stellen |
| **21 mei** | | Nieuwsbrief Den Haag Werkt | Alle medewerkers informeren |
| **Na advies BOR** | Start Plaatsingsprocedure | Mail aan medewerkers met informatie over plaatsing en belangstellingsregistratie, afgestemd op individuele situatie.<br>(bronbestand bij Karlijn Oomens)<br>Bericht in nieuwsbrief Den Haag Werkt en Werknet over het totale proces: belangstellingsregistratie, belangstellingsformulier, wel/geen assessments, plaatsingscommissie etc.<br>Inloopspreekuur<br>Speciaal e mailadres<br>Werknetpagina<br>Vraag en antwoord | Alle medewerkers informeren |
| **Tot de zomervakantie verschijnen nieuwsbrieven wekelijks** | | Nieuwsbrief Den Haag Werkt | Alle medewerkers informeren |
| **Derde kwartaal 2019** | Start plaatsingsproces | Mail aan alle betrokken medewerkers | |
| | Voorlopig plaatsingsplan naar AD voor vaststelling | Vooraankondiging in nieuwsbrief van brief op huisadres<br>Brief voornemen tot plaatsing op het huis adres<br>Bericht in nieuwsbrief en Werknet over laatste deel van het proces | |

| Datum | Mijlpaal | Middel | Doel(groep) |
|---|---|---|---|
| | Definitief plaatsingsplan | Vooraankondiging in nieuwsbrief van brief op huisadres<br>Brief met definitief plaatsingsbesluit op het huisadres. | |

## Bijlage 5: belangstellingsregistratie bij opgeheven functies

| Overzicht opgeheven functies (O) en uitwisselbare functies met krimp (K) | | | |
|---|---|---|---|
| **Organisatieonderdeel (positiekenmerk)** | **Roepnaam functie** | **Schaal** | **U/O** |
| HGR002000 HP Haeghe Productie | business unitmanager | S14 | O |
| HGR003000 SEG Haeghe Schoon en Groen | business unitmanager | S14 | O |
| HGR007200 CFA Control Financiën Automatisering | controller Werkbedrijf | S14 | O |
| HGR007560 BB Huisvesting | coördinator Facilitaire Diensten | S10 | U/K |
| SZW009410 Directie Werkgeversservicepunt | directeur Werkgeversservicepunt | S16 | O |
| SZW009420 Instroom, Kandidaatontwikkeling en Operationele ondersteuning | domeinmanager Instroom, Kandidaatontwikkeling en Ondersteuning | S13 | O |
| SZW009430 Werken en Begeleiden | domeinmanager Werken en Begeleiden | S13 | O |
| HGR007320 CMCO Communicatie Marketing Commerciële Ondersteuning | hoofd Communicatie, Marketing en Commerciële ondersteuning | S12 | O |
| Diverse afdelingen WSP | hoofd Instroom en Kandidaatontwikkeling | S10 | U/K |
| SZW009424 Operationele ondersteuning/Kwaliteitsondersteuning | hoofd Kwaliteitsondersteuning | S11 | O |
| SZW009424 Operationele ondersteuning/Backoffice | hoofd Operationele ondersteuning | S10 | O |
| SZW009424 Operationele ondersteuning/Administratie uitstroom | hoofd Operationele ondersteuning | S10 | O |
| SZW009424 Operationele ondersteuning/Balie & Facilitair | hoofd Operationele ondersteuning | S10 | U/K |
| SZW009422 Instroom en Kandidaatontwikkeling/Sollicitatiecentrum | hoofd Werken en Begeleiden | S10 | U/K |
| Diverse afdelingen Werkgeversservicepunt | hoofd Werken en Begeleiden | S10 | U/K |
| HGR007400 HRM Human Resource Management | manager HR | S14 | O |
| SZW009432 Werken en Begeleiden - Cluster 1 | manager Werken en Begeleiden | S13 | O |
| SZW009436 Werken en Begeleiden - Cluster STIP-Banen en Strategische projecten | manager Werken en Begeleiden | S13 | O |
| HGR007000 DIR Haeghe Groep Directie | officemanager | S08 | O |
| SZW009422 Instroom en Kandidaatontwikkeling | projectmanager | S10 | O |
| Diverse afdelingen Haeghe Groep | sectormanager a en b | S11 | U/K |

| | | | |
|---|---|---|---|
| HGR007000 DIR Haeghe Groep Directie | strategisch adviseur | S13 | O |
| HGR007450 HRM Advies | teammanager stafafdeling A | S12 | O |
| HGR007420 HRM Backoffice | teammanager stafafdeling B | S11 | O |
| HGR007250 CFA Automatisering & Informatie | teammanager stafafdeling B | S11 | O |

**Overzicht nieuwe functies (N) en uitwisselbare functies met formatieve ruimte (U) waar belangstelling voor geuit kan worden:**

| Organisatieonderdeel (positiekenmerk) | Roepnaam functie | Schaal | N/U | ruimte (fte) |
|---|---|---|---|---|
| Werkgeversdienstverlening (WGD) | domeinmanager | S14 | N | 1,0 |
| Werken In Opdracht (WIO) | domeinmanager | S15 | N | 1,0 |
| Instroom en Arbeidsontwikkeling (I&A) | domeinmanager | S14 | N | 1,0 |
| Portefeuille Sociaal Werkgeverschap | portefeuillemanager | S13 | N | 1,0 |
| Portefeuille Werk in Opdracht van de Toekomst | portefeuillemanager | S13 | N | 1,0 |
| Cluster Instroom, Perspectief en Arbeidsontwikkeling | clustermanager | S12 | N | 1,0 |
| Cluster Expertisecentrum | clustermanager | S12 | N | 1,0 |
| Cluster Zorg, Overheid en Zakelijke Dienstverlening | clustermanager | S12 | N | 1,0 |
| Cluster Horeca, Detailhandel, Logistiek en Techniek | clustermanager | S12 | N | 1,0 |
| Cluster Doelspecifieke Projecten | clustermanager | S13 | N | 1,0 |
| Strategisch accountmanagement | manager | S14 | N | 1,0 |
| Team Kennis-en Sollicitatiecentrum | hoofd Kennis- & Sollicitatiecentrum | S11 | N | 1,0 |
| Team Specialistenpool | hoofd Specialistenpool | S11 | N | 1,0 |
| Team Helpdesk | hoofd | S11 | N | 2,0 |
| Team Begeleiding na Plaatsing | senior jobcoach | S09 | N | 1,0 |
| Strategisch Accountmanagement | strategisch accountmanager | S12 | N | 4,0 |
| Strategisch Accountmanagement | domeinadviseur | S10 | N | 1,0 |
| Team Instroom en Arbeidsontwikkeling | casemanager Arbeidsontwikkeling | S09 | N | 25,0 |
| Instroom en Arbeidsontwikkeling | managementassistent | S07 | U | 2,0 |
| Strategisch accountmanagement | procesmanager | S11 | U | 3.8 |
| Werken In Opdracht (WIO) | teamleider | S08 | U | 8,0 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Cluster Expertisecentrum / Specialistenpool | senior adviseur HR | S11 | U | 0,8 |
| Cluster Expertisecentrum / Specialistenpool | adviseur HR | S10 | U | 5,3 |
| N.B. Dit zijn de functies waarvan wij op dit moment weten dat er formatieve ruimte is. Mocht er door personeelsverloop op nog meer functies formatieve ruimte ontstaan ten tijde van het plaatsingsproces dan zal hier door de PAC rekening mee gehouden worden. | | | | |

## Bijlage 6: verklarende woordenlijst en afkortingenlijst

*Over wie hebben we het in dit Plan van Aanpak?*

**Doelgroepmedewerkers:** Wsw-medewerkers en de medewerkers beschut van de Haeghe Groep
**Kandidaten:** inwoners van Den Haag die via de Participatiewet begeleid worden naar betaald werk.
**Medewerkers:** ambtenaren en beambten in vaste dienst van de gemeente Den Haag die betrokken zijn bij de reorganisatie.

*Handig om te weten over hoe we gaan werken*

**Domeinen**
Den Haag Werkt kent drie domeinen:

1. Instroom en Arbeidsontwikkeling (I&A): voor de ontwikkeling van kandidaten.
2. Werkgeversdienstverlening (WGD): voor sociaal werkgeverschap en creëren van werk- en ontwikkelplekken buitenshuis.
3. Werk in Opdracht (WIO): voor werk in opdrachten van opdrachtgevers voor, doelgroepmedewerkers en beschut medewerkers en leerwerkplekken voor kandidaten.

**Clusters en teams**
Onder de domeinen van het GWB vallen clusters. In de clusters zitten verschillende teams.

**MDR: Multidisciplinaire Resultaatteams**
In het domein WGD komen Multi Disciplinaire Resultaatteams (MDR). Deze teams bestaan uit professionals die zich richten op de kandidaat en ook uit professionals die zich richten op de werkgever. Dit zijn twee verschillende functies (zie ook van allround naar focus).
MDR's kunnen collega's uit expertteams betrekken bij het uitvoeren van hun opdracht.

**Expertteams**
In het domein I&A komen expertteams. In die expertteams zitten bijvoorbeeld alle HR-experts bij elkaar en is alle HR expertise voor de doelgroep gebundeld.

**Van allround naar specifiek**
Een aantal functies bij Den Haag Werkt krijgt een specifiek karakter in plaats van allround. Bijvoorbeeld: een accountmanager focust zich straks 'alleen' nog op de werkgever.

**Propositie**
We werken vanuit drie proposities:

1. Personeelsbemiddeling
2. Personeelsdienstverlening
3. Productie in eigen beheer

De propositie is de manier waarop we Den Haag Werkt in de markt zetten. Met andere woorden, de manier waarop we onze diensten aan klanten (werkgevers) gaan aanbieden.

**Triple win**
De nieuwe dienstverlening levert voordeel op voor drie partijen:

1. De werkgever geeft invulling aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen MVO, voert de Participatiewet uit en lost zijn personeelstekort op.
2. De kandidaat ontwikkelt zich, krijgt een certificaat, behoudt of krijgt economische zelfstandigheid.

3. De gemeente bevordert zelfstandigheid van burgers en bespaart op de kosten van uitkeringen

**Inclusieve arbeidsmarkt**
Een inclusieve arbeidsmarkt sluit niemand uit: ook mensen met een beperking hebben recht op werk.

**First place, then train**
De term *first place, then train* staat voor het principe dat Den Haag Werkt een kandidaat eerst plaatst bij een zo gewoon mogelijke werkgever. Bij die werkgever werken we aan zijn of haar ontwikkeling.

**Afkortingen**

***Die te maken hebben met de Haeghe Groep***

- BU: Businessunit (de Haeghe Groep heeft haar werk georganiseerd in drie BU's)
- CFA: Control, financiën en automatisering
- KAM: afdeling Kwaliteit Arbo en Milieu
- PMC: Product Markt Combinatie
  SU: Service Unit (SU's zijn de staf- en ondersteunende afdelingen bij de Haeghe Groep)

***Die te maken hebben met het GWB***

- BOR: Bijzondere ondernemingsraad
- BORIS: methodiek om leerlingen uit het praktijkonderwijs en het voortgezet speciaal onderwijs te helpen en begeleid worden bij het vinden en houden van een werkplek.
- I&A: Instroom en Arbeidsontwikkeling (naam van het eerste domein)
- IPV: Inkomen Participatie en Voorzieningen (directie van SZW)
- KGA: kandidaatgerichte aanpak
- MDR: Multidisciplinair resultaatteam
- SAM: afdeling Strategisch Accountmanagement
- TO: Tijdelijke Organisatie
- WIO: Werk in Opdracht (naam van het derde domein)
- WGD: Werkgeversdienstverlening (naam van het tweede domein)

***Die te maken hebben met de reorganisatie en het SBK***

- PAC: plaatsingsadviescommissie
- PIOFACH: afkorting van de bedrijfsvoeringsfuncties zoals: Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting
- SAC: selectieadviescommissie
- SBK: sociaal Beleidskader
- VWNW kandidaat: Van Werk Naar Werk kandidaat

***Die te maken hebben met de gemeentelijke organisatie***

- BEC: Bedrijfsvoerings Expertisecentrum
- COR: Centrale ondernemingsraad
- HGF: Haags generiek functiehuis
- IDC: Intern Dienstencentrum

- PPM: Project- en Programmamanagement, afdeling BOP van de dienst SZW
- PPS: Publiek Private Samenwerking
- Wnra: Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren

***Die te maken hebben met WSP***

- Bbz: Besluit bijstandverlening zelfstandigen (regeling die binnen WSP wordt uitgevoerd)
- BUIG: Budgetten gebundelde uitkeringen inkomensgerechtigden (budget dat bestemd is voor bijstandsuitkeringen)
- Wioaz: Wet Inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen (regeling die binnen WSP wordt uitgevoerd)
- IWW: In Werk Week (WSP-instrument voor arbeidsontwikkeling)
- STiP: Sociaal Traject in Perspectief (een Stip baan is een baan voor Hagenaars met een bijstandsuitkering, dit project uit 2017 loopt via WSP)