

Oplegvel Collegebesluit

Portefeuille C. van Velzen
W. van Duijn en R.J.A. van Noort
Telefoon 5113029 - 5114010 E-mail: w.v.duijn@haarlem.nl , rjanoort@haarlem.nl
CS/CC Reg.nr. 2010/30449
Te kopiëren:
B & W-vergadering van 16 maart 2010

Onderwerp

Doelmatigheidsonderzoek hoofdafdeling Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

DOEL: Besluiten

In artikel 5 “Rapportage en gevolgtrekking” van de “Verordening onderzoek doelmatigheid en doeltreffendheid van het door het college gevoerde bestuur van de gemeente Haarlem” staat:

- De uitkomsten van een onderzoek worden vastgelegd in een rapportage. Elke rapportage bevat tenminste een analyse van de onderzoeksresultaten en indien nodig aanbevelingen voor verbeteringen.
- Op basis van de resultaten van ieder onderzoek stelt het college indien nodig een plan van verbetering op. De rapportage en het plan van verbetering worden ter kennisgeving aan de raad en de gemeentelijke rekenkamercommissie aangeboden. Het college neemt op basis van het plan van verbetering organisatorische maatregelen.

B&W

1. Het college stemt in met bijgevoegd overzicht van conclusies uit de Rapportage Effectiviteit en Efficiency hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid, en vervolgacties.
2. Het besluit heeft geen financiële gevolgen.
3. Het besluit met bijgevoegd overzicht van conclusies en vervolgacties wordt ter kennisgeving gezonden aan de commissies Bestuur en Samenleving, en aan de Rekenkamercommissie.

Collegebesluit

Onderwerp: Doelmatigheidsonderzoek hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SoZaWe)

Reg. Nummer: CS/CC/2010/30449

1. Inleiding

In de periode juni – september 2009 heeft organisatieadviesbureau Berenschot een doelmatigheidsonderzoek bij de hoofdafdeling SoZaWe uitgevoerd.

2. Besluitpunten college

1. Het college stemt in met bijgevoegd overzicht van conclusies uit de Rapportage Effectiviteit en Efficiency hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid, en vervolgacties.
2. Het besluit heeft geen financiële gevolgen.
3. Het besluit met bijgevoegd overzicht van conclusies en vervolgacties wordt ter kennisgeving gezonden aan de commissies Bestuur en Samenleving, en aan de Rekenkamercommissie.

3. Beoogd resultaat

Met de in de bijlage genoemde vervolgacties wordt beoogd de tot nu toe behaalde resultaten te handhaven en de bedrijfsvoering verder te verbeteren.

4. Argumenten

Zie overzicht van conclusies en vervolgacties in de bijlage.

5. Kanttekeningen

6. Uitvoering

- De hoofdafdeling SoZaWe werkt de vervolgacties uit in een plan van aanpak, dat ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de directie. Maatregelen m.b.t. het werkdeel van de Wet Werk en Bijstand (participatiebudget) worden voorbereid voor politieke besluitvorming.
- De hoofdafdeling SoZaWe en de Concernstaf voeren gezamenlijk een taken → uren → formatieberekening uit voor het bedrijfsbureau van de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid, zodat een uitspraak kan worden gedaan over de benodigde overheadformatie op het bedrijfsbureau en de mogelijke overheadreductie binnen de hoofdafdeling SoZaWe.
- De invulling van de taakstelling op de afdeling Schuldhulpverlening wordt meegenomen in een apart collegebesluit Kleine reorganisatie Schuldhulpverlening.

7. Bijlage

Bijgevoegd is het overzicht met conclusies en uit te voeren vervolgacties. De volledige Rapportage Effectiviteit en Efficiency hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid van Berenschot wordt beschikbaar gesteld via het BIS en ter inzage gelegd bij de griffie.

Het college van burgemeester en wethouders

de secretaris

de burgemeester

Bijlage: Belangrijkste conclusies en vervolgacties doelmatigheidsonderzoek hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Conclusies

Belangrijke conclusies uit het door Berenschot uitgevoerde onderzoek zijn:

- Berenschot concludeert dat de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SoZaWe) het over het algemeen goed doet. De gemeente Haarlem heeft de afgelopen jaren veel geld bespaard op het inkomensdeel van de Wet Werk en Bijstand (WWB). De prestaties van Haarlem op dit terrein zijn beter dan het landelijk gemiddelde en beter dan bij de referentiegemeenten. De goede prestaties zijn te verklaren door enerzijds de prestaties van de hoofdafdeling SoZaWe; anderzijds heeft Haarlem waarschijnlijk voordeel van de modelspecificaties van het zogenaamde verdeelmodel voor het landelijke bijstandsbudget.
- De hoofdafdeling SoZaWe staat voor omvangrijke veranderingen, die ingrijpende effecten hebben op de bedrijfsvoering. Zo krijgen gemeenten steeds meer financiële verantwoordelijkheden met betrekking tot sociale zekerheidsregelingen en stelt de samenwerking met het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekering (UWV) eisen aan de bedrijfsvoering.
- De totale formatie van de hoofdafdeling SoZaWe is lager dan die van referentiegemeenten. Dit komt aan de ene kant, omdat Haarlem minder bijstandsgerechtigden heeft dan de referentiegemeenten; aan de andere kant komt dit door ingebouwde veiligheidskleppen voor efficiënt werken, zoals een kwaliteitszorgsysteem.
- Voor de klantmanagers Werk en Inkomen wordt een caseload van 80 bijstandsklanten gehanteerd, waarbij iedere klantmanager iedere week één intake-gesprek voert. Bij deze caseload heeft een klantmanager ongeveer 10 uur per klant per jaar voor re-integratieactiviteiten. De caseload is voor de klantmanagers goed hanteerbaar en kan worden gehandhaafd.

Bovenstaande conclusies worden integraal overgenomen. De conclusies die Berenschot in het onderzoek trekt met betrekking tot de taakstellingen die op de hoofdafdeling SoZaWe rusten, worden niet integraal overgenomen:

- Op basis van een begin 2009, ook door Berenschot, uitgevoerd formatieonderzoek is aan de hoofdafdeling SoZaWe een taakstelling op de overheadtaken opgelegd van 6,45 fte. De overhead van de hoofdafdeling zou na vermindering met deze 6,45 fte overeenkomen met de gemiddelde overhead van sociale diensten binnen vergelijkbare gemeenten. Berenschot stelt in het doelmatigheidsonderzoek dat slechts een totale besparing van 1,84 fte op de overhead bij de hoofdafdeling SoZaWe mogelijk is.

Reactie: Geen uitspraak wordt gedaan in het doelmatigheidsonderzoek over een mogelijke fte-reductie op financiën- en controlfuncties. Er is in het onderzoek geen rekening gehouden met de werkverdeling tussen Middelen & Services, Concerncontrol en het bedrijfsbureau SoZaWe.

Vervolgactie: Om een uitspraak te kunnen doen over de mogelijke overheadreductie binnen (het bedrijfsbureau van) de hoofdafdeling SoZaWe, voeren de hoofdafdeling SoZaWe en de Concernstaf/Concerncontrol gezamenlijk een taken → uren → formatieberekening uit.

- Er rust met ingang van 1-1-2010 een taakstelling van 1,87 fte op de afdeling Schuldhulpverlening van de hoofdafdeling SoZaWe. Berenschot zegt van deze taakstelling dat realisatie ervan niet realistisch is.

Reactie: In het doelmatigheidsonderzoek heeft Berenschot geen rekening gehouden met een (nog aan het college voor te leggen) kleine reorganisatie van de afdeling Schuldhulpverlening, waarbij de hoofdafdeling o.a. klantmanagement wil introduceren en waarbij zelfredzaamheid van klanten wordt gestimuleerd, zodat zij uit budgetbeheer kunnen stromen. Ook heeft Berenschot geen rekening gehouden met door het Rijk voor 2009, 2010 en 2011 beschikbaar gestelde middelen voor het wegwerken en voorkomen van wachtlijsten Schuldhulpverlening (voor Haarlem circa € 1 mln).

Vervolgactie: Rekening houdend met bovengenoemde twee ontwikkelingen wordt door de hoofdafdeling SoZaWe de opgelegde taakstelling binnen de afdeling Schuldhulpverlening ingevuld. De reorganisatie van de afdeling Schuldhulpverlening, inclusief de invulling van de taakstelling, wordt uitgewerkt in een apart collegebesluit Kleine reorganisatie Schuldhulpverlening.

Aanbevelingen

Berenschot doet in het onderzoek de onderstaande elf aanbevelingen. Op de aanbevelingen wordt een reactie gegeven en er worden vervolgacties benoemd.

1. Een laag WWB-volume en grote besparingen op het inkomensdeel zijn geen vanzelfsprekendheid. Wij bevelen aan om stevig te blijven sturen op een zo groot mogelijke zelfredzaamheid en een laag WWB-volume en daarmee lage uitgaven ten laste van het inkomensdeel.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling over.

2. Financieel management:

- Er moet rekening mee worden gehouden dat het budget werkdeel de komende jaren omlaag gaat. Nu moeten maatregelen worden genomen. De groei in Workfirst-plekken moet worden omgebogen. Zorg voor een adequate en actuele meerjarenraming in de begroting.
- Analyseer de oorzaak van de relatief grote vorderingen WWB. En neem zo mogelijk en wenselijk maatregelen om de omvang en het bedrag terug te brengen.
- Een kwart van het werkdeel wordt uitgegeven aan de oude ID-banen. Geadviseerd wordt om de afbouw te versnellen en middelen vrij te spelen om de ombuiging gedeeltelijk op te vangen.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling over. Mogelijke maatregelen, zoals het versneld afbouwen van ID-banen, worden uitgewerkt en voorbereid voor politieke besluitvorming.

3. Sturing (MT). Wij adviseren om in het MT meer tijd te besteden aan het doorgronden en het creëren van gezamenlijk draagvlak voor onderwerpen, bijvoorbeeld bij het opstellen van een jaarplan en de beleidsdoelstellingen. Dit voorkomt dat gedurende het jaar discussie ontstaat over de waarde van doelstellingen. Of verkeerde prioriteiten worden gegeven aan doelstellingen (bijvoorbeeld het streven naar trajectplaatsingen, dat ten koste kan gaan van snelle duurzame uitstroom). Wij denken dat daarmee de slagkracht van het MT wordt vergroot. Hier horen twee zaken bij. Het eerst is dat tijdens het MT er ook ruimte is om 'aan de rem te hangen' als de besprekingen te snel gaan. Het tweede is dat beslissingen door het MT ook door elk individueel lid volledig worden onderschreven en uitgedragen, ook al is men het er niet helemaal mee eens.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling over.

4. Beleidsvorming. Wij adviseren om bij de uitwerking van de strategie naar de implementatie in beleid meer de mogelijkheden en onmogelijkheden van de ICT te betrekken. Dit voorkomt dat beleidsbeslissingen van het MT niet worden ondersteund en werkzaamheden op een alternatieve wijze moeten worden uitgevoerd. Wij denken dat daarmee de efficiency in de organisatie wordt verbeterd.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling over.

5. Het verder inbedden van het integraal klantmanagement vinden wij een belangrijke opgave voor het vergroten van de effectiviteit van de organisatie.

- Wij adviseren om transparante doelstellingen rondom de benodigde competenties voor klantmanagers te benoemen. Door het management is onderkend dat hiervoor specifieke competenties nodig zijn die in beperkte mate ook aanwezig waren in de organisatie. Op dit onderdeel wordt met re-integratiecoaches gewerkt aan het verkrijgen van de benodigde competenties. Duidelijke doelstellingen hieromtrent zijn echter niet

opgenomen in het jaarplan. Daarnaast adviseren wij om een planning op te stellen met duidelijke mijlpalen.

Reactie: De inzet van de re-integratiecoaches vindt projectmatig plaats en eindigt op 1 maart 2010.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe benoemt doelstellingen, nadat is vastgesteld hoe de professionaliteitsbevordering na 1 maart 2010 wordt opgepakt.

- Wij adviseren om meer aandacht te besteden aan kennisdeling. Er is voor de klantmanagers een overzicht van trajecten die standaard worden ingekocht. Voor een goede afstemming op de behoefte van een klant is het ook mogelijk om maatwerk te leveren. Hiervoor hebben klantmanagers de ruimte om eigen bureaus te zoeken. Het is echter belangrijk dat de resultaten van deze bureaus met elkaar worden gedeeld. Hiervoor is het nodig dat de doelen voor een specifieke klant vooraf worden vastgelegd en dat de resultaten achteraf worden geëvalueerd. Het is belangrijk dat deze kennis wordt ontsloten aan andere klantmanagers.

Reactie: Om de resultaten van de re-integratieactiviteiten inzichtelijk te maken werkt de hoofdafdeling SoZaWe met ingang van 1 januari 2010 met de zogenaamde Participatieladder. De Participatieladder brengt de mate van participatie van burgers en de ontwikkeling daarvan in beeld, kan gemakkelijk worden toegepast en verwerkt in bestaande systemen, en leidt tot voor gemeenten vergelijkbare gegevens.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling, met de introductie van de Participatieladder, over.

- Wij adviseren meer aandacht te besteden aan intervisie. Dit is niet alleen nodig voor de klantmanagers, maar ook voor de teamleiders en de afdelingshoofden. Het vraagt namelijk van het management ook om een verandering.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling over.

- Een grote mate van autonomie voor de klantmanagers is wenselijk en noodzakelijk. Maar een professionele organisatie vraagt ook enige mate van standaardisering, zowel wat de dienstverlening aan de klant als de doelmatigheid in de werkwijze betreft.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling over.

6. Normeer de werklast van de klantmanagers. De tijd die beschikbaar gesteld wordt voor re-integratie is in belangrijke mate een keuze. Dat geldt ook voor de tijd die beschikbaar is ten tijde van hoog- dan wel laagconjunctuur. Gezien de kleine kans om regulier werk te vinden, is het denkbaar dat klanten tijdens laagconjunctuur op langduriger trajecten geplaatst worden en dat er minder energie wordt gestoken in bemiddeling. De benodigde tijd voor re-integratie voor de klantmanager gaat daardoor omlaag en de caseload kan omhoog. Laat de klantmanagers tijdschrijven om de doelmatigheid van de werkzaamheden te bevorderen en om meer inzicht te krijgen in het werkelijk benodigde aantal uren. Hanteer bij een beschikbare tijd voor re-integratie van tien uur per jaar per klant de huidige caseload van tachtig personen en één intake per jaar. Indien de instroom toeneemt (als gevolg van de crisis) moet de caseload noodzakelijk omlaag, omdat er anders onvoldoende tijd is om de aanvragen af te handelen.

Reactie: Op dit moment is het nog steeds zo dat de administratieve belasting van de klantmanagers ongewild hoog is.

Vervolgactie: De komende tijd wordt door de hoofdafdeling SoZaWe ingezet op het verder verlagen van de administratieve last door een versnelling van de intakeprocedure, vermindering van de bewijslast voor de klant en koppeling met externe systemen. De gemeentebrede impuls ten aanzien van de digitalisering is hiervoor een randvoorwaarde.

7. Integrale dienstverlening. Neem voldoende tijd voor de implementatie. Zorg in eerste instantie voor een gemeenschappelijk klantbeeld. Het klantbeeld heeft zowel betrekking op de klant werkzoekende als op de klant werkgever. Voor wat betreft

de werkgever zou de integrale dienstverlening verder dan nu (in de startnotitie ter zake) moeten worden uitgewerkt. Alle betrokkenen (UWV, Haarlem, omliggende gemeenten, zowel bestuurlijk als ambtelijk) moeten gelijktijdig in het proces worden meegenomen. Werk aan vertrouwen. Investeer in gezamenlijke bijeenkomsten, heisessies, cursussen en dergelijke.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling over.

8. Exitgesprekken. Als een klant uitstroomt dan worden momenteel geen exitgesprekken gehouden. Het is belangrijk dat deze gesprekken wel worden gehouden. Het ondersteunt de efficiency van de organisatie, omdat klanten van klantmanagers indien nodig kunnen worden overgedragen naar debiteurenbeheer en/of schuldhulpverlening. In dergelijke gesprekken kunnen dan afspraken worden gemaakt over eventuele realistische terugbetalingsregelingen (indien van toepassing). Overweeg de wenselijkheid om klanten nadat ze zijn uitgestroomd nog een bepaalde periode te volgen en te ondersteunen, om zo de duurzaamheid van de uitstroom te bevorderen.

Reactie: Het nut van exitgesprekken met klanten wordt onderschreven. Bij exitgesprekken zouden de klant, de klantmanagers en een medewerker debiteurenbeheer aanwezig moeten zijn. Het invoeren van exitgesprekken is echter pas dan mogelijk als de bij aanbeveling 6. beschreven vermindering van de administratieve last voor de klantmanagers is bereikt.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling over en werkt deze nader uit als de bij aanbeveling 6 beschreven vermindering van de administratieve last voor de klantmanagers is bereikt.

9. Managementinformatie. Wij adviseren om te werken aan de betrouwbaarheid en transparantie van de informatie en het managementinformatiesysteem. Het MIS moet expliciet aansluiten bij de organisatiedoelen, zodanig dat je het jaarplan feitelijk niet hoeft te kennen om te begrijpen wat de organisatiedoelen zijn. De monitoringsystematiek kent een eigen cyclus. De afdelingshoofden leggen periodiek verantwoording af in het MT op basis van het MIS. De prestaties zijn voor alle interne stakeholders inzichtelijk (inclusief andere hoofdafdelingen binnen de gemeente Haarlem en Concern Control). De afdelingshoofden zorgen voor een terugkoppeling naar hun eigen medewerkers.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling over.

10. Informatievoorziening. Voor het vergroten van de efficiëntie is het belangrijk dat de ICT-systemen de bedrijfsvoering van de Sociale Zaken en Werkgelegenheid optimaal ondersteunen. Wij adviseren om een informatiebeleidsplan op te stellen. De visie van de organisatie en de benodigde architectuur dienen daarin te worden beschreven. Dit vormt vervolgens de basis voor de inbreng in centrale overleggen binnen de gemeente Haarlem en de landelijke overleggen voor GWS4All. Wij adviseren daarnaast om databases (onder andere DKD en SUWInet) voor de klantmanagers te koppelen.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling over.

11. Vier de successen, beloon goede prestaties en laat medewerkers trots zijn op hun organisatie. Daar is alle aanleiding toe. Door het vieren van de successen wordt een grotere verwantschap met de eigen organisatie gecreëerd. Feitelijk is dit ook een vorm van communicatie over de missie en de doelstellingen: waar gaat het nu echt om? Het in het zonnetje zetten van medewerkers die een goede prestatie hebben geleverd, leidt tot extra motivatie en het geeft het goede voorbeeld.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling over.

Bijlage: Belangrijkste conclusies en vervolgacties doelmatigheidsonderzoek hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Conclusies

Belangrijke conclusies uit het door Berenschot uitgevoerde onderzoek zijn:

- Berenschot concludeert dat de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SoZaWe) het over het algemeen goed doet. De gemeente Haarlem heeft de afgelopen jaren veel geld bespaard op het inkomensdeel van de Wet Werk en Bijstand (WWB). De prestaties van Haarlem op dit terrein zijn beter dan het landelijk gemiddelde en beter dan bij de referentiegemeenten. De goede prestaties zijn te verklaren door enerzijds de prestaties van de hoofdafdeling SoZaWe; anderzijds heeft Haarlem waarschijnlijk voordeel van de modelspecificaties van het zogenaamde verdeelmodel voor het landelijke bijstandsbudget.
- De hoofdafdeling SoZaWe staat voor omvangrijke veranderingen, die ingrijpende effecten hebben op de bedrijfsvoering. Zo krijgen gemeenten steeds meer financiële verantwoordelijkheden met betrekking tot sociale zekerheidsregelingen en stelt de samenwerking met het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) eisen aan de bedrijfsvoering.
- De totale formatie van de hoofdafdeling SoZaWe is lager dan die van referentiegemeenten. Dit komt aan de ene kant, omdat Haarlem minder bijstandsgerechtigden heeft dan de referentiegemeenten; aan de andere kant komt dit door ingebouwde veiligheidskleppen voor efficiënt werken, zoals een kwaliteitszorgsysteem.
- Voor de klantmanagers Werk en Inkomen wordt een caseload van 80 bijstandsklanten gehanteerd, waarbij iedere klantmanager iedere week één intake-gesprek voert. Bij deze caseload heeft een klantmanager ongeveer 10 uur per klant per jaar voor re-integratieactiviteiten. De caseload is voor de klantmanagers goed hanteerbaar en kan worden gehandhaafd.

Bovenstaande conclusies worden integraal overgenomen. De conclusies die Berenschot in het onderzoek trekt met betrekking tot de taakstellingen die op de hoofdafdeling SoZaWe rusten, worden niet integraal overgenomen:

- Op basis van een begin 2009, ook door Berenschot, uitgevoerd formatieonderzoek is aan de hoofdafdeling SoZaWe een taakstelling op de overheadtaken opgelegd van 6,45 fte. De overhead van de hoofdafdeling zou na vermindering met deze 6,45 fte overeenkomen met de gemiddelde overhead van sociale diensten binnen vergelijkbare gemeenten. Berenschot stelt in het doelmatigheidsonderzoek dat slechts een totale besparing van 1,84 fte op de overhead bij de hoofdafdeling SoZaWe mogelijk is.

Reactie: Geen uitspraak wordt gedaan in het doelmatigheidsonderzoek over een mogelijke fte-reductie op financiën- en controlfuncties. Er is in het onderzoek geen rekening gehouden met de werkverdeling tussen Middelen & Services, Concerncontrol en het bedrijfsbureau SoZaWe.

Vervolgactie: Om een uitspraak te kunnen doen over de mogelijke overheadreductie binnen (het bedrijfsbureau van) de hoofdafdeling SoZaWe, voeren de hoofdafdeling SoZaWe en de Concernstaf/Concerncontrol gezamenlijk een taken → uren → formatieberekening uit.

- Er rust met ingang van 1-1-2010 een taakstelling van 1,87 fte op de afdeling Schuldhulpverlening van de hoofdafdeling SoZaWe. Berenschot zegt van deze taakstelling dat realisatie ervan niet realistisch is.

Reactie: In het doelmatigheidsonderzoek heeft Berenschot geen rekening gehouden met een (nog aan het college voor te leggen) kleine reorganisatie van de afdeling Schuldhulpverlening, waarbij de hoofdafdeling o.a. klantmanagement wil introduceren en waarbij zelfredzaamheid van klanten wordt gestimuleerd, zodat zij uit budgetbeheer kunnen stromen. Ook heeft Berenschot geen rekening gehouden met door het Rijk voor 2009, 2010 en 2011 beschikbaar gestelde middelen voor het wegwerken en voorkomen van wachtlijsten Schuldhulpverlening (voor Haarlem circa € 1 mln).

Vervolgactie: Rekening houdend met bovengenoemde twee ontwikkelingen wordt door de hoofdafdeling SoZaWe de opgelegde taakstelling binnen de afdeling Schuldhulpverlening ingevuld. De reorganisatie van de afdeling Schuldhulpverlening, inclusief de invulling van de taakstelling, wordt uitgewerkt in een apart collegebesluit Kleine reorganisatie Schuldhulpverlening.

Aanbevelingen

Berenschot doet in het onderzoek de onderstaande elf aanbevelingen. Op de aanbevelingen wordt een reactie gegeven en er worden vervolgacties benoemd.

1. Een laag WWB-volume en grote besparingen op het inkomensdeel zijn geen vanzelfsprekendheid. Wij bevelen aan om stevig te blijven sturen op een zo groot mogelijke zelfredzaamheid en een laag WWB-volume en daarmee lage uitgaven ten laste van het inkomensdeel.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling over.

2. Financieel management:

- Er moet rekening mee worden gehouden dat het budget werkdeel de komende jaren omlaag gaat. Nu moeten maatregelen worden genomen. De groei in Workfirst-plekken moet worden omgebogen. Zorg voor een adequate en actuele meerjarenraming in de begroting.
- Analyseer de oorzaak van de relatief grote vorderingen WWB. En neem zo mogelijk en wenselijk maatregelen om de omvang en het bedrag terug te brengen.
- Een kwart van het werkdeel wordt uitgegeven aan de oude ID-banen. Geadviseerd wordt om de afbouw te versnellen en middelen vrij te spelen om de ombuiging gedeeltelijk op te vangen.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling over. Mogelijke maatregelen, zoals het versneld afbouwen van ID-banen, worden uitgewerkt en voorbereid voor politieke besluitvorming.

3. Sturing (MT). Wij adviseren om in het MT meer tijd te besteden aan het doorgronden en het creëren van gezamenlijk draagvlak voor onderwerpen, bijvoorbeeld bij het opstellen van een jaarplan en de beleidsdoelstellingen. Dit voorkomt dat gedurende het jaar discussie ontstaat over de waarde van doelstellingen. Of verkeerde prioriteiten worden gegeven aan doelstellingen (bijvoorbeeld het streven naar trajectplaatsingen, dat ten koste kan gaan van snelle duurzame uitstroom). Wij denken dat daarmee de slagkracht van het MT wordt vergroot. Hier horen twee zaken bij. Het eerst is dat tijdens het MT er ook ruimte is om 'aan de rem te hangen' als de besprekingen te snel gaan. Het tweede is dat beslissingen door het MT ook door elk individueel lid volledig worden onderschreven en uitgedragen, ook al is men het er niet helemaal mee eens.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling over.

4. Beleidsvorming. Wij adviseren om bij de uitwerking van de strategie naar de implementatie in beleid meer de mogelijkheden en onmogelijkheden van de ICT te betrekken. Dit voorkomt dat beleidsbeslissingen van het MT niet worden ondersteund en werkzaamheden op een alternatieve wijze moeten worden uitgevoerd. Wij denken dat daarmee de efficiency in de organisatie wordt verbeterd.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling over.

5. Het verder inbedden van het integraal klantmanagement vinden wij een belangrijke opgave voor het vergroten van de effectiviteit van de organisatie.

- Wij adviseren om transparante doelstellingen rondom de benodigde competenties voor klantmanagers te benoemen. Door het management is onderkend dat hiervoor specifieke competenties nodig zijn die in beperkte mate ook aanwezig waren in de organisatie. Op dit onderdeel wordt met re-integratiecoaches gewerkt aan het verkrijgen van de benodigde competenties. Duidelijke doelstellingen hieromtrent zijn echter niet

opgenomen in het jaarplan. Daarnaast adviseren wij om een planning op te stellen met duidelijke mijlpalen.

Reactie: De inzet van de re-integratiecoaches vindt projectmatig plaats en eindigt op 1 maart 2010.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe benoemt doelstellingen, nadat is vastgesteld hoe de professionaliteitsbevordering na 1 maart 2010 wordt opgepakt.

- Wij adviseren om meer aandacht te besteden aan kennisdeling. Er is voor de klantmanagers een overzicht van trajecten die standaard worden ingekocht. Voor een goede afstemming op de behoefte van een klant is het ook mogelijk om maatwerk te leveren. Hiervoor hebben klantmanagers de ruimte om eigen bureaus te zoeken. Het is echter belangrijk dat de resultaten van deze bureaus met elkaar worden gedeeld. Hiervoor is het nodig dat de doelen voor een specifieke klant vooraf worden vastgelegd en dat de resultaten achteraf worden geëvalueerd. Het is belangrijk dat deze kennis wordt ontsloten aan andere klantmanagers.

Reactie: Om de resultaten van de re-integratieactiviteiten inzichtelijk te maken werkt de hoofdafdeling SoZaWe met ingang van 1 januari 2010 met de zogenaamde Participatieladder. De Participatieladder brengt de mate van participatie van burgers en de ontwikkeling daarvan in beeld, kan gemakkelijk worden toegepast en verwerkt in bestaande systemen, en leidt tot voor gemeenten vergelijkbare gegevens.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling, met de introductie van de Participatieladder, over.

- Wij adviseren meer aandacht te besteden aan intervisie. Dit is niet alleen nodig voor de klantmanagers, maar ook voor de teamleiders en de afdelingshoofden. Het vraagt namelijk van het management ook om een verandering.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling over.

- Een grote mate van autonomie voor de klantmanagers is wenselijk en noodzakelijk. Maar een professionele organisatie vraagt ook enige mate van standaardisering, zowel wat de dienstverlening aan de klant als de doelmatigheid in de werkwijze betreft.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling over.

6. Normeer de werklust van de klantmanagers. De tijd die beschikbaar gesteld wordt voor re-integratie is in belangrijke mate een keuze. Dat geldt ook voor de tijd die beschikbaar is ten tijde van hoog- dan wel laagconjunctuur. Gezien de kleine kans om regulier werk te vinden, is het denkbaar dat klanten tijdens laagconjunctuur op langduriger trajecten geplaatst worden en dat er minder energie wordt gestoken in bemiddeling. De benodigde tijd voor re-integratie voor de klantmanager gaat daardoor omlaag en de caseload kan omhoog. Laat de klantmanagers tijdschrijven om de doelmatigheid van de werkzaamheden te bevorderen en om meer inzicht te krijgen in het werkelijk benodigde aantal uren. Hanteer bij een beschikbare tijd voor re-integratie van tien uur per jaar per klant de huidige caseload van tachtig personen en één intake per jaar. Indien de instroom toeneemt (als gevolg van de crisis) moet de caseload noodzakelijk omlaag, omdat er anders onvoldoende tijd is om de aanvragen af te handelen.

Reactie: Op dit moment is het nog steeds zo dat de administratieve belasting van de klantmanagers ongewild hoog is.

Vervolgactie: De komende tijd wordt door de hoofdafdeling SoZaWe ingezet op het verder verlagen van de administratieve last door een versnelling van de intakeprocedure, vermindering van de bewijslast voor de klant en koppeling met externe systemen. De gemeentebrede impuls ten aanzien van de digitalisering is hiervoor een randvoorwaarde.

7. Integrale dienstverlening. Neem voldoende tijd voor de implementatie. Zorg in eerste instantie voor een gemeenschappelijk klantbeeld. Het klantbeeld heeft zowel betrekking op de klant werkzoekende als op de klant werkgever. Voor wat betreft

de werkgever zou de integrale dienstverlening verder dan nu (in de startnotitie ter zake) moeten worden uitgewerkt. Alle betrokkenen (UWV, Haarlem, omliggende gemeenten, zowel bestuurlijk als ambtelijk) moeten gelijktijdig in het proces worden meegenomen. Werk aan vertrouwen. Investeer in gezamenlijke bijeenkomsten, heisessies, cursussen en dergelijke.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling over.

8. Exitgesprekken. Als een klant uitstroomt dan worden momenteel geen exitgesprekken gehouden. Het is belangrijk dat deze gesprekken wel worden gehouden. Het ondersteunt de efficiency van de organisatie, omdat klanten van klantmanagers indien nodig kunnen worden overgedragen naar debiteurenbeheer en/of schuldhulpverlening. In dergelijke gesprekken kunnen dan afspraken worden gemaakt over eventuele realistische terugbetalingsregelingen (indien van toepassing). Overweeg de wenselijkheid om klanten nadat ze zijn uitgestroomd nog een bepaalde periode te volgen en te ondersteunen, om zo de duurzaamheid van de uitstroom te bevorderen.

Reactie: Het nut van exitgesprekken met klanten wordt onderschreven. Bij exitgesprekken zouden de klant, de klantmanagers en een medewerker debiteurenbeheer aanwezig moeten zijn. Het invoeren van exitgesprekken is echter pas dan mogelijk als de bij aanbeveling 6. beschreven vermindering van de administratieve last voor de klantmanagers is bereikt.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling over en werkt deze nader uit als de bij aanbeveling 6 beschreven vermindering van de administratieve last voor de klantmanagers is bereikt.

9. Managementinformatie. Wij adviseren om te werken aan de betrouwbaarheid en transparantie van de informatie en het managementinformatiesysteem. Het MIS moet expliciet aansluiten bij de organisatiedoelen, zodanig dat je het jaarplan feitelijk niet hoeft te kennen om te begrijpen wat de organisatiedoelen zijn. De monitoringsystematiek kent een eigen cyclus. De afdelingshoofden leggen periodiek verantwoording af in het MT op basis van het MIS. De prestaties zijn voor alle interne stakeholders inzichtelijk (inclusief andere hoofdafdelingen binnen de gemeente Haarlem en Concern Control). De afdelingshoofden zorgen voor een terugkoppeling naar hun eigen medewerkers.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling over.

10. Informatievoorziening. Voor het vergroten van de efficiëntie is het belangrijk dat de ICT-systemen de bedrijfsvoering van de Sociale Zaken en Werkgelegenheid optimaal ondersteunen. Wij adviseren om een informatiebeleidsplan op te stellen. De visie van de organisatie en de benodigde architectuur dienen daarin te worden beschreven. Dit vormt vervolgens de basis voor de inbreng in centrale overleggen binnen de gemeente Haarlem en de landelijke overleggen voor GWS4All. Wij adviseren daarnaast om databases (onder andere DKD en SUWInet) voor de klantmanagers te koppelen.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling over.

11. Vier de successen, beloon goede prestaties en laat medewerkers trots zijn op hun organisatie. Daar is alle aanleiding toe. Door het vieren van de successen wordt een grotere verwantschap met de eigen organisatie gecreëerd. Feitelijk is dit ook een vorm van communicatie over de missie en de doelstellingen: waar gaat het nu echt om? Het in het zonnetje zetten van medewerkers die een goede prestatie hebben geleverd, leidt tot extra motivatie en het geeft het goede voorbeeld.

Vervolgactie: De hoofdafdeling SoZaWe neemt deze aanbeveling over.

Berenschot

**Rapportage Effectiviteit en Efficiency
hoofdafdeling Sociale Zaken en
Werkgelegenheid**

Gemeente Haarlem

**Martin Heekelaar
Norbert de Blaay
Jelte de Kock
Anke van Wetten**

oktober 2009

Rapportage Effectiviteit en Efficiency hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Gemeente Haarlem

Inhoud	Pagina
1. Context	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Aanleiding	1
1.3 Vraagstelling	1
1.4 Leeswijzer	2
2. Methode van onderzoek	3
2.1 Inleiding	3
2.2 Definitie efficiëntie en effectiviteit	3
2.3 Normenkader	3
2.4 Werkwijze	4
3. Hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid	5
3.1 Inleiding	5
3.2 Organogram	5
3.3 Taken	6
3.4 Formatie	7
3.5 Aansturing	8
3.6 Overlegstructuur	9
3.7 Begroting en rekeningresultaat	9
3.8 Ontwikkelingen	10
4. Benchmark	12
4.1 Inleiding	12
4.2 Referentie gemeenten	12
4.3 Begrotingsbenchmark	12
4.4 Formatiebenchmark	15
4.5 WWB Benchmark	17
5. Resultaat	24
5.1 Inleiding	24
5.2 Strategie en beleid	24
5.3 Sturing en beheersing	25
5.4 Processen	27

5.5 Managementinformatie	35
5.6 Personeel	36
5.7 Informatievoorziening	47
5.8 Borging van kwaliteit	48
5.9 Cultuur	49
6. Conclusies en aanbevelingen	51
6.1 Inleiding	51
6.2 Algemene conclusies	51
6.3 Aanbevelingen	53

Bijlagen:

1. Referentiegemeenten benchmark Formatie en Begroting.
2. Literatuurlijst.
3. Overzicht van werkinstructies Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
4. Processen.
5. Benchmark WWB.
6. Gemeentefonds.
7. Bijstandsdebiteurenstatistiek Haarlem.
8. Ontheffingen van de sollicitatieplicht.
9. Bedrijfsvoeringsindicatoren WWB-benchmark SGBO.
10. Geïnterviewde personen

1. Context

1.1 Inleiding

Elk jaar doet de gemeente Haarlem doelmatigheidsonderzoeken in het kader van artikel 213a van de Gemeentewet. Het College van B. en W. heeft besloten tot het uitvoeren van een onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid. In de periode juni – september 2009 voerde organisatieadviesbureau Berenschot een doelmatigheidsonderzoek uit in opdracht van de gemeente bij de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

1.2 Aanleiding

Aan de keuze om de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid door te lichten, lagen de volgende redenen ten grondslag:

1. De hoofdafdeling kent een complex takenpakket. Intensieve klantcontacten, gedetailleerde regelgeving, maatwerk en ondersteunende systemen zorgen voor een grote diversiteit aan werkzaamheden. Om te komen tot efficiency en effectiviteit is het belangrijk dat de processen optimaal op elkaar afgestemd zijn. De crisis die zich ontrolt, heeft consequenties voor het aantal inwoners dat een beroep zal doen op bijstandsmiddelen. Dit zorgt voor een hogere werklast van de afdeling. Het onderzoek gaat in op de vraag of de afdeling zo is georganiseerd dat de verwachte toeloop binnen de bestaande structuren en taakverdelingen kan worden opgevangen.
2. De hoofdafdeling maakt gebruik van klantmanagers. De taken van het verlenen van een bijstandsuitkering en de re-integratie van klanten zijn ondergebracht in een functie: de klantmanager. De vastgestelde caseload is tachtig klanten per klantmanager. Met de verwachte toename van klanten is de vraag gerechtvaardigd of dit aantal optimaal is. Dit zal worden afgezet tegen de effectiviteit die bij een caseload van tachtig klanten kan worden bereikt.
3. De rijksoverheid heeft besloten dat er integrale dienstverlening tussen UWV en gemeentelijke sociale diensten moeten worden vormgegeven. De samenvoeging van het CWI en het UWV heeft gevolgen voor de instroom en uitstroom van klanten. Het heeft echter ook consequenties voor de wijze waarop de activiteiten door de gemeente en het UWV worden georganiseerd. In dit onderzoek wordt gekeken naar de mogelijke besparingen door integrale dienstverlening.

1.3 Vraagstelling

Het onderzoek geeft antwoord op de volgende vragen:

1. Breng in beeld in hoeverre de procesinrichting van de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid bijdraagt aan een doelmatige en effectieve dienstverlening. Betrek hierbij de aspecten opleidingsniveau, ICT, kwaliteitsbewustheid en oog voor de samenwerking.
2. Geef aan op welke wijze de doelmatigheid en effectiviteit van de processen kunnen worden verbeterd en geef aan wat de 'winst' is van deze verbeteringen. Doe een aanbeveling hoe dit kan worden gerealiseerd.

3. Maak in het onderzoek gebruik van een benchmark 'best practice'-gemeenten.
4. Hoe kan een inverdieneffect worden bereikt als gevolg van de fusie van CWI en UWV?
5. Motiveer wat de optimale omvang is van de caseload per klantmanager.

Bij de uitvoering van het onderzoek is de relatie tussen efficiëntie, effectiviteit, kwaliteit en klantgerichtheid als randvoorwaarde genoemd. De opdracht is zowel input als output en de kwaliteit van de werkprocessen in de analyse te betrekken.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de methode van onderzoek. Hoofdstuk 3 geeft een beschrijving van de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid van de gemeente Haarlem. In hoofdstuk 4 vindt een benchmark plaats met Sociale Zaken en Werkgelegenheid en een aantal referentie-gemeenten. Het betreft een begrotings-, formatie- en WWB-benchmark. In hoofdstuk 5 worden de resultaten van het doelmatigheidsonderzoek weergegeven. In hoofdstuk 6 worden de conclusies gepresenteerd en aanbevelingen gedaan voor een betere efficiëntie.

2. Methode van onderzoek

2.1 Inleiding

Hierna wordt de methode van het onderzoek kort toegelicht. Als eerste wordt de definitie van efficiëntie en effectiviteit uitgewerkt. Vervolgens worden de instrumenten voor het onderzoek besproken.

2.2 Definitie efficiëntie en effectiviteit

In het onderzoek zijn de begrippen efficiëntie en effectiviteit gehanteerd zoals geformuleerd in de 'Verordening onderzoeken doelmatigheid en doeltreffendheid van de gemeente Haarlem'¹:

Doelmatigheid (efficiëntie): De mate waarin de gewenste prestaties en beoogde maatschappelijke effecten worden gerealiseerd met een zo beperkt mogelijke inzet van middelen, of met beschikbare middelen zo veel mogelijk resultaat wordt bereikt.

Doeltreffendheid (effectiviteit): De mate waarin de gewenste prestaties en beoogde maatschappelijke effecten van het beleid daadwerkelijk worden behaald.

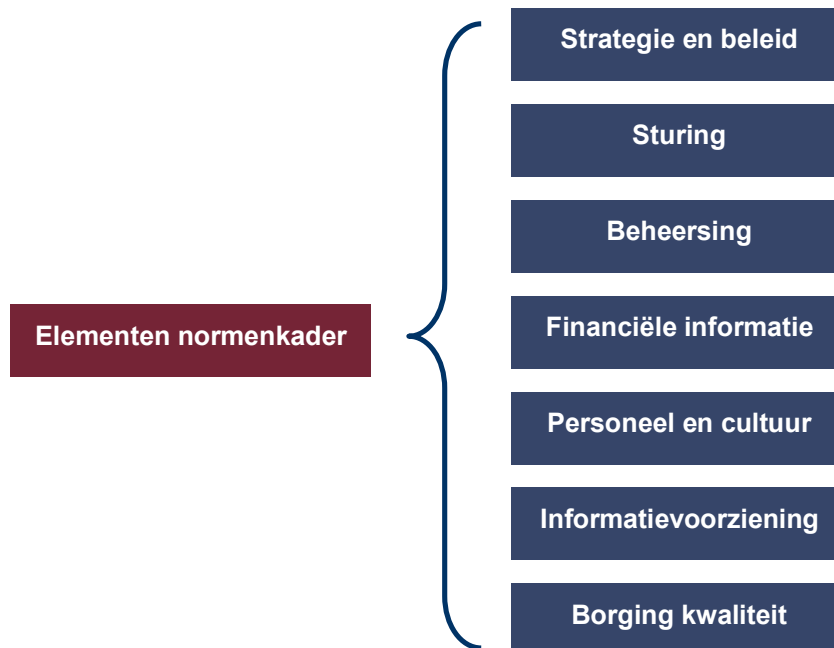
De kern van het onderzoek kan in twee vragen worden samengevat: (1) *Doen we de dingen goed?* En (2) *Doen we de goede dingen?* Vraag (1) verwijst naar de doelmatigheid en vraag (2) naar de doeltreffendheid. Aandacht voor deze twee vragen zorgt voor de door ons voorgestane integrale benadering.

2.3 Normenkader

Voor de uitvoering van het onderzoek naar doelmatigheid en doeltreffendheid wordt gebruik gemaakt van een normenkader. Het betreft eisen die aan de bedrijfsvoering worden gesteld op basis waarvan zekerheden in de organisatie zijn ingebouwd. Het normenkader bestaat uit de volgende elementen.

¹ Verordening onderzoek doelmatigheid en doeltreffendheid van het door het college gevoerde bestuur van de gemeente Haarlem', d.d. 15 november 2003.

Figuur 1: Elementen normenkader



Per aspect is nagegaan welke thema's relevant zijn voor de doelmatigheid en doeltreffendheid van de organisatie. Per element zijn de normen vastgesteld en zo is een zogenaamd normenkader ontstaan.

2.4 Werkwijze

De volgende methoden zijn gehanteerd voor de uitvoering van onderzoek:

- Documentstudie; de lijst van documenten is als bijlage opgenomen.
- Benchmarkonderzoek; Haarlem is vergeleken op verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering. Benchmarks zijn uitgevoerd op formatie, begroting en WWB.
- Enquête; van de dertig uitgezette enquêtes zijn in totaal 28 formulieren ingevuld.
- Interviews; voor het uitvoeren van het onderzoek zijn in totaal tien interviews uitgevoerd binnen de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid, het concern van de gemeente Haarlem en met het UWV Werkbedrijf. De bevindingen uit de enquêtes, benchmarks en de documentenanalyse zijn in de interviews getoetst en verder verdiept.
- Werkgroepsessie; er zijn drie werkgroepsessies georganiseerd. Er zijn twee sessies met klantmanagers uitgevoerd en één sessie met de re-integratiecoaches. Specifieke onderwerpen zijn in deze werksessies nader geanalyseerd: caseload, samenwerking UWV en re-integratie activiteiten van klantmanagers.
- Expertmeeting; met vertegenwoordigers van vier andere sociale diensten (Emmen, Amersfoort, Delft en Leiden) is een expertmeeting gehouden over de onderwerpen 'klantprocessen' en 'integrale dienstverlening'. Ter voorbereiding van de bijeenkomst zijn de deelnemende gemeenten apart geïnterviewd.

3. Hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid

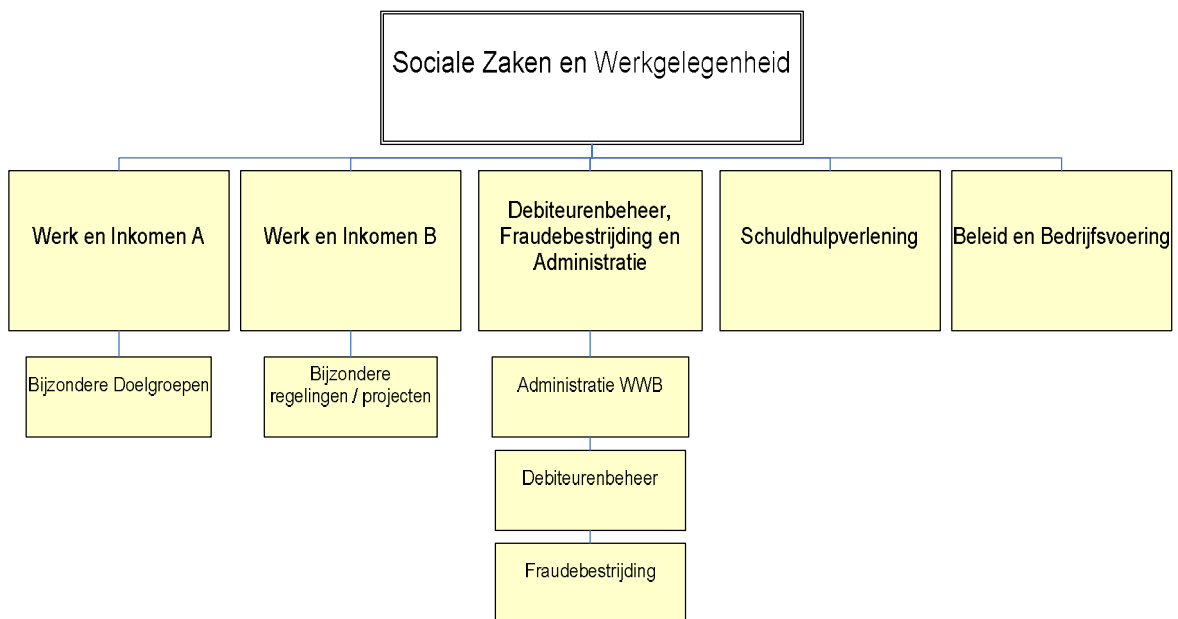
3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving van de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid gegeven. Er wordt ingegaan op de taken van de hoofdafdeling, de formatieontwikkelingen, financiële resultaten en (beleids)ontwikkelingen waarmee de hoofdafdeling rekening dient te houden.

3.2 Organogram

In de onderstaande figuur staat het organogram van de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Figuur 2: Organogram hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid



De hoofdafdeling bestaat uit vijf afdelingen. Het betreft drie afdelingen die de primaire taken uitvoeren: Werk en Inkomen A, Werk en Inkomen B en Schuldhulpverlening. Verder zijn er twee ondersteunende afdelingen: 'Beleid en Bedrijfsvoering' en 'Debiteuren, Fraudebestrijding en Administratie'². Hierna worden de taken van de hoofdafdeling beschreven.

² Dit is het organogram zoals door de hoofdafdeling SoZaWe gehanteerd. De afdeling Bureau en Werk is in het organogram niet opgenomen.

3.3 Taken

De hoofddoelstelling van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is klanten helpen voor zichzelf te zorgen. Het vinden van maatschappelijk gewaardeerd werk en het werken aan de capaciteiten van klanten om de eigen financiële huishouding te beheren, bevorderen de gewenste economische zelfredzaamheid. Misbruik van voorzieningen wordt krachtig bestreden. De operationele doelstellingen zijn meetbaar en worden gerealiseerd binnen de termijn van deze collegeperiode.

SoZaWe zorgt voor re-integratie van haar klanten in het arbeidsproces. Dit betekent dat klanten bij voorkeur zonder onderbreking deelnemen aan re-integratiegerichte activiteiten en regelmatig worden ingezet voor bijvoorbeeld Workfirst, werk in de openbare ruimte of gesubsidieerde arbeid. Daarnaast heeft de hoofdafdeling de opdracht actief de arbeidsmarkt op te gaan om de juiste baan bij de klant en de juiste klant bij de baan te vinden. De hoofdafdeling stimuleert klanten die niet kunnen werken tot sociale activering en een zinvolle dagbesteding.

De hoofdafdeling heeft haar opdracht vertaald naar vijf verschillende aandachtsgebieden:

1. **Werk:** De hoofdafdeling rust haar klanten zodanig toe, dat ze instromen in of doorstromen naar de arbeidsmarkt. Hierdoor kunnen zij in het eigen levensonderhoud voorzien en deelnemen aan de samenleving. Tot deze opdracht behoort ook de zorg voor de Haarlemmers die op de WSW zijn aangewezen.
2. **Inkomen:** De klanten worden (tussentijds) voorzien van een financieel bestaansminimum. Bovendien bestrijdt de hoofdafdeling de armoede in de stad door Haarlemmers met een laag inkomen de mogelijkheid van bijzondere bijstand te bieden.
3. **Fraude:** Om misbruik van gemeenschapsgeld te voorkomen en te bestrijden, ziet de hoofdafdeling het als haar opdracht een evenwicht te vinden in rechten en plichten voor de klanten. Uitgangspunt is het erkennen dat frauderisico's bestaan en dat hierop met risicogestuurde handhaving aan de poort en het bestandsbeheer wordt ingegrepen.
4. **Schuldhelpverlening:** Ook preventie en sanering van schulden rekent de hoofdafdeling tot haar taak. De hulp moet laagdrempelig zijn, met geringe wachttijden. Belemmering van maatschappelijk functioneren als gevolg van schulden moet worden verminderd door perspectief te bieden en zelfstandig beheer van de eigen (financiële) huishouding te bevorderen.
5. **Zorg en inburgering:** Er bestaat vaak een verband tussen verminderde economische zelfredzaamheid en bijvoorbeeld psychische zorgbehoefte of taalachterstand. Waar nodig zet de hoofdafdeling haar klanten op het juiste spoor richting hulp op het gebied van zorg en inburgering, hoewel deze niet tot de primaire taken behoren.

3.4 Formatie

In 2009 kent de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid een formatie van 142,4 f.t.e. en is er een tijdelijke formatie van 8,0 f.t.e. voor uitvoering van projecten (externe financiering).

Op 15 juni 2009 is door de directie van de gemeente Haarlem een overzicht van de formatie voor SoZaWe voor de komende jaren vastgesteld. Voor 2010 bestaat de formatieraming uit 144,3 vaste formatieplaatsen en 2,7 tijdelijke formatieplaatsen. De formatieraming voor 2011 bestaat uit 138,3 vaste formatieplaatsen. In de formatieraming voor 2011 zijn geen tijdelijke formatieplaatsen opgenomen. Over de voortzetting van de activiteiten voor de tijdelijke formatie heeft het College van B. en W. nog geen besluit genomen. Het betreft tijdelijke formatieruimte die uit tijdelijke dekkingsmiddelen wordt gefinancierd.

Tabel 1: Vastgestelde formatie hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid (f.t.e.)

Formatie hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid	2009		2010		2011	
	Vast	Tijdelijk	Vast	Tijdelijk	Vast	Tijdelijk
Beleid en Bedrijfsvoering	25,6		26,1		20,3	
Schuldhelpverlening	25,2		23,3		23,3	
Bureau en Werk		3,7		1,5		
Debiteurenbeheer, Fraudebestrijding en Administratie	40,0		37,3		37,3	
Werk en Inkomen A	24,3		27,0		27,0	
Werk en Inkomen B	24,9	3,3	27,9	1,2	27,9	
Management	2,4	1,0	2,4		2,4	
Totaal	142,4	8,0	144,3	2,7	138,3	0,0

De afdeling Beleid en Bedrijfsvoering heeft op 1 januari 2009 een vastgestelde formatie van 25,6 f.t.e. In 2010 loopt deze formatie nog iets op naar 26,1 f.t.e. In 2011 is de formatie opgehoogd met een projectmedewerker (0,66 f.t.e.).

Vanaf 2011 is op deze afdeling ook een taakstelling ingeboekt van 6,45 f.t.e.³. Bureau & Werk voert projecten uit voor de hoofdafdeling Sociale Zaken. Op 1 januari 2009 was de tijdelijke formatie daarvan vastgesteld op 3,7 f.t.e. De komende jaren wordt deze formatie naar verwachting voortgezet.

De afdeling Schuldhulpverlening heeft een formatie van 25,2 f.t.e. Vanaf 2010 is er een taakstelling van 1,9 f.t.e. ingeboekt.

De afdelingen Werk en Inkomen A en B hebben een formatie van respectievelijk 24,3 en 25,9 f.t.e. in 2009. Voor team A stijgt de formatie met 2,7 f.t.e. Voor het onderdeel team B stijgt de formatie met 3,0 f.t.e. De ophoging van in totaal 5,75 f.t.e. hangt samen met extra klantmanagers die naar verwachting nodig zijn voor de opvang van de verwachte verhoogde instroom van de crisis.

3.5 Aansturing

De hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft in januari 2007 een strategisch bedrijfsplan opgesteld. Het strategisch bedrijfsplan heeft als uitgangspunt een eenduidige missie, visie en strategie waarmee de hoofdafdeling:

- vanuit een zelfde inspiratie en motivatie en met een gemeenschappelijk denkkader kan werken
- keuzes kan maken en weloverwogen besluiten kan nemen in de samenhang van projecten en ontwikkelingen
- haar uitgangspunten binnen en buiten de organisatie kan uitdragen
- een besturingsfilosofie kan ontwikkelen: afweging van kosten, effectiviteit en efficiëntie
- bepaalt wat de gewenste bedrijfscultuur is.

Het strategisch bedrijfsplan van Sociale Zaken en Werkgelegenheid bestrijkt de periode 2007-2010. Deze periode valt samen met de periode van het collegeprogramma. Het doel van het bedrijfsplan is om de lijnen in de hoofdafdeling uit te zetten en daarmee prioriteiten in de bedrijfsvoering te stellen, te sturen en te motiveren en om haar legitimiteit te behouden.

Als vervolg op het bedrijfsplan wordt jaarlijks een jaarplan gemaakt waarin de vertaling plaatsvindt naar de verschillende afdelingen. Dit wordt door Sociale Zaken en Werkgelegenheid gezien als het managementcontract tussen de manager van de hoofdafdeling en de afzonderlijke afdelingsmanagers.

³ Op 1 januari 2008 was de formatie van het bedrijfsbureau op 22,1 f.t.e. Van deze formatie werd 13,99 toegerekend aan de overhead van de organisatie. Het betreft een toerekening conform de definitie die Berenschot hanteert voor overhead. Haarlem is vervolgens vergeleken met het laagste kwartiel van de overhead database. De totale bezuiniging op de overhead formatie van Beleid en Bedrijfsvoering komt daarmee op 5,27 f.t.e. (Bron 'formatieonderzoek overhead gemeente Haarlem' bijlage 6). De overige formatie van het bedrijfsbureau (9,11 f.t.e.) is volgens de definitie van Berenschot aan primaire taken van de afdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid gerelateerd. Deze formatie is van 9,11 f.t.e. in 2009 naar 8,11 f.t.e. verlaagd.

3.6 Overlegstructuur

De hoofdafdeling heeft een gestructureerde vaste overlegstructuur. Zo vergadert het MT elke week over beleidsontwikkelingen en bedrijfsvoering. Binnen de hoofdafdeling is het MT het enige besluitvormende overleg.

Elke afdeling heeft een afstemmingsoverleg. Daarnaast is er een coördinatorenoverleg tussen de bureauhoofden, de coördinator Kwaliteitszorg, coördinatoren Werk en Inkomen en de coördinatoren Debiteurenbeheer, Fraudebestrijding en Administratie.

Het hoofd Bedrijfsbureau organiseert thematische kwartaaloverleggen over re-integratie, bijzondere regelingen, bijzondere doelgroepen, schuldhulpverlening, fraudebestrijding en administratie. Deze kwartaaloverleggen zijn bedoeld om in kaart te brengen wat de wensen van de andere afdelingen zijn in de bedrijfsmatige en beleidsmatige ondersteuning en om elkaar op de hoogte te stellen van wat eraan komt. De werkprocessen van afdelingen worden vervolgens aangepast. De aanpassingen in de bedrijfsvoering lopen via het MT.

3.7 Begroting en rekeningresultaat

De doelstellingen, instrumenten, baten en lasten van de hoofdafdeling Sociale Zaken worden verantwoord in programma 7 Werk en Inkomen van de programmabegroting van de gemeente Haarlem. In de onderstaande tabel zijn de resultaten van de jaren 2005-2008 opgenomen.

Tabel 2: Lasten Programma 7 Werk en Inkomen (* € 1.000)

	2005	2006	2007	2008
Werk en re-integratie	22.406	21.184	23.464	37.11
Inkomen	64.990	61.718	48.967	46.223
Minimabeleid			7.128	7.646
Totaal	87.396	82.902	79.559	90.982

Hieronder lichten wij deze tabel kort toe.

De uitgaven op het onderdeel inkomen dalen van € 65 miljoen in 2005 naar € 54 miljoen in 2008. De lasten voor 2005 en 2006 zijn inclusief het minimabeleid. Vanaf 2007 is het minimabeleid, waaronder schuldhulpverlening, opgenomen in een aparte post. De uitgaven op het onderdeel 'werk en re-integratie' laten over de jaren heen een stijging zien.

De ontwikkelingen hangen samen met het gevoerde beleid. Er wordt zo veel mogelijk voorkomen dat mensen afhankelijk zijn van een bijstandsuitkering. Dit wordt onder meer gerealiseerd door mensen op Workfirst-trajecten te plaatsen. De uitgaven op het onderdeel 'werk en re-integratie' nemen daardoor toe. De uitgaven op het onderdeel 'inkomen' gaan daardoor omlaag. De uitgaven op het onderdeel 'werk en re-integratie' nemen ook toe, omdat met ingang van 2007 de door de hoofdafdeling verrichte re-integratiewerkzaamheden daaraan worden toegekend. De stijging in 2008 wordt verklaard door de WSW die vanaf dat jaar bij deze post is ondergebracht.

3.8 Ontwikkelingen

Er is een groot aantal (beleids)ontwikkelingen waarmee de hoofdafdeling rekening dient te houden. De belangrijkste ontwikkelingen voor de korte termijn zijn: geïntegreerde dienstverlening, de Wet op het participatiebudget, de Wet investeren in jongeren (WIJ), de bundeling van inkomensregelingen, de aanpak van de jeugdwerkloosheid, en de gevolgen van de crisis/recessie. Hieronder lichten wij deze ontwikkelingen kort toe.

Geïntegreerde dienstverlening

In het Coalitieakkoord benadrukt het kabinet het belang om de effectiviteit en inrichting van de keten(samenwerking werk en inkomen) te verbeteren om op die manier meer mensen aan het werk te krijgen. Van CWI, UWV en gemeenten wordt verwacht dat zij hun werkzaamheden op elkaar afstemmen om zo kwaliteit en effectiviteit van dienstverlening te verbeteren. Daartoe worden op lokaal niveau arbeidsmarktbeleid en re-integratie samengebracht in één loket, aldus het Coalitieakkoord⁴.

De Wet participatiebudget

De Wet participatiebudget is op 1 januari 2009 in werking getreden. Deze wet regelt dat de gemeentelijke middelen voor re-integratie (WWB-werkdeel), inburgering en volwasseneneducatie worden gebundeld in één specifieke uitkering voor gemeenten. Op dit moment is de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid verantwoordelijk voor het WWB-werkdeel; de hoofdafdeling Stadszaken is verantwoordelijk voor inburgering en volwasseneneducatie. Met de hoofdafdeling Stadszaken vindt overleg plaats over de taakverdeling in de toekomst. De bedoeling is de inburgeringstaken en -middelen over te hevelen naar de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

De Wet investeren in jongeren

Op 1 oktober 2009 treedt de Wet investeren in jongeren in werking. Jongeren onder de 27 jaar die bij de gemeente aankloppen omdat ze niet in hun levensonderhoud kunnen voorzien, krijgen een werk- of leeraanbod, of een combinatie van beide aangeboden.

Bundeling inkomensregelingen

Per 1 januari 2010 worden de financiële middelen voor de IOAW, IOAZ, WWK en het Bbz (voor startende ondernemers) gebundeld met het I-deel van de WWB. Het gecombineerde declaratie- en budgetstelsel voor deze regelingen wordt vervangen door volledige budgetfinanciering.

De aanpak van de jeugdwerkloosheid

Een plan van aanpak wordt momenteel opgesteld en voor 15 augustus ingediend bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Voor Haarlem en regiogemeenten is € 1,2 miljoen toegekend.

⁴ Uit de meicirculaire 2008.

Crisis/recessie

Nederland verkeert als gevolg van de kredietcrisis in een recessie. De werkgelegenheid in Nederland neemt hierdoor af. Hierdoor zullen naar verwachting ook meer mensen in Haarlem werkloos worden en zullen meer niet-werkenden werk zoeken in Haarlem. Ook zullen naar verwachting meer Haarlemmers aanspraak maken op de bijstand. Deze effecten doen zich in de eerste helft van 2009 nog niet voor. In de periode januari 2009 – juni 2009 is het aantal bijstandsontvangers (WWB) kleiner dan in dezelfde maanden van 2008. In de periode januari 2009 – mei 2009 blijken er minder niet-werkende werkzoekenden te zijn dan in dezelfde maanden een jaar eerder (uit de derde recessiemonitor van de gemeente). In de vierde recessiemonitor (moet nog verschijnen) wordt een stijging van het aantal jeugdwerklozen zichtbaar. De gevolgen van de crisis zijn al wel merkbaar in het aantal mensen op Workfirst.

4. Benchmark

4.1 Inleiding

Voor het onderzoek is de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid vergeleken met andere referentiegemeenten, oftewel benchmarks. In dit hoofdstuk worden de resultaten van deze benchmarks gepresenteerd. De volgende drie benchmarks zijn uitgevoerd:

- Begrotingsbenchmark.
- Formatiebenchmark.
- WWB-benchmark.

Hieronder worden per benchmark de resultaten weergegeven.

4.2 Referentie gemeenten

Voor de vergelijking van de hoofdafdeling is het van belang dat vergelijkbare gemeenten worden geselecteerd. Bij het uitvoeren van een benchmark is het belangrijk dat 'appels met appels' worden vergeleken. Voor de benchmark hebben wij 100.000+gemeenten (of gemeenten die daar dicht tegen aanzitten) geselecteerd. Berenschot heeft een uitgebreide database met de formatiegegevens van gemeenten. In deze database zijn echter niet alle gemeenten opgenomen.

Voor de begrotings- en formatiebenchmark zijn de volgende dertien gemeenten geselecteerd:

Amersfoort, Arnhem, Delft, Dordrecht, Emmen, Enschede, Groningen, Haarlemmermeer, 's Hertogenbosch, Tilburg, Westland, Zaandam, Zwolle.

In de WWB-benchmark is in overleg met de opdrachtgever een andere set referentiegemeenten gehanteerd. Daarop wordt hierna verder ingegaan.

4.3 Begrotingsbenchmark

4.3.1 Inleiding

Voor het uitvoeren van de begrotingsbenchmark maken wij gebruik van CBS-gegevens (2009). Gemeenten zijn verplicht om hun begrotingscijfers op uniforme wijze aan het CBS aan te leveren. Deze gegevens zijn openbaar. We hebben van Haarlem en van elk van de referentiegemeenten de begrotingscijfers (lasten, baten en saldo) op de sociale hoofdtaken opgenomen in een aparte database. Ditzelfde hebben we gedaan voor een aantal sociale indicatoren die worden gebruikt voor de berekening van de gemeentefondsuitkering. Vervolgens hebben we Haarlem vergeleken met het gemiddelde van de referentiegroep.

4.3.2 Sociale indicatoren

In de onderstaande tabel zijn de sociale indicatoren van de gemeente Haarlem vergeleken met de referentiegroep⁵.

Tabel 3: Outputindicatoren sociale structuur benchmarkgemeenten Bron: CBS

Outputindicatoren sociale structuur	Haarlem	Gemiddelde referentiegroep	Afwijking Haarlem - gemiddelde
Jong (20-) per 1.000 inwoners	216	232	-7%
Oud (65+) per 1.000 inwoners	152	136	11%
Oud (75-85) per 1.000 inwoners	54	47	14%
Lage inkomens per 1.000 inwoners	162	143	13%
Lage inkomens met drempel per 1.000 inwoners	112	96	17%
Bijstandsontvangers per 1.000 inwoners	20,9	24	-14%
Uitkeringsontvangers per 1.000 inwoners	87	86	1%
Minderheden per 1.000 inwoners	95	79	20%
Eenouderhuishoudens per 1.000 inwoners	32	30	9%

Bron: CBS

Over het algemeen kan worden gesteld dat de gemiddelde leeftijd van de inwoners in Haarlem wat hoger is dan gemiddelde leeftijd in de referentiegemeenten. Daarnaast heeft Haarlem meer lagere inkomens per 1.000 inwoners. Dit wordt mogelijk verklaard door het hoge aantal WAO'ers in Haarlem. We zien nog twee andere opvallende afwijkingen. Haarlem heeft 95 minderheden per 1.000 inwoners. Dat is meer dan gemiddeld. Het aantal bijstandsontvangers in Haarlem bedraagt 21 per 1.000 inwoners, wat minder is dan gemiddeld (zie ook hierna in WWB-benchmark).

⁵ Apeldoorn, Amersfoort, Delft, Emmen, Groningen.

4.3.3 Uitgaven hoofdtaken

In de onderstaande tabel staan de belangrijkste uitgaven opgenomen van de sociale hoofdtaken van de gemeentelijke organisaties. De gemeente Haarlem wordt vergeleken met de referentiegemeenten.

Tabel 4: Uitgaven per hoofdtaak per 1.000 inwoners Bron: CBS

	Haarlem	Gemiddelde referentiegroep	Afwijking Haarlem - Gemiddelde
<i>Sociale voorz. en maatschappelijke dienstverlening</i>	€ 917.879	€ 1.021.881	-10%
Bijstandsverlening	€ 306.861	€ 319.747	-4%
Inkomensvoorzieningen vanuit het Rijk/bijzondere regelingen	€ 21.731	€ 12.580	73%
Gemeentelijk minimabeleid	€ 38.699	€ 46.566	-17%
Werkgelegenheid	€ 230.718	€ 299.911	-23%

Bron: CBS

In vergelijking tot de referentiegemeenten besteedt de gemeente Haarlem 4% minder aan bijstandsverlening dan de andere gemeenten, terwijl het aantal bijstandsgerechtigden 14% lager is. Mogelijk wijst dat erop dat Haarlem gemiddeld hogere uitkeringen verstrekt dan in de referentiegroep.

De gemeente Haarlem besteedt relatief veel middelen aan bijzondere regelingen uit de inkomensvergoeding van het Rijk⁶. De uitgaven bedragen 73% meer dan in de referentiegemeenten.

Ten aanzien van het minimabeleid besteedt de gemeente Haarlem minder dan de referentiegemeenten. Dat valt op, omdat het aantal lage inkomens hoger is dan gemiddeld, waardoor je op het eerste gezicht hogere uitgaven aan minimabeleid zou verwachten.

4.3.4 Inkomsten op hoofdtaken

De gemeente Haarlem ontvangt van de rijksoverheid middelen voor uitvoeren van haar taken. De middelen worden onder meer verstrekt via het Gemeentefonds, het inkomensdeel en het werkdeel. Deze middelen worden toegekend op basis van vastgestelde indicatoren. De score op deze indicatoren bepaalt vervolgens de hoogte van de inkomsten. In de volgende tabel staan de inkomsten opgenomen op het terrein van 'sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening'.

⁶ Betreft de gemeentelijke taken bij de uitvoering van inkomensvoorzieningen vanuit het Rijk. Het betreft specifieke regelgeving als: de Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers (IOAW), de Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen (IOAZ) en - vanaf 2005 - de Wet werk en inkomen kunstenaars (voorheen: de Wet inkomensvoorzieningen kunstenaars (Wik)).

Tabel 5: Inkomsten per hoofdtaak per 1.000 inwoners Bron: CBS

Taak	Haarlem	Gemiddelde referentiegroep	Afwijking Haarlem - Gemiddelde
<i>Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening</i>	€ 562.137	€ 637.834	-12%
Bijstandsverlening	€ 281.069	€ 259.888	8%
Inkomensvoorzieningen vanuit het Rijk/bijzondere regelingen	€ 14.526	€ 10.406	40%
Gemeentelijk minimaleid	€ 0	€ 4.529	-
Werkgelegenheid	€ 217.170	€ 275.799	-21%

Bron: CBS

In vergelijking tot de referentiegemeente ontvangt de gemeente Haarlem meer middelen voor bijstandsverlening. In totaal wijkt dit bedrag met ongeveer 8% af van de referentiegemeenten. Dit is opvallend te noemen omdat Haarlem minder bijstandsgerechtigden heeft dan gemiddeld.

De gemeente Haarlem ontvangt relatief veel middelen voor bijzondere regelingen uit de inkomensvergoeding van het Rijk⁷. Het gaat om ruim 40% meer dan de referentiegemeenten. Hier staan evenwel hogere uitgaven tegenover (73%).

4.4 Formatiebenchmark

De formatie die Haarlem op de sociale hoofdtaken inzet, zijn vergeleken met de referentiegemeenten. De benchmark vergelijkt de totale gemeentelijke formatie per taak. Om de formatie vergelijkbaar te maken, hebben we deze uitgedrukt in f.t.e.'s per 1.000 inwoners. In de tabel staan de verschillende hoofdtaken opgenomen.

Tabel 6: Formatiebenchmark per 1.000 inwoners

Taak	Gemiddelde referentiegroep (groot)	Haarlem SoZaWe	Vershil
Uitvoering sociale recherche	0,07	0,09	22%
Kredietbank/schuldhelpverlening	0,17	0,16	-5%
Sociale dienst	0,90	0,52	-42%
Sociale voorzieningen	0,10	0,07	-33%

⁷ Betreft de gemeentelijke taken bij de uitvoering van inkomensvoorzieningen vanuit het Rijk. Het betreft specifieke regelgeving als: de Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers (IOAW), de Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen (IOAZ) en - vanaf 2005 - de Wet werk en inkomen kunstenaars (voorheen: de Wet inkomensvoorzieningen kunstenaars (Wik)).

De hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid zet op nagenoeg alle taken minder formatie in dan gemiddeld binnen de dertien referentiegemeenten. Met name op de Sociale Dienst en voor de beleidstaken van de Sociale Dienst⁸ wordt minder formatie ingezet.

Voor de Sociale Dienst is de formatie eveneens berekend als percentage van het aantal bijstandsgerechtigden. Als de omvang van de formatie van de Sociale Dienst in dat geval vergeleken wordt met de referentiegroep, blijkt het verschil minder groot, maar scoort Haarlem altijd nog 29% lager.

In de formatie van de Sociale Dienst zit daarnaast formatie voor re-integratie. Als klantmanagers uren aan re-integratie besteden dan worden deze verrekend met het werkdeel. Op basis van tijdschrijven is de formatie die daaraan besteed wordt, berekend op ongeveer 7 f.t.e. De afwijking ten opzichte van de benchmark stijgt daardoor.

Voor de uitvoering van de Sociale Recherche zet Sociale Zaken en Werkgelegenheid meer formatie in dan gemiddeld. Voor een klein deel wordt dit veroorzaakt doordat Haarlem ook voor de gemeente Velsen de Sociale Recherche uitvoert. In totaal gaat het om 0,67 f.t.e. voor de gemeente Velsen⁹. Als de omvang van de formatie van de Sociale Recherche per bijstandsgerechtigde wordt vergeleken dan komt het aantal nog hoger uit¹⁰.

De omvang van Schuldhulpverlening ligt rondom het gemiddelde (met 5% lager). Dit terwijl daar ook de taken voor sociaal bewindvoerder worden uitgevoerd. Dit is een taak die relatief veel gemeenten niet zelf uitvoeren. Voor de uitvoering van de taken van de sociaal bewindvoerder wordt 1,78 f.t.e. ingezet. Voor de uitvoering van de taken ontvangt de gemeente ook een bijdrage.

Op de beleidsmatige taken scoort de afdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid lager (33%) dan de referentiegemeenten.

⁸ Gedacht kan worden aan de beleidsmatige taken bijstandsverlening, werkgelegenheid (bijvoorbeeld sociale werkvoorziening, werkgelegenheidsinitiatieven, werkgelegenheidsprojecten), inkomensvoorziening (bijvoorbeeld IOAZ, WWIK), overige sociale zekerheidsregelingen (bijvoorbeeld eenmalige uitkeringen gebaseerd op de relevante sociale zekerheidswetten en -regelingen) en gemeentelijk minimabeleid (bijvoorbeeld bijzondere bijstand, kwijtschelding lokale belastingen).

⁹ Sinds 2009 wordt ook 1 f.t.e. van de Sociale Recherche ingezet voor de omliggende gemeenten.

¹⁰ Ten opzichten van het gemiddelde komt de omvang van de formatie in vergelijking met het aantal bijstandsgerechtigden van de gemeente Haarlem 42% hoger uit.

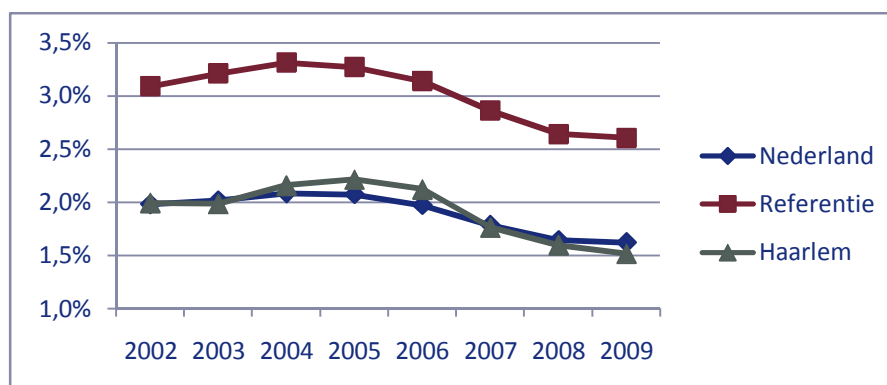
4.5 WWB Benchmark

Voor de doorlichting is een aantal belangrijke WWB-indicatoren van de gemeente Haarlem vergeleken met de WWB-indicatoren in andere gemeenten.

4.5.1 Bijstandsvolume

Een belangrijke doelstelling van de gemeente Haarlem is om het aantal mensen dat afhankelijk is van een bijstandsuitkering zo laag mogelijk te houden. In de WWB-benchmark wordt gekeken hoe de volumeontwikkeling in Haarlem zich verhoudt tot de totale ontwikkeling in Nederland en de gemiddelde ontwikkeling in een groep referentiegemeenten. Referentiegemeenten zijn met Haarlem vergelijkbare gemeenten. De groep is samengesteld in overleg met de opdrachtgever¹¹. De vergelijking vindt plaats voor de groep bijstandsgerechtigden jonger dan 65 jaar aan de hand van de maatstaf bijstandsdichtheid. De bijstandsdichtheid is het aantal bijstandsgerechtigden per honderd inwoners.

Grafiek 1: Bijstandsdichtheid (aantal bijstandsgerechtigden < 65 jaar per 100 inwoners)



Bron CBS, bewerking Berenschot

In Haarlem doet zich een interessante ontwikkeling voor. Uit de grafiek blijkt dat tot 2005 landelijk sprake was van een toename van het aantal bijstandsgerechtigden. Ook in Haarlem steeg het aantal bijstandsgerechtigden. Echter, de stijging in Haarlem was sterker dan in de rest van Nederland. Ook steeg het bijstandsvolume in Haarlem sneller dan in de referentiegemeenten. Kortom, de resultaten in Haarlem bleven tot 2005 voor wat betreft het aantal mensen dat afhankelijk is van een uitkering achter bij de resultaten in andere gemeenten.

Vanaf 2005 trad een daling op in het aantal bijstandsgerechtigden. Deze daling was het gevolg van een betere economische ontwikkeling, maar waarschijnlijk had ook de invoering van de WWB in 2004 - zowel landelijk als in Haarlem - een positief effect op de volumeontwikkeling. Terwijl de prestaties van Haarlem tot 2005 achterbleven bij andere gemeenten, was vanaf 2005 juist sprake van betere prestaties. Het aantal bijstandsgerechtigden ging in Haarlem sneller omlaag dan gemiddeld in andere gemeenten.

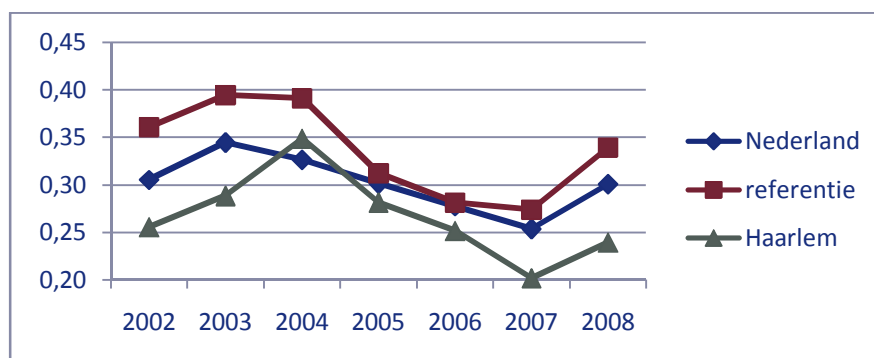
¹¹ Apeldoorn, Delft, Arnhem, Emmen, Groningen.

In zijn algemeenheid ligt het bijstandsvolume in Haarlem op een relatief laag niveau. De bijstandsdichtheid ligt op dit moment op circa 1,5%, terwijl de bijstandsdichtheid in de referentiegemeenten groter is dan 2,5%. Waarschijnlijk wordt de relatief lage bijstandsdichtheid mede veroorzaakt door de gunstige economische omstandigheden in de regio rond Haarlem. Deze conclusies worden ondersteund door een onderzoek dat in opdracht van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is uitgevoerd door onderzoeksbureau APE.

4.5.2 Instroom en uitstroom

Naast de omvang van het volume kan ook de hoogte van de instroom en de uitstroom van bijstandsgerechtigden een indicatie geven van de prestaties van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Een lage instroom kan erop duiden dat de gemeente erin slaagt uitkeringsafhankelijkheid zo veel mogelijk te voorkomen. Een lage instroom is voorts van belang omdat het de uitvoeringskosten van de organisatie dempt.

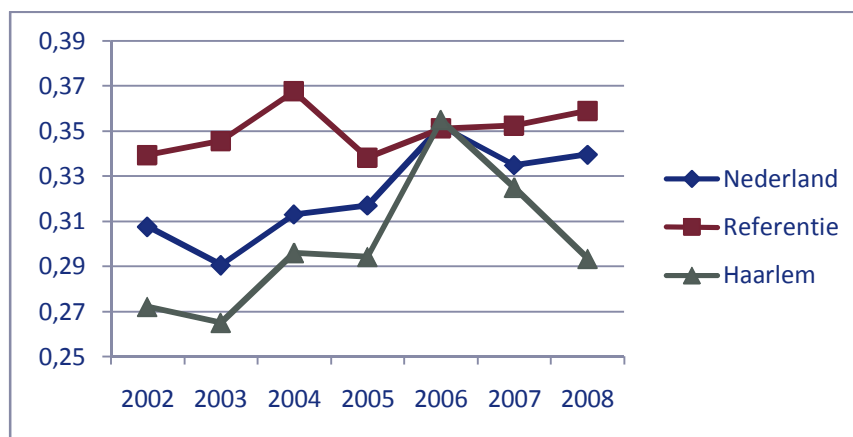
Grafiek 2: Instroom WWB per bijstandsgerechtigde < 65 jaar



Bron CBS, bewerking Berenschot

De instroom in Haarlem is relatief laag. De instroom als percentage van het aantal bijstandsgerechtigden ligt onder het landelijk gemiddelde en onder de referentiegemeenten (zie de volgende grafiek). Wel was in de periode tot 2004 een zelfde effect te zien als bij het volume. De jaarlijkse instroom liep toen sterker op dan landelijk en dan bij de referentiegemeenten. Maar na 2004 ging het weer de goede kant op. Sindsdien gaat de instroom jaarlijks sneller omlaag dan in de andere gemeenten.

Grafiek 3: Uitstroom WWB per bijstandsgerechtigde (< 65 jaar)



Bron CBS, bewerking Berenschot

De uitstroom in Haarlem is ook lager dan in de andere gemeenten. Dat is waarschijnlijk een direct gevolg van de lage instroom. Immers, hoe minder mensen er instromen, hoe minder er uit kunnen stromen. In de hiervoor genoemde analyse van APE is nagegaan welke verdere mogelijkheden er zijn om de uitstroom op te voeren. In het onderzoek wordt een aantal groepen genoemd waar mogelijk verbeterpotentieel aanwezig is: alleenstaanden, jongeren en alleenstaande oudere vrouwen met een bijstandsuitkering. APE adviseert om de specifieke inzet op bepaalde groepen verder te intensiveren.

4.5.3 Inkomensdeel

Gemeenten ontvangen sinds de invoering van de WWB in 2004 van de rijksoverheid budget voor het betalen van de bijstandsuitkeringen, het zogenaamde inkomensdeel. Besparingen op het inkomensdeel mogen gemeenten zelf naar eigen inzicht inzetten. In het huidige bestuursakkoord, dat is afgesloten tussen het kabinet en de VNG, is evenwel afgesproken dat besparingen worden ingezet op het terrein van werk en inkomen. Tekorten op het inkomensdeel moeten gemeenten zelf vanuit de eigen middelen aanvullen.

Tabel 7: Inkomensdeel Haarlem (in miljoenen euro's)

	2004	2005	2006	2007	2008
Budget	43,2	45,3	43,2	42,8	41,7
Uitgaven	41,9	42,3	40,0	35,0	33,2
Saldo	1,3	3,0	3,2	7,8	8,5
% saldo	3,0%	6,6%	7,4%	18,2%	20,4%

¹²Bron: SZW, bewerking Berenschot

¹² Bij uitgaven betreft het de netto uitgaven. De bruto uitgaven zijn gesaldeerd met ontvangsten, zoals terugvorderingen en dergelijke.

De gemeente Haarlem heeft de afgelopen jaren veel geld bespaard op het inkomensdeel. De prestaties zijn beter dan het landelijk gemiddelde en beter dan bij de referentiegemeenten. De besparingen werden elk jaar tot en met 2008 groter. In 2008 bedroeg het budget € 41,7 mln. De uitgaven waren € 33,2 mln., waardoor de gemeente dus € 8,5 mln. overhield. Dat is 20,4% van het budget. In Nederland hielden de gemeenten gemiddeld 2,3% over op het budget en de referentiegemeenten hielden gemiddeld 0,8% over¹³.

Deze resultaten hebben enerzijds te maken met de goede prestaties van de Sociale Zaken en Werkgelegenheid op onder andere het verminderen van het bijstandsvolume en de omvang van de instroom. Anderzijds heeft Haarlem waarschijnlijk ook voordeel van de modelspecificaties van het verdeelmodel voor het bijstandsbudget. Dat bleek uit de analyse van APE. In het verdeelmodel wordt onvoldoende rekening gehouden met de gunstige arbeidsmarktomstandigheden in de regio. De verwachting is dat het Ministerie van SZW het model hier op de kortere of langere termijn voor gaat aanpassen. Wanneer dat is, is niet bekend. In dat geval moet ervan uit worden gegaan dat het inkomensdeel voor Haarlem daalt met 5% tot 10%.

4.5.4 Werkdeel

Voor de re-integratie van burgers ontvangt de gemeente geld via het werkdeel¹⁴. Het werkdeel is een specifieke uitkering die in 2004 met de WWB werd ingevoerd. De middelen moeten besteed worden aan re-integratie met als doel om mensen toe te leiden naar reguliere arbeid. In de onderstaande tabel staan de jaarlijkse uitgaven en de door het Rijk toegekende budgetten¹⁵. Vanaf 2011 zijn de budgetten nog niet bekend. Het ministerie van SZW geeft jaarlijks in oktober een beschikking af met het budget voor het daarop volgende jaar. Berenschot heeft een raming gemaakt op basis van de meest actuele gegevens, waarbij is uitgegaan van de ombuiging die oploopt tot landelijk 410 mln./jr¹⁶. Tot en met 2008 zijn het de gerealiseerde uitgaven. Vanaf 2009 zijn het de uitgavenramingen volgens de opgave van de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

¹³ Bron: Ministerie van SZW.

¹⁴ Vanaf 2009 is het werkdeel opgenomen in het bredere, zogenoemde participatiebudget, waarin het werkdeel is samengevoegd met de middelen voor inburgering en de middelen voor volwasseneneducatie. De omvang van het werkdeel, het geld dat door het Ministerie van SZW ten behoeve van re-integratie beschikbaar wordt gesteld, blijft evenwel apart zichtbaar.

¹⁵ Het toegekende budget in 2010 is van de website gehaald van het ministerie van SZW. Het budget in 2010 gaat opvallend veel omlaag ten opzichte van 2009. Navraag bij het ministerie van SZW levert op dat dat te maken heeft met een verandering van de verdeling.

¹⁶ Dat is inclusief de ombuiging van 110 mln. die voor 2014 is aangekondigd in de rijksbegroting 2010.

Tabel 8: Werkdeel Haarlem (alle bedragen in miljoenen euro's)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Toegekend budget	14,5	14,7	14,7	14,2	14,1	14,1	12,7	11,7	11,1	11,2	10,7
Uitgaven	10,9	9,8	11,7	14,6	15,5	16,4	15,3	14,9	14,9	14,9	14,9
Overschot/ tekort	3,6	4,9	3	-0,4	-1,4	-2,3	-2,6	-3,2	-3,8	-3,7	-4,2

Bron SZW en SoZaWe-Haarlem, bewerking Berenschot

Vanaf 2007 is jaarlijks sprake van een financieel tekort. De tekorten kunnen tot en met 2010 worden gedekt door de zogenoemde Meeneemregeling. Conform de huidige ramingen is dat niet meer mogelijk vanaf 2011 en zal Haarlem moeten ombuigen of de tekorten moeten financieren vanuit andere bronnen.

De Meeneemregeling is erop gericht om de flexibiliteit van de besteding van de middelen te vergroten en de gemeenten de mogelijkheid te geven het budget in enig ander jaar in te zetten dan in het jaar waarin het budget beschikbaar is gesteld. Het bedrag is gemaximeerd op een bepaald percentage van het budget Werkdeel. Dat percentage was 75%, maar is door het kabinet verlaagd naar 32,5% bij de laatste Miljoenennota¹⁷. Op grond van deze regeling kunnen gemeenten uitgaven in enig jaar ook ten laste brengen van het in het daarop volgende jaar toegekende budget (eveneens maximaal 75% van het budget). In de volgende tabel is weergegeven hoe de meeneemregeling in de afgelopen jaren door Haarlem is toegepast en op welke wijze de meeneemregeling - uitgaand van de huidige ramingen van Sozawe - naar verwachting in de komende jaren wordt gehanteerd.

Uit de tabel is bijvoorbeeld op te maken dat de gemeente Haarlem in 2004 nog € 4,0 mln. re-integratiegeld beschikbaar had uit vorige jaren. Dat bedrag werd in 2004 aangevuld met € 3,6 mln., omdat Haarlem dat bedrag overhield op het door de rijksoverheid toegekende budget (zie vorige tabel). Het totaal van € 7,6 mln. overschreed niet de grens van 75% van € 14,5 mln. (= 10,9 mln.), waardoor het bedrag in zijn geheel mocht worden meegenomen naar 2005. In 2005 en 2006 moest de gemeente wel geld terugstorten naar de rijksoverheid.

¹⁷ Strikt genomen was het meeneempercentage op 1 januari al verlaagd naar 60% vanwege de invoering van het Participatiebudget. Het hogere percentage was nodig, vanwege de grondslagverbreding in het Participatiebudget. Nominaal bleef het landelijk maximaal mee te nemen bedrag gelijk. Het formele meeneempercentage is verlaagd tot 25% van het totale Participatiebudget. Het daarmee corresponderende bedrag voor het Werkdeel in de situatie van Haarlem komt neer op 32,5%.

Tabel 9: Toepassing van de meeneemregeling in Haarlem (mln. €)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 ¹⁸	2014
Stand begin van het jaar	4,0	7,6	11,0	11,1	10,7	9,3	4,6	1,9	-1,3	-3,6	-3,6
Toevoeging of uitname	3,6	4,9	3,0	-0,4	-1,4	-2,3	-2,6	-3,2	-3,8	-3,7	-4,2
Stand ultimo het jaar	7,6	12,5	14,0	10,7	9,3	7,0	1,9	-1,3	-5,1	-7,3	-7,8
Waarvan overheveling naar t+1 ¹⁹	7,6	11,0	11,1	10,7	9,3	4,6	1,9	-1,3	-3,6	-3,6	-3,5
Terug naar Rijk (+), zelf betalen (-)	0,0	1,5	2,9	0,0	0,0	2,4	0,0	0,0	-1,5	-3,7	-4,4

Bron SZW en Haarlem, bewerking Berenschot

Uit de bovenstaande overzichten blijkt dat de uitgaven aanvankelijk fors lager waren dan het beschikbare budget. Haarlem was geen uitzondering. Vrijwel alle gemeenten in Nederland hadden te maken met forse onderuitputting (zie grafiek). Het relatieve overschot was in 2005 in Haarlem evenwel erg hoog. In 2006 en in 2007 moest Haarlem, zoals gezegd, zelfs geld terugbetalen aan het Rijk (de overschotten waren groter dan het bedrag dat kon worden meegenomen naar het volgende jaar). Vanaf 2007 namen de uitgaven fors toe en ging het jaarlijks overschot omlaag. Dat kwam vooral door de invoering van Workfirst. Het saldo werkdeel ging in Haarlem relatief sneller omlaag dan landelijk.

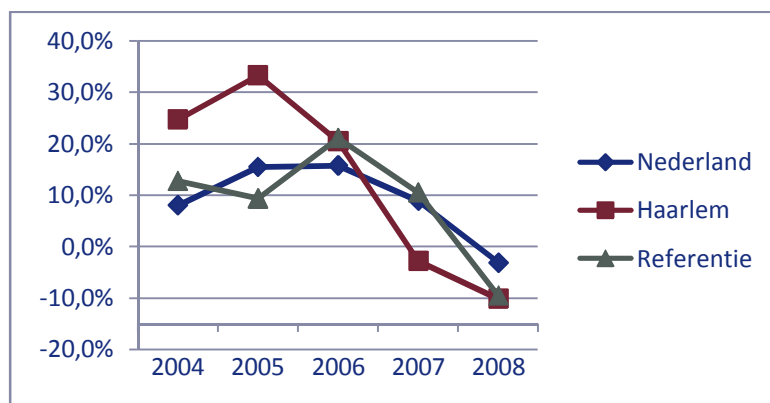
De verlaging van de meeneemregeling heeft tot gevolg dat op basis van de huidige ramingen, geld moet worden terugbetaald aan het Rijk. Het bedrag in de meeneemregeling is ultimo 2009 naar verwachting 7,0 mln euro. Dat is meer dan het maximaal mee te nemen bedrag van 4,4 mln euro (32,5% van 7,0 mln). Het restant van 2,6 mln moet terug naar het Rijk.

Het bedrag in de meeneemregeling is vanaf 2011 naar verwachting niet meer toereikend om de tekorten op de toegekende budgetten te compenseren. Deze tekorten kunnen tot het maximum in de meeneemregeling ten laste van het budget in het daaropvolgende jaar worden gebracht. Het maximumbedrag voor de meeneemregeling wordt bereikt in 2013. Vanaf dat moment kunnen tekorten niet meer volledig worden doorgeschoven en zullen ze voor een deel betaald moeten worden vanuit de eigen algemene middelen. Kortom: als Haarlem deze situatie wil voorkomen moeten er maatregelen worden genomen.

¹⁸ In deze verbeterde versie zijn enkel bedragen in de tabel in 2009 en 2010 gecorrigeerd.

¹⁹ Een min betekent dat het bedrag (tot 32,5% van het budget-werkdeel) ten laste van het budget in het volgende jaar kan worden gebracht.

Grafiek 4: Percentage saldo werkdeel



Bron ministerie van SZW, bewerking Berenschot

Voor de komende jaren gaat de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid uit van een daling van de uitgaven. Deze raming is onder de veronderstelling dat maatregelen genomen worden op de instroom in Workfirst. Deze instroom loopt op dit moment op als gevolg van de economische crisis. In het eerste kwartaal van 2009 maken 249 mensen gebruik van Workfirst-projecten van de gemeente Haarlem. In het tweede kwartaal is dat aantal gestegen naar 307.

Workfirst is een duur instrument en legt daardoor een groot beslag op het werkdeel. Beheersmaatregelen zijn noodzakelijk om te voorkomen dat de uitgaven uit de hand lopen en het budget overschreden wordt. De manager van de hoofdafdeling is zich hiervan bewust. Maatregelen moeten nog worden genomen. Het streven is om mensen in plaats van Workfirst te plaatsen op een reguliere werkplek. Als dat niet lukt, zal een deel in aanmerking komen voor een bijstandsuitkering. Kortom, de te nemen maatregelen op het terrein van Workfirst zullen leiden tot een opwaartse druk op de uitgaven aan uitkeringen, ten laste van het inkomensdeel. De besparingen op het inkomensdeel zullen daardoor naar verwachting dalen.

5. Resultaat

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zijn de resultaten opgenomen van het onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van de ambtelijke organisatie van de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Achtereenvolgens komen de volgende onderdelen aan de orde:

- Strategie en beleid.
- Sturing en beheersing.
- Processen.
- Managementinformatie.
- Personeel.
- Informatievoorziening.
- Kwaliteitsborging.
- Cultuur.

Onze bevindingen op elk van deze onderdelen wordt in een afzonderlijke paragraaf gepresenteerd.

5.2 Strategie en beleid

De hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft voor de periode 2007-2010 een strategisch beleidsplan opgesteld. Met dit plan worden de lijnen voor de organisatie uitgezet om prioriteiten te stellen, te sturen en te motiveren en om de legitimiteit van de organisatie te behouden. In het plan staat een korte historie (waar komt de organisatie vandaan) en een omgevingsanalyse om vervolgens te komen tot de missie, visie, strategie en doelstellingen voor de komende jaren. Tevens wordt ingegaan op de communicatie, de bedrijfsvoering, het financieel beheer en het personeelsbeleid.

De missie, visie e.d. van het strategisch beleidsplan liggen in de lijn van de bestuurlijke planning en controlproducten. Er is een beperkte set duidelijke en SMART-geformuleerde doelstellingen. Ze vormen een goede vertaling van de doelstellingen in het strategisch beleidsplan. Het Jaarplan 2009 sluit ook grotendeels aan op de programmabegroting en het strategisch beleidsplan. Er zijn echter ook nieuwe ontwikkelingen waaraan in het Jaarplan 2009 richting wordt gegeven. Voor alle afdelingen van de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid worden SMART-doelstellingen geformuleerd.

De doelstelling van de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid is klanten helpen voor zichzelf te zorgen. Het vinden van maatschappelijk gewaardeerd werk en het werken aan de capaciteiten van klanten om de eigen financiële huishouding te beheren, bevorderen de gewenste economische zelfredzaamheid. Misbruik van voorzieningen wordt krachtig bestreden.

De operationele doelstellingen zijn meetbaar en worden gerealiseerd binnen de termijn van deze collegeperiode²⁰.

In het jaarplan 2009 staan daarnaast de kernwoorden voor de visie op de bedrijfsvoering van de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het betreft korte doorlooptijden, eenvoudige procedures, uitgaan van vertrouwen in de klant en diens belang om zo snel mogelijk de afhankelijkheid van onze diensten achter zich te kunnen laten.

Sociale Zaken en Werkgelegenheid hanteert verschillende doelstellingen op het terrein van instroom en re-integratie. Opvallend is dat er geen doelstellingen zijn geformuleerd voor de instroom. De omvang van de bijstandsafhankelijkheid is een belangrijke doelstelling. Op dit punt scoort de gemeente Haarlem goed. De bijstandsafhankelijkheid is relatief laag en ontwikkelt zich gunstiger dan in andere gemeenten. Ook de instroom in de bijstand wijkt in positieve zin af van het landelijke beeld, zoals bleek uit de WWB-benchmark hiervoor.

Naast de bijstandsafhankelijkheid zijn andere doelstellingen geformuleerd op het terrein van re-integratie. Bijvoorbeeld ten aanzien van het aantal Workfirst-plekken en het aandeel mensen op een re-integratietraject. Feitelijk zijn dit inputvariabelen: instrumenten om hogerliggende doelstellingen (zelfredzaamheid en zo min mogelijk bijstandsafhankelijkheid) te realiseren. De klantmanagers vertelden tijdens de interviews in de doorlichting ook dat een bepaald percentage plekken bij Paswerk gevuld moet worden. Het risico van het hanteren van dergelijke doelstellingen is dat op inputgrootheden gestuurd gaat worden en dat deze in de praktijk meer gewicht krijgen dan de 'echte' doelstellingen. Sterker, het realiseren van de inputdoelstellingen kan zelfs strijdig zijn met de hogerliggende doelstellingen. Zo leert de ervaring dat re-integratietrajecten en Workfirst mensen langer van de arbeidsmarkt kan houden dan nodig en gewenst. Een en ander vraagt om een groot bewustzijn bij het management en de medewerkers, waar het in de organisatie daadwerkelijk om draait. Dat komt duidelijk tot uitdrukking in de missie die permanent en adequaat moet worden gecommuniceerd.

5.3 Sturing en beheersing

Voor de sturing en beheersing van de organisatie kijken wij of gewerkt wordt volgens de plan-do-check-actcyclus (PDCA).

Ten aanzien van de planning is de hoofdafdeling sterk ontwikkeld. De planning is opgenomen in het strategisch beleidsplan voor de periode van 2006-2010 en in de jaarplannen. Daarnaast zien wij dat de organisatie nieuwe ontwikkelingen goed analyseert en op basis daarvan duidelijke keuzes maakt. Het onderdeel integrale dienstverlening met het UWV (waarover later meer) is daarbij een goed voorbeeld.

De jaarplannen fungeren ook als managementcontract. Pas recent zijn de verschillende afdelingen gestart om het jaarplan naar individuele afspraken met medewerkers te vertalen. Dat is centraal beleid van de gemeente Haarlem. Sociale Zaken en Werkgelegenheid wijkt daarin niet af van de andere afdelingen binnen gemeente Haarlem.

²⁰ Bron Inrichtingsplan SZW.

Het management stuurt consequent en duidelijk op het realiseren van deze doelstellingen. Uit de enquête en een recent medewerkerstevredenheidonderzoek komt naar voren dat medewerkers goed weten wat van hen verwacht wordt. De hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid is daarbij een taakgerichte organisatie. Dat wil zeggen dat de medewerkers en de organisatie sterk gericht zijn op het uitvoeren van de taken die worden gevraagd. Ook richten veel klantmanagers zich nog op de uitkeringsverstrekking en is er minder aandacht voor de re-integratiekant. De medewerkers zijn daarbij op de hoogte van de missie, visie en doelstellingen van de organisaties. Echter, wij kregen de indruk en dat werd ook zo verwoord in enkele interviews, dat de missie en de doelstellingen van Sociale Zaken en Werkgelegenheid onvoldoende doorleefd worden. Er wordt bijvoorbeeld hard gewerkt om ten minste 80% van de klanten op een re-integratietraject te krijgen, maar de medewerkers zijn zich niet altijd bewust dat het er uiteindelijk om gaat om mensen dichterbij de arbeidsmarkt te brengen en zo veel mogelijk mensen uit de uitkering te houden of te krijgen. Dit element vraagt aandacht van het management. Voorkomen moet worden dat mensen rechtlijnig hun kwantitatieve doelstellingen realiseren.

Ook de wijze van communiceren vraagt aandacht. Tijdens de interviews is aangegeven dat het communiceren van veranderingen en maatregelen te vaak op schrift of via de mail plaatsvindt, waardoor de boodschap onvoldoende beklift.

Voor de 'check' van de PDCA-cyclus kijken wij eerst welke gegevens de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid beschikbaar heeft. Vervolgens kijken wij op welke wijze deze gegevens worden gebruikt. Op basis van de besturingsfilosofie van integraal management moet ervan worden uitgegaan dat managers proactief over afwijkingen aan het afdelingshoofd rapporteren.

De hoofdafdeling gebruikt, naast de centraal beschikbaar gestelde managementgegevens, de zogenoemde WIZ-matrix als managementinformatietool. De WIZ-matrix geeft de mogelijkheid om diep in de primaire processen gegevens op te halen. In de dagelijkse operationele aansturing wordt de informatie van de WIZ-matrix gebruikt door de bureauhoofden. De manager van de hoofdafdeling maakt gebruik van de WIZ-matrix en weet ook aanvullende informatie te verkrijgen via andere bronnen binnen de organisatie.

De twee belangrijkste momenten om de gegevens te bespreken, zijn een bilateraal overleg tussen het afdelingshoofd en de manager en periodiek in het MT. Dan worden de resultaten besproken. In onze ogen ligt het initiatief daarbij veelal bij de manager van de hoofdafdeling. De rol van de manager van de hoofdafdeling lijkt daarbij sterk gericht op de controle. De bureauhoofden nemen daarbij een afwachtende houding aan. In het kader van integraal management is een meer proactieve houding nodig. Afwijkingen ten opzichten van de doelstellingen moeten op eigen initiatief worden gemeld, inclusief maatregelen om te komen tot bijstelling.

Als wij kijken naar het onderdeel 'act' van de PCDA-cyclus dan zien wij dat op basis van de beschikbare informatie er relatief veel discussie gevoerd wordt in het MT. Aan de ene kant discussie over de juistheid van gegevens (medewerkers op een traject) of het nut en de noodzaak van bepaalde doelstellingen (verminderen van het aantal voorschotten). Om slagvaardig als organisatie te kunnen opereren, is het belangrijk dat de discussies over goede instrumenten aan de voorkant worden gevoerd. Meer tijd aan de besluitvorming (de voorkant) zal de slagkracht van het MT aanmerkelijk kunnen versterken.

5.4 Processen

Voor de processen van de afdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid is een kwaliteitszorg-systeem ingericht. Per afdeling worden daarin de werkinstructies, werkafspraken en de benodigde formulieren vastgelegd. Het is bijvoorbeeld mogelijk om benodigde formulieren direct op te vragen.

Van de afdelingen van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zijn de werkinstructies van Werk en Inkomen, Debiteuren en Fraudebestrijding en Beleid en Bedrijfsvoering bijna allemaal beschreven. Voor Schuldhulpverlening en Bijzondere Regelingen zijn veelal nog geen beschrijvingen opgesteld. Ten aanzien van Schuldhulpverlening wordt momenteel gewerkt aan de werkinstructies.

Voor de processen van de afdeling is het wettelijk kader uitgangspunt. De indeling van het systeem is als volgt: aanvraag, bestand en beëindiging. De processen zijn uitgewerkt op een gedetailleerd niveau per taak. Dit geeft medewerkers inzicht in elke stap zoals een werkinstructie. De beschrijvingen zijn echter niet allemaal eenduidig. De visualisatie, de inhoud en het detailniveau verschillen per werkinstructie. Het is daardoor lastig om een overzicht te krijgen van de hoofdprocessen van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

In bijlage 3 is een overzicht van de werkprocessen opgenomen. Hieronder wordt nader ingegaan op de intake en de samenwerking met het UWV.

5.4.1 Samenwerking UWV

Er is een wettelijke plicht tot samenwerking tussen de gemeente, het UWV en het Werkbedrijf (voormalig CWI, thans onderdeel van het UWV). Vanaf 1 januari 2010 wordt deze verplichting uitgebreid tot de zogenaamde Integrale Dienstverlening (ID) (artikel 10 lid 1 van de Wet Suwi). Deze dienstverlening kenmerkt zich door (1) de ontschotting van de dienstverlening aan de klanten (zowel werkzoekenden als werkgevers), (2) presentatie naar de klant als gezamenlijke organisatie, (3) één aanspreekpunt voor de klant en het voorkomen van overdrachten, (4) gedeelde informatie-huishouding en (5) afstemming en integratie van in te zetten instrumenten.

Tot nu toe is de samenwerking tussen CWI/Werkbedrijf en de gemeente Haarlem nog onvoldoende van de grond gekomen. Er zijn al stappen gezet in de integrale dienstverlening. Zo is er een gezamenlijke jongerenaanpak en gaan de ex-workfirst klanten die WW ontvangen direct naar Sozawe. Uit de door ons uitgevoerde enquête bleek dat er bij de medewerkers van SoZaWe weinig vertrouwen is in het UWV en ze ontevreden zijn over de kwaliteit van de dienstverlening. Het UWV geeft aan op dit moment flink te investeren in een betere samenwerking. Sinds 1 januari heeft het UWV een nieuwe adjunct-vestigingsmanager die veel aandacht heeft voor de samenwerking. Met het oog op de toekomst, als de samenwerking steeds intensiever wordt, is het een belangrijke opgave en voorwaarde om de relatie tussen de medewerkers van de verschillende organisaties te verbeteren. De optimale samenwerking tussen gemeente en UWV kent verschillende gradaties. De ervaring leert dat de samenwerking met UWV ook in andere gemeenten vaak stroef verloopt. Dat komt niet ten goede aan de kwaliteit van de dienstverlening. Enige behoedzaamheid en niet overhaast reageren is in dat opzicht een verstandige strategie.

Voor de verdere stappen in de integrale dienstverlening hanteert Haarlem een realistische en pragmatische visie. Er wordt gewerkt vanuit een gedegen analyse en heldere strategie, die door Sozawe is opgeschreven in een startnotitie. De verdere samenwerking wordt opgezocht daar waar deze daadwerkelijk toegevoegde waarde levert. De geformuleerde ambitie de integrale dienstverlening volledig te realiseren voor 1 januari 2010 lijkt ons onrealistisch hoog, alleen al omdat naast de gemeente Haarlem ook het UWV en de omliggende regiogemeenten²¹ in het plan moeten worden meegenomen. Het UWV is het eens met de hoofdlijnen van de startnotitie, maar vindt de streefdatum ook te vroeg. Het UWV gaat uit van een termijn van twee jaar. Dat is eveneens ambitieus, maar ons inziens haalbaar.

In de startnotitie worden drie klantstromen onderscheiden. Op dit punt is het model vergelijkbaar met het model dat in Assen wordt toegepast en algemeen erkend wordt als een geslaagde vorm van integrale dienstverlening. De groep zelfredzame klanten wordt begeleid vanuit het Werkplein door een integraal team werkcoaches, dat de backoffice aanstuurt voor de inkomensverstrekking. De minder zelfredzame klanten, waaronder de mensen met een (kortlopende) WW-uitkering - die na het aflopen van de WW-termijn vaak in de WWB komen - worden opgepakt vanuit de dienstverlening van de gemeente. Jongeren die op grond van de nieuwe WIJ (Wet investeren in jongeren) een beroep doen op het leerwerk aanbod van de gemeente worden bediend vanuit het Jongerenloket, waaraan klantmanagers Jongeren vanuit de gemeente zijn toegevoegd. Eventuele inkomensondersteuning wordt verzorgd door de backoffice van de gemeente. In de startnotitie wordt terecht gesteld dat 'cruciaal in de klantroutering de adequate beoordeling van de zelfredzaamheid van de klant [is]. Daarvoor moet ondersteunend en aanvullend instrumentarium worden ontwikkeld'. Tot slot gaat de startnotitie ook in op de werkgeversbenadering. De ambities zijn nog wat mager en wij adviseren om de lat daar hoger te leggen.

In bijlage 4 is een geïntegreerd overzicht opgenomen van de samenwerking met UWV en de intake van WWB. Hieronder staan de belangrijkste probleempunten in de samenwerking met het UWV:

- Bij de intake door het UWV worden soms kandidaat-WWB'ers doorgestuurd die achteraf geen recht blijken te hebben op een uitkering. Aan de ene kant komt dat doordat het UWV de beoordeling op basis van te beperkte informatie doet. Aan de andere kant worden hier soms fouten gemaakt waardoor onnodige intakes worden gepland.
- Het UWV en de balie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zijn op een andere locatie in de stad gevestigd dan Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Haarlem streeft naar gezamenlijke huisvesting. Het pand aan de Zijlsingel is daarvoor beschikbaar. Een aantal praktische zaken staan de gezamenlijke huisvesting vooralsnog in de weg.
- Als klanten van een UWV-uitkering doorstromen naar een WWB-uitkering dan valt op dat niet standaard bij alle klanten een re-integratietraject is uitgevoerd. In de ogen van de klantmanagers zorgt dat voor meer klanten en extra werk voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

²¹ Het is niet realistisch dat Haarlem samen met het UWV een bepaalde vorm van integrale dienstverlening realiseert en dat andere regiogemeenten daar niet aan meedoen. In de andere gemeenten is ook bestuurlijk commitment en instemming nodig.

5.4.2 Ombuiging integrale dienstverlening

In het coalitieakkoord besloot het kabinet een bedrag oplopend tot € 190 mln./jaar vanaf 2012 te bezuinigen op de keten van Werk en Inkomen. Het bedrag moet worden gerealiseerd door efficiencyverbeteringen door een betere samenwerking tussen de ketenpartners (UWV, CWI en gemeenten). In dat verband is besloten tot de fusie tussen UWV en CWI. UWV en CWI zijn inmiddels gefuseerd. De oude onderdelen van het CWI worden nu UWV Werkbedrijf genoemd.

Eigenlijk is het een vreemde bezuiniging. Tijdens de formatieonderhandelingen tussen de regeringspartijen is aanvankelijk besloten om de bezuiniging te realiseren door het CWI op te heffen. Later is dat besluit - voor de definitieve vaststelling van het akkoord - teruggedraaid, maar de bezuiniging bleef staan. Daarvoor in de plaats heeft het kabinet, zonder nadere onderbouwing, bedacht dat betere samenwerking moet leiden tot ingeboekte besparingen en is de taakstelling gelijk verdeeld over de drie ketenpartners (1/3^e gemeenten, 1/3^e UWV en 1/3^e CWI). De taakstelling voor de gemeenten wordt gerealiseerd door een structurele uitname uit het gemeentefonds oplopend tot € 63 mln./jaar.

In de nadere uitwerking heeft het kabinet aangegeven dat de doelstelling uit het coalitieakkoord voor het gemeentelijke domein wordt verwezenlijkt doordat gemeenten gezamenlijk met UWV en CWI de dienstverlening aan de klant verbeteren door middel van een nieuw dienstverleningsconcept. De essentie van het beoogde dienstverleningsconcept is door het kabinet samengevat als: 'één aanspreekpunt, één geïntegreerd ketenwerkproces en klantvolgsysteem, een andere klantbenadering door en houding van medewerkers en een geïntegreerde werkgeversbenadering. Door deze implementatie vindt de dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers in de keten niet meer volgtijdelijk plaats, maar geïntegreerd op het Werkplein. Dat betekent dat efficiencywinst kan worden gerealiseerd door minder overdrachtsmomenten en minder overlap van taken van UWV, CWI en gemeenten' (bron: memorie van toelichting wetswijziging Suwi d.d. 24 juni 2008). Of en zo ja op welke wijze de maatregelen concreet zullen leiden tot besparingen is door het kabinet nooit nader onderbouwd.

5.4.3 Potentiële doelmatigheidswinst integrale dienstverlening

De integrale dienstverlening is vooral gericht op een betere dienstverlening aan de klant (zowel werkzoekende als werkgever). Op termijn zal de integraliteit ook moeten leiden tot minder mensen in de uitkering en meer mensen aan het werk. In de doorlichting hebben wij ook de mogelijke doelmatigheidswinst onderzocht.

In ons onderzoek hebben wij verschillende externe deskundigen²² gevraagd welke mogelijkheden zij zien om de doelmatigheidswinst te realiseren. Serieuze besparingen zijn volgens hen feitelijk alleen mogelijk als UWV en Sociale Zaken en Werkgelegenheid de volledige vrijheid zouden hebben om een nieuwe organisatie op te bouwen. Dan is het mogelijk om de twee werkprocessen volledig te integreren en daarmee te komen tot integraal werken.

²² Dit onderwerp kwam aan de orde tijdens de expertmeeting die in het kader van de doorlichting werd georganiseerd. Tevens is de vraag voorgelegd aan de heren N. van de Vrie en R. IJzelendoorn, beiden lid van het AKO-kernteam dat gericht is op het aanjagen van gemeenten en UWV bij het realiseren van de integrale dienstverlening.

De algehele conclusie is dat de mogelijkheden beperkt zijn. Voor Haarlem zijn er te veel belemmeringen om nu daadwerkelijk doelmatigheidswinst te realiseren.

Een belangrijk knelpunt bij het realiseren van een besparing is dat de samenwerkende organisaties verschillend worden aangestuurd. Het UWV heeft een centrale aansturing, terwijl de Sociale Dienst wordt aangestuurd door het eigen college of bestuur. Dat betekent dat de eigen verantwoordingslijnen (voor UWV en gemeentelijke sociale diensten) blijven bestaan. Dit zorgt voor veel afstemmingsproblemen tussen de organisaties, dubbele aansturinglijnen en bijvoorbeeld dat het feitelijk ook niet mogelijk is om over te stappen op een nieuw gezamenlijk ICT-systeem.

Op voorhand is denkbaar dat bij de gemeente Haarlem op de volgende onderdelen efficiency in de integrale dienstverlening met UWV mogelijk is.

1. Huisvesting : UWV en Sociale Zaken en Werkgelegenheid hebben geen gezamenlijke huisvesting. Als de twee organisaties in één pand worden ondergebracht, dan levert dat de mogelijkheid om te komen tot besparingen. De omvang van de feitelijke besparingen is echter onzeker. Bij de overgang naar een nieuw pand zijn er incidentele kosten. Mogelijke besparingen kunnen worden gerealiseerd door werkpleksharing, een goedkopere locatie en gezamenlijk gebruik van bepaalde voorzieningen. In Haarlem hebben SoZaWe en UWV geen plannen om het Werkplein op één locatie neer te zetten. De besparingen wat de huisvesting betreft zijn derhalve nihil.
2. Overhead en staffuncties: tot op zekere hoogte kan hierop bespaard worden, met name als er één locatie is. Anders zijn de te verwachten besparingen nihil.
3. ICT: in de praktijk blijkt dat het UWV en de gemeentesystemen niet zijn te integreren. Dit komt met name doordat UWV een eigen systeem voor alle vestigingen in heel Nederland heeft. De gemeente Haarlem heeft een modulair pakket dat enige flexibiliteit heeft.
4. Grote geldstroom: er is doelmatigheidswinst te behalen doordat klanten in de integrale dienstverlening sneller en beter geholpen kunnen worden. Ook wordt SoZaWe in staat gesteld om mensen met een korte WW-uitkering sneller op een re-integratietraject te plaatsen en zo te voorkomen dat ze in de WWB stromen.

5.4.4 Voorschotten

Haarlem wil vorderingen ontstaan als gevolg van bevoorschotting en vertraging in de afhandeling van mutaties zo veel mogelijk voorkomen. Er wordt gestreefd naar het verstrekken van zo min mogelijk voorschotten. De doelmatigheid van de uitvoering wordt daarmee vergroot.

Er kunnen verschillende redenen zijn voor het verstrekken van voorschotten. Als niet binnen vier weken een besluit is genomen over de aanvraag van een uitkering, is de gemeente verplicht een voorschot te verstrekken. Ook bij broodnood of bij een administratieve blokkering van de uitkering kan een voorschot worden verstrekt. Tijdens de doorlichting gaven klantmanagers aan dat soms ook voorschotten worden verstrekt om 'lastige' klanten tevreden te stellen en om eigen fouten en/of tekortkomingen toe te dekken (in de veronderstelling dat de klant dan niet gaat klagen).

In de afgelopen jaren is het aantal verstrekte voorschotten flink minder geworden. In 2008 werden in totaal 2.361 voorschotten verstrekt. Daarin zitten ook de voorschotten aan de bijzondere doelgroepen (mensen met psychische problemen, verslavingsproblematiek e.d.). Vaak ontvangen zij beleidsmatig een voorschot van wekelijks € 75. Als de voorschotten daarop worden geschoond, verstrekte Haarlem in 2008 1.229 voorschotten. In totaal ging het om € 483.100 waarbij gemiddeld € 393 werd verstrekt.

Er blijkt een relatie te bestaan tussen de aanvraagtermijn voor een uitkering en het aantal en de omvang van de verstrekte voorschotten. Naarmate de aanvraagtermijn oploopt, worden meer en hogere voorschotten verstrekt. In de eerste helft van 2009 deed deze ontwikkeling zich voor. Vanuit het management kwam een tijdige reactie om deze trend te keren. Opvallend is dat de 'sense of urgency' binnen het MT en bij de medewerkers niet op dezelfde wijze wordt ervaren. Dat is opvallend, omdat het zo laag mogelijk houden van het aantal voorschotten expliciet als doelstelling is opgenomen in het jaarplan.

5.4.5 Saldo debiteuren

Het CBS houdt de bijstandsdebiteurenstatistiek bij. Op landelijk niveau is zichtbaar hoeveel vorderingen WWB er uitstaan en wat de bedragen zijn. De landelijke debiteurenstatistiek is vergeleken met de bedragen in Haarlem. De afdeling was niet in staat een relatie te leggen tussen de verstrekte voorschotten en het debiteurensaldo van de gemeente Haarlem. Daarvoor is nader onderzoek nodig.

Het aantal vordering en het uitstaand saldo in Haarlem zijn relatief groter dan landelijk. In 2008 was sprake van in totaal 6.066 vorderingen met een bedrag van in totaal € 17,8 mln. Dat aantal was 268% van het aantal bijstandsgerechtigden in dat jaar. Landelijk was het percentage in 2008 gelijk aan 165%. Het saldo in Haarlem is 54% van de totale uitgaven WWB in 2008. In Nederland is het percentage gelijk aan 34%. De verschillen tussen Haarlem en Nederland worden vooral verklaard door de terugvorderingen (waar de voorschotten deel van uitmaken) en in mindere mate de geldleningen (krediethypotheek, geldleningen aan zelfstandigen en dergelijke).

Tabel 10: Overzicht van vorderingen vergeleken

Vorderingen	Haarlem	Nederland
Aantal (x 1.000)	6	426
Als % van volume WWB	268%	165%
Mln. €	178	1.287
Als % van uitgaven WWB	54%	34%

In 2009 zijn door de afdelingen Debiteuren, Fraudebestrijding en Administratie maatregelen getroffen om het aantal en de omvang van de debiteuren terug te brengen. Hiervoor zijn nieuwe beleidsregels omtrent debiteurenbeheer opgesteld. Een deel van de invorderingen is als oninbaar gekwalificeerd en daarom afgeschreven. Daarnaast zijn ook maatregelen genomen om proactief met het bestand van debiteuren om te gaan. Een voorbeeld daarvan is dat er maandelijks een belronde gedaan wordt naar de debiteuren die niet betaald hebben.

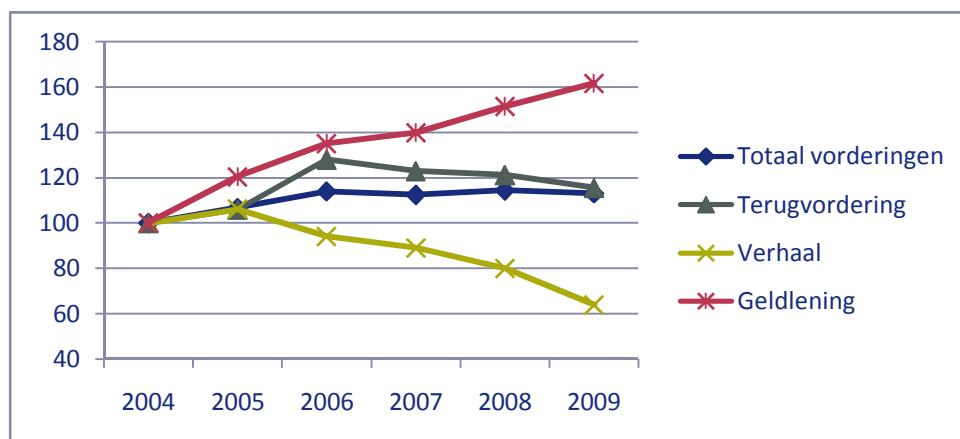
Tabel 11: De verschillende onderdelen van het uitstaand saldo WWB Haarlem in euro's

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Terugvordering	8.791.466	9.314.150	11.249.558	10.803.283	10.649.598	10.155.188
Verhaal	429.876	456.264	404.772	382.922	343.855	274.801
Geldlening	4.306.757	5.179.924	5.810.828	6.024.663	6.517.694	6.957.860
Overige vorderingen	2.009.760	1.625.099	230.288	259.317	266.016	179.617
Totaal vorderingen	15.537.859	16.575.437	17.695.446	17.470.185	17.777.163	17.567.466

Bron: Haarlem, bewerking Berenschot

In de onderstaande grafiek is zichtbaar hoe de verschillende onderdelen van de terugvorderingen zich sinds 2004 ontwikkelden. Let op dat het indices zijn van de nominale waarden. De ontwikkeling is dus niet gecorrigeerd voor de ontwikkeling in de totale WWB-uitgaven.

Grafiek 5: Indexcijfers van de verschillende onderdelen vorderingen (index 2004 = 100)²³

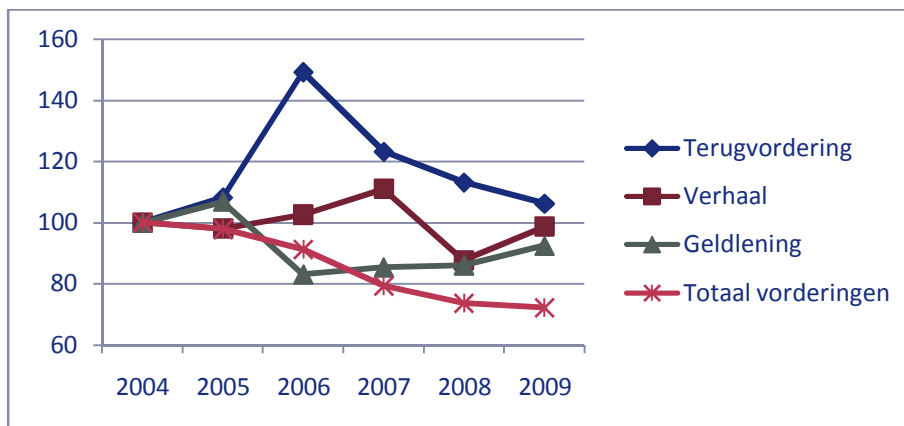


Bron: Gemeente Haarlem, bewerking Berenschot

²³ De peildata zijn t/m 2008 ultimo het jaar. Voor 2009 is dat juni 2009.

In de onderstaande grafiek staan de indices voor de aantallen vorderingen.

Grafiek 6: Indices aantallen uitstaande vorderingen (2004 = 100)



Bron: Gemeente Haarlem; bewerking Berenschot

Het beeld van de aantallen wijkt af van het beeld van de saldi. Het saldo terugvorderingen gaat maar langzaam omlaag, terwijl de aantallen vanaf 2006 fors zijn gedaald. Mogelijk heeft dat ermee te maken dat er wel vaker wordt teruggevorderd dan in het verleden, maar dat het gemiddeld om relatief kleine bedragen gaat. Bij verhaal is het juist zo dat het saldo omlaag is gegaan, terwijl het aantal structureel op min of meer hetzelfde niveau blijft. Het aantal en de saldi geldleningen vertonen vanaf 2006 beide een trend omhoog. Alleen gaat het saldo sneller omhoog dan het aantal. Dat wijst erop dat er steeds meer leningen worden verstrekt en dat het gemiddelde geldbedrag stijgt.

Het bovenstaande geeft aanleiding tot verschillende vragen. Nader onderzoek dat antwoord moet geven op deze vragen, valt buiten het bestek van deze doorlichting.

1. Wat is de oorzaak van de toename van het bedrag en volume aan geldleningen? In hoeverre hangt het samen met beleid en in het bijzonder het beleid om meer WWB'ers te stimuleren om te starten als zelfstandig ondernemer?
2. Wat is de oorzaak van de sterke daling van het saldoverhaal, terwijl het aantal mensen waarop wordt verhaald structureel min of meer gelijk blijft?
3. Het bedrag aan terugvorderingen is in de afgelopen jaren beperkt omlaag gegaan, terwijl het aantal uitstaande vorderingen flink is gedaald. Dit is de grootste post binnen debiteuren. Hoe is dat te verklaren, mede in het licht van de maatregelen in 2009, om het totaalbedrag aan debiteuren terug te dringen?

5.4.6 Doorlooptijd aanvragen

Om de dienstverlening te verbeteren, wil Haarlem de gemiddelde afhandelingstermijn van aanvragen verkorten. In 2009 moet 90% van de aanvragen WWB binnen vier weken zijn afgehandeld. De realisatie in 2008 was 54%. In het derde kwartaal 2008 is de werkwijze van de afhandeling van beëindigingen aangepast. In het vierde kwartaal 2008 werd 70% van de beëindigingen binnen vier weken afgehandeld.

De doorlooptijd is in de afgelopen jaren flink korter geworden. In de tabel wordt de doorlooptijd van een aanvraag WWB-uitkering en bijzondere bijstand vergeleken met de benchmarkgemeenten uit de SGBO-benchmark²⁴. Het gaat telkens om de prestaties in het eerste kwartaal van de betreffende jaren. Het blijkt dat de doorlooptijden in de afgelopen jaren fors zijn teruggedrongen. De doorlooptijd aanvraag uitkering blijft evenwel hoog ten opzichte van de benchmarkgemeenten. De doorlooptijd aanvraag bijzondere bijstand is inmiddels korter geworden dan bij de benchmark.

Tabel 12: Doorlooptijd aanvragen WWB-uitkering

Kalenderdagen	2006	2007	2008	2009
<i>Doorlooptijd aanvraag uitkering</i>				
Haarlem	73	58	37	40
Benchmarkgemeenten	40	37	38	35
<i>Doorlooptijd aanvraag bijzondere bijstand</i>				
Haarlem	85	46	30	27
Benchmarkgemeenten	38	30	33	32

Op termijn wil Sociale Zaken en Werkgelegenheid de doorlooptijd drastisch terugdringen door een herontwerp van de aanvraagprocedure. Uitgangspunten daarbij zijn dat het merendeel van de klanten te goeder trouw de aanvraag doet, hergebruik van informatie uit andere bronnen (Suwinet en DKD), risicoselectie en steekproefsgewijze controle. Een en ander moet de informatie- en verificatielast in de procedure verminderen. Doelstelling is bij 80% van de aanvragen binnen vijf werkdagen te kunnen beslissen.

Meer gemeenten zijn op dit moment bezig om de aanvraagtermijn drastisch in te korten. De gemeente Apeldoorn bijvoorbeeld streeft er zelfs naar dat de uitkeringsaanvraag in één (!) dag wordt afgehandeld. Parallel aan de uitkeringsaanvraag wordt gewerkt aan re-integratie. De controle wordt in Apeldoorn nu vormgegeven op basis van een slimme gesprekstechniek, signalering en steekproeven. Ook vindt controle en aanlevering van bewijsstukken voor een belangrijk deel achteraf plaats. Het huisbezoek maakt een belangrijk onderdeel uit van de aanpak. Randvoorwaarde hierbij is een productgestuurde bedrijfsvoering analoog aan backoffices van bijvoorbeeld verzekeringsmaatschappijen. Zo is Interpolis een belangrijk voorbeeld voor Apeldoorn geweest. Ook is een vergelijking te maken met het UWV-uitkeringsproces voor WW: een digitale intake en back-officeafwikkeling.

²⁴ Haarlem doet mee aan de benchmark van SGBO, waarin gemeenten binnen een bepaalde kring periodiek met elkaar worden vergeleken op verschillende aspecten van de WWB.

De gemeente Haarlem lijkt klaar om een volgende stap te zetten in het verder terugdringen van de aanvraagtermijn voor een uitkering. De klantmanagers geven aan dat vaak al bij de eerste ontmoeting met een klant duidelijk is of de aanvraag wel of niet tot een uitkering gaat leiden. Veel klantmanagers zijn daarentegen nog gericht op de juiste en rechtmatige verstrekking van de uitkering. Voor deze groep zal het wenselijk zijn dat niet meer alles formeel hoeft te worden vastgelegd voordat een uitkering wordt verstrekt. Opleiding en coaching zijn in die gevallen noodzakelijk. Voorkomen moet worden dat de nieuwe werkwijze ertoe leidt dat mensen gemakkelijker, sneller en onnodig instromen in de WWB.

5.4.7 WSW

Sinds 2008 is de gemeente verantwoordelijk voor de Wet sociale werkvoorziening (WSW), inclusief het beheer van de middelen. Voorheen werden de middelen door het Rijk, buiten de gemeente om, overgemaakt aan de sociale werkvoorziening. De sociale werkvoorziening Paswerk wordt aangestuurd via Sociale Zaken en Werkgelegenheid Haarlem. In de begroting staan doelstellingen geformuleerd voor de WSW. Mensen met een WSW-indicatie worden gestimuleerd om meer buiten de muren van Paswerk te werken, onder andere door begeleid werken en detacheringen bij werkgevers. Ook moeten de wachttijd en het aantal mensen op de wachtlijst WSW korter. Ook moet de WSW een duidelijker plek krijgen in het totale re-integratiebeleid. Dit alles past in de landelijke ontwikkeling. Echter, in het Jaarplan 2009 van de afdeling zijn geen WSW-doelen opgenomen. De manager van de hoofdafdeling geeft aan dat dit wel gebeurt zodra een nieuw strategisch beleidsplan beschikbaar is.

5.5 Managementinformatie

De hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid stelt periodiek documenten op in het kader van de bestuurlijke planning-en-controlcyclus. Met deze documenten wordt bestuurlijke informatie uit de processen verzameld en worden afwijkingen ten aanzien van het beleid en de uitvoering aan de bestuurlijk opdrachtgever gerapporteerd.

Jaarlijks stelt de hoofdafdeling een jaarplan op. In dit jaarplan staan zowel de politiek-bestuurlijke doelstellingen als de meer bedrijfsmatige doelstellingen. Met dat laatste worden bijvoorbeeld de doelstellingen bedoeld, zoals:

- Ziekteverzuimpercentage gelijk aan branchegemiddelde: 6,6%.
- Met 90% van medewerkers worden twee personeelsgesprekken gevoerd.
- Verbetering dienstverlening.
- 90% van aanvragen en beëindigingen WWB binnen vier weken afgehandeld.
- Aantal ontstane vorderingen verminderen.
- Aantal ontstane vorderingen verminderen: ten hoogste honderd voorschotten per maand.
- Verminderen van het aantal boventalligen (terugbrengen financiële last).
- Start onderzoek naar de mate waarin medewerkers trots zijn op de organisatie waarvoor ze werken.

Uit de enquête en de interviews bleek dat door de medewerkers en het management een technische benadering wordt gekozen van de doelstellingen. De onderliggende missie wordt dan wel eens uit het oog verloren. Mogelijk komt dit doordat bij het formuleren van de plannen feitelijk gekozen wordt voor een top-downbenadering. De betrokkenheid van medewerkers en afdelingsmanagers is vaak groter wanneer zij betrokken zijn bij het tot stand komen van de plannen en een actieve en zichtbare bijdrage hebben kunnen leveren. Ook zien wij dat de bespreking van het jaarplan maar weinig aandacht krijgt in het MT (er is wel bespreking van het jaarplan buiten het MT om in een bilateraal gesprek tussen de afdelinghoofden en de algemeen manager). Hierdoor worden de consequenties van de afzonderlijke doelstellingen voor de afzonderlijke onderdelen niet altijd even goed doorgrond. Dit verklaart misschien ook wel de discussie die bestaat over de resultaatmetingen van sommige van de doelstellingen (bijvoorbeeld over voorschotten).

5.6 Personeel

In deze paragraaf hebben wij een de analyse van het personeel en het personeelsmanagement opgenomen. Als eerste kijken wij naar de caseload; een expliciete vraag uit het onderzoek. Vervolgens kijken wij naar de omvang van de formatie, competentie management, ziekteverzuim en functionerings- en beoordelingsgesprekken. Elk van de onderdelen wordt hieronder toegelicht.

5.6.1 Caseload

Een belangrijke norm binnen Sociale Zaken en Werkgelegenheid voor het bepalen van de werklust van met name het klantmanagement is de caseload. Voor het uitvoeren van de WWB is de caseload van een klantmanager vastgesteld op tachtig cliënten plus één intake per week²⁵. Op basis van de gesprekken met de klantmanagers zijn wij nagegaan in hoeverre de caseload zich verhoudt tot de werklust van de klantmanagers.

Uitgangspunten

Er is uitgegaan van het gemiddeld aantal uren bij een efficiënte werkwijze van klantmanagers. Voor de analyse maken wij onderscheid tussen het uitkeringsproces en het re-integratieproces. Het uitkeringsproces is opgeknipt in verschillende activiteiten. De activiteiten staan in de volgende tabel. Tevens staat in de tabel de werklust per activiteit uitgedrukt in uren en het aantal activiteiten van een medewerker met een voltijdsaanstelling (f.t.e.), uitgaande van een caseload van tachtig en één intake per week.

Tijdsbesteding uitkeringsproces

Het product van de 'uren per activiteit' en het 'aantal activiteiten per jaar' levert het totaal aantal uren per activiteit per f.t.e. per jaar op. De som van de totalen is het totaal aantal uren dat één f.t.e. bij een caseload van tachtig en één intake per week in de optimale situatie besteedt aan het uitkeringsproces. In de volgende tabel is dit inzichtelijk gemaakt.

²⁵ De evaluatie van het slachthuisproject is nog niet afgerond. In dit project is de caseload verlaagd naar dertig klanten per klantmanager.

Tabel 13: Optimaal aantal uren per activiteit van het inkomensproces

	Uren per activiteit	Aantal activiteiten/jaar	Totaal uren
Intake	6,5	33,75	219,375
Beëindigingsonderzoek	3	33,75	101,25
Diverse klantactiviteiten	1	80	80
Aanvraag bijz. bijstand	4	33,75	135
Statusonderzoek	2	80	160
Totaal			695,625

Aan het verstrekken van uitkeringen is een klantmanager, bij een caseload van tachtig, ongeveer 696 uren kwijt.

Berekening productieve uren

Voor de berekening van het aantal productieve uren van een klantmanager is uitgegaan van een aantal veronderstellingen. In het onderstaande overzicht zijn deze opgenomen.

- Jaarlijks beschikt een klantmanager over 1.350 productieve uren. Dit is een veel gehanteerde norm. In de volgende tabel wordt de 1.350-norm berekend.
- 1.350 uur leidt tot 33,75 effectieve weken per jaar.
- De klantmanager heeft een caseload van tachtig.
- Wekelijks voert de klantmanager één intake uit.
- Van de intakes leidt $2/3^e$ tot het toekennen van een uitkering en $1/3^e$ niet.
- In het aantal uur dat beschikbaar is voor een intake is rekening gehouden met de intakes die wel (acht uur) en de intakes die niet (drie uur) leiden tot een uitkering.
- Wekelijks vindt één beëindigingsonderzoek plaats.
- Onder diverse klantactiviteiten wordt verstaan allerlei activiteiten die in de uitkerings sfeer voor de klant worden uitgevoerd. Dat kunnen fraudesignalen zijn die moeten worden gecontroleerd, mutaties of vragen die de klant stelt aan de klantmanager.

Op basis van deze veronderstellingen hebben wij hieronder een berekening gemaakt van de productieve uren van een klantmanager.

Tabel 14: Berekening productieve uren beschikbaar voor klantmanager

Omschrijving	Uren	Percentage	Opmerking
<i>Jaarbasis 52*40</i>	<i>2.080</i>	<i>100%</i>	
ADV	204	9,81%	
Verlof	172,8	8,31%	
Ziekte	104	5,00%	
Overig improductief	59,2	2,85%	Verplichte feestdagen, recepties, tandarts
Indirect productief	190	9,13%	Werkoverleg, bijhouden vakliteratuur, opleidingen
Productief	1.350	64,9%	

Op basis van de bovenstaande tabel is een klantmanager (afgerond) 696 uur normatief kwijt aan het uitkeringsproces. Er resteren dan 654 uur²⁶ voor het re-integratieproces²⁷. De tijd die beschikbaar is voor re-integratie en de tijd die beschikbaar is voor het uitkeringsproces is bijna fifty/fifty.

Tijdsbesteding re-integratie

Als we uitgaan van de doelstelling van 80% mensen op traject (80% van de caseload van tachtig), betekent dat 64 mensen van de caseload op een re-integratietraject zitten. Dat betekent dat een klantmanager gemiddeld (afgerond) tien uur per jaar (654 uur gedeeld door 64 personen) beschikbaar heeft per klant voor re-integratie.

Afgaand op de gesprekken die wij voerden met de klantmanagers is dat voldoende. Het aantal uren dat per persoon beschikbaar is voor re-integratie laat zich vrijwel niet normeren. Eén van de afdelingsmanagers noemde re-integratie een sluitpost. Voor sommige mensen kan worden volstaan met een lichte begeleiding. Voor andere mensen is een forse investering in uren nodig. Deels is dat ook een (politieke) keuze. Om beter inzicht te krijgen in de tijdsnormeringen en de prestaties van de klantmanagers moet er worden tijdgeschreven. Ook kan door middel van tijdschrijven meer grip worden gekregen in de tijd die nodig is voor re-integratie.

De vraag kan gesteld worden of in tijden van recessie een hogere of een lagere caseload zou moeten worden gehanteerd. De normen voor het uitkeringsproces zijn ongevoelig voor conjunctuur.

²⁶ Aantal productieve uren 1.350 minus aantal uren voor uitkeringsproces 696 uren.

²⁷ Er wordt van geabstraheerd dat tijdens het uitkeringsproces contact kan zijn over re-integratie. Bijvoorbeeld het statusonderzoek kan mede in het teken staan van re-integratie. Als de klant voor het statusonderzoek wordt opgeroepen voor een gesprek, kan het gesprek mede gaan over re-integratie. Bij een dergelijke werkwijze zijn effectief meer uren beschikbaar dan de hier berekenden 654 uur.

Op het moment dat de kans om uit te stromen daalt, doordat er minder vacatures zijn, is het denkbaar dat klanten gemiddeld langduriger trajecten gaan volgen, zoals scholing. In die gevallen is intensieve begeleiding door de klantmanager minder noodzakelijk dan wanneer intensief gezocht wordt naar passend werk.

Normatieve berekening caseload algemeen

In de onderstaande tabel is berekend – uitgaand van het aantal uren dat beschikbaar wordt gesteld voor re-integratie per WWB-klant en uitgaand van de normatieve uren zoals hiervoor gepresenteerd – welke caseload normatief kan worden gehanteerd. Ook is aangegeven hoeveel intakes een klantmanager per week en per jaar moet uitvoeren. Verondersteld is dat het aantal intakes zich telkens verhoudt van 1 staat tot 80²⁸.

Tabel 15: Normatieve berekening caseload

Uren beschikbaar voor re-integratie	0	5	10	15	20
Caseload	155	107	80	65	55
Intakes per week	1,9	1,3	1	0,8	0,7
Intakes per jaar	64	44	34	27	24

De bovenstaande tabel moet als volgt worden gelezen. Indien Haarlem geen tijd beschikbaar stelt aan de klantmanagers voor re-integratie, kan worden uitgegaan van een caseload per klantmanager van 155 en 1,9 intakes per week. Indien Haarlem twintig uur beschikbaar stelt voor re-integratie, is een caseload van 55 en 0,7 intakes per week optimaal.

Normatieve caseload bijzondere doelgroepen

Tevens is nagegaan welke normen gehanteerd kunnen worden voor de bijzondere doelgroepen. Het gaat om mensen met veel problemen, zoals verslaving, dakloos, psychische problematiek, etc. Voor het inkomensproces is uitgegaan van dezelfde uren die nodig zijn voor de verschillende activiteiten. De verhouding tussen de omvang van het bestand en de instroom is anders. Op een klantenbestand van 95 worden per week circa twee intakes uitgevoerd²⁹.

²⁸ Dat is grosso modo de huidige verhouding tussen instroom en de omvang van het klantenbestand. Indien de verhouding wijzigt, bijvoorbeeld door een oplopend volume a.g.v. de crisis, zal de instroom toenemen en moet de caseload van de klantmanagers omlaag.

²⁹ In de gesprekken met SoZaWe is aangegeven dat de caseload bijzondere doelgroepen op 90-95 ligt en dat het aantal intakes per week 2 – 3 is. Bij een wekelijkse intake van gemiddeld 3, blijken klantmanagers o.b.v. de normen niet uit te komen met hun tijd. Bij een caseload van 95 is het maximaal aantal behapbare intakes per week 2,3. Bij een caseload van 90 is de maximale intake 2,4 per week.

Tabel 16: Caseload bijzondere doelgroepen

Caseload	107	105	100	95	90	85	80
Intakes per week	2,3	2,2	2,1	2,0	1,9	1,8	1,7
Intakes per jaar	76	75	71	68	64	60	57
Begeleidingsuren p.w.	0	1	3	5	6	8	10

Als geschoven wordt met de omvang van het caseload, ontstaat het beeld zoals in de tabel. Het aantal intakes per week verandert in de verhouding 95/2 met de verandering in de caseload. Naast het aantal intakes per week is afgebeeld wat dat betekent voor het aantal intakes per jaar. Tot slot is het aantal beschikbare begeleidingsuren per week opgenomen³⁰. Naarmate de caseload groter wordt, resteren minder uren per week voor begeleiding. Als de caseload kleiner wordt, blijven natuurlijk meer uren over. Let op: bij deze berekening is verondersteld dat voor het inkomensproces bijzondere doelgroepen dezelfde hoeveelheid tijd nodig is als voor reguliere klanten.

Het Bureau Bijzondere Doelgroepen heeft een grote werkdruk als gevolg van de hoge caseload en het twee maal zo veel intakes als regulier. In het strategisch beleidsplan van de afdeling SoZaWe is aangegeven dat de klantmanagers van het bureau Bijzondere Doelgroepen een kleinere caseload zouden moeten hebben dan de reguliere klantmanagers. Dat lijkt gezien de problematiek van de betreffende klanten. Nu is dat juist omgekeerd.

5.6.2 Voldoende personeel

Uit de benchmark komt naar voren dat de formatie van de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid over het algemeen lager is dan de referentiegemeenten. Dit geldt voor de uitvoering van de Sociale Dienst en beleidsfuncties van de gemeente Haarlem. Er zijn ook andere aanwijzingen dat de omvang van de formatie en de uitvoeringskosten bij Sociale Zaken en Werkgelegenheid Haarlem zeker relatief laag zijn. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de bedrijfsvoeringindicatoren van de WWB-benchmark van SGBO. De uitvoeringskosten WWB blijven (samen met de Haarlemse uitgaven aan armoedebestrijding) binnen de inkomsten die de gemeente ontvangt in het cluster Werk en Inkomen van het gemeentefonds. Ook als wij op basis van omgevingskenmerken naar de formatie kijken dan is deze relatief lager dan gemiddeld.

Hieronder lopen wij per onderdeel van de organisatie door of voor de uitvoering van de taken voldoende formatie is.

Beleid en Bedrijfsvoering

De totale formatie van de afdeling Beleid en Bedrijfsvoering bedraagt in 2009 in totaal 25,6 f.t.e. In de personeelsbegroting is voor de komende jaren een taakstelling van 6,45 f.t.e. opgenomen. Deze taakstelling is, conform de eerdere besluitvorming van de gemeente Haarlem, niet exclusief toebedeeld aan Beleid en Bedrijfsvoering. Hiervan wordt 4,05 f.t.e. aan Beleid en Bedrijfsvoering toe-

³⁰ Omdat het gaat om bijzondere doelgroepen is ervoor gekozen om te spreken van 'begeleiding' in plaats van 're-integratie'.

gerekend³¹. Voor het realiseren van de taakstelling heeft de hoofdafdeling nog geen plan vastgesteld.

Om te kijken of het realistisch is of deze taakstelling kan worden ingevuld, hebben wij gekeken naar de onderliggende taken van Beleid en Bedrijfsvoering. Het betreft ondersteunende taken op het gebied van informatisering en automatisering, financiën en control, facilitaire dienst en secretariaten primaire processen. De totale formatie voor het uitvoeren van deze taken is berekend op 13,99 f.t.e.³² Hieronder hebben wij per onderdeel gekeken of het mogelijk is om delen van de taakstelling te realiseren.

- Informatisering en automatisering: de hoofdafdeling is verantwoordelijk voor het applicatiebeheer van de specifieke ICT-systemen voor de Sociale Dienst en de Schuldhulpverlening. De hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid is erg afhankelijk van ICT-systemen. De belangrijkste systemen zijn GWS4ALL en Allegro. Voor de uitvoering van het applicatiebeheer wordt 5,05 f.t.e. ingezet.

De belangrijkste twee taken van applicatiebeheer zijn het onderhoud van het pakket (verzorgen van updates) en het optimaliseren van het gebruik van een pakket. Voor het eerste is specifieke kennis van het pakket nodig die ook kan worden ingekocht. Of dat ook economische voordelen biedt, dient nader te worden onderzocht. Voor het tweede is kennis en ervaring met de specifieke bedrijfsvoering van de gemeente Haarlem nodig. De combinatie van deze twee taken lijkt in eerste instantie het optimale resultaat voor de hoofdafdeling op te leveren.

Het realiseren van een reductie in de formatie betekent dat de kwetsbaarheid van het applicatiebeheer wordt vergroot. Nu is geregeld dat de achtervang voor de verschillende pakketten beschikbaar is. Dat zou dan komen te vervallen. Met de komst van de digitalisering van de primaire werkprocessen is de verwachting dat voor het applicatiebeheer een hogere formatie nodig is. Wij denken niet dat het mogelijk is om op deze onderdelen de taakstelling te realiseren.

- Financiën en control: de gemeente Haarlem heeft de financiële administratie centraal ondergebracht bij Middelen en Services. Voor de uitvoering van de taken van de Sociale Dienst heeft de hoofdafdeling een eigen financieel pakket. Met dit systeem worden 80% van de budgetten van de hoofdafdeling betaald. Met dit pakket is het mogelijk om te voldoen aan de wettelijke eisen om op individueel niveau een verantwoording van de uitbetaling van uitkeringen af te geven. Er loopt een extern onderzoek naar de uitvoering van de financiële taken binnen de gemeente Haarlem. Daarin wordt specifiek gekeken naar de rollen en verantwoordelijkheden (taken) van de afdeling Control, Middelen en Services en bedrijfsbureaus. Op basis van de taakverdeling kan een berekening worden gemaakt van de bijbehorende formatie. Of het mogelijk is om een deel van de taakstelling te realiseren, is afhankelijk van de uitkomsten van de taken die naar aanleiding van het onderzoek komen te liggen bij het Bedrijfsbureau.

³¹ Van de taakstelling is 1 f.t.e. aan Schuldhulpverlening toebedeeld. Het betreft administratieve taken. Daarnaast is 1,4 f.t.e. toebedeeld aan de administratieve taken die bij Werk en Inkomen worden uitgevoerd.

³² Formatieonderzoek overhead gemeente Haarlem, 2009, pagina 9.

Voor de managementinformatie wordt een eigen managementinformatie-instrument onderhouden (de WIZ-matrix). Hiervoor is recent formatie van applicatiebeheer verschoven naar Beleid en Bedrijfsvoering. Het betreft in totaal 0,5 f.t.e. Het betreft een functie die momenteel nog geen achtervang heeft. Dit maakt het instrument kwetsbaar. Dit informatie-instrument functioneert naast het gemeentebrede instrument. Het betreft een instrument dat nog sterk in ontwikkeling is. Op het moment dat het instrument uitontwikkeld is, moet het mogelijk zijn om op een lagere bezetting uit te komen.

- Klachtenafhandeling: In de formatie van het bedrijfsbureau is 0,79 f.t.e voor de klachtenafhandeling. Hier worden vragen afgehandeld van raadsleden, wethouders en belangenorganisaties. Daarnaast worden vragen afgehandeld voorafgaand aan bezwaar- en beroepsprocedures. Dit levert volgens de hoofdafdeling veel 'good will' op bij de politiek. Deze functionaris is ook aanspreekpunt voor het Intranet en Internet. Op het moment dat deze functie vervalt, komen deze taken bij de uitvoerende afdelingen te liggen. De afhandeling van deze vragen maakt overigens ook onderdeel uit van de taken van de uitvoerende afdelingen. Wij zijn van mening dat deze functie kan komen te vervallen.
- De afdelingshoofden worden ondersteund door een managementassistent en secretariaatsmedewerkers. Op het moment dat deze functies deels komen te vervallen, worden de taken (ontvangst, agendabeheer, verslaglegging, kopiëren) verdeeld in de organisatie. Echt een minimale bezetting is volgens ons de telefonische bereikbaarheid tijdens de kantooruren. Als dat van 9.00 uur tot 17.00 uur gegarandeerd moet zijn dan zou ongeveer 1,2 f.t.e. nodig zijn. Dit levert een mogelijke besparing op van 0,8 f.t.e. Dit zorgt er wel voor dat de kwaliteit van de ondersteuning vermindert.

Op basis van de bovenstaande analyse is het mogelijk om bij het onderdeel Beleid en Bedrijfsvoering maximaal een taakstelling van 1,84 f.t.e. te realiseren. Dit betekent echter wel dat de kwaliteit van de ondersteuning wordt verminderd.

Uitvoering Wet werk en bijstand

De formatie voor de uitvoering van de Wet werk en bijstand bedraagt 50,2 f.t.e.. Hiervan is 37,07 f.t.e. klantmanagers³³. In vergelijking tot andere gemeenten heeft de gemeente Haarlem een relatief lagere formatie voor de Sociale Dienst. Een deel van de taakstelling van Beleid en Bedrijfsvoering is toegerekend aan Wet werk en bijstand. Het betreft een taakstelling van 1,4 f.t.e. Wij vinden het, gezien de goede score van de benchmark, niet realistisch dat deze taakstelling wordt gerealiseerd.

Als wij op basis van de caseload van tachtig en één intake per week kijken naar het aantal bijstandsgerechtigden en het aantal klantmanagers dan is dat met elkaar in overeenstemming. Op het moment dat het aantal bijstandsgerechtigden gaat stijgen dan is er nog enige flexibiliteit. Echter, al snel wordt de caseload dan hoger dan de afgesproken tachtig bijstandsgerechtigden per klantmanager.

³³ Te weten 12.55 f.t.e. voor afdeling Werk & Inkomen A, 14.31 f.t.e. (waarvan 1 f.t.e. inhuur) voor afdeling Werk & Inkomen B, 8.58 f.t.e. voor bijzondere doelgroepen en 1,89 f.t.e. voor bijzondere regelingen. In deze laatste groep, de 1.89 f.t.e. voor bijzondere regelingen, zitten ook een aantal taken die niet WWB gerelateerd zijn. Het is niet nauwkeurig vast te stellen welk deel van de 1.89 f.t.e. dit precies is.

Wij verwachten dat als het aantal bijstandsgerechtigden substantieel gaat stijgen als gevolg van de crisis, op korte termijn al maatregelen genomen moeten worden. Hiervoor is ook additionele formatie toegekend.

Een andere afspraak is dat klantmanagers alle klanten eens in de twee maanden spreken. Op basis van onze gesprekken met klantmanagers is dat geen reële aanname. Het is voor de klantmanager fysiek niet mogelijk om alle klanten in deze periode te spreken. Echter, voor een deel van de klanten is dat ook niet nodig, bijvoorbeeld omdat men op een langdurig traject zit.

Voor re-integratie is afgesproken dat 80% van de klanten op een traject geplaatst moet zijn. Hiervoor is in de WIZ-matrix geen betrouwbare informatie beschikbaar. Dit komt omdat bij de verwerking van de dossiers er een achterstand is van ongeveer 1.100 stuks. Recentelijk is gestart met het inlopen van deze achterstand. Klantmanagers houden eigen gegevens bij over het aantal klanten op een traject. Bij de meeste klantmanagers bestaan hierin geen achterstanden, de doelstellingen worden bereikt. In ons onderzoek hebben wij dat niet gecontroleerd.

Debiteuren, Fraudebestrijding en Administratie

De formatie van het onderdeel Debiteuren, Fraudebestrijding en Administratie bedraagt 40 f.t.e.. Recentelijk hebben enkele taakstellingen op deze afdeling plaatsgevonden. Op het moment zijn er vacatures die voornamelijk alleen tijdelijk worden ingevuld. Dit kan mogelijk betekenen dat de formatie op termijn kan worden verlaagd. Hierover is nu geen uitspraak te doen.

Tot voor kort waren er bij het onderdeel Administratie en Debiteuren relatief grote achterstanden. De afgelopen jaren zijn deze achterstanden ingelopen. Daarnaast heeft de afdeling beleidsregels afgesproken om te komen tot een opschoning van het bestand. Hiermee wordt naar de toekomst voorkomen dat oninbare vorderingen langdurig onderdeel blijven van de werklast van de afdeling Debiteuren. Een vervolg hierop is dat er gewerkt wordt aan normtijden voor het verrichten van de taken. Dit is een onderdeel dat nog in ontwikkeling is. Op deze wijze wordt gekeken wat de werkbelasting is voor de medewerkers om te komen tot een optimale afstemming met de werkvoorraad.

Het onderdeel Fraude bestaat uit sociaal rechercheurs, handhaving en bijzondere controles. De formatie die voor dit onderdeel wordt besteed, is gemiddeld hoger dan bij de referentiegemeenten. Voor deze taken wordt 12,7 f.t.e. ingezet. Deels wordt de hogere inzet verklaard doordat ook taken voor andere gemeenten (Velsen en omliggende gemeenten) worden uitgevoerd.

Schuldhelpverlening

De totale formatie voor Schuldhelpverlening bedraagt 25,2 f.t.e. In vergelijking met andere gemeenten heeft de gemeente Haarlem een iets lagere formatie. Dit terwijl de gemeente Haarlem gemiddeld lagere inkomens telt en gemiddeld meer alleenstaande inwoners heeft per 1.000 inwoners.

Een deel van de taakstelling van Beleid en Bedrijfsvoering is toegerekend aan de schuldhulpverlening. Het betreft een taakstelling van 1 f.t.e. Er ligt bij dit onderdeel nog een taakstelling van 1,9 f.t.e. Wij vinden het, gezien de score van de benchmark, niet realistisch dat deze taakstelling wordt gerealiseerd. Hieronder lichten wij dat kort toe.

Bij het onderdeel Schuldhulpverlening spelen twee zaken. Voor Schuldhulpverlening is er bij de gemeente Haarlem een wachtlijst. Als gevolg van de wachtlijst kunnen mensen niet direct worden geholpen. Dit kan ongewenste effecten hebben als mensen uit hun huis dreigen te worden gezet. Van het budgetbeheer maken ongeveer 700 mensen gebruik waarvan er 200 mensen langer dan de maximale termijn van drie jaar. Met de bestaande capaciteit en werkwijze kunnen ongeveer 400-450 klanten worden geholpen.

5.6.3 Competentiemanagement

In de gemeente Haarlem is competentie management ingevoerd. Hiervoor zijn 32 generieke competenties benoemd. Binnen de gemeente Haarlem zijn er twee kerncompetenties die gebruikt worden bij elke functie: klantgerichtheid en resultaatgerichtheid. Er worden binnen de gemeente drie niveaus onderscheiden: management, administratief en uitvoerend. Voor de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid zijn de verkorte functies recent in een jaarplan omschreven. De beschrijvingen zijn actueel.

Er zijn binnen de afdeling functies waar deze naar individueel niveau zijn uitgewerkt, maar dat is niet voor alle functies het geval. De afspraken worden gebruikt in de cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Net als bij de andere afdelingen van de gemeente Haarlem is dit een nieuwe ontwikkeling. De afdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid houdt hier gelijke tred mee.

De hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft enkele jaren geleden het integraal klantmanagement ingevoerd. In de functie van klantmanager zijn uitkeringsverstrekking en re-integratie opgenomen. Ondanks dat het vanuit dienstverleningsperspectief een logische keuze is, vragen deze verschillende taken verschillende competenties. Vaak blijken deze lastig te combineren. Dat maakt integraal klantmanagement een moeilijk vak. Sommige gemeenten die begonnen zijn met integraal klantmanagement zijn daarom weer begonnen om de re-integratie- en inkomenstaken weer uit elkaar te halen.

De hoofdafdeling heeft ingezet op een begeleidingsprogramma om de medewerkers te trainen en te begeleiden op het onderdeel re-integratie. De organisatie heeft twee externe bijna fulltime re-integratiecoaches aangesteld voor de bestaande 55 klantmanagers. Volgens ons is dat een goede maatregel die het mogelijk maakt dat de oriëntatie van de medewerkers zich versneld verplaatst van de uitkering naar re-integratie. Voor de re-integratiecoaches is een concrete opdracht geformuleerd. Een concreet plan met een eindperspectief en mijlpalen op basis waarvan de resultaten kunnen worden gemeten, ontbreekt evenwel.

5.6.4 Functionerings- en beoordelingsgesprekken en POP-gesprekken

De hoofdafdeling heeft in haar jaarplan opgenomen dat met 90% van alle medewerkers twee personeelsgesprekken per jaar worden gevoerd; namelijk een functionerings- en een beoordelingsgesprek. Uit de enquête blijkt dat met medewerkers over het algemeen dergelijke gesprekken worden gevoerd. Met medewerkers worden in deze gesprekken steeds meer individuele targets afgesproken en vastgelegd.

Het op een gestructureerde wijze voeren van twee gesprekken is voor de gemeente Haarlem relatief nieuw. Eerst kon worden gekozen tussen een functionerings- of een beoordelingsgesprek. Om daarop te kunnen sturen, wordt door de afdeling P&O ook informatie verstrekt over het aantal medewerkers waarmee gesprekken zijn gevoerd. Uit deze informatie blijkt dat deze gesprekken ook daadwerkelijk gevoerd worden. Sinds de invoering worden de verslagen van deze gesprekken ook gestructureerd opgenomen in de personeelsdossiers van medewerkers.

Het is de bedoeling dat er met medewerkers ook POP-gesprekken worden gevoerd. Binnen de gehele gemeente Haarlem komt dat nog maar weinig van de grond, zo ook bij de afdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Een belangrijke oorzaak daarvan is het nog ontbreken van een duidelijke visie voor de gemeente als geheel. Wat betekent het voor de organisatie als steeds meer uitvoerende onderdelen worden uitgeplaatst? Daarnaast ontbreken instrumenten zoals een personele planning met de verwachte uitstroom bijvoorbeeld als gevolg van de vergrijzing. Dit is een onderwerp dat de komende jaren ook voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid consequenties heeft.

5.6.5 Ziekteverzuim

In het jaarplan 2009 is de doelstelling voor het ziekteverzuim gesteld op 6,6%. Dit percentage komt, volgens het afdelingsplan van Sociale Zaken en Werkgelegenheid overeen met het gemiddelde van de branche. In 2008 is niet voldaan aan deze eigen normstelling. De afdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid had in 2008 een gemiddeld ziekteverzuimpercentage van 8,4%.

In de onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van de ontwikkeling van het ziekteverzuim van de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Tabel 17: Ziekteverzuim Sociale Zaken en Werkgelegenheid 2005-2008

Omschrijving	2005	2006	2007	2008
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	6,8	7,5	6,7	8,4
Gemeente Haarlem	6,8	6,8	6,4	7,3
100.000+gemeenten	6,4	5,6	5,5	5,5

In de jaren 2006 tot en met 2007 daalde het ziekteverzuim van de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het verzuim is van 7,5 % in 2006 gedaald naar 6,7% in 2007. Dit is geheel in de lijn van de gemeentelijke ontwikkelingen en de landelijke tendens van het ziekteverzuim in deze periode.

In 2008 stijgt het ziekteverzuim, in afwijking van de landelijke tendens in Haarlem als geheel, en bij de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid in het bijzonder. Met 8,4% is het gemiddeld ziekteverzuim 1,8% hoger dan gemiddeld in de branche van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en 2,9% hoger dan gemiddeld bij 100.000+gemeenten.

Het ziekteverzuim van de verschillende afdelingen van de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid over 2008 is in de onderstaande tabel nader uitgesplitst.

Tabel 18: Gewogen percentage ziekteverzuim per afdeling

Omschrijving	1 kw 2008	2 kw 2008	3 kw 2008	4 kw 2008	1 kw 2009	2 kw 2009	3 kw 2009
Beleid en Bedrijfsvoering	3,3	2,6	5,2	1,6	2,9	3,5	4,0
Bureau en Werk	22,8	18,7	20,0	10,0	4,3	0,4	2,2
Debiteurenbeheer en Fraudebestr.	3,6	3,8	4,1	3,2	7,3	4,2	3,5
Schuldhelpverlening	9,7	13,5	16,0	18,6	15,2	10,4	8,6
Werk en Inkomen A	13,3	11,0	15,4	15,4	8,9	7,6	9,6
Werk en Inkomen B	6,4	3,3	6,1	10,0	8,8	8,1	5,4
Totaal	7,9	7,4	9,4	9,0	8,5	6,2	6,1

In 2008 is het ziekteverzuim van de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid uitgekomen op 8,4%. Binnen de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid verschilt het ziekteverzuim relatief sterk. Er zijn afdelingen die een ziekteverzuim hebben van gemiddeld 3,2%, terwijl er ook afdelingen zijn met een gemiddeld verzuim over het jaar 2008 van 17,9%. Met name de verschillen tussen Werk en Inkomen A en B vallen daarbij op. Onduidelijk is wat de oorzaak daarvan is.

In het jaarplan 2009 is een norm voor het ziekteverzuim opgenomen. In 2008 heeft het management een verzuimtraining gevolgd en is ook het ketenoverleg gestart (bedrijfsarts, verzuimadviseur, afdelingshoofd/management en P&O). Een van de onderwerpen daar was dat het ziekteverzuim ook een onderwerp zou worden van het afdelingsoverleg en dat gestructureerd verzuimgesprekken gevoerd zouden gaan worden. Volgens de afdeling P&O blijken inmiddels steeds meer van deze gesprekken gevoerd te worden. In 2009 is het ziekteverzuim over het eerste half jaar veel lager uitgekomen (5%).

5.7 Informatievoorziening

Bij de uitvoering van de taken is de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid afhankelijk van de ICT-ondersteuning. Met name dossiervorming en -beheer zijn daarbij van essentieel belang voor een doelmatige uitvoering van de werkprocessen.

De ideeën over de ICT-ondersteuning van de werkprocessen zijn niet opgenomen in een informatieplan. Met een dergelijk plan wordt een document waarin de visie van de afdeling is vertaald naar de benodigde informatiearchitectuur bedoeld. Oftewel; op welke plekken in de organisatie zijn welke gegevens nodig en op welke plekken worden deze gegevens verzameld? Vervolgens staat in dergelijke plannen een vertaling van de visie naar (mogelijke) systemen die deze informatiebehoefte effectief ondersteunen. Het brengt in samenhang weer op welke onderdelen welke ICT-ondersteuning nodig is en/of deze ICT-ondersteuning al aanwezig is.

Het ICT-beleid van de gemeente Haarlem is centraal belegd. Dat betekent dat de hoofdafdeling maar beperkte budgetten heeft voor het voeren van een eigen ICT-beleid. Bij het opstellen van het centrale ICT-beleid en de prioriteiten daarin moet Sociale Zaken en Werkgelegenheid ook concurreren met andere hoofdafdelingen. Als onderdeel van de directie is het management van Sociale Zaken en Werkgelegenheid betrokken bij de besluitvorming. Bij de voorbereiding van het beleid worden ICT-medewerkers veelal niet betrokken. Pas na de besluitvorming wordt deelgenomen bij de implementatie van ICT-projecten.

Het MT implementeert het vastgestelde beleid op het werkgebied van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het is verantwoordelijk voor de wijze waarop de werkprocessen worden vormgegeven. Bij de keuzes die daarin worden gemaakt, wordt veelal de ICT-afdeling beperkt betrokken. Hierdoor komt het voor dat beslissingen van het MT nog niet ondersteund worden door ICT-applicaties, dat het lang duurt voordat ICT-applicaties worden aangepast of dat het niet mogelijk is om beslissingen met ICT-applicaties te ondersteunen.

Een van de belangrijkste applicaties van de hoofdafdeling is GWS4All. Het betreft een applicatie die door Centric wordt geleverd. Het is standaardapplicatie voor sociale diensten in Nederland. Om verbeteringen voor Haarlem (wensen) te realiseren, neemt de directeur deel aan een landelijk overleg. Voor het daadwerkelijk realiseren van deze wensen is Haarlem echter afhankelijk van de andere deelnemers en de bereidheid van Centric.

De gemeentelijke financiële administratie wordt centraal door de afdeling Middelen en Services gevoerd. De hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft twee subadministraties. Voor de betalingen aan cliënten en re-integratiebureaus werkt Sociale Zaken en Werkgelegenheid met een eigen financieel pakket (GWS4ALL). Dit is een systeem dat door een groot aantal sociale diensten in Nederland wordt gebruikt. Om te komen tot aansluiting tussen de twee systemen vindt er een maandelijkse handmatige omzetting plaats. Dit zorgt voor enige inefficiëntie in het proces.

Ook voor Schuldhulpverlening is een subadministratie beschikbaar (Allegro). Deze gegevens worden niet maandelijks omgezet. Het betreft een administratie voor het registreren van de geldstromen van Schuldhulpverlening. Dit zijn geheel aparte geldstromen van de gemeentelijke organisatie. Het betreft betalingen van onder andere werkgevers en uitkeringsverstrekkers.

5.8 Borging van kwaliteit

Voor de borging van de kwaliteit wordt door de hoofdafdeling Sociale Zaken geen gebruik gemaakt van een kwaliteitssysteem. Met een kwaliteitssysteem wordt een systeem bedoeld, dat een georganiseerde zorgvuldigheid van samenwerken mogelijk maakt. Een voorbeeld van een kwaliteitssysteem is bijvoorbeeld ISO. Met de introductie van het kwaliteitszorgsysteem worden de eerste stappen gezet voor deze borging van kwaliteit van de werkzaamheden. Het is echter nog geen genormeerd extern kwaliteitssysteem.

Voor een kwaliteitssysteem is het nodig dat er kwaliteitseisen worden benoemd. Dit kan worden gezien als normenkader waaraan voldaan moet worden. Het betreft veelal veiligheidskleppen die binnen een bepaalde organisatie aanwezig moeten zijn om een zekere kwaliteit te garanderen. Het is tevens nodig dat een kwaliteitssysteem wordt gemeten. Periodiek worden daarvoor onafhankelijke audits georganiseerd.

Om systematische kwaliteit te kunnen leveren, zal als eerste moeten worden nagedacht welke kwaliteit bereikt kan worden. Om deze kwaliteit te borgen, zullen deze moeten worden vastgelegd in werkprocessen, -procedures en werkinstructies. De hoofdafdeling heeft voor de meest risicovolle processen deze afspraken vastgelegd. Verder staan in het afdelingsplan 2009 ook afspraken over de verwachte prestaties. Daarmee wordt een belangrijke stap gezet voor een kwaliteitssysteem

Om de kwaliteit ook te leveren, zijn voor de uitvoering de juiste middelen nodig, onder andere voldoende gekwalificeerd personeel, ICT-ondersteuning, huisvesting, etc. Met name de ICT-ondersteuning van de werkprocessen is nog niet optimaal om de kwaliteit te kunnen borgen. Onze indruk is dat bij veranderingen van de processen de ICT-systemen te laat worden betrokken voor een optimale ondersteuning. Dit leidt vervolgens tot ondoelmatig werken doordat gegevens bijvoorbeeld handmatig moeten worden ingevoerd.

Bij de borging van kwaliteit zijn nog twee punten van belang:

- Voor het bereiken van de prestatie dienen medewerkers optimaal met elkaar samen te werken. Alleen dan is het mogelijk om te komen tot een optimaal resultaat. Dat betekent dat medewerkers problemen in de uitvoering van de processen ook gestructureerd met elkaar bespreken. Medewerkers hebben de mogelijkheid om problemen naar de beheerder te sturen. Deze worden vervolgens behandeld en indien nodig voor besluitvorming aan het MT voorgelegd. Het is echter niet zo dat er jaarlijkse hygiënesessies zijn waarin de processen worden doorgenomen met de uitvoerend medewerkers om te komen tot integrale aanpassingen.
- Bij de borging van de kwaliteit hoort ook dat periodiek wordt gekeken of medewerkers zich ook aan de werkafspraken houden. Op individueel niveau zijn hiervoor controles in de processen ingebouwd. Verder vindt er een interne audit plaats door medewerkers van het bureau Beleid en Bedrijfsvoering. Indien hieruit wijzigingen in de processen worden doorgevoerd, worden de medewerkers daarover geïnformeerd. Dit kan schriftelijk of via een training. Om de onafhankelijkheid van de eigen audit te waarborgen, worden deze getoetst door een centrale IC-medewerker.

5.9 Cultuur

De cultuur van de organisatie omschrijven wij als open, informeel met ruimte voor eigen invulling. Hieronder lichten wij dat nader toe.

Openheid

De organisatie kenmerkt zich door een relatief open houding. Medewerkers in alle lagen van de organisatie zijn bereikbaar en toegankelijk. Zo wordt ook het MT-verslag aan de gehele organisatie beschikbaar gesteld.

De openheid stelt het MT ook voor een dilemma. Welke informatie wordt gedeeld met de organisatie? Ons viel namelijk op dat het managementteam hierin niet altijd eendrachtig te werk gaat. Hier ligt een belangrijke verantwoordelijkheid voor de manager van de hoofdafdeling. Maar ook de afdelingsmanagers moeten hierin hun verantwoordelijkheid nemen en naar buiten toe, zeker naar de medewerkers toe, gezamenlijkheid uitstralen en laten zien dat er geen verschil van mening bestaat over de koers van de organisatie.

In het Jaarplan 2009 staat het doel om het aantal voorschotten zo veel mogelijk omlaag te brengen. De manager van de hoofdafdeling constateerde dat het aantal voorschotten opliep met het langer worden van de afhandeltermijn voor een uitkering. Hij sprak daar de leden van het MT op aan. Ook in deze doorlichting is de problematiek nader onderzocht. Op verschillende momenten tijdens de doorlichting leken afdelingsmanagers en medewerkers het 'voorschottenprobleem' een stuk minder serieus te nemen dan de manager van de hoofdafdeling. Zij lieten daar geen misverstand over bestaan. Dit is een cultuuraspect dat anders moet en waar door het MT aan gewerkt moet worden.

Informeel

Binnen de organisatie zijn diverse formele overleggen georganiseerd. Er wordt relatief veel tijd besteed aan informeel overleg. Dit wordt door medewerkers als zeer belangrijk ervaren, bijvoorbeeld om stoom af te blazen na een moeilijk gesprek of om besluiten te toetsen aan de zienswijze van collega's.

Ruimte voor eigen persoonlijke invulling

De klantmanagers hebben relatief veel vrijheid voor de wijze waarop zij hun werk inrichten. Dat geldt bijvoorbeeld bij de vraag of al dan niet ontheffing wordt verleend van de sollicitatieplicht³⁴, maar ook bij de vraag of wel of niet een huisbezoek wordt uitgevoerd. Die grote mate van vrijheid is belangrijk vanuit het perspectief dat de professionals onafhankelijk een diagnose moeten kunnen stellen en maatwerk moeten kunnen leveren. Het leidt evenwel ook tot verschillen in de behandeling van klanten. Dat wordt versterkt doordat er betrekkelijk grote verschillen bestaan tussen de competenties van de medewerkers.

³⁴ De grote mate van vrijheid heeft niet geleid tot veel ontheffingen van de sollicitatieplicht. Het aantal ontheffingen in Haarlem ligt ten opzichte van andere gemeenten relatief laag. In Haarlem heeft in 2009 19% van de bijstandsgerechtigden een ontheffing. Landelijk is dat 40%. (Bron: WWB-benchmark SGB0.)

Ook gaat er doelmatigheidswinst verloren door het ontbreken dan wel niet toepassen van centrale richtlijnen. Dat doet zich bijvoorbeeld voor bij de planning en tijdsverdeling tussen de inkomenstaak en re-integratie. Maar ook bij het ontbreken en niet-gebruik maken van het cliëntvolgsysteem in GWS4All. De klantmanagers hanteren allemaal hun eigen systeem, vaak buiten GWS om. Met name bij overdrachten van de ene naar de andere klantmanager ontstaan dan problemen.

Afspraak is niet altijd afspraak

Ondanks dat er regels zijn afgesproken, worden deze binnen de organisatie door medewerkers op een eigen wijze ingevuld. Afspraak is niet altijd afspraak. Een voorbeeld is dat is besloten om de Suwinet-inkomensgegevens als uitgangspunt te nemen bij de uitvoering van een statusonderzoek. De praktijk is dat over sommige inkomensgegevens (pensioengegevens) toch navraag wordt gedaan bij de klant. Een ander voorbeeld is dat is afgesproken dat het vermogen niet relevant is voor de vergoeding van schoolkosten. Vanuit dienstverleningsperspectief en het verminderen van de uitvoeringslast moet daar dan ook niet naar worden gevraagd. De praktijk is dat medewerkers er toch naar vragen.

Succes vieren

Sociale Zaken en Werkgelegenheid Haarlem is een sterke organisatie die goede prestaties levert. De medewerkers lijken zich daar niet of maar zeer ten dele van bewust. De trots op de organisatie is beperkt. Successen worden maar beperkt gevierd. Ook op individueel niveau zou het in het zonnetje zetten van de medewerkers die goede prestaties leveren bij kunnen dragen aan een organisatie waarmee de medewerkers zich meer verwant voelen en aan het stimuleren tot het leveren van betere prestaties. Hier ligt een relatie met de eerdere constatering dat de missie en de doelen van de organisatie niet worden doorleefd. Feitelijk wordt op die wijze gecommuniceerd over de te behalen doelen.

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de algemene conclusies, de specifieke vragen van het onderzoek en de aanbevelingen opgenomen. Elk van de onderdelen is opgenomen in een aparte paragraaf.

6.2 Algemene conclusies

Hieronder hebben wij de conclusies opgenomen.

Inhoudelijke conclusies

In zijn algemeenheid ligt het bijstandsvolume in Haarlem op een relatief laag niveau. De bijstandsdichtheid onder de 65 jaar ligt op dit moment op circa 1,5%, terwijl de bijstandsdichtheid in de referentiegemeenten hoger is dan 2,5%. Waarschijnlijk wordt de relatief lage bijstandsdichtheid mede veroorzaakt door de gunstige economische omstandigheden in de regio rond Haarlem. Deze conclusies worden ondersteund door een onderzoek dat in opdracht van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is uitgevoerd door onderzoeksbureau APE. Daarnaast is zowel de instroom als de uitstroom van de gemeente Haarlem relatief laag.

De gemeente Haarlem heeft de afgelopen jaren veel geld bespaard op het inkomensdeel van de WWB. De prestaties zijn beter dan het landelijk gemiddelde en beter dan bij de referentiegemeenten. Deze resultaten hebben enerzijds te maken met de goede prestaties van de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid op onder andere de omvang van de bijstandsdichtheid en de omvang van de instroom. Anderzijds heeft Haarlem waarschijnlijk ook voordeel van de modelspecificaties van het verdeelmodel voor het bijstandsbudget. De verwachting is dat het Ministerie van SZW het model hier op de kortere of langere termijn voor gaat aanpassen.

De gemeente Haarlem heeft, net als veel andere gemeenten in Nederland, ook op het werkdeel van de WWB forse overschotten gehad. De consequentie was dat Haarlem in 2006 en in 2007 zelfs geld moest terugbetalen aan het Rijk. Mede door de invoering van Workfirst zijn de jaarlijkse overschotten verdwenen. De komende jaren gaat het budget werkdeel omlaag en de beschikbare reserve in de zogenoemde 'meeneemregeling' raakt uitgeput. Beheersmaatregelen zijn noodzakelijk om te voorkomen dat de uitgaven uit de hand lopen en het budget overschreden wordt.

Bedrijfsvoering

De hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid staat voor omvangrijke veranderingen die ingrijpende effecten hebben op de bedrijfsvoering. Allereerst wordt de eerder ingezette tendens voortgezet dat de gemeenten niet meer alleen uitvoerder zijn van rijksregelingen, maar de integrale financiële verantwoordelijkheid van deze regelingen overgedragen krijgen. Dit betekent voor de organisatie dat het van belang is, meer dan voorheen, te sturen op effectief en efficiënt werken. Ook betekent dit dat de focus van klantmanagers meer verdeeld moet worden tussen re-integratie en verstrekking van uitkeringen. Daarnaast stelt de samenwerking met het UWV eisen aan de bedrijfsvoering. Hiervoor is het nodig om werkprocessen aan te passen en dat op alle hiërarchische niveaus daadwerkelijk wordt samengewerkt.

De formatie van de hoofdafdeling Sociale Zaken en Werkgelegenheid is over het algemeen lager dan de referentiegemeenten. Aan de ene kant komt dit doordat de gemeente Haarlem in vergelijking met de andere gemeenten minder bijstandsgerechtigden heeft. Aan de andere kant zien wij in de processen van de gemeente Haarlem ook belangrijke veiligheidskleppen voor efficiënt werken, zoals een kwaliteitszorgsysteem.

Met het strategische beleidsplan 2006-2010 zijn de lijnen voor de organisatie uitgezet om prioriteiten te stellen, te sturen en te motiveren en om de legitimiteit van de organisatie te behouden. Het management stuurt consequent en duidelijk op het realiseren van deze doelstellingen. De missie en de doelstellingen van Sociale Zaken en Werkgelegenheid worden - zowel op medewerkers- als op een deel van het managementniveau - evenwel nog niet echt doorleefd. Een deel van de organisatie heeft de omslag naar meer resultaatgerichtheid inmiddels gemaakt. Een belangrijk deel nog niet en werkt vooral taak- en uitkeringsgericht. Er wordt voor een deel nog mechanisch gewerkt aan het realiseren van doelstellingen. De weging of 80% van de mensen in de caseload op een re-integratietraject moet worden gezet of dat ernaar gestreefd wordt om mensen zo snel mogelijk uit de uitkering te laten stromen wordt daardoor nog niet altijd op een juiste wijze gemaakt. Ook in het management bestaat discussie over doelstellingen, zoals het verlagen van het aantal voorschotten, zonder dat de achterliggende doelstelling wordt onderkend. Wij zijn van mening dat dit de slagkracht van het management beperkt.

Voor het beheersen van de processen is een managementinformatiesysteem beschikbaar. Dit systeem is echter onvoldoende ontwikkeld. De kwaliteit van de geregistreerde gegevens wordt ter discussie gesteld. De consequentie is dat het management op een alternatieve wijze naar gegevens zoekt.

Haarlem heeft een duidelijke visie neergezet op integrale dienstverlening. De visie wordt op hoofdlijnen onderschreven door het UWV. De invoeringstermijn tot 1 januari 2010 is te ambitieus. Een termijn van twee jaar lijkt wel mogelijk. Dat wordt ook gedragen door het UWV. De te realiseren doelmatigheidswinst als gevolg van de integrale dienstverlening is nihil. De integrale dienstverlening voor de werkgever is nog beperkt uitgewerkt.

De caseload van tachtig en één intake per week is gemiddeld genomen voor de klantmanagers goed hanteerbaar. Op basis van tijdsnormeringen voor het uitkeringsproces houdt een klantmanager gemiddeld tien uur per bijstandsklant over voor re-integratie. Het aantal uur dat beschikbaar wordt gesteld voor re-integratie bepaalt de omvang van de caseload. Deels is dat een (politieke) keuze. Als geen tijd beschikbaar wordt gesteld voor re-integratie kan worden uitgegaan van een caseload van 155. Indien twintig uur beschikbaar wordt gesteld, leidt dat tot een caseload van 55 personen.

Er ligt een aanzienlijke taakstelling op de overheadtaken van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De totale geplande reductie bedraagt 6,45 f.t.e. Deels zien wij mogelijkheden om de formatie te verlagen met een beperkte verlaging van de kwaliteit. Zo zijn wij van mening dat de formatie voor de managementinformatietool (nu 0,25 f.t.e.) op termijn kan worden verlaagd. Daarnaast zijn besparingen mogelijk op het gebied van klachtenafhandeling (0,79 f.t.e.) en secretariaat (0,8 f.t.e.). Voor het onderdeel Financiën en Control loopt een onderzoek naar de afspraken tussen Control, Middelen en Services en bedrijfsbureaus.

Of de taakstelling op dit onderdeel mogelijk is, hangt af van de onderzoeksresultaten. De totale besparing komt daarmee op 1,8 f.t.e. Een verdere reductie achten wij niet wenselijk. De omvang van de overhead mag in onze ogen niet los worden gezien van de primaire formatie. Als wij kijken naar de omvang van de primaire formatie dan is deze substantieel lager dan bij andere gemeenten. Een verdere reductie van de overheadformatie achten wij niet wenselijk omdat daarmee de taken worden verschoven naar de primaire taken.

Sociale Zaken en Werkgelegenheid maakt gebruik van de centraal beschikbaar gestelde personeelsinstrumenten, zoals competentie management, ziekteverzuimbeleid en functionerings- en beoordelingsgesprekken. Twee jaar geleden heeft de organisatie het integraal klantmanagement versterkt door daarbij een passende caseload te introduceren. Gezien de lastige opgave om de competenties van verstrekken van inkomen en het begeleiden naar werk te combineren, is daarvoor een begeleidingsprogramma opgesteld. Wat wij wel gezien hebben, is dat duidelijke doelstellingen ten aanzien van de implementatie van de manier van werken in het jaarplan ontbreken. Ook hebben wij geen mijlpalen gevonden om te toetsen of de organisatie op de juiste koers zit. Dit terwijl hier in onze ogen nog een opgave ligt. Nog niet alle klantmanagers voldoen aan de competenties die aan een klantmanager worden gesteld.

De taken van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zijn, in vergelijking tot vele andere afdelingen van de gemeente, sterk afhankelijk van een goede ICT-ondersteuning. Voor deze ondersteuning van de werkprocessen is de afdeling afhankelijk van derden; voor de belangrijkste ICT-applicatie van GS4All van Centric en voor de overige applicaties van het centraal gemeentelijk beleid. Om hierop optimaal invloed uit te kunnen oefenen, is het van belang dat de hoofdafdeling een integrale visie heeft op het beleid. De ideeën zijn nu versnipperd.

Met de introductie van het kwaliteitszorgsysteem heeft de hoofdafdeling een belangrijke stap gezet om te komen tot een systematische borging van de kwaliteit. Het is echter nog maar een begin. Om te komen tot een verdere professionalisering is het nodig dat voor alle onderdelen de belangrijkste processen op een eenduidige wijze worden vastgelegd. Dat is nu nog niet het geval. Verder is het van belang dat bij de borging van de kwaliteit ook de functionaliteiten van ICT worden betrokken.

6.3 Aanbevelingen

Op basis van onze conclusies hebben wij de volgende aanbevelingen geformuleerd:

1. Een laag WWB-volume en grote besparingen op het inkomensdeel zijn geen vanzelfsprekendheid. Wij bevelen aan om stevig te blijven sturen op een zo groot mogelijke zelfredzaamheid en een laag WWB-volume en daarmee lage uitgaven ten laste van het inkomensdeel.
2. Financieel management:
 - Er moet rekening mee worden gehouden dat het budget werkdeel de komende jaren omlaag gaat. Nu moeten maatregelen worden genomen. De groei in Workfirst-plekken moet worden omgebogen. Zorg voor een adequate en actuele meerjarenraming in de begroting.

- Een kwart van het werkdeel wordt uitgegeven aan de oude ID-banen. Geadviseerd wordt om de afbouw te versnellen en middelen vrij te spelen om de ombuiging gedeeltelijk op te vangen.
 - Analyseer de oorzaak van de relatief grote vorderingen WWB. En neem zo mogelijk en wenselijk maatregelen om de omvang en het bedrag terug te brengen.
3. Sturing (MT). Wij adviseren om in het MT meer tijd te besteden aan het doorgronden en het creëren van gezamenlijk draagvlak voor onderwerpen, bijvoorbeeld bij het opstellen van een jaarplan en de beleidsdoelstellingen. Dit voorkomt dat gedurende het jaar discussie ontstaat over de waarde van doelstellingen. Of verkeerde prioriteiten worden gegeven aan doelstellingen (bijvoorbeeld het streven naar trajectplaatsingen, dat ten koste kan gaan van snelle duurzame uitstroom). Wij denken dat daarmee de slagkracht van het MT wordt vergroot. Hier horen twee zaken bij. Het eerste is dat tijdens het MT er ook ruimte is om 'aan de rem te hangen' als de besprekingen te snel gaan. Het tweede is dat beslissingen door het MT ook door elk individueel lid volledig worden onderschreven en uitgedragen, ook al is men het er niet helemaal mee eens.
4. Beleidsvorming. Wij adviseren om bij de uitwerking van de strategie naar de implementatie in beleid meer de mogelijkheden en onmogelijkheden van de ICT te betrekken. Dit voorkomt dat beleidsbeslissingen van het MT niet worden ondersteund en werkzaamheden op een alternatieve wijze moeten worden uitgevoerd. Wij denken dat daarmee de efficiency in de organisatie wordt verbeterd.
5. Het verder inbedden van het integraal klantmanagement vinden wij een belangrijke opgave voor het vergroten van de effectiviteit van de organisatie.
- Wij adviseren om transparante doelstellingen rondom de benodigde competenties voor klantmanagers te benoemen. Door het management is onderkend dat hiervoor specifieke competenties nodig zijn die in beperkte mate ook aanwezig waren in de organisatie. Op dit onderdeel wordt met re-integratiecoaches gewerkt aan het verkrijgen van de benodigde competenties. Duidelijke doelstellingen hieromtrent zijn echter niet opgenomen in het jaarplan. Daarnaast adviseren wij om een planning op te stellen met duidelijke mijlpalen.
 - Wij adviseren om meer aandacht te besteden aan kennisdeling. Er is voor de klantmanagers een overzicht van trajecten die standaard worden ingekocht. Voor een goede afstemming op de behoefte van een klant is het ook mogelijk om maatwerk te leveren. Hiervoor hebben klantmanagers de ruimte om eigen bureaus te zoeken. Het is echter belangrijk dat de resultaten van deze bureaus met elkaar worden gedeeld. Hiervoor is het nodig dat de doelen voor een specifieke klant vooraf worden vastgelegd en dat de resultaten achteraf worden geëvalueerd. Het is belangrijk dat deze kennis wordt ontsloten aan andere klantmanagers.
 - Wij adviseren meer aandacht te besteden aan intervisie. Dit is niet alleen nodig voor de klantmanagers, maar ook voor de teamleiders en de afdelingshoofden. Het vraagt namelijk van het management ook om een verandering.

- Een grote mate van autonomie voor de klantmanagers is wenselijk en noodzakelijk. Maar een professionele organisatie vraagt ook enige mate van standaardisering, zowel wat de dienstverlening aan de klant als de doelmatigheid in de werkwijze betreft.
6. Normeer de werklust van de klantmanagers. De tijd die beschikbaar gesteld wordt voor re-integratie is in belangrijke mate een keuze. Dat geldt ook voor de tijd die beschikbaar is ten tijde van hoog- dan wel laagconjunctuur. Gezien de kleine kans om regulier werk te vinden, is het denkbaar dat klanten tijdens laagconjunctuur op langduriger trajecten geplaatst worden en dat er minder energie wordt gestoken in bemiddeling. De benodigde tijd voor re-integratie voor de klantmanager gaat daardoor omlaag en de caseload kan omhoog. Laat de klantmanagers tijdschrijven om de doelmatigheid van de werkzaamheden te bevorderen en om meer inzicht te krijgen in het werkelijk benodigde aantal uren. Hanteer bij de beschikbare tijd voor re-integratie van tien uur per jaar per klant de huidige caseload van tachtig personen en één intake per jaar. Indien de instroom toeneemt (als gevolg van de crisis) moet de caseload noodzakelijk omlaag, omdat er anders onvoldoende tijd is om de aanvragen af te handelen.
 7. Integrale dienstverlening. Neem voldoende tijd voor de implementatie. Zorg in eerste instantie voor een gemeenschappelijk klantbeeld. Het klantbeeld heeft zowel betrekking op de klant werkzoekende als op de klant werkgever. Voor wat betreft de werkgever zou de integrale dienstverlening verder dan nu (in de startnotitie ter zake) moeten worden uitgewerkt. Alle betrokkenen (UWV, Haarlem, omliggende gemeenten, zowel bestuurlijk als ambtelijk) moeten gelijktijdig in het proces worden meegenomen. Werk aan vertrouwen. Investeer in gezamenlijke bijeenkomsten, heisessies, cursussen en dergelijke.
 8. Exitgesprekken. Als een klant uitstroomt dan worden momenteel geen exitgesprekken gehouden. Het is belangrijk dat deze gesprekken wel worden gehouden. Het ondersteunt de efficiency van de organisatie, omdat klanten van klantmanagers indien nodig kunnen worden overgedragen naar debiteurenbeheer en/of schuldhelpverlening. In dergelijke gesprekken kunnen dan afspraken worden gemaakt over eventuele realistische terugbetalingsregelingen (indien van toepassing). Overweeg de wenselijkheid om klanten nadat ze zijn uitgestroomd nog een bepaalde periode te volgen en te ondersteunen, om zo de duurzaamheid van de uitstroom te bevorderen.
 9. Managementinformatie. Wij adviseren om te werken aan de betrouwbaarheid en transparantie van de informatie en het managementinformatiesysteem. Het MIS moet expliciet aansluiten bij de organisatiedoelen, zodanig dat je het jaarplan feitelijk niet hoeft te kennen om te begrijpen wat de organisatiedoelen zijn. De monitoringsystematiek kent een eigen cyclus. De afdelingshoofden leggen periodiek verantwoording af in het MT op basis van het MIS. De prestaties zijn voor alle interne stakeholders inzichtelijk (inclusief andere hoofdafdelingen binnen de gemeente Haarlem en Concern Control). De afdelingshoofden zorgen voor een terugkoppeling naar hun eigen medewerkers.

10. Informatievoorziening. Voor het vergroten van de efficiëntie is het belangrijk dat de ICT-systemen de bedrijfsvoering van de Sociale Zaken en Werkgelegenheid optimaal ondersteunen. Wij adviseren om een informatiebeleidsplan op te stellen. De visie van de organisatie en de benodigde architectuur dienen daarin te worden beschreven. Dit vormt vervolgens de basis voor de inbreng in centrale overleggen binnen de gemeente Haarlem en de landelijke overleggen voor GWS4All. Wij adviseren daarnaast om databases (onder andere DKD en SUWInet) voor de klantmanagers te koppelen.
11. Vier de successen, beloon goede prestaties en laat medewerkers trots zijn op hun organisatie. Daar is alle aanleiding toe. Door het vieren van de successen wordt een grotere verwantschap met de eigen organisatie gecreëerd. Feitelijk is dit ook een vorm van communicatie over de missie en de doelstellingen: waar gaat het nu echt om? Het in het zonnetje zetten van medewerkers die een goede prestatie hebben geleverd, leidt tot extra motivatie en het geeft het goede voorbeeld.

Bijlage 1

Referentiegemeenten benchmark Formatie en Begroting

Referentiegemeenten benchmark Formatie en Begroting

- Amersfoort
- Arnhem
- Delft
- Dordrecht
- Emmen
- Enschede
- Groningen
- Haarlemmermeer
- 's-Hertogenbosch
- Tilburg
- Westland
- Zaandam
- Zwolle

Bijlage 2

Literatuurlijst

Literatuurlijst

Bestudeerde documenten:

- Jaarplan Sociale Zaken en Werkgelegenheid 2009
- Inrichtingsplan SZW
- Kadernota 2009 Haarlem
- Organogram sociale zaken, SoZaWe gemeente Haarlem
- Programmabegroting gemeente Haarlem 2009
- Concept APE rapport 2008
- APE bijstandmeter 4^e kwartaal
- WWB benchmarks SGBO, kwartaalrapportages 2006 t/m eerste kwartaal 2009
- WWB Benchmarkrapporten per kwartaal 2006 t/m 2008, SBGO
- Notitie Integrale Dienstverlening, SoZaWe gemeente Haarlem
- Strategische Beleidsnota SoZaWe 2007-2010
- Samen werken in projecten – Protocol gebruik projectadministratie Peoplesoft

Bijlage 3

Overzicht van werkinstructies Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Overzicht van werkinstructies Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Werk en Inkomen

1. Kosten die samenhangen met re-integratie en uitstroom
2. Overbruggingssubsidies
3. Re-integratietraject
4. Betalen re-integratiebureau
5. Trajectbewaking
6. Bijzondere bijstand
7. Minimaregelingen en langdurigheidstoelage
8. Voorschot aanvraag WWB
9. Aanvraag WWB
10. Mutatie
11. RMO
12. Hersteltermijn
13. Statusonderzoek
14. Beëindiging WWB

Debiteuren en Fraudebestrijding

15. Terugvordering
16. Verhaal onderhoudsplicht
17. Verhaal nalatenschap
18. Fraudeonderzoek
19. Maatregel na fraude
20. Betalingsregeling
21. Voorgenomen beslag
22. Harde incasso
23. Executoriaal beslag
24. Overdracht deurwaarder
25. Afkoop
26. Conservatoir beslag

- 27. Verhaal in rechte
- 28. Bestandsmutatie
- 29. Declaratieverzoek
- 30. Beëindiging onderhoudsplicht

Schuldhelpverlening

- 31. Processen die beschreven zijn
- 32. Aanvraag budgetbeheer
- 33. Aanvraag schuldhelpverlening
- 34. Bestand budgetbeheer actueel
- 35. Bestand minnelijk traject
- 36. Beëindiging budgetbeheer

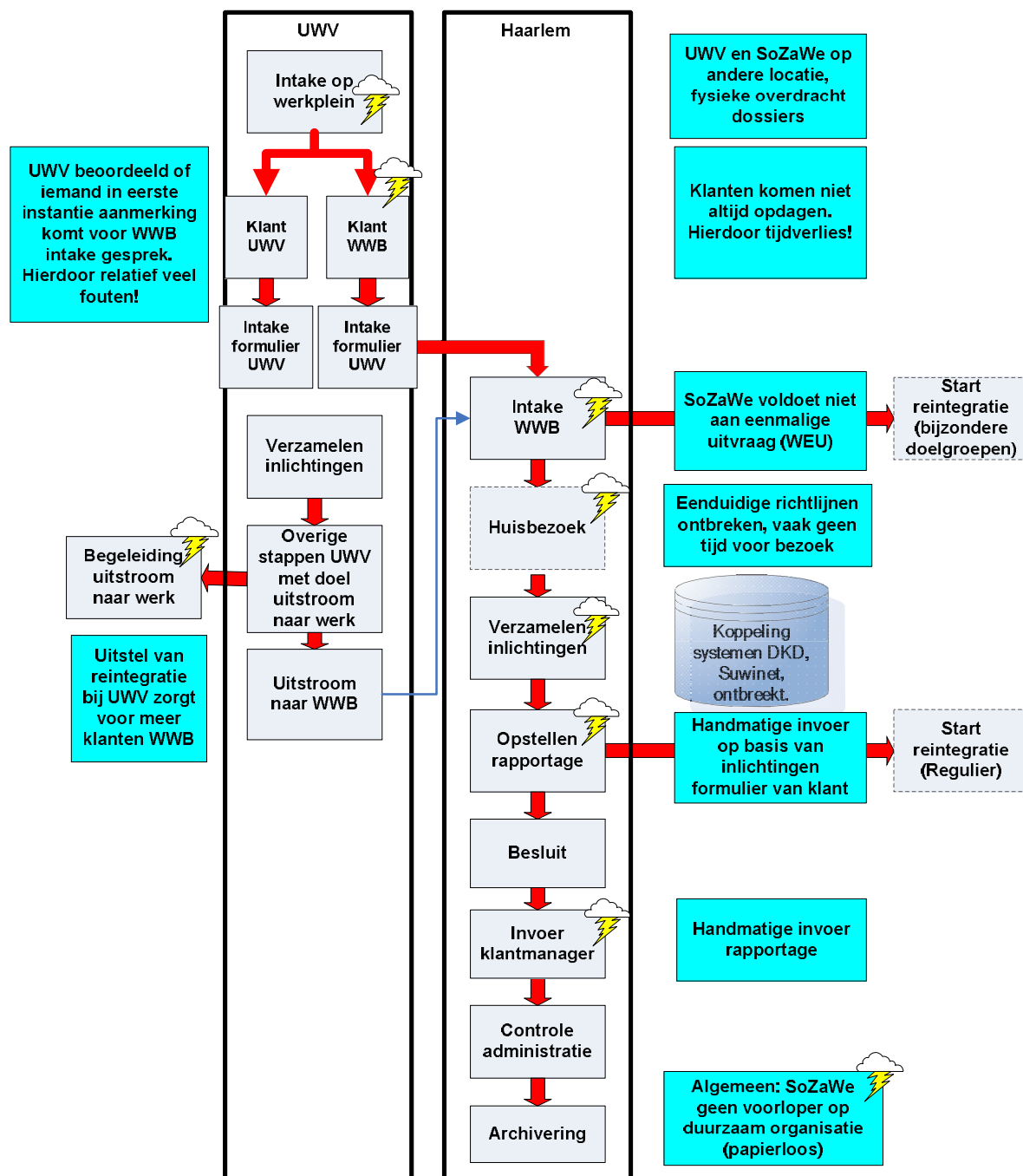
Bijzondere regelingen

- 37. Nog onder constructie

Bijlage 4

Processen

Processen



Bijlage 5

Benchmark WWB

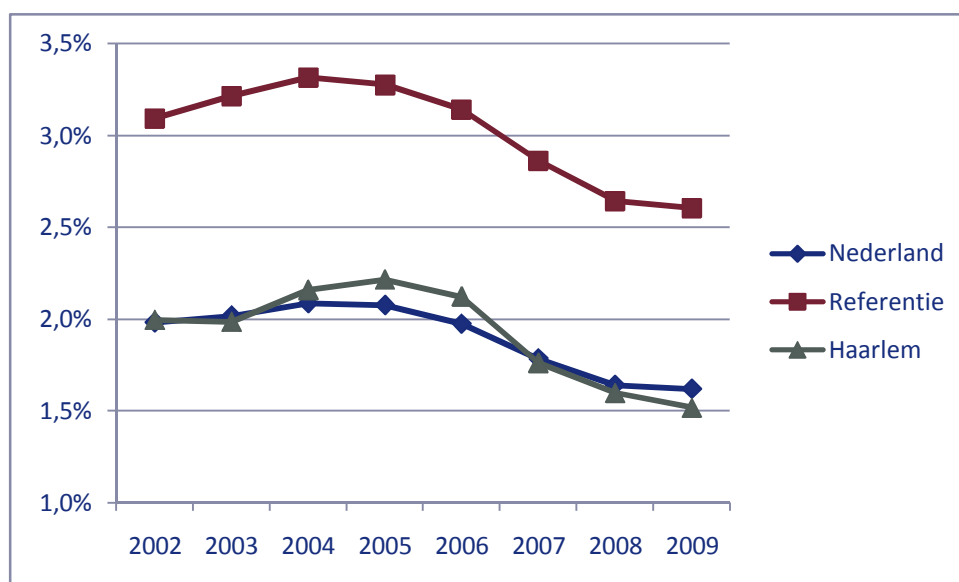
Benchmark WWB

Volume WWB

Tabel 19: Volume WWB (< 65 jaar) Nederland en Haarlem

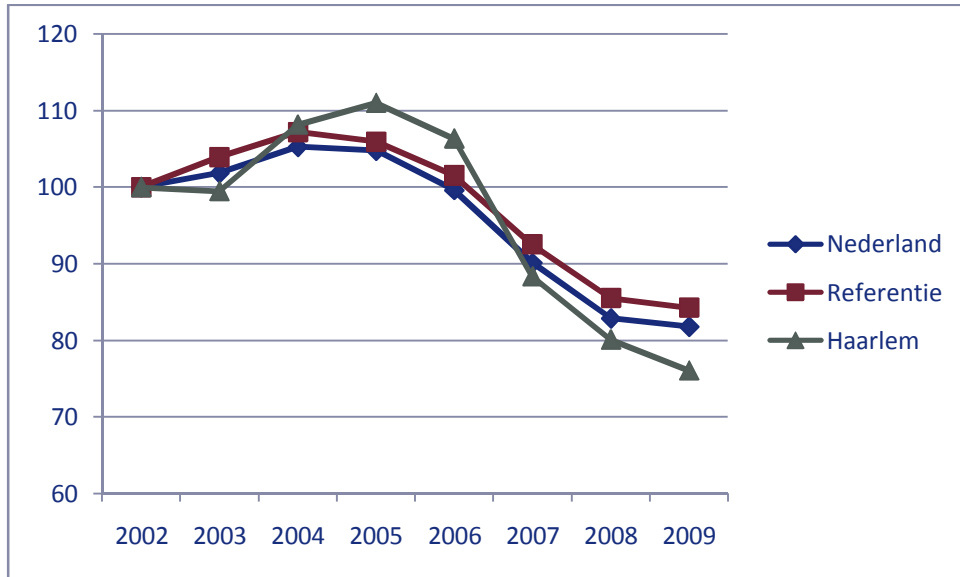
		2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nederland	Volume WWB (x 1.000)	319	327	339	339	322	292	270	267
	Bevolking (x 1.000)	16.105	16.193	16.258	16.306	16.334	16.358	16.405	16.87
	Bijstandsdichtheid	2,0%	2,0%	2,1%	2,1%	2,0%	1,8%	1,6%	1,6%
	% verand. BD		1,8%	3,4%	-0,5%	-4,9%	-9,5%	-8,0%	-1,3%
Haarlem	Volume WWB (x 1.000)	3,0	2,9	3,2	3,3	3,1	2,6	2,4	2,3
	Bevolking (x 1.000)	147,8	147,1	147,3	146,7	147,0	147,0	147,6	148,2
	Bijstandsdichtheid	2,0%	2,0%	2,2%	2,2%	2,1%	1,8%	1,6%	1,5%
	% verand. BD		-0,5%	8,7%	2,6%	-4,2%	-17,0%	-9,3%	-5,0%

Grafiek 7: Bijstandsdichtheid (aantal bijstandsgerechtigden < 65 jaar per 100 inwoners)



Berenschot

Grafiek 8: Indexcijfers bijstandsdichtheid (jaar 2002 = index 100)



Inkomensdeel

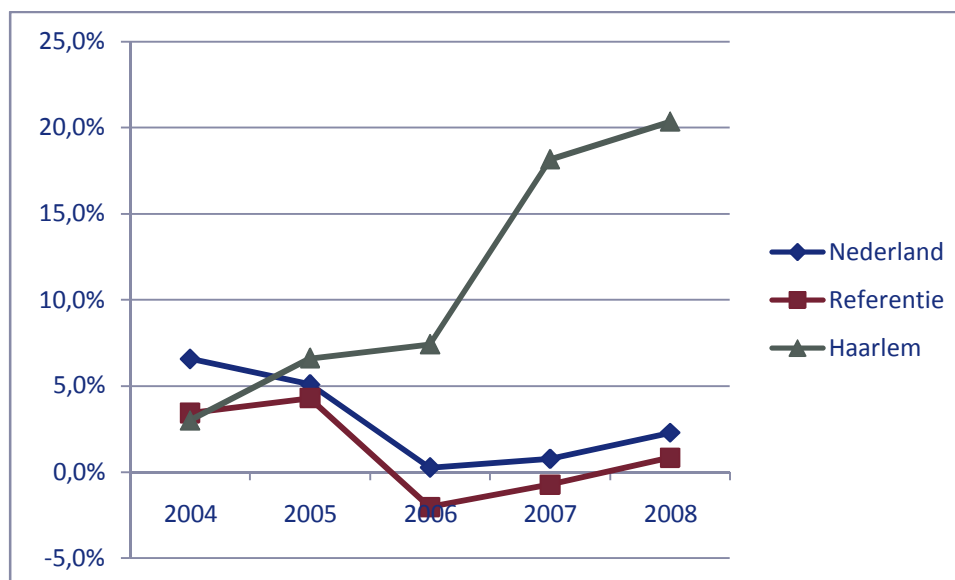
Tabel 20: Inkomensdeel Haarlem (mln. euro)

	2004	2005	2006	2007	2008
Budget	43,2	45,3	43,2	42,8	41,7
Uitgaven	41,9	42,3	40,0	35,0	33,2
Saldo	1,3	3,0	3,2	7,8	8,5
% saldo	3,0%	6,6%	7,4%	18,2%	20,4%

Tabel 21: Saldo inkomensdeel als percentage van het budget

	2004	2005	2006	2007	2008
Nederland	6,6%	5,1%	0,3%	0,8%	2,3%
Referentie	3,4%	4,3%	-2,0%	-0,7%	0,8%
Haarlem	3,0%	6,6%	7,4%	18,2%	20,4%

Grafiek 9: Procentueel saldo inkomensdeel

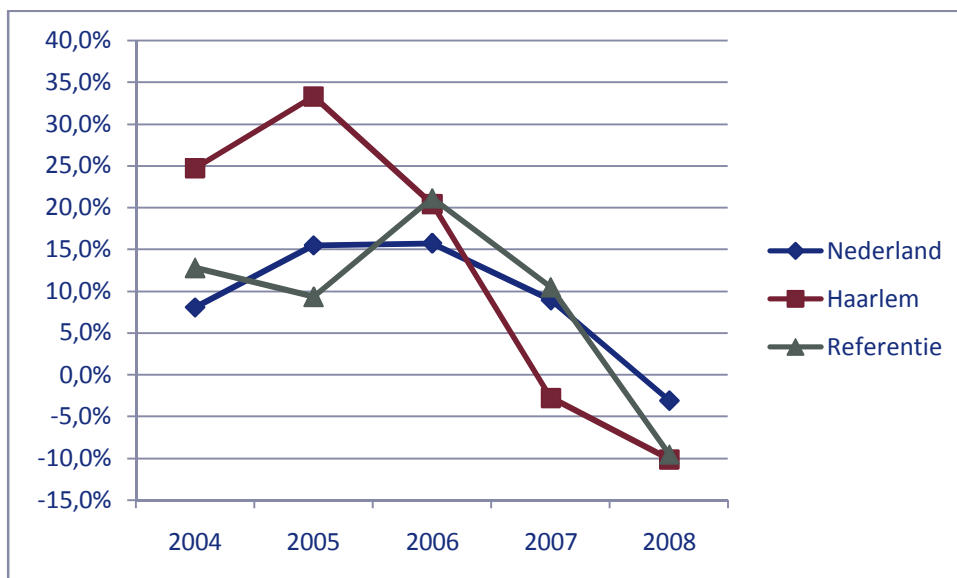


Werkdeel

Tabel 22: Percentage saldo werkdeel (+ = overschot; - = tekort)

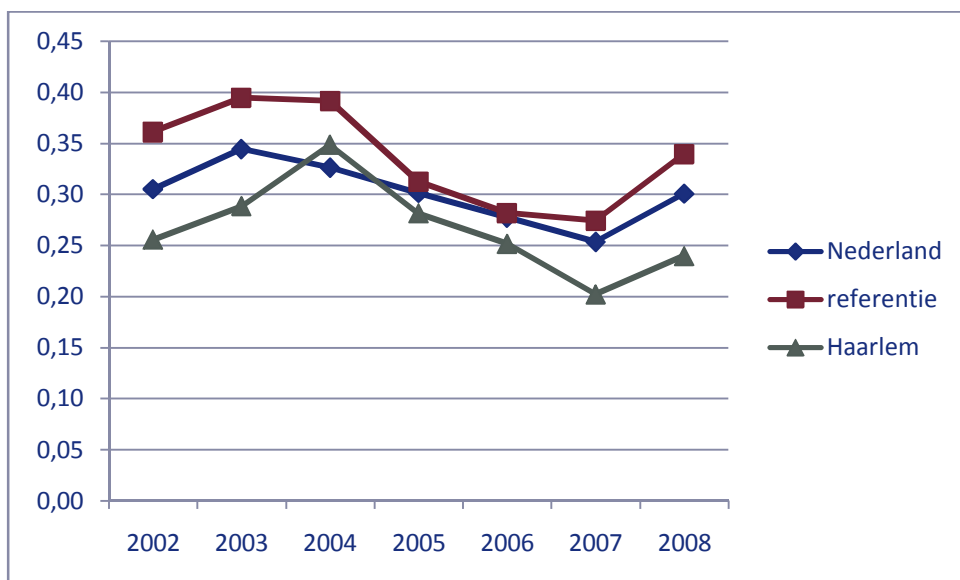
	2004	2005	2006	2007	2008
Nederland	8,1%	15,5%	15,7%	9,0%	-3,1%
Haarlem	24,7%	33,3%	20,5%	-2,8%	-10,1%
Referentie	12,8%	9,4%	21,1%	10,5%	-9,5%

Grafiek 10: Percentage saldo werkdeel

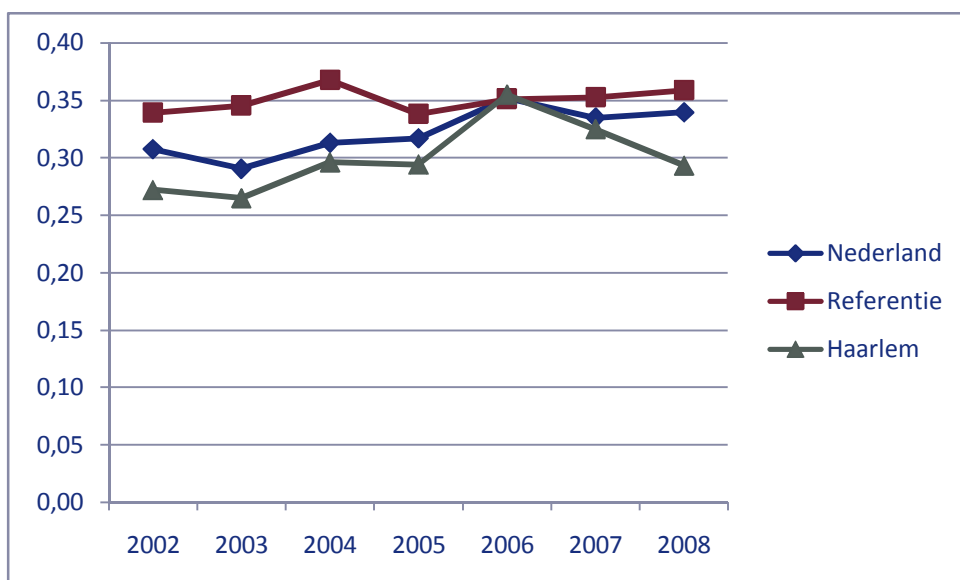


Instroom en uitstroom WWB

Grafiek 11: Instroom WWB per bijstandsgerechtigde < 65 jaar



Grafiek 12: Uitstroom WWB per bijstandsgerechtigde < 65 jaar



Bijlage 6

Gemeentefonds

Gemeentefonds

Tabel 23: Verdeelmaatstaaf gemeentefonds

Verdeelmaatstaf	# eenheden	Bedrag per eenheid	Bedrag in basis
Huishoudens met laag inkomen	24.000,00	39,82	955.680,00
Huishoudens met laag inkomen (drempel)	16.536,50	55,69	920.917,69
Bijstandsonvangers	3.097,00	1.377,89	4.267.325,33
ABW schaalnadeel	0,90	112.547,37	101.119,58
ABW schaalvoordeel	1.089,23	3.718,45	4.050.240,34
Klantenpotentieel regionaal	192410,00	1,60	307.856,00
Uitkeringsontvangers	12.936,00	16,51	213.573,36
Inwoners	147.640,00	0,20	29.528,00
Vast bedrag voor iedere gemeente	1,00	6.952,91	6.952,91
Totaal bedrag in basis			10.853.193,21
Uitkeringsfactor			1,59

Tabel 24: Begrote personeelsuitgaven 2009: afdelingen Sociale Zaken en Werkgelegenheid en minimabeleid (mln. €)

Afdeling	Mln. €
Werk en Inkomen	3,6
Schuldhelpverlening	1,4
Debiteuren, Fraudebestrijding en Administratie	2,2
Bedrijfsvoering en Beleid	1,3
Totaal	8,5
Minimabeleid	8,3
PB+MB	16,8

Bijlage 7

Bijstandsdebiteurenstatistiek

Bijstandsdebiteurenstatistiek

Berenschot

Haarlem

Aantal vorderingen WWB, ABW, IOAW, IOAZ	2004	2005	2006	2007	2008	Als percentage van het volume WWB	2004	2005	2006	2007	2008
Totaal vorderingen	8.233	8.053	7.514	6.519	6.066	Totaal vorderingen	258%	256%	269%	268%	268%
Boete/maatregel	874	588	341	211	145	Boete/maatregel	27%	19%	12%	9%	6%
Terugvordering	3.574	3.868	5.334	4.404	4.044	Terugvordering	112%	123%	191%	181%	179%
Verhaal	155	152	159	172	136	Verhaal	5%	5%	6%	7%	6%
Geldlening	1.989	2.126	1.652	1.698	1.712	Geldlening	62%	68%	59%	70%	76%
Overige vorderingen	1.641	1.319	28	34	29	Overige vorderingen	51%	42%	1%	1%	1%

Uitstaand saldo	2004	2005	2006	2007	2008	Als percentage van de uitgaven WWB	2004	2005	2006	2007	2008
Totaal vorderingen	15.537.859	16.575.437	17.095.446	17.470.185	17.777.163	Totaal vorderingen	37%	39%	44%	50%	54%
Boete/maatregel	126.330	95.559	45.296	31.363	21.043	Boete/maatregel	0%	0%	0%	0%	0%
Terugvordering	8.791.466	9.314.150	11.249.558	10.803.283	10.649.598	Terugvordering	21%	22%	28%	31%	32%
Verhaal	429.876	456.264	404.772	382.922	343.855	Verhaal	1%	1%	1%	1%	1%
Geldlening	4.306.757	5.179.924	5.810.828	6.024.663	6.517.694	Geldlening	10%	12%	15%	17%	20%
Overige vorderingen	1.883.430	1.529.540	184.992	227.954	244.973	Overige vorderingen	4%	4%	0%	1%	1%

Landelijk

Aantal vorderingen WWB, ABW, IOAW, IOAZ	2004	2005	2006	2007	2008	Als percentage van het volume WWB	2004	2005	2006	2007	2008
Totaal vorderingen	506.160	489.040	471.670	448.540	426.210	Totaal vorderingen	150%	149%	157%	164%	166%
Boete/maatregel	32.080	23.710	18.460	14.770	11.700	Boete/maatregel	10%	7%	0%	5%	5%
Terugvordering	286.250	284.680	283.750	273.610	259.130	Terugvordering	85%	87%	94%	100%	100%
Verhaal	33.090	302.300	285.500	253.320	233.600	Verhaal	10%	9%	9%	9%	9%
Geldlening	128.920	126.410	120.980	110.990	117.890	Geldlening	38%	39%	40%	44%	46%
Overige vorderingen	22.390	2.1150	16.760	14.420	13.310	Overige vorderingen	7%	6%	6%	5%	5%

Uitstaand saldo (mln euro)	2004	2005	2006	2007	2008	als percentage van de uitgaven WWB	2004	2005	2006	2007	2008
Totaal vorderingen	1203,8	1241,6	1274	1279,7	1237,3	Totaal vorderingen	28%	29%	30%	33%	34%
Boete/maatregel	8,6	6,8	5,1	3,7	3	Boete/maatregel	0%	0%	0%	0%	0%
Terugvordering	006	666,7	690,9	703,1	701,4	Terugvordering	15%	15%	17%	18%	18%
Verhaal	137,9	134,4	131,6	123,9	118,9	Verhaal	3%	3%	3%	3%	3%
Geldlening	395,5	407,7	416	425,4	445,8	Geldlening	9%	9%	10%	11%	12%
Overige vorderingen	18,6	19,2	15,7	17,5	16,4	Overige vorderingen	0%	0%	0%	0%	0%

Bijlage 8

Ontheffingen van de sollicitatieplicht

Ontheffingen van de sollicitatieplicht

Tabel 25: Ontheffingen van de sollicitatieplicht als percentage van het totale bijstandsvolume

	2006 I	2006 II	2006 III	2006 IV	2007 I	2007 II	2007 III	2007 IV	2008 I	2008 II	2008 III	2008 IV	2009 I
Haarlem	13	19,7	20,3	20,3	20,4	20,1	20,7	18,8	17,5	18,7	20,3	23,2	18,7
Kring	20,2	24,9	21	18,6	36,7	42	41,2	41,4	33,2	32,8	33,6	40,7	40,3
Benchmark	20,2	24,9	21	18,6	36,7	42	41,2	41,4	31,8	30,8	30,8	31,3	32,6

Bijlage 9

Bedrijfsvoeringsindicatoren WWB-benchmark SGBO

Bedrijfsvoeringsindicatoren WWB-benchmark SGBO

Tabel 26: Bedrijfsvoeringsindicatoren WWB-benchmark SGBO

		2006	2007	2008	2009
Uitvoeringskosten per klant	Haarlem	2400	2900	2400	2500
	kring	2300	2600	2700	2800
	gemiddeld	2350	2300	2600	2800
Inhuur externen (% in tot.loonkn)	Haarlem	17,3	22	9	9
	kring	10,6	12	13	15
	gemiddeld	16,5	16	18	26
Aantal klanten per FTE	Haarlem	24	20	22	21
	kring	23	21	19	20
	gemiddeld	25	24	22	20

Bijlage 10

Geïnterviewde personen

Geïnterviewde personen

Intern gemeente Haarlem

Naam persoon	Functie
A. van den Dries	Afdelingshoofd Schuldhulpverlening
A. van Muiswinkel	Hoofd Werk en Inkomen A
A. van Noort	Hoofd afdeling Sociale zaken en Werkgelegenheid
W. van Duijn	Concerncontroller / Manager Hoofdafdeling
H. van der Molen	Wethouder van Sociale Zaken, Welzijn en Maatschappelijke Ondersteuning
F.Hermans	Coördinator Kwaliteitszorg
J. Kint	Medewerker ICT en applicatiebeheer
P. Haker	Hoofd Beleid en Bedrijfsvoering
Mw. T. van der Linde	Hoofd Debiteurenbeheer, Fraudebestrijding en Administratie
E. Alferink	Adviseur P&O
M. van der Eng	Klantmanager
Mw. S. El Farougui	Klantmanager
Mw. S. Westra	Klantmanager
Mw. S. Celik	Klantmanager
Mw. F. Snijder	Klantmanager
K. Pamuk	Klantmanager
Mw. F. Henniger	Re-integratiecoach
Mw. G. Ramdhiansing	Re-integratiecoach
J.op de Weegh	Klantmanager
Mw. M. Bonfrer	Klantmanager

Externe interviews

L. Westerneng	Adjunct vestigingsmanager UWV, Haarlem
Mw. E. Hooghiemstra	Teamleider bedrijfsvoering, Amersfoort
K. Mast	Adjunct directeur WIZ, Delft
W. Mast	Controller aandachtsgebied dienstverlening, Leiden
L. Koopal	Manager sociale zaken, Emmen