

# Het WWB- sturingssysteem

Verslag van een IPW-project

Regiegroep IPW WWB-sturingssysteem  
Gemeente Den Haag  
Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten

© Aarts De Jong Wilms Goudriaan **P**ublic **E**conomics bv (APE)

Den Haag, 1 juli 2007

Het WWB-sturingsysteem, een IPW project  
Jan Vos, Pepijn Vemer, Maaïke van Asselt

**Ape** rapport nr. 432

© 2007 **A**arts De Jong Wilms Goudriaan **P**ublic **E**conomics bv (APE)

Website: [www.ape.nl](http://www.ape.nl)

Omslag: Brordus Bunder, Amsterdam

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

## **INHOUD**

1	DE ONDERZOEKSOPDRACHT	5
1.1	Doelstelling van het project WWB-sturingsysteem	5
1.2	De projecteisen	6
1.3	De samenstelling van dit projectverslag	8
2	DE OPBOUW VAN HET WWB-STURINGSYSTEEM	9
2.1	De targettool: de bestandsmonitor	9
2.2	De planningstool: de rendementmeters	10
2.3	De klant flow tool	11
2.4	Het dashboard	11
2.5	De ramingstool: een budgetmonitor en een uitgavenmonitor	13
3	DE UITVOERING VAN HET PROJECTVOORSTEL	15
3.1	De fasering van het project	15
3.2	De uitvoering van de eerste deelopdracht	16
3.3	De uitvoering van de tweede deelopdracht	17
3.3.1	De ontwikkeling van de rendementmeters	17
3.3.2	De ontwikkeling van het dashboard	23
3.3.3	Het uitvallen van Assen	26
3.4	De uitvoering van de derde deelopdracht	26
4	HET ONDERZOEKSRESULTAAT	29
4.1	De projecteisen	29
4.2	De doelstelling van het project WWB-sturingsysteem	31
4.3	Het WWB-kompas	34
BIJLAGE 1:	HET DIVOSA-BEDRIJFSVOERINGSMODEL	37
	De bepaling van het reductiepotentieel	37
	De inzet van beleidsinstrumenten	38
BIJLAGE 2:	HET DASHBOARD IN SCREENSHOTS	39



# **1 DE ONDERZOEKSOPDRACHT**

## **1.1 Doelstelling van het project WWB-sturingsysteem**

Plannen en sturen zijn sinds de invoering van de Wet werk en bijstand (WWB) in 2004 belangrijke begrippen in de bedrijfsvoering van sociale diensten. Om te plannen kan het management niet meer zonder een goede analyse van de samenstelling van het klantbestand, wenst ook beleidsinstrumenten waarmee, uitgaande van die analyse, de bijstandsuitgaven zoveel mogelijk kunnen worden gereduceerd als ook de maatschappelijke doelstellingen kunnen worden behaald. Om te sturen moet de informatievoorziening op orde zijn en dienstbaar aan planning en control op alle sturingsniveaus binnen de sociale dienst. De plaats van de ambtelijke dienstverlening is tussen plannen en sturen in. Sinds de WWB kan niet meer worden volstaan met vooraf de beleidsopdrachten en achteraf het toetsen of deze zijn gerealiseerd. De noodzaak wordt gevoeld om ook die praktijk van dienstverlening, het ambtelijk contact met klanten, actief en inhoudelijk aan te sturen. Ervoor te zorgen dat in de spreekkamer datgene gebeurt wat nodig is. Er zijn nog steeds weinig tot geen mogelijkheden om de ambtelijke vrijheid in de spreekkamer, de ambtelijke discretionaire bevoegdheden dus, actief aan te sturen. Die inhoudelijke aansturing van het klantcontact is onder de WWB een belangrijk aspect van de WWB-sturing geworden. Werden tot 2004 de prestaties van gemeentelijke sociale diensten vrijwel uitsluitend op rechtmatigheid beoordeeld, onder de WWB is de directe aansturing van de ambtelijke dienstverlening op doeltreffendheid en doelmatigheid minstens zo belangrijk geworden.

De uitdaging ligt er een integraal WWB-sturingsysteem samen te stellen met analyse- en beleidsinstrumenten waarmee een goede informatievoorziening, een actieve aansturing van de dienstverlening en een goede cyclus van planning en control wordt gerealiseerd. Zo'n model bestaat er momenteel niet. Het zijn de wensen die de gemeente Den Haag in samenwerking met enkele andere gemeenten in een projectvoorstel heeft vastgelegd. Aarts De Jong Wilms Goudriaan Public Economics BV (APE) is gevraagd om zo'n WWB-sturingsysteem in een prototype te ontwikkelen. Begeleid door de Regiegroep WWB-sturingsysteem heeft APE deze opdracht in projectvorm uitgevoerd. In deze rapportage doen wij verslag van het project en beschrijven wij het ontwikkelde prototype.

## 1.2 De projecteisen

In het projectvoorstel zijn de volgende eisen van het te ontwikkelen model beschreven:

- Het moet een integraal en wetenschappelijk verantwoord hulpmiddel voor het effectief sturen op resultaten zijn;
- Het moet de gebruiker in staat stellen het reductiepotentieel in het klantbestand te bepalen;
- Het moet de gebruiker in staat stellen de optimale mix van in te zetten beleidsinstrumenten te bepalen waarbij het te realiseren reductiepotentieel leidend is;
- Het moet voor een goede informatievoorziening zorgen met gekwantificeerd zichtbare beleidseffecten;
- Het moet in principe zonder grote problemen bij alle Nederlandse gemeenten kunnen draaien;
- Het moet uit een applicatie bestaan die op een pc kan draaien zonder dat speciale software nodig is.

Het bedrijfsvoeringmodel van Divosa heeft een belangrijke plaats in het projectvoorstel toegekend gekregen. In de publicatie "De cockpit van de sociale dienst" (december 2005 Divosa Utrecht) is het model beschreven. In bijlage 1 hebben wij een korte beschrijving van het model opgenomen. Het begrip reductiepotentieel heeft in het Divosa-model een centrale plaats.

Het doel van het project is duidelijk en ambitieus: men wil een integraal sturingsysteem. Uit het projectvoorstel blijkt dat 'integraal' betekent dat het systeem alle typen uitvoeringsactiviteiten omvat (zoals poortwachter, handhaving, re-integratie e.d.) die een direct of indirect effect hebben op de uitgaven. 'Integraal' betekent ook dat het sturingsysteem niet alleen de 'diagnose' stelt en aangeeft wat er moet gebeuren, maar ook registreert wat er feitelijk is gebeurd, wat daarvan de effecten zijn, en welke bijstellingen in de inzet van uitvoeringsinstrumenten geboden is. De verschillende sturingsniveaus binnen de sociale dienst (directie, lijnmanagement en operationeel management) moeten met het sturingsysteem periodiek worden voorzien van informatie over de inzet van instrumenten en de ontwikkeling van de uitgaven, opdat **tijdig** kan worden bijgestuurd. Het gaat om de cyclus van plannen – sturen – rapporteren – evalueren met daarna de start van een nieuwe cyclus.

Bovendien willen de deelnemende gemeenten dat het te ontwikkelen sturingsysteem in beginsel bruikbaar is voor iedere sociale dienst, zonder additionele ICT-investeringen.

Gegeven deze doelstelling heeft APE voorgesteld het gewenste WWB-sturingsysteem uit de volgende componenten te laten bestaan:

- a. Een tool voor het bepalen van het reductiepotentieel in het klantbestand en de bijbehorende uitkeringsuitgaven (targettool);
- b. Een planningstool aan de hand waarvan de optimale instrumentenmix kan worden gekozen;
- c. Een klantflowtool;
- d. Dashboard met prestatie-indicatoren toegesneden op de onderscheiden sturingsniveaus;
- e. Een tool voor de raming van de bijstandsuitgaven WWB, te weten het resultaat op het budget Inkomensdeel.

Het zijn instrumenten die APE voor gebruik door gemeenten in de cyclus van plannen – sturen – rapporteren – evalueren heeft ontwikkeld. Sommige instrumenten hebben hun nut reeds bewezen, andere zijn net van de tekentafel en moeten hun gebruikswaarde nog bewijzen. In dit project zijn de instrumenten in één prototype WWB-sturingsysteem samengebracht.

De voorbereidingstijd van het project is in juli/augustus 2006 met een intensieve bespreking van de projectplannen van start gegaan. De dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid van de gemeente Den Haag is de formele opdrachtgever en werkte in de voorbereiding nauw samen met de collegadiensten van de gemeenten Assen, Rotterdam en Winterswijk. Voor de gemeente Assen gaat het om de Intergemeentelijke Sociale Dienst die werkt voor de gemeente Aa en Hunze, Assen en Tynaarlo. De Regiegroep die APE in de uitvoering van het project heeft begeleid bestaat uit vertegenwoordigers van deze gemeenten. Het voorzitterschap is in handen van de gemeente Den Haag.

De financiële basis van het project is een subsidie, verstrekt door het ministerie van SZW in het kader van de gelden voor een InnovatieProjectWWB (IPW). De start van het project heeft op het groene licht van het ministerie van SZW moeten wachten. Dat werd in november 2006 gegeven. De gewenste oplevering van het prototype was op mei/juni van 2007 gesteld. De doorlooptijd van het project is daarmee kort geweest.

APE heeft in de voorbereiding reeds aangegeven alle tijd tot mei/juni 2007 voor het ontwikkelen van het prototype nodig te hebben. Uiteraard horen daar ook werkzaamheden bij van overleg, presentaties en dergelijke in de drie gemeenten die met het prototype aan het werk gaan.

APE heeft in de voorbereidingstijd ook aangegeven te verwachten dat het gebruik van het WWB-sturingsysteem (mogelijk) een verandering van de bedrijfscultuur op gang zal brengen. Het WWB-sturingsysteem zal het kostenbewustzijn van het management doen toenemen. De beoordeling van investe-

ringen op rendementen, het afwegen van kosten en opbrengsten, het zijn bedrijfsmatige waarden die er meer en meer in de aansturing van de gemeentelijke WWB-organisatie toedoen. Ook het planmatig werken van de klantmanager zal worden bevorderd en de objectiviteit en standaardisatie in de benadering van klanten zal toenemen. De doorlooptijd van het project is voor APE te kort om aan al deze meer culturele aspecten van het WWB-sturingsysteem de vereiste aandacht te geven. APE heeft er daarom bij de deelnemende gemeenten op aangedrongen dat zij zelf veel aandacht voor deze aspecten zal hebben.

### **1.3 De samenstelling van dit projectverslag**

Het projectverslag heeft een eenvoudige samenstelling. In hoofdstuk 2 worden de verschillende bestanddelen van het WWB-sturingsysteem gepresenteerd en kort beschreven. De uitvoering van het project is het onderwerp van hoofdstuk 3. We beschrijven kort hoe we in de gemeenten aan het werk zijn geweest, met name hoe we het deelproject in Rotterdam hebben uitgevoerd. Het uiteindelijke resultaat wordt in hoofdstuk 4 beschreven. We gaan in dat hoofdstuk terug naar de projectopdracht en de gestelde projecteisen en zullen ook kort over achtergronden van het voorgestelde WWB-sturingsysteem schrijven. Begrippen als standaardisatie en objectivering van de dienstverlening zullen daar ook kort de revue passeren. We sluiten het verslag af met twee schema's waarin het WWB-sturingsysteem kort wordt samengevat: het is een WWB-kompas met twee onderdelen, het managementkompas en het klantmanagerkompas.

## 2 DE OPBOUW VAN HET WWB-STURINGSYSTEEM

### 2.1 De targettool: de bestandsmonitor

Targettool lijkt ons een passende beschrijving voor de component waarmee het reductiepotentieel wordt bepaald. Reductie van het klantbestand en daarnaast van de uitkeringsuitgaven is immers de target, het doel. Wij hebben bij de start voorgesteld om het reductiepotentieel van een gemeente te bepalen door het bestand (instroom, uitstroom, samenstelling) van die gemeente te vergelijken met de bestanden van andere gemeenten met min of meer dezelfde sociale, economische en demografische omstandigheden. Het reductiepotentieel wordt dan afgeleid van het verschil tussen betreffende gemeente en de gemeente met de *average practice*.

Een relatief eenvoudige manier om dit te doen hanteert APE in de zogenoemde Bestandsmonitor. Hiermee analyseren we de mate waarin in een gemeente de bijstandsafhankelijkheid afwijkt van de gemiddelde bijstandsafhankelijkheid in zogenoemde referentiegemeenten<sup>1</sup>. We kijken naar het aantal huishoudens in de bijstand, de instroom (beide per 100 huishoudens in de gemeente) en de uitstroom (per 100 bijstandshuishoudens). De cijfers komen van het CBS. We geven aan hoe sterk het aantal bijstandshuishoudens (bestand, instroom, uitstroom) zou dalen of stijgen als in de betreffende gemeente de bijstandsafhankelijkheid even hoog zou zijn als het gemiddelde van de referentiegemeenten (*average practice*). Met de bestandsmonitor wordt deze analyse ook voor de verschillende doelgroepen zoals alleenstaanden uitgevoerd. Met de doelgroepanalyse kan een reductiepotentieel scherp worden vastgesteld.

De referentiegemeenten worden geselecteerd op basis van de uitkomsten van het objectief verdeelmodel. Het zijn de maximaal 20 gemeenten met een objectief budget dat dicht in de buurt ligt van de betreffende gemeente. De referentiegemeenten zijn daarmee op objectieve gronden vergelijkbaar met de gemeente in kwestie. Op deze manier kan voor elke gemeente worden vastgesteld op welke aspecten (instroom, uitstroom, bestand) en welke groepen (leefvorm) zij afwijkt van het gemiddelde van de referentiegemeenten. Het

---

<sup>1</sup> De referentiegemeenten zijn op basis van de scores op de kenmerken van de objectieve verdeelsleutel APE2007 geselecteerd.

reductiepotentieel wordt vervolgens afgeleid van de mate waarin de betreffende gemeente in ongunstige zin afwijkt.

## **2.2 De planningstool: de rendementmeters**

De kern van het sturingssysteem is de planningstool. De planningstool werkt op basis van zo betrouwbaar mogelijke informatie over de effectiviteit en de doelmatigheid van de inzet van afzonderlijke uitvoeringsinstrumenten. Effectiviteit is de mate waarin de inzet van een instrument leidt tot het gewenste resultaat, doelmatigheid heeft betrekking op het rendement ofwel het verschil tussen de opbrengsten en de kosten van de inzet van het instrument. De planningstool berekent voor elke klant in het bestand welk effect de toepassing van het specifieke instrument zal hebben en berekent ook welke combinatie van instrumenten het meeste effect zal hebben. Het effect wordt aangegeven in zowel het aantal maanden bespaarde uitkering als de bespaarde uitkeringslast in euro's. Per klant kan de optimale instrumentenmix worden bepaald. Door de individuele uitkomsten samen te nemen kan dat ook voor het hele bestand.

Zo'n planningstool, door ons rendementmeter genoemd, hebben wij voor de re-integratie, Werk Direct en het handavings-huisbezoek ontwikkeld. Voor elk genoemd instrument is de rendementmeter als een decision support system te gebruiken. Met één druk op de knop berekent de rendementmeter voor elk type klant, op elk gewenst moment, hoe lang deze naar verwachting nog in de bijstand zal zitten na de inzet van het specifieke instrument. Ook kan met de rendementmeter worden voorspeld hoe lang de uitkeringsafhankelijkheid zal zijn als geen instrument wordt ingezet. Het verschil tussen deze grootheden bepaalt de verwachte doelmatigheid. Het selectie-instrument zorgt ervoor dat de autonome uitstroom zo min mogelijk wordt verstoord. Bijvoorbeeld wordt voorkomen dat klantmanagers re-integratietrajecten van enige duur aan WWB-gerechtigden aanbieden die naar verwachting op korte termijn op eigen kracht zullen uitstromen.

De basis van een rendementmeter bestaat uit een econometrische analyse van uitkeringsduur, klanteigenschappen, de kosten van het instrument en de verkorting van de totale uitkeringsduur van de bijstandsklant na de inzet van het instrument. Door de rendementmeters in het planningstool samen te brengen kan de analyse ook voor de verschillende combinaties van instrumenten worden uitgevoerd. Vervolgens berekent het planningstool welke actie in voorkomende gevallen voor de gemeente het voordeligst is.

Bij de aanvang van het project hadden wij deze planningstool klaar voor gebruik maar nog niet in de praktijk van uitvoering getest. Dat is in het project zelf gebeurd. Op de tekentafel is erin voorzien dat de rendementmeter zelf alle te gebruiken gegevens automatisch in het GWS4all-pakket (dan wel een ander gebruikt softwarepakket) zal selecteren en tot één bestand samenvoegen. Daarmee is de managementinformatie beschikbaar om het resultaat te rapporteren en te evalueren. Met deze managementinformatie kan nieuw beleid worden ontworpen en kunnen nieuwe prestatiedoelstellingen en individuele taakstellingen worden gekozen. De managementinformatie wordt ook gebruikt om de waarden van de rendementmeter opnieuw in te stellen.

### **2.3 De klant flow tool**

Met het gedachte Klant flow tool krijgt de gemeente een overzicht van de klantstromen. Wij hebben ervoor gekozen deze klant flow tool een onderdeel van het dashboard te laten zijn. De tool wordt in de volgende paragraaf besproken.

### **2.4 Het dashboard**

Er zijn in het projectvoorstel drie lagen van sturing binnen de sociale dienst onderscheiden: directie, lijnmanagement en operationeel management. Voor alle drie de lagen moet er een dashboard ontwikkeld worden waarin onder andere prestatie-indicatoren en realisaties worden gepresenteerd. Met het dashboard wordt iedere manager van de sociale dienst van de eerste noodzakelijke sturingsinformatie voorzien. Het gaat om een uitvoeringsmonitor waarmee de manager kort en krachtig maandelijks verslag wordt gedaan van de verrichtingen in de belangrijke werkstromen instroom, uitstroom en dienstverlening aan het zittend bestand.

In de maandelijkse rapportage worden allereerst de uitslagen van de andere monitoren opgenomen, de bestandsmonitor (paragraaf 2.1), de uitgaven- en budgetmonitor (paragraaf 2.5). Voorts wordt daaraan het verslag van een vierde monitor toegevoegd, een uitvoeringsmonitor met de verrichtingen in de instroom, uitstroom en de dienstverlening aan het zittend bestand.

Het is van belang om bij de inrichting van het dashboard rekening te houden met welke informatie voor welke managementlaag van belang is. De kracht van het maandverslag is dat alleen op de indicatoren die er voor de betreffende managementlaag toedoen informatie wordt geboden. Het dashboard wordt daarom modulair opgezet.

De volgende zaken worden in het dashboard maandelijks getoond:

1. Raming van de totale uitgaven in het lopende jaar met een prognose van het verloop van de uitgaven tot aan het einde van het jaar;
2. Een prognose van het budget;
3. Een grafiek waarin de bijstandsafhankelijkheid van de gemeente in de tijd wordt gevolgd, voor het gehele bestand (dan wel in de modulaire opbouw deelbestand) en voor de verschillende samenstelling van de huishoudens, inclusief het gewenste verloop voor het betreffende kalenderjaar;
4. Twee grafieken waarin de in- en uitstroomkansen van de gemeente (dan wel in de modulaire opbouw deelbestand) in de tijd wordt gevolgd inclusief het gewenste verloop voor het betreffende kalenderjaar;
5. Een overzicht van het percentage toegekende, afgewezen en ingetrokken aanvragen van een uitkering levensonderhoud;
6. Een tabel met daarin de onderverdeling van uitstroom in klanten met traject, klanten zonder traject en vrijgestelden;
7. Aantal 'zittende' klanten met en zonder traject, en het aantal vrijgestelden;
8. Een overzicht van het aantal beschikbare en toegekende trajecten;
9. Een overzicht van het aantal verrichte huisbezoeken;
10. Een overzicht van het vastgestelde bedrag dat vanwege fraude wordt teruggevorderd.

Punten 4 t/m 7 vormen het klant flow tool, zoals bedoeld in de vorige paragraaf.

Bij alle prestatie-indicatoren wordt een target aangegeven. Voor de uitvoeringsmonitor geldt dat afhankelijk van de prestaties er een stoplicht verschijnt dat op groen, oranje of rood staat, of een andere visualisatie. Voor zover mogelijk worden de indicatoren ook vergeleken met die in de referentiegemeenten.

Het dashboard draait op basis van vaste formats voor analyse en rapportage. Daarvoor hebben wij zodanig in Excel (dan wel in Cognos) geprogrammeerd dat de gegevens op vaste tijdstippen worden verzameld, geanalyseerd en in rapportages met vaste formats worden gepresenteerd. Het vaste format moet er ook voor zorgen dat het maandverslag geen zoektocht naar relevante cijfers in een te groot aanbod van gegevens inhoudt. Doelstelling, voortgang, voorlopig resultaat, waardering van dat resultaat en de prognose worden direct aan het management en de medewerkers gepresenteerd.

De praktijkervaring van APE met het dashboard is voldoende voor het oordeel dat het instrument direct een volwaardige plaats in het prototype zal hebben.

## **2.5 De ramingstool: een budgetmonitor en een uitgavenmonitor**

In het sturingsysteem WWB wordt een monitor opgenomen waarmee de ontwikkeling van de bijstandsuitgaven over een periode vanaf 2000 in kaart wordt gebracht. De focus is op de uitkeringen levensonderhoud aan huishoudens onder de 65 jaar in de gemeente gericht. De ontwikkeling in de uitgaven wordt met de Nederlandse ontwikkeling vergeleken en, afhankelijk van de gemeente, met de ontwikkeling in de G4, in de G27 dan wel de trend in een groep van 20 referentiegemeenten die qua demografische, sociale en economische structuur met de gemeente vergelijkbaar zijn. Zowel de ontwikkeling van de bruto uitgaven wordt beoordeeld als die van het saldo van uitgaven en ontvangsten (uit bijvoorbeeld verhaal en terugvordering).

De ontwikkeling van de gemeentelijke uitgaven wordt afgezet tegen de ontwikkeling van het budget. Onder andere wordt het verschil verklaard tussen het budget in de voorlopige beschikking in september voorafgaand aan het budgetjaar en het budget in de laatst ontvangen raming. De trendmatige ontwikkeling in het WWB-budget van de gemeente wordt aangegeven. Ook wordt aangegeven wat de gemeente op dat punt in de nabije toekomst mag verwachten.



## **3 DE UITVOERING VAN HET PROJECTVOORSTEL**

### **3.1 De fasering van het project**

De doelstelling van het IPW-project 'WWB-sturingsysteem' is, zoals beschreven in hoofdstuk 1, een systeem te ontwikkelen met:

- een instrument voor de analyse van de samenstelling van het klantbestand;
- selectie-instrumenten waarmee, uitgaande van die analyse, zodanige dienstverlening wordt ingezet dat de bijstandsuitgaven zoveel mogelijk worden gereduceerd als ook de maatschappelijke doelstellingen worden behaald,
- een instrument voor een deugdelijke informatievoorziening waarmee sturing aan de ambtelijke dienstverlening op alle niveaus binnen de sociale dienst (directie, lijnmanagement en operationeel management) kan worden gegeven.

Het belangrijke gegeven is dat de bestanddelen van het WWB-sturingsysteem bij de start van het project beschikbaar zijn. APE had of de instrumenten ontwikkeld en in de gemeentelijke praktijk van dienstverlening getoetst, of de instrumenten ontwikkeld en voor gemeentelijk gebruik klaar gezet. In dit IPW-project is met alle bestanddelen een prototype WWB-sturingsysteem ontwikkeld.

APE is zoals gezegd bij de uitvoering van het project door een Regiegroep begeleid met als leden vertegenwoordigers van de gemeenten Assen, Den Haag, Rotterdam en Winterswijk en een vertegenwoordiger van Divosa. De Regiegroep heeft drie deelopdrachten geformuleerd waarvan twee door APE moesten worden uitgevoerd.

De eerste deelopdracht aan APE luidde om een vooronderzoek uit te voeren voor een antwoord op de vraag of het gedachte WWB-sturingsysteem haalbaar zou zijn. Als deze vraag positief werd beantwoord moest de tweede deelopdracht worden uitgevoerd, het bouwen en plaatsen van het prototype in de gemeenten Assen, Den Haag en Rotterdam. De Regiegroep heeft toezicht op de uitvoering van deze deelopdrachten door APE gehouden.

Wanneer het prototype is afgeleverd is de Regiegroep aan zet voor de uitvoering van de derde deelopdracht in het projectplan. Deze deelopdracht houdt in

dat onder verantwoordelijkheid van de Regiegroep de implementatie van het prototype in een vierde gemeente wordt gerealiseerd. Dit plan is in een aangepaste vorm uitgevoerd. APE is ook nauw bij de uitvoering van deze derde deelopdracht betrokken geraakt.

In dit hoofdstuk wordt de gang van zaken in de uitvoering van de drie deelopdrachten gerapporteerd.

### **3.2 De uitvoering van de eerste deelopdracht**

APE heeft voor de eerste deelopdracht, een vooronderzoek naar de haalbaarheid van het gedachte WWB-sturingsysteem, de volgende zaken in de drie gemeenten Assen, Den Haag en Rotterdam onderzocht:

- de in het sturingsysteem te gebruiken informatie;
- de bestaande systemen;
- de mogelijkheid om voor de instrumenten Werk Direct en het handhaving-huisbezoek net zoals voor de re-integratie rendementmeters samen te stellen.

In het vooronderzoek heeft vooral de ontwikkeling van de rendementmeters centraal gestaan. De ervaringen met de inrichting van de andere bestanddelen (bestands-, budget- en uitgavenmonitor, het dashboard) zijn voldoende voor het oordeel dat daar geen onoverkomelijke problemen te verwachten zijn. De werkzaamheden voor het vooronderzoek zijn via deskresearch en het interviewen van deskundigen en informanten uitgevoerd. De drie gemeenten hebben allereerst de klantbestanden volgens de door APE opgegeven specificaties opgestuurd. Aan de hand van de bestanden heeft APE beoordeeld of er voldoende informatie bij de gemeenten aanwezig is om de effectiviteit en doelmatigheid van de drie instrumenten (re-integratie, Werk Direct en het handhaving-huisbezoek) te bepalen en of voor deze informatie een vaste standaard is te formuleren.

Een belangrijke conclusie van het onderzoek is geweest dat in elk van de drie gemeenten de beschikbare informatie niet toereikend is om de drie voorgestelde rendementmeters volgens het oorspronkelijke plan in te richten. Er was bijvoorbeeld geen betrouwbaar bestand beschikbaar of de waardes van verschillende variabelen in het bestand zijn onbetrouwbaar. Dat hoeft de start met een rendementmeter niet in de weg te staan. De basis van de rendementmeter kan de analyse van het resultaat in een andere gemeente zijn. Ook kan de rendementmeter op basis van deskundigenschattingen van het resultaat worden ingericht. In overleg met de Regiegroep is besloten om het analyseresultaat van een andere gemeente te gebruiken wanneer in de betreffende gemeente geen geschikte gegevens voorhanden zijn en de betref-

fende gemeente wel een rendementmeter voor het specifieke instrument wenst in te zetten. Voorts mag de eerste rendementmeter op basis van deskundigenschattingen worden ingesteld wanneer er geen geschikt databestand is. Met deze belangrijke beslissing in de Regiegroep heeft APE de vragen van deze deelopdracht als volgt beantwoord:

- Het WWB-sturingsysteem kan op basis van de beschikbare informatie in de gemeenten Assen, Den Haag en Rotterdam worden ontwikkeld;
- Door APE reeds ontwikkelde en in projecten bij gemeenten reeds ingezette systemen kunnen (gedeeltelijk) worden gebruikt voor het sturingsysteem WWB;
- Alle voorgestelde componenten kunnen in de drie gemeenten worden gemaakt, zij het dat de rendementmeters niet alle op basis van de analyses van eigen gemeentelijk materiaal worden ingericht. In een andere gemeente 'geleend' informatie wordt dan gebruikt.

### **3.3 De uitvoering van de tweede deelopdracht**

De tweede deelopdracht betreft de belangrijke doelstelling van het project, het inrichten van het prototype van het WWB-sturingsysteem. De deelopdracht van de Regiegroep aan APE is het prototype in de praktijk van drie gemeenten te ontwikkelen. De werkzaamheden hebben zich geconcentreerd op de inrichting van de rendementmeters. Voorts heeft de inrichting van het dashboard veel aandacht gevraagd. Het dashboard moet volledig naar de maat van de gemeente worden ontwikkeld. Wij zullen ons in deze paragraaf op de rendementmeters en het dashboard richten.

#### *3.3.1 De ontwikkeling van de rendementmeters*

De doelstelling is dat er drie rendementmeters worden ingezet, voor re-integratie, Werk Direct en het handhaving-huisbezoek. Tussen deze drie rendementmeters is er geen verschil in opzet en gebruik. We zullen ons in de presentatie in deze paragraaf op de rendementmeter re-integratie richten. De uitvoering van de re-integratie staat centraal in de bedrijfsvoering. Management en klantmanagers besteden veel tijd aan de uitvoering van de uitstroomtaken.

#### **- De inrichting van de rendementmeter**

Eén van de doelstellingen van de rendementmeter is om gericht te sturen op de inzet van trajecten bij nieuwe klanten en klanten die reeds langer deel uitmaken van het zittend bestand. Dat gerichte sturen betreft de selectie van het traject, krijgt de klant het meest geschikte traject aangeboden. De rendementmeter heeft daarin een functie. Zoals gezegd ondersteunt het instru-

ment de klantmanager in de keuze van een traject voor een klant. Trajectgegevens en klantgegevens worden voor de inrichting van de rendementmeter gebruikt.

Op de tekentafel van APE is de rendementmeter zo ingericht dat per klant wordt aangegeven welk traject of soort traject het meeste rendement zal geven. Daarvoor wordt een prognose gegeven van hoe lang de periode van uitkering zal zijn zonder de inzet van een traject en hoe lang de periode van uitkering zal zijn na de inzet van een traject. Met het verschil in kosten aan te verstrekken uitkering alleen kom je er niet. Ook met de kostprijs van de te verstrekken uitkering in de wachttijd voordat het traject van start kan gaan en met de kostprijs van het traject zelf moet worden gerekend. Op basis van deze gegevens rekent het instrument het nettorendement uit. En daarin is met name een negatief rendement als uitkomst van belang. Het is het advies aan de klantmanager om zelf ervoor te zorgen dat de klant uitstroomt en geen traject in te zetten. Dat is voor de gemeente uiteindelijk goedkoper.

In de regel koopt de gemeente een veelheid van trajecten in. De hoeveelheid per soort ingekochte trajecten verschilt onderling aanzienlijk. Het is ondoenlijk alle trajecten een plaats op de rendementmeter te geven. Voor de inrichting van de rendementmeter is het nodig een categorisering uit te voeren. In overleg met de gemeenten en de Regiegroep is een indeling in compartimenten uitgevoerd. Overigens zal/kan de inhoud van een compartiment per gemeente verschillen.

Voor de klanten met de hoogste kans op uitstroom zijn die trajecten het meest geschikt die kort duren en de klant nog beter toerusten om de uitkerings situatie snel te verlaten. De klantmanager moet voor deze klant actief met vacatures aan de gang, spreekt de klant zeer regelmatig en houdt de vinger aan de pols.

Voor de klanten met de laagste kans op uitstroom zijn het de trajecten van participatie en sociale activering; vrijwilligerswerk en taalcursussen zijn bijvoorbeeld gangbaar.

Voor de middengroep zijn het workfirst, werkervaringsplaatsen en detacheringen. De bij klantmanagers niet meer zo populaire aanbodversterkende trajecten zijn er ook voor deze groep.

### **- De aflevering van de rendementmeter in twee versies**

Het beschreven APE-“tekentafelmodel” bleek in de gemeentelijke praktijk te zwaar. Vooral de beschikbare bestanden met gegevens over de inzet, het verloop en het resultaat van de trajecten zijn gebrekkig. Bovendien was er ten

tijde van het project sprake van een grote omslag in de soort van in te kopen trajecten. Tot in 2006 waren het vooral de aanbodversterkende trajecten die werden ingezet, trajecten die van relatief lange duur zijn en vooral mikken op het beter toerusten, het beter weerbaar maken van de uitkeringsgerechtigde. De nadruk in deze trajecten viel op een begeleiding van de uitkeringsgerechtigde bij de sollicitatie. In analyses van databestanden was het APE al gebleken dat vooral deze aanbodversterkende trajecten een negatief rendement scoren. De inzet van deze trajecten hebben een negatieve invloed op de uitstroom van klanten.

APE heeft voor het prototype de drie aangekondigde rendementmeters - re-integratie, Werk Direct en het handhaving-huisbezoek - ontwikkeld. Vanwege de beschreven problemen met de databestanden zijn het rendementmeters in een vereenvoudigde vorm geworden. Er zijn twee mogelijkheden van gebruik, een beleidsversie en een versie voor gebruik in het klantcontact. De rendementmeter re-integratie heeft in het project de meeste aandacht gekregen. Dat heeft allereerst met het belang van het instrument te maken. Dat heeft ook met de beschikbaarheid van de databestanden te maken. Die waren er in alle drie gemeenten voor deze rendementmeter. Die waren er niet voor de andere twee rendementmeters, voor de eerste inrichting van de rendementmeters Werk Direct en handhaving-huisbezoek zijn databestanden van de ene gemeente in de andere gebruikt en ook deskundigenschattingen. We zullen in deze paragraaf beide versies van de rendementmeter behandelen, de beleidsversie en de individuele toepassing, en in die uitleg vooral van de ervaringen met de rendementmeter re-integratie gebruik maken.

**De beleidsversie van de rendementmeter** berust op een econometrische analyse van het klantbestand waarmee de kans op uitstroom van de klanten zonder inzet van een instrument is berekend. Daarvoor zijn basale gegevens van klanten gebruikt die in de periode vanaf 1 januari 2004 tot 30 juni 2006 zijn ingestroomd in de uitkering. Met de resultaten van de analyse is een prognosemodel samengesteld. Toepassing van de beleidsversie van de rendementmeter houdt in dat het gehele bestand in de gemeente of een deelbestand (bijvoorbeeld het bestand van een wijkkantoor of uitvoeringsunit of het bestand van een klantmanager) in volgorde van de kans op uitstroom zonder ambtelijke interventie wordt geplaatst. De klant met de grootste kans op uitstroom staat bovenaan, de klant met de laagste kans onderaan. Het is mogelijk om het bestand zo in drie groepen te verdelen:

1. de groep klanten waarvan uitstroom binnen zes maanden is te verwachten;
2. de groep klanten waarvan uitstroom binnen een termijn van zes tot achttien maanden is te verwachten;

3. de groep klanten waarvan de uitstroom niet binnen een termijn van achttien maanden is te verwachten.<sup>2</sup>

De indeling past ook bij de categorisering van trajecten die voor bevordering van uitstroom kunnen worden ingezet:

1. Trajecten van korte duur die als 'opstap' zijn bedoeld en jobhunting;
- 2.a Leerwerktrajecten en detacheringen;
- 2.b Aanbodversterkende trajecten;
3. Vrijwilligerswerk, cursus Nederlands en dergelijke.

De eerste groep van klanten, uitstroom is binnen zes maanden te verwachten, komt voor de eerste groep van trajecten in aanmerking, de tweede groep van klanten voor de groepen twee a en b van de trajecten en de derde groep van klanten voor de derde groep van trajecten. Dat wil nog niet zeggen dat het traject voor alle klanten uit een groep kan worden ingezet. Vooral de dure trajecten zijn voor een klantmanager schaarse goederen. Vacatures bijvoorbeeld, deze zijn voor de goede klanten beperkt beschikbaar.

Voor het Rotterdamse district waar de eerste rendementmeter re-integratie in de beschreven vorm in gebruik is genomen zijn naar schatting in 2007 1000 trajecten beschikbaar. Het district verzorgt de betaling van de maanduitkering aan ongeveer 4500 klanten. Het is dus bij lange na niet mogelijk om aan alle klanten een traject aan te bieden en een gerichte selectie is noodzakelijk. De organisatie moet de dure trajecten vooral voor de slechte klantgroepen inzetten, moet nu in een opgaande economie in het slechte deel van het bestand investeren. Het in te zetten traject moet concreet zijn en mag niet te lang duren. De klantmanager moet ervoor zorgen dat de motivatie van de klant goed is. Motivatie van de werkzoekende is een zeer belangrijke bepalende factor.

Die beperkte beschikbaarheid van de trajecten wordt in de inrichting van de rendementmeter op waarde geschat door de rendementmeter eerst op beleidsniveau en vervolgens op individueel niveau in te richten. De **individuele toepassing van de rendementmeter** houdt in dat de klantmanager de voor de klant geldende waarden in een invoerscherm van de rendementmeter kan vastleggen; op het scherm wordt direct de mogelijkheid van een traject teruggegeven. Daarvoor wordt allereerst met de beleidstoepassing het bestand op volgorde van het rendement gezet. In deze rangorde wordt vervolgens de groep van klanten geselecteerd waarvoor het betreffende traject moet/kan worden ingezet. De grenswaarden van het voor de betreffende groep geldende rendement bepalen de waardering van het resultaat van de individuele toepassing van de rendementmeter.

---

<sup>2</sup> Het is de indeling die in Rotterdam is gekozen.

Het is vooral belangrijk de klanten die in de beste groep thuishoren, goed te selecteren. Lange trajecten zullen vrijwel zeker voor deze klanten een negatief rendement hebben. De klant zal immers de periode van het traject volmaken en daarna pas weer actief met uitstroom bezig zijn. De selectie van deze klanten kan allereerst aan de hand van klantenlijsten die met de rendementmeter re-integratie worden samengesteld. Periodiek, bijvoorbeeld elke maand, kan daarvoor lijstwerk worden aangeleverd. Daarnaast kan de klantmanager voor een door hem/haar zelf gekozen kandidaat met de rendementmeter re-integratie controleren of de verwachte uitstroom van die gekozen klant binnen een termijn van zes maanden is te verwachten.

Een soortgelijk voorstel hebben wij voor de selectie van trajecten voor de tweede groep van klanten gedaan. Zeker de leerwerktrajecten en de detacheringen zijn relatief dure trajecten. Het hoogste rendement kan worden behaald wanneer die trajecten voor klanten in het slechtste gedeelte van deze tweede categorie worden ingezet. Ook voor die selectie kan lijstwerk worden aangeleverd. De klantmanager kan weer de zelf gekozen kandidaten met de rendementmeter op het te verwachten rendement controleren.

Een strakke selectie van trajecten voor de derde groep van klanten lijkt minder noodzakelijk te zijn. Dat kan geheel aan de beoordeling van klantmanagers worden overgelaten. Lijstwerk is ook voor deze groep van klanten overigens wèl mogelijk.

#### **- De praktijkervaringen**

De rendementmeter re-integratie is in Rotterdam in april gepresenteerd en in mei door klantmanagers in gebruik genomen. De teamleider van het team dat deze rendementmeter is gaan gebruiken heeft een instructie geschreven. Aan de hand van een opsomming van de contactmomenten van klantmanagers en klanten wordt in de instructie aangegeven of en hoe de rendementmeter moet worden gebruikt. Nadrukkelijk is steeds gezegd dat de uitslag van de rendementmeter een advies is en geen opdracht. De klantmanager kan het advies naast zich neerleggen en op basis van het eigen oordeel met de klant aan het werk gaan. In het rapport moet worden aangegeven waarom de uitslag van de rendementmeter niet is gevolgd en een print van de uitslag van de rendementmeter moet in het dossier worden bewaard.

Ook de beleidstoepassing van de rendementmeter wordt gebruikt. Centraal wordt daarvoor het lijstwerk ontwikkeld en het resultaat is aan de klantmanager overhandigd. De instructie is het lijstwerk te gaan gebruiken voor de selectie van klanten voor de drie soorten van trajecten.

De eerste resultaten van gebruik zijn positief geweest. Van het lijstwerk, te gebruiken voor een gerichte selectie van klanten, werd direct gebruik gemaakt. Het oordeel over deze standaardisatie van dienstverlening is gunstig. Voor invoering waren er bijkans net zoveel selectiemethoden als dat er klantmanagers zijn.

De uitslag van de individueel gebruikte rendementmeter sloot in de regel aan bij het oordeel van de klantmanager. De afwijkingen die er waren geven reden om de verklaring in de attitude van de klantmanager te zoeken en niet in een tekortkoming van het instrument. Zo is in een aparte test geconstateerd dat de klantmanager die op re-integratie is gefocust, klanten die volgens de rendementmeter in de middengroep moeten worden ingedeeld, als kansrijk voor uitstroom kwalificeert, de eerste groep. Andersom heeft de klantmanager die vooral werk van zorg maakt, klanten die volgens de rendementmeter in de middengroep moeten worden ingedeeld, als kandidaten voor zorg- en participatie kwalificeert, de derde groep.

De andere twee rendementmeters zijn pas later aan klantmanagers in gebruik gegeven. Het is nog niet mogelijk om over ervaringen te rapporteren en te oordelen. De presentaties van de rendementmeter Werk Direct en de rendementmeter Handhaving-huisbezoek verliepen op dezelfde wijze als die van de rendementmeter re-integratie. De schriftelijke instructies aan klantmanagers zijn van de instructie voor het gebruik van de rendementmeter re-integratie afgeleid.

#### **- Een eerste evaluatie van het gebruik**

De belangrijke conclusie is dat er geen weerstand van klantmanager tegen het gebruik van de rendementmeter is waargenomen. Integendeel, in het algemeen gesproken vindt men het een "leuk" instrument dat men zeker ook gebruikt. Aansturing blijft belangrijk en het is aan de teamleiders en kwaliteitsmedewerkers om ervoor te zorgen dat de instrumenten gebruikt worden. Belangrijke winstpunten zijn in ieder geval:

- het lijstwerk via het gebruik van de beleidstoepassing van de rendementmeter. De aanpak draagt bij aan standaardisatie in de selectie van klanten voor dienstverlening. Dikwijls is zoals gezegd het aantal selectiemethoden nu even groot als het aantal klantmanagers;
- een meer objectieve benadering van de individuele klant na gebruik van de individuele rendementmeter. De eigen inschatting van de klantmanager staat niet meer voorop. Voortaan is dat de uitslag van de rendementmeter. Het blijft een advies aan de klantmanager maar de procedure is zodanig ingericht dat zichtbaar wordt welke klantmanager dikwijls afwijkt en welke redenen daarvoor worden gebruikt;

- de mogelijkheden van aansturing door een vollediger rapportage van de overwegingen die de klantmanager in de dienstverlening maakt.

#### **- De noodzaak van doorontwikkelen**

De eerste inrichting van de rendementmeter is geen blijvende inrichting. Uitstroom is dynamisch en er zijn tal van invloeden, het niveau van de inspanningen van de klantmanagers bijvoorbeeld, van de inspanningen van klanten zelf ook. Hetzelfde geldt voor de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en van de conjunctuur. De beleidsinspanningen van de gemeenten zijn belangrijk, de toewijzing van financiën om uitstroombesluit te voeren door het ministerie van SZW en de gemeente. Al deze ontwikkelingen van interne en externe aard beïnvloeden het resultaat van uitstroom.

En daarmee is er een noodzaak de inrichting van het instrument periodiek (bijvoorbeeld 1x per jaar) aan te passen. Concrete resultaten en nieuwe beleidstoepassingen worden dan aan de empirische basis toegevoegd. Het management kan op nieuwe ontwikkelingen afgestemde prestatiedoelstellingen formuleren, en deze aan individuele taakstellingen voor klantmanagers te koppelen. De (management)informatie van de rendementmeter zorgt ervoor dat de beleidscyclus blijft draaien met een kritische evaluatie van de verrichtingen.

Er is deze algemeen geldende noodzaak van doorontwikkeling voor de drie rendementmeters die in het prototype zijn geplaatst. Bovendien is er nu de noodzaak van doorontwikkeling omdat een correcte eerste inrichting van de rendementmeters door gebreken van de gemeentelijke databestanden niet mogelijk is gebleken. Wij verwachten dat de gewenste databestanden binnen een jaar beschikbaar zullen zijn.

#### *3.3.2 De ontwikkeling van het dashboard*

##### **- De inrichting van het dashboard**

Het dashboard bestaat allereerst uit de uitvoeringsmonitor, een maandelijks verslag van de ambtelijke verrichtingen ten aanzien van de belangrijke WWB-werkstromen van instroom, uitstroom en dienstverlening aan het zittende bestand. In het prototype worden met het dashboard ook de rapportages van de andere bestanddelen van het WWB-sturingsysteem aangemaakt, te weten de bestand-, budget- en de uitgavenmonitor.

Allereerst de laatstgenoemde rapportages. Het is gebleken dat in het prototype de analyses van de bestand-, budget- en de uitgavenmonitor volgens de oorspronkelijke beschrijving (zie hoofdstuk 2) kunnen worden uitgevoerd. Dat betekent dat deze rapportages voor de verschillende lagen in de organisatie

kunnen worden samengesteld. Bijvoorbeeld kan er in Den Haag aan het management van de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid worden gerapporteerd, aan het management van de zogenaamde Werkbeurs, een uitvoerende unit met grote zelfstandigheid, en binnen de Werkbeurs aan teamleiding. Al naar gelang de gekozen organisatielaag kan een budgetdeel worden uitgerekend en maandelijks gevolgd en datzelfde wordt dan ook voor het verloop van de maandelijkse uitgaven gedaan. Tenslotte de bestandsmonitor, in de rapportages zal al naar gelang de gekozen organisatielaag het verloop van het bestand en van de verschillende uitkeringscategorieën worden weergegeven; voor de dienst als geheel, dan wel de uitvoeringsunit, dan wel het team.

Dan het andere deel van het dashboard, uitvoeringsmonitor met de rapportage van de maandelijkse verrichtingen in het klantcontact. De vaststelling van de beleidsdoelstellingen voor vermelding in de maandrapportage heeft de meeste voorbereidingstijd gevraagd. In geen van de drie gemeenten waarmee het prototype is voorbereid, bleken beleidsdoelstellingen beschikbaar die voldoende to-the-point zijn om de uitvoering ervan maandelijks te volgen. Zoals gezegd gaat het om het verloop van de instroom en de uitstroom plus de dienstverlening (de toekenning van de beschikbare trajecten) aan klanten in het zittende bestand. De opzet is beleidsdoelstellingen en taakstellingen maandelijks met de realisaties te confronteren. De uitvoeringsmonitor laat zich bijvoorbeeld uitstekend gebruiken om erop toe te zien dat alle voor het district beschikbare trajecten worden ingezet en dat daarvoor ook de beste ervoor in aanmerking komende klanten worden geselecteerd.

Vorbereidingen om de trajecten voor het dashboard klaar te zetten, zijn geweest:

- nagaan welke trajecten in welke aantallen zijn ingekocht;
- categorisering van de trajecten in:
  - 1 korte 'opstap'trajecten voor kansrijke klanten
  - 2a werkervaringsplaats/detachering/workfirst
  - 2b aanbodversterkende trajecten
  - 3 sociale participatie.

Vervolgens is beoordeeld of de kwaliteit in de registratie van gegevens het toelaat om onderscheid te maken in doelgroepen met personalia, arbeidsplicht, reden instroom, gekozen traject plus soort voor ingestroomde, uitgestroomde klanten en klanten in het zittende bestand. Uiteindelijk komen dan per maand voor elke WWB-afdeling en per te onderscheiden doelgroep op de uitvoeringsmonitor:

- gerealiseerde uitstroom met traject plus de target;
- gerealiseerde uitstroom zonder traject plus de target;

- gerealiseerde uitstroom van (voor trajecten/re-integratie) vrijgestelde klanten;
- nieuwe instroom met direct de inzet van een traject plus de target;
- nieuwe instroom zonder direct de inzet van een traject plus de target;
- nieuwe instroom van (voor trajecten/re-integratie) vrijgestelde klanten;
- inzet van trajecten bij klanten in het zittend bestand plus de target;
- klanten in het zittend bestand zonder een lopend traject.

In de bijlage 3 is het dashboard van Rotterdam, district Charlois in screenshots afgebeeld. Het spreekt voor zich dat per gemeente en in een gemeente per afdeling van een andere samenstelling sprake zal zijn.

### ***- De aflevering van het dashboard***

Zoals gezegd zijn er in geen van de gemeenten direct op de uitvoeringsmonitor te plaatsen beleidsdoelstellingen aangetroffen. Er is daarom oponthoud in de ontwikkeling van het dashboard geweest omdat deze samen met de gemeente moesten worden geformuleerd. De discussie was niet eenvoudig omdat de betrokkenen zich realiseerden dat nu kleur bekennen maandelijks consequenties zal hebben wanneer de rapportages worden afgeleverd en de realisaties niet aan de taakstellingen voldoen.

Ten aanzien van de financiële rapportages is afgesproken dat het dashboard ook op het niveau van de uitvoeringsunit voor een overzicht van de maandelijkse uitgaven zal zorgen. Daarmee zal het kostenbewustzijn toenemen. Iedere maand wordt getoond of de uitvoeringsunit in de pas loopt met de organisatie. De prestaties worden zo tegen een heldere financiële achtergrond van budget en uitgaven geplaatst.

Voor de medewerkers die de maandelijkse rapportage moeten samenstellen, is er een handleiding voor gebruik geschreven. Onze inschatting is dat de maandelijkse productie van de verslagen een tijdsinvestering van hooguit één dagdeel zal vragen. De gebruikershandleiding zal in een aparte publicatie worden geplaatst.

### ***- Een eerste evaluatie***

Op basis van de voorbereidende besprekingen spreken wij positieve verwachtingen van het dashboard uit. Het is mogelijk maandelijks over financiële en beleidsinhoudelijke prestaties te rapporteren en de rapportage op de specifieke gebruiker af te stemmen. Het samenbrengen van financiële gegevens en prestaties zal het kostenbewustzijn van management en klantmanagers vergroten. Men acht dat onmisbaar, de sociale dienst wordt steeds meer volgens bedrijfseconomische principes georganiseerd en aangestuurd. Beleidsvorming

vindt steeds meer met een afweging van kosten en opbrengsten plaats. De uitgaven- en budgetmonitor zijn uiterst nuttige instrumenten die deze ontwikkeling positief zullen bevorderen. Hetzelfde oordeel geldt de rapportage van ontwikkeling in de bestandsomvang, de uitvoeringsmonitor. Er is een grote behoefte aan concrete informatie over de verrichtingen in de instroom, de uitstroom en met betrekking tot het zittende bestand. De gekozen opzet wordt als bijzonder nuttig beoordeeld. Men heeft oog voor de vergelijking van de prestaties in de eigen uitvoeringsunit met die van de gehele organisatie en die van de referentiegemeenten. Men ziet ook volop mogelijkheden om met de bestandsmonitor de specifieke doelgroepen te onderkennen en het reductiepotentieel te beschrijven.

### *3.3.3 Het uitvallen van Assen*

Net zoals in Den Haag en Rotterdam is in Assen gewerkt aan het prototype WWB-sturingsysteem. Ook de databestanden van Assen zijn bijvoorbeeld geanalyseerd op gebruik in de drie rendementmeters. En ook in Assen bleek dat er met de rendementmeters in slechts een eenvoudige inrichting gestart kon worden. Er was in Assen evenmin een afwijkend beeld ten aanzien van de uitvoeringsmonitor, er waren geen direct toepasbare beleidsdoelstellingen en taakstellingen voor de verrichtingen in de instroom, de uitstroom en de dienstverlening aan het zittende bestand. In het project zijn de voorbereidende werkzaamheden verricht om ook aan Assen het prototype WWB-sturingsysteem te leveren.

Vlak voor die levering is de APE-projectleiding uitgenodigd om de samenstelling van het prototype in een presentatie aan het managementteam van de ISD te bespreken. Kort na de bijeenkomst heeft het managementteam besloten dat van verdere deelname aan de ontwikkeling van het WWB-sturingsysteem wordt afgezien. In een schriftelijke reactie is de voorzitter van de Regiegroep over het besluit ingelicht. Men gaf aan meer verwachtingen te hebben van een zelf gestart ambitieus visie project waarin een volledig nieuwe benadering van de klant wordt uitgedacht en geïmplementeerd. Het voorplan was om in dat visieproject aansluiting te zoeken met de implementatie, in pilotvorm, van het sturingsysteem. Het oordeel was nu echter dat dat eerder belemmerend dan stimulerend op het ontwikkelproces van een nieuwe klantbenadering zou werken.

## **3.4 De uitvoering van de derde deelopdracht**

Omdat Assen recent van verdere deelname heeft afgezien, heeft zich een wijziging van het projectplan voorgedaan. In de oorspronkelijke opzet wordt APE

geacht de eerste twee deelopdrachten uit te voeren en te rapporteren, inclusief een toegankelijke gebruikershandleiding van technische aard. De Regiegroep had zich als taak gesteld om vervolgens een vierde gemeente te vragen het afgeleverde prototype op eigen kracht te implementeren. In de offertefase is over de uitleg van 'op eigen kracht' gesproken. De uitleg is geweest dat de gemeente de implementatie zelfstandig moet kunnen verzorgen en dat voor eventueel in te zetten externe ondersteuning geen sprake is van een noodzakelijke en niet te vermijden inschakeling van APE.

Het terugtrekken van Assen gaf de vertegenwoordiger van Winterswijk de gelegenheid deze gemeente als vierde aan te melden. Er is geen tijd verloren gegaan, de gemeente is direct na een positief besluit in de Regiegroep aan het werk gegaan. Een belangrijk argument om Winterswijk inderdaad de vierde gemeente te laten zijn is de grootte van het WWB-klantbestand. Vergelijken met de gemeenten Den Haag en Rotterdam is dat bijzonder klein. Het zijn 330 huishoudens die in Winterswijk maandelijks een WWB-uitkering voor het levensonderhoud ontvangen. Met de implementatie van het prototype wordt de waarde van het sturingsysteem voor een relatief kleine gemeente beproefd.

Aangezien de gemeente niet over eigen econometrische kennis beschikt moet deskundigheid extern worden ingekocht. APE is gevraagd de expertise te leveren. Het project is intussen op volle snelheid gekomen en de verwachting is dat in juli een eindoordeel over het gebruik van het WWB-sturingsysteem in een relatief kleine zal worden uitgesproken. Het gebruik in Winterswijk wordt aan de Regiegroep gerapporteerd.



## 4 HET ONDERZOEKSRESULTAAT

### 4.1 De projecteisen

In het projectvoorstel zijn de volgende eisen beschreven.

***- Het te ontwikkelen model moet een integraal en wetenschappelijk verantwoord hulpmiddel voor het effectief sturen op resultaten zijn.***

Het WWB-sturingsysteem sluit aan bij het gebruikelijke onderscheid van plannen – ambtelijke dienstverlening – sturen. De bestandsmonitor en de budgetmonitor zijn instrumenten die in het 'plannen' hun plaats hebben. In die eerste laag worden de beleidsdoelstellingen en taakstellingen geformuleerd. Die beleidsdoelstellingen en taakstellingen worden vervolgens in de rendementmeters uitgewerkt waarmee een concreet en adequaat instrument voor de 'ambtelijke dienstverlening' wordt opgeleverd. De schakeling tussen eerste en tweede laag is een feit. In de derde laag van 'sturen' is het dashboard geplaatst met de maandelijkse rapportage van de uitvoeringsmonitor en de andere monitoren van de ontwikkeling van het bestand, de uitgaven en het budget. De verrichtingen worden financieel en beleidsmatig geconfronteerd met de taakstellingen uit de tweede laag. De uitgavenmonitor volgt het totaal aan uitgaven voor WWB-uitkeringen en is daarmee ook een financiële uitwerking van de ambtelijke dienstverlening. De cirkel is rond wanneer het verloop van de uitgaven tegen het verloop van de bestandsomvang en het geprognosticeerde budget wordt geplaatst. Een nieuwe ronde begint met plannen.

***- Het te ontwikkelen model moet de gebruiker in staat stellen het reductiepotentieel in het klantbestand te bepalen.***

De bestandsmonitor biedt inzicht in het verloop van het eigen klantbestand door met het verloop in de bestanden van de referentiegemeenten te vergelijken. Wanneer de bestanden in de referentiegemeenten sneller zakken dan die van de eigen gemeente dreigt het gevaar dat de gemeente financieel achterop zal raken en het toebedeelde budget tekort schiet om de uitgaven aan WWB-uitkeringen te doen. Er rest dan niets anders dan een bijpassing uit eigen gemeentelijke middelen. Met de bestandsmonitor wordt aangegeven met welke aantallen van welke klantgroepen het bestand kan worden gereduceerd.

***- Het te ontwikkelen model moet de gebruiker in staat stellen de optimale mix van in te zetten beleidsinstrumenten te bepalen waarbij het te realiseren reductiepotentieel leidend is.***

In overleg met de opdrachtgevende gemeenten is er in het project aan de volgende rendementmeters gewerkt:

- Handhaving-huisbezoek
- Werk Direct
- Re-integratie.

Voor deze drie rendementmeters is de sterke positieve relatie van de inzet van het instrument en de verkorting van de uitkeringsduur overtuigend in de praktijk van uitvoering bewezen en in de vakliteratuur beschreven. Het zijn ook eenduidige en kwantificeerbare instrumenten. De instrumenten zijn stuurbaar, men kan de inzet ervan meten en het is mogelijk om een schatting maken van de effectiviteit.

De eerste inrichting van de rendementmeters is minder ver uitgevoerd dan voorgenomen. De databestanden van de gemeenten lieten niet toe om alle mogelijkheden die de instrumenten in het tekentafelmodel bieden, direct al te benutten. Deels is er voor een redelijke schatting van de effectiviteit op de ervaringskennis van uitvoeringsspecialisten gesteund. Zo'n eerste inrichting hoeft niet bezwaarlijk te zijn mits de effectiviteitsparameters in de planningstool aan de hand van intussen verkregen empirische gegevens worden geactualiseerd. Een periodieke actualisatie is in ieder geval regelmatig aan de orde, omdat de effectiviteit verandert als de omstandigheden (zoals beleidsinzet, conjunctuur, grootte van het bestand) veranderen.

Gegeven de oplevering van de rendementmeters is het te vroeg om de gevraagde mogelijkheid van een optimale mix in het gebruik te realiseren. De ervaringen tot nu geven geen enkele aanleiding om die mogelijkheid negatief in te schatten. Wij verwachten dat met de eerste actualisatie ook de gecombineerde aanpak zal worden voorbereid.

***- Het te ontwikkelen model moet voor een goede informatievoorziening zorgen met gekwantificeerd zichtbare beleidseffecten.***

De zogenaamde beleidscyclus wordt in het WWB-sturingsysteem door de toepassing van de econometrische analyse sterk vereenvoudigd. Een verantwoorde bedrijfsvoering start met een beleidsverkenning van bestand en taken, van mogelijkheden van klanten en de inzet van instrumenten. De analyse wordt afgerond met duidelijke beleidsdoelstellingen en taakstellingen. Vervolgens wordt het specifieke beleid uitgewerkt in instructies voor de uitvoering. Er is een belangrijke plaats voor een monitor waarmee de ambtelijke dienstverlening wordt gevolgd en tijdig bijgestuurd. Na afloop van de beleidsperiode vindt er een evaluatie en een verantwoording van het geboekte resultaat plaats. Tevens is dat het startpunt voor de nieuwe beleidscyclus.

In de praktijk van dienstverlening blijkt dit model van beleidsvoering en aansturing slechts zeer beperkt gerealiseerd te worden. De wettelijke opdracht is

teveel omvattend om in dit bovengemelde schema ingepast te worden. De aanpak vraagt om een rijk bestand met gegevens van klanten, instrumenten en resultaten. Dat het bestand veel dynamiek kent terwijl de inzet van instrument erom vraagt dat ontwikkelingen, voortgang en deelresultaten nauwgezet worden vastgelegd, maakt de beleidscyclus extra complex. APE heeft te vaak waargenomen dat gemeenten vol vertrouwen procedures voor het vastleggen van gegevens uitvaardigen maar niet de discipline kunnen afdwingen dat die procedures worden nageleefd. De ene inhaalslag is nog niet afgerond of de volgende is alweer in aantocht.

De econometrische analyse zorgt voor een sterk vereenvoudigde beleidscyclus. Met een regelmatige analyse van de basiskenmerken van de klanten in het bestand en hun kans van uitstroom kan worden volstaan. De uitkomst van de analyse is de basis van het prognosemodel dat in de rendementmeter wordt geplaatst. Ingewikkelde en uitgebreide databestanden zijn niet meer nodig. De analyses betreffen de personalia van de klant, de inzet van het betreffende instrument en het resultaat van deze inzet. Gegeven deze opzet is er naar ons oordeel sprake van een goede informatievoorziening met gekwantificeerd zichtbare beleidseffecten.

***- Het eindresultaat moet in principe zonder grote problemen bij alle Nederlandse gemeenten kunnen draaien.***

Het prototype is in Den Haag en Rotterdam in gebruik genomen. Centraal geplaatste afdelingen en in stadsdelen gevestigde uitvoeringsunits kunnen er zonder problemen mee werken. Voor een oordeel over de gebruiksmogelijkheden in een kleine gemeente is het wachten op het eerste resultaat van het gebruik van het WWB-sturingsysteem in Winterswijk.

***- Het eindresultaat moet uit een applicatie bestaan die op een pc kan draaien zonder dat speciale software nodig is.***

De gebruikte programmatuur is standaard op vrijwel elke pc aanwezig. De noodzakelijke bestandsruimte zal geen beletsel zijn om het WWB-sturingsysteem overal in gebruik te nemen.

## **4.2 De doelstelling van het project WWB-sturingsysteem**

De doelstelling is geweest een integraal WWB-sturingsysteem samen te stellen met analyse, beleidsinstrumenten, een actieve aansturing van de dienstverlening, een informatievoorziening en een goede cyclus van planning en control als belangrijke onderdelen. We staan voor een antwoord op de belangrijke slotvraag of met het hier gepresenteerde prototype aan deze doelstelling wordt voldaan. De vraag laat zich niet met een simpel ja – nee beantwoorden. Er is geen digitale werkelijkheid, de werkelijkheid van de WWB-uitvoering

kent daarvoor teveel aspecten met diepe wortels in de elkaar opvolgende wetgeving en in de historie van de wetsuitvoering. Wij willen op deze plaats kort een aantal aspecten naar voren halen die in de waardering van het prototype naar ons oordeel een positief gewicht in de beoordelingsschaal leggen. Het zijn aspecten die in de bespreking van de praktijkervaringen met de rendementmeters en het dashboard al aan de orde zijn geweest. Het zijn ook aspecten die naar ons oordeel het belang van het prototype voor de bedrijfsvoering van de WWB-organisatie onderstrepen.

### **- Plannen**

Sinds de invoering van de WWB past het om de sociale dienst als een "risicodragend miljoenenbedrijf" neer te zetten. Het management van dat miljoenenbedrijf moet op basis van beleidsdoelstellingen integraal sturing aan het strategische beleid geven, het uitvoeringsbeleid, de investeringen en de organisatie-inrichting. Een bedrijfseconomische beoordeling van de effectiviteit en de efficiency van de bedrijfsvoering en de geleverde prestaties behoren centraal te staan. Ondersteuning met een procesinrichting, ICT, instructies, communicatie en dergelijke moeten op orde zijn.

Met de maandelijkse rapportage van financiële samen met beleidsmatige prestaties past het WWB-sturingsysteem in deze visie van bedrijfseconomisch plannen.

### **- Ambtelijke dienstverlening**

De historische verkenning van het klantcontact toont een ontwikkeling van een persoonlijk klantcontact over materiële en immateriële zaken naar een procedureel vormgegeven contact over rechtmatigheid. De gemeentelijke sociale dienst heeft zich van een welzijnsorganisatie tot een bureaucratische organisatie ontwikkeld met vaste werkstromen en vaste doorlooptijden voor de hoofdproducten. Klantcontact verloopt via vaste procedures.

Sinds de WWB-financiering met een vooraf toegekend budget staat het management van de sociale dienst voor de taak het ambtelijk contact met klanten op inhoud te plannen en te sturen. Ervoor te zorgen dat in de spreekkamer datgene gebeurt wat uit het oogpunt van een goede beleidseconomische bedrijfsvoering nodig is. Het tegenhouden van klanten die in de eigen inkomsten kunnen voorzien en de uitstroom van bestaande klanten naar betaald werk is de centrale opdracht geworden.

In dit alles toont de sociale dienst zich veelal als een passieve organisatie. Afgezien van incidentele projecten van actieve klantbenadering is het de klant die het initiatief neemt om een uitkering levensonderhoud of bijzondere bijstand aan te vragen. Wanneer de organisatie de klant oproept voor een persoonlijk contact heeft het doorgaans het bewaken van de rechtmatigheid als

onderwerp. Anno nu is het nog steeds een zoektocht naar een goede aanpak om de klantmanagers actief een inhoudelijk kwaliteitsbeleid te laten uitvoeren. De klant - kennen – indiceren – activeren – faciliteren – bemiddelen is dé kerncompetentie van de klantmanager. Of een klant nu bijstand heeft, gesubsidieerd werk doet of gebruik maakt van voorzieningen, hij/zij moet op het netvlies van de klantmanager zijn. Dan pas kan de klantmanager passend op de mogelijkheden van de arbeidsmarkt reageren. De erin te kiezen route moet door het management worden aangegeven. De analyse van het klantbestand en het reductiepotentieel is de belangrijke routewijzer.

De rendementmeters in het WWB-sturingsysteem geven structuur aan het organiseren van het klantcontact. De beleidstoepassing ervan biedt de mogelijkheid van een gerichte en actieve contactlegging.

#### **- Sturen**

Ook al staat in de bijstandswet altijd de opdracht om het individualiseringsprincipe toe te passen centraal, individuele klantsituaties kunnen voor 80 à 90% als terugkerend worden beoordeeld. De grote meerderheid van individuele klantsituaties, zo laten onderzoekspublicaties over de praktijk van uitvoering zien, staat een gestandaardiseerde uitvoering toe. Standaardisatie doet recht aan een duidelijke, brede functie van de klantmanager. De diverse taakopdrachten worden in een gestandaardiseerde opzet ondersteund met heldere taakstellingen, vaste formats, eenvoudige instrumenten en gerichte instructies. Er zijn concrete beleidsvoornemens met heldere productdefinities en kwaliteitscriteria te beschikbaar, met concrete taakstellingen ook voor de individuele klantmanagers. Standaardisatie is voorts de basis voor de rapportage van de verrichtingen. De in de uitvoering aan te houden indeling is ook de indeling van de rapportage. In het verlengde hiervan biedt standaardisatie een goede basis voor de gewenste samenstelling van de informatiehuishouding. Er komen goede en vaste aanknopingspunten voor de aansturing beschikbaar. En uiteindelijk ligt een goede evaluatie en verantwoording van doelstellingen binnen bereik.

Standaardisatie bevordert tenslotte ook de objectivering in de relatie van klant en klantmanager. Beleidsvrijheid kenmerkt die relatie. Wanneer de ambtelijke beleidsvrijheid niet of weinig met instructies en opdrachten wordt ingekleurd is het afhankelijk van de professionaliteit van de klantmanager of een klant eigen plannen en overwegingen naar voren kan brengen. De klantmanager heeft het overwicht en afhankelijk van de attitude van de klantmanager wordt een traject gekozen. Wij wijzen in dit verband op niet gewenste gevolgen van het klantcontact. De klantmanager kan in de verleiding worden gebracht om een klant ten onrechte als onbemiddelbaar te kwalificeren. Directe dienstverlening is niet urgent, het dossier wordt doorgaans voor lange

tijd opgeborgen. Evenzo kan de klant belang bij het predicaat onbemiddelbaar hebben, namelijk de ongestoorde ontvangst van de maandelijkse uitkering. Voor instructies en taakstellingen is managementinformatie nodig. Het wil in gemeenten nog wel eens aan kennis en mogelijkheden ontbreken om de noodzakelijke managementinformatie voor beleidsinhoudelijke doelstellingen te verzamelen en te verwerken. Wanneer de informatiehuishouding niet op orde is zijn er nauwelijks mogelijkheden om de contacten met klanten inhoudelijk aan te sturen.

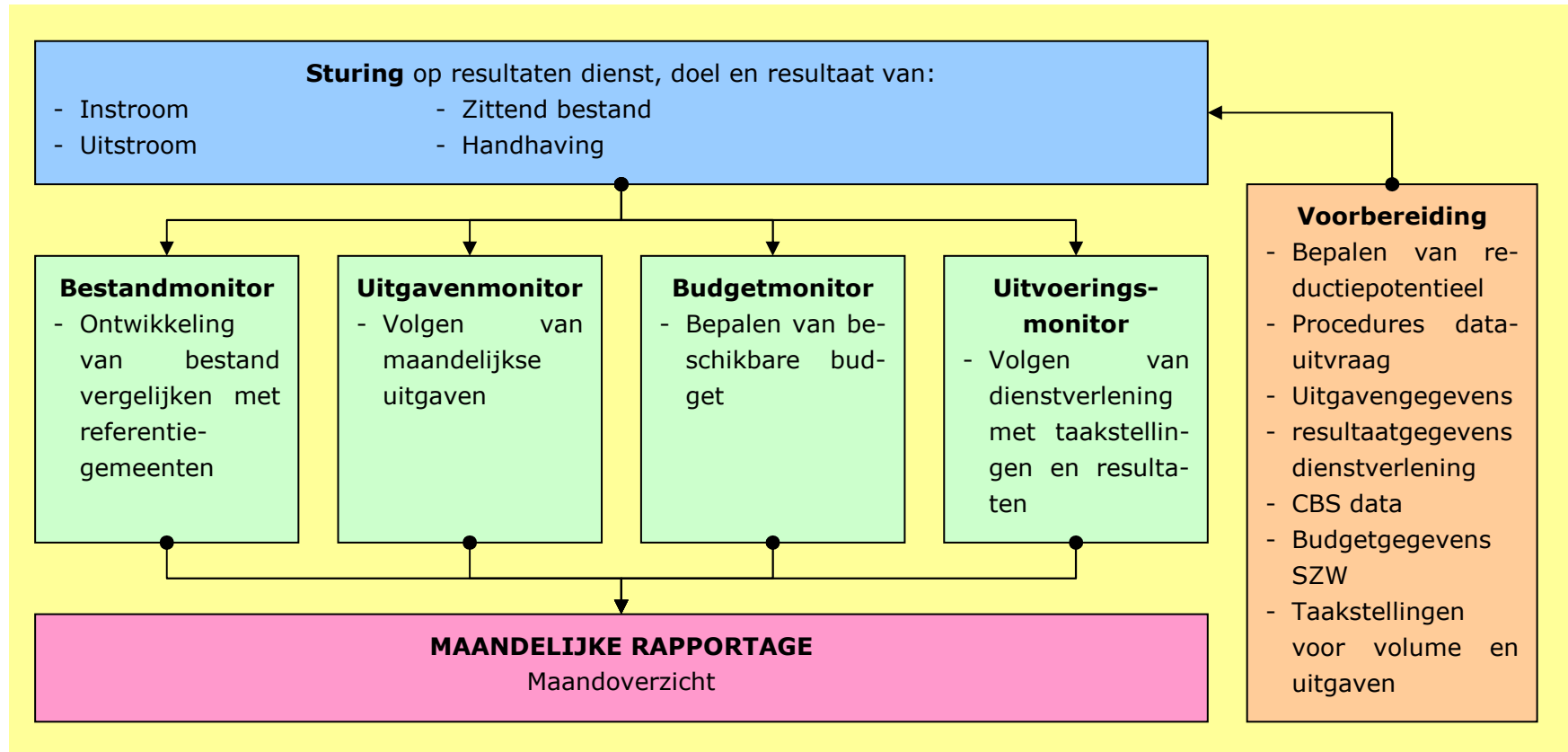
In de rendementmeters en de uitvoeringsmonitor beschikt het WWB-sturingsysteem over goede instrumenten om de gestandaardiseerde uitvoering in de gewenste richting aan te sturen. Een goede kwaliteit van de standaardisatie biedt ook goede mogelijkheden om het individualiseringsprincipe verantwoord tot uitvoering te brengen.

Het WWB-sturingsysteem steunt onder andere op de econometrische analyse van de basisbestanden van de sociale dienst. Het is mogelijk gebleken met deze analyse de broodnodige prognose van rendementen te formuleren waarmee de rendementmeters worden gevoed. Deze decision support systemen ondersteunen de klantmanager in de selectie van klanten voor dienstverlening en in het dagelijkse contact met de klanten.

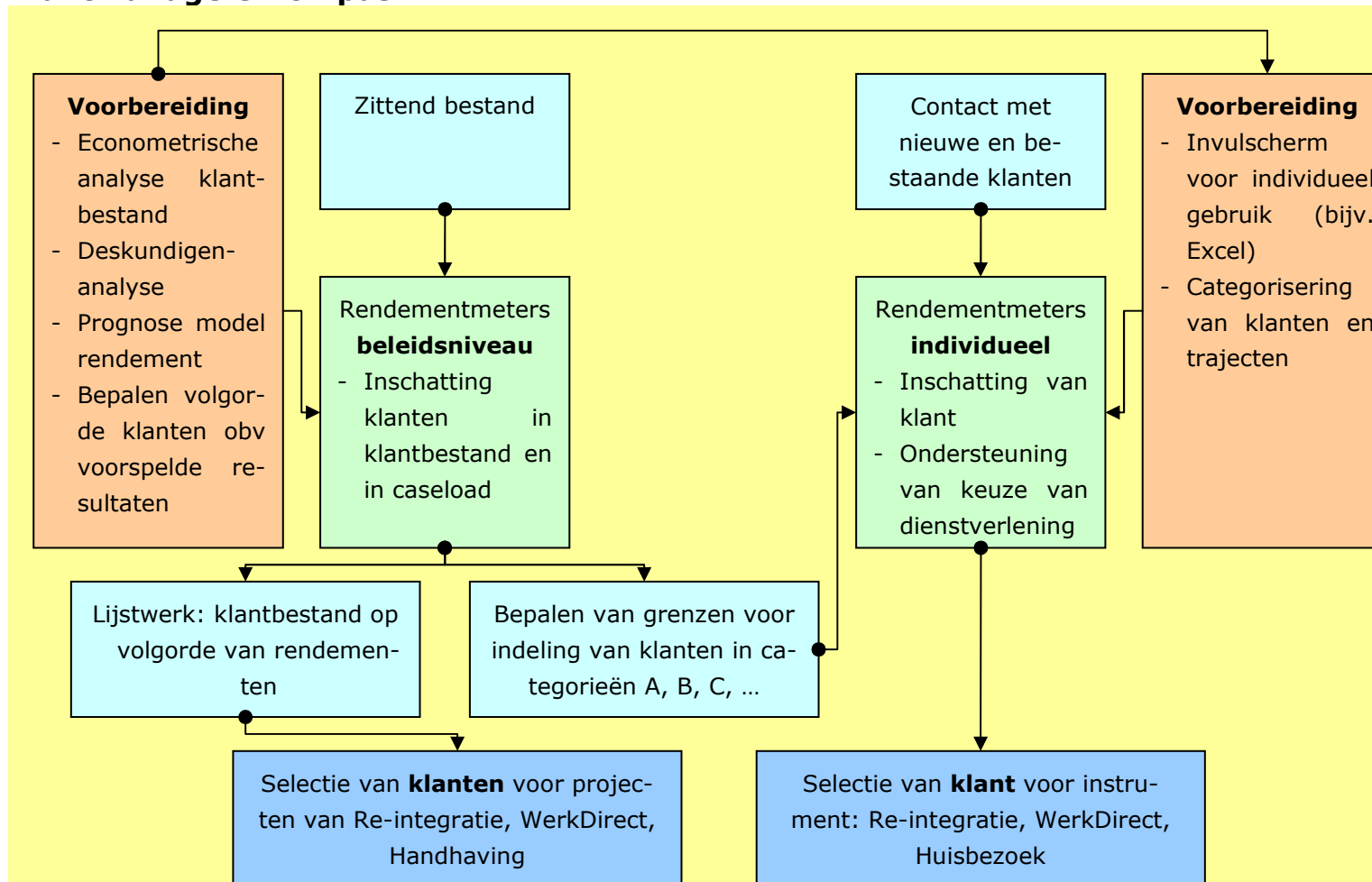
### **4.3 Het WWB-kompas**

Als afsluiting stellen wij voor het WWB-sturingsysteem voortaan het WWB-kompas te noemen. Het instrument bestaat uit een managementkompas en een klantmanagerkompas. Voor beide geldt dat een gerichte sturing aan de uitvoering van de WWB wordt gegeven met het reductiepotentieel van het klantbestand en een goede uitvoering van de re-integratietask als centrale onderdelen. Schematisch voorgesteld zien de instrumenten er als volgt uit.

## Management Kompas



## Klantmanagers Kompas



## **BIJLAGE 1: HET DIVOSA-BEDRIJFSVOERINGSMODEL**

Een belangrijke referentie voor het WWB-sturingsysteem is het bedrijfsvoeringsmodel van Divosa. "De cockpit van de sociale dienst" behandelt, zo is op de kaft te lezen, een WWB-besturingsfilosofie voor de financiën. Er worden een aantal op een beleidseconomische benadering steunende inzichten geboden "die managers van sociale diensten kunnen toepassen bij de afwegingen die zij moeten maken". De enig geldende doelstelling voor een sociale dienst is, volgens de publicatie, zo min mogelijk mensen in de bijstand. De behandelde inzichten vertellen een verhaal van beleidsmogelijkheden, investeringen en het evenwicht dat daartussen gezocht moet worden. Hoe er met zo min mogelijk kosten het beste rendement in de zin van een reductie van het klantbestand kan worden gerealiseerd. In deze benadering sluit het WWB-sturingsysteem naadloos bij de Divosa-publicatie aan.

### **De bepaling van het reductiepotentieel**

In het boekje wordt de noodzaak van een goede kennis van de samenstelling van het klantbestand benadrukt. Je kunt pas gericht aan het werk gaan wanneer je precies weet met welke WWB-gerechtigden je te maken hebt. De analyse van de samenstelling van het klantbestand steunt op een vergelijking van het eigen bestand met:

- de landelijke samenstelling
- de regionale samenstelling
- de samenstelling in gemeenten van gelijke omvang
- de samenstelling in met objectieve maatstaven gekozen referentiegemeenten.

Het boekje vertelt dat wanneer je weet hoe het bestand eruit ziet, je ook een oordeel over de mogelijkheden van reductie kunt vellen. Daarop baseer je het geschatte aantal klanten dat in staat moet worden geacht om in de eigen inkomsten te voorzien, het uiteindelijke reductiepotentieel. De aansturing van de bedrijfsvoering richt zich op de realisatie van dat reductiepotentieel. In de voorbereiding door de instrumenten en financiële middelen klaar te zetten, in de aansturing door voortdurend op de realisatie van de prestatiedoelstellingen gefocust te zijn.

Een andere benadering van het reductiepotentieel is de inschatting van het deel van het bestand dat als onbemiddelbaar is te beschouwen. In het Di-

vosa-boekje wordt gewaarschuwd tegen het gebruik van de registraties van de eigen en andere gemeenten. Deze zijn niet vergelijkbaar want een objectieve maat bestaat er niet. Divosa raadt aan met de bestandsanalyses ook een vergelijkend onderzoek naar de mate van onbemiddelbaarheid te doen.

## **De inzet van beleidsinstrumenten**

De vraag naar de concrete opzet van de instrumenten, in te zetten om het reductiepotentieel te benutten, wordt vervolgens behandeld. Het inzicht in de mogelijkheden van de klanten wordt daarvoor aan beschikbare beleidsmogelijkheden gekoppeld. De combinatie van analyse en beleid moet financieel worden doorgerekend.

Van de beschikbare beleidsmogelijkheden geeft het Divosa boekje de volgende opsomming:

- handhaving
- inkomensbeheer
- claimbeoordeling
- debiteuren
- werk direct
- klantmanagement
- re-integratie

Welke instrumenten kun/moet je gaan gebruiken? Volgens het boekje bepalen deze criteria de keuze:

- doeltreffendheid
- rendement
- haalbaarheid
- implementatietijd

De criteria worden niet in details uitgewerkt.

De inrichting van de organisatie wordt volgens de publicatie tenslotte bepaald door de middelen die je hebt. De aanbeveling is om in de aansturing een productbegroting te gebruiken. Toepassing van een productbegroting zorgt ervoor dat de prestatiedoelstellingen in een sluitend beleidskader worden gedefinieerd met een volledige financiële doorrekening van de investeringen en de opbrengsten. De prestatiedoelstellingen kunnen tot aan taakstellingen voor de klantmanager worden uitgewerkt. Het realiseren van de belangrijkste taakstellingen wordt inhoudelijk en financieel in een dashboard gevolgd. De publicatie beveelt aan daarvoor een financieel-administratieve afdeling in te richten, de cockpit van de sociale dienst uit de titel van de publicatie.

## BIJLAGE 2: HET DASHBOARD IN SCREENSHOTS

### Uitvoeringsmonitor

Standcijfers		1 maart 2007	
<b>Aantal huishoudens in de bijstand</b>			
	<b>4.500</b>	Doelstelling < 4.000 <b>-500</b>	6 maanden geleden 4.803
<b>Focusklanten in de dienstverlening</b>			
(Gemiddeld per fte klantmanager):	675	Doelstelling > 150 <b>525</b>	
	45	> 10 <b>35</b>	
<b>Focusklanten langer dan 3 maanden in de uitkering.</b>			
	34	< 10 <b>-24</b>	
<b>Geen traject</b>			
	45%	< 50% <b>0,05</b>	
<b>Nieuw toegekende trajecten</b>			
		Doelstelling	Laatste 6 maanden
A-trajecten	12	> 20 <b>-8</b>	56 > 120 <b>-64</b>
B-trajecten	17	> 20 <b>-3</b>	69 > 120 <b>-51</b>
C-trajecten	12	> 15 <b>-3</b>	60 > 100 <b>-40</b>
<b>Trajecten langer dan 2 jaar open</b>			
	101	Doelstelling < 5 <b>-96</b>	

Uitstroom		februari 2007	
<b>Aantal huishoudens dat de uitkering is uitgestroomd</b>			
	<b>111</b>	Doelstelling > 154 <b>-43</b>	Laatste 6 maanden 720 > 924 <b>-204</b>
<b>Focusklanten</b>			
	11		Laatste 6 maanden 72
<b>Niet focusklant</b>			
A-klanten	6		36
B- en C-Klanten met traject	34		216
B- en C-Klanten zonder traject	27		179
(Nog) niet ingedeeld met traject	8		54
(Nog) niet ingedeeld zonder traject	14		91

Instroom		februari 2007	
<b>Aantal huishoudens dat de uitkering is ingestroomd:</b>			
	<b>67</b>	Doelstelling < 100 <b>33</b>	Laatste 6 maanden 468 < 600 <b>132</b>
<b>Toekeningspercentage</b>			
	75%	< 62% <b>-0,1328</b>	

Handhaving		februari 2007	
<b>Aantal huisbezoeken dat is afgerond</b>			
Verrichte huisbezoeken	72		
<b>Fraudeonderzoek</b>			
Inverhuizers	25		
Meer uitkeringen op 1 adres	31		
Mbv fraudescorekaart	29		
Hotspot	34		
<b>Gevallen geconstateerde fraude</b>			
	104	Doelstelling > 36 <b>68</b>	Laatste 6 maanden 294 > 216 <b>78</b>
<b>Fraudebedrag (x dzd euro)</b>			
	374	> 210 <b>164,052</b>	2.801 > 1.260 <b>1541,3</b>

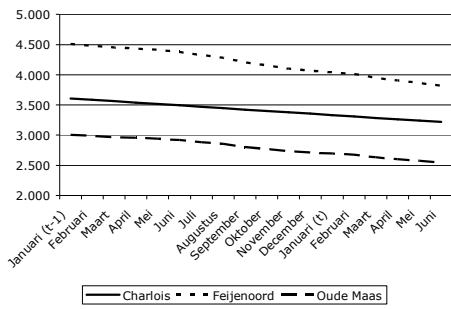
Interne Verhuizingen		februari 2007	
<b>Administratief verschil, waaronder aantal interne verhuizingen</b>			
	<b>29</b>		
Berekend als het verschil tussen het laatste standcijfer, en de berekening: vorig standcijfer + instroom - uitstroom Groter dan nul: inverhuizers > uitverhuizers Kleiner dan nul: inverhuizers < uitverhuizers			

Bijzondere projecten		februari 2007	
		Doelstelling	Laatste 6 maanden
Uitstroom Antillen project	3	> 5 <b>-2</b>	21 > 30 <b>-9</b>
Personen op traject "Inburgering"	25	> 39 <b>-14</b>	167 > 125 <b>42</b>

## Bestandsmonitor op districtsniveau (t.o.v. Feijenoord en Oude Maas)

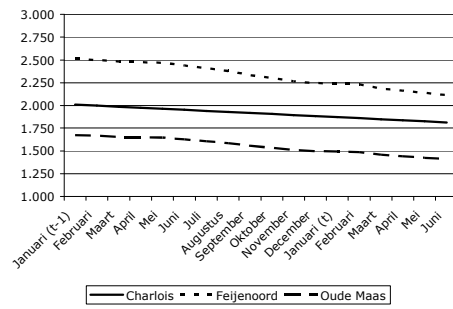
### Bijstandontwikkeling

#### Totaal huishoudens

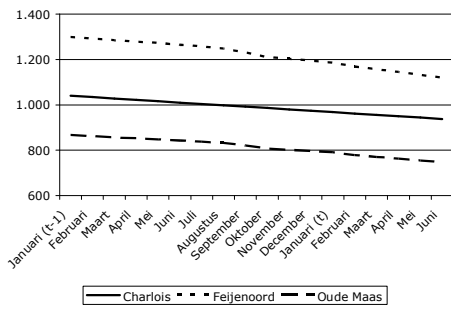


### Gebruiksaanwijzing in commentaarbox

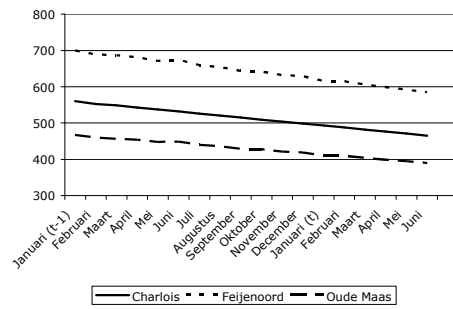
#### Alleenstaanden



#### Eenoudergezinnen

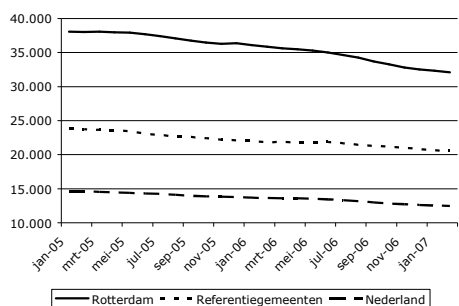


#### Paren



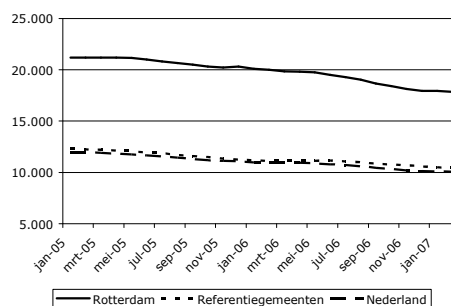
## Bestandsmonitor op gemeenteniveau (t.o.v. Amsterdam, Den Haag, Utrecht en t.o.v. Nederland)

### Totaal huishoudens



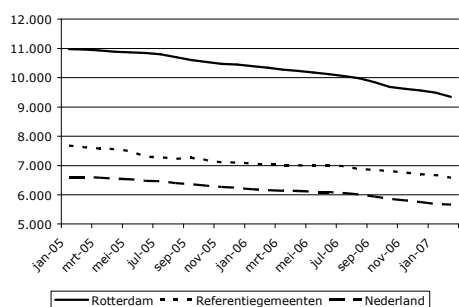
	Laatste stand <sup>a</sup>	Ontwikkeling over de laatste drie maanden	Echte stand
Rotterdam	32.120	Dalend (-2,1%)	32.120
Referentiegemeente	12.480	Dalend (-2,3%)	58.800
Nederland	20.550	Dalend (-2,0%)	298.410

### Alleenstaanden



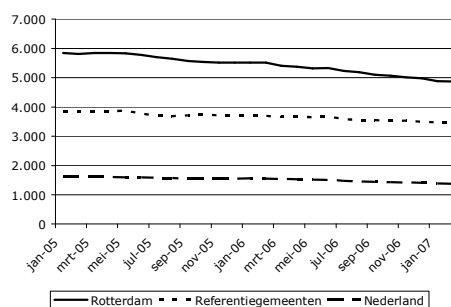
	Laatste stand <sup>a</sup>	Ontwikkeling over de laatste drie maanden	Echte stand
Rotterdam	17.850	Dalend (-1,5%)	17.850
Referentiegemeente	10.460	Dalend (-2,3%)	35.180
Nederland	10.050	Dalend (-1,6%)	170.290

### Eenoudergezinnen



	Laatste stand <sup>a</sup>	Ontwikkeling over de laatste drie maanden	Echte stand
Rotterdam	9.350	Dalend (-2,9%)	9.350
Referentiegemeente	6.590	Dalend (-2,6%)	14.710
Nederland	5.660	Dalend (-2,7%)	81.150

### Paren



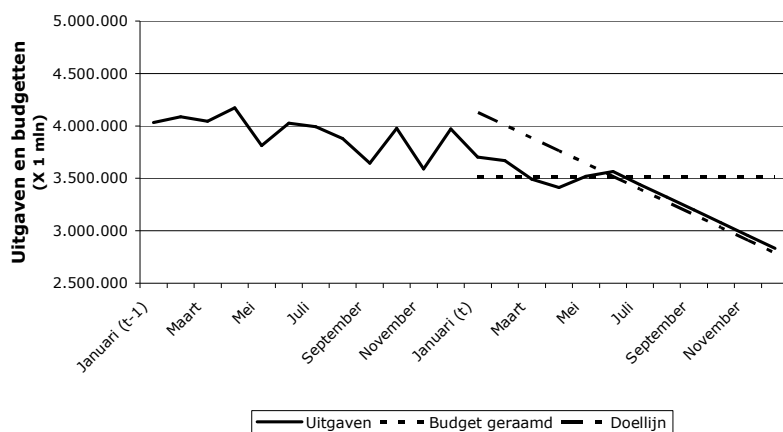
	Laatste stand <sup>a</sup>	Ontwikkeling over de laatste drie maanden	Echte stand
Rotterdam	4.870	Dalend (-2,9%)	4.870
Referentiegemeente	3.460	Dalend (-2,0%)	8.760
Nederland	1.380	Dalend (-2,9%)	46.410

a: In bevolkingsverhoudingen Rotterdam

## Uitgaven en Budgetmonitor Districtsniveau

Budget I-Deel		Uitgaven	
Huishoudens jonger dan 65 jaar		Uitgaven in 2007 tot nu toe	
Laatste raming SZW budget I-deel 2007		€ 21.364.825	
Per maand	€ 43.464.824	Aantal maanden	6
	€ 3.622.069		
Datum	24 oktober 2006		
Rekening houdend met macro-ontwikkelingen		Op jaarbasis	
Huishoudens tot 65 jaar	€ 42.213.308	Huishoudens tot 65 jaar	€ 40.191.646
Per maand	€ 3.517.776	Per maand (excl vakantiegeld)	€ 3.349.304
<b>Verwacht saldo op jaarbasis:</b>		<b>€ 2.021.661</b>	<b>( 4,8%)</b>

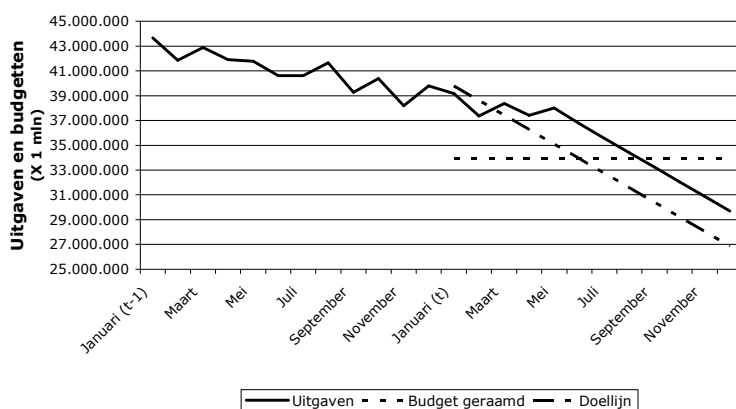
### Uitgaven en budgetten per maand



## Uitgaven en Budgetmonitor Districtsniveau

Budget I-Deel		Uitgaven	
Huishoudens jonger dan 65 jaar		Uitgaven in 2007 tot nu toe	
Laatste raming SZW budget I-deel 2007		€ 426.369.527	
	€ 418.850.872		
Per maand	€ 34.904.239	Aantal maanden	6
Datum	24 oktober 2006		
Rekening houdend met macro-ontwikkelingen		Op jaarbasis	
Huishoudens tot 65 jaar	€ 406.790.574	Huishoudens tot 65 jaar	€ 422.875.660
Per maand	€ 33.899.215	Per maand (excl vakantiegeld)	€ 35.239.638
Verwacht saldo op jaarbasis:		€ 16.085.086-	(-4,0%)

### Uitgaven en budgetten per maand



### Financiële Doelstellingen

Vul één van de doelstellingen in om de doelstelling van de grafiek hierboven te bepalen.

Mijn doel is:	totale uitgaven in dit jaar kleiner dan	€ 400.000.000
	gemiddelde uitgaven per maand kleiner dan	
	uitgaven lager dan x% van het beschikbare budget.	