

Formatieonderzoek 'Het Plein'

Stimulansz

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	3
1. Onderzoeksvragen	3
1.1 Uitvoering van het onderzoek	3
1.2 Leeswijzer	3
2. Voert Het Plein de taken uit die afgesproken zijn?	5
2.1. Conclusie:	7
3. Kan Het Plein efficiënter te werk gaan en zo ja, op welke wijze?	8
3.1. De actuele situatie	8
3.2. Organisatie, processen.	8
3.2.1. Algemeen	9
3.2.2. Overleg	9
3.2.3. In- en uitstroomcijfers	9
3.2.4. Debiteuren	12
3.2.5. Bestandsontwikkeling	13
3.2.6. Doorlooptijden aanvragen.	14
3.2.7. Overige onderwerpen t.a.v. efficiency	15
3.2.8. Heronderzoeken	16
3.2.9. Integraal aanmeldgesprek	16
3.2.10. Verificatie	16
3.2.11. Digitalisering	17
3.2.12. Hersteltermijnen	18
3.2.13. Toetsing	18
3.2.14. Projecten	19
3.2.15. Rapportages/beschikkingen	19
3.2.17. Registratie	19
3.3. Conclusies	20
4. Hoe staan de taken van Het Plein in verhouding tot de formatie, alsmede de daarbinnen gehanteerde functiedeling? Als er knelpunten zijn, op welke wijze kan dit het beste worden opgelost?	21
5. Eindconclusies	25
Bijlage 1: geraadpleegde documenten	27
Bijlage 2: Formatiecalculatie per functiegroep en totaal	28
Bijlage 3. Geïnterviewde personen in het kader van het onderzoek	29

INLEIDING

Het Plein is het verzamelpunt voor werk, inkomen en participatie als burgers in Zutphen of Lochem wonen. Als inwoners van deze gemeenten op zoek zijn naar werk of actief willen meedoen in de samenleving, dan vinden ze dat op Het Plein. Gevestigde en startende ondernemers worden de juiste werknemers aangeboden en ook adviseert Het Plein bij ondernemersvraagstukken. Jongeren worden verder geholpen bij het vinden van een baan, een opleiding of een werkleerbaan. Ook worden inburgeraars geholpen hun inburgeringsexamen te behalen. Wie recht heeft op inkomensondersteuning, krijgt dat ook.

De Gemeenschappelijke regeling Het Plein voert voor alle inwoners van Zutphen en Lochem een gezamenlijk aantal wetten uit waaronder: Wet Werk en Bijstand (WWB), IOAW/Z, Besluit zelfstandigen (Bbz), Wet inburgering en Wet kinderopvang.

Inwoners kunnen bij Het Plein terecht wanneer ze niet in hun eigen levensbehoefte kunnen voorzien of wanneer ze te maken krijgen met hoge bijzondere bestaanskosten. Het Plein spant zich in voor re-integratie en uitkeringen voor levensonderhoud. Zij streeft ernaar klanten weer aan het werk te krijgen en mee te laten doen in de samenleving. Zodat uiteindelijk minder mensen afhankelijk worden van een uitkering. Ook voor bepaalde voorzieningen in het kader van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) kunnen burgers van de gemeente Zutphen terecht bij het Plein.

Het Plein functioneert nu enige jaren, daarmee is de pioniersfase voorbij. Er is behoefte om de organisatie eens door te lichten. Is de formatie nog voldoende om de vele taken uit te voeren? Waar zitten eventuele knelpunten en kan er efficiënter worden gewerkt?

1. Onderzoeksvragen

De reikwijdte van het onderzoek is door Het Plein met de volgende vragen geformuleerd:

1. Hoe staan de taken van Het Plein in verhouding tot de formatie, evenals de daarbinnen gehanteerde functiedeling? Als er knelpunten zijn, op welke wijze kan dit het beste worden opgelost?
2. Kan Het Plein efficiënter te werk gaan en zo ja, op welke wijze?

1.1 Uitvoering van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd door Stimulansz. In juli 2013 is het onderzoek gestart. Het onderzoek bestond uit interviews, uit het beoordelen van (beleids)stukken en uit managementinformatie. Tijdens het onderzoek is veelvuldig contact geweest met medewerkers van Het Plein. Stimulansz is van mening dat de onderzoekers er in zijn geslaagd om het reilen en zeilen van Het Plein in kaart te brengen en de onderzoeksvragen te beantwoorden.

1.2 Leeswijzer

De onderzoeksvragen worden achtereenvolgens in de volgende hoofdstukken besproken:

In hoofdstuk 2 gaan we in op de taken die er liggen in de Gemeenschappelijke Regeling Het Plein en of die taken ook worden uitgevoerd.

In hoofdstuk 3 wordt nader ingegaan op het efficiënt werken van Het Plein en in hoofdstuk 4 wordt een beeld gegeven van de formatie en de eventuele knelpunten. Tevens wordt een prognose gemaakt van het aantal benodigde fte. In hoofdstuk 5 geven we onze eindconclusies.

In de bijlagen treft u een overzicht aan van de geraadpleegde documenten, van de formatieberekeningen en de namen van de geïnterviewde personen.

2. Voert Het Plein de taken uit die afgesproken zijn?

De taken van Het Plein zijn vastgelegd in de 'Gemeenschappelijke regeling Het Plein'.

In het onderzoek zijn de relevante beleidsstukken opgevraagd en ingezien en zijn interviews gehouden met medewerkers om vast te stellen of er inderdaad uitvoering wordt gegeven aan de inhoud van de beleidstukken.

De taken zoals weergegeven in de gemeenschappelijke regeling omvatten de uitvoering van de volgende wettelijke regelingen:

- Wet werk en bijstand (WWB), m.u.v. de Bijzondere Bijstand voor de gemeente Lochem;
- Besluit bijstandsverlening zelfstandigen (Bbz);
- Wet Inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers (loaw);
- Wet Inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen (loaz);
- Wet Inburgering (Wi);
- Wet Educatie en Beroepsonderwijs (Web);
- Wet Kinderopvang (Wk), voor zover het de uitvoering voor vastgestelde doelgroepen betreft;
- Voorzieningen en besluiten van algemene strekking die betrekking hebben op de hierboven genoemde wetten en overige regelgeving met betrekking tot die wetgeving waarvan de uitvoering aan gemeenten, al dan niet in medebewind, is opgedragen;
- Uitvoering van de gemeentelijke regelingen van de gemeente Zutphen op het gebied van minimabeleid;
- Uitvoering van de gemeentelijke regelingen van de gemeente Zutphen op het gebied van schuldhulpverlening.
- Uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) voor de gemeente Zutphen.

Dit is een breed scala aan wetten en regelingen. Veelal voor zowel de gemeente Lochem als voor de gemeente Zutphen. Op onderdelen geldt dat uitvoering voor een van beide gemeenten wordt gedaan. Veel wetgeving geeft vervolgens de mogelijkheid én soms de verplichting aan gemeenten om eigen beleid te formuleren in de vorm van verordeningen of anderszins. Voor een compleet overzicht verwijzen we naar de bijlage 'overzicht beleidsdocumenten'.

Uit het onderzoek is gebleken dat Het Plein toepassing geeft aan de mogelijkheden (in wetgeving geformuleerd als bevoegdheden) die de wetgeving geeft om eigen beleid te formuleren. We noemen hier de mogelijkheid om teveel verstrekte uitkeringen terug te vorderen, zoals door de Het Plein is vastgelegd in beleidsregels terug- en invordering.

Verder is gebleken dat de in diverse wetten verplichte verordeningen aanwezig zijn. In wetgeving is dit veelal geformuleerd als: 'de gemeenteraad stelt bij verordening regels met betrekking tot...'. We hebben het hier bijvoorbeeld over verordeningen WWB zoals de Toeslagenverordening, de re-integratieverordening, de maatregelverordening en voor de Wet inburgering over de Verordening Wet inburgering. Daarbij zijn er tevens nadere beleidsregels opgesteld cq een nadere uitwerking van wat er in de verordeningen staat.

Bij de Wmo gelden verplichtingen voor de gemeenteraad om een beleidsplan op te stellen en een verordening op te stellen over de te verlenen individuele voorzieningen en de daarbij behorende voorwaarden. Deze zijn aanwezig en tevens voorzien van beleidsregels.

Gebleken is dat er geen actuele verificatiewijzer is. Het college dient op grond van artikel 53a WWB, artikel 14 van de IOAW en IOAZ te bepalen welke gegevens nodig zijn om het recht op uitkering te bepalen en hoe deze moeten worden verzameld c.q. onderzocht. Het college dient aan te geven hoe inhoud wordt gegeven aan deze verplichting tot verificatie. Door een goede verificatie is het mogelijk om het recht op uitkering vast te stellen. Bovendien zorgt e.e.a. voor een eenduidige werkwijze.

Uit het onderzoek is verder gebleken dat er geen handhavingsbeleidsplan is. Het uitvoeren van heronderzoeken is sinds de invoering van de WWB in 2004 geen wettelijke verplichting meer. Bij die periodieke heronderzoeken werd de situatie van de cliënt in beeld gebracht en een oordeel gegeven over de rechtmatigheid.

Een heronderzoeksplan is niet nodig maar wel zal duidelijk moeten zijn op welke wijze Het Plein dan wel de rechtmatigheid van verstrekte uitkeringen vaststelt. Dit kan worden aangegeven in een beleidsplan handhaving. Daarin kan worden aangegeven dat er gesteund wordt op gegevensuitwisseling met de gemeentelijke basisadministratie en met het Inlichtingenbureau. Dat gegevens uit SUWI-net worden gebruikt, dat er huisbezoeken plaatsvinden daar waar nodig, dat er gewerkt wordt met risicoprofielen en op risico's wordt gestuurd.

We merken op dat handhaving ook voor het Ministerie erg belangrijk is. Bij budgettekorten in het kader van aanvragen voor een incidentele aanvullende uitkering (IAU), beoordeelt de Toetsingscommissie WWB de toereikendheid van het gemeentelijk handhavings- en sanctiebeleid en de uitvoering daarvan. De inhoudelijke beoordeling geschiedt, net als bij de beoordeling van verzoeken voor een meerjarige aanvullende uitkering (MAU), op hoofdlijnen aan de hand van de volgende aspecten:

- een doortastende en strenge invulling van de poortwachtersfunctie;
- een integrale aanpak van het handhavingsbeleid in de gemeentelijke uitvoering;
- een adequate reactie op geconstateerde overtredingen van de inlichtingenverplichting waardoor ten onrechte of tot een te hoog bedrag aan bijstand is verstrekt, zoals de terugvordering van wat onverschuldigd is betaald en het opleggen van boetes en de verrekening hiervan met de bijstand;
- een actief invorderingsbeleid;
- een gemeentelijk beleid dat gebaseerd is op een verplichting tot fraudeaanpak, waarbij geen ruimte is voor een kosten-baten-afweging.

Is het handhavingsbeleid ontoereikend dan ontvangt de gemeente geen IAU of MAU. Overigens wordt niet exact vermeld wat er bedoeld wordt met 'ontoereikend'. We merken wel op dat het opstellen van een handhavingsplan een van de onderwerpen is dat onder de aandacht is van Het Plein.

Over huisbezoeken merken we op dat het uitgangspunt is om huisbezoeken te verrichten (WWB en). Hier is in de formatiecalculatie, zie hoofdstuk 4, rekening mee gehouden. De omstandigheden maken wanneer er huisbezoeken worden verricht en met hoeveel personen. Hier wordt maatwerk toegepast.

Voor de taken die worden uitgevoerd maakt Het Plein gebruik van diensten door derden. Hierbij kan worden gedacht aan medische en arbeidskundige specialisten, leveranciers van voorzieningen en andere adviesbureaus. Met deze derden zijn contracten en/of prijsafspraken gemaakt en veelal is dit door aanbestedingen geregeld.

Het Plein heeft verder een jaarplan 2013 opgesteld waarin duidelijke doelstellingen zijn geformuleerd met betrekking tot de uitvoering. Het gaat dan om allerlei zaken zoals de dienstverlening, welke ambities er zijn voor re-integratie/participatie, handhaving etc. Voor handhaving is genoemd, zoals hiervoor aangegeven, dat er een handhavingsplan moet komen. Doelstellingen zijn helder en veelal Smart wat

een goede basis is voor een evaluatie van het plan. Met deze informatie beschikt Het Plein over sturingsinformatie om de uitvoering nog verder te professionaliseren.

Het Plein beschikt over een zogenaamde Aorta waarin alle onderwerpen zijn opgenomen die aandacht verdienen in de komende tijd. Dat betreft velerlei zaken zoals de transities op het gebied van de Planning en Control en overige onderwerpen zoals HRM, overstijgende onderwerpen zoals transities, Participatiewet, samenwerkingen etc. Hierbij is goed in kaart gebracht wanneer er met de diverse onderwerpen moet worden gestart, wanneer de deadline is, wie de trekker is en wie verantwoordelijk is voor de uitvoering.

Hiermee heeft Het Plein een duidelijke en gestructureerde aanpak.

2.1. Conclusie:

We stellen al met al vast dat de taken zoals die zijn geformuleerd in de gemeenschappelijke regeling door Het Plein worden uitgevoerd. De noodzakelijke verordeningen en beleidsregels zijn aanwezig. Bepaalde taken zijn uitbesteed aan derden waar contract- en/of prijsafspraken mee zijn gemaakt. Wel bevelen we aan om verificatiebeleid te formuleren, we komen hierop in hoofdstuk 3 terug. Ook ontbreekt een handhavingsplan wat wel als onderwerp/doelstelling is opgenomen in het beleidsplan 2013. Het ontbreken van stukken wil overigens niet zeggen dat de uitvoering niet op orde zou zijn, dat blijkt ook niet uit de verslagen van de Interne Controle.

Met de zogenaamde Aorta is in beeld gebracht welke relevante onderwerpen onder de aandacht zijn, inclusief een tijdspad en verantwoordelijkheden.

Aanbevelingen:

- Stel een verificatiewijzer WWB c.a. op, we komen hierop in hoofdstuk 3 terug;
- Stel een beleidsplan handhaving op.

3. Kan Het Plein efficiënter te werk gaan en zo ja, op welke wijze?

Op basis van bij Stimulansz beschikbare kengetallen wordt een eerste globale indicatie gegeven van hoe zich uw formatie verhoudt ten opzichte van andere gemeenten. Benchmarkgegevens vormen de basis van deze indicatieve kengetallen over het aantal fte's per klanten- of inwonertal. Het Plein beschikt zelf ook over deze benchmarkgegevens. Zowel van Het Plein als geheel, als over de afzonderlijke gemeenten Lochem en Zutphen.

Omdat kengetallen altijd slechts indicatief kunnen zijn en dat er heel veel kan variëren door verschil in processen, kwaliteit en opleidingsniveau van de medewerkers en de precieze (samenstelling van) werkzaamheden binnen een functie, is er een verdieping gedaan door middel van een quick-scan. Naast de verzameling en vergelijking van formatiegegevens zijn hierbij aanvullende interviews verricht en is het instrument Formatiecalculatiemodel ingezet om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

Er zijn een aantal kwantitatieve, harde criteria en gegevens aan de hand waarvan we direct inzicht geven in een objectiveerbaar vast te stellen werkdruk. Daarbij moet u denken aan:

Personele bezetting: aantal cliënten per fte. De cijfers van Het Plein zijn afgezet tegen landelijke kengetallen (van vergelijkbare grootheden als Het Plein) uit de benchmark.

Deze kengetallen uit de benchmark zijn beschikbaar tot en met 2012. Het Plein had in 2012 ongeveer 28,6 klanten per fte. Kijken we naar gemeenten/organisaties van vergelijkbare grootte dan hebben die ongeveer 21 tot 25 klanten per fte. Slechts 2 organisaties zaten hoger namelijk 30,8 en 36,6 klanten per fte. Het Plein zit met 28,6 klanten per fte dus in de benchmark aan de hoge kant.

Kosten per klant: kijken we naar de kosten per klant inclusief diensten derden, dan zien we dat deze in 2012 € 2.726,00 per klant bedroegen. Dit is een gemiddelde score dat wil zeggen dat de kosten per klant bij Het Plein als redelijk worden omschreven. In de benchmark zit Het Plein voor deze kosten op het gemiddelde.

3.1. De actuele situatie

Met diverse teamleiders is gesproken over de huidige taken en activiteiten binnen Het Plein en de daarvoor benodigde formatie, over nieuwe en bestaande maar nog niet (volledig) uitgevoerde activiteiten en de bijbehorende formatie.

Er zijn interviews gehouden die input hebben geleverd voor het zogenaamde Formatiecalculatiemodel. Een overzicht van geïnterviewde personen treft u aan in bijlage 3. De selectie van te bevragen personen voor de interviews heeft plaatsgevonden door de teamleider. Het Plein is een relatief grote organisatie, het is ondoenlijk om iedere functionaris te interviewen. De teamleider heeft de selectie gemaakt omdat dit een goede afspiegeling vormt van de organisatie en de betreffende personen een goed beeld kunnen geven van de werkzaamheden. De uitkomsten mogen dan ook als representatief worden geacht.

3.2. Organisatie, processen.

Uit de interviews hebben we ten aanzien van de organisatie en processen de volgende informatie verkregen. Vervolgens hebben wij ook bij de formatiecalculatie naar de activiteiten gekeken die er worden uitgevoerd en de tijd die daarmee gemoeid is. Dit hebben wij geanalyseerd en we geven onze indrukken daarover weer.

3.2.1. Algemeen

De aansturing door het management en de werksfeer worden door de meeste medewerkers op prijs gesteld. Wel ervaart de een de aansturing door een teamleider als goed en prettig terwijl een ander dat niet zo ervaart. Dit komt ook voor binnen hetzelfde team met dezelfde teamleider. Medewerkers vinden verder dat ze niet altijd goed en tijdig worden geïnformeerd over wat er binnen Het Plein gebeurt. Ook ontbreekt het soms aan duidelijke processen en instructies.

Uit de gehouden interviews blijkt dat de medewerkers betrokken zijn op hun werk. De sfeer is vriendelijk, de medewerkers zijn collegiaal en loyaal. Wel vinden een aantal medewerkers het lastig om collega's aan te spreken op tekortkomingen, daar is niet altijd sprake van een open cultuur. Door enkelen wordt de directie en leiding op afstand ervaren en zou het management, op individueel niveau, wel meer waardering mogen uitspreken.

Sommige medewerkers werken in een klein teamverband. Dat wordt als prettig ervaren: min of meer zelfsturend, problemen worden snel opgelost, lage drempels, inhoudelijk, goed overleg, betrokken bij het werk en bij de persoon.

3.2.2. Overleg

Door de medewerkers worden regelmatig diverse overlegvormen benut om de gewenste kwaliteit in de organisatie te realiseren. Elk team heeft periodiek overleg. Sommige medewerkers niet gestructureerd, dat is geen probleem omdat het hier om kleine teams gaat van mensen die hetzelfde werk doen en lopende zaken onderling worden geregeld. Waar nodig zorgen deze medewerkers voor een gestructureerd overleg.

3.2.3. In- en uitstroomcijfers

Deze cijfers geven een indicatie van de bestandsontwikkeling. Uit deze gegevens kan worden afgeleid hoe efficiënt en doelgericht de klantbenadering is en wat dat voor de processen en de werkbelasting kan betekenen. Vanuit de CBS-statistieken wordt er standaard vergeleken met de cijfers van 2004 en 2005, waarbij 2004 op 100 wordt gesteld.

In de onderstaande tabellen komen begrippen voor als GGK en agglomeratie . Hiermee bedoelen we het volgende:

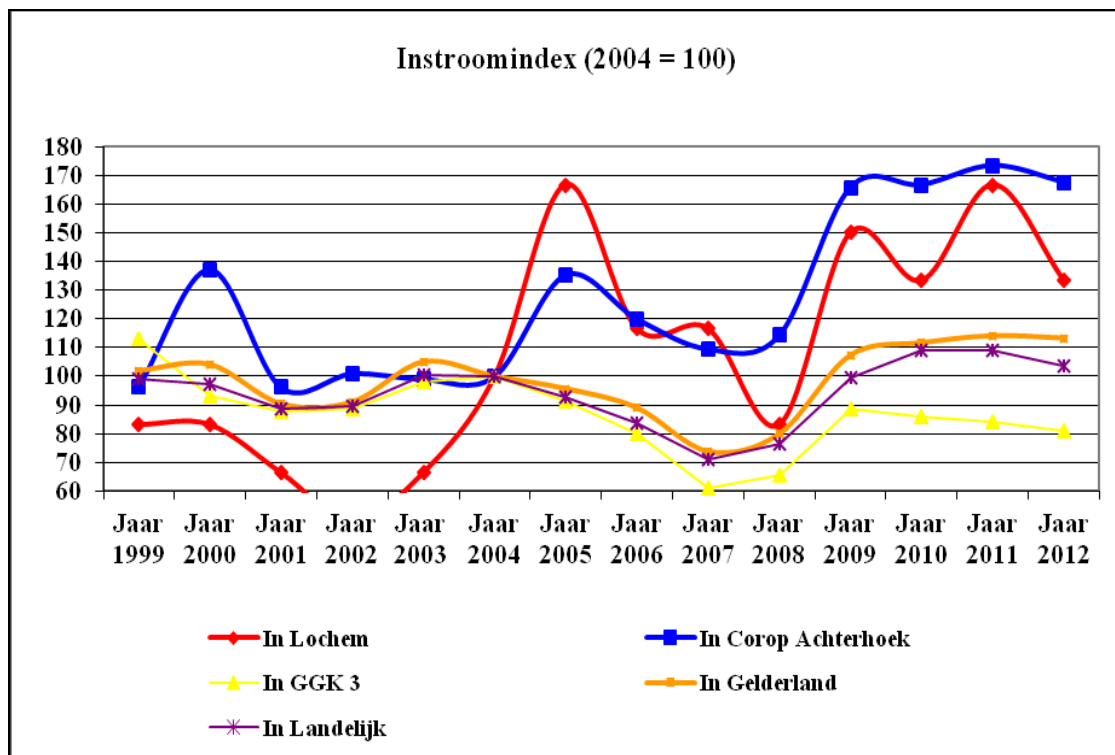
GGK betekent: "Gemeentegrootteklasse ". Gemeenten worden door het CBS onderverdeeld in klassen naar inwonertal waarbij elke klasse zijn eigen inwonertal heeft.

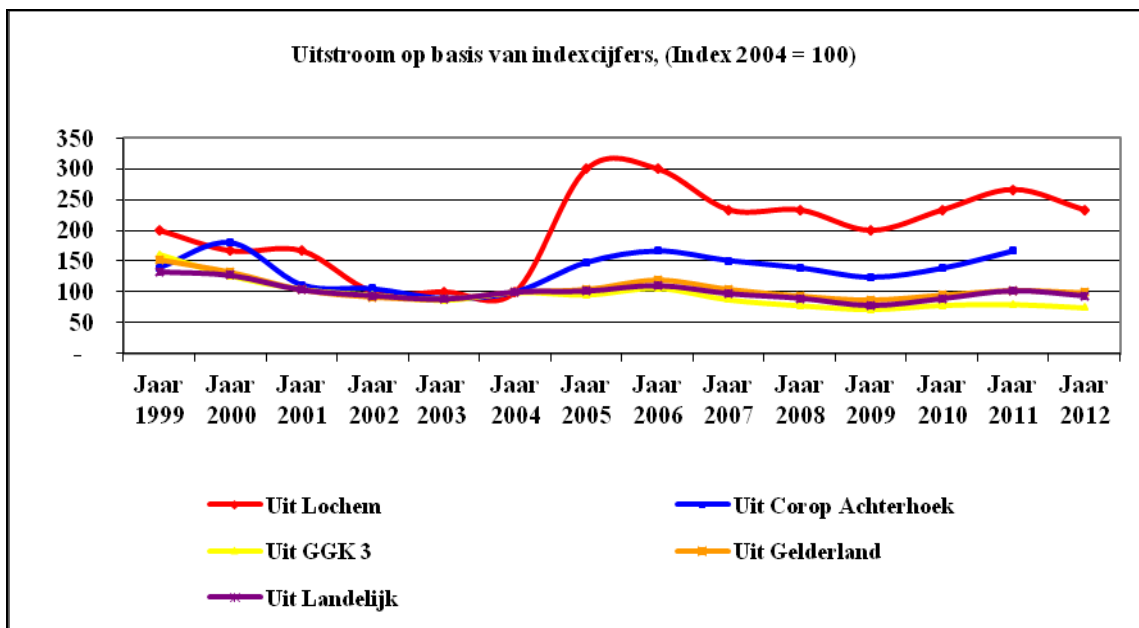
Gemeentegrootteklasse	Omschrijving
1	Minder dan 5 000 inwoners
2	5 000 - < 10 000 inwoners
3	10 000 - < 20 000 inwoners
4	20 000 - < 50 000 inwoners
5	50 000 - < 100 000 inwoners
6	100 000 - < 150 000 inwoners
7	150 000 - < 250 000 inwoners
8	250 000 inwoners of meer

Corop (Corop-gebieden): regionaal niveau tussen gemeenten en provincies in. Omstreeks 1970 ontworpen door de Coördinatie Commissie Regionaal Onderzoeksprogramma, waaraan de indeling haar naam dankt. Nederland telt 40 Corop-gebieden. De Corop-gebieden vormen een onderverdeling van provincies.

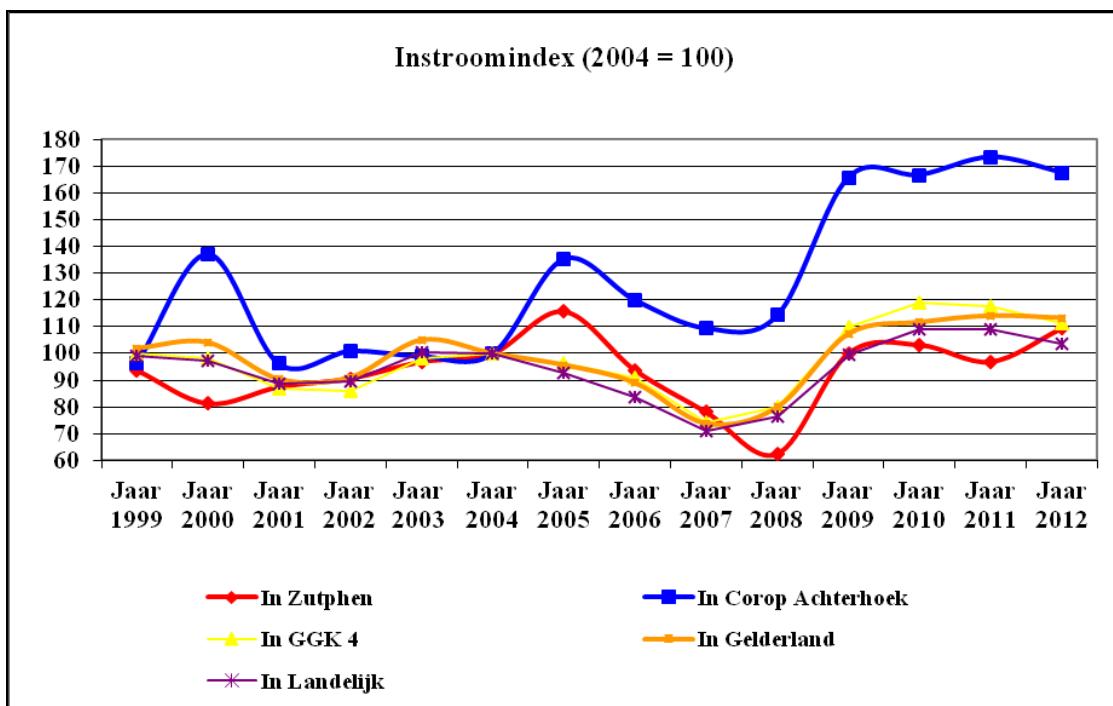
Het Plein (Zutphen en Lochem) valt in het Corop Achterhoek. Daaronder vallen verder de gemeenten: Aalten, Berkelland, Bronckhorst, Brummen, Doetinchem, Lochem, Montferland, Oost Gelre, Oude IJsselstreek, Winterswijk en Zutphen.

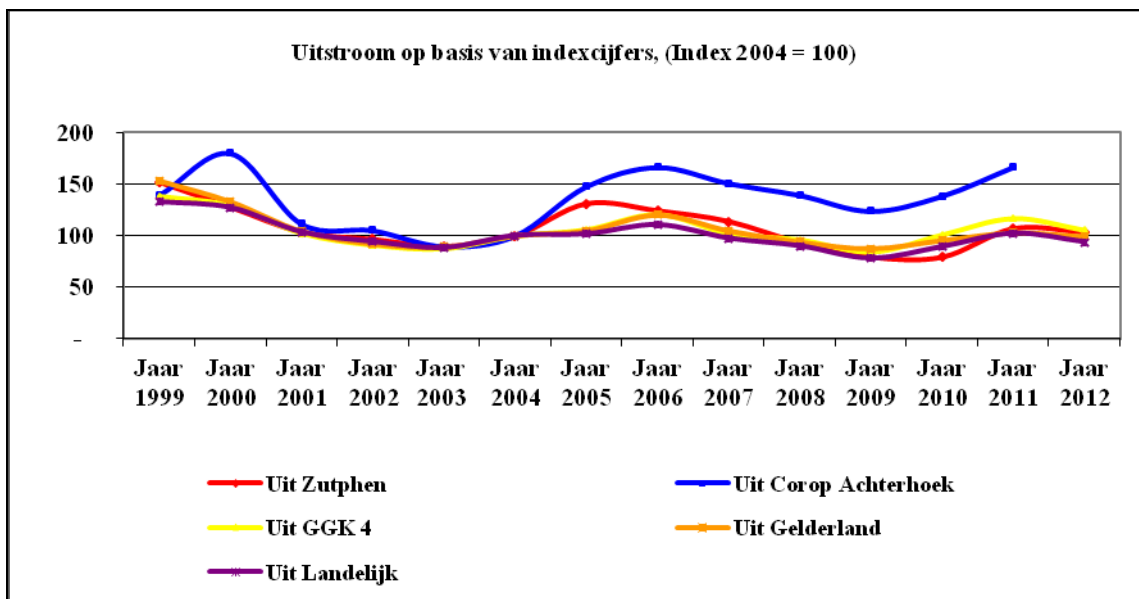
Onderstaande de in- en uitstroomcijfers van de gemeenten Lochem en Zutphen:





Uit deze cijfers blijkt dat Lochem een hogere instroom heeft dan landelijk als we kijken naar de afgelopen jaren. T.o.v. de Corop zit er niet veel verschil, in 2012 deed de Corop het wel beter. We zien echter ook dat de uitstroom hoger ligt dan landelijk en omliggende gemeenten in de Corop.





Uit de bovenstaande grafieken blijkt dat Zutphen een lagere instroom heeft dan landelijk als we kijken naar de afgelopen jaren, uitgezonderd 2012. T.o.v. de Corop is het verschil erg groot. We zien echter ook dat de uitstroom nagenoeg gelijk is aan de landelijke cijfers maar een stuk lager ligt dan de Corop.

Een hogere instroom en uitstroom betekenen veelal dat er meer werkzaamheden moeten worden verricht. Als er meer instroom is betekent dat er ook meer ingezet moet worden op re-integratie om zo de uitstroom te bevorderen.

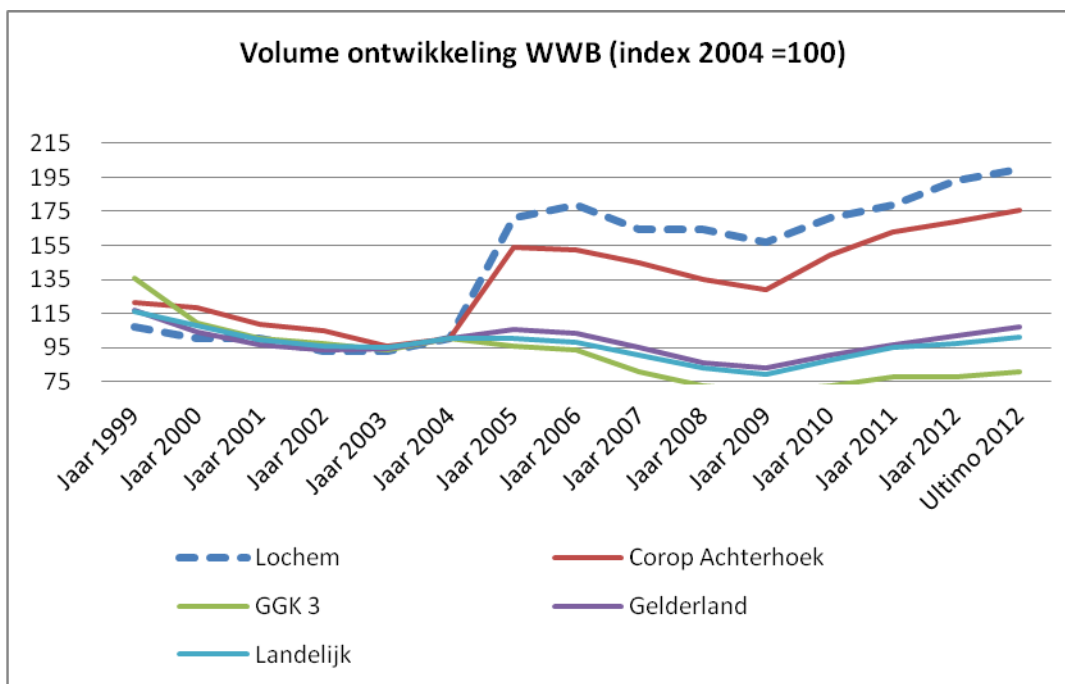
3.2.4. Debiteuren

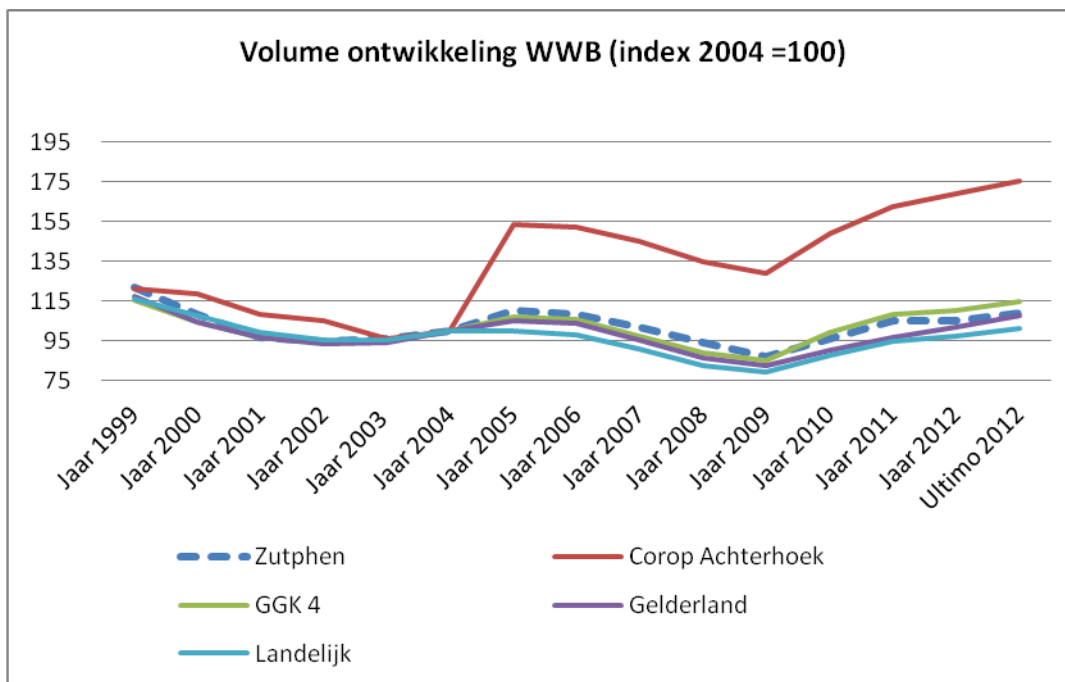
Ontvangsten terugvordering en verhaal zijn van invloed op het budgetresultaat. Hoe hoger de ontvangsten des te beter het budgetresultaat. Uit benchmarkgegevens over het jaar 2012 blijkt dat Het Plein het goed doet, ook Lochem en Zutphen apart doen het goed. De incassoquote (ontvangsten terugvordering en verhaal als percentage van het gemiddeld debiteurensaldo) ligt voor Het Plein op 43,3. Voor Zutphen op 44,2 en Lochem 38,3. Dat is ver boven het gemiddelde dat op 18,8 ligt. Het Plein doet het dus zeer goed.

Bij de berekening van de incassoquote speelt de omvang van het debiteurensaldo een belangrijke rol. Een goede ontvangst op debiteuren wordt te niet gedaan door een (te) grote omvang van het saldi. Door het zogeheten noemereffect wordt de incassoquote gedrukt. Als we kijken naar de omvang van het saldo debiteuren en dat relateren aan de uitgaven ten laste van het inkomensdeel, dan komt Het Plein er goed uit. Het Plein komt uit op 9,3%. Zutphen op 9,9 en Lochem op 6,7. Het gemiddelde in de benchmark ligt op 16%. Een hoge score wijst op een omvangrijk debiteurensaldo. Het Plein scoort hier goed. Al met al lijkt het debiteurenproces op een efficiënte en effectieve wijze te functioneren.

3.2.5. Bestandsontwikkeling

Met de eerder genoemde in- en uitstroomcijfers van de afzonderlijke gemeenten geven we onderstaand in de grafiek het totale volume van deze gemeenten. Daaruit blijkt dat het volume in Lochem harder stijgt dan andere grootheden. De volumeontwikkeling van de gemeente Zutphen loopt in de pas met de ontwikkelingen landelijk, provinciaal en GGK3, maar is beter dan de ontwikkeling van de Corop. Duidelijk is dat er sprake is van een volumestijging in de afgelopen jaren. De oorzaken van de volumestijgingen zijn niet nader onderzocht, voor de hand ligt de economische situatie in Nederland. Duidelijk zal zijn dat er voor beide gemeenten een stijging is van het volume waardoor Het Plein zwaarder belast wordt. Mogelijkheden om de stijging te beperken zijn een goede poortwachterfunctie (hoogwaardig handhaven) en snelle en effectieve inzet van re-integratiemiddelen. Dit wordt door Het Plein goed opgepakt.





3.2.6. Doorlooptijden aanvragen.

Doorlooptijden aanvragen levensonderhoud

Doorlooptijden zeggen iets over de efficiency van (aanvraag)processen. Het onderzoek naar de doorlooptijden is beperkt tot de aanvragen levensonderhoud (LO) WWB en de aanvragen bijzondere bijstand. Bij deze processen spreken we over grote aantallen. Dat betekent veel onderzoek, veel rapporteren, beslissen, administratieve afhandeling en archivering.

Kijken we naar de doorlooptijden van de aanvragen LO WWB dan is de gemiddelde doorlooptijd voor Lochem 41,6 dagen en voor Zutphen 36,6 dagen. Voor Het Plein als geheel 37,7 dagen. Dat is enigszins lage score nu uit benchmarkgegevens een doorlooptijd van gemiddeld 31,5 dagen blijkt.

Niet nader is onderzocht waaruit de 37,7 dagen van Het Plein bestaan. Waarschijnlijk is de spreiding groot. Dat wil zeggen dat er gevallen zijn met een doorlooptijd van een paar dagen maar ook aanvragen die meer dan 8 weken onderweg zijn. Interessant is om hier verder op in te zoomen en te bezien hoeveel aanvragen een doorlooptijd hebben van meer dan 4 weken. Deze 4-wekentermijn is van belang omdat gemeenten vanaf deze termijn verplicht zijn om een voorschot te verstrekken. Voorschotverstrekking leidt tot extra handelingen in het proces (een verborgen fabriek). Uit informatie is gebleken dat er goed gestuurd wordt op de doorlooptijden en wordt er gebruik gemaakt van de mogelijkheid om hersteltermijnen te geven. Oorzaken van lange doorlooptijden zijn ook niet altijd te beïnvloeden. Redenen kunnen ook liggen bij derden (afhandeling van gevraagde medische adviezen of andere adviezen). Het Plein doet dan ook al het mogelijke om de doorlooptijden zo kort mogelijk te houden.

Doorlooptijden bijzondere bijstand

De gemiddelde afhandelingsduur van de aanvragen bijzondere bijstand bestaande en nieuwe cliënten

bedraagt voor Lochem 40,5 dagen, voor Zutphen 20,3 en voor Het Plein 27 dagen. In de benchmark is die 24,7 dagen. Voor Zutphen daarom een goede score. We merken op dat de afhandeling van aanvragen bijzondere bijstand voor de gemeente Lochem niet door Het Plein plaatsvindt maar door medewerkers van de gemeente Lochem zelf. Hier heeft Het Plein in die zin dan ook geen invloed op. Ook hier is wellicht spreiding in doorlooptijden en geldt dat Het Plein niet alles zelf in de hand heeft maar afhankelijk is van derden.

Doorlooptijden

Binnen het werkgebied Wmo komen er veel aanvragen binnen. Ten aanzien van de gemiddelde afhandelings tijd kunnen wij geen oordeel geven omdat er geen benchmarkgegevens bekend zijn waardoor vergelijking met andere gemeenten niet mogelijk is. Ook voor de Wmo geldt dat de doorlooptijden goed in beeld zijn maar dat externe factoren van invloed zijn. Vooral bij de Wmo geldt de afhankelijkheid van derden.

3.2.7. Overige onderwerpen t.a.v. efficiency

Efficiency of doelmatigheid is de mate van gebruik van middelen om een bepaald doel te bereiken. Of: de korte route naar het doel. Een proces wordt efficiënt genoemd als het ten opzichte van een norm weinig middelen gebruikt. Deze middelen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op tijd, manuren of geld.

Effectiviteit of doeltreffendheid geeft aan dat de uitkomst van het proces gerealiseerd wordt. Of: het doel raken.

In tegenstelling tot efficiëntie heeft het dus geen betrekking op het proces zelf, maar op de uitkomst ervan. In het kader van het onderzoek is alleen beoordeeld of Het Plein efficiënt werkt.

Tijdens het onderzoek is op meerdere momenten informatie verkregen uit de interviews en de notities die zijn overhandigd. Deze informatie is ook bekeken vanuit mogelijke opbrengsten van toekomstige rendementsturing (Lean Management).

Bij LEAN gaat het primair om verhoging van de efficiency van de werkprocessen. Alles wat geen waarde toevoegt vanuit het perspectief van de klant, is feitelijk overbodig. Die klant kan de burger zijn of een interne klant, bijvoorbeeld een andere afdeling.

Om processen snel en effectief af te handelen is het aangewezen om de verliezen die er optreden, in te zien. Vervolgens kan worden besloten om hier acties op te ondernemen. Geconstateerd is dat Het Plein al een aantal belangrijke stappen heeft gezet onder andere: optimaliseren van een aantal werkprocessen, vaststellen van KPI's, het 4 wekenprogramma en de digitalisering.

Er zijn diverse redenen waarom processen verbeterd kunnen worden. Te denken valt aan het vergroten van effectiviteit, betere dienstverlening, korte doorlooptijden, geen wachttijden, minder administratieve lasten voor burgers, minder leeswerk, efficiënter werken, bezuinigen, minder medewerkers.

Er zijn meerdere efficiency verliezen te benoemen waarvan we er drie als voorbeeld uitlichten:

- Wachten:

Hierbij ligt het proces stil omdat er gewacht wordt op bv. informatie van derden, van de klant e.d.

- Verplaatsen:

De route die informatie aflegt of die een klant aflegt om informatie te krijgen. Denk hierbij aan meerdere

overdrachtmomenten en loketten.

- Overprocessing:

Meer tijd en arbeid besteden aan een product of dienst dan strikt noodzakelijk is. Denk hierbij aan meerdere registraties en te uitgebreide rapportages.

Bij formatieberekeningen is het van groot belang om inzage te hebben in dit soort verliezen en vervolgens daarop in te grijpen. Hoe beter processen zijn ingericht, hoe sneller en effectiever er kan worden gewerkt. Het gevolg is dat er minder personeel nodig is om het werk te doen.

Gekeken naar de situatie van Het Plein noemen we de volgende aandachtspunten. We merken op dat dit geen limitatieve opsomming is. Het zijn de meer in het oog springende zaken. Ook is het niet altijd mogelijk om een directe besparing aan te geven in uren/fte. Naast het feit of werkzaamheden efficiënter kunnen is het ook van belang om te kijken naar de effecten. Het blijft belangrijk om effecten te meten en vanuit de analyses eventueel te besluiten om processen anders in te richten of in het geheel niet meer te doen:

3.2.8. Heronderzoeken

Met de afschaffing van de Regeling administratieve uitvoeringsvoorschriften van 2004 zijn gemeenten niet meer verplicht om periodieke heronderzoeken te verrichten voor rechtmatigheid en debiteuren. Dat geldt sinds de invoering van de Bundeling van uitkeringen inkomensvoorzieningen aan gemeenten (BUIG) per 1 januari 2010 ook voor de IOAW en de IOAZ. Het geheel afschaffen van deze onderzoeken kan veel tijdswinst opleveren. De verplichting en de wijze waarop heronderzoeken dienen te worden verricht zijn niet meer aan de orde. Dat wil niet zeggen dat ze niet meer uitgevoerd mogen worden. Gemeenten kunnen nu zelf bepalen of en op welke wijze ze heronderzoeken uitvoeren. Dat geldt ook voor Het Plein. Er worden nog wel heronderzoeken gedaan maar dat is afhankelijk van de situatie van de klant. Dat is een goede werkwijze: het wel of niet doen van onderzoeken is maatwerk geworden.

3.2.9. Integraal aanmeldgesprek

Het Plein is sinds kort bezig in het voorzien in een integraal aanmeldgesprek voor nieuwe klanten waarin de toegang tot voorzieningen is gebundeld. Een dergelijk breed gesprek levert burgers ten minste op dat zij niet verdwalen in een 'woud' aan loketten en organisaties. Ook levert het op dat de burger beter bediend wordt vanuit een integraal perspectief op zijn situatie en ondersteuningsvraag omdat oplossingen vanuit meerdere domeinen geboden kunnen worden. Een breed gesprek levert Het Plein op dat zij passende ondersteuning kan bieden en breed kan werken aan het versterken en behouden van zelfredzaamheid, zelfregie en participatie. De ondersteuning kan bestaan uit informatie en advies (waardoor de burger zelf weer verder kan), verwijzing naar andere instanties of het bieden van collectieve of individuele voorzieningen.

Een goede aanpak, uit evaluatie zal moeten blijken of de doelstellingen worden bereikt.

3.2.10. Verificatie

Verificatie en validatie van gegevens is noodzakelijk om te kunnen vaststellen of er recht bestaat op gevraagde uitkeringen. E.e.a. is onder andere geregeld in artikel 53a van de WVB. Gebleken is dat er geen actuele verificatiehandleiding is. Dit is wel aan te bevelen om daarmee te zorgen dat er in de uitvoering eenduidig wordt gewerkt. Het geeft bovendien duidelijkheid aan de consulenten wat ze, en wanneer, dienen te verifiëren. Uit de rapportages van de Interne Controle blijkt dat er niet altijd

voldoende bewijsstukken aanwezig zijn. We denken dan aan de inschrijving als werkzoekende bij het UWV.

Hierbij geven we de volgende tips:

Bij controle van gegevens hebben we het over:

Verificatie: het controleren van noodzakelijke gegevens aan de hand van documenten of bewijsstukken die door de klant worden overlegd;

Validering: om zekerheid te krijgen over de volledigheid van de verstrekte gegevens en inlichtingen, kunnen de gegevens bij andere externe instanties worden gecontroleerd. Dit kan gebeuren door middel van bestandsuitwisseling (bv. Inlichtingenbureau). Het Plein maakt hier gebruik van.

Het verminderen van lasten, en daarmee efficiënter werken, kan plaatsvinden door altijd eerst te kijken of een proces of een bewijsstuk kan worden afgeschaft. Als dat niet mogelijk is, is de volgende vraag of het proces/de processtap vereenvoudigd kan worden. Wellicht zijn stappen in het proces overbodig of kan een bewijsstuk eenvoudig elders verkregen worden. Als dat niet mogelijk is kan digitalisering een oplossing bieden. Bijvoorbeeld door een formulier te digitaliseren. Zorg ervoor dat klanten formulieren via internet kunnen vinden en invullen. Bij digitalisering is het Digitaal Klantdossier goed te gebruiken als bron van informatie.

Maak onderscheid tussen bewijsstukken die nodig zijn om het uitkeringsrecht en de -hoogte vast te stellen en informatie die nuttig is, maar daar niet aan bijdraagt. Deze twee uitgangspunten worden vaak verward. Dat vertraagt het proces.

Mogelijk is informatie binnen Het Plein voorhanden of via het Digitaal Klantdossier. Of via 'collega's' van andere ketenpartijen. Ga uit van de correctheid van die informatie. Dat scheelt tijd en voorkomt het onnodig belasten van cliënten.

3.2.11. Digitalisering

Digitalisering van het klantendossier heeft invloed op de werkdruk en kan op termijn efficiencywinst realiseren.

We hebben het hier over digitalisering in de SUWI-keten (Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen). Landelijk is dit digitaliseringproces gestart in 2007 waarbij alle ketenpartners te weten de sociale diensten, UWV en de Sociale Verzekeringsbank, zijn aangesloten op het Digitaal Klantdossier. De organisaties hebben zich voorbereid op de nieuwe Wet Eenmalige Gegevensuitvraag Werk en Inkomen (WEU). Was fase 1 gericht op de techniek, sinds medio 2008 zijn de ketenorganisaties aan de slag met fase Operatie DKD2, bedoeld om de (e-)dienstverlening aan klanten te verbeteren, de medewerkers bij de uitvoering van hun werk (en de WEU) beter te kunnen ondersteunen en 'losse eindjes' uit de eerste operatie op te pakken en af te ronden. Het programma DKD Fase 2 maakt vooringevulde e-formulieren eenvoudig mogelijk voor iedere gemeente en elk werkplein.

E-formulieren zijn formulieren die de klant via een website kan invullen en digitaal kan versturen. Klanten zijn niet meer afhankelijk van openingstijden van de gemeente en het werkplein. Omdat de klant zich bekend maakt door in te loggen met DigiD kunnen gegevens in de formulieren vanuit het DKD vooringevuld worden. De klant hoeft alleen nog ontbrekende gegevens aan te vullen. De gegevens die de klant op een e-formulier invult, worden vervolgens automatisch ingelezen in de systemen van de gemeente of het werkplein. Voor het inlezen van de gegevens van de ingevulde formulieren in de gemeentelijke applicaties, moeten aanpassingen in het systeem worden verricht.

Beoogd wordt:

- grotere efficiëntie door hergebruik van gegevens door daar waar nodig overnemen in eigen systemen zonder handmatige invoer;
- mogelijkheden voor efficiëntere werkprocessen;
- administratieve lastenverlichting voor de burger en overheid/medewerker;
- automatische signalering van gewijzigde omstandigheden waardoor rechtmatigheid wordt verhoogd en werkprocessen efficiënter worden;
- door ontsluiting nieuwe bronnen hoeven minder gegevens te worden opgevraagd bij de klant;
- beter integraal inzicht in de situatie van de klant waardoor snellere en passender toeleiding naar werk.

We willen hierbij nog wijzen op het internetprogramma Berekenuwrecht. Via dit programma kunnen burgers berekenen of zij recht hebben op landelijke en gemeentelijke inkomensondersteunende regelingen. Een koppeling wordt gemaakt met DigiD, GBA en gemeentelijke klantenbestanden. Dit heeft voordelen voor de burger (vanuit huis, mogelijkheid om 24 uur per dag te kunnen aanvragen) en voor Het Plein (koppeling van gegevens vind achter de schermen plaats, claimbeoordeling sneller).

Wat verder ondersteunend kan zijn, is het gebruik van tablets. Bij Het Plein worden regelmatig huisbezoeken door de medewerkers verricht. Dit in het kader van de Wmo, handhaving e.d. Met gebruik van apps op de tablets kunnen de huisbezoeken sneller en efficiënter worden verricht. De apps voorzien in een workflow met gerichte vraagstelling, antwoorden kunnen in de app worden ingebracht en na afloop van het bezoek kan de klant de rapportage in de app direct tekenen. Vervolgens wordt dit getekende rapport vanuit de tablet (in Word of Pdf) verzonden naar een emailadres binnen Het Plein.

Al met al kan er hierdoor een efficiëncyslag worden gemaakt.

3.2.12. Hersteltermijnen

Uit de beschikbare gegevens blijkt dat er nogal wat tijd gemoeid gaat met het verzenden van hersteltermijnen, herinneringsbrieven e.d. De tijdsbesteding ligt rond de 15 minuten per geval en in totaal is daar 2829 uren mee gemoeid. Hier geldt dat telefonisch contact mogelijk effectiever en efficiënter is. Komt een burger na telefonisch contact alsnog een afspraak niet na, dan kan alsnog een formele hersteltermijn worden gegeven. Het is onderzoekswaardig om te achterhalen wat de reden is van hersteltermijnen. Mogelijk dat het de burger in eerste instantie niet duidelijk is wat er van hem wordt verlangd waardoor hij/zij de informatieplicht niet goed nakomt.

3.2.13. Toetsing

Voor de formatieberekening is gebruik gemaakt van de bekende processen binnen Het Plein. Opvallend daarbij zijn de vele (collegiale) toetsingsmomenten binnen diverse processen. We merken op dat hierbij veelal geen gebruik gemaakt wordt van een toetsingslijst, waarbij de kaders van toetsing worden geformuleerd. Hierdoor kan de consistentie een probleem zijn. Het zou goed zijn als het management de kwaliteitskaders van de toetsing aangeeft. Dit is dan niet alleen een helder uitgangspunt voor de toetsing zelf, maar ook voor de overige medewerkers als bijvoorbeeld de consultants. Het transparant vastleggen van toetsbevindingen en een periodieke analyse van de uitkomsten is aan te bevelen. Op die manier wordt snel duidelijk waar en bij wie zich knelpunten voordoen in de uitvoering en kan daar vervolgens snel op gestuurd worden. Op dit moment is niet inzichtelijk welke knelpunten er zijn, bij wie en hoe groot de retourstroom is. Wel wordt er per kwartaal door de Interne Controle onderzoek gedaan en over de bevindingen wordt gerapporteerd.

Het wel of niet (1 op 1) toetsen is een vraag die bij veel gemeenten speelt. Welke risico's loopt de

gemeente als dit wordt losgelaten en hoe kunnen we dat opvangen? Deze vraag kan Het Plein zich ook stellen. Wij geven ter overweging aan om vooraf een risicoanalyse te maken voor welke processen en/of medewerkers dat gaat gelden. Er zal dan overigens altijd achteraf een beoordeling van de rechtmatigheid en mogelijk ook van de kwaliteit moeten plaatsvinden. Het loslaten van de (1-op-1) toets zal gevolgen hebben voor de omvang en de reikwijdte van de interne controle (achteraf). Het volledig loslaten van de kwaliteitsbewaking in het proces moet worden afgeraden om reden dat er een groter risico ligt op onrechtmatigheden. Herstel van onrechtmatigheden achteraf kost tijd. We merken op dat in de processen er relatief vaak sprake is van 'herstel'. Dat betekent dat het proces niet in 1 keer als goed is aan te merken. Het zou goed zijn als de oorzaken hiervan bekend worden zodat daar actie op kan worden ondernomen.

Kwaliteitszorg in het proces (door toetsing) heeft voordelen, mits er transparant wordt vastgelegd en (bv.) maandelijks wordt gerapporteerd over de uitkomsten:

- het versterken van de rechtmatigheids-/kwaliteitsborging in de lijn;
- het sneller kunnen bijsturen vanuit de lijn in plaats van de IC achteraf (=versterking leereffect);
- het beperken van omvang van de verbijzonderde interne controle en accountantscontrole achteraf.

3.2.14. Projecten

Binnen Het Plein lopen een aantal projecten. Het is de kunst om deze projecten goed uit te zetten in de tijd en de juiste medewerkers er bij te betrekken. Het blijkt dat de inzet van applicatiebeheer niet altijd tijdig plaatsvindt. Daardoor kan het gebeuren dat er systeemgegevens worden uitgevraagd die niet zijn vastgelegd of waarvoor het systeem niet juist is ingericht. Dat is niet efficiënt, achteraf corrigeren kost altijd meer tijd.

3.2.15. Rapportages/beschikkingen

Uit interviews is gebleken dat beschikkingen niet altijd eenduidig zijn: soms in eenvoudig (Jip en Janneke) taal, soms vrij juridisch. Ook moeten rapportages handmatig worden aangepast. Het is niet duidelijk geworden waarom dat gebeuren moet. Ook ontbreken soms standaard formats om te rapporteren zoals bij het Werkdeel en Plannen van Aanpak in het kader van re-integratie. Het is aan te bevelen dat rapportages zoveel als mogelijk is worden gestandaardiseerd zodat er een eenduidige werkwijze ontstaat en de kans op tekortkomingen wordt verkleind.

3.2.16. Bezwaar

In het proces bezwaar wordt aangelopen tegen het gegeven dat er gewerkt wordt met drie rapportages: intake, inkomensconsulent en handhaving. Voor bezwaar is dat lastig en tijdrovend. Een integraal rapport is hier aan te bevelen.

Verder is het aan te bevelen om bij negatieve besluiten, dus afwijkend besluit t.a.v. de vraag, altijd voorafgaande aan het verzenden van de beschikking, (telefonisch) contact te hebben met de klant. Die is dan voorbereid op het negatieve besluit. Wellicht dat uit dit gesprek nieuwe feiten naar voren komen die een ander besluit gaan geven. Door deze werkwijze zal het aantal bezwaarschriften naar verwachting minder worden. Dit is overigens wel de werkwijze bij bijzondere bijstand.

3.2.17. Registratie

Het blijkt dat er veel wordt geregistreerd. Als onhandig wordt ervaren dat registratie soms in meerdere systemen moet plaatsvinden zoals GWS, Sonar en OIS. Feitelijk gaat het om dezelfde zaken en betreft het dubbel werk. Ook blijkt dat systemen soms erg traag zijn waardoor er bij registratie lang gewacht moet worden, denk aan bepaalde GWS-modules (suite).

Hier zou onderzocht moeten worden wat de reden is dat systemen niet aan elkaar te koppelen zijn en of

dat is op te lossen. Ook de snelheid van systemen moet technisch gezien toch oplosbaar zijn.

Registratie vindt zoveel als mogelijk plaats 'aan de bron'. Het blijkt dat niet alle medewerkers op de hoogte zijn wat er nu precies van hen verwacht wordt, het zou ontbreken aan een goede instructie. De registratie aan de bron loopt ook niet altijd goed wat reden is om in de backoffice controles uit te voeren op de juistheid en volledigheid. Dat zou niet moeten: verwacht mag worden dat medewerkers hun werk dusdanig uitvoeren dat controles achteraf worden geminimaliseerd.

3.3. Conclusies

T.a.v. de vraag of Het Plein efficiënter kan werken concluderen we het volgende:

- Het aantal klanten per fte en de kosten per fte zijn vergelijkbaar met andere organisaties.
- Uit interviews is gebleken dat het personeel in het algemeen tevreden is met het reilen en zeilen van Het Plein en de wijze waarop ze het werk kan doen.
- De doorlooptijden levensonderhoud WWB scoren wat lager dan in de benchmark. Idem voor de aanvragen bijzondere bijstand van de gemeente Lochem. Dit laatste is niet beïnvloedbaar door Het Plein aangezien de werkzaamheden voor bijzondere bijstand door de gemeente Lochem zelf worden uitgevoerd.
- De instroom en de uitstroom liggen voor Lochem gemiddeld hoger dan die van vergelijkbare grootheden. Voor Zutphen geldt een lagere instroom dan landelijk en veel lager dan het Coropgebied. Qua uitstroom ligt Zutphen nagenoeg gelijk aan de landelijke cijfers maar een stuk lager dan het Coropgebied. Dat brengt extra werkzaamheden met zich mee.
- De ontvangsten terugvordering en verhaal als percentage van het inkomensbudget zijn goed in vergelijking met landelijke cijfers.
- Met het integraal aanmeldgesprek lijkt een efficiëncyslag gemaakt te worden en een betere dienstverlening aan de burger.
- De digitalisering en verificatie van gegevens is nog niet volledig uitgerold.
- Heronderzoeken worden verricht daar waar nodig (maatwerk).
- Maak toetsing transparant, rapporteer periodiek over de bevindingen en stuur daar mee bij.
- Hersteltemijnen kunnen worden voorkomen of teruggedrongen door meer telefonisch contact te hebben en wellicht door betere communicatie naar de burger.
- Probeer dubbele registratie te voorkomen.
- Werk zoveel als mogelijk met duidelijke, gestandaardiseerde en integrale rapportages en beschikkingen.

4. Hoe staan de taken van Het Plein in verhouding tot de formatie, alsmede de daarbinnen gehanteerde functiedeling? Als er knelpunten zijn, op welke wijze kan dit het beste worden opgelost?

Parallel aan en tijdens de interviews is al zoveel mogelijk informatie benut voor de formatiecalculatie. Daarvoor is gebruik gemaakt van het zogenaamde Formatiecalculatiemodel dat Stimulansz heeft ontwikkeld. Het instrument geeft inzicht in de formatiebehoefte van Het Plein door middel van een actueel, vergelijkbaar, nauwkeurig en geïntegreerd online systeem. Daarbij is gebruik gemaakt van tijdsnormen per proces(onderdeel). Voor de berekening van de formatie is als uitgangspunt de door Het Plein aangedragen lijst met processen gebruikt.

De tijdsindicatie per proces (onderdeel) is in relatie gebracht met een prognose van het aantal te verrichten processen per periode en geeft de benodigde formatiebehoefte aan.

Uit de formatiecalculatieberekening blijkt dat er 97,13 fte nodig is, zie onderstaand overzicht. We hebben in de tabel tevens opgenomen de op dit moment binnen Het Plein aanwezige fte.

	uren	behoefte	actueel intern	extern	intern + extern
Directeur	1365	1	1	0	1
Administratief med. werkdeel/Kinderopv.	3156,72	2,31	2,3	0,7	3
Applicatiebeheerder	5510,67	4,04	3,3	0,5	3,8
Beleidsmedewerker	3898	2,86	2,78	0	2,78
Financieel Adviseur	1405	1,03	1	0	1
Hoofd facilitair / leermeester	1391,67	1,02	1	0	1
IC-er	1368	1	1	0	1
Inkoper	850	0,62	0,63	0	0,63
med. Financiële administratie	1394	1,02	1	0	1
med. Financiën	1256	0,92	0,8	0	0,8
Medewerker Administratie	772,27	0,57	0,56	0	0,56
Med. Administratieve Dienstverlening	1365	1	1	0	1
Med. behandeling Bez en Ber/Klachten	3410,67	2,5	2,24	0	2,24
Med. debiteurenadm.+ Administratie	2166,22	1,59	1,6	0	1,6
Med. Handhaving/Belastingen	3204,93	2,35	1,83	0	1,83
Medew. Uitm.administratie/Wet inburgering	7031,98	5,15	3,38	0	3,38
Medewerker Verhaal en terugvordering	1629,35	1,19	0,83	0	0,83
Sociale Recherche	3162,83	2,32	0	2	2
Teamleider Ondersteuning	1365	1	1	0	1
Arbo-medewerker	136,5	0,1	0,1	0	0,1
Bestuurssecretaris	1365	1	1	0	1
Concerncontroller (incl. leidinggevende Staf)	1365	1	1	0	1
Documentbeheerder	682,5	0,5	0,5	0	0,5
HRM-adviseur	1092	0,8	0,8	0	0,8

Kwaliteitsadviseur	1408,67	1,03	1	0	1
Medewerker Communicatie	1214,85	0,89	0,89	0	0,89
Medewerker Servicemeldpunt	696,15	0,51	0,51	0	0,51
Secretaresse	2224,95	1,63	1,63	0	1,63
Accountmanager	5520	4,04	2	2	4
Baliemedewerker	3375,17	2,47	2,35	0	2,35
BBZ-consulent	1976,68	1,45	1,69	0	1,69
Inkomstenspecialist	8291,17	6,07	5,33	2	7,33
Jobcoach	1000	0,73	0,6	0	0,6
Kwaliteitscoach	2293,2	1,67	1,68	0	1,68
Medewerker Jongerenloket	2117,2	1,55	0,78	0,72	1,5
Teamleider Werk & Inkomen	2730	2	2	0	2
Werkcoach	18010,48	13,19	8,09	9,16	17,25
Administratief medewerker BB	935,85	0,69	0,8	0	0,8
Administratief medewerker SDV	1000	0,73	0,67	0	0,67
Administratief medewerker Wmo	2089,25	1,53	1,54	0	1,54
BB consulent	5561,12	4,07	4,09	1	5,09
Budgetcoach	1105,8	0,81	1	0	1
Consulent Wmo	9811,73	7,19	8,04	0	8,04
Kwaliteitscoach	941,85	0,69	0,69	0	0,69
Preventiemedewerker SDV	777,07	0,57	0,56	0	0,56
Projectleider	1404,33	1,03	1	0	1
Schuldregelaar	2605	1,91	1,56	0	1,56
SDV-consulent	3809,83	2,79	2,16	1	3,16
Teamleider Zorg	1365	1	1	0	1
Totaal:	132609,7	97,13	82,31	19,08	101,39

De bezetting is gelijk aan de begrote formatie.

We merken hierbij het volgende op:

Met de leiding van Het Plein is er afstemming geweest over de bezetting in relatie tot de werkzaamheden. Daarbij zijn gedeeltelijk de bijbehorende functionarissen geïnterviewd over deze werkzaamheden en is de benodigde formatie berekend.

Er is voor de formatieberekening uitgegaan van een netto beschikbaar aantal uren van 1365 per jaar. Dit aantal uren wordt intern door Het Plein aangehouden. In dit aantal uren is rekening gehouden met een ziekteverzuim van 2,5%. Het daadwerkelijk ziekteverzuim is volgens informatie 5,3% in 2012. Uit de benchmark blijkt een gemiddeld ziekteverzuim van 5,7%. In die zin scoort Het Plein dus gunstig.

Voor de formatieberekening hebben we vooreerst het standaard percentage van 2,5 aangehouden, dus 1365 uren. We berekenen verder nog de formatie met het ziektepercentage van 5,3 (zie pagina 24).

Opmerking: het ziekteverzuim laat in 2013 een stijging zien naar 6%. Omdat we nog in het lopende jaar zitten laten we dit percentage buiten beschouwing.

Opmerkingen:

De bezetting is gelijk aan de begrote formatie. De behoefte aan formatie komt uit op 97,13 fte, de actuele

stand is 82,31 fte. Er is dan ook feitelijk een tekort aan eigen personeel van 14,82 fte. Dit wordt gecompenseerd met de inhuur van 19,08 aan externen. Ogenschijnlijk 4,26 fte te veel.

Conclusie:

Gekeken naar de behoefte aan formatie op basis van de processen en wat er daadwerkelijk aan formatie aanwezig is, inclusief externe inhuur, dan komen we uit op een surplus van 4,26 fte.

De kanttekening die hierbij te maken is, is dat inhuur voornamelijk ingegeven is vanuit onderbezetting (reguliere taken), ontwikkelingen (innovatie) met daardoor veranderende werkwijzen (onder andere ten aanzien van werkgeversbenadering), vervanging in verband met langdurige ziekte-uitval in het primaire proces, de nieuwe Participatiewet en samenwerking met Delta. Ook lopen er diverse projecten die veel werk met zich meebrengen. Denk aan zaakgericht werken, e-dienstverlening, digitalisering.

Ook spelen de drie transities de komende tijd een belangrijke rol die veel tijd en energie gaan vergen van gemeenten en dus ook van Het Plein: de invoering van de Participatiewet, de verbreding van de Wmo op het gebied van ondersteuning, begeleiding en verzorging en de transitie van jeugdzorg. Belangrijk punt daarbij is een invalshoek te vinden waarin de drie transities leiden tot een integraal en innovatief sociaal beleid waarbij de eigenheid van de drie afzonderlijke deeltrajecten niet uit het oog wordt verloren.

Het ogenschijnlijk teveel aan fte zal naar verwachting nodig zijn om met name het beleid en de implementatie van de drie transities te kunnen regelen. Onduidelijk is wel wat er precies staat te gebeuren en daarmee hoeveel werk er nu daadwerkelijk voor ingezet moet worden.

De verwachte groei van het aantal huishoudens in de bijstand, die verwachting is er gezien de aanhoudende economische malaise, heeft op diverse terreinen en processen gevolgen. Er zullen immers meer werkzaamheden moeten worden verricht. Het gaat dan in ieder geval om de volgende processen:

- aanvragen WWB
- trajecten
- bijzondere bijstand
- minimaregelingen
- einde WWB
- betaalopdrachten
- verhaals- en debiteurenonderzoeken
- (her)onderzoeken doelmatigheid (re-integratie)
- maatregelonderzoeken
- mutaties
- etc.

We schatten in dat een groei van 40 klanten zo rond 0,7 fte aan inzet kost. Het teveel aan formatie zal daarmee gedeeltelijk nodig zijn.

Eindoordeel formatie

Verwacht mag worden dat het klantenbestand WWB vooreerst blijft groeien. Dat vergt tijd en inzet bij de instroom (intake, inkomensconsulenten) en om te zorgen dat klanten weer aan het werk komen cq uitstromen (medewerkers re-integratie).

De decentralisaties jeugdzorg, AWBZ en de Participatiewet zullen gevolgen hebben voor de gemeenten Lochem en Zutphen en daarmee voor Het Plein. Omdat onduidelijk is wat er allemaal geregeld moet worden en door wie (gemeenten of Het Plein?) is een indicatie voor het aantal fte's moeilijk te maken. Ook zorgen diverse projecten voor inzet van medewerkers en is er sprake van langdurig verzuim waardoor externe inhuur nodig is.

Duidelijk is geworden dat de behoefte aan personeel groter is dan wat er nu daadwerkelijk in dienst is. Er

wordt gebruik gemaakt van de inhuur van derden. Het berekende teveel aan formatie van 4,26 fte betreft dan ook niet het eigen personeel maar de inhuur van derden. Deze inhuur zal nodig zijn om het bovenstaande op te vangen.

In de berekening is het aantal netto arbeidsuren van 1365 aangehouden. Daarbij is rekening gehouden met een standaard ziekteverzuim van 2,5%. Zoals eerder gezegd bedraagt het ziekteverzuim 5,3%. Als we daar rekening mee houden dan komt de formatiebehoefte uit op 99,85 fte. Een verschil van 2.72 fte ten opzichte van de behoefte bij 1365 uren ($99,85 - 97,13$). Doorgerekend is er dan een teveel van 1,54 fte ($4,26 \text{ fte} - 2.72$).

5. Eindconclusies

Op basis van de inhoud van de vorige hoofdstukken komen we tot de volgende eindconclusies. We geven dat aan per onderzoeksvraag.

Uit de gehouden interviews blijkt dat de medewerkers een grote betrokkenheid en kwaliteitsbeleving hebben. De sfeer is vriendelijk, de medewerkers zijn collegiaal en loyaal. Er wordt stabiliteit ervaren.

Doet Het Plein de taken die afgesproken zijn?

Het Plein voert de taken uit zoals die zijn afgesproken in de gemeenschappelijke regeling. De benodigde beleidsstukken en verordeningen zijn aanwezig om deze taken uit te voeren. Dat uitvoeren gebeurt door mensen die betrokken zijn bij de organisatie. Medewerkers tonen grote betrokkenheid bij het werk en hebben een goede kwaliteitsbeleving. Dat is positief.

Het beleid is helder ingekaderd. Wel dient er aandacht te zijn voor het verificatiebeleid en voor een handhavingsplan.

Kan Het Plein efficiënter te werk gaan en zo ja, op welke wijze?

Op basis van het aantal cliënten per fte en de kosten per fte, scoort Het Plein goed.

Het bijstandsvolume van Lochem stijgt harder dan die van andere grootheden. De volumeontwikkeling van Zutphen loopt in de pas met de ontwikkelingen landelijk, provinciaal en GGK3 maar is beter dan de Corop. Duidelijk is dat Het Plein met een stijging van het volume zwaarder wordt belast dan voorgaande jaren. Streng zijn aan de poort (Hoogwaardig handhaven) en snelle en effectieve inzet van re-integratiemiddelen zijn maatregelen die kunnen bijdragen aan volumebeperking. Het Plein geeft hier op een goede manier uitvoering aan.

Kijken we naar de efficiency dan zijn er op onderdelen nog resultaten te boeken. We denken dan aan transparante (collegiale) toetsing met periodieke (maandelijkse) rapportages. Bij de (collegiale) toetsing wordt geen gebruik gemaakt van een toetsingslijst, waarbij de kaders van toetsing worden geformuleerd. Hierdoor kan de consistentie een probleem zijn. Het zou goed zijn als het management de kwaliteitskaders van de toetsing aangeeft. Het transparant vastleggen van toetsbevindingen en op de uitkomsten sturen is aan te bevelen. Op die manier wordt snel duidelijk waar en bij wie zich knelpunten voordoen in de uitvoering. Het zorgt er ook voor dat de onderzoeken door de Interne Controle kunnen worden beperkt en zal tevens kunnen leiden tot een beperking van de accountantskosten.

Ook dient bezien te worden in hoeverre verdere digitalisering mogelijk is, dat registratie op onderdelen eenvoudiger kan, dat er minder tijd wordt besteed aan hersteltermijnen en dat er meer gewerkt wordt met gestandaardiseerde rapportages.

Het Plein is zelf ook met een aantal zaken bezig ter verdere professionalisering. We noemen de aandacht voor digitalisering en het project integraal aanmeldgesprek.

Hoe staan de taken van Het Plein er voor in verhouding tot de formatie, alsmede de daarbinnen gehanteerde functiedeling? Als er knelpunten zijn, op welke wijze kan dit het beste worden opgelost?

We kunnen stellen dat n.a.v. het formatieonderzoek de huidige formatie niet toereikend is. We komen uit op een benodigde formatie van 97,13 fte. De huidige aanwezige formatie betreft 82,31 fte. Het verschil met wat er daadwerkelijk benodigd is bedraagt 14,82 fte. Dit tekort aan eigen personeel wordt

opgevangen door de inhuur van 19,08 aan externen. Hierdoor ontstaat feitelijk een teveel aan formatie van 4,26 fte. Uitgaande van het daadwerkelijk ziekteverzuim van 5,3%, is er dan een klein surplus aan fte van 1,5.

Met de verwachte groei van het klantenbestand, langdurig ziekteverzuim, diverse noodzakelijke projecten en de komst van drie transitie's, is duidelijk dat er meer fte aan eigen personeel nodig is en dat vooreerst de inhuur van externen noodzakelijk is.

Resumé:

Doet Het Plein de taken die afgesproken zijn?

Antwoord: ja

Kan Het Plein efficiënter te werk gaan en zo ja, op welke wijze?

Antwoord: ja, op onderdelen zijn efficiëncyslagen te maken.

Hoe staan de taken van Het Plein er voor in verhouding tot de formatie, alsmede de daarbinnen gehanteerde functiedeling? Als er knelpunten zijn, op welke wijze kan dit het beste worden opgelost?

Antwoord: uit formatiecalculatie is gebleken dat Het Plein een tekort heeft aan eigen medewerkers. Inzet van derden is noodzakelijk om het tekort aan fte op te vangen en de noodzakelijke werkzaamheden uit te voeren die er nu liggen of die er op korte termijn gaan komen. Uitgaande van netto arbeidsuren van 1365, bij 2,5% ziekteverzuim, is er een teveel van 4,4% (4,26 fte. T.o.v. 97,13 fte.). Als we rekening houden met het daadwerkelijk ziekteverzuim van 5,3% dan is het teveel 1,54 fte. Dat 'teveel' is nodig voor de verwachte groei van het bijstandsvolume, de lopende en komende projecten en de werkzaamheden vanwege de drie transitie's.

Al met al constateren we dat Het Plein werkt met goed gemotiveerd en betrokken personeel. Het Plein staat voor uitdagingen nu de prognoses zijn dat het cliëntenbestand zal groeien en de budgetten voor het Inkomensdeel en voor Participatie onder druk staan. Stimulansz hoopt met dit rapport zodanige handreikingen te bieden dat Het Plein flexibel op wijzigende omstandigheden kan inspelen en met een acceptabele werkdruk de gewenste diensten aan de burgers kan verlenen.

Bijlage 1: geraadpleegde documenten

- Rapport benchmark WWB 2012 Zutphen-Lochem-Het Plein
- Werkafspraken verstrekken van hulpmiddelen
- Verordening individuele Wmo-voorzieningen
- Beleid individuele Wmo-voorzieningen gemeente Zutphen
- Financieel Besluit Wmo
- Vaststelling tarieven huishoudelijke hulp
- Verordening individuele Wmo-voorzieningen gemeente Zutphen
- Protocol indicatienormen huishoudelijke hulp gemeente Zutphen
- Raamovereenkomst bemiddeling en cliënt ondersteunende servicediensten tussen Zutphen en De Nieuwe Zorg Thuis Huishoudelijke Verzorging
- Raamovereenkomst bemiddeling en cliënt ondersteunende servicediensten tussen Zutphen en Menzis
- Raamovereenkomst bemiddeling en cliënt ondersteunende servicediensten tussen Zutphen en TSN Thuiszorg
- Raamovereenkomst HH1 in natura tussen Zutphen en TSN Zorg
- Raamovereenkomst HH2 in natura tussen Zutphen en TSN Zorg
- Raamovereenkomst HH2 in natura tussen Zutphen en Tzorg
- Raamovereenkomst HH1 in natura tussen Zutphen en ZORGkompas
- Raamovereenkomst HH2 in natura tussen Zutphen en ZORGkompas
- Raamovereenkomst HH1 in natura tussen Zutphen en ZORGGARANT Thuiszorg
- Beleidsplan schuldhulpverlening
- Beleidsregels terug- en invordering WWB, IOAW en IOAZ Gemeenschappelijke regeling Het Plein 2013
- Handhavingsverordening
- Maatregelverordening 2013
- Re-integratieverordening Wet werk en bijstand
- Toeslagenverordening Wet werk en bijstand
- Verordening verrekening bestuurlijke boete bij recidive
- Verordening maatschappelijke participatie 2012
- Verordening cliëntenraad en Wsw
- Verordening langdurigheidstoeslag 2012
- Verordening mee-doen regeling 2012
- Verordening tegemoetkoming kosten kinderopvang
- Verordening Wet inburgering
- Beleidsregels re-integratie
- Beleidsregels terug- en invordering WWB, IOAW/Z gemeenschappelijke regeling Het Plein 2013
- Intern Controleplan 2012
- Intern Controleverslag 4^e kwartaal 2012
- Algemeen mandaatbesluit Het Plein
- Jaarverslag jongerenloket 2012
- Jaarverslag commissie bezwaarschriften
- Jaarplan 2013
- Organisatie en formatieplan gemeenschappelijke regeling Het Plein
- Begroting Het Plein 2013
- Burap januari-mei 2013
- Bezetting Het Plein juli 2013
- Aorta 2013
- Budgethoudersregeling Het Plein
- Businessplan Het Plein
- Dekkingsplan Het Plein Lochem
- Dekkingsplan Het Plein Zutphen
- Directiestatuut Het Plein
- Functieboek
- Gemeenschappelijk regeling Het Plein
- Het integrale aanmeldgesprek

Bijlage 2: Formatiecalculatie per functiegroep en totaal

Dit is separaat aangeleverd (digitaal)

Bijlage 3. Geïnterviewde personen in het kader van het onderzoek

Ellen		Bekke	Het Plein / Ondersteuning
Henk		Noordman	Het Plein / Staf
Anneke		Boers	Het Plein / Ondersteuning
Annelies	de	Wit	Het Plein / Ondersteuning
Esther		Ouderdorp	Het Plein / Ondersteuning
Elske	van der	Plaats	Het Plein / Ondersteuning
Delia		Buffart	Het Plein / Ondersteuning
Jan	de	Poot	Het Plein / Participatie
Charles		Verkuylen	Het Plein / Ondersteuning
Bartho	van	Wel	Het Plein / Ondersteuning
Corine		Maaskant	Het Plein / Ondersteuning
Esther		Simons	Het Plein / Ondersteuning
Egbert		Geersing	Het Plein / Werk
Sandra		Kroekenstoel	Het Plein / Werk
Henny		Jansen	Het Plein / Zorg
Debbie		Wijland	Het Plein / Participatie
Janny		Slagman	Het Plein / Werk
Linda		Lammers	Het Plein / Participatie
Hennie		Bosman	Het Plein / Ondersteuning
Rianne		Gosselink	Het Plein / Ondersteuning
Jos		Sellies	Het Plein / Participatie
Yvonne		Smeenk	Het Plein / Participatie
Nelleke		Bruin	Het Plein / Zorg
Anke		Vrijdag	Het Plein / Zorg
Henk		Raben	Het Plein / Zorg
Pieter	de	Vries	Het Plein / Ondersteuning
Caroline		Spaas	Het Plein / Zorg
Bernadette Willemien		Wijnands	Het Plein / Zorg
Erna		Derksen	Het Plein / Werk
Henk		Moorlag	Het Plein / Werk
Gerda		Fledderus	Het Plein / Werk
IJbelina		Vogelzang	Het Plein / Participatie
Laurens		Ponds	Het Plein / Werk
Gert		Homan	Het Plein / Ondersteuning
Marcel		Kampen	Het Plein / Staf
Carel		Jansen	Het Plein / Staf
Gerrit		Aartsen	Het Plein / Staf