

**Eindevaluatie**  
**project professionalisering klantmanagement**

Oktober 2011

## 1. Inleiding

'Professionalisering van het klantmanagement wordt het centrale thema van het jaar 2008'. Deze zin stond te lezen in het projectplan klantmanagement van de Intergemeentelijke Sociale Dienst Midden-Langstraat (ISD), waarmee het Dagelijks Bestuur (DB) in januari 2008 instemde. In dit plan werd het belang van een professionaliseringslag voor het klantmanagement toegelicht. Verder werden de uitgangspunten en de planning van de verschillende fasen in het project benoemd.

Op 19 augustus 2008 werden de uitkomsten van het projectplan met het DB besproken. Onderwerpen waren onder meer het aangepaste organogram, de nieuwe functieprofielen en een overzicht van de personele consequenties. Het DB stond achter de gemaakte keuzes. Dit betekende dat de implementatie van het nieuwe organisatiemodel van start kon gaan.

In oktober 2008 is het DB geïnformeerd middels een implementatie plan. In dat plan is aangegeven dat het resultaat van de professionaliseringslag zou worden gemonitord door de volgende metingen:

1. een klanttevredenheidsonderzoek (kto),
2. een medewerkerstevredenheidsonderzoek (mto)
3. het verloop van het inkomensdeel (i-deel): wederom geen tekort in 2010
4. een daling van de apparaatskosten in 2010 t.o.v. 2008

Met de voorliggende evaluatie sluiten we het project af. We kijken naar het resultaat van de metingen over de afgelopen jaren, en beschrijven vervolgens onze ervaringen aan de hand van de uitgangspunten zoals bij de start van het project benoemd. We verwoorden de ervaringen van werkgroepleden die bij de start van het project deel uitmaakten van de projectorganisatie. In deze werkgroep zijn de verschillende functiegroepen vertegenwoordigd.

Bij het beoordelen van de resultaten en de ervaringen dient te worden aangetekend dat deze zijn beïnvloed door externe -niet te beïnvloeden- ontwikkelingen tijdens de uitvoering van het project. Denkt u daarbij vooral aan de terugtrekkende bewegingen van het UWV, waardoor samenwerkingsintenties werden doorkruist en aan de recessie waardoor de workload met bijna 40 % sterk is toegenomen.

We kijken in deze evaluatie niet alleen terug, maar vooral ook vooruit. De Wet werken naar vermogen staat voor de deur, er moet verder bezuinigd worden, het UWV vertrekt, de ISD en WML zijn voornemens te gaan fuseren. Centraal bij deze evaluatie staat daarom: Welke succesfactoren en faalfactoren kan de ISD gebruiken, welke lering kunnen we trekken uit de afgelopen periode bij de opbouw van een nieuwe, efficiënte en toekomstbestendige organisatie.

## 2. Resultaten in cijfers

Zoals aangegeven bij de inleiding zullen we de mate van succes van het project afmeten aan een aantal concrete resultaten.

Over sommige resultaten bent u al eerder geïnformeerd, maar voor de volledigheid nemen we de resultaten in deze eindevaluatie nog een keer beknopt op.

### 2.1 Klanttevredenheidsonderzoek

Hieronder ziet u het verloop over de afgelopen drie jaar van het rapportcijfer met daarnaast het gemiddelde rapportcijfer op het onderwerp algemene dienstverlening.

Jaar	Gemiddelde rapportcijfer	Gemiddelde cijfer onderwerp algemene dienstverlening
2009	7,16	7,36
2010	7,11	7,38
2011	7,16	7,63

Voor uitgebreidere informatie over het klanttevredenheidsonderzoek verwijzen we u naar de rapportage die op 8 juli 2011 aan het DB is aangeboden.

#### Conclusie:

Gezien het feit dat de klanttevredenheid m.b.t. tot de dienstverlening een stijgende lijn vertoont, ondanks de recessie, kunnen we spreken van een positief resultaat. Daarnaast geeft de klantraad aan positief te zijn over de ontwikkelingen binnen de ISD. Dit is des te meer van belang omdat we indertijd als eerste en belangrijkste uitgangspunt hebben benoemd dat het belang van de klant centraal staat.

### 2.2 Medewerkerstevredenheidsonderzoek

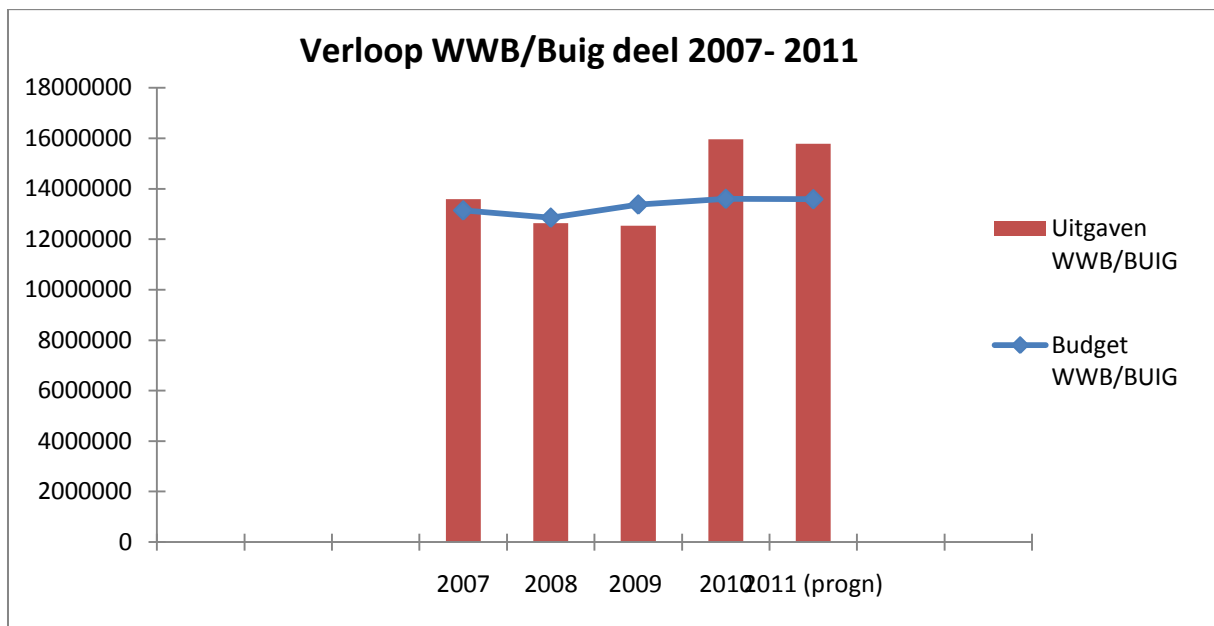
In het kader van het project klantmanagement is afgesproken dat bij de start van de organisatiewijziging en 1 en 2 jaar hierna een MTO wordt uitgevoerd. De uitslag van het MTO van 2009 wordt gezien als 0-meting. Het streven was voor 2011 een gemiddeld rapportcijfer van 7 op onderstaande onderdelen. Na een stijging van het gemiddelde rapportcijfer in 2010, liet 2011 helaas weer een terugval zien. Daar dient wel bij te worden aangetekend dat de toename van het aantal klanten, de beperkingen van het pand en de voorgenomen fusie met WML de uitslagen negatief kunnen hebben beïnvloed. Voor uitgebreidere informatie over het MTO verwijzen we u naar de notitie die op 10 juni 2011 aan het DB is aangeboden.

Onderwerp	2009	2010	2011
Werken bij ISD	6,3	6,8	6,1
Werk/werkprocessen	6,6	6,8	6,6
Beleid en strategie	6,1	6,9	6,2
Organisatiecultuur	6,4	6,7	6,4

**Conclusie:** De doelstelling om een gemiddeld rapportcijfer van 7 te behalen is niet gelukt. Daar dient wel bij te worden aangetekend dat de forse toename van de workload de uitslagen negatief kunnen hebben beïnvloed.

### 2.3 Verloop van het i-deel

Bij de start van het project klantmanagement namen we ons voor dat er in 2010 wederom geen tekort zou zijn op het i-deel. Uit onderstaande grafiek blijkt dat dit niet is gelukt en ook in 2011 niet zal lukken.



N.B. Van 2007 t.m. 2009 gold een afzonderlijk budget voor de WWB (i-deel). Vanaf 2010 gold 1 budget voor alle uitkeringen, de zogenaamde BUIG. De gepresenteerde cijfers vanaf 2010 zijn dus van alle uitkeringen samen.

Het feit dat dit beoogde resultaat niet is behaald, wil niet zeggen dat het project klantmanagement niet succesvol is geweest. Dat moge blijken uit het feit dat er ook landelijk tekorten op het i-deel zijn ontstaan. Hadden gemeenten in 2007 en 2008 nog een overschot op hun i-deel, in 2009 ontstond gemiddeld een tekort van 1% en in 2010 kwamen gemeenten 14 % tekort (bron: WWB benchmark 2010, SGB0/Stimulansz). De ongunstige economische ontwikkelingen spelen uiteraard een grote rol bij de uitputting van het i-deel. Daar komt bij dat de WWB populatie in de Langstraat beduidend meer laagopgeleiden in het bestand heeft en minder hoogopgeleiden. Ook zijn er meer mensen in het NWW bestand van 45 jaar en ouder dan landelijk gemiddeld. Gezien het feit dat juist in de zorg en de zakelijke dienstverlening mogelijkheden waren, verklaart dat deels de slechtere score van de ISD t.o.v. het landelijke gemiddelde. Voor uitgebreidere informatie over bestandsontwikkeling en in- en uitstroomcijfers over de afgelopen jaren verwijzen we u naar de bijlage.

### Conclusie:

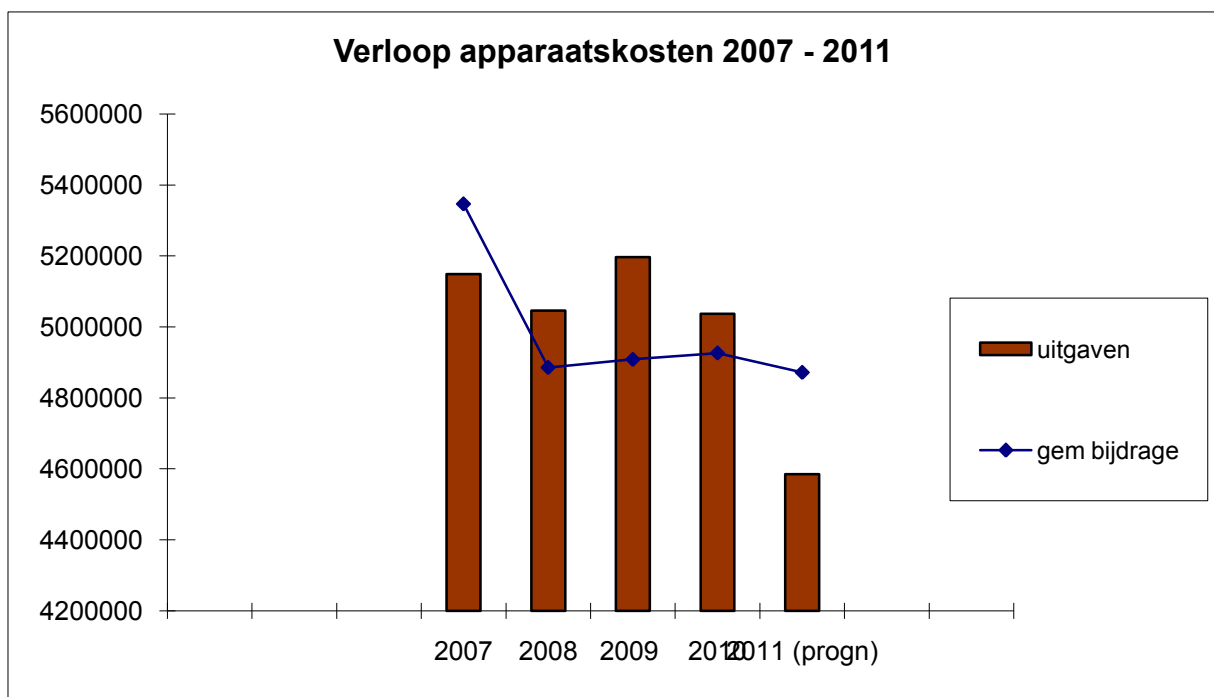
Het voorgenomen resultaat 'in 2010 geen tekort op het inkomensdeel' is niet behaald. In 2010 hadden we een tekort van 17,4 %, na de jaren 2008 en 2009 waarin we op dit punt heel goed hadden gescoord. Het tekort wordt deels veroorzaakt door de economische crisis. Dat blijkt uit het feit dat gemeenten ook landelijk tekort kwamen. Daar bedraagt het percentage 14 %.

Het hogere percentage bij de ISD kan deels worden verklaard door het feit dat het opleidingsniveau in de Langstraat beduidend lager is dan gemiddeld in Nederland, en de leeftijdscategorie 'ouder dan 45' beduidend groter. Bovendien is het NWW-bestand al sinds jaar en dag hoger dan gemiddeld, wat leidt tot hogere instroom in de bijstand.

Uit het bovenstaande moge blijken dat het niet mogelijk is om de mate van succes van het project klantmanagement zuiver te beoordelen door het verloop van het i-deel.

## 2.4 Apparaatskosten

We namen ons voor dat de apparaatskosten in 2010 lager zouden zijn dan in 2008. Uit onderstaande grafiek moge blijken dat deze doelstelling is behaald, en dat de apparaatskosten in 2011 nog lager zullen zijn dan in 2010.



Daarnaast namen we ons voor dat de verhouding tussen kern- en schil (vast en tijdelijk personeel) zou moeten worden aangepast, om een optimale en betaalbare flexibiliteit te garanderen. Dat ook dat is gelukt, moge blijken uit onderstaande tabel.

Jaar (stand 31-12)	Vast personeel	Inhuur personeel
2008	41,07 fte	15,69 fte
2009	46,68 fte	18,55 fte
2010	50,13 fte	10,74 fte
2011 (stand juli)	49,13 fte	8,67 fte

Conclusie:

De doelstelling om de verhouding tussen vast en tijdelijk personeel aan te passen (minder inhuur) en de doelstelling: in 2010 zijn de apparaatskosten lager dan in 2008, zijn beide behaald.

### 3. Behoud het goede

Dit uitgangspunt was één van de veertien uitgangspunten die door het DB zijn vastgesteld bij de aanvang van het project. We wilden de ontwikkelde knowhow behouden. Niet veranderen om het veranderen en het goede behouden.

Nu staan we aan de vooravond van weer een organisatiewijziging. De ervaringen die we de afgelopen jaren hebben opgedaan, willen we graag gebruiken bij de nieuwe ontwikkelingen. Dat doen we met de werkgroep van destijds aan de hand van de indertijd geformuleerde uitgangspunten, omdat die richting hebben gegeven aan de genomen beslissingen. U zult lezen dat veel van de zaken die we ons voornamen zijn gerealiseerd. De genoemde verbeteringen hebben vooral betrekking op een verder doorontwikkelen en perfectioneren van de maatregelen die we hebben genomen in het kader van het project.

#### 3.1. De klant staat centraal

Dit was het eerste en belangrijkste uitgangspunt. We gaven aan dat bij het proces van het inrichten van de organisatie het belang van de klant centraal staat. Dat belang wordt gevolgd door het organisatiebelang. Vervolgens kijken we naar het belang van de individuele medewerker. Dat belang is onder meer vorm gegeven door een transparante procedure en door hen te betrekken bij de voortgang van het project.

De werkgroep vindt dit uitgangspunt nog steeds het meest belangrijke uitgangspunt. Het feit dat de klant centraal staat, geeft richting aan beslissingen op organisatieniveau, maar ook op klantniveau. Het heeft onder meer geleid tot focus op de klant, maatwerk, een fysieke balie met ruime openingstijden en een kennismakingsgesprek met zowel de werkcoach als de inkomensconsulent.

De werkgroep kijkt ook positief terug op het proces dat is gevolgd, waardoor gedragenheid voor en betrokkenheid bij de organisatiewijziging is ontstaan.

Bij 'de klant' is de afgelopen jaren vooral gedacht aan de klant werkzoekende en minder aan de klant werkgever. In het meerjaren beleidsplan 2008-2011 is de werkgever als secundaire (afgeleide) klant gepositioneerd. Door verschillende ontwikkelingen, zoals de bezuinigingen op het re-integratiebudget en het vertrek van het UWV, wordt de rol van de werkgever steeds belangrijker. Omdat er sprake is van een sterkere afhankelijkheid van de relatie met

werkgevers zullen we in de nabije toekomst de werkgever een meer centrale positie moeten geven.

Het adagium 'de klant centraal' kent nog wel een aantal verbeterpunten. Naast meer aandacht voor de klant werkgever, gaat het daarbij om meer aandacht voor/focus op maatwerk. Er is behoefte aan uitgebreider participatieaanbod, en het zou vaker door werkcoaches kunnen worden ingezet (mindset). Verder zou er meer aandacht moeten zijn voor klanten met een zorgvraag. Bijvoorbeeld door het instellen van een helpdesk en/of door het verdelen van de zorg caseload over inkomensconsulenten. Dit ligt voor de hand omdat de zorgvragen vaak over financiële zaken gaan. Tenslotte stelt men voor om het eerste gesprek met de klant gelijktijdig met zowel de werkcoach als met de inkomensconsulent te laten plaatsvinden. Dat brengt versnelling in het traject, leidt tot betere afstemming tussen inkomensconsulent en werkcoach en is minder tijdrovend voor de klant.

#### Aanbeveling 1:

- a. Bij de nieuwe organisatie-inrichting weer de volgorde klant-organisatie-medewerker aanhouden;
- b. Denk bij 'klant' meer aan klant-werkgever;
- c. Zorg voor meer focus op maatwerk en op het participatieaanbod;
- d. Organiseer voldoende aandacht en begeleiding voor zorgklanten;
- e. Zorg voor een transparant fusieproces waarbij medewerkers worden betrokken om draagvlak te realiseren;
- f. Eerste gesprek met de klant met werkcoach en inkomensconsulent samen.

### **3.2 Regie**

Als budget- en beleidsverantwoordelijke heeft de ISD zowel op klant- als op netwerkniveau de regie, zo stond geschreven in het projectplan indertijd. De werkcoach werd de regisseur van het traject van de klant. Bovendien zouden de werkcoaches in samenwerking met accountmanagers voor een aantal klanten zelf de bemiddeling en nazorg verzorgen. Daarnaast maken we gebruik van de diensten van contractpartners. We namen ons voor de effectiviteit van in- versus uitbesteden te meten.

De werkgroep is van mening dat de verdeling van de werkzaamheden tussen inkomensconsulenten en werkcoaches heel goed werkt. Het versterkt de focus op werk, zowel bij de klant als bij de medewerkers. Bovendien maakt de verdeling het mogelijk om een specialist te worden in het vak, wat de kwaliteit ten goed komt. Ten slotte betekent het feit dat de werkcoach de klant kent, dat inbesteden mogelijk wordt. Dat leidt, zo is de verwachting, tot lagere kosten en betere en snellere dienstverlening.

Als het gaat om regie op netwerkniveau, dan heeft de werkgroep de indruk dat de regie op contractpartners goed verloopt door de overlegstructuur die is gekozen.

Op het vlak van regie bij de werkcoach zijn wel enige verbeterpunten te benoemen, zeker met het oog op de toekomst. Het betreft verbeterpunten met betrekking tot de organisatie-indeling, randvoorwaarden en deskundigheid.

T.a.v. de organisatie stelt de werkgroep voor om de teamsamenstelling bij de volgende organisatiewijziging te heroverwegen. Daarbij dient rekening te worden gehouden met de voor- en nadelen die gepaard gaan met aparte teams voor inkomensconsulenten en werkcoaches en de voor- en nadelen bij gemengde teams. De veronderstelde samenwerking tussen inkomensconsulenten en werkcoaches in één team heeft onvoldoende gewerkt. Dat komt overigens ook door de fysieke scheiding tussen beide groepen. De gewenste gemixte huisvesting bleek in het huidige gebouw niet mogelijk. Daarnaast is het oorspronkelijke plan om een caseload te delen niet uitgevoerd. Doordat alle (op één na) ervaren coaches in de functie van werkcoach werden geplaatst, moest voor de functie van inkomensconsulent een opleidingspool worden gestart. Daarbij kwam de focus vooral op het opleidingstraject te liggen. Inmiddels zijn alle inkomensconsulenten vakvolwassen.

De samenwerking zou worden bevorderd door het eerder genoemde voorstel om het poortgesprek door beide functionarissen tegelijk te laten uitvoeren. De teamsamenstelling zoals die nu is, zorgt voor extra overlegmomenten en belasting bij de teamleiders. Een nieuwe teamsamenstelling zal daarom effectiever en efficiënter zijn, zo is de verwachting.

T.a.v. de randvoorwaarden stelt de werkgroep voor te investeren in een goed klantvolgsysteem en een matchingsysteem (zie bij vraag- en aanbodgerichte aanpak). Juist met het oog op de toekomst, waarbij bezuinigingen een rol spelen, waarbij de klanten zullen toenemen en waarbij de eigen verantwoordelijkheid voor klanten nog meer nadruk zal krijgen, kunnen dergelijke systemen behulpzaam zijn. Het klantvolgsysteem kan zo worden ingericht dat klanten zelf een aantal acties kunnen uitvoeren (bijvoorbeeld het reageren op vacatures, het schrijven van sollicitatiebrieven enzovoorts) die door de werkcoach op afstand kunnen worden gevolgd. In de wereld van de hulpverlening is vastgesteld dat digitale coaching werkt. De veronderstelling is dat dit ook voor (een deel van) onze klantengroep kan werken.

Een andere randvoorwaarde is verlichting van de administratieve rompslomp. Door de inzet van administratieve ondersteuning is daar al een begin mee gemaakt. Nog meer verlichting zou kunnen worden verkregen door middel van een jaarlijks 'informatieplan'. Door dit plan te laten vaststellen door zowel MT als bestuur worden naar verwachting veel 'ballen van de zijlijn' voorkomen en wordt bovendien goed gedefinieerd wat de speerpunten zijn en welke prioriteiten gelden.

Nog een manier om administratieve rompslomp te verlichten is om kritisch te kijken naar de beschrijvingen van werkprocessen. Het feit dat we de werkprocessen minutieus hebben beschreven, kan leiden tot vragen van accountants en eventueel bijbehorende herstelacties. De werkgroep vraagt aandacht voor dit aspect bij het beschrijven van nieuwe werkprocessen.

Met betrekking tot deskundigheid is er winst te behalen door in te zetten op betere en snellere diagnoses. Voor een deel is dat te bereiken door te overwegen of sommige diagnose instrumenten niet beter in huis te halen zijn. Maar ook de deskundigheid van de werkcoach op dit punt kan nog ontwikkelen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de kennis van de arbeidsmarkt, met name kennis van mogelijke latente of om te buigen vacatures. Door de

instelling van de markttafels is daar al een begin mee gemaakt, maar er mag nog meer op worden geïnvesteerd. Daar hoort voor de toekomst bij dat er heldere criteria komen voor wat zetten we voor wie in. Juist met toenemende klantgroepen en een krimpend budget is het maken van heldere keuzes ook hier van groot belang.

De inkomensconsulent zou meer aandacht moeten hebben voor de zorgkant, is eerder al geconcludeerd. Verder is het van belang dat de werkcoach aandacht zal moeten blijven houden voor het rechtmatigheidsaspect.

Ten slotte is gebleken dat niet iedere werkcoach even geschikt was om een deel van zijn caseload te bemiddelen. Ondanks dat er indertijd voor is gekozen om geen specialisten binnen de functie werkcoach te hebben, pleit de werkgroep er toch voor om optimaal gebruik te maken van de competenties van medewerkers. Door hier op vooruit te lopen is een aantal matchers ingezet. De indruk bestaat dat dit tot hogere uitstroom resultaten leidt. Men is van mening dat deskundigheidsbevordering beter werkt bij het opdoen van vaardigheden en kennis, maar wellicht minder op competentie niveau.

#### Aanbeveling 2:

- a. Behoud de functiescheiding tussen werkcoach en inkomensconsulent;
- b. Heroverweeg de teamindeling;
- c. Investeer in een klantvolgsysteem;
- d. Versterk de diagnose;
- e. Zorg voor een bindend informatieplan en heb aandacht voor administratieve rompslomp bij het inrichten van nieuwe werkprocessen;
- f. Zorg voor meer aandacht voor de zorgkant, onder meer door het aanbrengen van focus bij de inkomensconsulenten;
- g. Meer investering leidt naar verwachting tot snellere dienstverlening, lagere kosten en grotere betrokkenheid van werkcoaches;
- h. Behoud focus op rechtmatigheid bij werkcoaches.

### **3.3 Vraag- en aanbodgerichte benadering**

Bij het benoemen van dit uitgangspunt gaven we aan dat kennis van de aanbodzijde en de vraagzijde onontbeerlijk zijn. De ISD (of de ingehuurde contractpartners) gaan daarbij niet uitsluitend uit van bestaande vacatures, maar gaan actief op zoek naar latente vacatures of zetten zich in om bestaande vacatures om te buigen.

De eerder genoemde bemiddelingstaak bij de werkcoach is, zoals gezegd, inmiddels neergelegd bij een aantal matchers. Hierdoor is focus aangebracht en zijn de

uitstroomresultaten naar verwachting beter. De werkgroep stelt dus voor om de driehoek accountmanager/matcher/werkcoach ook in de nieuwe organisatie te behouden en te versterken.

Verder is men tevreden over de instelling van de markttafel, waardoor structureel overleg is tussen de spelers van de driehoek.

Toch kan de samenwerking tussen de drie medewerkers beter. De indruk bestaat dat de accountmanagers te weinig kennis hebben van het aanbod, en mede daardoor te weinig inzetten op zoeken naar latente of ombuigen van bestaande vacatures. De werkcoaches daarentegen hebben te weinig kennis van de arbeidsmarkt waardoor zij wellicht niet iedere potentiële bemiddelbare klant als zodanig herkennen.

De aansturing van de accountmanagers en matchers kan ook beter. Die ligt nu zowel hoog als laag in de organisatie als bij een projectleider van het werkplein. Dat leidt tot verwarring, en minder effectieve samenwerking en sturing. Het voorstel is om ook deze functiegroepen laag in de organisatie te laten aansturen.

De samenwerking met het UWV in de oude vorm komt met het fysieke vertrek van het UWV te vervallen. Dat betekent dat nieuwe samenwerkingsafspraken zullen moeten worden gemaakt. Gezien de ervaringen uit het verleden pleit de werkgroep ervoor om te streven naar zo groot mogelijke onafhankelijkheid van het UWV.

Dat geldt ook voor de aanschaf van een ondersteunend matchingsysteem. Zoals al aangegeven, pleit de werkgroep voor een dergelijk systeem waar alle werkcoaches gebruik van kunnen maken. Hierdoor kan een grove selectie worden gemaakt op vacatures. Daarna komt (in de meeste gevallen) de werkcoach/matcher aan bod om te zien of er inderdaad sprake is van een passende match. De verwachting is dat een dergelijk systeem efficiënt en effectief werkt en uiteindelijk kostenbesparend kan werken.

#### Aanbeveling 3:

- a. Behoud en versterk de driehoek werkcoach/matcher/accountmanager
- b. Zorg voor deskundigheidsbevordering bij accountmanager (kennis aanbod) en bij werkcoach (kennis vraag)
- c. Investeer in sturen op matchers/accountmanagers. Leg deze sturing bij één persoon laag in de organisatie.
- d. Maak nieuwe afspraken met UWV, ga daarbij uit van zo groot mogelijke onafhankelijkheid
- e. Investeer in een matchingsysteem

### **3.4 Ontwikkeling medewerkers**

Het managementteam investeert in de ontwikkeling van medewerkers. Na de matching op vacatures tijdens de implementatiefase van het project worden voor medewerkers persoonlijke ontwikkelplannen opgesteld op basis waarvan zij zich kunnen ontwikkelen, zo stond te lezen in het projectplan.

De werkgroep is erg positief over het feit dat dit onderwerp volop aandacht heeft gekregen de afgelopen periode. Er is een HR cyclus ingericht, assessments zijn een goed hulpmiddel gebleken en er is veel mogelijk met betrekking tot ontwikkeling in de huidige functie. Toch scoorde dit onderwerp in 2011 minder dan in 2010 bij het MTO.

Men mist voldoende aandacht voor een dialoog over doorgroei naar andere functies binnen of buiten de organisatie, zowel vanuit de medewerkers zelf als de leidinggevenden.

Verder pleit men voor realistischere doelstellingen op organisatie- en medewerkerniveau. Men gaat ervan uit dat geleerd zal worden van de ervaringen van het verleden om te kunnen komen tot zo realistisch mogelijke afspraken. In het meest ideale geval zouden de doelstellingen 'Bottom up' moeten worden vastgesteld, hoewel men begrijpt dat de organisatie en de medewerkers daar wel rijp voor moeten zijn. De werkgroep lijkt het goed om naar deze ideale situatie te streven als stip op de horizon.

Men wil graag meer aandacht voor competenties, m.n. de competentie 'ondernemerschap', in de HR cyclus. Bovendien wil men meer aandacht voor -niet te beïnvloeden- omgevingsfactoren bij beoordelingen. RGA's zouden op grond van deze omgevingsfactoren tussentijds moeten kunnen worden bijgesteld.

Het belangrijkste verbeterpunt vindt de werkgroep dat de HR cyclus nog niet overall consequent is doorgevoerd. Hier zal op moeten worden gestuurd en zullen de 'puntjes nog op de i moeten worden gezet'.

#### Aanbeveling 4:

- a. Meer aandacht voor doorgroei naar andere functies (in-extern) tijdens functioneringsgesprekken;
- b. Leren van ervaringen met resultaatgerichte afspraken op organisatie- en medewerkerniveau, om tot zo realistisch mogelijke doelstellingen te komen;
- c. Meer aandacht voor competenties en omgevingsfactoren bij beoordelingen;
- d. Voer de HR cyclus consequent door;
- e. Organisatiebrede aandacht voor de competentie 'ondernemerschap'.

### **3.5 Sturing op resultaten/integrale kwaliteit**

Bij sturing dachten wij indertijd aan sturing op de klant (zie bij regie) en op de medewerker. Wij kozen voor sturing zo laag mogelijk in de organisatie met een optimale en betaalbare span-of-control. Integrale kwaliteit hebben we willen bereiken door ervoor te zorgen dat de neuzen één kant op stonden. We vertaalden missie en visie in beleidsplannen, afdelingsplannen, accountplannen, communicatieplannen en persoonlijke ontwikkelplannen van medewerkers.

De medewerkers hebben ervaren dat sturing op resultaten laag in de organisatie goed heeft gewerkt. Er zijn afdelingplannen gemaakt en die zijn vertaald naar RGA's.

De afdelingsplannen zijn echter niet beide vastgesteld en onvoldoende op elkaar afgestemd. Dat kan beter. De sturing op sommige functies, zoals de sociale recherche, is onduidelijk en niet optimaal (zie ook aanbeveling 3c). De samenstelling van de teams maakt sturen niet altijd even effectief (zie aanbeveling 2b). De sturing op inkomensconsulenten m.b.t. zorgklanten komt daardoor niet goed uit de verf (zie aanbeveling 2f). De managementinformatie wordt nog te ad hoc in de loop van het productiejaar verzameld (zie aanbeveling 2<sup>e</sup>).

Om te bezien of de ISD goed op koers ligt en om eventueel bijsturen mogelijk te maken, zou meer gebruik moeten worden gemaakt van benchmarken. De ISD is voornemens om aan een benchmark deel te nemen specifiek van interregionale sociale diensten.

Er is veel aandacht voor het behalen van de noodzakelijke resultaten, soms door tussentijdse (inhaal)projecten op te starten. Naar de mening van de werkgroep is het goed resultaatgericht te werken, maar is het ook goed om verwachtingen aan te passen aan veranderde omstandigheden (recessie) en om grenzen te stellen aan de verwachtingen van opdrachtgevers van de ISD. Meer ervaring met het werken met resultaatafspraken zou tot steeds realistischer afspraken moeten leiden. Dat voorkomt ook ad hoc inhaalacties die belastend zijn voor de organisatie.

#### Aanbeveling 5:

- a. Behoud sturing laag in de organisatie, zeker bij het samenvoegen van twee organisaties met een andere cultuur;
- b. Behoud integrale kwaliteit door doorvertalen van missie/visie in beleidsplannen, afdelingsplannen enzovoorts;
- c. Zorg voor uniformiteit en afstemming binnen de organisatie als het gaat om afdelingsplannen en RGA's;
- d. Volg de resultaten ook aan de hand van benchmarken;
- e. Stel verwachtingen tijdig bij op organisatie- en medewerkerniveau, stel grenzen.
- f. Leg de aansturing van de sociale recherche bij één persoon laag in de organisatie

### **3.6 Investeren voorkant proces**

Met dit uitgangspunt bedoelden we indertijd dat er in het werkproces expliciet aandacht voor de voorkant moest komen, in verband met het adagium 'een goed begin, is het halve werk' en 'voorkomen is beter dan genezen'. Dit belang is in de uitwerking van de werkprocessen goed meegenomen. De praktische uitwerking behoeft nog wel enige verbetering, zoals wellicht ook uit de instroomcijfers 2009 en 2010 moge blijken (zie bijlage).

In de voorkant van het werkproces werkten we nauw samen met het UWV. Dit verliep niet vlekkeloos. Deze samenwerking zal door het vertrek van het UWV sowieso opnieuw moeten worden bekeken. Het vertrek biedt wel de mogelijkheid om het eerste gesprek met de werkcoach en inkomensconsulent in één keer te laten plaatsvinden (zie aanbeveling 1f). Als

het UWV nog fysiek op het werkplein aanwezig zou zijn geweest was dit niet mogelijk geweest, omdat er dan drie functionarissen in gesprek met de klant zouden zijn.

Verder is bij het begin van het werkproces een verbeterde diagnose nodig zoals genoemd bij aanbeveling 2d. Daarnaast is het goed om bij de inrichting van een nieuwe locatie zoveel mogelijk partijen fysiek te laten participeren. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het ROC en uitzendbureaus.

Bovendien is meer kennis van rechtmatigheid nodig bij werkcoaches en meer aandacht voor zorg bij inkomensconsulenten, zoals aangegeven bij aanbeveling 2f en 2h.

Tenslotte is niet bij iedereen duidelijk wie stuurt op de sociale recherche. De werkgroep beveelt aan om één persoon de leiding te geven, laag in de organisatie (zie aanbeveling 5f).

#### Aanbeveling 6:

a. Investeer ook bij een nieuwe organisatie in de voorkant van het proces

b. Laat op een nieuwe locatie zoveel mogelijk relevante partijen fysiek participeren om snelheid van handelen te bevorderen.

### **3.7 Misbruik wordt bestraft**

We hebben bij de start van het project aangegeven dat de ISD een lik-op-stuk beleid hanteert. Opsporen en voorkomen van fraude wordt gefaciliteerd.

In onderstaande tabel vindt u een overzicht van de uitstaande vastgestelde fraudebedragen per jaar, de aantallen fraudegevallen en de gemiddelde te vorderen bedragen per geval.

<b>Overzicht fraude</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Opgeboekt bedrag fraude	796.915,16	499.644,92	570.960,90
Opgeboekt aantal fraude	217	150	250
Gemiddeld opgeboekt fraudebedrag	3.672,42	3.330,97	2.283,84

Uit deze cijfers kunnen we waarschijnlijk concluderen dat het feit dat er meer fraudegevallen worden geconstateerd en de gemiddelde bedragen lager worden, een positief gevolg is van het lik-op-stuk beleid.

Ook dit is een bewijs dat het belangrijk is om te investeren in de voorkant van het proces. Verder wijzen we u op de aanbevelingen over aansturing van de sociale recherche (aanbeveling 5f).

### **3.8 Weging**

Hierboven vindt u allerlei aanbevelingen op basis van de in het projectplan benoemde uitgangspunten. In het algemeen kunnen we stellen dat al deze uitgangspunten relevant en volledig zijn gebleken. Zij hebben richting gegeven aan de inrichting van de organisatie. Veel van wat we ons hebben voorgenomen is gelukt en er zijn nog een aantal verbeteringen te realiseren.

De werkgroep heeft een weging gehangen aan de belangrijkste succes- en faalfactoren. De belangrijkste succesfactor is de het adagium 'de klant centraal'. Verder vindt men de huidige splitsing tussen werk en inkomen iets om vast te houden, alsmede het feit dat de regie op de klant bij de werkcoach is gepositioneerd. Sturing laag in de organisatie en het feit dat er een HR cyclus is, zijn tenslotte de belangrijkste verworvenheden van de afgelopen jaren.

De belangrijkste verbeterpunten (faalfactoren) zijn de afbakening van de gevraagde management informatie, en het feit dat de HR cyclus nog niet overal uniform is doorgevoerd. Als de HR cyclus wordt doorontwikkeld dan zal er ook meer aandacht komen voor ontwikkeling van competenties. Dat en het feit dat er meer gebruik wordt gemaakt van de kwaliteiten van medewerkers wordt door de werkgroep erg belangrijk gevonden. Verder vraagt de werkgroep aandacht voor samenwerking in brede zin en voor organisatiecultuur, zeker met het oog op samenvoeging van twee verschillende organisaties.

## Bijlage 1.

In deze bijlage gaan we iets dieper in op de mogelijke redenen voor het tekort op het i-deel.

### Bestandsontwikkeling

Om een verklaring te vinden voor het verschil tussen het landelijke tekort en het tekort bij de ISD, kijken we nader naar de bestandsontwikkeling, in relatie tot de ontwikkelingen op de regionale arbeidsmarkt.

In onderstaande tabel vindt u de WWB-bestandsontwikkeling bij de ISD t.o.v. Nederland.

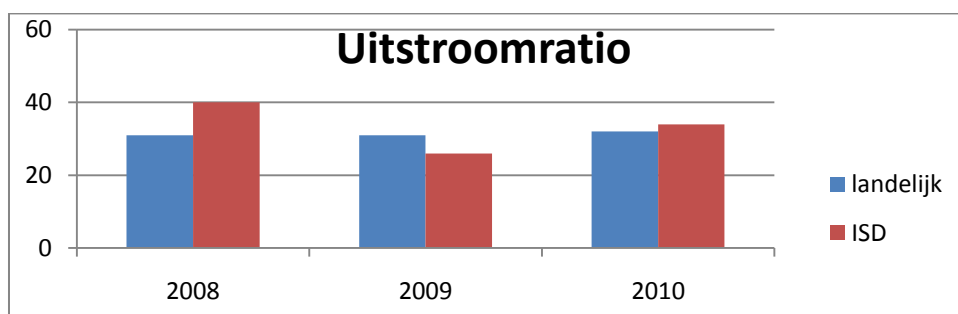
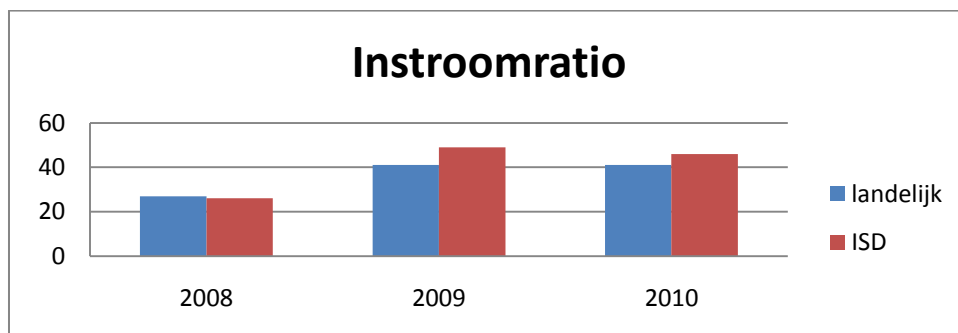
Bron: notitie JvD, tabel 7, mei 2011.

Aantal WWB	Bestandsstijging 2009 t.o.v. 2008*	Bestandsstijging 2010 t.o.v. 2009 *
ISD ML	22,7	16,3
Nederland	9,8	8

\*Percentage gebaseerd op absolute aantallen op 1-1-2009/31-12-2009 en 1-1-2010/31-12-2010 .

### In- en uitstroom

Om bovenstaande bestandsontwikkeling nader te onderzoeken, kijken we ook naar de in- en uitstroomcijfers. U vindt in onderstaande grafieken de in- en de uitstroom als percentage van het bestand op 1 januari van het desbetreffende jaar. Bron: mail JvD, 2-9-2011.



In 2009 en 2010 zien we een hogere instroom, en in 2009 zien we een lagere uitstroom. De stijging van het bestand is hoger dan landelijk gemiddeld. In 2009 was er sprake van een sterke stijging van de werkloosheid, landelijk en regionaal. In 2010 zette een daling van de werkloosheid in. Het feit dat de uitstroom in 2010 toenam t.o.v. de landelijke trend is waarschijnlijk te danken aan extra inspanningen van de ISD.

In het algemeen profiteren werkzoekenden met een korte afstand tot de arbeidsmarkt nl. gewoonlijk eerst van de toegenomen werkgelegenheid. Dat geldt zeker voor 2010.

Werkgevers hebben in de afgelopen crisis wezenlijk anders gereageerd dan voorheen. Meer dan ooit hebben zij geprobeerd om gekwalificeerde vakkrachten in dienst te houden (bron: regionale arbeidsmarktschets UWV, juli 2011). En juist in de Midden-Langstraat is sprake van een relatief grote groep mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, o.a. als het gaat om het opleidingsniveau. Uit onderstaande tabel blijkt dat de Midden-Langstraat een hoog aantal mensen heeft met een laag opleidingsniveau en een laag aantal mensen met een hoog opleidingsniveau (bron: notitie JvD, tabel 1, mei 2011).

Opleidingsniveau (in %)	Nederland	Midden-Langstraat
Laag	31	39,3
Middelbaar	40	40,7
Hoog	28	19,3

Verder blijkt dat de Midden-Langstraat een hoog aantal mensen in het NWW bestand heeft die ouder zijn dan 45 jaar. De aantallen zijn aangegeven in percentages van het NWW bestand op 30-7-2011 (bron: notitie JvD, tabel 5, mei 2011).

Aantal NWW	<27 jaar	27-45 jaar	>45 jaar
WerkpleinML	6,3	34,5	59,4
Nederland	10,6	38,9	50,5

Het effect van de grote afstand tussen aanbod en vraag is ook terug te vinden in de cijfers van het NWW-bestand. De werkgelegenheid is in 2010 vooral gegroeid in de zakelijke dienstverlening, waar juist vraag is naar hoogopgeleide werknemers. In onderstaande tabel wordt de ontwikkeling van het NWW-bestand afgezet tegen de stand van eind 2003. Dan blijkt dat het bestand in de Midden-Langstraat altijd hoger is geweest dan landelijk gemiddeld (bron: notitie JvD, tabel 8, mei 2011).

NWW in	31-12-2003	31-12-2006	31-12-2008	31-12-2010
Werkplein ML	100	91	69	86
Nederland	100	82	61	72