

MASTER

Business process management efficiency verbetering bij het bijstandspoces

Wong, F.Y.

Award date:
2006

[Link to publication](#)

Disclaimer

This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

ARW
2006
BDK

4490

Technische Universiteit Eindhoven
Faculteit Technologie Management

**AFSTUDEEROPDRACHT
EINDRAPPORT**

**Business Process Management
Efficiency verbetering bij het
bijstandsproces**



**niet
uitleenbaar**

Fong Yee Wong 0517337

Begeleider Gemeente
Dhr. L.C. Bosboom
Begeleiders TU/e
Dhr. A.J.M.M. Weijters
Mevr. W. van Eerde

16 november 2006

TBM

Abstract

This report describes the research, executed for the local government office in Son & Breugel. The organisation wants to improve their social security process in terms of process time and output quality. Bottlenecks are analysed and suggestions are made to improve the process. These suggestions are used for redesigning the social security process.

Management Summary

This summary gives a brief explanation of the findings during the research at the local government office in Son and Breugel. The goal of this project is to give recommendations on how the process of social security intern can be improved in terms of process time and output quality.

There are signs that the assignment is a real problem for the municipal organisation:

- The local government of Helmond has eliminated its ROF-je (form to check whether the client still has the right to claim a monthly allowance), because of the high checking time of these forms. Further, many forms were returned to the client, because of false or incomplete information. The municipal organisation of Son and Breugel still uses these forms and has the described problems;
- Many documents are returned to the person who made the document, because they lack of quality.

An analysis of the situation of Son and Breugel is executed to understand where the bottlenecks are. The bottlenecks are listed in chapter 3. The most important bottlenecks are:

- The capacity ratio $\left(\frac{\text{capacity used for executing tasks}}{\text{total capacity}} * 100\% \right)$ of consultants (80,1%) and administration (85,3%) is higher than the optimal norm of 70-75%. This means that the pressure on them is high and may influence the quality of work and health conditions of the employees (stress). On the other hand, the capacity ratio of the reception is low (38,8%), which means that the capacity of the reception is not optimally used;
- The receptionist and employees of the social security counter get interrupted during their work;
- Some reports lack of quality. The report writers must correct their work very often;
- Employees get irritated when the receptionists puts the phones through without announcements;
- Capacity of the employees of the social security counter and consultants is not optimal used when these employees stand at the administration office waiting till administration has booked a case for them in the information system;
- Every new social security client will be assigned to a case manager. The assignment of these clients is not fair, because the consultant with the least working hours has more clients than the other consultants;
- Clients make a lot of mistakes when they fill in the ROF-je. According to the analysis more than 50% of these forms must be returned to the client. This activity (checking and returning the form) is time consuming. When two warnings are given to a client in the same month the consultant must report whether steps will be taken to punish the client for not informing the organisation.

Suggestions are done to eliminate the bottlenecks, like giving the receptionists more (counter) tasks, splitting up the roles of counter employee and report writer, generalising the counter tasks instead of specialising, allowing report writers to book their own cases in the information system, reassigning the clients to a case manager and using status forms instead of ROF-je.

The following three suggestions are developed to a design:

- **Status forms instead of ROF-jes:** a new form is designed with the status of the client on it. Clients have to check whether the status is correct and must answer a few questions (see appendix 1). One expects that this form will reduce checking time and is simpler for clients to fill in;
- Allowing the writers of documents to **book their own cases** in the system is not implementable at the moment. The municipal organisations of Nuenen and Son and Breugel have made a deal that both organisations will use the same rules. The municipal organisation of Nuenen wants to keep the task of booking cases at the administration;
- **Reassigning clients to case managers:** the new assignment takes the working hours and tasks of consultants into account. Further, the consultants must all become generalists, so that there will be no problems when some consultants are not at work. The new assignment is as follows: consultant 1 is responsible for 44 clients, consultant 2 for 35 clients, consultant 3 for 33 clients and consultant 4 for 28 clients. When a new client arrives, the client will be assigned to the case manager with the highest outcome on $\frac{\text{social security execution time of consultant c}}{\text{total number of clients of consultant c}}$.

Voorwoord

Ter afsluiting van mijn vijfjarige opleiding, Technische Bedrijfskunde aan de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e), heb ik de afgelopen 8 maanden een opdracht uitgevoerd voor de gemeentelijke organisatie in Son en Breugel. In die 8 maanden heb ik veel geleerd over de Wet Werk en Bijstand en heb ik mogen ervaren hoe het is om bij een overheidsinstelling te werken. Dit is de eerste keer dat ik fulltime voor een lange periode bij een organisatie zit. Het is een zeer rijke ervaring geweest.

Naast dat ik veel geleerd heb van de opdracht, heb ik ook ervaren dat gezelligheid en ontspanning heel belangrijk is. Ik wil graag een aantal mensen bedanken voor hun inbreng in dit onderzoek, maar ook voor de gezelligheid en ontspanning. Vanuit de gemeentelijke organisatie zijn dit:

- dhr. Bosboom: bedankt voor het mogen uitvoeren van een opdracht bij de gemeentelijke organisatie, maar ook voor de begeleiding en de interesse in de studie;
- Elise Doesburg, Gea Spape, Carla de Jongh, Ank Bachus, Emile de Kimpe, Petra de Vink, Susan Versmissen, Jolie van der Bel, Ellen van den Biggelaar, Simone Derks, Irene Bosman, Dennis Meijers, Wilma van der Meijden en Ralf Huybregts: bedankt voor jullie informatie en inzet;
- Jurgen van Bommel en Martijn Mijs: bedankt voor jullie hulp op het gebied van automatisering gedurende de acht maanden;
- Dhr. Sheikkariem wil ik graag bedanken voor zijn adviezen;
- Dhr. Ruijters wil ik bedanken voor het mogen meekijken bij de receptie en Front Office;
- Tot slot alle medewerkers van de gemeentelijke organisatie: bedankt voor de gezelligheid!

Daarnaast wil ik ook een aantal mensen van de TU/e bedanken:

- Dhr. Weijters en mevrouw van Eerde voor hun begeleiding en feedback;
- Dhr. Kastelein voor zijn adviezen.

Verder zijn er een aantal gemeentes naast Son en Breugel, die bij hebben gedragen aan het onderzoek, namelijk Gemeente Helmond, Eindhoven, Nuenen, Best, Deurne, Heeze-Leende, Oirschot, Reusel-De Mierden, Someren en Veldhoven. Daarnaast heeft Jean-Paul Bakkers (Centric) veel informatie verstrekt over GWS4all, het informatie systeem van de gemeentelijke organisatie Son en Breugel.

Tot slot gaat mijn dank uit naar mijn familie en vrienden. Vooral Yukyee Wong, Mei Yee Wong, Riet Raesens, Wim Raesens, Alex Dijksterhuis, Karin van Engelen, Eddy Chin A Sen, Riky Jansen en Johnny Bernabela hebben mij in die drukke periode gesteund en geholpen. Jongens, bedankt!

Eindhoven, 16 november 2006
Fong Yee Wong

Inhoudsopgave

Abstract	i
Management Summary	ii
Voorwoord	iii
Samenvatting	viii
1 Introductie	1
1.1 Relevantie onderzoek	1
1.2 Wet Werk en Bijstand	1
1.3 Son en Breugel.....	2
1.4 Procesbeschrijving	4
1.4.1 Werkprocesbeschrijving "Aanvraag WWB"	4
1.4.2 Werkproces "Re-integratie cliënten"	5
1.4.3 Werkproces "ROF"	5
1.4.4 Werkproces "Beëindigen periodieke uitkering"	5
1.4.5 Werkproces "Aanvraag bijzondere bijstand"	6
1.4.6 Werkproces "Aanvraag langdurigheidtoeslag"	6
1.5 Betrokken partijen	6
1.5.1 Afdeling Dienstverlening Publiek	6
1.5.2 Afdeling Werk en Samenleving	7
2 Plan van Aanpak	8
2.1 Opdrachtformulering	8
2.2 Ishikawa	8
2.2.1 Mens	9
2.2.2 Machine	10
2.2.3 Methode	11
2.2.4 Milieu (omgeving)	11
2.2.5 Materiaal/input	12
2.3 Afbakening	12
2.4 Probleemformulering.....	12
2.5 Oplossingsrichtingen	13
2.6 Doelen	14
2.7 Deliverables	14
2.8 Onderzoeksvragen.....	14
2.9 Randvoorwaarden.....	15
2.10 Aanpak	15
3 Analyse	16
3.1 Receptie	16
3.1.1 Theoretische model	16
3.1.2 Praktijk	16
3.1.3 Afhankelijkheid andere rollen en groepen	20
3.1.4 Toewijzen nieuwe cliënt	20
3.1.5 Documenten terugsturen	20
3.1.6 Conclusie	20

3.2	Loket Werk en Samenleving	21
3.2.1	Praktijk	21
3.2.2	Theorie versus praktijk	23
3.2.3	Afhankelijkheid andere rollen en groepen	23
3.2.4	Toewijzen nieuwe cliënt	23
3.2.5	Documenten terugsturen	23
3.2.6	Conclusie	24
3.3	Consulenten	25
3.3.1	Praktijk	25
3.3.2	Theorie versus praktijk	27
3.3.3	Afhankelijkheid andere rollen en groepen	27
3.3.4	Toewijzen nieuwe cliënten	27
3.3.5	Documenten terugsturen	27
3.3.6	Conclusie	28
3.4	Administratie	28
3.4.1	Praktijk	28
3.4.2	Theorie versus praktijk	30
3.4.3	Afhankelijkheid andere rollen en groepen	30
3.4.4	Toewijzen nieuwe cliënten	30
3.4.5	Documenten terugsturen	30
3.4.6	Conclusie	31
4	Ontwerpkeuze	33
4.1	Receptie	33
4.1.1	Het afhandelen van een telefoongesprek	33
4.1.2	Rollen telefoniste en baliemedewerker	34
4.2	Loket Werk en Samenleving	35
4.2.1	Specialiseren of generaliseren werkzaamheden Werk & Samenleving en burgerzaken..	35
4.2.2	Rollen rapporteur en loketmedewerker	36
4.2.3	Case aanmaken voor bestaande cliënten	36
4.2.4	Nieuwe cliënt aanmaken	37
4.3	Consulenten	38
4.3.1	Cliënten herverdelen onder de consulenten	38
4.4	Administratie	39
4.4.1	ROF-jes	39
4.5	Keuze verantwoording ontwerp	40
5	Ontwerp	41
5.1	Het ROF-jesproces	41
5.1.1	Het statusformulier	41
5.1.2	Invulinstructies en introductiebrief	42
5.1.3	Huidige proces versus ontwerp	42
5.1.4	Kosten en baten	42
5.1.5	Implementatie	42
5.2	Cases aanmaken voor bestaande cliënten	42
5.3	Caseload verdelen	43
5.3.1	Huidige proces versus ontwerp	45
5.3.2	Kosten en baten	45
5.3.3	Implementatie	46
6	Conclusies en aanbevelingen	47
6.1	Conclusies	47
6.2	Aanbevelingen	50

7 Literatuurlijst	51
Bijlage 1 Afkortingen en definities	I
Afkortingen.....	I
Definities.....	I
Bijlage 2 Procesmodellen	III
Bijlage 3 Rollen en groepen bij WWB	X
Bijlage 4 Bewerkingstijden proces WWB, bijzondere bijstand en langdurigheidtoeslag	XIII
Bijlage 5 Ishikawa-diagram	XV
Bijlage 6 Bewerkingstijden	XVI
Receptie.....	XVII
Loket Werk en Samenleving.....	XIX
Bijlage 7 Analyse ontwerp receptie	XXV
Aannemen van één binnenkomend telefoontje.....	XXV
Het aannemen van meerdere binnenkomende telefoontjes.....	XXVI
Het melden aan de balie.....	XXVI
Afhandelen telefoon en balie-cliënt.....	XXVII
Rollen baliemedewerker en telefoniste.....	XXVIII
Bijlage 8 Rapporten retour	XXX
Bijlage 9 Onderdelen rapport bijzondere bijstand en aanvraag WWB	XXXIII
Bijlage 10 Analyse ontwerp loket Werk en Samenleving	XXXIV
Specialiseren of generaliseren.....	XXXIV
Volgorde toekennen cliënten aan loket.....	XXXV
Volgorde cliënten aan de loketten bepalen.....	XXXVI
Meldingssysteem (cliënt aan het loket).....	XXXVII
Wachtruimte cliënten.....	XXXVIII
Rollen rapporteur en loketwerkzaamheden.....	XXXVIII
Case aanmaken voor bestaande cliënten.....	XXXIX
Aanmaken van nieuwe cliënten.....	XL
Veranderen tekst standaard documenten GWS4all.....	XLI
Kassasysteem.....	XLI
Bijlage 11 Analyse ontwerp consulenten	XLIII
Meer standaardformulieren.....	XLIII
Controlerende rol van de voorgaande taak.....	XLIII
Case-afhandeling of taak-afhandeling.....	XLIV
Cliënten herverdelen onder de consulenten.....	XLIV
Bijlage 12 Afwijking ROF-je	XLVI

Algemene gegevens ROF-je	XLVI
Vraag 1	XLVII
Vraag 2	XLVII
Vraag 3	XLVII
Vraag 4	XLVIII
Vraag 5	XLVIII
Vraag 6	XLVIII
Vraag 7	XLVIII
Vraag 8	XLIX
Vraag 9	XLIX
Vraag 10	XLIX
Vraag 11	XLIX
Vraag 12 tot en met 15	L
Bevindingen	L
<i>Bijlage 13 Analyse ontwerp administratie</i>	<i>LI</i>
ROF-jes	LI
ROF-jes op alfabetische volgorde leggen	LII
Hercontrole ROF-jes en administratieve verwerkingen	LII
<i>Bijlage 14 Huidige ROF-je</i>	<i>LIV</i>
<i>Bijlage 15 Status- en wijzigingsformulier</i>	<i>LVI</i>
<i>Bijlage 16 Introductiebrief</i>	<i>LX</i>
<i>Bijlage 17 Invulinstructies</i>	<i>LXI</i>
<i>Bijlage 18 Toewijzen van cliënten: oud en nieuw procesmodel</i>	<i>LXII</i>
<i>Bijlage 19 Taakverantwoordelijke werkwijze toekennen casemanager aan nieuwe cliënt</i>	<i>LXIV</i>

Samenvatting

Elk jaar selecteert de gemeentelijke organisatie van Son en Breugel een proces, dat ze nader laten onderzoeken hoe het beter ingericht kan worden. Dit jaar is het Wet Werk Bijstand (WWB) proces geselecteerd. De gemeentelijke organisatie hanteert de 4K's bij dit soort onderzoeken: kwaliteit, klantgerichtheid, kostenbewustzijn en kortere doorlooptijd/bewerkingstijd. De focus bij dit onderzoek ligt bij kortere bewerkingstijd en kwaliteit van de gewenste output.

Opdracht en probleemformulering

De opdracht van dit afstudeeronderzoek is als volgt:

Geef aan op welke manier de efficiency van het proces van de Wet Werk en Bijstand van Gemeente Son en Breugel verbeterd kan worden, in termen van bewerkingstijd en gewenste output, rekeninghoudend met de regels beschreven in de Wet.

Er is gekeken of de opdracht wel een probleem is voor de organisatie: is de bewerkingstijd wel te lang en de output ongewenst? Er zijn in de praktijk aantoonbare aanwijzingen dat het inderdaad een probleem is. Er worden hier twee voorbeelden genoemd:

- Gemeente Helmond heeft het ROF-je (Rechtmatigheidsonderzoeksformulier) afgeschaft, omdat er veel fouten gemaakt worden bij het invullen van het formulier en het controleren van het ROF-je veel tijd kost. Op het moment dat het formulier onjuist en/of onvolledig ingevuld wordt door de cliënt, wordt het ROF-je teruggestuurd. Dit kost extra bewerkingstijd. Om de bewerkingstijd te verkorten, is Gemeente Helmond overgestapt op statusformulieren. Het resultaat is dat er minder fouten gemaakt worden en de controle van het formulier veel minder tijd kost. De bijstandsccliënten in Son en Breugel moeten nog steeds maandelijks een ROF-je inleveren;
- Er worden veel documenten (rapporten en beschikkingen) teruggestuurd in het proces. Vooral documenten Bijzondere Bijstand Incidenteel en Aanvraag WWB voldoen vaak niet aan de gewenste kwaliteit. Elke keer dat een document teruggestuurd wordt, moet het aangepast worden (extra bewerkingstijd) en opnieuw collegiaal getoetst worden (extra bewerkingstijd).

De opdracht is breed gehouden, omdat er in het begin nog geen aantoonbare bewijzen waren waar de knelpunten lagen. Echter, de opdracht is wel te breed om binnen acht maanden volledig te kunnen analyseren, ontwerpen en implementeren. Hierdoor is getracht om met behulp van een Ishikawa-diagram alle mogelijke oorzaken in kaart te brengen en vervolgens de kernoorzaken te onderscheiden van de minder belangrijke oorzaken. Een probleemformulering is tot stand gekomen. De probleemformulering richt zich op de kernoorzaken van de opdracht en zal als leidraad dienen voor de rest van het onderzoek:

De efficiency van het proces WWB intern is niet optimaal in termen van tijd, door de vele communicatiemomenten in het proces, de onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden van de medewerkers en de kwaliteit van de output van de subprocessen.

Met proces WWB intern wordt de volgende subprocessen bedoeld: het aanvraagproces, de rechtmatigheidsonderzoeken, de uitstroom van uitkeringen, aanvraag bijzondere bijstand en aanvraag langdurigheidtoeslag. Bij dit onderzoek zijn de volgende subafdelingen betrokken: receptie, loket Werk en Samenleving, consultants en administratie.

Analyse

Bij de analyse is gekeken waar de knelpunten liggen. Er zijn tijdsmetingen gedaan om achter de bewerkingstijd van de taken, de bezettingsgraad van de verschillende subafdelingen en tussentijden van de bewerkingen van de receptie en loket Werk en Samenleving te komen. Daarnaast is gekeken of de theoretische werkprocesbeschrijvingen afwijken van de praktijk en waarom ze afwijken. De afhankelijkheid tussen de verschillende rollen is in kaart gebracht. Er wordt bij de consultant gekeken hoe een nieuwe WWB-client een casemanager toegewezen krijgt en hoe momenteel de huidige werkverdeling uitziet. Tot slot wordt het aantal retour gestuurde documenten geanalyseerd.

Receptie

De belangrijkste knelpunten bij de receptie zijn:

- Langere bewerkingstijd, kleinere tussentijd als receptionist de vragen zelf beantwoordt;
- Hogere capaciteit nodig bij overige medewerkers als de receptionist de vraag niet beantwoordt;
- Meer tijdelijke werkdruk en stress bij werkwijze 1 (zie Tabel 1);
- Lagere bezettingsgraad van de receptioniste als de receptionist de vragen niet zelf beantwoordt;
- Telefoon onnodig lang laten doorrinkelen als de medewerker er niet is wanneer men de telefoon direct doorschakelt. Het gesprek kan eventueel ook ongelegen komen voor de collega;
- Langere wachttijd voor cliënt aan de balie met afspraak als telefoon rinkelt.

De receptioniste heeft voornamelijk als hoofdtak het afhandelen van binnenkomende telefoongesprekken. Hiervoor is geen werkprocesbeschrijving aanwezig. Voor het afhandelen van telefoongesprekken worden twee verschillende werkwijzen gehanteerd (zie Tabel 1).

	Werkwijze 1	Werkwijze 2
Beantwoorden van de vraag van cliënt	collega	receptie
Aankondigen doorschakelen gesprek	nee	ja
Alle gesprekken één voor één afhandelen	nee	ja
Gemiddelde bewerkingstijd (uur:min:sec)	0:00:28	0:01:05
Standaarddeviatie bewerkingstijd (uur:min:sec)	0:00:16	0:00:32
Gemiddelde tussentijd zonder 0:00:00 (uur:min:sec)	0:02:00	0:01:36
Standaarddeviatie tussentijd zonder 0:00:00 (uur:min:sec)	0:02:18	0:02:43
Bezettingsgraad telefoon (%)	27,1	44,9

Tabel 1: conclusie receptie telefoonwerkzaamheden

Werkwijze 1 vergt de minste tijd van de receptioniste. Dit is terug te zien in de bewerkingstijd, tussentijd en bezettingsgraad (werkwijze 1 = 27,1% en werkwijze 2 = 44,9%). Ook als de bewerkingstijd omgerekend wordt naar de bewerkingstijd per cliënt, blijft de bewerkingstijd van werkwijze 1 (0:00:35) lager dan die van werkwijze 2 (0:01:05).

Aan de andere kant verbetert werkwijze 2 wel de service van zowel de cliënt, als de collega's en is er een lagere werkdruk. De cliënt wordt vaker direct afgehandeld door de receptioniste. Daarnaast hoort de cliënt ook van de receptioniste of de medewerker wel of niet aanwezig is, zodat er ook niet een gevoel heerst dat men onnodig aan de lijn gehouden wordt. De medewerkers van de gemeentelijke organisatie worden dan ook minder vaak onderbroken tijdens hun werkzaamheden, waardoor de efficiency verbetert (minder opstarttijd).

Werkwijze 1 is beter voor de receptie, omdat de bewerkingstijd beperkt blijft en in principe ook meer cliënten afgehandeld kunnen worden in de beschikbare tijd. Verder hoeft de receptioniste minder kennis te hebben, omdat zij de cliënt direct doorschakelen naar een medewerker met specialistische kennis. Werkwijze 2 is echter voor de situatie in Son en Breugel beter, omdat de beschikbare tijd beter benut wordt. Daarnaast creëert het veel meer rust bij de collega's, omdat ze minder vaak gestoord worden. Deze werkwijze neemt werk uit handen van mensen, die wel een hoge bezettingsgraad hebben. Bij de werkzaamheden is de receptioniste afhankelijk van de cliënt (wanneer zij zich melden) en van de collega's (bereikbaarheid).

Loket Werk en Samenleving

De volgende knelpunten zijn gevonden bij loket Werk en Samenleving:

- Irritaties bij cliënten wegens doorsturen van cliënt naar ander loket;
- Medewerkers worden regelmatig onderbroken bij hun werkzaamheden door de telefoon of cliënt aan het loket;
- Wachttijd en onoptimale capaciteitsbenutting van de rapporteur door het inboeken van cases;
- Wachttijd en onoptimale capaciteitsbenutting van de rapporteur door het inboeken van cliënten.

De medewerkers van loket Werk en Samenleving voeren ook werkzaamheden uit naast WWB, bijzondere bijstand en langdurigheidtoeslag. Aan de hand van de tijdsmetingen is geprobeerd om in te schatten hoeveel tijd WWB in beslag neemt. De taken, die met dit onderzoek te maken hebben, kosten het minste tijd. Alleen rekening houden met de drie belangrijkste taken, behoort 26,1% van de tijd tot de taken WWB, bijzondere bijstand en langdurigheidtoeslag. Daarnaast is opgevallen dat een cliënt toch redelijk frequent aan het verkeerde loket staat. In principe kost dit niet veel tijd voor de medewerkers, maar creëert wel extra wachttijd voor de cliënt.

Gezien de gemiddelde tussentijd wordt ingeschat dat het maken van rapporten en beschikkingen gemiddeld gezien ongeveer vier keer onderbroken zal worden door cliënten, die aan het loket staan. Hierdoor wordt er extra opstarttijd gecreëerd.

De bezettingsgraad van de medewerkers loket Werk en Samenleving is 67,0%. Dit is kleiner van de norm van 70-75%, wat inhoudt dat er voldoende capaciteit is gebaseerd op de metingen.

Deze medewerkers zijn afhankelijk van de cliënten (wanneer ze komen en hoeveel vragen ze hebben), maar ook van de administratie. Administratie moet namelijk nieuwe cliënten en cases in het systeem boeken voor de medewerkers loket Werk en Samenleving, als zij een rapport en beschikking Bijzondere bijstand incidenteel of periodiek moeten maken. Om ervoor te zorgen dat ze meteen aan de slag kunnen, blijven ze bij de administratie staan wachten totdat het gebeurd is. Naast het inboeken van cases, geeft de administratie de cliënten de opdracht om zich te melden bij loket Werk en Samenleving op het moment dat er iets niet in orde is met het ROF-je.

De twee documenten, waar afdeling Dienstverlening Publiek voor verantwoordelijk is, (bijzondere bijstand incidenteel en periodiek) scoren allebei hoog op het gebied van aantal rapporten retour sturen. Op het moment dat een rapport teruggestuurd wordt, treedt er een feedbackloop in werking, wat extra bewerkingstijd betekent. Bijzondere bijstand periodiek is slechts gebaseerd op twee metingen. Dit percentage is mogelijk teveel op toeval gebaseerd. Van rapporten bijzondere bijstand incidenteel zijn meer metingen bekend. De gemeentelijke organisatie hoopt dat het nieuwe systeem Proces Kennis Ondersteuning (een deel van) de veel voorkomende problemen oplost, die zijn geanalyseerd. Hierdoor wordt er besloten om voorlopig geen aandacht te besteden aan dit probleem.

Consulenten

Voor consulenten gelden de volgende knelpunten en zijn gebaseerd op metingen en geschatte bewerkingstijden:

- Hoge bezettingsgraad door de werkzaamheden, die de consulent uitvoert;
- Wachtijd en onoptimale capaciteitsbenutting van de rapporteur door het inboeken van cases;
- Wachtijd en onoptimale capaciteitsbenutting van de rapporteur door het inboeken van cliënten;
- Oneerlijke verdeling van cliënten onder de consulenten;

De taken van de consulent kosten, over het hele proces gezien, de meeste tijd. Gezien de hoeveelheid capaciteit en de hoeveelheid werk is het wel te begrijpen dat de bezettingsgraad (80,1% = hoger dan norm 70-75%) zo hoog is. Over het hele proces gezien, ligt er het meeste werk bij de consulenten (hoge bewerkingstijden). Er is hierdoor ook een hoge werkdruk bij de consulenten.

De tussentijden zijn hier niet berekend, omdat de bijstandsconsulent niet het eerste aanspreekpunt is voor de cliënt. Hierdoor hebben zij de planning van hun werkzaamheden voornamelijk in eigen hand. Er zijn enkele verschillen gevonden tussen de werkprocesbeschrijvingen en de praktijk. De werkprocesbeschrijvingen zijn gebaseerd op de handelingen met het oude systeem AS400. Daarnaast kregen de consulenten, toen de werkprocesbeschrijving gemaakt werden, hulp van een stagiair administratief medewerker. Na afronding van haar stage, hebben de consulenten zelf die taken weer uitgevoerd.

De consulent krijgt vaak te maken met cliënten, administratie en rapporteurs. De cliënt is verantwoordelijk voor het aanleveren van de juiste informatie om een goed besluit te kunnen nemen op het recht en hoogte van de uitkering. De administratie maakt nieuwe cases en cliënten aan voor de consulent en wijzen als er een nieuwe cliënt is een casemanager toe aan de cliënt. Net als voor de medewerkers van loket Werk en Samenleving geldt dat consulenten vaak bij de administratie wachten totdat de case ingeboekt wordt, omdat het anders lang kan duren voordat ze aan de case kunnen beginnen. Verder wordt er regelmatig gecommuniceerd tussen de administratie en consulent over het ROF-je van de cliënt. Aan de hand van die informatie moet de consulent actie ondernemen. Verder bepalen rapporteurs in een bepaalde mate hoeveel werk een toetsers heeft. Op het moment dat de kwaliteit van de rapporten niet gewenst is, worden de rapporten teruggestuurd en moeten de rapporten weer opnieuw getoetst worden.

Als er gekeken wordt naar hoe de totale cliëntbestand onder de consulenten verdeeld is, kan er geconcludeerd worden dat het geen eerlijke en handige verdeling is. De consulent met de minste uren heeft wel het meeste werk in haar werkvoorraad zitten. Hierdoor is de druk bij die consulent extra hoog. Om al het werk toch af te krijgen, nemen andere consulenten soms werk van die persoon over. Maar omdat consulent 3 wel de casemanager is, moet ze wel op de hoogte zijn van alle zaken omtrent de cliënt. Hierdoor vindt er een extra overdrachtsmoment plaats tussen de rapporteur en casemanager.

Er wordt regelmatig een case aanvraag WWB teruggestuurd naar de rapporteur. Dit kost extra bewerkingstijd door de feedbackloop. Er zijn voor het terugsturen verschillende redenen opgegeven.

De reden, die het meest voorkomt, is een niet juist bedrag/berekening. Dit probleem wordt mogelijk door de implementatie van PKO verholpen.

Administratie

De volgende knelpunten zijn gevonden bij de subafdeling administratie:

- Hoge bezettingsgraad door de werkzaamheden, die de administratie uitvoert;
- Hoge bewerkingstijd door teveel onjuist en/of onvolledig ingevulde ROF-jes;

In eerste instantie lijkt het net alsof het proces Bijzondere bijstand de meeste capaciteit nodig heeft van de administratieve medewerkers, omdat de taak administratieve afhandeling (0:22:13) meer tijd kost dan de andere taken van het proces bijzondere bijstand. Echter, door het hoge retourpercentage van rapportage bijzondere bijstand incidenteel moet de bewerkingstijd van rapport en beschikking maken/verbeteren omgerekend worden naar per case, waardoor de gemiddelde bewerkingstijd van rapport en beschikking maken/verbeteren per case uitkomt op 0:28:59. De bewerkingstijd van rapport en beschikking maken/verbeteren is wel gebaseerd op een schatting, omdat er niet genoeg metingen waren om daar een gemiddelde van te kunnen bepalen.

Omdat de administratie in principe niet de eerste opvang is voor vragen van cliënten, is de tussentijd van de verschillende bewerkingen van de administratie niet berekend.

De bezettingsgraad van de administratieve medewerkers (85,3%) komt boven de norm van 70-75% uit. Er was een sterke Hawthorne effect aanwezig bij de metingen. Maar ondanks het effect wordt ingeschat dat de werkelijke bezettingsgraad toch boven de norm uitkomt.

De administratie is afhankelijk van zowel de cliënt (ROF-je), als de medewerkers van loket Werk en Samenleving (nieuwe cases en cliënten aanmaken) en consulenten (nieuwe cases en cliënten aanmaken en administratieve verwerking). Daarnaast gebeurt het toewijzen van nieuwe cliënten aan een casemanager ook door de administratie.

Gekeken naar het ROF-je kan gezegd worden dat het percentage ROF-jes, dat de gemeentelijke organisatie terug had mogen sturen (51,8%), hoog is. De fouten, verder opgesplitst per vraag, geeft als beeld dat de fouten voornamelijk bij 4 vragen voorkomen, namelijk vragen 10, 3, 4 en 15. Aan de ene kant is het niet duidelijk dat een vraag uit meerdere subvragen bestaat, maar ook zijn niet alle vragen even duidelijk. Ook is het zo dat er een vermoeden bestaat dat de cliënt af en toe maar wat invult, omdat ze het antwoord niet weten, maar er voor de rest ook niks met het antwoord gedaan wordt, omdat de administratieve medewerkers geen toegang hebben tot bijvoorbeeld SUWI-net.

Er moet verder ook opgemerkt worden dat er maandelijks weinig wijzigingen plaatsvinden op het ROF-je. De enige twee vragen, die mogelijk maandelijks wijzigen, zijn vragen 9 en 10. Deze vragen gaan over het inkomen van respectievelijk de kinderen en de aanvrager.

Ontwerpvoorstellen

Er worden verschillende voorstellen gedaan om de knelpunten in het proces te elimineren, namelijk:

- Het hanteren van werkwijze 1 in plaats van 2 bij de receptie om de beschikbare capaciteit beter te benutten, het werk bij collega's weg te halen (die een hoge bezettingsgraad hebben), rust te creëren bij de andere medewerkers en irritaties te verminderen;
- Extra taken voor de receptie en extra ondersteuning door collega's op het moment dat het druk wordt. Dit voorstel wordt gedaan om ervoor te zorgen dat de capaciteit van de receptioniste beter benut wordt, betere service verleend wordt aan de cliënten en de tijdelijke werkdruk afneemt voor de receptioniste;
- Generaliseren van de taken bij loket Werk en Samenleving in plaats van specialiseren, zodat het werk eerlijk verdeeld wordt onder de loketmedewerkers en betere service verleend wordt aan de cliënten;
- Het opsplitsen van de rollen van loketmedewerker en rapporteur bij loket Werk en Samenleving in plaats van dat de medewerkers beide rollen tegelijk moeten vervullen. De opstarttijd wordt verkort, er kan geen onduidelijkheid ontstaan wie de loketcliënt moet helpen en de capaciteit wordt beter benut;
- Het aanmaken van cases door de rapporteur laten doen in plaats van administratie. De capaciteit van de rapporteur wordt beter benut, er hoeft geen opdracht geschreven te worden en ook niet teruggekoppeld worden als de opdracht niet duidelijk is, rapporteurs kunnen meteen aan spoedeisende cases beginnen en de looptijd wordt geëlimineerd;
- Er wordt aangeraden om het aanmaken van nieuwe cliënten bij de administratie te laten, omdat dit toch een ingewikkelder taak is en de nieuwe cliënten op een eerlijke manier onder de consulenten verdeeld moeten worden;

- Het opnieuw verdelen van de cliënten onder de consultants met als voornaamste redenen de werkvoorraad eerlijk verdelen onder de consultants en voorkomen dat er informatie overgedragen moet worden aan de casemanager;
- Het invoeren van een statusformulier/gegevensverklaring in plaats van een ROF-je om het aantal onjuist en/of onvolledig ingevulde formulieren te verminderen en de controletijd te reduceren.

Er is gekozen om de statusformulieren (ontwerp), het aanmaken van cases (ontwerp en implementatie) en het opnieuw verdelen van de cliënten onder de casemanagers (ontwerp en implementatie) verder uit te werken.

Ontwerp en implementatie **Statusformulier (gegevensverklaring)**

Er is onder andere gekeken naar hoe andere gemeentes hun rechtmatigheidsonderzoeken hebben ingericht. Aan de hand van alle vragen is gekeken of de vragen van belang zijn bij het bepalen of de cliënt recht heeft op een uitkering en hoe hoog de uitkering moet zijn. Alleen deze vragen zijn meegenomen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen vaste en variabele gegevens. Van de vaste gegevens wordt de status op het formulier vermeld. De informatie van de variabele gegevens wordt verkregen door vragen te stellen. Het concept statusformulier is uitgewerkt en er is aan de betrokkenen (zowel intern als extern) om feedback gevraagd. De laatste versie van de gegevensverklaring staat in bijlage 15. In bijlage 16 staat een introductiebrief, die verstuurd kan worden naar de cliënten om hen op de hoogte te brengen van de veranderingen. De invulinstructies staan in bijlage 17. Er wordt ingeschat dat de baten groter zullen zijn dan de kosten, omdat het statusformulier maandelijks werk bespaart voor de consultant en administratie. De implementatie kost een eenmalige investering van de applicatiebeheerder en de administratie moet wel maandelijks de twee vellen aan elkaar nieten om te voorkomen dat één van de vellen kwijt raakt. Na implementatie moet de gemeentelijke organisatie wel controleren of de gegevensverklaring de controletijd en het aantal teruggestuurde formulieren verminderd heeft door het aantal verstuurde oproepbrieven te bekijken.

Case aanmaken door rapporteur

Het aanmaken van cases door rapporteurs is systeemtechnisch gezien mogelijk, alleen is het probleem wel dat er afspraken zijn gemaakt met de gemeentelijke organisatie van Nuenen dat Nuenen en Son en Breugel dezelfde regels hanteren. Nuenen heeft aangegeven dat ze het aanmaken van cases bij de administratie willen laten. Hierdoor is dit ontwerp niet verder uitgewerkt.

Caseloadverdeling

De nieuwe verdeling van de cliënten onder de consultants houdt rekening met het aantal beschikbare uren (netto-uren) en taken van de consultant. Er is besloten om generalisten van de consultants te maken, omdat ze momenteel tegen het probleem aanlopen dat als de consultant, die alle statushouders afhandelt, afwezig is, al zijn werk blijft liggen omdat niemand anders het werk kan doen. Er worden drie categorieën onderscheiden, omdat de ene categorie meer werk kost dan de anderen:

- Alleenstaande (rechtmatigheid en doelmatigheid controleren van één persoon);
- Echtparen (rechtmatigheid en doelmatigheid controleren van twee personen);
- Overig (het inkomen van de kinderen kan invloed hebben op de toeslag van de ouder(s)).

De verdeling ziet er als volgt uit (Tabel 2):

	Consulent			
	1	2	3	4
WWB-uitvoering uren	939,7	739,0	703	601
Alleenstaande	22	17	17	14
Echtparen zonder kinderen	11	9	8	7
Overig	11	9	8	7
Totaal aantal cliënten	44	35	33	28

Tabel 2: caseloadverdeling nieuwe situatie met twee toetsers

Er wordt aangeraden om de maat $\frac{\text{WWB - uitvoering consulent c}}{\text{totaal aantal cliënten consulent c}}$ te gebruiken voor het toewijzen van een casemanager. Er wordt dan nog steeds rekening gehouden met het aantal beschikbare uren en het voorkomt dat de consulent met het minst aantal beschikbare uren weer overbelast raakt. Het opnieuw verdelen van de cliënten is een eenmalige gebeurtenis. De consulenten moeten wel allemaal zich gaan verdiepen in de nieuwe cliënten. Het toewijzen van een casemanager is wel een ingewikkelder taak geworden, maar er is wel een eerlijke werkverdeling en men voorkomt wel dat er weer een consulent overbelast raakt en werk moet overdragen aan een collega-consulent.

1 Introductie

In dit rapport wordt het afstudeeronderzoek beschreven, dat is uitgevoerd bij de gemeentelijke organisatie in Son en Breugel. Allereerst wordt beschreven wat de aanleiding van het onderzoek was voor de gemeentelijke organisatie. Vervolgens wordt er gekeken naar wat de opdracht is. Deze opdracht wordt later in hoofdstuk 2 uitgebreider behandeld.

Om te begrijpen wat de opdracht precies inhoudt, is eerst achtergrondinformatie gezocht. Er is gekeken naar wat Wet Werk en Bijstand inhoudt en op hoeveel mensen de Wet van toepassing is in Gemeente Son en Breugel.

De uitvoering van de verschillende processen, die met de opdracht te maken hebben, wordt daarna besproken. Er wordt gekeken naar het proces van de aanvraag, re-integratie, rechtmatigheidsonderzoeksformulier (ROF), beëindiging van de periodieke uitkering, bijzondere bijstand en langdurigheidtoeslag

Tot slot wordt er gekeken welke partijen overwegend bij het proces betrokken zijn: afdeling Dienstverlening Publiek en afdeling Werk en Samenleving.

1.1 Relevantie onderzoek

Op 1 april 2004 werd de gemeentelijke organisatie van Son en Breugel gereorganiseerd. Afdelingen zijn samengevoegd (onder andere Sociale Zaken, Onderwijs en Welzijn), er is een Front Office ontstaan (die bepaalde taken van de Back Office heeft overgenomen), en er zijn verschillende functies bijgekomen. De recente aanschaf van een nieuw systeem op de afdeling Werk en Samenleving heeft veel veranderingen teweeg gebracht. De organisatie en werkprocessen zijn in 2 jaar tijd aangepast. Hierdoor is de vraag vanuit de gemeentelijke organisatie gekomen om een keer naar het Wet Werk en Bijstandsproces (WWB-proces) te kijken: hoe kan de efficiency van het proces verbeterd worden. Het werk kan mogelijk sneller uitgevoerd worden. In principe krijgt de gemeentelijke organisatie 8 weken de tijd om een bijstandsuitkering toe- of af te wijzen. Uit jaarlijkse Rijkscontrole blijkt dat dit gehaald wordt. Dit zal dan ook niet het doel van dit onderzoek zijn. Wat wel het doel is, is het verkorten van de bewerkingstijd: kijken hoe in een bepaalde tijd meer werk voltooid kan worden. Daarnaast speelt kwaliteit van de output van het proces een rol, omdat dat bepalend kan zijn hoe vaak een bewerking uitgevoerd moet worden.

Ondanks dat de gemeentelijke organisatie een non-profit organisatie is, spelen de kosten toch een belangrijke rol bij deze opdracht. Door de landelijke invoering van de Wet Werk en Bijstand in 2004 hebben alle gemeentelijke organisatie een grote financiële verantwoordelijkheid gekregen. De gemeentelijke organisatie ontvangt voor zowel het uitbetalen van de uitkeringen, als het begeleiden van mensen naar een baan, een budget. De doelmatigheid is een belangrijker aspect geworden dan eerst. Het is sinds de invoering van de nieuwe wet niet meer zo vanzelfsprekend dat de uitgaven voor de bijstandsuitkering door het Rijk vergoed wordt. Als er meer uitgegeven wordt aan uitkeringen, dan dat het Rijk beschikbaar heeft gesteld, moeten de gemeentelijke organisaties het verschil zelf betalen. Hierdoor speelt het kostenaspect een belangrijke rol.

Van de vooraf gedefinieerde 4K's van de gemeentelijke organisatie (kwaliteit, klantgerichtheid, kostenbewustzijn en kortere doorlooptijd/bewerkingstijd) zal het tijdsaspect de hoogste prioriteit krijgen, gevolgd door de kwaliteit. Bij de implementatie zal gekeken worden naar de kosten.

De opdracht, die met de gemeentelijke organisatie overeengekomen is, ziet er als volgt uit:

Geef aan op welke manier de efficiency van het proces van de Wet Werk en Bijstand van Gemeente Son en Breugel verbeterd kan worden, in termen van bewerkingstijd en gewenste output, rekeninghoudend met de regels beschreven in de Wet.

1.2 Wet Werk en Bijstand

Wet Werk en Bijstand (WWB) werd op 1 januari 2004 ingevoerd. Deze wet vervangt de oude Algemene Bijstandswet (ABW). Een van de belangrijkste aanpassingen van de nieuwe wet is dat de gemeentelijke organisaties zelf verantwoordelijk zijn voor de WWB. De overheid bepaalt per gemeente een *bijstandsbudget* en een *re-integratiebudget*. Van het bijstandsbudget wordt de bijstand betaald. De bijstandsuitgaven kunnen hierdoor niet meer gedeclareerd worden bij de overheid. Het re-integratiebudget is bedoeld om de kosten voor de begeleiding van bijstandsgerechtigden, die ze nodig hebben om sneller aan werk te komen, te betalen. De focus van

de nieuwe wet is om de bijstandsgerechtigden sneller aan het werk te helpen. De mensen kunnen wel bijstand krijgen, maar ze moeten er wel iets voor terugdoen. Voordat er gekeken wordt of ze recht hebben op bijstand, wordt eerst geprobeerd hen aan werk te helpen. [1]

Bijstand is bedoeld om de mensen met geen/weinig inkomen en vermogen tijdelijk financieel te ondersteunen, zodat ze maandelijks hun basisbehoeften kunnen betalen. Hierbij wordt wel gekeken of de persoon van het inkomen en vermogen van de eventuele partners en/of huisgenoten kan leven. Of men recht heeft op bijstand is afhankelijk van een aantal voorwaarden, waaraan voldaan moet worden:

- Men woont rechtmatig in Nederland;
- Men heeft geen of niet voldoende (gezamenlijk) inkomsten;
- Men bezit geen of weinig (gezamenlijk) vermogen;
- Men heeft geen recht op een andere uitkering om in zijn inkomsten te voorzien. [1]

Om recht te houden op bijstand, moet er wel een tegenprestatie komen van de bijstandsaanvrager:

- De aanvrager moet juiste en volledige informatie verstrekken over zijn situatie;
- De aanvrager moet actief naar werk zoeken (onder andere minimaal één sollicitatieactiviteit per week);
- De aanvrager moet het aangeboden werk accepteren.

Op het moment dat er bewezen kan worden dat de aanvrager zich niet aan de verplichtingen gehouden heeft, kan dit consequenties hebben voor de uitkering. [2]

Om de kansen op werk voor de aanvrager te vergroten, kan besloten worden om deel te nemen aan een re-integratietraject. Dit houdt in dat de aanvrager met behoud van uitkering cursussen of een opleiding kan gaan volgen.

Naast gewone bijstand kan ook bijzondere bijstand aangevraagd worden. Bijzondere bijstand is bedoeld voor alle mensen met een laag inkomen en met weinig of geen eigen vermogen om de noodzakelijke, extra uitgaven die het gevolg zijn van bijzondere omstandigheden, te betalen. Het moet wel zo zijn dat deze kosten nergens anders vergoed kunnen worden. [2]

Verder kan ook een langdurigheidstoeslag aangevraagd worden. Deze toeslag is bedoeld voor mensen tussen de 23 en 65 jaar, waarvoor onder andere geldt dat:

- Gedurende 5 jaar ononderbroken het inkomen nooit hoger is geweest dan de bijstandsnorm;
- Gedurende 5 jaar geen arbeidsinkomsten ontvangen heeft;
- Voldoende geprobeerd heeft om werk te vinden.

Voor de precieze wet kan [3] geraadpleegd worden.

1.3 Son en Breugel

Son en Breugel is een dorp met in 2004 meer dan 15.000 inwoners. In eerste instantie bestond Son en Breugel uit twee gemeenten. In 1810 werden de gemeente Son en gemeente Breugel samengevoegd tot één gemeente. [4]

Bijstandsuitkering WWB	Aantal huishoudens met bijstandsuitkeringen	140
	- Uitkeringsduur < 12 maanden	25
	- Uitkeringsduur ≥ 12 maanden	115
	Aantal nieuw toegekende bijstandsuitkeringen	45
	Aantal beëindigde bijstandsuitkeringen	35
Budget en uitgaven	Verschil budget en uitgaven bijstandsuitkering	-€30.486
	Verschil budget en uitgaven arbeidsre-integratie	€112.505
Fraude	Aantal geconstateerde fraudegevallen	10
	Totaalbedrag geconstateerde fraude	€900
Bijzondere bijstand	Totale uitgaven	€59.684
Terugval	Aantal terugval	5

Tabel 3 : WWB gegevens Son en Breugel 2004

Eind 2004 waren er 420 geregistreerde werkzoekenden bij het CWI uit Son en Breugel. Over 2004 zijn de volgende gegevens bekend (zie Tabel 3). [5]

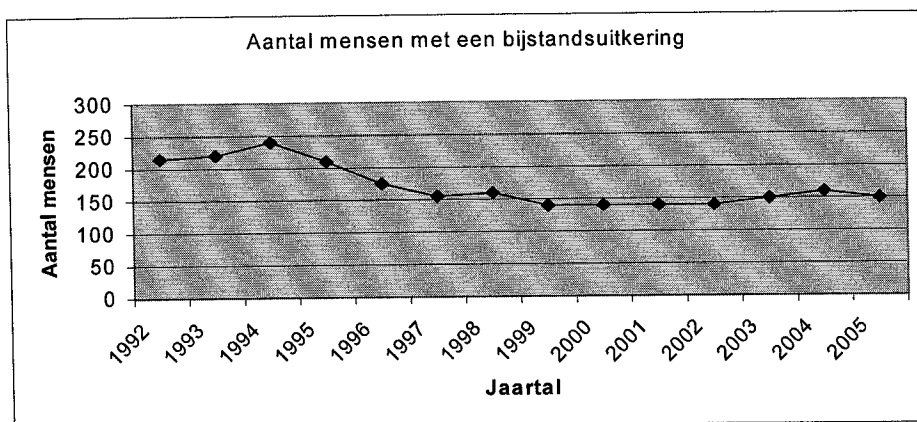
Bij Tabel 3 horen de volgende aantekeningen:

- **Aantal geconstateerde fraude:** af en toe geven mensen wel eens onjuiste informatie op. Aan de hand van de verkregen informatie zouden de cliënten mogelijk recht kunnen hebben op een uitkering, terwijl in de echte situatie het recht op een uitkering vervalt. Het aantal keren dat zoiets geconstateerd wordt (dus niet bij het aantal mensen waarbij fraude geconstateerd wordt), wordt verstaan onder het aantal geconstateerde fraudegevallen. Dit getal is afgerond op tientallen;
- **Terugval:** met terugval wordt bedoeld dat men binnen 12 maanden weer afhankelijk wordt van een bijstandsuitkering, nadat de uitkering beëindigd is.

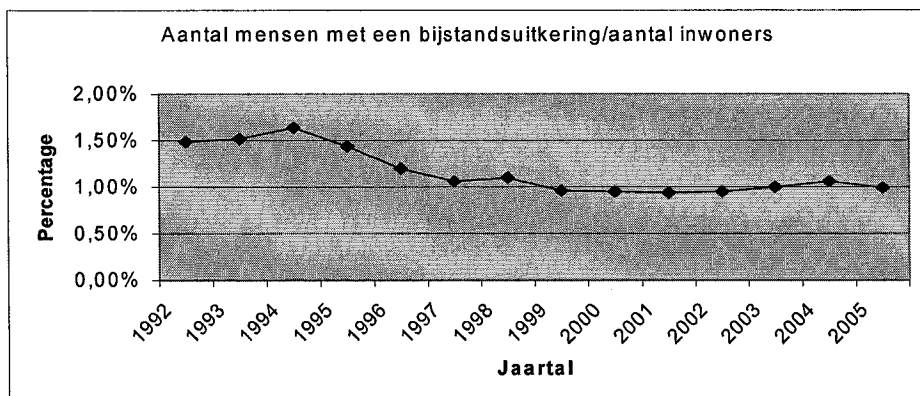
Jaar	Aantal personen met bijstandsuitkering	Aantal inwoners	Procentueel
1992	215	14.422	1,49%
1993	220	14.457	1,52%
1994	240	14.599	1,64%
1995	210	14.571	1,44%
1996	175	14.627	1,20%
1997	155	14.630	1,06%
1998	160	14.493	1,10%
1999	140	14.543	0,96%
2000	140	14.717	0,95%
2001	140	14.819	0,94%
2002	140	14.805	0,95%
2003	150	15.017	1,00%
2004	160	15.070	1,06%
2005	150	15.139	0,99%

Tabel 4 : verhouding aantal mensen met bijstandsuitkering en aantal inwoners Son en Breugel

In Tabel 4 [6] staat het aantal mensen in Son en Breugel weergegeven met een bijstandsuitkering (zie ook Figuur 1) en het aantal inwoners in Son en Breugel. Daarnaast is ook het percentage berekend van het aantal mensen met een uitkering ten opzichte van het aantal inwoners (zie ook Figuur 2).



Figuur 1: aantal mensen met een bijstandsuitkering



Figuur 2: aantal bijstandsuitkeringen/aantal inwoners

1.4 Procesbeschrijving

De procesbeschrijvingen, die hieronder gegeven worden (met uitzondering van aanvraag bijzondere bijstand en aanvraag langdurigheidtoeslag) zijn samenvattingen van de werkprocesbeschrijvingen, die de gemeentelijke organisatie in 2005 heeft goedgekeurd. De procesmodellen staan weergegeven in bijlage 2, de rollen en groepen in bijlage 3 en de bewerkingstijden in bijlage 10. In hoofdstuk 3 komen deze processen in de analyse nog uitgebreid aan bod.

1.4.1 Werkprocesbeschrijving “Aanvraag WWB”

Het aanvragen van WWB (Wet Werk en Bijstand) geschiedt door een melding van de cliënt bij het CWI (Centrum voor Werk en Inkomen). Allereerst wordt gekeken of er passend werk is voor de cliënt. Als dat er niet is, wordt een eerste beoordeling gemaakt of de cliënt recht heeft op een uitkering. Als dit het geval is, krijgt de cliënt een aanvraagformulier mee. Een adviseur maakt een afspraak met de cliënt. De cliënt moet dan het aanvraagformulier en de benodigde bewijsstukken meenemen. Een overdrachtsdossier wordt gemaakt en wordt overgedragen aan de uitkerende instantie, in dit geval de Gemeente [7].

Er komt een aanvraag binnen van de cliënt op Gemeente Son en Breugel. De administratieve medewerker verstuurt een ontvangstbevestiging naar de cliënt. Het dossier van het CWI wordt voorzien van een uniek identificatienummer. Basisadministratie gegevens worden in het cliënt volgsysteem geboekt. De verzamelde gegevens, met eventueel een oud cliëntendossier, wordt overhandigd aan de consulent. De consulent checkt of de informatie juist en volledig is.

Er wordt een uitnodiging gestuurd naar de cliënt voor een intakegesprek. Indien van toepassing, wordt er tegelijkertijd om aanvullende informatie gevraagd. Het gesprek wordt voorbereid: de verzamelde informatie wordt doorgenomen. Bij het gesprek wordt besproken wat er allemaal verwacht wordt van de cliënt. Re-integratiemogelijkheden worden besproken. Er vindt nog een controle plaats of alle benodigde informatie juist en volledig is. Als dit niet het geval is, wordt een hersteltermijn aangeboden om alsnog de benodigde juiste gegevens aan te leveren. Er kan ook besloten worden om spontaan een huisbezoek af te leggen.

Verder wordt er gecontroleerd of de cliënt rechtmatig de aanvraag heeft gedaan. De consulenten moeten uiteindelijk beoordelen of de cliënt recht heeft op een uitkering. Het advies wordt in een rapport vastgelegd. Er wordt ook een beschikking gemaakt om het oordeel aan de cliënt kenbaar te maken. Het advies wordt getoetst. Alle relevante documenten worden aan een collega consulent (de toetsers) voorgelegd. De toetsers bekijkt de aanvraag opnieuw. Als beide consulenten met hetzelfde advies komen, wordt bij toekenning van de aanvraag het advies overgenomen. Als beide consulenten met een verschillend advies komen, moeten ze onderling overleg plegen en wordt opnieuw de rechtmatigheid beoordeeld. Wanneer beide consulenten tot hetzelfde besluit komen, ondertekent het afdelingshoofd de beschikking.

De toekenning van de uitkering wordt administratief afgehandeld. Er wordt een cliëntdossier gevormd. Wanneer de cliënt recht heeft op een uitkering, wordt de uitkering in de betalingrun opgenomen. Bij

een negatief oordeel wordt dit verwerkt in het cliënt volgsysteem. Tot slot wordt het dossier gearhiveerd.

Indien men het vermoeden heeft dat de cliënt fraudeert, wordt de sociale recherche ingeschakeld. Een bijzonder onderzoek wordt gestart. Dit wordt allemaal teruggekoppeld aan het CWI (zie Figuur 3 en Figuur 4). [8]

1.4.2 Werkproces “Re-integratie cliënten”

De re-integratieconsulent bekijkt maandelijks van een aantal cliënten welke re-integratiemogelijkheden er zijn. Gegevens over de cliënt worden verzameld en de consulent plant er een gesprek mee. Er wordt ook meteen gekeken of de cliënt de volgende bewijsstukken heeft geleverd: inschrijfkart en sollicitatieactiviteiten. Er wordt een voorlopige diagnose en een definitieve diagnose vastgesteld. Er kan besloten worden dat de cliënt niet deel hoeft te nemen aan een re-integratietraject, omdat men verwacht dat de cliënt in staat is om zelfstandig aan werk te komen. Ook kan dat besluit genomen worden, omdat er belemmeringen zijn om deel te nemen aan een re-integratietraject. Er kan echter ook besloten worden om de cliënt wel deel te laten nemen aan een re-integratietraject om de kans op werk te vergroten.

Er wordt een rapport gemaakt over de gestelde diagnose en advies. Het rapport wordt daarna getoetst door een toetsers en bij goedkeuring gegeven aan de administratieve medewerker om het te verwerken. Op grond van het diagnosegesprek wordt een trajectplan voor de cliënt ontwikkeld. Dit bespreekt de consulent met het re-integratiebureau en de cliënt en bij goedkeuring wordt het ondertekend door alle drie de partijen.

De consulent schrijft een rapport over zijn bevindingen en geeft advies over welk trajectplan de cliënt moet volgen. Het advies wordt door een collega consulent getoetst. Het rapport wordt vervolgens overgedragen aan de administratie en de beschikking wordt door het afdelingshoofd ondertekend. De beschikking wordt verzonden en samen met het trajectplan gearhiveerd. De administratie zorgt voor de administratieve afwikkeling, zoals de betaling van het re-integratiebureau. Om het trajectplan te beoordelen, ontvangt de consulent minstens één keer per drie maanden het voortgangstrajectplan (zie Figuur 3 en Figuur 5). [9]

1.4.3 Werkproces “ROF”

Maandelijks levert de cliënt een rechtmatigheidsonderzoeksformulier (ROF) in. Aan de hand van de verstrekte gegevens wordt bekeken of er nog meer gegevens opgevraagd zullen worden.

Op het moment dat de administratieve medewerker het ROF-je heeft ontvangen, wordt gecontroleerd of de verstrekte gegevens juist en volledig zijn. Als er informatie ontbreekt, wordt de cliënt alsnog verzocht om de informatie te verstrekken. Als de cliënt niet binnen de gestelde termijn reageert, kan er een herinneringsbrief gestuurd worden. De cliënt moet dan binnen 5 dagen reageren. Wanneer structureel de informatie onvolledig is, wordt de consulent ingeschakeld voor een heronderzoek. De informatie wordt geverifieerd en gevalideerd. Als er geen sprake is van mutaties of onduidelijkheden, wordt de uitkering gedeblokkeerd en ongewijzigd voortgezet. Bij mutaties of onduidelijkheden wordt de informatie overgedragen aan de consulent (zie Figuur 3 en Figuur 6). [10]

1.4.4 Werkproces “Beëindigen periodieke uitkering”

Er komt een signaal binnen dat de cliënt geen recht heeft op een uitkering. Op basis van de aard van het signaal kijkt de consulent of een beëindigingonderzoek of heronderzoek wordt ingesteld. De uitkering wordt geblokkeerd per eerstvolgende mogelijkheid. Indien er een re-integratie is gestart wordt deze ook beëindigd. Uitkeringsgegevens worden verzameld.

Aan de cliënt wordt nog door middel van een brief om aanvullende gegevens gevraagd om de juiste beëindigingsdatum van de uitkering en de juiste standen van de tegoeden en vorderingen te kunnen bepalen. Er kan eventueel nog een herinneringsbrief gestuurd worden met een hersteltermijn indien de gevraagde gegevens niet op tijd ontvangen zijn.

De reden en datum van beëindiging wordt bepaald. Er worden afspraken gemaakt over de afdoening van de beëindiging. Openstaande begeleidingscontacten worden afgehandeld.

Er wordt een advies opgesteld over de beëindiging van de uitkering. Hiervan wordt een rapport gemaakt en een conceptbeschikking. De beschikbare informatie wordt vervolgens aan een collega consulent gegeven, zodat die de case kan toetsen op verschillende aspecten. Indien beide consulenten tot dezelfde conclusie komen, wordt het advies overgenomen. Als beide consulenten niet tot hetzelfde advies komen, moeten beide consulenten met elkaar overleggen totdat ze met hetzelfde besluit komen.

Het afdelingshoofd ondertekent de beschikking en een definitieve beëindigingbeschikking wordt gemaakt. Deze wordt verzonden naar de cliënt.

De verzamelde documenten en het rapport worden in de hiervoor bestemde zwarte map opgeborgen. Het uitkeringsdossier wordt aangepast en de betalingen uit de betalingsrun gehaald bij het beëindigen van de uitkering. Het dossier wordt verder gearhiveerd (zie Figuur 3 en Figuur 7). [11]

1.4.5 Werkproces "Aanvraag bijzondere bijstand"

De aanvraag voor bijzondere bijstand wordt ingediend bij afdeling Dienstverlening Publiek loket Werk en Samenleving. Hier probeert men van tevoren in te schatten of de aanvraag ingediend wordt. Bijzondere bijstand kan zowel door WWB-cliënten als niet-WWB-cliënten aangevraagd worden. Omdat er van de WWB-cliënten een persoonlijk dossier beschikbaar is, vullen zij een verkorte aanvraagformulier in. De niet-WWB-cliënten vullen een lange versie in.

Bij de aanvraag dient een juist en volledig ingevulde formulier ingeleverd te worden met de daarbij behorende bewijsstukken (zoals kopie bankafschrift, waar de betaling van de nota op staat, factuur, etc.). Als er iets ontbreekt of als het formulier niet goed ingevuld is, moet de cliënt het herstellen. Zodra alles goed ingevuld is, maakt één van de medewerkers van loket Werk en Samenleving er een rapport en beschikking van. Deze documenten worden getoetst. Als zowel de toetser als de rapporteur het met elkaar eens zijn wordt het administratief verwerkt. In het andere geval worden zowel het rapport als de beschikking teruggestuurd en aangepast totdat beide partijen het eens zijn (zie Figuur 8).

1.4.6 Werkproces "Aanvraag langdurigheidtoeslag"

Cliënten kunnen een aanvraag voor langdurigheidtoeslag indienen bij loket Werk en Samenleving. Daar worden cliënten geadviseerd over de aanvraag. Men probeert van tevoren in te schatten of iemand er recht op heeft. Als de persoon er geen recht op heeft, wordt een negatief advies gegeven. Hiermee probeert men te voorkomen dat er onnodig veel rapporten geschreven moeten worden. Dit houdt niet in dat de cliënt geen aanvraag mag indienen. In principe heeft elke cliënt recht op het indienen van een aanvraag.

Op het moment dat de aanvraag ingediend is, controleert de loketmedewerker of het formulier juist en volledig ingevuld is en of alle bewijsstukken aanwezig zijn. Onder bewijsstukken wordt onder andere verstaan een kopie van een geldig legitimatiebewijs van de aanvrager, bankafschriften van de aanvrager en eventueel partner en waardepapieren. Als er iets niet in orde is of ontbreekt, krijgt de cliënt de aangeleverde spullen terug en moet de cliënt het later juist en volledig weer inleveren.

Als alles wel juist en volledig is, gaat de aanvraag met de bewijsstukken in een mapje en wordt het naar de consulenten gebracht op de afdeling Werk en Samenleving. De consulenten maken er een rapport en beschikking van. Daarin staat of de langdurigheidtoeslag wel of niet wordt toegekend. Het rapport en de beschikking worden getoetst. Indien de toetser het met het besluit eens is, wordt het besluit door de administratie verwerkt. Anders gaat het rapport weer terug naar de rapporteur en wordt het rapport en de beschikking aangepast (zie Figuur 10).

1.5 Betrokken partijen

Bij het proces zijn twee afdelingen direct betrokken. Naast de afdeling Werk en Samenleving, speelt de afdeling Dienstverlening Publiek een belangrijke rol bij het WWB-proces (zie Figuur 10).

1.5.1 Afdeling Dienstverlening Publiek

In eerste instantie worden de cliënten opgevangen door de receptie. Zij wijzen de cliënten door naar het loket, dat gericht is op hun zaken.

Een van de loketten is onder andere gericht op Sociale Zaken/Werk en Samenleving. In principe zijn deze medewerkers het eerste aanspreekpunt van de cliënt. Daar kunnen mensen komen voor alle informatie over onder andere uitkeringen. Aanvragen van onder andere bijzondere bijstand worden

hier ingediend en het loket bekijkt de informatie ook. Het is de bedoeling dat de loketmedewerkers elkaar in de toekomst kunnen vervangen (het generalistenmodel). Dit houdt in dat ze ook op de hoogte moeten zijn van de zaken van de andere loketten.

1.5.2 Afdeling Werk en Samenleving

De meeste mensen, die betrokken zijn bij het WWB-proces, horen bij de afdeling Werk en Samenleving. Dit zijn de volgende subafdelingen:

- Beleidsmedewerkers;
- Inkomensconsulenten (met als extra rol toetsers);
- Re-integratieconsulent;
- Administratieve medewerkers;
- Senior medewerker beleidsuitvoering;
- Afdelingshoofd.

Beleidsmedewerkers zijn verantwoordelijk voor het procesbeleid. De wet geeft in grote lijnen weer wat de regels zijn, waar de gemeentelijke organisaties zich aan moeten houden. De beleidsmedewerkers moeten vastleggen hoe de gemeentelijke organisatie om gaat met de vrijheden van het Rijk. Er wordt vastgelegd hoe het proces eruit komt te zien en wie waar voor verantwoordelijk is. Maar ook wordt aangegeven in welke situatie welke regeling geldt. Het beleid moet zo beschreven worden dat er niet teveel/geen ruimte is voor eigen interpretatie. Het moet eenduidig zijn, zodat er onderling geen verschil ontstaat tussen de verantwoordelijke mensen.

Inkomensconsulenten nemen besluiten op het gebied van Wet Werk en Bijstand, Inkomensvoorziening Oudere en gedeeltelijk Arbeidsongeschikte Werkloze werknemers (IOAW), Inkomensvoorziening Oudere en gedeeltelijk Arbeidsongeschikte gewezen Zelfstandigen (IOAZ) en Wet KinderOpvang (WKO). Net als de loketmedewerkers geven zij voorlichting aan de cliënten: de makkelijke zaken worden door afdeling Dienstverlening Publiek afgehandeld, de moeilijkere vragen zijn voor de afdeling Werk en Samenleving. Verder kan het besluit, toetsen, bezwaar & beroep en de daarbij horende rapportages tot het taakveld van een inkomensconsulent horen.

Adviezen over re-integratie worden gegeven door de re-integratieconsulent. Zij bepaalt op welke trede van de re-integratieladder de cliënt zich bevindt. Aan de hand daarvan wordt bepaald of de cliënt moet deelnemen aan een re-integratietraject en eventueel aan welk re-integratietraject.

De administratieve medewerkers zijn verantwoordelijk voor de administratieve verwerking van de uitkeringen, WVG (Wet Voorzieningen Gehandicapten) en debiteuren. Verder is er een applicatiebeheerder aangesteld, die verantwoordelijk is voor het onderhoud van de verschillende systemen en documenten.

De senior medewerker beleidsuitvoering is zowel een interne controleur als een kwaliteitsmedewerker. Een interne controleur moet eenmaal per jaar verantwoording afleggen aan het Rijk. Er wordt een steekproef genomen en gecontroleerd of de gemeentelijke organisatie zich aan de regels houdt. De kwaliteitsmedewerker kijkt naar het proces hoe het uitgevoerd wordt en hoe het verbeterd kan worden. Het afdelingshoofd is eindverantwoordelijk voor de resultaten van het proces. Hij ondertekent de beschikkingen, die naar de cliënt gaan.

2 Plan van Aanpak

In het vorige hoofdstuk is gekeken naar de reden van de opdracht. In dit hoofdstuk wordt de opdrachtformulering uitgebreider behandeld. Omdat de opdracht te algemeen en te groot is om in 8 maanden volledig te behandelen, wordt gekeken naar de mogelijke oorzaken en hoe groot het effect is van de oorzaak op het probleem. Bij de afbakening wordt geprobeerd om een lijst te maken van de meest belangrijke oorzaken, zodat de kern van het probleem wordt opgelost. Aan de hand van de afbakening wordt de probleemdefinitie geformuleerd. De doelen en deliverables worden geformuleerd aan de hand van de probleemdefinitie. De vragen, die beantwoord zullen worden om de doelen en deliverables te bereiken, staan geformuleerd onder het kopje onderzoeksvragen. Er zijn een aantal voorwaarden, waaraan de situatie moet voldoen, om de implementatie uit te kunnen voeren. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf, waarin staat hoe het onderzoek uitgevoerd is.

2.1 Opdrachtformulering

In hoofdstuk 1 staat de overeengekomen opdrachtformulering met de gemeentelijke organisatie:

Geef aan op welke manier de efficiency van het proces van de Wet Werk en Bijstand van Gemeente Son en Breugel verbeterd kan worden, in termen van bewerkingstijd en gewenste output, rekeninghoudend met de regels beschreven in de Wet.

De opdrachtformulering is breed gehouden, omdat er geen concrete aanwijzingen zijn waar de mogelijke oorzaken kunnen zitten. Hierdoor wordt er na de opdrachtformulering nog een probleemformulering gedefinieerd, waarin specifiek wordt aangegeven wat er aangepakt zal worden. Met gewenste output wordt een output van een document bedoeld, dat geaccepteerd is in het proces, zodat het document niet verbeterd hoeft te worden.

2.2 Ishikawa

Met behulp van een Ishikawa diagram kunnen de mogelijke oorzaken van een gevolg weergegeven worden [12]. Bij een Ishikawa diagram wordt getracht met brainstormen erachter te komen hoe het proces verbeterd kan worden. Naast brainstormen kan observeren ook helpen om een eerste indruk te krijgen. Een veel gebruikte classificatie bij Ishikawa is de 5M-methode:

- Bij **mens** wordt gekeken welke persoonlijke aspecten invloed kunnen hebben op het mogelijk verminderen van de bewerkingstijd;
- Omdat het proces waar naar gekeken wordt geen fysieke producten genereert, heeft het proces niet veel met **machines** te maken. Wel is het zo dat er een nieuw informatie systeem, genaamd GWS4all, net geïmplementeerd is en dat er daar veel tijd in geïnvesteerd wordt;
- Bij **methode** draait het om de manier waarop het proces uitgevoerd wordt;
- Onder **milieu** wordt omgeving verstaan. De omgeving kan een rol spelen bij de bewerkingstijd. Er kunnen omgevingsfactoren zijn, die van buitenaf invloed uitoefenen op het proces;
- Het proces heeft geen **materiaal** nodig om het proces te kunnen starten. Wel is het zo dat het proces gevoed wordt door informatie. Maar er zijn verder ook nog hulpmiddelen, exclusief machines en personeel, die tijdvertragend kunnen werken.

Het gevolg waar naar gekeken wordt, is als volgt

Het proces gaat gepaard met teveel (bewerkings)tijd.

Er is hier bewust voor bewerkingstijd gekozen, omdat de gemeentelijke organisatie voor het besluit van een bijstandsuitkering 8 weken de tijd krijgt. De besluiten worden ook binnen deze periode genomen. Daardoor heeft het geen zin om naar de doorlooptijd te kijken. Als de bewerkingstijden van de afzonderlijke taken verminderd kunnen worden, zou men in een bepaald tijdsbestek meer werk af kunnen handelen. Dit zou de productiviteit vergroten en de efficiency verbeteren. Verder wordt hier aangenomen dat als de output niet "gewenst" is, er een feedbackloop volgt, waardoor de bewerkingstijd weer vergroot wordt.

Uit analyse blijkt dat de bewerkingstijd te lang is. Enkele voorbeelden zijn:

- Veel taken moeten vaker dan één keer uitgevoerd worden, omdat de kwaliteit van de documenten niet optimaal is;

- Er is aan andere gemeentes gevraagd hoe ze bepaalde taken uitvoeren. De gemeentelijke organisatie van Helmond heeft bijvoorbeeld aangegeven dat ze vroeger ROF-jes gebruikten. Vanwege de vele fouten, die er gemaakt werden door de cliënten en de hoge controletijd, zijn ze overstapt naar een statusformulier. Een statusformulier is een formulier, waarop de gegevens van de cliënt voorgedrukt staan zoals de cliënt in het systeem bekend is, zodat de cliënten geen invulfouten kunnen maken. Dit heeft het aantal fouten verminderd en ook de controletijd. De gemeentelijke organisatie van Son en Breugel werkt momenteel nog steeds met ROF-jes. Deze twee voorbeelden worden, net als de andere redenen waarom de bewerkingstijd te lang is, verder behandeld in hoofdstuk 3.

2.2.1 Mens

- **Niet volledig getraind:** het personeel heeft geen tot niet voldoende training gehad om de werkzaamheden, die tot de functie behoren, goed uit te kunnen voeren:
 - o **Nieuw personeel:** sommige medewerkers zitten nog niet zo lang bij Sociale Zaken. Ze zijn nog niet voldoende getraind om alle taken uit te kunnen voeren;
 - o **Nieuw systeem:** het personeel is momenteel nog niet goed genoeg getraind om zelfstandig met het systeem om te kunnen gaan. Regelmatig wordt de hulp van de applicatiebeheerder ingeroepen, maar ook moeten ze vaak zelf uitzoeken hoe het werkt;
- **Onvoldoende capaciteit:** bij ziekte of verlof is er mogelijk op de subafdelingen onvoldoende capaciteit:
 - o **Personeel heeft teveel werk/generalisatie:** gemeente Son en Breugel heeft maar een klein cliëntenbestand. Hierdoor zijn er ook relatief weinig mensen betrokken bij dit proces. Het proces is sterk gegeneraliseerd. Nadelen van generalisatie is dat het werk vaak niet efficiënt uitgevoerd wordt. Er zit geen routine in de uitvoering, zodat men er vaak langer over doet dan iemand die gewend is om alleen enkele taken uit te voeren:
 - Door de verschuiving van het personeel naar een andere (sub)afdeling en het vervangen van het personeel met nieuw personeel met minder uren, hebben sommige personeelsleden teveel werk. Hierdoor is er sprake van overbelasting;
 - Sommige personen moeten teveel alleen doen. Het zou effectiever zijn als sommige taken door iemand anders overgenomen zouden worden;
 - De applicatiebeheerder heeft teveel werk. Naast zijn eigen administratieve werkzaamheden, is hij ook applicatiebeheerder. Door de invoering van GWS4all zitten er nog veel fouten in GWS4all. Niet alles functioneert zoals het hoort te werken. Deze problemen zullen de komende periodes veel aanwezig zijn;
 - o **Afhankelijkheid bij afwezigheid:** sommige functies worden maar door één persoon ingevuld:
 - Bij afwezigheid van de applicatiebeheerder is er op gemeente Son en Breugel geen vervanger voor hem. Wel is afgesproken dat de applicatiebeheerder van Nuenen zijn taken overneemt. Maar die wordt niet zo snel ingeschakeld;
 - Er is slechts één re-integratieconsulent. Er is geen vervanger bij afwezigheid van de re-integratieconsulent;
- **Verschillende inzichten:** ieder persoon kan anders tegen een bepaalde case aankijken. De één let meer op details dan de ander. Hoe meer er op details gelet wordt, des te meer tijd het kost. Maar aan de andere kant is de kwaliteit van het werk vaak wel beter;
- **Communicatie:** communicatie tussen het personeel is niet optimaal. Er wordt niet altijd informatie doorgegeven aan elkaar bij afwezigheid. Mensen zijn niet altijd op de hoogte van wat er allemaal speelt op de vloer;
- **Taken ander overnemen:** de medewerkers nemen regelmatig wel eens werk over van een ander:
 - o **Cliënt:** soms moet het personeel taken van een cliënt overnemen, omdat de cliënt niet in staat is om het zelf uit te voeren. Te denken valt bijvoorbeeld aan niet-Nederlands sprekende mensen. Omdat zij de taal niet goed spreken en de formulieren te moeilijk zijn, helpt de consulent hen wel eens bij het invullen van de formulieren. Ook komt het wel eens voor dat er cliënten naar Son en Breugel verhuizen en niet zo goed weten waar ze overal terecht kunnen voor hulp;
 - o **Collega:** er worden ook wel eens taken van een collega overgenomen. Dit kan verschillende redenen hebben. Sommige taken moeten op tijd uitgevoerd worden. Maar ook kan het voorkomen dat er een gevoel heerst dat het werk beter uitgevoerd wordt, als die persoon het zelf doet;
- **Onbegrip voor elkaars werk:** men heeft het gevoel dat het personeel weinig begrip toont voor elkaars werk. Dit komt onder andere, doordat men niet goed weet wat de ander allemaal doet;

- **Extra werk nieuw IS (Informatie Systeem):** er zitten veel schermen in het nieuwe systeem. Het lijkt net alsof er meer in het nieuwe systeem geklikt worden dan in het oude systeem. Daarom denkt men dat men meer tijd kwijt is met het nieuwe systeem dan met het oude systeem;
- **Kennis:** voor sommige taken is bepaalde kennis nodig, waardoor niet iedereen alles kan uitvoeren. Hierdoor kunnen bepaalde taken alleen maar door een paar mensen gedaan worden. Dit veroorzaakt een extra belasting bij die mensen;
- **Teveel telefoonverkeer:** er zijn momenten geweest dat er een heleboel telefoontjes binnenkwamen op een bepaalde subafdeling en dat het personeel daardoor telkens afgeleid werd. Sommige telefoontjes waren dan eigenlijk ook niet voor die persoon bedoeld. Maar ook schakelt men ook wel eens telefoontjes door naar collega's bij afwezigheid;
- **Geen duidelijke structuur van het proces:** door de reorganisatie, zwangerschapsverlof en het nieuwe systeem is er veel veranderd in de taakverdeling tussen de personeelsleden. Nu is het niet helemaal duidelijk wie wat moet doen en hoe het uitgevoerd moet worden. Er bestaan wel duidelijke werkprocesbeschrijvingen, maar de uitvoering wijkt in praktijk af van de beschrijvingen:
 - o **Onduidelijke aanpak werk:** het is de bedoeling dat de administratieve medewerkers de gewone administratie van zowel de uitkeringen, WVG, als de debiteuren kunnen uitvoeren. Het is alleen niet duidelijk hoe ze het werk gaan verdelen: alle werkzaamheden eerlijk onderling verdelen of de verantwoordelijkheid van één onderdeel bij één persoon leggen;
 - o **Onduidelijk grens verantwoordelijkheid:** er is niet overal een duidelijke scheiding van wie wat moet doen. Hierdoor krijgt men af en toe het gevoel dat anderen werk uitvoeren wat niet tot hun takenpakket behoort. Maar ook komt het wel eens voor dat sommigen het werk aan anderen over laten;
 - o **Naleven werkafspraken:** er wordt van tevoren (werk)afspraken gemaakt, maar daar wordt niet altijd aan gehouden. Hierdoor ontstaan irritaties;
- **Zoeken naar dossiers/info:** het zoeken naar informatie of dossiers kan een tijdrovende activiteit zijn. Informatie kan namelijk op vier plekken liggen: 1) bij Interne Zaken, 2) in de hangmappen in de kast, 3) in de kast op de plank of 4) bij administratie. Het is namelijk niet zo dat de informatie in de hangmappen altijd up-to-date is.

2.2.2 Machine

- **Kosten-baten input IS:** er heerst een gevoel dat GWS4all alleen maar veel geld kost. Dit komt deels doordat iedereen het oude systeem gewend is en ze met het nieuwe systeem geen tot weinig ervaring hebben. Maar aan de andere kant komt het ook door het feit dat nog niet alles geïmplementeerd is en men niet zo goed weet wat men ervan kan verwachten:
 - o **PKO:** PKO staat voor Proces Kennis Onderstuening. Er wordt getwijfeld aan de toegevoegde waarde van PKO. Men denkt dat het in principe alleen maar extra tijd kost, omdat men meer gegevens moet invoeren;
 - o **Management Module:** er moet extra input gegenereerd worden voor de Management Module. Momenteel wordt er aan het nut van de Management Module getwijfeld en dus ook aan het nut van het extra invoeren van de gegevens. Er zijn verschillende soorten cliënten, die elk een bepaalde werkbelasting hebben. Men is bang dat er alleen maar naar de doorlooptijd of bewerkingstijd gekeken en geen rekening gehouden wordt met type case;
- **Problemen nieuw IS:** er zijn veel problemen met het nieuwe systeem. Kinderziektes van het systeem worden niet of heel langzaam opgelost. Er moet veel aan het systeem veranderd worden, maar er is te weinig capaciteit om het allemaal te kunnen realiseren:
 - o **Incorrecte gegevens:** de data, die in het systeem staat, komen niet altijd overeen met de werkelijkheid;
 - o **Niet alles operationeel:** momenteel zijn ze bezig met de implementatie van GWS4all. Het systeem ligt er regelmatig uit, waardoor bepaalde werkzaamheden niet uitgevoerd kunnen worden;
 - o **Conversie oud-nieuw systeem:** het overzetten van data van het oude systeem naar nieuw systeem is niet optimaal gebeurd. Het schijnt dat er alleen maar gecontroleerd is of de totalen kloppen en niet of van elk subonderdeel het bedrag klopt. Hierdoor moet men van elke cliënt de gegevens goed controleren bij het invoeren van de gegevens;
 - o **Onvolledige informatie:** niet alle informatie is overgenomen uit het oude systeem. De betalingen aan derden zijn niet in het nieuwe systeem overgenomen. Dit moet gecontroleerd worden en handmatig ingevoerd worden;
- **Onoverzichtelijk:** de indeling van de schermen van het nieuwe systeem wordt als onhandig ervaren. Het gevoel is dat in het oude systeem meer in de schermen te zien was en dat het opvragen/invoeren van systemen minder omslachtig was. Bovendien kan men op het moment dat

er een bevestiging gedaan wordt, niet meer naar de volledige historie van de cliënt (uitkeringen) kijken. De scrollbar verdwijnt uit het scherm, terwijl die er wel is als men niks bevestigt;

- **Onduidelijkheid interpretatie info nieuw IS:** er bestaat enige onduidelijkheid over hoe men in het overzicht van alle historische betalingen kan zien welke betaling bijvoorbeeld een occasionele betaling is en welke een periodieke uitgave;
- **Betrokkenheid voorbereiding:** de voorbereiding van GWS4all werd als slecht ervaren. Er ontbraken documenten/bestanden in het systeem. Maar ook ontbrak er informatie op formulieren. Betrokkenheid van alle subafdelingen was wenselijk geweest bij de voorbereidingen.

2.2.3 Methode

- **Opruimen rapporten/beschikkingen in cliëntendossiers:** de zwarte mappen in de kast, waar nieuwe rapporten en beschikkingen in zitten en opgeruimd moeten worden in cliëntendossiers, blijven vrij lang in de kast liggen. De mappen zitten soms wel anderhalve week in de kast, maar soms ook langer. De vraag is of het misschien verstandig is om ze vaker op te laten ruimen, zodat het controleren van informatie in de zwarte mappen minder tijd kost. Het probleem is echter wel dat de taak, het opruimen van rapporten en beschikkingen, bij een andere afdeling hoort;
- **Dossiers zoek:** soms raakt er wel eens een dossier "zoek". Als iemand een dossier mee neemt, moet er een kaart in de map gedaan worden, zodat men ook weet door wie het dossier is meegenomen;
- **Toewijzen cliënt:** cliënten worden aan consultants toegekend. Momenteel krijgt iedereen één voor één een cliënt toegewezen. Er wordt niet gekeken naar soort cliënt of het aantal uren dat iemand hier werkzaam is;
- **Werkprocessen niet allemaal aanwezig:** onder andere het werkproces re-integratie is nog niet op papier uitgewerkt. Op dit moment zijn de consultants onderling aan het overleggen hoe ze de re-integratie gaan aanpakken. Er zijn wel duidelijke afspraken gemaakt, maar er is nog geen duidelijk fysiek werkprocesbeschrijving;
- **Formulieren onduidelijk:** sommige formulieren zijn onduidelijk voor de cliënt, waardoor ze extra hulp nodig hebben. Een ander probleem is dat de formulieren niet altijd up-to-date zijn:
 - o **Taalgebruik:** het taalgebruik wordt als moeilijk ervaren. De cliënt begrijpt niet altijd wat er in een formulier staat;
 - o **Ontbreken informatie:** niet alle informatie is beschikbaar op het formulier;
- **Informatieoverdracht CWI-gemeente:** het dossier van het CWI is vaak onjuist of onvolledig. Hierdoor moet het onderzoek opnieuw gedaan worden. Cliënten dienen een aanvraag in op de gemeente, terwijl ze bij het CWI afgewezen moesten worden;
- **Onduidelijk taakverantwoordelijke:** door de vele wijzigingen in het proces is het niet altijd duidelijk wie waar voor verantwoordelijk is. Hierdoor denkt de ene subafdeling dat de andere subafdeling er verantwoordelijk voor is en andersom, waardoor een taak onnodig lang ligt te wachten op een uitvoerder;
- **Eigen werkwijze:** elke consultant heeft zijn eigen werkwijze. Bij het toetsen van elkaars werk is dat op te merken. De één is veel "kritischer" dan de ander. Maar ook hebben de andere medewerkers een eigen werkwijze, omdat ze niet op de hoogte zijn van de afgesproken werkwijze;
- **Geen back-up bij drukte:** op het moment dat het op één van de (sub)afdeling druk is, heerst er soms het gevoel dat er geen back-up is. Er wordt niet tijdelijk bijgesprongen door andere (sub)afdelingen, maar dat komt ook omdat de andere (sub)afdelingen daar geen capaciteit voor hebben;
- **Kwaliteit rapport:** De toetsers controleert rapporten op correctheid en juistheid. Rapporten worden teruggestuurd naar de rapporteur, als het rapport onjuist of onvolledig is.

2.2.4 Milieu (omgeving)

- **Beleid niet op tijd bekend:** bij een beleidswijziging moet de gemeentelijke organisatie een beleid schrijven voor de ruimte die ze krijgen van de regering. Het komt wel eens voor dat de wijziging al van toepassing is, maar dat er nog geen nieuw beleid geschreven is. Hierdoor weten de consultants vaak niet hoe ze bepaalde nieuwe regelgeving moeten toepassen. Dit moeten ze dan steeds navragen;
- **Achtergrond cliënten:** communicatie met sommige cliënten is lastig, omdat de cliënten bijvoorbeeld de taal niet spreken.

2.2.5 Materiaal/input

- **Dossier CWI onvolledig en/of onjuist:** het dossier dat de gemeentelijke organisatie van het CWI krijgt is niet juist of volledig. Het komt regelmatig voor dat het CWI inschat dat een cliënt recht heeft op een uitkering, maar de uiteindelijke conclusie is dat de cliënt daar geen recht op heeft. Het CWI heeft het vooronderzoek dan niet goed uitgevoerd, waardoor de gemeentelijke organisatie daar onnodig veel tijd en kosten in steekt. Het uitzoeken van een fraudesignaal gebeurt onder andere door de sociale recherche. Die wordt ingehuurd door de gemeentelijke organisatie en dit kost allemaal tijd en geld;
- **Lade hangmappen:** de schuiflades waar de hangmappen in zitten, kunnen niet altijd even soepel uitgeschoven worden.

2.3 Afbakening

De opdrachtformulering is te algemeen en te breed om meteen met het onderzoek te kunnen starten. Allereerst zal de opdrachtformulering afgebakend moeten worden om duidelijkheid te creëren over wat er aangepakt wordt: een probleemformulering komt tot stand. Er zal dan voornamelijk op de kernoorzaken van het gevolg gefocust worden. Aan de hand van de Ishikawa-diagram zullen een aantal factoren gekozen worden. De factoren zijn als volgt

- **Mens:**
 - o Geen duidelijke structuur van het proces;
 - o Communicatie;
- **Methode:**
 - o Eigen werkwijze;
 - o Kwaliteit rapport;
 - o Onduidelijk taakverantwoordelijke;
 - o Toewijzen cliënten.

Er is voor deze factoren gekozen, omdat ze bij verschillende belanghebbenden frequent naar voren zijn gekomen bij interviews, observaties en feedback van medewerkers. Verder roepen deze oorzaken bepaalde negatieve emoties op bij de betrokken mensen, wat ook gevolgen heeft voor het proces. Maar ook uit de feedback van de begeleider, blijkt dat deze factoren mogelijk bepalend zijn voor de prestaties van het proces.

Er is niet gekozen voor:

- **Machine:** deze oorzaken zijn voornamelijk tijdelijk van aard. De meeste problemen die men hier tegen komt, hebben met opstartproblemen te maken. De implementatiefase is nog niet afgerond, waardoor er nog een heleboel zal veranderen;
- **Materiaal/input:** CWI is een externe partij waar geen invloed op uitgeoefend kan worden. Verder worden de lades met hangmappen ook niet als ernstig ervaren;
- **Milieu (omgeving):** op deze aspecten kan weinig invloed uitgeoefend worden, omdat het om externe factoren gaat;
- **Mens:** er zitten hier tijdelijke problemen bij. Onder andere de omgang met het nieuwe systeem speelt hierbij een belangrijke rol. Er wordt verwacht dat dit slechts tijdelijk is, omdat de medewerkers nu nog bezig zijn met het leren hoe ze met het nieuwe informatie systeem moeten omgaan. Bepaalde oorzaken worden momenteel al aangepakt, zoals het telefoonverkeer. Maar bij een deel van de factoren wordt ingeschat dat de tijdswinst daarvan niet veel zal zijn;
- **Methode:** het aanvraagproces wordt aangestuurd door het CWI. Het CWI is een externe partij. Hierdoor is het heel moeilijk om namens de gemeentelijke organisatie hun proces (informatie verzamelen over de cliënt) te gaan verbeteren. Verder wordt bij methode ingeschat dat de ernst van bepaalde factoren niet hoog zal zijn, bijvoorbeeld dat niet van elke proces werkprocesbeschrijvingen aanwezig is. Hierdoor is besloten om bepaalde factoren niet bij het onderzoek te betrekken.

Er is bij het onderzoek ook gekeken naar welke processtappen onderzocht zullen worden en welke niet. Er is besloten om alleen de interne medewerkers bij het onderzoek te betrekken en de rest als een gegeven te beschouwen.

2.4 Probleemformulering

De opdracht is te breed om binnen acht maanden volledig te behandelen. Er is voor gekozen om de opdrachtformulering verder af te bakenen, dan om een onvolledig onderzoek uit te voeren. Hierdoor is

in de vorige paragraaf een afbakening gemaakt. Deze afbakening wordt gebruikt om de opdrachtformulering te concretiseren. De probleemformulering komt tot stand en zal als leidraad dienen voor de rest van het onderzoek. De gekozen oorzaken kunnen onderverdeeld worden in drie categorieën:

Veel communicatie (proces perspectief: hoe moet het uitgevoerd worden):

- Geen duidelijke structuur proces: door onder andere de reorganisatie en het nieuwe informatie systeem zijn er onduidelijkheden over hoe het proces uitgevoerd moet worden. Werkprocesbeschrijvingen wijken af van de praktijk. Er vindt veel communicatie plaats om het wel duidelijk te krijgen;
- Communicatie: de communicatie tussen de personeelsleden is niet optimaal. Er wordt bijvoorbeeld soms dingen doorgegeven, zodat het proces niet optimaal uitgevoerd kan worden;
- Eigen werkwijze: medewerkers hebben een ieder eigen werkwijze, onder andere omdat ze niet op de hoogte zijn van alle afspraken;

Taakverantwoordelijke (organisatie perspectief: wie moet het doen):

- Onduidelijk taakverantwoordelijke: het is niet altijd even duidelijk wie verantwoordelijk is voor een bepaalde taak;
- Toewijzen cliënten: nieuwe cliënten worden toegewezen aan een casemanager. De huidige manier van toewijzen van een casemanager houdt geen rekening met hoeveel uren iemand werkt;

Gewenste tussenproducten (case perspectief: wat moet het opleveren):

- Kwaliteit rapport: rapporten worden regelmatig teruggestuurd, omdat ze niet voldoen aan de kwaliteit, die de toetsers aan het rapport stelt.

De volgende probleemformulering is tot stand gekomen:

De efficiency van het proces WWB intern is niet optimaal in termen van tijd, door de vele communicatiemomenten in het proces, de onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden van de medewerkers en de kwaliteit van de output van de subprocessen.

Onder proces WWB intern wordt de volgende subprocessen verstaan: het aanvraagproces, de rechtmatigheidonderzoeken, de uitstroom van uitkeringen, maar ook aanvraag bijzondere bijstand en aanvraag langdurigheidtoeslag. Het re-integratietraject, bijzonder onderzoek en fraude worden buiten beschouwing gelaten. Externe partijen zijn hierbij betrokken. Een deel van het werk wordt onder andere uitbesteed aan sociale rechters en re-integratiebureaus.

2.5 Oplossingsrichtingen

Het probleem kan op verschillende manieren opgelost worden. Enkele voorbeelden zijn:

- **De sociale focus:** het richten op verstandhoudingen binnen de organisatie, zodat er effectiever samengewerkt wordt en communicatie minder moeizaam zal verlopen;
- **Informatie & Communicatie Technologie Architectuur:** het proces meer te sturen met GWS4all, zodat er geen onduidelijkheid ontstaat wie waar voor verantwoordelijk is en door een betere inrichting er minder gecommuniceerd hoeft te worden. Met behulp van standaarden kan men mogelijk de kwaliteit van de rapporten verbeteren;
- **Processen herontwerpen:** met behulp van de analyse van hoe het proces uitgevoerd wordt, wie er voor verantwoordelijk zijn en wat de gewenste output is komen tot een herontwerp van het huidige werkproces.

Er is bij dit onderzoek gekozen voor het herontwerpen van subprocessen. Bij herontwerpen is het belangrijk om te kijken naar hoe het proces uitgevoerd wordt, wie welke taak uitvoert en wat het uiteindelijke resultaat moet zijn van een taak. De sociale focus is ook wel interessant, gezien de vele communicatiemomenten in het proces. Alleen is de vraag of het ook wat oplevert voor de kwaliteit van de output (bijvoorbeeld minder fouten in rapporten) en of er dan wel duidelijkheid is wie waar voor verantwoordelijk is. Informatie & Communicatie Technologie Architectuur kan dat allemaal wel verbeteren, alleen is daar momenteel nog zoveel onzekerheid over. Er wordt momenteel nog gediscussieerd over de implementatie van het systeem Proces Kennis Ondersteuning (PKO) en de inrichting van het systeem GWS4all verandert continu. Er wordt daar momenteel professionals voor ingezet om de inrichting van het systeem te verbeteren. Het is dan ook verstandig om daar momenteel niet veel mee te doen en te wachten totdat de implementatie voltooid is.

2.6 Doelen

Doelen worden vooraf vastgesteld, om de betrokkenen een indruk te geven wat men na afloop bereikt wil hebben. De doelen worden afgeleid van de probleemformulering en de gekozen oplossingsrichting. Als de doelen gehaald worden, heeft dit onderzoek tot oplossingen geleid voor de gegeven probleemformulering. Met de gemeentelijke organisatie is afgesproken om naar de volgende doelen te kijken:

- **Proces perspectief:** de efficiency van het proces verbeteren door het aantal communicatiemomenten te verminderen en effectievere communicatiemomenten te hebben;
- **Organisatie perspectief:**
 - o de efficiency van het proces verbeteren door voor elke taak een rolverantwoordelijke aan te wijzen, zodat er geen onduidelijkheid kan ontstaan over wie een bepaalde taak moet uitvoeren;
 - o de efficiency van het proces verbeteren door een betere werkverdeling tussen de consultants te maken;
- **Case perspectief:** de efficiency van het proces verbeteren door eenduidig en duidelijk aan te geven wat de mogelijk gewenste eindproducten van elk subproces zijn, zodat er minder tijd verloren gaat in het verbeteren, inlezen en terugkoppelen van het resultaat;
- **Implementatie:**
 - o Bepalen van de mogelijke knelpunten waar rekening mee gehouden dient te worden bij het implementeren van de oplossingen;
 - o Eventueel bepalen welke procesparameters van het proces bijgehouden kunnen worden om de efficiency van het proces in de gaten te kunnen blijven houden.

2.7 Deliverables

Om bovenstaande doelen te kunnen bereiken, wordt hier vastgesteld wat er de gemeentelijke organisatie geleverd wordt om de doelen te kunnen bereiken. Er wordt een proces herontwerp aangereikt. Het herontwerp moet duidelijk zijn voor de gebruikers en zal uit de volgende onderdelen bestaan:

- Een overzicht van de herontworpen werkprocessen, waarbij wordt aangegeven op welke manier (volgorde, parallel, etc.) het proces uitgevoerd moet worden;
- Een overzicht van de taken, rollen en groepen waarop aangegeven wordt wie voor welke taak verantwoordelijk is en waarmee de afhankelijkheid van de rollen wordt aangegeven;
- Inzicht in welke parameters momenteel bepalend zijn voor de bewerkingstijd van een case;
- Inzicht in wat als "gewenst" wordt beschouwd bij de output bij de subprocessen;
- Een implementatieplan van de hierboven genoemde deliverables, waarbij de mogelijke knelpunten beschreven worden;
- Een duidelijk overzicht van welke procesparameters van belang zijn bij efficiency verbetering en hoe de gemeentelijke organisatie deze procesparameters zelf kan meten na dit onderzoek.

2.8 Onderzoeksvragen

De deliverables worden bereikt door de volgende onderzoeksvragen te beantwoorden. Deze onderzoeksvragen zijn gerelateerd aan de opgestelde doelen:

Proces perspectief:

- Hoe zou het huidige proces volgens de werkprocessenomschrijving uitgevoerd moeten worden?
- Hoe wordt het huidige proces uitgevoerd?
- Wat is het verschil tussen het theoretische model en de praktijk?
- Waardoor zijn die verschillen er?
- Welke knelpunten zijn er?
- Hoe kan het proces verbeterd worden?
- Hoe ziet het nieuwe model eruit?

Organisatie perspectief:

- Welke rollen en groepen zijn momenteel betrokken bij het proces?
- Hoe ziet de taakverdeling eruit?
- Welke afhankelijkheid is tussen de rollen en groepen aanwezig?
- Hoe wordt een nieuwe cliënt toegewezen aan een casemanager?
- Welke knelpunten zijn er momenteel?
- Hoe kunnen deze knelpunten verbeterd worden?
- Hoe ziet de nieuwe situatie eruit op het gebied van organisatie perspectief?

Case perspectief:

- Waarom wordt een document teruggestuurd?
- Hoe vaak wordt een document teruggestuurd?
- Welke informatie moet na het voltooiën van een document aanwezig zijn?
- Hoe kan men voorkomen dat een document teruggestuurd wordt?

Implementatie:

- Wat zijn de kosten van het ontwerp?
- Wat zijn de baten van het ontwerp?
- Waar dient rekening mee gehouden te worden bij implementatie?
- Wat kan men in de toekomst doen om de efficiency in de gaten te houden?

2.9 Randvoorwaarden

Er zijn enkele randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden om het ontwerp uit te kunnen voeren. Allereerst is het heel erg belangrijk dat het ontwerp goed overgedragen wordt. Hierbij is het van belang dat er goed naar de belanghebbenden gecommuniceerd wordt, maar ook is het belangrijk dat de belanghebbenden open staan voor veranderingen. Als er al weerstand is om de huidige situatie te veranderen, zal er ook geen interesse zijn in het ontwerp. Men moet de huidige situatie en huidige werkwijze kunnen loslaten.

Daarnaast moet er ook wat veranderen aan de onderlinge relaties tussen de medewerkers. Door de historische gebeurtenissen is er af en toe sprake van weerstand tot optimale samenwerking. Men uit zich vrij snel negatief. Wat meer vertrouwen naar elkaar toe zou mogelijk de samenwerking verbeteren.

Tot slot moet er ook rekening gehouden worden met de wetgeving. Een voorbeeld is dat een persoon alleen recht heeft op uitkering als die persoon voldoet aan bepaalde voorwaarden. Het proces kan dan niet zo ingericht worden dat er niet meer gecontroleerd wordt of de cliënt wel al aan voorwaarden voldoet.

2.10 Aanpak

De onderzoeksvragen uit paragraaf 2.8 moeten beantwoord worden om een beeld te krijgen van de knelpunten. Vervolgens moet er nog een oplossing bedacht worden voor de knelpunten (het ontwerp). Het ontwerp dient daarna geïmplementeerd te worden ([13] tot en met [17]).

Deze stappen dienen uitgevoerd te worden in dit onderzoek. In hoofdstuk 3 wordt uitleg gegeven over de analyse. Per subafdeling wordt er gekeken naar de bewerkingstijd van de taken, de bezettingsgraad wordt geanalyseerd en bij de receptie en loket Werk en Samenleving is ook gekeken naar hoeveel tijd er tussen de verschillende bewerkingen zit. Verder wordt er onder andere gekeken naar welke documenten er teruggestuurd worden, hoe vaak ze teruggestuurd worden en wat de redenen ervan zijn. Bij de consultants wordt nog extra aandacht besteed aan hoe nieuwe cliënten een casemanager toegewezen krijgen. Per subafdeling wordt aangegeven wat de belangrijkste knelpunten zijn.

In hoofdstuk 4 worden voorstellen gedaan om de belangrijkste knelpunten op te lossen. Er wordt gekeken naar de voor- en nadelen van elk voorstel en er wordt aangegeven welk voorstel de voorkeur krijgt. Hoofdstuk 4 wordt afgesloten met een paragraaf waarin staat welke voorstellen verder ontworpen zullen worden.

In hoofdstuk 5 worden de voorstellen uit paragraaf 4.5 uitgewerkt. Het nieuwe ontwerp wordt beschreven. Er wordt gekeken naar de verschillen tussen de huidige en nieuwe werkwijze en wat de kosten en baten zijn van het nieuwe ontwerp. Er wordt ook aangegeven waar men rekening mee moet houden bij implementatie en hoe men na implementatie kan kijken of het ontwerp wel de knelpunten opgelost heeft.

Het onderzoek wordt afgesloten met conclusies en aanbevelingen. Bij de conclusies worden de onderzoeksvragen beantwoord. De aanbevelingen zijn bedoeld om de gemeentelijke organisatie Son en Breugel te adviseren over wat ze nog nader kunnen onderzoeken na deze opdracht.

3 Analyse

Om een indruk te krijgen op welke manier de probleemformulering aangepakt kan worden, is er gekeken naar hoe het proces verloopt op het gebied van communicatie, verantwoordelijkheid en informatieoverdracht. In de introductie zijn werkprocesbeschrijvingen gegeven van hoe men denkt dat het proces uitgevoerd wordt en door wie. Bij de observatie is gekeken of er verschillen zijn tussen de werkprocesbeschrijvingen en de werkelijke uitvoering. Ook is er naar de kwaliteit van documenten gekeken. Dit is gedaan per subafdeling. Er is vervolgens bekeken waar de knelpunten liggen. Elke subafdeling eindigt met een conclusie.

In dit hoofdstuk worden de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

Proces perspectief:

1. Hoe zou het huidige proces volgens de werkprocessenomschrijving uitgevoerd moeten worden?
2. Hoe wordt het huidige proces uitgevoerd?
3. Wat is het verschil tussen het theoretische model en de praktijk?
4. Waardoor zijn die verschillen er?
5. Welke knelpunten zijn er?

Organisatie perspectief:

6. Welke rollen en groepen zijn momenteel betrokken bij het proces?
7. Hoe ziet de taakverdeling eruit?
8. Welke afhankelijkheid is tussen de rollen en groepen aanwezig?
9. Hoe wordt een nieuwe cliënt toegewezen aan een casemanager?
10. Welke knelpunten zijn er momenteel?

Case perspectief:

11. Waarom wordt een document teruggestuurd?
12. Hoe vaak wordt een document teruggestuurd?
13. Welke informatie moet na het voltooiën van een rapport aanwezig zijn?

Een aantal vragen is al in hoofdstuk 1 en de bijlagen beantwoord:

- Vraag 1 wordt in paragraaf 1.4 en bijlage 2 beantwoord met uitzondering van het proces bij de receptie. In paragraaf 1.4 wordt een werkprocesbeschrijving gegeven van de processen aanvraag WWB, re-integratie cliënten, ROF, beëindigen periodieke, aanvraag bijzondere bijstand en langdurigheidtoeslag. De procesmodellen staan weergegeven in bijlage 2;
- Vraag 6 wordt in paragraaf 1.5 en Figuur 10 beantwoord. Bij de betrokken partijen horen de receptionistes en medewerkers loket Werk en Samenleving van afdeling Dienstverlening Publiek. Bij de afdeling Werk en Samenleving spelen voornamelijk de consulenten (toetsers) en administratieve medewerkers een belangrijke rol. Deze rollen zullen daardoor ook in dit hoofdstuk behandeld worden;
- In bijlage 3 staan 6 tabellen (Tabel 43 tot en met Tabel 48), die antwoord geven op vraag 7. Deze tabellen zijn gemaakt aan de hand van bijlage 2 en Figuur 10. Bij elke taak uit bijlage 2 is in de tabellen aangegeven welke rol (Figuur 10) verantwoordelijk is voor de uitvoering van de stap.

Deze antwoorden zullen gebruikt worden voor de analyse van het huidige proces. Daarnaast wordt er ook antwoord gegeven op de overige vragen, die hierboven genoemd zijn.

3.1 Receptie

3.1.1 Theoretische model

Allereerst moet opgemerkt worden dat er voor de receptie geen werkprocesbeschrijvingen gevonden zijn. Zover bekend, worden er hier wel mondelinge afspraken gemaakt, alleen staan ze nergens geregistreerd. Hierdoor is het niet mogelijk om een vergelijking te maken tussen het theoretische model en de praktijk.

3.1.2 Praktijk

Bij de meeste externe contactmomenten is de receptie betrokken. Cliënten kunnen naar de receptie bellen voor vragen. Dit proces staat niet beschreven in de procesmodellen (bijlage 2), maar heeft wel invloed op de capaciteit van de medewerkers van de beschreven processen. Cliënten kunnen ook een bezoek brengen aan de Gemeente. Ook dan komen zij in eerste instantie terecht bij de receptie (T36 en T48 van procesmodellen bijlage 2).

Het is opgevallend dat iedere medewerker een eigen werkwijze heeft. De meest opmerkelijke verschillen worden hieronder opgesomd:

- Sommige medewerkers zullen het beantwoorden van de vraag eerder aan een collega overlaten, terwijl anderen liever de cliënt zelf zoveel mogelijk proberen te helpen;
- Verder is er ook verschil op het gebied van doorschakelen van een gesprek naar een collega: de één vraagt eerst aan de collega of het telefoontje gelegen komt, terwijl de ander meteen doorschakelt zonder het gesprek aan te kondigen;
- Op het moment dat er meerdere telefoontjes binnenkomen, wordt eerst of alle binnenkomende telefoongesprekken aangenomen en om een moment geduld gevraagd, of men handelt één voor één rustig alle telefoongesprekken af;

Om de werkwijze met elkaar te kunnen vergelijken, is van de twee uiterste werkwijzen de bewerkingstijd, de tussentijden en bezettingsgraad berekend. Hiervoor zijn de volgende formules gebruikt:

Bewerkingstijd telefoongesprek t = einde telefoongesprek t – begin telefoongesprek t

Tussentijd (t, t+1) = begin bewerking (t+1) – einde bewerking t

Bezettingsgraad receptie telefoon = $\frac{\text{totaal benutte telefoontijd}}{\text{totaal beschikbare tijd}} * 100\%$

Er moet opgemerkt worden dat een cliënt meerdere telefoongesprekken kan hebben met de receptie. Op het moment dat een gesprek direct doorgeschakeld wordt en er niet opgenomen wordt, komt het gesprek vervolgens weer terug bij de receptie. Dit wordt als twee gesprekken geteld.

Er is besloten om voor bewerkingstijd en bezettingsgraad alleen de telefoongesprekken mee te nemen in de berekeningen van Tabel 5, omdat:

Bewerkingstijd receptie = Σ bewerkingstijd van de afzonderlijke taken van de receptie

Bezettingsgraad receptie = Σ bezettingsgraad van de afzonderlijke taken van de receptie

Dit geldt echter niet voor de tussentijden. Voor de tussentijd wordt er naar bewerkingen gekeken. Met bewerkingen wordt hier telefoongesprekken en baliewerkzaamheden bedoeld. Deze twee werkzaamheden zijn ook de hoofdtaken voor de receptie. Dit zijn ook werkzaamheden, die niet kunnen blijven liggen, maar direct afgehandeld moeten worden. Door de tussentijden van deze twee werkzaamheden te berekenen, wordt zichtbaar hoeveel tijd er over is tussen twee bewerkingen in voor de overige taken. De tussentijd is bepalend voor het aantal keren dat men de overige werkzaamheden moet onderbreken. Elke keer dat een case onderbroken wordt, komt er weer extra opstarttijd bij, omdat men even op moet halen waar de case over gaat en waar men is gebleven bij de case.

Om de gegevens in Tabel 5 te kunnen berekenen, moest eerst tijdsmetingen uitgevoerd worden. Er zijn namelijk geen tijden bekend bij de gemeentelijke organisatie. Er zijn geen aantoonbare bewijzen dat tijdens de metingen bij de receptie ander gedrag vertoond is dan normaal. Bij de metingen is er gekeken of er uitschieters zijn met behulp van de box plot-methode [19]. Deze uitschieters zijn verwijderd uit de data (zie bijlage 6).

	Werkwijze 1	Werkwijze 2
Beantwoorden van de vraag van cliënt	collega	receptie
Aankondigen doorschakelen gesprek	nee	ja
Alle gesprekken één voor één afhandelen	nee	ja
Aantal gesprekken zonder uitschieters (aantal)	276	71
Gemiddelde bewerkingstijd (uur:min:sec)	0:00:28	0:01:05
Standaarddeviatie bewerkingstijd (uur:min:sec)	0:00:16	0:00:32
Gemiddelde tussentijd (uur:min:sec)	0:01:05	0:00:49
Standaarddeviatie tussentijd (uur:min:sec)	0:01:52	0:01:41
Totaal benutte telefoontijd (uur:min:sec)	2:38:06	1:23:03
Totaal beschikbare tijd (uur:min:sec)	9:43:41	3:05:00
Bezettingsgraad telefoon (%)	27,1	44,9

Tabel 5: data analyse receptie telefoongesprekken

Bewerkingstijd telefoonwerkzaamheden

Uit Tabel 5 blijkt dat er verschil is tussen de verschillende werkwijzen op het gebied van de bewerkingstijd. Werkwijze 2 heeft $\frac{60+5}{28} = 2,3$ keer zoveel tijd nodig om een telefoongesprek af te

handelen dan werkwijze 1. Aan de andere kant is het ook wel zo dat bij werkwijze 1 sommige bellers vaker dan één keer bij de receptie binnen komen. Dit gebeurt als de receptioniste het gesprek direct doorschakelt en er niet opgenomen wordt. Na verloop van tijd komt het gesprek weer terug bij de centrale. Om globaal een beeld te krijgen hoeveel procent van de telefoongesprekken bij de receptie terug keren, wordt aangenomen dat er geen relatie is tussen werkdag en aantal binnenkomende telefoongesprekken. Dit is ook nagevraagd aan de medewerkers. Er zijn geen duidelijke aanwijzingen dat het de ene dag drukker is aan de telefoon dan de andere dag.

Aantal telefoongesprekken werkwijze 2 in 3:05:00 uur = 71

Aantal berekende telefoongesprekken werkwijze 1 in 9:43:41 uur als alles maar één keer bij de receptie binnen komt = $\frac{9:43:41}{3:05:00} * 71 = 224$

Aantal telefoongesprek werkelijk werkwijze 1 in 9:43:41 uur = 276

% terugkerende gesprekken werkwijze 1 berekend bij receptie = $\frac{276-224}{224} * 100\% = 23,2\%$

Dit houdt in dat als bij werkwijze 1 op cliëntniveau berekend wordt in plaats van gespreksniveau, dat de gemiddelde bewerkingstijd hoger zal zijn, namelijk $0:00:28 * 1,232 = 0:00:35$ uur. De standaarddeviatie geeft aan wat de spreiding is in de data. Er is behoorlijk wat spreiding in de data: het varieert van een paar seconde (3 seconde) tot meer dan 3 minuten bij werkwijze 1. Het gaat toch om meer dan een factor 60. Bij werkwijze 2 is de factor kleiner, namelijk 7 (minimum van ongeveer 30 seconde en maximum 3,5 minuut).

Tussentijd

Bij rollen, waarbij de werkzaamheden regelmatig onderbroken wordt, bijvoorbeeld door de aankomst van cliënten (telefoon en balie), is het handig om de data te analyseren op tussentijd. De gemiddelde tussentijd bepaalt in hoeverre men in staat is om andere werkzaamheden te doen naast de telefoongesprekken en baliewerkzaamheden. Bijvoorbeeld het inboeken van een klacht van een cliënt kan wel eens 4 minuten kosten. Dit houdt in dat het inboeken van de klacht gemiddeld gezien

$\frac{0:04:00}{0:01:05} - 1 = 3$ keer onderbroken wordt bij werkwijze 1. Bij werkwijze 2 is dat $\frac{0:04:00}{0:01:05} - 1 = 4$ keer.

Dit houdt in dat werkwijze 2 uiteindelijk meer bewerkingstijd zal kosten voor het inboeken van een klacht, omdat er bij werkwijze 2 bij de vierde onderbreking nog extra opstarttijd komt: bij welke stap is de receptioniste gebleven bij het inboeken van de klacht.

Ook bij de tussentijden is er sprake van veel spreiding in de data van de twee werkwijzen. Er is de ene keer meer tijd dan de andere keer om iets tussendoor te doen. Doordat de spreiding groter is dan het gemiddelde is besloten om te kijken hoe vaak het in de metingen voorkomt dat er geen tussentijd zit tussen twee opeenvolgende bewerkingen. Hiermee wordt bedoeld dat tussen twee opeenvolgende bewerkingen een tussentijd van 0:00:00 zit (zie Tabel 6). Daarnaast is er ook gekeken wat de maximale reeks van aaneengesloten bewerkingen van de receptioniste is waarbij geen tussentijd zit, gebaseerd op de uitgevoerde tijdsmetingen. Dit houdt in dat de maximale reeks in praktijk gelijk is aan Tabel 6 of nog hoger is. De reden waarom dit berekend is, is om aan te geven in hoeverre de receptioniste onder druk werkt. Op het moment dat er veel cliënten in de wacht staan, kan de receptioniste druk voelen, met als gevolg dat er stress ontstaat ([20] de rol van de persoon als bron van de stress). Stress kan uiteindelijk nadelige gevolgen hebben op de prestaties van de medewerker.

	Werkwijze 1	Werkwijze 2
Percentage metingen zonder tussentijd (%)	44,0%	46,0%
Maximale aaneengesloten reeks zonder tussentijd (aantal)	9	6

Tabel 6: analyse percentage tijdsmetingen zonder tussentijd

Volgens Tabel 6 is de werkdruk bij werkwijze 1 groter dan bij werkwijze 2. Dit is aan de ene kant verrassend, omdat werkwijze 2 een grotere bewerkingstijd per taak heeft dan werkwijze 1 en daardoor

mogelijk meer cliënten zal hebben. Maar aan de andere kant is het ook weer niet verassend, omdat bij werkwijze 1 een cliënt telefonisch terug kan keren bij de receptie. Bij werkwijze 2 zal dat niet gebeuren.

Gezien het hoge percentage metingen zonder tussentijd wordt de gemiddelde tussentijd en spreiding opnieuw berekend (Tabel 7), waarbij geldt dat alleen de metingen meegenomen in de berekening, waarvan de tussentijd niet gelijk is aan 0:00:00. De reden hiervan is dat als de tussentijd tussen twee opeenvolgende bewerkingen gelijk aan 0:00:00, er geen sprake kan zijn van opstarttijd. Bij een tussentijd van 0:00:00 start de receptioniste met het afhandelen van een nieuwe cliënt in plaats van het opnieuw oppakken van de werkzaamheden, waar zij al aan begonnen was.

	Werkwijze 1	Werkwijze 2
Gemiddelde tussentijd (uur:min:sec)	0:02:00	0:01:36
Standaarddeviatie tussentijd (uur:min:sec)	0:02:18	0:02:43

Tabel 7: gemiddelde en standaarddeviatie van metingen zonder tussentijd 0:00:00

Werkwijze 1 heeft een grotere tussentijd, wat ook gunstiger is voor de opstarttijd. Dit houdt in dat het inboeken van de klacht gemiddeld gezien $\frac{0:04:00}{0:02:00} - 1 = 1$ keer onderbroken zal worden bij werkwijze

1. Voor werkwijze 2 is dat $\frac{0:04:00}{0:01:36} - 1 = 1,5 = 2$ keer. Bij werkwijze 2 is een extra onderbreking. Dit leidt tot extra opstarttijd.

Bezettingsgraad telefoonwerkzaamheden

De bezettingsgraad van werkwijze 2 is hoger dan die van werkwijze 1. Dit houdt in dat met werkwijze 2 de beschikbare tijd van de receptioniste beter gevuld wordt dan met de eerste werkwijze. Dit is ook te verklaren door te kijken naar de praktijk. Heel veel zaken (bijvoorbeeld vragen over wat er nodig is voor een paspoort) worden door de receptioniste zelf afgehandeld. Aan de ene kant wordt dan de beschikbare tijd van de receptioniste beter benut, aan de andere kant is het ook wel zo dat er minder werk is voor de collega's. Dit kan gunstig zijn als er een grote werkdruk heerst bij de collega's. Dit wordt nog in de volgende paragrafen in dit hoofdstuk onderzocht.

De tweede hoofdtaak van de receptie is het doorverwijzen van een cliënt in het gemeentehuis. Een cliënt gaat alleen naar de receptie als die persoon niet weet waar hij naar toe moet met zijn vragen. Ook hiervan zijn tijdsmetingen gedaan en is er ook geen sprake van het opzettelijk beïnvloeden van de metingen. De volgende formules zijn gebruikt bij de analyse van Tabel 8:

Bewerkingstijd baliewerk b = einde baliewerk b – begin baliewerk b

Bezettingsgraad receptie balie = $\frac{\text{totaal benutte tijd baliewerk}}{\text{totaal beschikbare tijd}} * 100\%$

Aantal waarnemingen cliënt aan balie (aantal)	103
Gemiddelde bewerkingstijd (uur:min:sec)	0:00:33
Standaarddeviatie bewerkingstijd (uur:min:sec)	0:00:38
Totaal benutte tijd baliewerk (uur:min:sec)	0:56:58
Totaal beschikbare tijd (uur:min:sec)	12:48:41
Bezettingsgraad balie (%)	7,4

Tabel 8: data analyse receptie baliewerkzaamheden

Bewerkingstijd baliewerkzaamheden

Aan de hand van Tabel 8 kan geconcludeerd worden dat er minder baliewerkzaamheden zijn voor een receptioniste dan telefoonwerkzaamheden. Aan de ene kant is dat te zien aan het aantal waarnemingen (103) en de gemiddelde bewerkingstijd (gelijk aan die van telefoonwerkwijze 1 en kleiner dan telefoonwerkwijze 2), maar de bezettingsgraad geeft dit ook aan. De spreiding in de bewerkingstijd is bij de baliewerkzaamheden groter dan bij de telefoonwerkzaamheden. Dit komt doordat er bij de baliewerkzaamheden onderscheid gemaakt kan worden tussen een cliënt doorverwijzen naar een loket of melden bij een collega dat de afspraak is gearriveerd. Het doorverwijzen naar een loket kost ongeveer 4 seconde met heel weinig spreiding, terwijl bij het melden van een afspraak de tijd afhankelijk is van de bereikbaarheid van een collega, maar ook

afhankelijk is van of de telefoon wel of niet bezet is. Het kan soms meer dan 2,5 minuut kosten om door te geven dat de afspraak gearriveerd is.

Bezettingsgraad baliewerkzaamheden

De bezettingsgraad balie geeft al aan dat de baliewerkzaamheden maar een klein onderdeel is van de taken van de receptioniste.

Op pagina 17 staat al aangegeven dat de totale bezettingsgraad van de receptioniste gelijk is aan de som van de bezettingsgraden van de afzonderlijke taken. Er is ook aangegeven dat het opnemen van de telefoon en baliewerkzaamheden de hoofdtaken zijn van de receptioniste. Om een beeld te krijgen van wat de bezettingsgraad van de receptioniste is, wordt er even vanuit gegaan dat de taken van de receptioniste ook alleen uit de twee hoofdtaken bestaat. Dit houdt in dat de bezettingsgraad van de receptioniste gelijk is aan $\frac{2:38:06 + 1:23:03}{9:43:41 + 3:05:00} * 100\% + 7,4 = 38,8\%$. Dit is ondergrens, omdat in

werkelijkheid de receptioniste ook klachten van de inwoners moet afhandelen. Aangenomen wordt dat de optimale benutte bezettingsgraad 70-75%. 38,8% is kleiner dan 70-75%. Dit houdt in dat een groot deel, namelijk $70 - 38,8 = 31,2\%$ van de totale tijd van de receptioniste nog nuttig gebruikt kan worden.

3.1.3 Afhankelijkheid andere rollen en groepen

De receptioniste is afhankelijk van de cliënt, wanneer die belt of zich meldt bij de receptie. Daarnaast is de receptioniste ook afhankelijk van de collega's, wanneer die hun telefoon opnemen. De werkwijze van de receptioniste kan bepalend zijn voor de rust tijdens de werkzaamheden van de overige medewerkers. Werkwijze 2 krijgt de voorkeur onder de overige medewerkers.

3.1.4 Toewijzen nieuwe cliënt

Het toewijzen van een nieuwe cliënt aan een consulent gebeurt niet door de receptioniste.

3.1.5 Documenten terugsturen

De receptioniste heeft bij de processen Wet Werk en Bijstand, Bijzondere Bijstand en Langdurigheidtoeslag niet met documenten te maken.

3.1.6 Conclusie

De belangrijkste knelpunten bij de receptie zijn:

- Langere bewerkingstijd, kleinere tussentijd als receptionist de vragen zelf beantwoordt;
- Hogere capaciteit nodig bij overige medewerkers als de receptionist de vraag niet beantwoordt;
- Meer tijdelijke werkdruk en stress bij werkwijze 1;
- Lagere bezettingsgraad van de receptioniste als de receptioniste de vragen niet zelf beantwoordt;
- Telefoon onnodig lang laten doorrinkelen als de medewerker er niet is wanneer men de telefoon direct doorschakelt. Het gesprek kan eventueel ook ongelegen komen voor de collega;
- Langere wachttijd voor cliënt aan de balie met afspraak als telefoon rinkelt.

	Werkwijze 1	Werkwijze 2
Gemiddelde bewerkingstijd (uur:min:sec)	0:00:28	0:01:05
Standaarddeviatie bewerkingstijd (uur:min:sec)	0:00:16	0:00:32
Gemiddelde tussentijd zonder 0:00:00 (uur:min:sec)	0:02:00	0:01:36
Standaarddeviatie tussentijd zonder 0:00:00 (uur:min:sec)	0:02:18	0:02:43
Bezettingsgraad telefoon (%)	27,1	44,9

Tabel 9: conclusie receptie telefoonwerkzaamheden

De receptioniste heeft voornamelijk als hoofdtak het afhandelen van de binnenkomende telefoongesprekken en baliewerkzaamheden. Voor het afhandelen van telefoongesprekken worden twee verschillende werkwijzen gehanteerd. In paragraaf 3.1.2 worden deze twee werkwijzen met elkaar vergeleken. Werkwijze 1 vergt de minste tijd van de receptioniste (zie Tabel 9). Dit is terug te zien in de bewerkingstijd, tussentijd en bezettingsgraad (beide wel onder de 70%). Ook als de bewerkingstijd omgerekend wordt naar de bewerkingstijd per cliënt, blijft de bewerkingstijd van werkwijze 1 (0:00:35) lager dan die van werkwijze 2 (0:01:05).

Aan de andere kant verbetert werkwijze 2 wel de service van zowel de cliënt, als de collega's en is er een lagere werkdruk. De cliënt wordt vaker direct afgehandeld door de receptioniste. Daarnaast hoort de cliënt ook van de receptioniste of de medewerker wel of niet aanwezig is, zodat er ook niet een gevoel heerst dat men onnodig aan de lijn gehouden wordt. De medewerkers van de gemeentelijke organisatie worden dan ook minder vaak onderbroken tijdens hun werkzaamheden, waardoor de efficiency verbetert (minder opstarttijd).

Werkwijze 1 is beter voor de receptie, omdat de bewerkingstijd beperkt blijft en in principe ook meer cliënten afgehandeld kunnen worden in de beschikbare tijd. Verder hoeft de receptioniste minder kennis te hebben, omdat zij de cliënt direct doorschakelen naar een medewerker met specialistische kennis. Werkwijze 2 is echter voor de situatie in Son en Breugel beter, omdat de beschikbare tijd beter benut wordt. Daarnaast creëert het veel meer rust bij de collega's, omdat ze minder vaak gestoord worden. Deze werkwijze neemt werk uit handen van mensen, die wel een hoge bezettingsgraad hebben (zie paragraaf 3.2.1, 3.3.1 en 3.4.1).

Bij de werkzaamheden is de receptioniste afhankelijk van de cliënt (wanneer zij zich melden) en van de collega's (bereikbaarheid). Het toewijzen van een casemanager aan nieuwe WWB-clianten gebeurt niet door de receptioniste. En er worden hier geen documenten gemaakt voor de processen. De uitgebreidere analyse en overige knelpunten zijn te vinden in bijlage 7.

3.2 Loket Werk en Samenleving

3.2.1 Praktijk

De medewerkers van loket Werk en Samenleving zijn het eerste aanspreekpunt voor mensen met vragen over WWB en langdurigheidtoeslag. Daarnaast nemen zij aanvragen bijzondere bijstand en Wet Voorziening Gehandicapten (WVG) aan. Sinds mei 2006 zetten zij zich ook in voor burgerzaken. De analyse van de tijdsmetingen is terug te vinden in Tabel 10.

Bewerkingstijd

Er is over meerdere dagen gemeten. De metingen zijn gebaseerd op een totale tijdsbestek van ongeveer 12 uur en 47 minuten. Tijdens de metingen is door de medewerkers zelf aangegeven dat ze het niet prettig vinden als er iemand met hen meekijkt. Dit heeft effect gehad op de metingen. Mensen gaan bijvoorbeeld meer controles uitvoeren, omdat zij bang zijn om fouten te maken. Dit wordt ook wel het Hawthorne effect genoemd [21]. Doordat de medewerkers alerter zijn, wordt er wel iets langer over bepaalde taken gedaan. Er wordt wel ingeschat dat het effect beperkt is gebleven (enkele seconde per case), omdat het gedrag (de omgang met cliënten) hetzelfde was als op de momenten dat er tijdsmetingen gedaan werden.

Verder moet opgemerkt worden dat toen de metingen gedaan werden de medewerkers loket Werk en Samenleving nog in een leerfase zaten voor burgerzaken, waardoor ze voor deze taken meer tijd nodig hadden dan de mensen, die het werk al langer doen [21].

WWB-, Bijzondere Bijstand- en langdurigheidtoeslag-clianten aan loket	Aantal cases zonder uitschieters (aantal)	19
	Gemiddelde bewerkingstijd (uur:min:sec)	0:03:41
	Standaarddeviatie bewerkingstijd (uur:min:sec)	0:03:03
	Aantal cases * gemiddelde bewerkingstijd (uur:min:sec)	1:09:59
Cliënten Werk en Samenleving overige zaken aan loket	Aantal cases zonder uitschieters (aantal)	12
	Gemiddelde bewerkingstijd (uur:min:sec)	0:08:17
	Standaarddeviatie bewerkingstijd (uur:min:sec)	0:05:39
	Aantal cases * gemiddelde bewerkingstijd (uur:min:sec)	1:39:24
Cliënten burgerzaken aan loket	Aantal cases zonder uitschieters (aantal)	22
	Gemiddelde bewerkingstijd (uur:min:sec)	0:04:28
	Standaarddeviatie bewerkingstijd (uur:min:sec)	0:02:47
	Aantal cases * gemiddelde bewerkingstijd (uur:min:sec)	1:38:16
Doorverwijzen naar ander loket	Aantal cases zonder uitschieters (aantal)	14
	Gemiddelde bewerkingstijd (uur:min:sec)	0:00:15
	Standaarddeviatie bewerkingstijd (uur:min:sec)	0:00:07

Tabel 10: analyse metingen aan loket Werk en Samenleving

In Tabel 10 is te zien dat een WWB-cliënt minder tijd kost dan de andere twee type cliënten. Rekeninghoudend met de frequentie van de case zijn de medewerkers loket Werk en Samenleving aan het loket het minste tijd kwijt aan WWB-cliënten. De standaarddeviatie van de bewerkingstijd is het kleinst bij cliënten burgerzaken. Dit komt doordat er ook meer routinewerk is bij burgerzaken en de andere cases toch unieker zijn.

Opgemerkt moet wel worden dat dit alleen de bewerkingstijden aan het loket zijn. Naast loketwerkzaamheden moeten de medewerkers van loket Werk en Samenleving ook nog rapporten en beschikkingen maken voor aanvraag Bijzondere Bijstand en overige zaken, zoals GPK. Daarnaast doen de medewerkers bij GPK ook aan onderlinge toetsing. Dit houdt in dat de niet burgerzakentaken hen het meeste tijd kost. Daarnaast speelt het leereffect ook een belangrijke rol bij burgerzaken.

In Tabel 10 is ook de tijd opgenomen voor het doorverwijzen van cliënten naar een ander loket. Zoals wel te zien is kost het doorverwijzen niet veel tijd. Maar gezien de frequentie is dit aantal toch opgenomen in het rapport. Het wachten aan een verkeerde loket kan namelijk extra wachttijd betekenen voor de cliënt.

Taak	Tijd
Melden aan de balie	0:03:41
Formulier en bewijsstukken controleren	
Rapport en beschikking maken/verbeteren	0:20:00
Toetsen	0:05:39

Tabel 11: taken medewerkers loket Werk en Samenleving bijzondere bijstand

Taak	Tijd
Melden aan de balie	0:03:41
Formulier en bewijsstukken controleren	

Tabel 12: taken medewerkers loket Werk en Samenleving langdurigheidtoeslag

In Tabel 11 en Tabel 12 zijn de tijden van de taken, die met het onderzoek te maken hebben, opgenomen. Voor het maken/verbeteringen van rapporten en beschikkingen waren niet genoeg gegevens bekend om daar een gemiddelde van te kunnen berekenen. Hierdoor is er een schatting gemaakt van hoe lang deze taak zal duren. De bewerkingstijden zijn interessant om naar te kijken om in te schatten welke taak het meeste tijd kost in het proces en waar het werk zich opstapelt. Dit wordt later in paragraaf 3.3.1 en 3.4.1 besproken.

Gemiddelde tussentijd (uur:min:sec)	0:02:19
Standaarddeviatie tussentijd (uur:min:sec)	0:03:48
Percentage metingen zonder tussentijd (%)	50,9%
Maximale aaneengesloten reeks zonder tussentijd (aantal)	11
Gemiddelde zonder tussentijd 0:00:00 (uur:min:sec)	0:04:06
Standaarddeviatie zonder tussentijd 0:00:00 (uur:min:sec)	0:03:56
Totaal benutte tijd (uur:min:sec)	8:34:01
Totaal beschikbare tijd (uur:min:sec)	12:46:55
Bezettingsgraad (%)	67,0%

Tabel 13: tussentijd en gemiddelde bezettingsgraad medewerkers loket Werk en Samenleving

Tussentijd

In Tabel 13 is te zien dat de standaarddeviatie van de tussentijd groter is dan het gemiddelde. Hierdoor ontstaat er een vermoeden dat er veel tussentijden tussen zitten met waarde 0:00:00. Dit blijkt ook te kloppen, namelijk 50,9% van de data heeft een tussentijd van 0:00:00. Deze tussentijden zijn uit de data verwijderd en daarvan is opnieuw de gemiddelde en standaarddeviatie berekend. Het gemiddelde kan gebruikt worden om te kijken hoe vaak het maken van een rapport en beschikking

gemiddeld gezien onderbroken wordt: $\frac{0:20:00}{0:04:06} - 1 = 3,9$. Voor het maken van een rapport en beschikking wordt de medewerker ongeveer vier keer onderbroken. Dit houdt dus in dat men voor het

maken van een rapport en beschikking vier keer moet nadenken over de inhoud van de case en waar men gebleven is bij het maken van de documenten.

De maximale aaneengesloten reeks data zonder tussentijd geeft een inschatting aan van hoe druk het bij loket Werk en Samenleving is. Dit houdt niet in dat vanaf het begin al meteen 11 cliënten staan te wachten, maar wel dat er vaak continue aanloop is bij loket Werk en Samenleving.

Bezettingsgraad

De bezettingsgraad van deze medewerkers (67%) is kleiner dan 70%. Dit houdt in dat ten tijde van de metingen er genoeg personeel was. Wel moet men rekening mee gehouden worden met het feit dat deze medewerkers meer werkzaamheden erbij krijgen van publiekszaken, waardoor de bezettingsgraad mogelijk wel boven de norm (70-75%) uitkomt.

3.2.2 Theorie versus praktijk

Er zijn geen verschillen geconstateerd tussen de werkprocesbeschrijvingen en praktijk, omdat de werkprocesbeschrijvingen door één van de medewerkers zelf geschreven zijn en goed bijgehouden worden. Ze worden momenteel ook gebruikt voor het inleren van andere medewerkers.

3.2.3 Afhankelijkheid andere rollen en groepen

Omdat de cliënten met vragen naar het loket moet komen, bestaat er een afhankelijkheid met de cliënt. Daarnaast zijn de medewerkers loket Werk en Samenleving ook afhankelijk van administratie, omdat zij cases en nieuwe cliënten aanmaken, maar ook cliënten een oproep sturen om zich te melden aan het loket als het ROF-je niet (volledig) of onjuist is ingevuld.

Voor het aanmaken van een nieuwe case wordt een opdracht opgegeven op een mutatiebriefje. Dit briefje wordt naar de administratie gebracht en een nieuwe case wordt ingeboekt op het moment dat de administratie daar tijd voor heeft. Vaak gaat er wel wat tijd over heen voordat er een case wordt aangemaakt. Er wordt ingeschat door de rapporteurs dat het kan variëren van een paar minuten tot een week. Als ze willen dat dit meteen gebeurt, blijven ze bij de administratie staan wachten totdat de case ingeboekt is. Er is besloten om het aanmaken van cases en cliënten door de administratie te laten doen, zodat het werk eerlijk verdeeld wordt en alles op dezelfde manier ingeboekt wordt.

3.2.4 Toewijzen nieuwe cliënt

Het toewijzen van een nieuwe cliënt aan een casemanager gebeurt niet door de medewerkers van loket Werk en Samenleving. Wel is het zo dat het afhandelen van een case bijzondere bijstand door hen gebeurt, maar de cliënt krijgt geen vaste rapporteur. Degene, die er tijd voor heeft, handelt het af.

3.2.5 Documenten terugsturen

Op het moment dat een document teruggestuurd wordt, treedt er een feedbackloop in werking. Er moet aan de rapporteur teruggekoppeld worden waarom een document teruggestuurd wordt. Dit kost tijd vanwege de terugkoppeling, maar ook omdat het document hersteld moet worden en opnieuw ter beoordeling voorgelegd moet worden aan een collega.

De verantwoordelijkheid van het maken van rapport en beschikkingen voor Bijzondere Bijstand met uitzondering van artikel 7 (reiskostenvergoeding) ligt bij Dienstverlening Publiek. De medewerkers van loket Werk en Samenleving maken deze rapporten en beschikkingen en laten het vervolgens toetsen door de toetsers van de afdeling Werk en Samenleving.

Om een indruk te krijgen hoeveel rapporten en/of beschikkingen er teruggestuurd worden, is in het systeem GWS4all bij alle WWB-clianten gekeken hoe vaak een rapport en/of beschikking teruggestuurd is. Er zijn in totaal 244 cases in het systeem gevonden met als vroegste voltooiingsdatum 9 februari 2006 en als laatste voltooiingsdatum 18 juli 2006 (afdoening fase administratieve verwerking). Voltooiingsdatum 9 februari 2006 is de datum van de eerst afgedane geregistreerde case in het nieuwe systeem. Op 18 juli 2006 is besloten om te stoppen met deze analyse, omdat er anders te weinig tijd over zou zijn voor het ontwerp en implementatie van dit afstudeeronderzoek.

Per soort case is een lijst gemaakt, waarin de volgende gegevens staan: soort rapport/case, aantal gemaakte rapporten, aantal teruggestuurde rapporten en daarin nog een onderscheid tussen eerste keer rapport teruggestuurd en tweede keer teruggestuurd. Aan de hand van deze gegevens wordt gekeken hoe vaak procentueel gezien een rapport retour gestuurd wordt (zie bijlage 8 en Tabel 14). Omdat van bepaalde soort cases maar weinig gegevens gevonden zijn, wordt van de soort cases,

waarvan er minder dan 10 cases zijn gevonden als niet representatief beschouwd. De analyse van deze soort cases geeft mogelijk geen goede weergave van de werkelijkheid.

De twee cases bijzondere bijstand, die door de medewerkers Dienstverlening Publiek gemaakt worden, scoren hoog. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat het percentage van bijzondere bijstand periodiek hoog scoort, omdat de meting gebaseerd is op slechts 2 cases. Dit percentage is mogelijk niet representatief voor de werkelijkheid en teveel gebaseerd op toeval. Bijzondere bijstand incidenteel is gebaseerd op meerdere cases en is daardoor minder gevoelig voor toeval. Ook hierop is hoog gescoord, namelijk 44,9%.

Omdat er in het systeem niet geregistreerd wordt waarom een case teruggestuurd wordt, is aan de toetsers gevraagd om op een formulier de reden ervan bij te houden. Deze analyse is echter wel gebaseerd op ongeveer 3 maanden. De meest voorkomende fouten zijn:

1. een foute berekening in rapport/beschikking (9 van de 15 documenten);
2. fout in beschikking/rapport (4 van de 15 documenten).
3. ontbreken van gegevens cliënt bij aanvraag, zoals bewijsstukken (3 van de 15 documenten).

Type case	Aantal cases	Totaal aantal keren retour	1 ^{ste} keer	1 ^{ste} keer/aantal cases	2 ^{de} keer	2 ^{de} keer/1ste keer
Bijzondere bijstand periodiek	2	2	1	50%	1	100%
Terugvordering	2	1	1	50%	0	0%
Bijzondere bijstand incidenteel	49	22	18	36,7%	4	22,2%
Reiskosten (artikel 7)	3	1	1	33,3%	0	0%
Aanvraag WWB	13	5	4	30,8%	1	25%
Mutaties WWB	17	4	4	23,6%	0	0%
Langdurigheid-toeslag	11	2	2	18,2%	0	0%
Hercontrole doelmatigheid	47	9	8	17,0%	1	12,5%
Tussentijdse hercontrole	41	3	3	7,3%	0	0%
Beëindiging	16	1	1	6,3%	0	0%
WKO	2	0	0	0%	0	0%
Totaal	244	58	50	20,5%	8	16%

Tabel 14: aantal rapporten retour gebaseerd op data van ongeveer 5 maanden

De gemeentelijke organisatie gaat een nieuw systeem implementeren om het maken van rapporten en beschikkingen te verbeteren: Proces Kennis Ondersteuning. Met behulp van dit systeem zullen de eerste twee veel voorkomende fouten bij documenten bijzondere bijstand mogelijk opgelost worden, omdat het systeem op basis van de ingevoerde gegevens rapporten uitdraait en berekeningen uitvoert. Punt 3 wordt mogelijk ook verbeterd, omdat het systeem aangeeft welke gegevens er nodig zijn om een rapport en beschikking te kunnen maken. Wel is het zo dat het wel kan voorkomen dat de cliënt naderhand wordt opgeroepen om de gegevens aan te leveren, omdat de rapporten en beschikkingen niet meteen gemaakt worden op het moment dat een aanvraag ingediend wordt. De informatie, die in een rapport Bijzondere Bijstand moeten zitten, staan vermeld in bijlage 9.

3.2.6 Conclusie

De volgende knelpunten zijn gevonden bij loket Werk en Samenleving:

- Irritaties bij cliënten wegens doorsturen van cliënt naar ander loket;
- Medewerkers worden regelmatig onderbroken bij hun werkzaamheden door de telefoon of cliënt aan het loket;
- Wachtijd en onoptimale capaciteitsbenutting van de rapporteur door het inboeken van cases;
- Wachtijd en onoptimale capaciteitsbenutting van de rapporteur door het inboeken van cliënten.

De medewerkers van loket Werk en Samenleving voeren ook werkzaamheden uit naast WWB, bijzondere bijstand en langdurigheidtoeslag. Aan de hand van de tijdsmetingen is geprobeerd om in te

schatten hoeveel tijd WWB in beslag neemt. De taken, die met dit onderzoek te maken hebben, kosten het minste tijd. Alleen rekening houden met de drie belangrijkste taken, behoort

$$\frac{1:09:59}{1:09:59 + 1:39:24 + 1:38:16} * 100\% = 26,1\%$$

van de tijd tot de taken WWB, bijzondere bijstand en langdurigheidtoeslag. Daarnaast is opgevallen dat een cliënt toch redelijk frequent aan het verkeerde loket staat. In principe kost dit niet veel tijd voor de medewerkers, maar creëert wel extra wachttijd voor de cliënt.

Gezien de gemiddelde tussentijd wordt ingeschat dat het maken van rapporten en beschikkingen gemiddeld gezien ongeveer vier keer onderbroken zal worden door cliënten, die aan het loket staan. Hierdoor wordt er extra opstarttijd gecreëerd.

De bezettingsgraad van de medewerkers loket Werk en Samenleving is 67,0%. Dit is kleiner van de norm van 70-75%, wat inhoudt dat er voldoende capaciteit is gebaseerd op de metingen.

Deze medewerkers zijn afhankelijk van de cliënten (wanneer ze komen en hoeveel vragen ze hebben), maar ook van de administratie. Administratie moet namelijk nieuwe cliënten en cases in het systeem boeken voor de medewerkers loket Werk en Samenleving, als zij een rapport en beschikking Bijzondere bijstand incidenteel of periodiek moeten maken. Om ervoor te zorgen dat ze meteen aan de slag kunnen, blijven ze bij de administratie staan wachten totdat het gebeurd is. Naast het inboeken van cases, geeft de administratie de cliënten de opdracht om zich te melden bij loket Werk en Samenleving op het moment dat er iets niet in orde is met het ROF-je.

De twee documenten, waar afdeling Dienstverlening Publiek voor verantwoordelijk is, (bijzondere bijstand incidenteel en periodiek) scoren allebei hoog op het gebied van aantal rapporten retour sturen. Op het moment dat een rapport teruggestuurd wordt, treedt er een feedbackloop in werking, wat extra bewerkingstijd betekent. Bijzondere bijstand periodiek is slechts gebaseerd op twee metingen. Dit percentage is mogelijk teveel op toeval gebaseerd. Van rapporten bijzondere bijstand incidenteel zijn meer metingen bekend. De gemeentelijke organisatie hoopt dat het nieuwe systeem Proces Kennis Ondersteuning (een deel van) de veel voorkomende problemen oplost, die zijn geanalyseerd. Hierdoor wordt er besloten om tijdelijk geen aandacht te besteden aan dit probleem.

De uitgebreidere analyse en overige knelpunten zijn te vinden in bijlage 10.

3.3 Consulenten

3.3.1 Praktijk

Bewerkingstijd

Ook bij de consulenten is geprobeerd om tijdsmetingen te doen. Gezien de beperkte tijd van het onderzoek is er per consulent maar een paar uur gemeten. Er is besloten om deze metingen niet te gebruiken om de gemiddelde bewerkingstijd per taak te berekenen, omdat het niet gelukt is om voldoende metingen te doen om daar alles op te baseren. Het was niet altijd mogelijk om een bewerking van begin tot eind de tijd te meten. Toen de metingen plaats vonden, waren de consulenten al bezig met bepaalde rapporten. Daarnaast kost het maken van een rapport en beschikking meer tijd, dan tijd vrij gemaakt is om de metingen te doen. Hierdoor is er besloten om een schatting te maken van de bewerkingstijd per taak (Tabel 15 tot en met Tabel 20).

Taak	Tijd
Dossier bekijken	2:00:00
Klant oproepen	1:00:00
Rechtmatigheid- en doelmatigheidonderzoek	4:00:00
Rapport en beschikking maken/verbeteren	
Toetsen	0:11:36

Tabel 15: bewerkingstijd hoofdproces aanvraag WWB

Taak	Tijd
Case aanmaken en intensieve controle starten	10:00:00
Blokkade op uitkering zetten	0:05:10
Intensieve controle voort zetten	10:00:00
Rapport en beschikking maken/verbeteren	4:00:00
Toetsen	0:11:36

Tabel 16: bewerkingstijd hoofdproces rechtmatigheid- en doelmatigheidonderzoek continueren

Taak	Tijd
Klant overdragen aan consulent	0:01:39
Beschikking en/of rapport maken/verbeteren	4:00:00
Toetsen	0:11:36

Tabel 17: bewerkingstijd hoofdproces ROF-je

Taak	Tijd
Beschikking en/of rapport maken/verbeteren	4:00:00
Toetsen	0:11:36

Tabel 18: bewerkingstijd hoofdproces uitkering beëindigen

Taak	Tijd
Toetsen	0:05:39

Tabel 19: bewerkingstijd hoofdproces aanvraag bijzondere bijstand

Taak	Tijd
Rapport en beschikking maken/verbeteren	4:00:00
Toetsen	0:27:43

Tabel 20: hoofdproces aanvraag langdurigheidtoeslag

Uit Tabel 15 tot en met Tabel 20 blijkt dat de taken van de consulent veel tijd kost. Het gaat om de taken dossier bekijken, klant oproepen, rechtmatigheid- en doelmatigheidonderzoek, rapport en beschikking maken/verbeteren en intensieve controle starten/voortzetten. De bewerkingstijden van de consulent zijn het hoogst in het hele proces. De taken van de overige rollen komen namelijk per taak niet boven de uur. Dit houdt in dat de taken van consulent sterk bepalend zijn bij de voortgang van het proces.

Tussentijd

Er zijn geen tussentijden berekend voor de consulenten, omdat zij voornamelijk zelf hun planning bepalen. Zij zijn in principe niet het eerste aanspreekpunt voor cliënten. Hierdoor worden ze ook niet frequent gestoord in hun werkzaamheden.

Bezettingsgraad

Met de tijdsmetingen is het wel mogelijk om de bezettingsgraad te meten. Er is een gemiddelde bezettingsgraad gemeten van 84,9%. De vraag dient zich aan of de gemeten bezettingsgraad volledig representatief is voor de werkelijkheid. Er wordt niet uitgesloten dat het Hawthorne effect aanwezig is. Omdat een medewerker het gevoel had dat dit mogelijk de beoordeling (prestatie werk) zou kunnen beïnvloeden, is er minder tijd vrij gemaakt om sociale contacten te onderhouden met andere medewerkers. Verder had een medewerker het gevoel dat niemand door had wat voor werk en hoeveel werk, die persoon verzette. Hierdoor werden vooral de taken uitgevoerd, die onderschat werden. Hiermee werd mogelijk gehoopt dat er eindelijk erkenning zou komen.

Indien de metingen van deze twee personen buiten beschouwing gehouden worden, is er een bezettingsgraad gemeten van 80,1%. Dit percentage is nog steeds boven de norm van 70-75%, wat inhoudt dat er eigenlijk meer werk is dan capaciteit voor een optimale uitvoering van het werk. De consulenten werken onder hoge werkdruk.

3.3.2 Theorie versus praktijk

Er zijn van de processen, waar de consulent bij betrokken is (zie bijlage 2), werkprocesbeschrijvingen gemaakt. Er zijn echter wel verschillen tussen de beschreven werkprocesbeschrijvingen en de praktijk. In 2005 werkte de gemeentelijke organisatie met AS400. Het systeem was verouderd, waardoor er een nieuw systeem is aangeschaft en in 2006 geïmplementeerd is. Hierdoor kloppen sommige beschrijvingen niet. Zo worden de informatiemap en het eerste ROF-je niet meer opgestuurd, maar krijgt de cliënt het op het gemeentehuis. Er kan dan namelijk ook meteen uitleg gegeven worden over hoe het precies werkt. Verder zijn een aantal verantwoordelijkheden verschoven van administratie naar de consulenten. Het sturen van een brief bij het ontbreken van informatie (met uitzondering van ROF-jes) wordt door de consulent gedaan. Daarnaast controleert de consulent zelf regelmatig GBA gegevens. De veranderingen zijn doorgevoerd door de afronding van de stage van een administratief medewerker. Het voordeel van deze taken aan de consulent over te laten, is dat er geen extra afhankelijkheid ontstaat tussen de consulent en administratie.

3.3.3 Afhankelijkheid andere rollen en groepen

De consulent is afhankelijk van de cliënt, administratie en rapporteurs. De cliënt moet de benodigde informatie aanleveren, zodat een case afgerond kan worden. De administratie moet voor de consulent nieuwe cases en werkprocessen inboeken, zodat het werk eerlijk verdeeld is en de cases op dezelfde manier ingeboekt worden. Net als voor de medewerkers van loket Werk en Samenleving geldt dat consulenten vaak bij de administratie wachten totdat de case ingeboekt wordt, omdat het anders lang kan duren voordat ze aan de case kunnen beginnen. Daarnaast geeft administratie ook aan wanneer er problemen zijn met het ROF-je of als er belangrijke informatie op staat. De consulent moet dan actie ondernemen. Verder is het ook zo dat op het moment dat er een nieuwe cliënt zich meldt, de administratie een casemanager toewijst.

Rapporteurs hebben in een bepaalde mate invloed op hoeveel werk de toetsers heeft. Op het moment dat de kwaliteit van de rapporten niet gewenst is, worden de rapporten teruggestuurd en moeten de rapporten weer opnieuw getoetst worden.

3.3.4 Toewijzen nieuwe cliënten

WWB-clieënten krijgen een vaste consulent als casemanager. De consulenten krijgen om en om een nieuwe cliënt toegewezen. Er wordt niet naar het aantal contracturen en de totale caseload van een consulent gekeken. Wel wordt er gekeken of de cliënt een statushouder is, omdat er slechts één consulent is, die statushouders onder zijn hoede neemt. Alle statushouders gaan dus naar die consulent.

Op 1 april 2004 is de gemeente gereorganiseerd. Er is één consulent weggegaan en iemand anders daarvoor teruggekomen. De nieuwe medewerker kreeg de totale caseload van de voorganger, maar werkt wel veel minder uren (van fulltime naar 20 uur per week).

In Tabel 21 is te zien hoe de huidige caseloadverdeling in elkaar zit. Er is hier ook rekening gehouden met het feit dat consulent 1 en 2 ook moeten toetsen. Er wordt ingeschat dat 20% van hun tijd gebruikt wordt voor het toetsen. Hiermee rekening houdend, is te zien dat consulent 3 procentueel meer werk heeft dan de overige twee consulenten. Daarnaast is het ook zo dat ze daar wel het minste tijd voor heeft. De werkdruk zit dus voornamelijk bij consulent 3.

	Consulent 1	Consulent 2	Consulent 3	Totaal
Aantal contracturen per week	36	28	20	84
Contracturen na correctie per week	28,8	22,4	20	71,2
Aantal contracturen correctie/totaal [%]	40,4	31,5	28,1	100
Grootte caseload	51	36	53	140
Grootte caseload/totaal [%]	36,4	25,7	37,9	100

Tabel 21: huidige caseloadverdeling

3.3.5 Documenten terugsturen

In paragraaf 3.2.5 staat in Tabel 14 de gegevens van het aantal documenten, dat is teruggestuurd (voltooiingsdatum 9 februari 2006 tot en met 18 juli 2006) door de toetsers. De rapporten en beschikkingen, die het hoogst scoren zijn terugvordering, reiskosten en aanvraag WWB. Van terugvordering en reiskosten zijn respectievelijk slechts 2 en 3 cases gevonden. Op het moment dat er hier één van teruggestuurd wordt, gaat het percentage aantal rapporten retour met grote stappen vooruit. Hierdoor wordt geconcludeerd dat het gegeven percentage teveel op toeval gebaseerd is. Van

aanvraag WWB zijn 13 cases in het systeem gevonden. Hiervan zijn er 4 cases gevonden, die minstens één keer teruggestuurd zijn naar de rapporteur. Er zijn 3 cases aanvraag WWB gevonden met motivatie waarom de case teruggestuurd is. Het zijn verschillende redenen geweest, maar van de 3 cases zijn er toch 2 cases waarbij de bedragen/berekeningen niet kloppen. Net als bijzondere bijstand is dit wel een probleem wat mogelijk met implementatie van PKO voorkomen kan worden. De informatie, die in een rapport van een consulent moeten zitten, staan vermeld in bijlage 9.

3.3.6 Conclusie

Voor consulenten gelden de volgende knelpunten en zijn gebaseerd op metingen en geschatte bewerkingstijden:

- Hoge bezettingsgraad door de werkzaamheden, die de consulent uitvoert;
- Wachtijd en onoptimale capaciteitsbenutting van de rapporteur door het inboeken van cases;
- Wachtijd en onoptimale capaciteitsbenutting van de rapporteur door het inboeken van cliënten;
- Oneerlijke verdeling van cliënten onder de consulenten;

De taken van de consulent kosten, over het hele proces gezien, de meeste tijd. Gezien de hoeveelheid capaciteit en de hoeveelheid werk is het wel te begrijpen dat de bezettingsgraad (80,1% = hoger dan norm 70-75%) zo hoog is. Over het hele proces gezien, ligt er het meeste werk bij de consulenten (hoge bewerkingstijden). Er is hierdoor ook een hoge werkdruk bij de consulenten.

De tussentijden zijn hier niet berekend, omdat de bijstandsconsulent niet het eerste aanspreekpunt is voor de cliënt. Hierdoor hebben zij de planning van hun werkzaamheden voornamelijk in eigen hand.

Er zijn enkele verschillen gevonden tussen de werkprocesbeschrijvingen en de praktijk. De werkprocesbeschrijvingen zijn gebaseerd op de handelingen met het oude systeem AS400. Daarnaast kregen de consulenten, toen de werkprocesbeschrijving gemaakt werden, hulp van een stagiair administratief medewerker. Zij nam enkele werkzaamheden van hen over. Na afscheid van haar genomen te hebben, behoren die taken weer tot die van de consulent.

De consulent krijgt vaak te maken met cliënten, administratie en rapporteurs. De cliënt is verantwoordelijk voor het aanleveren van de juiste informatie om een goed besluit te kunnen nemen op het recht en hoogte van de uitkering. De administratie maakt nieuwe cases en cliënten aan voor de consulent en wijzen als er een nieuwe cliënt is een casemanager toe aan de cliënt. Net als voor de medewerkers van loket Werk en Samenleving geldt dat consulenten vaak bij de administratie wachten totdat de case ingeboekt wordt, omdat het anders lang kan duren voordat ze aan de case kunnen beginnen. Verder wordt er regelmatig gecommuniceerd tussen de administratie en consulent over het ROF-je van de cliënt. Aan de hand van die informatie moet de consulent actie ondernemen. Verder bepalen rapporteurs in een bepaalde mate hoeveel werk een toetsers heeft. Op het moment dat de kwaliteit van de rapporten niet gewenst is, worden de rapporten teruggestuurd en moeten de rapporten weer opnieuw getoetst worden.

Als er gekeken wordt naar hoe de totale cliëntbestand onder de consulenten verdeeld is, kan er geconcludeerd worden dat het geen eerlijke en handige verdeling is. De consulent met de minste uren heeft wel het meeste werk in haar werkvoorraad zitten. Hierdoor is de druk bij die consulent extra hoog. Om al het werk toch af te krijgen, nemen andere consulenten soms werk van die persoon over. Maar omdat consulent 3 wel de casemanager is, moet ze wel op de hoogte zijn van alle zaken omtrent de cliënt. Hierdoor vindt er een extra overdrachtsmoment plaats tussen de rapporteur en casemanager.

Er wordt regelmatig een case aanvraag WWB teruggestuurd naar de rapporteur. Dit kost extra bewerkingstijd door de feedbackloop. Er zijn voor het terugsturen verschillende redenen opgegeven. De reden, die het meest voorkomt, is een niet juist bedrag/berekening. Dit probleem wordt mogelijk door de implementatie van PKO verholpen.

De uitgebreidere analyse en overige knelpunten zijn te vinden in bijlage 11.

3.4 Administratie

3.4.1 Praktijk

Bewerkingstijd

De tijdsmetingen van de subafdeling administratie is gebruikt om een beeld te krijgen van de taken aanmaken van een case, administratieve afhandeling en de verschillende taken van het subproces ROF-je (Tabel 15 tot en met Tabel 20). Het aanmaken van een cliënt is niet berekend. Op jaarbasis

komt een nieuwe cliënt niet vaak voor. Hierdoor is er voor het aanmaken van een cliënt een schatting gemaakt.

Taak	Tijd
Klant en case aanmaken	0:10:00
Case aanmaken	0:05:10
Administratieve afhandeling	0:22:13

Tabel 22: bewerkingstijd hoofdproces aanvraag WWB

Taak	Tijd
Administratieve afhandeling	0:22:13

Tabel 23: bewerkingstijd hoofdproces rechtmatigheid- en doelmatigheidonderzoek continueren

Taak	Tijd
Uitkering blokkeren	0:00:30
Termijn van orde aanbieden	0:04:20
Hersteltermijn aanbieden	0:03:29
ROF-je bekijken	0:00:51
Klant overdragen aan consulent	0:01:39
Case aanmaken	0:05:10
Uitkering deblokkeren/uitbetalen	0:01:28

Tabel 24: bewerkingstijd hoofdproces ROF-je

Taak	Tijd
Case aanmaken	0:05:10
Administratieve afhandeling	0:22:13

Tabel 25: bewerkingstijd hoofdproces uitkering beëindigen

Taak	Tijd
Klant aanmaken	0:05:00
Case aanmaken	0:05:10
Administratieve afhandeling	0:22:13

Tabel 26: bewerkingstijd hoofdproces aanvraag bijzondere bijstand

Taak	Tijd
Klant en case aanmaken	0:10:00
Case aanmaken	0:05:10
Administratieve afhandeling	0:22:13

Tabel 27: hoofdproces aanvraag langdurigheidtoeslag

Uit Tabel 15 tot en met Tabel 20 blijkt dat de taken van de administratie niet zo veel tijd kosten als die van de consulenten. Gekeken naar het proces bijzondere bijstand, kost de taak administratieve afhandeling de meeste tijd in het proces. Dit houdt in dat bij het proces bijzondere bijstand het meeste capaciteit gevraagd wordt van de administratie als alle stappen maar één keer doorlopen worden. Door de vele feedbackmomenten bij de rapportage bijzondere bijstand incidenteel, wordt er meer capaciteit gevraagd van de medewerkers Werk en Samenleving, namelijk 0:20:00 *

$\left(1 + \frac{18+4}{49}\right) = 0:28:59$. Dit is groter dan de bewerkingstijd van de administratieve afhandeling (0:22:13).

Tussentijd

Er zijn geen tussentijden berekend voor de administratie, omdat zij voornamelijk zelf hun planning bepalen. Zij zijn in principe niet het eerste aanspreekpunt voor cliënten. Hierdoor worden ze ook niet frequent gestoord bij hun werkzaamheden.

Bezettingsgraad

Met de tijdsmetingen is de bezettingsgraad bepaald. Er is een gemiddelde bezettingsgraad gemeten van 85,3%. De vraag is of dit wel representatief is voor de werkelijkheid. Het Hawthorne effect heeft een rol gespeeld bij de metingen. De administratieve medewerkers willen altijd heel goed hun werk doen en zijn daardoor extra alert op het voorkomen van eventuele fouten, die ze misschien zouden kunnen maken, op het moment dat er met hen meegekeken wordt. Aan de andere kant waren ze ook bang dat de tijd gebruikt zou worden om te bepalen of ze wel goed doorwerken. Hierdoor ontstond er geen "natuurlijke" tijdsmeting. De taken werden sneller uitgevoerd dan gebruikelijk is. Verder is het ook zo dat ze er meer op gericht waren dat ze continu bezig moesten zijn. Wel wordt ingeschat dat de werkelijke bezettingsgraad boven de norm van 70-75% ligt.

3.4.2 Theorie versus praktijk

Ook van de processen van de administratie zijn werkprocesbeschrijvingen gemaakt door de gemeentelijke organisatie. Net als bij de consultants zijn er bij de werkzaamheden van de administratie afwijkingen gevonden in de praktijk. Op het ROF-je worden de sollicitatiewerkzaamheden van de cliënt niet meer gecontroleerd, omdat die vraag niet meer op het nieuwe ROF-je staat. Verder kan een cliënt meer dan één keer per jaar een Termijn van Orde krijgen. Volgens de werkprocesbeschrijvingen moet de administratie de cliënt direct een Hersteltermijn aanbieden op het moment dat een cliënt vaker dan één keer per jaar niet aan de inlichtingenplicht voldoet. Er is gekozen om van deze regel af te wijken, omdat bij het aanbieden van een Hersteltermijn altijd een rapport gemaakt moet worden door de consultant en bij een Termijn van Orde niet. Overige praktijkafwijkingen is onder andere dat bepaalde werkzaamheden onder de verantwoordelijkheid van de afdeling Ondersteuning en Faciliteiten (O&F) vallen. Het versturen van brieven en archiveren is de verantwoordelijkheid van de afdeling O&F (specialisme).

3.4.3 Afhankelijkheid andere rollen en groepen

De administratie heeft met zowel de cliënt, als de medewerkers van Loket Werk en Samenleving, als met de consultants te maken. De ROF-jes, die de cliënten maandelijks moeten inleveren (bijlage 14), worden door de administratie gecontroleerd. Deze medewerkers sturen de ROF-jes terug als ze onjuist of onvolledig ingevuld worden. Voor de consultants en medewerkers van Loket Werk en Samenleving moet de administratie nieuwe cliënten en nieuwe cases inboeken. De administratieve verwerking van de case gebeurt ook door de administratie.

3.4.4 Toewijzen nieuwe cliënten

Het toewijzen van een nieuwe cliënt aan een casemanager gebeurt door de administratie aan de hand van de methode beschreven in 3.3.5.

3.4.5 Documenten terugsturen

De administratie hoeft geen rapporten en beschikkingen te maken voor het proces. Wel kunnen ook zij te maken krijgen met een feedbackloop. Cliënten leveren maandelijks hun ROF-je in. Op het moment dat dat niet (goed) ingevuld wordt, wordt het ROF-je terug gestuurd met de mededeling wat er niet goed ingevuld is/ontbreekt. Nadat het opnieuw ingeleverd is, controleert de administratie weer of het wel juist en volledig is.

Om een beeld te krijgen van hoeveel fouten de cliënten maken en wat voor fouten de cliënten maakt, zijn alle ROF-jes, die in februari tot en met mei 2006 ingeleverd zijn, bekeken. In totaal waren dat 568 ROF-jes. 51,8% (294 ROF-jes) zijn onjuist en/of onvolledig ingevuld door de cliënten. In Tabel 28 staat welke vragen het meest onjuist en/of onvolledig ingevuld worden.

Met behulp van Pareto-analyse is geprobeerd om in Tabel 28 de probleemvragen te onderscheiden van de vragen, die incidenteel fout gaan. Bij Pareto-analyse wordt gebruik gemaakt van de volgende

formule:
$$\text{Foutpercentage} = \frac{\text{aantal ker en vraag onjuist of onvolledig beantwoord}}{\text{totaal aantal fouten gevonden}}$$

De vragen worden gerangschikt op foutpercentage met het hoogste percentage boven aan de lijst. In die volgorde wordt ook de cumulatieve foutpercentage berekend. Vaak is het zo dat de eerste 20% van de soort fouten verantwoordelijk is voor 80% van alle fouten. Bij het ROF-je geldt dat vraag 10, 3, 4 en 15 voor de grootste problemen zorgen.

Vraag 10 is een aandachtspunt voor de cliënten, omdat er bij die vraag twee subvragen staan, die altijd door iedereen ingevuld moet worden. Vaak wordt de tweede subvraag overgeslagen.

Vraag 3 wordt vaak onvolledig ingevuld, omdat de kinderen vaak niet opgegeven worden. Maar ook is het zo dat bij subvraag 2 de mensen, die vertrokken zijn, ook van belang zijn, terwijl het bij subvraag 1 alleen maar over de mensen gaat die bij zijn komen wonen. Dit kan verwarrend zijn bij de cliënt. Het vermoeden, bij vraag 4, is dat er verwarring is omtrent het woord "inwonend". Hier wordt regelmatig "ja" ingevuld, terwijl de cliënt niet inwonend is, maar de hoofdbewoner. Ook is het zo dat de subvragen niet allemaal ingevuld worden.

Verder is ook opgevallen dat bij vraag 15 vaak maar wat ingevuld wordt. Het komt regelmatig voor dat elke maand een andere CWI-inschrijfgeldigheidsdatum ingevuld wordt. Dat wil dan niet automatisch zeggen dat een cliënt niet ingeschreven staat. Vaak is het zo dat ze wel ingeschreven staan (bron: SUWI-net), maar dat ze zelf niet meer weten tot wanneer.

Vraag	Aantal keren onjuist en/of onvolledig	Percentage	Percentage cumulatief
10	106	27,0%	27,0%
3	89	22,6%	49,6%
4	47	12,0%	61,6%
15	29	7,4%	69,0%
2	26	6,6%	75,6%
8	20	5,1%	80,7%
9	13	3,3%	84,0%
6	12	3,1%	87,0%
13	12	3,1%	90,1%
14	10	2,5%	92,6%
7	8	2,0%	94,7%
11	7	1,8%	96,4%
1	5	1,3%	97,7%
12	5	1,3%	99,0%
5	4	1,0%	100,0%

Tabel 28: aantal onjuist en/of onvolledig ingevulde ROF-jes

De algemene indruk is dat de cliënt vaak maar wat invult of zelfs de vraag misschien niet helemaal begrijpt. Daarnaast is de vraagstelling soms verwarrend, zoals bij vraag 3. Verder moet ook opgemerkt worden dat er weinig wijzigingen plaatsvinden elke maand. Het enige wat regelmatig afwijkt van de voorgaande ROF-jes zijn vragen 9 en 10. Deze vragen gaan over het inkomen van respectievelijk de kinderen en de cliënt. Verder moet vraag 15 (CWI-inschrijving) regelmatig geüpdate worden. Hierdoor kan men zich waarschijnlijk terecht afvragen of het huidige controleproces wel zo efficiënt ingericht is. Aan de ene kant kost het de cliënt veel tijd om alles in te vullen, terwijl de informatie al bekend is bij de gemeentelijke organisatie. Maar ook kost het de administratie veel tijd om alles te controleren, wat eigenlijk al bekend is. En zoals het ook al uit de cijfers blijkt, worden er bij de "standaard"-vragen toch redelijk veel fouten gemaakt, waardoor men dan nog een termijn van orde naar de cliënt zou moeten sturen of de cliënt zou moeten oproepen.

De uitgebreidere analyse van het ROF-jesproces is terug te vinden in bijlage 12

3.4.6 Conclusie

De volgende knelpunten zijn gevonden bij de subafdeling administratie:

- Hoge bezettingsgraad door de werkzaamheden, die de administratie uitvoert;
- Hoge bewerkingstijd door teveel onjuist en/of onvolledig ingevulde ROF-jes;

In eerste instantie lijkt het net alsof het proces Bijzondere bijstand de meeste capaciteit nodig heeft van de administratieve medewerkers, omdat de taak administratieve afhandeling (0:22:13) meer tijd kost dan de andere taken van het proces bijzondere bijstand. Echter, door het hoge retourpercentage van rapportage bijzondere bijstand incidenteel moet de bewerkingstijd van rapport en beschikking maken/verbeteren omgerekend worden naar per case, waardoor de gemiddelde bewerkingstijd van rapport en beschikking maken/verbeteren per case uitkomt op 0:28:59. De bewerkingstijd van rapport en beschikking maken/verbeteren is wel gebaseerd op een schatting, omdat er niet genoeg metingen waren om daar een gemiddelde van te kunnen bepalen.

Omdat de administratie in principe niet de eerste opvang is voor vragen van cliënten, is de tussentijd van de verschillende bewerkingen van de administratie niet berekend.

De bezettingsgraad van de administratieve medewerkers (85,3%) komt boven de norm van 70-75% uit. Er was een sterke Hawthorne effect aanwezig bij de metingen. Maar ondanks het effect wordt ingeschat dat de werkelijke bezettingsgraad toch boven de norm uitkomt.

De administratie is afhankelijk van zowel de cliënt (ROF-je), als de medewerkers van loket Werk en Samenleving (nieuwe cases en cliënten aanmaken) en consultants (nieuwe cases en cliënten aanmaken en administratieve verwerking). Daarnaast gebeurt het toewijzen van nieuwe cliënten aan een casemanager ook door de administratie.

Gekeken naar het ROF-je kan gezegd worden dat het percentage ROF-jes, dat de gemeentelijke organisatie terug had mogen sturen (51,8%), hoog is. De fouten, verder opgesplitst per vraag, geeft als beeld dat de fouten voornamelijk bij 4 vragen voorkomen, namelijk vragen 10, 3, 4 en 15. Aan de ene kant is het niet duidelijk dat een vraag uit meerdere subvragen bestaat, maar ook zijn niet alle vragen even duidelijk. Ook is het zo dat er een vermoeden bestaat dat de cliënt af en toe maar wat invult, omdat ze het antwoord niet weten, maar er voor de rest ook niks met het antwoord gedaan wordt, omdat de administratieve medewerkers geen toegang hebben tot bijvoorbeeld SUWI-net.

Er moet verder ook opgemerkt worden dat er maandelijks weinig wijzigingen plaatsvinden op het ROF-je. De enige twee vragen, die mogelijk maandelijks wijzigen, zijn vragen 9 en 10. Deze vragen gaan over het inkomen van respectievelijk de kinderen en de aanvrager.

De uitgebreidere analyse en overige knelpunten zijn te vinden in bijlage 13.

4 Ontwerpkeuze

Aan de hand van veel gebruikte heuristieken (uitgangspunten) bij herontwerpprojecten [22] wordt getracht tot een voorstel te komen, waarmee de gevonden knelpunten verbeterd zullen worden. Elk voorstel wordt vergeleken met de huidige situatie. Volgens Brand en van der Kolk [23] kan een verbetering van een factor ook tot een verslechtering van een andere factor leiden. Dit houdt in dat elk voorstel ook zijn nadelen heeft, waar rekening mee gehouden moet worden bij de keuze van het ontwerp. Na het benoemen van de voor- en nadelen, wordt aangegeven waar de voorkeur naar uit gaat. Het kan zijn dat er aanbevolen wordt om alles te laten zoals het nu is, maar het is ook mogelijk dat er voor een nieuw ontwerp gekozen wordt. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een keuze uit de verschillende voorstellen, die verder uitgewerkt zullen worden.

In dit hoofdstuk worden de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

Proces perspectief:

- Hoe kan het proces verbeterd worden?

Organisatie perspectief:

- Hoe kunnen de knelpunten verbeterd worden?

Case perspectief:

- Hoe kan men voorkomen dat een document teruggestuurd wordt?

4.1 Receptie

De volgende knelpunten zijn gevonden bij de receptioniste:

- Langere bewerkingstijd, kleinere tussentijd als receptionist de vragen zelf beantwoordt;
- Hogere capaciteit nodig bij overige medewerkers als de receptionist de vraag niet beantwoordt;
- Meer tijdelijke werkdruk en stress bij werkwijze 1;
- Lagere bezettingsgraad van de receptioniste als de receptioniste de vragen niet zelf beantwoordt;
- Telefoon onnodig lang laten doorklinken als de medewerker er niet is wanneer men de telefoon direct doorschakelt. Het gesprek kan eventueel ook ongelegen komen voor de collega;
- Langere wachttijd voor cliënt aan de balie met afspraak als telefoon rinkelt.

4.1.1 Het afhandelen van een telefoongesprek

Omdat het huidige proces van de receptioniste al uit twee werkwijzen bestaat, is besloten om deze twee werkwijzen met elkaar te vergelijken. Er wordt hier dus geen nieuw voorstel gedaan. De uitgangspunt, die bij werkwijze 1 hoort, is het opsplitsen van verantwoordelijkheid. Het voordeel achter dit uitgangspunt is dat er minder wachttijd ontstaat bij de receptie voor de mensen, die naar de gemeentelijke organisatie bellen (zie Tabel 29).

	Voorstel 1	Voorstel 2
Werkwijze	Vraag laten afhandelen door collega. Doorverbinden zonder aankondiging	Zelf vraag afhandelen. Telefoon pas doorverbinden na aankondiging vooraf
Uitgangspunt	Verantwoordelijkheden splitsen	Aantal betrokkenen reduceren en generalisten
Verbeterde knelpunt(en)	Langere bewerkingstijd	Hogere capaciteit nodig bij overige medewerkers Meer tijdelijke werkdruk en stress Lagere bezettingsgraad Telefoon collega onnodig lang door laten rinkelen
Voordelen	Kwaliteit antwoord beter Minder lange wachttijd bij de centrale telefoon Lagere bewerkingstijd receptie	Meer flexibiliteit afhandelen telefoon Leereffect: sneller afhandeling telefoon Verlaging bewerkingstijd cliënten
Nadelen	Lagere flexibiliteit Capaciteit overige medewerkers omhoog Meer (terugkomende) telefoontjes vanwege niet opnemen collega's Geen leereffect van eerdere telefoontjes	Langere wachttijd cliënten Veel kennis bij receptie (kwaliteit, tijd en kosten)

Tabel 29: het aannemen van één binnenkomend telefoontje

Werkwijze 2 maakt gebruik van de volgende uitgangspunten: het aantal betrokkenen beperken en inzetten van generalisten. Door het aantal betrokkenen bij een vraag te beperken, wordt het aantal coördinatie problemen beperkt. Op het moment dat een collega niet aanwezig is, kan de cliënt mogelijk toch geholpen worden, omdat de receptioniste bepaalde basiskennis heeft. Generalisten leidt tot meer flexibiliteit (meer soorten vragen kunnen afhandelen) en betere gebruik van de capaciteit [22]. De voor- en nadelen van beide werkwijzen staan vermeld in Tabel 29. De voorkeur gaat uit naar de tweede werkwijze: de receptioniste beantwoordt zoveel mogelijk vragen zelf en als zij er toch niet uitkomt, wordt het gesprek pas doorgeschakeld op het moment dat dit vooraf aangekondigd is [24]. De redenen waarom de voorkeur hier naar uit gaat is:

- Een betere benutting van de bezettingsgraad (namelijk 44,9% in plaats van 27,1%);
- Minder capaciteit nodig bij de collega's. In dit rapport is berekend dat de bezettingsgraad van de medewerkers loket Werk en Samenleving (67,0%) bijna tegen de norm aan zit en die van de consultants (80,1%) en administratie (85,3%) over de norm (70-75%) heen gaat;
- Collega's worden minder onderbroken tijdens hun werkzaamheden. Dit leidt tot minder opstarttijd;
- Daarnaast wordt het continu doorinkelen van een telefoon, waarvan de persoon niet aanwezig is, als een storende factor beschouwd. In principe moeten alle medewerkers al hun afspraken in hun agenda plannen, zodat de receptioniste kan zien of die persoon even onderbroken kan worden tijdens de werkzaamheden. Op het moment dat er daar niet naar gekeken wordt, zullen de telefoongesprekken continu doorgezet worden, ook als de medewerker er niet is. Dit leidt tot irritaties bij en soms ook tot spanningen tussen de receptioniste en andere medewerkers.

4.1.2 Rollen telefoniste en baliemedewerker

In de huidige situatie is de receptioniste zowel telefoniste als baliemedewerker. In totaal wordt voor de taken van de receptie elke keer maar één persoon ingezet. Daarnaast is het ook zo dat er geen opvang is op het moment dat het druk wordt. Dit leidt soms tot hoge werkdruk bij de receptioniste. Er wordt voorgesteld om die twee rollen op te splitsen om de tijdelijke werkdruk te verlagen (zie Tabel 30). Echter, de bezettingsgraad is laag en wordt daardoor nog lager. Daarom wordt er voorgesteld om de taken balie uit te breiden, zodat een deel van de werkzaamheden van de publieksbalies overgenomen wordt en daardoor de bezettingsgraad verhoogd wordt. De taken, die dan overgenomen kunnen worden, is de eerste opvang van de makkelijke vragen, zoals aan welke voorwaarden een pasfoto moet voldoen voor in het paspoort. Daarnaast kan de receptioniste ook eerst controleren of de mensen, die voor een paspoort komen ook alle benodigdheden (zoals pasfoto en huidige identiteitsbewijs) hebben meegenomen. Deze werkwijze wordt bij de gemeentelijke organisatie in Eindhoven gehanteerd. De werkwijze kan verder uitgebreid worden met het verstrekken van formulieren aan cliënten, die alleen een formulier komen ophalen. De taken van de telefoniste kunnen misschien toegevoegd worden bij een andere rol.

Dit voorstel is gebaseerd op de volgende uitgangspunten: verantwoordelijkheden splitsen, controle toevoegen, generalist, volgorde taken herbepalen (controle naar voren verschuiven). Door de functies te splitsen wordt getracht een betere service te leveren aan de cliënt, omdat er meerdere cliënten tegelijk geholpen kunnen worden. Het toevoegen van een controle en de controle naar het begin van het proces te verschuiven, wordt voorkomen dat de cliënt onnodig lang wacht en uiteindelijk nog een keer terug moet komen. Door van de baliemedewerker een generalist te maken, is er meer flexibiliteit en kan de receptioniste een deel van de vragen van de cliënten beantwoorden.

Er wordt gekozen voor een tussenweg, namelijk dat beide functies bij één persoon blijft, maar wel dat er achter opvang is op het moment dat er druk wordt. De receptioniste krijgt aan de balie wel meer taken uit te voeren. De redenen voor deze keuze zijn:

- Gemeente Son en Breugel is een kleine gemeente en heeft daardoor ook vrij weinig cliënten. Het is de vraag of men alleen voor de balie één medewerker nodig heeft.
- Door de makkelijke vragen door de receptie te laten beantwoorden, wordt de bewerkingstijd per cliënt vergroot en de tussentijd verkleind. De capaciteit van de receptioniste wordt dan beter benut, omdat door de grotere bewerkingstijd meer tijd nuttig gebruikt wordt en er minder opstarttijd is doordat er geen andere taken tussendoor gedaan kunnen worden;
- De werkdruk bij de receptie wordt dan verlaagd, omdat andere medewerkers bijspringen op het moment dat het druk wordt. Bij drukte kan dan wel tijdelijk een functiescheiding plaatsvinden.

	Voorstel 1	Voorstel 2
Werkwijze	Receptioniste is zowel baliemedewerker als telefoniste	Baliemedewerker en telefoniste zijn twee aparte functies. De baliemedewerker beantwoordt ook makkelijke vragen, deelt formulieren uit en voert de eerste controle uit of alles compleet is
Uitgangspunt	Taken samenvoegen	Verantwoordelijkheden splitsen, controle toevoegen, generalist, volgorde taken herbepalen
Verbeterde knelpunt(en)	Geen. Dit is de huidige situatie	Werkdruk en stress bij receptie Langere wachttijd voor cliënt aan de balie met afspraak als telefoon rinkelt
Voordelen	Hoge bezetting capaciteit Bepaalde kennis nodig	Betere werkverdeling Lagere werkdruk loketten Betere service cliënten Melden afspraak Beter overzicht cliënten
Nadelen	Veel werk voor één persoon Balie en telefoon tegelijk storend Koptelefoon verwarrend	Meer capaciteit nodig Langere wachttijd balie Meer kennis nodig

Tabel 30: rollen baliemedewerker en telefoniste

4.2 Loket Werk en Samenleving

De volgende knelpunten zijn gevonden bij loket Werk en Samenleving:

- Irritaties bij cliënten wegens doorsturen van cliënt naar ander loket;
- Medewerkers worden regelmatig onderbroken bij hun werkzaamheden door de telefoon of cliënt aan het loket;
- Wachttijd en onoptimale capaciteitsbenutting van de rapporteur door het inboeken van cases;
- Wachttijd en onoptimale capaciteitsbenutting van de rapporteur door het inboeken van cliënten;

4.2.1 Specialiseren of generaliseren werkzaamheden Werk & Samenleving en burgerzaken

In minder dan 13 uur tijd zijn 14 cliënten doorverwezen van de ene loket naar de andere loket, omdat er momenteel een scheiding in loketten is. Loket 3 en 4 zijn bedoeld voor publiekszaken (paspoorten, rijbewijzen, etc.) en bij loket 5 worden cliënten van de afdeling Werk en Samenleving geholpen. Het doorverwijzen van de cliënt van de ene loket naar de andere loket levert vaak irritaties op bij de cliënt. Er kan dan zelfs onenigheid ontstaan over wie er als eerst aan de beurt is: degene die aan het verkeerde loket stond (omdat hij het langst gewacht heeft) of degene, die het langst voor de goede loket staat.

In de gemeentelijke organisatie waren er al plannen om van de medewerkers generalisten te maken in plaats van specialisten. Het inzetten van specialisten wordt hier vergeleken met het inzetten van generalisten (Tabel 31). Wanneer men generalisten inzet, is er sprake van meer flexibiliteit en is er dan ook een betere werkverdeling onder de medewerkers. De huidige manier van werken maakt gebruik van het specialistenmodel. Dit heeft tot gevolg dat er meer routine in het werk komt en daardoor het werk sneller uitgevoerd wordt. De specialist heeft meer kennis en is daardoor kwalitatief beter. Echter, door de routine is het ook mogelijk dat er routinematig fouten gemaakt worden.

De voorkeur gaat uit naar het generalistenmodel, omdat:

- Het een kleine gemeente is. Door de specialistenmodel toe te passen zijn er slechts een paar mensen (twee voor loket Werk en Samenleving), die bepaalde werkzaamheden kunnen uitvoeren. Op het moment dat beide personen verhinderd zijn, bijvoorbeeld door cursussen, is er niemand die het werk kan overnemen;
- Cliënten kunnen voor zowel voor loket 5 als voor bijvoorbeeld een paspoort komen. Dit houdt in dat zij dan volgens de oude methode twee keer in de rij moeten staan. Het generalistenmodel is qua service beter dan het specialistenmodel;
- Er is dan een betere werkverdeling onder de loketmedewerkers van Dienstverlening Publiek. Bij drukte kunnen de andere medewerkers bijspringen.

Echter, doordat sommige medewerkers al aangegeven hadden dat ze absoluut geen generalist willen worden, en de gemeentelijke organisatie ook ingestemd heeft dat deze mensen specialisten blijven, is het niet mogelijk om van iedereen een generalist te maken.

	Voorstel 1	Voorstel 2
Werkwijze	Specialiseren in werkzaamheden Werk & Samenleving of burgerzaken	Generaliseren werkzaamheden Werk & Samenleving en burgerzaken
Uitgangspunt	Specialisatie	generalisatie
Verbeterde knelpunt(en)	Geen. Dit is de huidige situatie	Irritaties bij cliënten wegens doorsturen van cliënt naar ander loket
Voordelen	Kwaliteit kennis beter Kortere bewerkingstijd Minder hulpmiddelen tegelijk nodig	Meer vervangmogelijkheden Opvangmogelijkheden bij drukte Alle vragen aan één loket
Nadelen	Geen vervanging bij uitval Niet kunnen bijspringen bij drukte	Meer kennis nodig Geen specifieke kennis aanwezig Delen hulpmiddelen

Tabel 31: specialiseren of generaliseren

4.2.2 Rollen rapporteur en loketmedewerker

Het maken van een rapport wordt regelmatig onderbroken door de lage tussentijden ten opzichte van de tijd, die nodig is voor het maken van rapporten. Door de twee rollen op te splitsen, kan één medewerker rustig rapporten en beschikkingen maken (voorstel). Bij het voorstel wordt gebruik gemaakt van het uitgangspunt het opsplitsen van verantwoordelijkheden. Hiermee wordt getracht meer rust te creëren. In de huidige situatie zijn de taken samengevoegd, zodat er meer afwisseling is.

De voorkeur gaat uit naar rollenscheiding, omdat:

- Hiermee de opstarttijd verkort wordt;
- Er geen onenigheid kan ontstaan wie de nieuwe cliënt aan het loket moet helpen, als beide medewerkers loket Werk en Samenleving bezig zijn met rapportage;
- De capaciteit beter benut wordt.

Er kan een planning gemaakt worden wie wanneer loketdienst heeft om te voorkomen dat er verveling optreedt. Men is dan nog steeds in staat om elkaar te vervangen.

	Voorstel 1	Voorstel 2
Werkwijze	Front Office-medewerker is zowel rapporteur als loketmedewerker	Er vindt een rollenscheiding plaats. Front Office-medewerker is of rapporteur of loketmedewerker
Uitgangspunt	Taken samenvoegen	Verantwoordelijkheden splitsen
Verbeterde knelpunt(en)	Huidige situatie	Medewerkers worden regelmatig onderbroken bij hun werkzaamheden
Voordelen	Afwisseling in werkzaamheden Meer flexibiliteit Collegiale toetsing	Meer rust rapportages
Nadelen	Afstemmen kost tijd Opstarttijd	Collegiale toetsing duurt langer Weinig afwisseling Minder flexibiliteit

Tabel 32: rollen rapporteur en loketwerkzaamheden

4.2.3 Case aanmaken voor bestaande cliënten

In de huidige situatie moet er een opdracht van de rapporteur komen voor een nieuwe case. De afspraken zijn dat de opdracht op een mutatiebriefje geschreven moet worden. Dit briefje wordt dan afgegeven bij de administratie en wordt dan door de administratie ingeboekt op het moment dat ze er tijd voor hebben. Indien het aanmaken van een nieuwe case volgens de huidige werkwijze gebeurt, is het mogelijk dat de case meteen aangemaakt wordt, maar ook dat het een week kan duren voordat er een nieuwe case in het systeem staat. Door de hoge bezettingsgraad van de administratie is er niet altijd meteen tijd voor. Tot die tijd kan er niet aan de case gewerkt worden. Soms zitten er ook wel spoedgevallen bij. De rapporteur gaat dan naar de administratie toe en wacht totdat de case ingeboekt wordt. Op dat moment zijn er twee mensen bezet: de administratieve medewerker, die een

nieuwe case aanmaakt, maar ook de rapporteur, omdat die instructies geeft en toekijkt totdat het ingeboekt is.

Het voorstel is om het aantal betrokken personen te reduceren. Dit houdt in dat de rapporteurs de bevoegdheid moeten krijgen om de case zelf aan te maken. Het voordeel van het aantal betrokkenen te reduceren is dat het aantal overdrachtmomenten verminderd wordt en daardoor ook tijd wordt bespaard. Verder is het ook zo dat er geen onduidelijkheid kan ontstaan over de opdracht. In de huidige situatie is er een duidelijke scheiding tussen de verschillende taken, met als voordeel dat er overzicht is dat er niet teveel cases aangemaakt worden. Dit voordeel hoeft geen nadeel te zijn bij het nieuwe voorstel, omdat er duidelijke afspraken gemaakt kunnen worden met de rapporteurs over hoe en wanneer ze een nieuwe case mogen inboeken.

De voorkeur gaat uit naar het nieuwe voorstel:

- Omdat het zonde van de capaciteit is als er iemand staat te wachten;
- Er ook geen terugkoppelmoment hoeft plaats te vinden, als het niet duidelijk is wat voor een case er aangemaakt moet worden;
- Het maken van een opdracht, oftewel het schrijven van een mutatiebrief, niet meer gedaan hoeft te worden als er alleen een case aangemaakt hoeft te worden.
- De rapporteurs niet hoeven te wachten, totdat ze aan de case mogen beginnen;
- Er niet naar de administratie gelopen hoeft te worden om een opdracht door te geven.

	Voorstel 1	Voorstel 2
Werkwijze	Via een mutatiebriefje laten de rapporteurs aan de administratie weten wat voor een case er aangemaakt moet worden	De cases worden door de rapporteurs zelf aangemaakt.
Uitgangspunt	Verantwoordelijkheden splitsen	Aantal betrokkenen reduceren
Verbeterde knelpunt(en)	Geen. Dit is de huidige situatie	Wachttijd en onoptimale benutting capaciteit rapporteur
Voordelen	Overzichtelijk en eenduidig	Meer capaciteit over administratie Minder communicatiemomenten Kortere doorlooptijd
Nadelen	Extra opstarttijd Vergroting doorlooptijd Belasting administratie	Belasting rapporteurs Minder overzichtelijke en eenduidig
Opmerkingen	Het komt regelmatig voor dat de rapporteur bij administratie meekijkt als er een case aangemaakt wordt	

Tabel 33: case aanmaken voor bestaande cliënten

4.2.4 Nieuwe cliënt aanmaken

Op het moment dat er een cliënt zich meldt, die nog niet in het systeem geregistreerd staat, moet de administratie eerst de gegevens van de cliënt in het systeem melden. Bij het aanmaken van nieuwe cliënten gelden dezelfde uitgangspunten als die bij het aanmaken van een nieuwe case. Het verschil is alleen wel dat de nieuwe WWB aanvragen bij de administratie binnen komen en de consulent niet bij de administratie staat te wachten totdat ze het inboeken (Tabel 34).

	Voorstel 1	Voorstel 2
Werkwijze	Administratie is verantwoordelijk voor het aanmaken van nieuwe cliënten	Rapporteur is verantwoordelijk voor het aanmaken van nieuwe cliënten
Uitgangspunt	Verantwoordelijkheden splitsen	Aantal betrokkenen reduceren
Verbeterde knelpunt(en)	Geen. Dit is de huidige situatie	Wachttijd en onoptimale benutting capaciteit rapporteur
Voordelen	Overzichtelijk en eenduidig Toewijzen cliënt aan contactpersoon	Geen extra opstarttijd Extra capaciteit voor administratie
Nadelen	Extra schakel in het proces Extra belasting administratie	Teveel cliënten aanmaken Extra belasting rapporteurs Niet eenduidig te interpreteren

Tabel 34: aanmaken van nieuwe cliënten

De voorkeur gaat hier toch uit naar de huidige manier van werken, omdat:

- Het aanmaken van nieuwe cliënten een ingewikkelder proces is dan het aanmaken van cases. Hier moeten er meerdere gegevens ingevoerd worden in verschillende schermen;
- Het is heel belangrijk dat de gegevens allemaal op dezelfde manier ingevoerd worden. Dit wordt meer gegarandeerd als de administratie dit centraal regelt;
- De administratie verdeelt de nieuwe cliënten op een eerlijke manier onder de consultants.

4.3 Consultants

De volgende knelpunten zijn gevonden bij de bijstandsconsultanten:

- Hoge bezettingsgraad door de werkzaamheden, die de consultant uitvoert;
- Wachtijd en onoptimale capaciteitsbenutting van de rapporteur door het inboeken van cases;
- Wachtijd en onoptimale capaciteitsbenutting van de rapporteur door het inboeken van cliënten;
- Oneerlijke verdeling van cliënten onder de consultants.

Het inboeken van nieuwe cases (tweede knelpunt) en het inboeken van nieuwe cliënten (derde knelpunt) zijn in Tabel 33 en Tabel 34 behandeld. Een hoge bezettingsgraad verlagen (eerste knelpunt) kan door extra personeel in te zetten, maar ook door het werk efficiënter in te richten (zie voorstellen), zodat er minder tijd nodig is om het werk uit te voeren. Er is besloten om in eerste instantie te kijken naar hoe men met behulp van de oorzaken beschreven in de probleemformulering, de totale bewerkingstijd van een case kan verminderen, waardoor de bezettingsgraad ook gaat dalen. Het inzetten van extra personeelsleden kan namelijk altijd nog ingezet worden als oplossing voor het reduceren van de bezettingsgraad. Hierdoor zal er hieronder alleen ingegaan worden op de vierde knelpunt van de consultants.

4.3.1 Cliënten herverdelen onder de consultants

Door de onevenredige verdeling van de cliënten onder de consultants, rekeninghoudend met de contracturen, is één consultant meer belast dan de anderen. Dit leidt tot hoge werkdruk bij die medewerker. Af en toe wordt er door een collega-consultant werk overgenomen. Maar omdat de casemanager op de hoogte moet zijn van de gebeurtenissen rondom de cliënt, vindt er een extra overdrachtsmoment plaats tussen de casemanager en collega-consultant.

Het voorstel is daarom ook om de cliënten opnieuw te verdelen onder de consultants, maar dan wel naar evenredigheid van het aantal beschikbare uren. In principe geldt voor zowel de huidige situatie, als voor het voorstel dat het casemanagersuitgangspunt geldt. Er is nog steeds één persoon verantwoordelijk voor de afhandeling van alle cases van die cliënt, alleen hoeft er minder vaak/geen werk meer overgenomen worden van een collega-consultant (Tabel 35).

	Voorstel 1	Voorstel 2
Werkwijze	Iedereen houdt zijn eigen cliëntenbestand	Cliënten opnieuw verdelen onder de consultants
Uitgangspunt	Case managers	Case managers. Er verandert niets aan het uitgangspunt in de nieuwe situatie.
Verbeterde knelpunt(en)	Geen. Dit is de huidige situatie	Oneerlijke verdeling van de cliënten onder de consultants
Voordelen	Vertrouwdheid cliënten Lage opstarttijd	Objectief oordeel Meer allround Eerlijkere werkverdeling
Nadelen	Geen eerlijke werkverdeling Oordeel minder objectief Minder allround	Hoge opstarttijd Vertrouwelijke band tussen cliënt en consultant opnieuw opbouwen

Tabel 35: cliënten herverdelen onder de consultants

De voorkeur gaat uit naar een nieuwe verdeling, omdat:

- De werkdruk bij één consultant sterk daalt;
- Er is een eerlijkere werkverdeling;
- Daarnaast kan een andere consultant een keer naar de cliënt kijken. Er kan dan gekeken worden of het oordeel van de oude consultant overeenkomt met de oordeel van de nieuwe consultant. Het oordeel wordt minder consultantafhankelijk en daardoor ook objectiever;
- Er zullen minder overdrachtsmomenten plaats vinden, omdat er minder vaak/geen werk overgenomen wordt van een collega-consultant.

4.4 Administratie

De volgende knelpunten zijn gevonden bij de afdeling administratie:

- Hoge bezettingsgraad door de werkzaamheden, die de administratie uitvoert;
- Hoge bewerkingstijd door teveel onjuist en/of onvolledig ingevulde ROF-jes;

Net als bij de consultants geldt ook voor de administratieve medewerkers dat ze een hogere bezettingsgraad hebben dan gewenst. Ook bij de administratie is het een optie om extra mankrachten in te zetten. Maar er zal toch eerst gekeken worden of het mogelijk is om de bezettingsgraad te verlagen door het proces efficiënter in te richten, zodat de taken minder tijd zullen kosten dan nu.

4.4.1 ROF-jes

De huidige ROF-jes (bijlage 14) geven de cliënten veel problemen bij het invullen van het formulier. Meer dan de helft van de ROF-jes (51,8%) had teruggestuurd mogen worden. Dit komt deels doordat de cliënt de vraag niet goed begrijpt, maar ook doordat de vragen niet duidelijk zijn en de cliënt vaak maar wat invult. Om te voorkomen dat er telkens zoveel werk in de ROF-jes gestoken moet worden, wordt er voorgesteld om gebruik te maken van status- en wijzigingsformulieren. Bij de voorstellen worden de controles verplaatst naar de cliënt: zij moeten controleren of de gegevens, die in het systeem staan, kloppen in plaats van de administratie. Bovendien wordt geprobeerd het aantal contactmomenten te reduceren, door de antwoorden, die bijna nooit wijzigen, af te drukken, zodat daar geen fouten gemaakt kunnen worden (Tabel 36).

De gemeentelijke organisatie is volgens de wet verplicht om minstens één keer per jaar een rechtmatigheidsonderzoek uit te voeren. Hierdoor kan er niet alleen met een wijzigingsformulier gewerkt worden (voorstel 3). Een wijzigingsformulier wordt namelijk alleen gebruikt om de wijzigingen door te geven. Dus als er in een jaar tijd geen wijzigingen optreden, wordt er in dat jaar ook niet gecontroleerd of iemand nog recht heeft op bijstand.

De voorkeur gaat uit naar voorstel 2 (statusformulier), omdat:

- De cliënt minder fouten kan maken en daardoor het formulier minder vaak teruggestuurd zal worden;
- Het controleren en hercontroleren van de ROF-jes kost minder tijd. Er hoeft alleen gekeken worden of er wijzigingen zijn en niet naar welke informatie de cliënt allemaal opgeeft.

	Voorstel 1	Voorstel 2	Voorstel 3
Werkwijze	ROF-jes maandelijks laten inleveren	Statusformulier gebruiken in plaats van ROF-jes	Wijzigingsformulier gebruiken in plaats van ROF-jes
Uitgangspunt	Controle toevoegen	Controle verplaatsen naar de cliënt Aantal contactmomenten met cliënt reduceren	Controle verplaatsen naar de cliënt Aantal contactmomenten met cliënt reduceren
Verbeterde knelpunt(en)	Huidige situatie	Hoge bewerkingstijd door teveel onjuist en/of onvolledig ingevulde ROF-jes	Hoge bewerkingstijd door teveel onjuist en/of onvolledig ingevulde ROF-jes
Voordelen	Informatie up-to-date Veranderingen snel doorvoeren	Controles minder tijdsintensief Cliënt weet status in systeem	Minder controles (tijdbesparend)
Nadelen	Controle kost veel tijd Veel onjuiste en onvolledige ROF-jes	Afhankelijkheid alertheid cliënt	Grote afhankelijkheid van cliënt Status in systeem niet bekend bij cliënt

Tabel 36: ROF-jes

4.5 Keuze verantwoording ontwerp

Bij het maken van een keuze welk ontwerp er verder uitgewerkt wordt, wordt vaak gebruik gemaakt van de methode van Hammer en Champy [13]. Zij stellen de volgende drie vragen, die bijdragen aan de keus van het ontwerp, die beantwoord zullen worden met behulp van het resultaat van de analyse:

1. **Welke subprocessen hebben de meeste problemen?** Dit zijn voornamelijk de subprocessen van de consultants en administratieve medewerkers. Door de hoge bezettingsgraad staan zij onder hoge druk. Hierdoor worden er eerder fouten gemaakt;
2. **Welke subprocessen hebben de grootste impact op de cliënten?** Het ROF-jesproces heeft momenteel de grootste impact op de cliënten. Dit proces bepaalt namelijk hoe vaak een ROF-je teruggestuurd wordt;
3. **Welke subprocessen zijn momenteel het makkelijkst om succesvol te herontwerpen?** Het aanmaken van cases van bestaande cliënten en het herverdelen van cliënten wordt gezien als een makkelijk herontwerp. De manier van uitvoeren is hetzelfde, alleen verschuiven de verantwoordelijkheden.

De antwoorden van de vragen zijn voorgelegd aan de medewerkers van de gemeentelijke organisatie, waaronder ook aan de begeleider. De medewerkers herkenden de antwoorden op de vragen als knelpunten in de praktijk:

1. Het ROF-jesproces;
2. Aanmaken van cases van bestaande cliënten;
3. Herverdelen van cliënten onder de consultants.

Er is met de begeleiders van zowel de gemeentelijke organisatie, als die van de Technische Universiteit afgesproken dat deze drie voorstellen verder uitgewerkt zullen worden (zie hoofdstuk 5). Naast de bewerkingstijd en de kwaliteit van de output, wordt getracht ook de bezettingsgraad meer naar gewenst niveau (70-75%) te krijgen. Met de opdrachtgever is afgesproken, dat gezien de beschikbare tijd, er een voorstel gedaan zal worden over hoe het nieuwe ROF-jesproces eruit zal moeten zien. Het aanmaken van cases van bestaande cliënten kan mogelijk wel volledig geïmplementeerd worden, net als voor het opnieuw verdelen van de cliënten onder de consultants.

5 Ontwerp

In dit hoofdstuk worden de drie voorstellen uit het vorige hoofdstuk verder uitgewerkt. Het nieuwe proces wordt vergeleken met het huidige proces. Er wordt vervolgens ingeschat wat het ontwerp gaat kosten en uiteindelijk oplevert. Er wordt aangegeven welke knelpunten het nieuwe proces heeft en hoe men daarmee om moet gaan.

De volgende onderzoeksvragen zullen hier beantwoord worden:

Proces perspectief:

- Hoe ziet het nieuwe model eruit?

Organisatie perspectief:

- Hoe ziet de nieuwe situatie eruit op het gebied van organisatie perspectief?

Implementatie:

- Wat zijn de kosten van het ontwerp?
- Wat zijn de baten van het ontwerp?
- Waar dient rekening mee gehouden te worden bij implementatie?

5.1 Het ROF-jesproces

Er is gekozen voor een statusformulier in hoofdstuk 4. Er zijn een aantal voorwaarden waar het statusformulier rekening mee moet houden:

- Het controleproces van administratie moet verbeterd worden in termen van tijd;
- Het statusformulier moet ervoor zorgen dat de cliënt het formulier minder vaak onjuist of onvolledig invult. Het formulier mag maar op één manier geïnterpreteerd worden;
- Er moet in het formulier alleen vragen komen, die het recht op uitkering en de hoogte van de uitkering, kunnen vaststellen;
- De cliënten moeten op de hoogte gebracht worden over de veranderingen. De cliënt moet weten vanaf wanneer het ROF-je niet meer geldig is en wanneer er gebruik gemaakt zal worden van een statusformulier. Er moet een brief naar de cliënt verstuurd worden.

5.1.1 Het statusformulier

Bij het ontwerpen van een statusformulier, ook wel de gegevensverklaring genoemd, is gebruik gemaakt van ROF-jes en statusformulieren van andere gemeentes. Er is gekeken naar welke informatie er gevraagd wordt en op welke manier de vragen gesteld worden. Er is een lijst gemaakt met alle vragen. Aan de hand van de lijst is gekeken welke vragen bepalend zijn voor het recht op uitkering en/of de hoogte ervan. De overige vragen zijn van de lijst geschrapt.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen vaste gegevens en variabele gegevens. Van de vaste gegevens wordt de status vermeld op het formulier en de variabele gegevens worden verkregen door antwoord op een vraag te stellen. Onder vaste gegevens wordt verstaan informatie, waarvan verwacht wordt dat de gegevens niet (vaak) zullen wijzigen. De variabele gegevens kunnen mogelijk elke maand anders zijn.

Daarnaast is er ook naar de knelpunten van de huidige ROF-jes gekeken (zie bijlage 14). Een van de knelpunten is dat op de huidige ROF-jes niet altijd antwoordvakjes uitgeprint wordt. Er ontstaat dan verwarring bij de cliënt, omdat ze dan niet weten hoe ze antwoord moeten geven.

Verder is het ook zo dat de cliënten moeite hebben met de beperkte ruimte voor de antwoorden. Enerzijds, is de regel wel groot genoeg voor een antwoord (breedte), alleen schrijven ze groter dan ruimte ervoor is (hoogte). Aan de andere kant is het ook wel zo dat cliënten vaak meerdere antwoorden moeten opgeven, zoals bij vrijwilligerswerk. Een persoon kan namelijk bij meerdere instellingen vrijwilligerswerk doen, alleen geeft het huidige ROF-je slechts ruimte voor één instelling.

Van de beschikbare gegevens is een eerste concept status- en wijzigingsformulier gemaakt. Dit formulier is voorgelegd aan een aantal betrokkenen, dat ook meteen feedback heeft gegeven. Aan de hand van hun feedback zijn verbeterde versies gemaakt. Verder is er ook gekeken of het mogelijk is om het formulier te produceren met het huidige systeem. Dit is mogelijk.

De verbeterde versie is vervolgens voorgelegd aan een referentiegroep. De gemeentelijke organisatie werkt samen met een groep Sociale Zaken cliënten, genaamd CLIP (Cliënten Participatiegroep). Deze groep wordt als referentiegroep genomen. De verbeterpunten zijn meegenomen in de laatste versie status- en wijzigingsformulier (zie bijlage 15).

5.1.2 Invulinstructies en introductiebrief

Om de cliënten te informeren omtrent de wijzigingen en hoe de vragen ingevuld moeten worden, is zowel een introductiebrief gemaakt (bijlage 16), als invulinstructies (bijlage 17).

5.1.3 Huidige proces versus ontwerp

Het nieuwe ontwerp kijkt af van het huidige proces op het gebied van nakijken. In plaats van controle of elke vraag wel ingevuld is, wordt gecontroleerd of er wijzigingen zijn. Daarnaast speelt vraag 1 van het ontwerp een belangrijke rol. Op het moment dat er geantwoord wordt dat de daarop volgende vragen niet van toepassing zijn op de cliënt, hoeft de rest van de vragen niet ingevuld te worden en dus ook niet meer gecontroleerd te worden. Het procesmodel in Figuur 6 blijft gehandhaafd.

5.1.4 Kosten en baten

Om het statusformulier uit te kunnen draaien, moet het formulier wel eerst ontworpen worden in het systeem. Dit is een eenmalige investering. Verder moet men er wel rekening mee houden dat de twee vellen aan elkaar geniet moeten worden, om te voorkomen dat de pagina's zoek raken. Dit moet wel elke maand gedaan worden. In het begin zullen de cliënten aan het nieuwe formulier moeten wennen. Dit houdt in dat de medewerkers van Dienstverlening Publiek meer werk krijgen om het uit te leggen en te controleren. Er wordt wel verwacht dat dit van tijdelijk aard is.

Aan de andere kant voorkomt men wel dat er veel ROF-jes teruggestuurd moeten worden. Er hoeven minder Termijn van Ordes en Hersteltermijn opgelegd te worden (administratie). Dit voorkomt extra onderzoeken en rapportages (consulenten). Daarnaast is het ook zo dat het controleproces zelf verkort wordt (administratie). De administratie hoeft niet meer elke vraag te bekijken. Bovendien hoeft er dan ook niet elke keer een collegiale hercontrole plaats te vinden (administratie). Op het moment dat er geen wijzigingen zijn en het antwoord op vraag 1 "nee" is, is er geen noodzaak om dit nog een keer te laten controleren door een collega.

5.1.5 Implementatie

Men kan verwachten dat bij implementatie veel vragen zullen komen van cliënten. Er zal mogelijk ook weerstand zijn, zowel onder de cliënten, als onder de medewerkers. Het is toch een verandering, waar iedereen aan moet wennen. Doordat er nu twee vellen nodig zijn om het recht op bijstand en hoogte van bijstand te kunnen controleren, lijkt het in eerste instantie ook net alsof er veel meer ingevuld moet worden. Op het moment dat de mensen zich erin gaan verdiepen, zien ze mogelijk toch de voordelen van het formulier, waardoor de weerstand mogelijk toch zal afnemen.

Omdat het formulier nieuw is voor iedereen, kan het voorkomen dat er in het begin nog veel fouten gemaakt worden. Uit ervaring van andere gemeentes, blijkt dit wel van tijdelijke aard te zijn. Verder is het mogelijk dat de cliënten bepaalde noodzakelijke informatie niet opgeeft. Maar in principe kan dat bij elk ander formulier ook gebeuren.

Om te kijken of het ontwerp ook het gewenste effect heeft gehad, moet men regelmatig in het systeem controleren hoeveel oproepbrieven (Termijn van Ordes en Hersteltermijnen) er verstuurd worden. Op het moment dat er opvallend veel brieven verstuurd worden, moet er ook gekeken worden waarom die brieven verstuurd worden. Aan de hand daarvan kan men bepalen op welke manier het proces verbeterd kan worden.

5.2 Cases aanmaken voor bestaande cliënten

Er is voorgesteld om de cases van bestaande cliënten door de rapporteur zelf te laten aanmaken. Momenteel is het moment van het aanmaken van cases afhankelijk van de bezetting bij de administratie en de periode (maanddrukke). Er kan soms een week zitten tussen het moment dat er gevraagd wordt om een case aan te maken en het moment dat er daadwerkelijk een case aangemaakt wordt. Ook is het mogelijk dat er direct een case aangemaakt wordt op het moment dat er om gevraagd wordt. Maar dat gebeurt vaak alleen als de rapporteur bij de administratie staat te wachten totdat de case aangemaakt wordt. Systeemtechnisch gezien is het mogelijk om de rapporteurs de bevoegdheid te geven om zelf cases aan te maken. In het begin van dit jaar moesten de consulenten namelijk zelf cases uit het oude systeem (AS400) in het nieuwe systeem (GWS4all) boeken.

Echter, gezien de afspraken die de gemeentelijke organisatie van Son en Breugel met de gemeentelijke organisatie van Nuenen gemaakt heeft, kan dit voorstel niet verder uitgewerkt worden. Er is namelijk afgesproken dat beide organisaties dezelfde regels hanteren voor de verschillende rollen in de organisatie.

5.3 Caseload verdelen

De grootte van de caseload is afhankelijk van een aantal factoren. Type casemanager is één van de factoren, maar ook het aantal contactmomenten met cliënten is een factor. Er zijn 8 types casemanagers te onderscheiden [25] (zie Tabel 37).

	Inkomen niet	Inkomen minimaal	Inkomen maximaal
Werk niet		Inkomensconsulent (minimaal)	Inkomensconsulent (maximaal)
Werk minimaal	Werkconsulent (minimaal)	Generalist	● Inkomensspecialist
Werk maximaal	Werkconsulent (maximaal)	Werkspecialist	Superspecialist

Tabel 37: 8 types casemanagers

Son en Breugel

Een gemeentelijke organisatie kan besluiten om duidelijk onderscheid te maken tussen inkometaken en werktaken. Met inkometaken wordt bedoeld dat men kijkt of een cliënt recht heeft op bijstand en op hoeveel bijstand. Onder werktaken valt re-integratiewerkzaamheden. Men probeert dan zo snel mogelijk de cliënt aan werk te helpen door bijvoorbeeld de cliënt te begeleiden bij het zoeken naar werk of door middel van een opleiding de kansen op werk te vergroten. Op het moment dat een gemeentelijke organisatie besluit om dat onderscheid te maken, is er volgens Tabel 37 sprake van inkomen niet of werk niet. Met inkomen minimaal wordt bedoeld dat de diagnose op het gebied van inkomen niet door de casemanager zelf gedaan wordt, maar dat het uitbesteed wordt. De consulent is wel verantwoordelijk voor het inkomengebied. Hetzelfde geldt ook voor werk (minimaal). Aan de andere kant kan een consulent alles zelf doen op het gebied van inkomen of werk. Dit wordt bedoeld met inkomen maximaal en werk maximaal.

In de huidige situatie vallen de casemanagers onder de categorie werk minimaal, omdat zij verantwoordelijk zijn voor het werkgedeelte, maar de werktaken of door de re-integratieconsulent uitgevoerd worden of uitbesteed worden. Op het gebied van inkomen zitten de consulenten tussen inkomen minimaal en inkomen maximaal. Veel taken worden door de consulenten zelf uitgevoerd op inkomengebied, alleen is het wel zo dat de sociale recherche ingehuurd soms wordt om bepaalde zaken nader te onderzoeken.

De contactfrequentie met cliënten is ook een factor, die invloed heeft op de caseload grootte [25]. Elk contactmoment kost toch weer tijd van de casemanager. Dit houdt in dat als de gemeentelijke organisatie het belangrijk vindt dat er veel contact is met cliënten, de caseload van deze consulenten lager moet zijn dan bij soortgelijke gemeentes, waarbij cliëntencontact een minder belangrijke rol speelt. Bij de gemeentelijke organisatie van Son en Breugel speelt cliëntencontact een belangrijke rol. De consulenten hier hebben regelmatig contact met hun cliënten.

Uit landelijk onderzoek over de gemiddelde caseloadgrootte per fulltime consulent bij kleine gemeentes blijkt de gemiddelde caseloadgrootte rond de 82 cliënten per fulltime consulent te liggen [26]. Dit is slechts een gemiddelde, waarbij geen rekening gehouden is met type casemanager en de contactfrequentie met cliënten. Aangezien de casemanagers van Son en Breugel veel zelf doen op inkomengebied (onderzoek: gemiddelde caseload 55 – 80 [25] en [27]) en veel contact hebben met cliënten, wordt ingeschat dat het verstandiger is om de caseload minder groot te maken dan het gemiddelde van 82 [26].

Er wordt een aantal wijzigingen doorgevoerd bij de gemeentelijke organisatie in Son en Breugel, die invloed heeft op de grootte van de caseload van de consulenten:

- Momenteel wordt de caseload verdeeld onder drie consulenten. Het is de bedoeling dat per 1 oktober 2006 de totale caseload verdeeld wordt onder vier consulenten;
- Er zijn nu twee consulenten, die collegiaal toetsen. Dit worden er drie;
- Het REKO (Regionaal Keten Overleg) wordt per 1 oktober waargenomen door een ander consulent.

Deze verandering zijn meegenomen in de berekeningen van de caseloadverdeling. Er wordt daarin onderscheid gemaakt tussen bruto-uren en netto-uren (uren zonder vakantiedagen, persoonlijke verzorging, vergaderingen, etc.). Bepaalde vergaderingen kosten voor elke consulent even veel tijd, alleen is het procentueel gezien een grotere belasting voor de ene consulent, omdat die minder werkt, dan voor een andere consulent.

De gemeentelijke organisatie heeft de bruto- en netto uren vorig jaar berekend. Deze uren worden ook gebruikt voor de berekening van de caseload. Voor de vierde consulent, waar geen netto uren van bekend zijn, is gebruik gemaakt van de gemiddelde netto-brutoverhouding. De berekening is als volgt (zie ook Tabel 38):

$$\text{Netto uren 4}^{\text{de}} \text{ consulent} = \text{bruto uren 4}^{\text{de}} \text{ consulent} * \text{gemiddelde} \frac{\text{netto uren andere consulenten}}{\text{bruto uren ander consulenten}}$$

	Consulent			
	1	2	3	4
Bruto uren	1872	1460	1030	832
Restant uren	1369	1041	713	
Preparatie rampenplan	10	10	10	
SRE	20			
REKO	20			
Netto uren	1319	1031	703	581
Netto uren/bruto uren	0,70	0,71	0,68	

Gemiddeld netto uren/bruto uren = 0,70

Tabel 38: berekening huidige situatie netto-uren consulenten

De huidige twee toetsers besteden ongeveer 20% van de bruto-tijd aan toetsen. Dit komt overeen met $(36 + 28) * 0,2 * 52 = 665,6$ uur per jaar. Dit wordt eerlijk verdeeld onder de toetsers, rekening houdend met hun netto uren.

Er wordt aangeraden om generalisten van de consulenten te maken. Momenteel is het zo dat slechts één consulent statushouders kan afhandelen. Op het moment dat die persoon ziek wordt of op vakantie gaat, kan er niemand anders het werk overnemen. Bovendien is er dan geen reden om te zeggen dat één consulent alle moeilijke cliënten krijgt.

De cliënten worden opnieuw verdeeld onder de consulenten. Er wordt van het hele cliëntenbestand toch drie categorieën gemaakt, die alle drie eerlijk onderling verdeeld worden onder de consulenten. De categorieën zijn:

- Alleenstaande;
- Echtparen;
- Overig.

Bij een echtpaar moet de rechtmatigheid en doelmatigheid van twee personen bepaald worden, terwijl dat bij een alleenstaande slechts voor één persoon hoeft. Een echtpaar kost dus meer tijd. Daarnaast is er ook gekozen voor een categorie overig, omdat daar de kinderen bij horen. Het inkomen van de kinderen heeft namelijk invloed op de hoogte van de uitkering. Als de kinderen inkomen hebben boven een bepaald normbedrag, gaat de overheid ervan uit dat zij een bijdrage kunnen leveren aan het huishouden. Dan wordt de toeslag verlaagd van de ouders. Het bijhouden van deze gegevens kost maandelijks tijd.

	Consulent			
	1	2	3	4
Netto-uren huidige situatie	1319	1031	703	601
REKO	20		-20	
Netto-uren nieuwe situatie	1339	1031	683	601
Toetsen	379,3	292,0		
WWB-uitvoering uren	939,7	739,0	703	601
Alleenstaande	22	17	16	14
Echtparen zonder kinderen	11	9	8	7
Overig	11	9	8	7
Totaal aantal cliënten	44	35	32	28

Tabel 39: caseloadverdeling nieuwe situatie met twee toetsers

Als ervan uitgegaan wordt dat het toetsen slechts door twee consulenten gedaan wordt, geldt de berekening van Tabel 39. Wegens afrondingsfouten is er nog één alleenstaande over. Deze cliënt

wordt toegekend aan consulent c, waarbij geldt dat $\frac{\text{WWB - uitvoering consulent c}}{\text{totaal aantal cliënten consulent c}}$ het hoogst is. Dit is consulent 3 (zie Tabel 40). Indien er drie consulenten gaan toetsen, geldt Tabel 41.

	Consulent			
	1	2	3	4
Netto-uren huidige situatie	1319	1031	703	601
REKO	-20	0	20	0
Netto-uren nieuwe situatie	1339	1031	683	601
Toetsen	379,3	292,0	0	0
WWB-uitvoering uren	939,7	739,0	703	601
Alleenstaande	22	17	17	14
Echtparen zonder kinderen	11	9	8	7
Overig	11	9	8	7
Totaal aantal cliënten	44	35	33	28

Tabel 40: caseloadverdeling nieuwe situatie met twee toetsers en extra cliënt voor consulent 3

	Consulent			
	1	2	3	4
Netto-uren huidige situatie	1319	1031	703	601
REKO	20		-20	
Netto-uren nieuwe situatie	1339	1031	683	601
Toetsen	287,6	224,8	153,3	
WWB-uitvoering uren	1031,4	806,2	549,7	601
Alleenstaande	24	19	13	14
Echtparen zonder kinderen	12	9	6	7
Overig	12	9	6	7
Totaal aantal cliënten	48	37	25	28

Tabel 41: caseloadverdeling nieuwe situatie met drie toetsers

De voorkeur gaat uit naar de verdeling van Tabel 41, omdat het voor de cliënt te verwarrend wordt als er twee keer vlak achter elkaar een nieuwe casemanager toegewezen wordt. Maar door langdurige ziekte van consulent 3, wordt toch Tabel 40 aangeraden.

Er wordt aangeraden om de maat $\frac{\text{WWB - uitvoering consulent c}}{\text{totaal aantal cliënten consulent c}}$ ook te gebruiken voor het toewijzen van een casemanager. De consulent, die het hoogst hierop scoort, krijgt als eerste een cliënt toegewezen. Deze casemanager heeft dan gemiddeld gezien het meeste tijd voor een cliënt.

5.3.1 Huidige proces versus ontwerp

De caseloadverdeling is eenmalig. Dit komt in het huidige proces niet voor en na implementatie ook niet meer. Wat wel toegepast wordt, is het toewijzen van nieuwe cliënten. De nieuwe methode is ingewikkelder, maar geeft wel een eerlijkere verdeling. Het procesmodel staat in bijlage 18. Het toewijzen van een cliënt wordt nog steeds door de administratie gedaan, zodat de nieuwe cliënt objectief verdeeld wordt. Nieuw is wel dat achteraf (maandelijks) de consulenten feedback geven over hun werkvoorraad (bijlage 19).

5.3.2 Kosten en baten

Dit ontwerp wordt als noodzakelijk gezien, omdat de werkdruk bij één consulent extreem hoog was. Het opnieuw verdelen van de cliënten is een eenmalige gebeurtenis. Het kost hooguit een paar uur om de verdeling rond te maken en om dit in het systeem te veranderen. Het voorstel omtrent het toewijzen van nieuwe cliënten is wel iets blijvends. Het kost echter de casemanagers wel tijd om zich te verdiepen in de achtergrond van de cliënten van de nieuwe verdeling. Iets wat niet blijvend is, is berekenen welke consulent als eerste een nieuwe cliënt toegewezen krijgt.

Door de nieuwe verdeling, maar ook door de nieuwe werkwijze van het toekennen van cliënten wordt wel voorkomen dat er op korte termijn weer één consulent een te grote caseload heeft. Het achteraf

corrigeren (een nieuwe casemanager toewijzen) kan altijd, maar moet niet te vaak gebeuren. Men kan het probleem beter vooraf voorkomen, omdat het anders alleen maar verwarrend is voor de cliënt. Het kan anders voorkomen dat de oude casemanager nog steeds aangesproken wordt op zaken, die voor de nieuwe casemanager zijn. Op de voorgestelde manier wordt een eerlijke verdeling gemaakt.

5.3.3 Implementatie

De nieuwe caseloadverdeling is per 1 oktober 2006. De werkelijke verdeling wijkt wel af van dit ontwerp. Het verschil per type cliënt is maximaal 1 cliënt bij elke consulent. Er is besloten om de verdeling niet opnieuw te doen, vanwege het minimale verschil, maar ook om het nog overzichtelijk te houden voor de cliënten.

Het gevaar bij dit ontwerp is dat één van de consulenten niet in vaste dienst is. Op het moment dat het dienstverband niet verlengd wordt, moeten die cliënten alweer opnieuw verdeeld worden. Verder komt de caseloadgrootte van de consulenten (Tabel 42) net boven de optimale caseloadgrootte (geschat op 55 cliënten per fulltime medewerker).

	Consulent		
	1	2	3
Netto-uren huidige situatie	1319	1031	703
REKO	-20	0	20
Netto-uren nieuwe situatie	1339	1031	683
Toetsen	376,0	289,6	0,0
WWB-uitvoering uren	963,0	741,4	683,0
Alleenstaande	28	22	20
Echtparen zonder kinderen	14	11	10
Overig	14	11	10
Totaal aantal cliënten	56	44	40

Tabel 42: caseloadverdeling zonder vierde consulent

Door de nieuwe werkwijze van toewijzen van casemanagers aan nieuwe consulenten, wordt de werkdruk al in de gaten gehouden. Men probeert te voorkomen dat één consulent onevenredig veel cliënten heeft. Het is altijd wel verstandig om regelmatig terug te kijken of de verdeling wel eerlijk is.

6 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies herhaald. In dit rapport is vanaf hoofdstuk 3 aangegeven welke onderzoeksvragen er in elk hoofdstuk beantwoord zal worden. De antwoorden op de onderzoeksvragen zullen hier samengevat worden. Daarna volgen de aanbevelingen.

6.1 Conclusies

De opdracht van de gemeentelijke organisatie is als volgt:

Geef aan op welke manier de efficiency van het proces van de Wet Werk en Bijstand van Gemeente Son en Breugel verbeterd kan worden, in termen van tijd en gewenste output, rekeninghoudend met de regels beschreven in de Wet.

Uit de analyse is gebleken dat de bewerkingstijd te lang is, doordat onder andere bepaalde taken vaker één keer uitgevoerd moeten worden (ongewenste output). De mogelijke oorzaken van de te lange bewerkingstijd zijn in kaart gebracht. Hieruit komen een aantal belangrijke oorzaken en een aantal minder belangrijke oorzaken. Het onderzoek richt zich alleen op de belangrijke oorzaken. Hierdoor is de volgende probleemformulering ontstaan:

De efficiency van het proces WWB intern is niet optimaal in termen van tijd, door de vele communicatiemomenten in het proces, de onduidelijkheid over de verantwoordelijkheid van de medewerkers en de kwaliteit van de output van de subprocessen

Om tot een oplossing te komen voor het probleem, zijn een aantal onderzoeksvragen opgesteld. Deze vragen zullen hieronder beantwoord worden.

Hoe zou het huidige proces volgens de werkprocessenomschrijving uitgevoerd moeten worden?

De gemeentelijke organisatie heeft van de processen aanvraag WWB, re-integratie cliënten, ROF, beëindigen periodieke uitkering, aanvraag bijzondere bijstand en aanvraag langdurigheidtoeslag werkprocesbeschrijvingen zelf gemaakt of laten maken. Deze processen staan uitgebreid beschreven in paragraaf 1.4. De procesmodellen staan in bijlage 2. Alleen van het proces bij de receptie zijn geen procesbeschrijvingen.

Hoe wordt het huidige proces uitgevoerd?

Het huidige proces komt in grote lijnen overeen met de werkprocesbeschrijvingen. Alleen de receptiewerkzaamheden zijn niet vastgelegd. Hier zijn meerdere werkwijzen gevonden. De twee meest toegepaste werkwijzen zien er als volgt uit:

- Werkwijze 1: de cliënt wordt zo snel mogelijk doorverbonden/doorverwezen naar een collega. Een telefoongesprek wordt van tevoren niet aangekondigd. Bij meerdere telefoongesprekken wordt aan alle bellers gevraagd of ze een moment geduld hebben;
- Werkwijze 2: De receptioniste probeert de vraag zelf af te handelen, doorgeschakelde telefoontjes worden vooraf aangekondigd en bij meerdere binnenkomende telefoongesprekken worden de gesprekken één voor één afgehandeld.

Wat is het verschil tussen het theoretische model en de praktijk en waardoor zijn die verschillen er?

Er zijn verschillen gevonden tussen de werkprocesbeschrijvingen (van de consultants en administratie) en de praktijk:

- Sinds 1 januari 2006 is er een nieuw informatie systeem gekomen, waardoor de procesbeschrijvingen afwijken van de praktijk;
- De informatiemap en het 1^{ste} ROF-je worden niet naar de cliënt opgestuurd, maar op het gemeentehuis overhandigd. Er kan dan uitleg gegeven worden over de inhoud en cliënten kunnen meteen hun vragen stellen;
- Bepaalde taken van de administratie zijn verschoven naar de consultant, zoals het versturen van een oproepbrief vanwege ontbrekende informatie. Sinds de afronding van de stage van de stagiair administratie, voeren de consultants de taken zelf uit;
- Sollicitatiewerkzaamheden worden niet meer door de administratie gecontroleerd. Deze vraag staat niet op het nieuwe ROF-je en was niet te controleren door de administratie;

- Volgens de procesbeschrijving kan een cliënt slechts één Termijn van Orde krijgen per jaar en voor de rest alleen Hersteltermijnen. Cliënten krijgen in de praktijk meerdere Termijn van Ordes in een jaar, omdat dat heel veel werk scheelt voor de consultants;
- Bepaalde werkzaamheden, zoals het archiveren, valt tegenwoordig onder de verantwoordelijkheid van de afdeling Ondersteuning en Faciliteiten. Zij regelen dat voor de hele gemeentelijke organisatie.

Welke rollen en groepen zijn momenteel betrokken bij het proces?

Bij het onderzoek zijn de receptionistes, medewerkers loket Werk en Samenleving, consultants (toetsers) en administratieve medewerkers betrokken. Zij spelen een belangrijke rol in de onderzochte processen (zie Figuur 10).

Hoe ziet de taakverdeling eruit en welke afhankelijkheid is tussen de rollen en groepen aanwezig?

In Tabel 43 tot en met Tabel 48 staat wie verantwoordelijk is voor welke activiteit. De tabellen zijn gemaakt aan de hand van bijlage 2 en Figuur 10. De receptioniste is afhankelijk van wanneer een cliënt zich meldt. Maar ook is de beschikbaarheid van de collega's bepalend voor de bewerkingstijd van de receptioniste. Voor de medewerkers van loket Werk en Samenleving geldt ook dat ze afhankelijk zijn van de cliënt. Daarnaast zijn de medewerkers van loket Werk en Samenleving ook afhankelijk van administratie, omdat zij nieuwe cases en cliënten aanmaken. Voor de consultants gelden dezelfde groepen als bij medewerkers loket Werk en Samenleving, maar daarnaast ook de rapporteurs. De kwaliteit van de rapport bepaald mede hoeveel werk de toetsers hebben. Administratie is afhankelijk van medewerkers loket Werk en Samenleving en consultants, omdat de rapporteurs opdrachten geven voor het inboeken van cases en cliënten. De cliënt speelt een belangrijke rol bij de administratie, omdat de cliënten maandelijks hun ROF-je moeten inleveren, die door de administratie gecontroleerd worden.

Hoe wordt een nieuwe cliënt toegewezen aan een casemanager?

Ten tijde van het onderzoek kregen de consultants één voor één een nieuwe cliënt toegewezen. Er werd geen rekening gehouden met de aanwezige caseload en beschikbare uren.

Waarom wordt een document teruggestuurd?

Een document, zoals een rapportage, beschikking of ROF-je wordt teruggestuurd, omdat het document niet voldoet aan de eisen van het document. Het kan zijn dat het document onjuist of onvolledig is en in het geval van het ROF-je kan ook gelden dat het document ontbreekt.

Hoe vaak wordt een document teruggestuurd?

In Tabel 14 staat hoeveel cases er gevonden zijn en hoeveel er teruggestuurd zijn. Er is niet voldoende informatie beschikbaar van alle soorten cases. Maar van de cases waar wel voldoende informatie van is, kan gezegd worden dat vooral rapportages bijzondere bijstand incidenteel vaak teruggestuurd wordt (1^{ste} keer retour = 36,7%, 2^{de} keer retour = 22,2%).

51,8% van alle gecontroleerde ROF-jes hadden teruggestuurd moeten worden. In Tabel 28 staat welke vragen op het ROF-je voor de meeste problemen zorgen. Hieruit blijkt dat vooral vragen 10, 3, 4 en 15 het vaakst onjuist en/of onvolledig ingevuld worden.

Hoe kan men voorkomen dat een document minder vaak teruggestuurd wordt?

De gemeentelijke organisatie hoopt met de komst van PKO het retourpercentage van rapportages en beschikkingen omlaag te krijgen. Na implementatie van PKO moet gekeken worden of dit ook het geval is.

Het voorkomen dat 51,8% van de ROF-jes teruggestuurd moet worden, kan gebeuren door de vragen duidelijker aan te geven, de vragen duidelijker te stellen, de woordkeus aan te passen, zodat er geen verwarring kan ontstaan over de betekenis, maar ook door kritisch naar het gegeven antwoord te kijken en het ROF-je consequent terug te sturen. Een andere optie is het ROF-je afschaffen en de cliënten voortaan een gegevensverklaring/statusformulier laten inleveren.

Welke informatie moet na het voltooiën van een rapport aanwezig zijn?

In bijlage 10 staat welke informatie een rapport bijzondere bijstand en aanvraag WWB moet bevatten. De informatie van een ROF-je staat uitgelegd in bijlage 12.

Welke knelpunten zijn er?

De belangrijkste knelpunten zijn als volgt:

- Langere bewerkingstijd, kleinere tussentijd als receptionist de vragen zelf beantwoordt;
- Hogere capaciteit nodig bij overige medewerkers als de receptionist de vraag niet beantwoordt;
- Meer tijdelijke werkdruk en stress bij werkwijze 1;
- Lagere bezettingsgraad van de receptioniste als de receptioniste de vragen niet zelf beantwoordt;
- Telefoon onnodig lang laten doorklinken als de medewerker er niet is wanneer men de telefoon direct doorschakelt. Het gesprek kan eventueel ook ongelegen komen voor de collega;
- Langere wachttijd voor cliënt aan de balie met afspraak als telefoon rinkelt;

- Irritaties bij cliënten wegens doorsturen van cliënt naar ander loket;
- Medewerkers worden regelmatig onderbroken bij hun werkzaamheden door de telefoon of cliënt aan het loket;
- Wachtijd en onoptimale capaciteitsbenutting van de rapporteur door het inboeken van cases;
- Wachtijd en onoptimale capaciteitsbenutting van de rapporteur door het inboeken van cliënten;
- Hoge bezettingsgraad door de werkzaamheden, die de consulent uitvoert;
- Wachtijd en onoptimale capaciteitsbenutting van de rapporteur door het inboeken van cases;
- Wachtijd en onoptimale capaciteitsbenutting van de rapporteur door het inboeken van cliënten;
- Oneerlijke verdeling van cliënten onder de consultants;
- Hoge bezettingsgraad door de werkzaamheden, die de administratie uitvoert;
- Hoge bewerkingstijd door teveel onjuist en/of onvolledig ingevulde ROF-jes.

Hoe kan het proces verbeterd worden?

Er worden in het rapport een aantal voorstellen gedaan. Bij de receptie kan men denken aan het hanteren van werkwijze 2 (vraag zelf beantwoorden, aankondigen telefoongesprek bij doorverbinden en alle vragen één voor één beantwoorden) en de receptioniste meer taken geven, zoals het controleren of de cliënten de benodigde spullen mee hebben genomen (pasfoto en oud identiteitsbewijs voor paspoortverlenging) en standaardformulieren uitdelen. Daarnaast moet er opvang zijn door andere medewerkers als het druk wordt bij de receptie.

Voor medewerkers loket Werk en Samenleving kan men denken aan het inzetten van generalisten in plaats specialisten, maar ook aan het scheiden van de rollen loketmedewerker en rapporteur. Daarnaast wordt er aangeraden om nieuwe cases door de rapporteur zelf te laten inboeken. Het aanmaken van nieuwe cliënten kan beter nog bij administratie gehouden worden, omdat het toewijzen van cliënten door een onpartijdige groep moet gebeuren en het aanmaken van nieuwe cliënten meer tijd kost.

Bij de consultants wordt aangeraden om de cliënten opnieuw te verdelen en rekening te houden met hun contracturen en hun taken.

Het implementeren van een statusformulier/gegevensverklaring wordt gezien als een verbetering voor zowel de cliënt als administratie.

De drie voorstellen, die verder uitgewerkt zijn in het onderzoek, zijn:

- Statusformulier in plaats van ROF-je;
- Rapporteur de cases laten aanmaken in plaats van administratie;
- Cliënten opnieuw verdelen onder de casemanagers.

Hoe ziet het nieuwe model eruit?

Cliënten moeten voortaan controleren of de gegevens op de gegevensverklaring kloppen in plaats van dat ze elke maand dezelfde gegevens moeten invullen. Er worden minder vragen gesteld op de gegevensverklaring dan op het ROF-je. Administratie moet controleren of er wijzigingen zijn en of de antwoorden op de vragen juist en volledig zijn.

Het aanmaken van cases wordt niet geïmplementeerd, omdat er afspraken zijn gemaakt met de gemeentelijke organisatie van Nuenen, dat zowel Son en Breugel en Nuenen dezelfde werkwijze zullen hanteren. Nuenen heeft aangegeven dat ze het aanmaken van cases door de administratie willen laten doen.

Het verdelen van cliënten is gebeurd op basis van netto beschikbare uren en de taakverdeling. Daarnaast heeft consulent 4 ook een eigen caseload gekregen. De werkverdeling is als volgt: consulent 1 krijgt 44 cliënten, consulent 2 35 cliënten, consulent 3 33 cliënten en consulent 4 28 cliënten.

Wat zijn de kosten en baten van het ontwerp?

De gegevensverklaring moet ontworpen worden in het systeem. Dit is een eenmalige investering. Daarnaast kan men verwachten dat in het begin regelmatig hulp ingeschakeld wordt bij het invullen van de verklaring en dat er nog invulfouten gemaakt worden. De verwachting is dat dit slechts van tijdelijk aard is. Na verloop van tijd zullen de fouten afnemen en kost de controle voor de administratie minder tijd. Naast dat men minder formulieren terug hoeft te sturen, hoeven de verklaringen waar geen wijzigingen en aanvullende informatie op aangegeven staan niet collegiaal gecontroleerd te worden. Omdat er minder verklaringen teruggestuurd hoeven te worden, hoeven de consultants ook minder te rapporteren. Bij elke Hersteltermijn moet namelijk een rapportage gemaakt worden met erin of de Hersteltermijn een gevolg was van maatregelwaardig gedrag van de cliënt.

Het opnieuw verdelen van de cliënten onder de casemanagers is een eenmalige investering. De werkvoorraad is eerlijker verdeeld onder de consultants. Hiermee wordt voorkomen dat de consultants werk van elkaar moeten overnemen en dat men terug moet koppelen wat het resultaat van het werk was. Verder heeft dit ontwerp ook als voordeel dat iedereen elkaar kan vervangen en dat bij afwezigheid het werk niet persé hoeft blijven te liggen.

Waar dient rekening mee gehouden te worden bij implementatie?

Cliënten en medewerkers zullen mogelijk in eerste instantie niet blij zijn met de gegevensverklaring, omdat de verklaring uit twee vellen bestaat in plaats van één. Het lijkt net alsof er meer van hen verwacht wordt in plaats van minder. Op het moment dat ze zich erin gaan verdiepen en er vaker mee gewerkt hebben, zullen ze mogelijk positiever tegen de gegevensverklaring aankijken. Dit is gebleken uit ervaring van andere gemeentes, die al met een gegevensverklaring werken.

Bij het toekennen van nieuwe cliënten wordt aangeraden om rekening te houden met het aantal netto-uren en de taken van een consulent, omdat de consulent met de minste WWB-uren anders weer als eerste overbelast raakt. Er wordt aangeraden om van elke consulent uit te rekenen hoe hoog ze scoren op $\frac{\text{WWB - uitvoering consulent c}}{\text{totaal aantal cliënten consulent c}}$. De consulent met de hoogste score krijgt als eerste een nieuwe cliënt toegewezen.

Wat kan men in de toekomst doen om de efficiency in de gaten te houden?

Ongeveer negen maanden nadat de gegevensverklaring geïmplementeerd is, is het verstandig om te kijken of de verklaring het gewenste effect heeft gehad door in het systeem te controleren hoeveel Termijn van Ordes en Hersteltermijnen er verstuurd zijn. Op het moment dat er opvallend veel brieven verstuurd worden, is het ook belangrijk om te kijken waar het probleem ligt en of het mogelijk is om het probleem op te lossen.

Het is bij de caseloadverdeling altijd wel verstandig om achteraf te kijken of elke consulent wel ongeveer dezelfde belasting heeft in praktijk. Het is namelijk heel moeilijk om zonder goede bewerkings tijden in te schatten welke cases meer werk kosten dan anderen. Daarnaast speelt het mogelijk ook een rol dat elke consulent toch zijn eigen werkwijze heeft.

6.2 Aanbevelingen

In paragrafen 3.2.5 en 3.3.5 is aangegeven dat men hoopt dat PKO het retourpercentage van cases terugdringt. Er wordt aangeraden om te kijken of PKO dat ook daadwerkelijk doet. Als het percentage nog steeds hoog blijft, moet er gekeken worden of er misschien een andere oplossing is, zoals het opleiden van de medewerkers, zodat ze wel de juiste kennis en vaardigheden hebben om minder rapporten retour te laten komen.

Gedurende het onderzoek is regelmatig door de medewerkers aangegeven dat ze het onderzoek als niet prettig ervaren. Uit gesprekken blijkt dat ze een verandering niet als een verbetering zien, maar meer als een fout van henzelf. Een dergelijk gevoel kan een belemmering zijn voor het onderzoek. Aangezien dat de gemeentelijke organisatie elk jaar een proces wil laten bekijken, wordt aangeraden om te laten onderzoeken wat de organisatie kan doen om dat gevoel weg te halen. Verder is ook aangegeven dat de onderlinge sfeer vaak bepalend kan zijn voor de onderlinge samenwerking. Ook hier wordt aangeraden om te kijken hoe men samen ervoor kan zorgen dat de samenwerking en dus ook de sfeer verbeterd kan worden.

Het systeem GWS4all heeft vele mogelijkheden. De basismogelijkheden worden momenteel benut en er wordt veel tijd en aandacht besteed aan hoe de medewerkers met het systeem moeten werken. Echter, er heerst wel een gevoel, onder andere onder de medewerkers, dat het systeem niet optimaal benut wordt. Het is bijvoorbeeld mogelijk om van elke taak aan te geven hoe lang men erover doet. Verder zijn er invulvelden, zoals telefoonnummer, die nog niet bij elke cliënt ingevuld zijn. Er wordt aangeraden om te onderzoeken welke functionaliteit men wel wilt gebruiken, maar momenteel nog niet benut.

Nu het afstudeeronderzoek afgerond is, betekent niet automatisch dat het proces optimaal ingericht is. Het blijft na dit onderzoek nog steeds belangrijk om de prestatie te meten en het proces te verbeteren waar het nodig is. Er moeten gegevens geregistreerd worden, zodat men daaruit ook kan afleiden waar de knelpunten liggen. Knelpunten analyseren moet ook niet meteen als het falen van een individu gezien worden, maar als een verbetering voor de hele groep. Mensen moeten gestimuleerd worden om juiste, betrouwbare gegevens aan te leveren, zodat de analyse goed uitgevoerd kan worden en oplossingen bedacht kunnen worden voor de knelpunten.

7 Literatuurlijst

- [1] www.gemeenteloket.minszw.nl
- [2] www.kennising.nl/smartsite.dws?id=22734
- [3] overheid.wetten.nl
- [4] www.sonenbreugel.nl
- [5] www.gemeenteloket.szw.nl/kernkaart
- [6] www.cbs.nl
- [7] www.cwinet.nl
- [8] Gemeente Son en Breugel (2005) "dossier Hoogw. Handhaving Beschikbare stukken/Werkproces aanvraag uitkering WWB", Son en Breugel
- [9] Gemeente Son en Breugel (2005) "dossier Hoogw. Handhaving Beschikbare stukken/Werkproces re-integratie", Son en Breugel
- [10] Gemeente Son en Breugel (2005) "dossier Hoogw. Handhaving Beschikbare stukken/Werkproces ROF", Son en Breugel
- [11] Gemeente Son en Breugel (2005) "dossier Hoogw. Handhaving Beschikbare stukken/Werkproces beëindiging periodieke uitkering", Son en Breugel
- [12] <http://mot.vuse.vanderbilt.edu/mt322/Ishikawa.htm>
- [13] Hammer, M. & J. Champy (1995) "Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution", Londen
- [14] Jacobson, I., M. Ericsson & A. Jacobson (1995) "The Object Advantage", New York
- [15] Poll, J.E. (2002) "Herontwerp van bedrijfsprocessen: Integrale aanpak van organisatieverandering", Utrecht
- [16] Andrews, D.C. & S.K. Stalick (1994) "Business Reengineering – The Survival Guide" New Jersey
- [17] Mangnelli, R.L. & M.M. Klein (1994) "The Reengineering Handbook – A Step-by-Step Guide to Business Transformation", New York
- [18] <http://cgi.di.uoa.gr/~pms541/methodologies.doc>
- [19] Montgomery, D.S. & G.C. Runger (1999) "Applied Statistics and Probability for Engineers", John Wiley & Sons, Inc, New York
- [20] Robbins, S.P. (2003) "Organizational Behavior", New Jersey
- [21] Reijers, H.A., S. Liman Mansar (2005) "Best Practices in Business Process Redesign: An Overview and Qualitative Evaluation of Successful Redesign Heuristic", Omega 33, p. 283-306
- [22] Brand, N. & H. v.d. Kolk (1995) "Werkstroomanalyse en –ontwerp: het logistiek vriendelijk ontwerpen van informatiesystemen", Deventer
- [23] Eppink, M & B. Post (2003) "Klantcontact bij gemeenten en UWV", Doetinchem
- [24] ECABO (2003) "Beroepscompetentieprofiel telefoniste/receptioniste", Amersfoort
- [25] Divosa (2006) "Werken met de WWB – voor sociale diensten van kleinere gemeenten", Utrecht
- [26] Kolfschoten, B.v. & J. Bannink (2003) "Collegevoorstel Nijmegen", Nijmegen
- [27] Aalst, W.v.d. & K.v.Hee (2002) "Workflow Management: Models, Methods and Systems", Massachusetts
- [28] Bertrand, J.W.M, J.C. Wortmann & J. Wijngaard (1998) "Productiebeheersing en Material Management", Groningen, 2e druk

Bijlage 1 Afkortingen en definities

Afkortingen

CLIP:	CLiënten Participatiegroep
CWI:	Centrum voor Werk en Inkomen
IOAW:	Inkomensvoorziening Oudere en gedeeltelijk Arbeidsongeschikte Werkloze werknemers
IOAZ:	Inkomensvoorziening Oudere en gedeeltelijk Arbeidsongeschikte gewezen Zelfstandigen
IS:	Informatie Systeem
PKO:	Proces Kennis Ondersteuning
ROF:	RechtmatigheidsOnderzoeksFormulier
WKO:	Wet KinderOpvang
WVG:	Wet Voorzieningen Gehandicapten
WWB:	Wet Werk en Bijstand

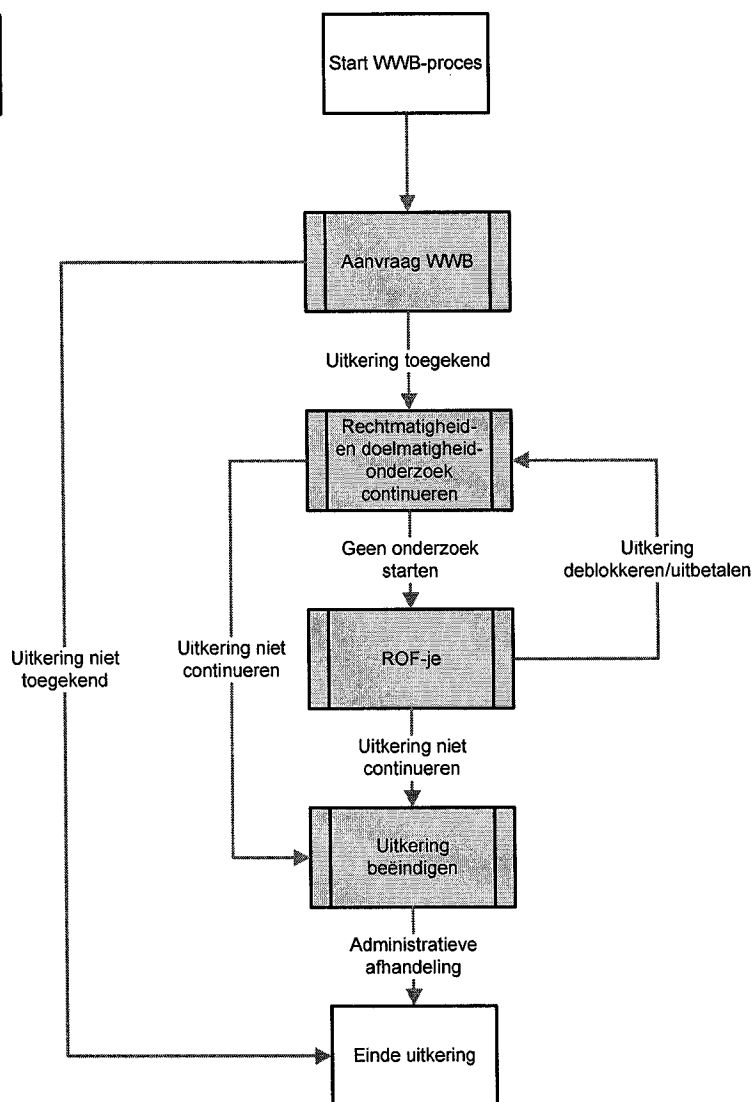
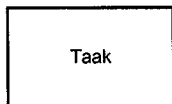
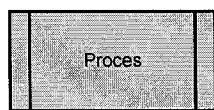
Definities

Balie:	receptie
Bewerkingstijd:	de tijd vanaf het moment dat een cliënt in behandeling wordt genomen, tot het moment dat de behandeling voltooid is.
Bezettingsgraad:	$\frac{\text{aantal benutte uren}}{\text{aantal beschikbare uren}} * 100\%$
Case:	een zaak, die een proces van begin tot eind doorloopt. Bij de gemeentelijke organisatie in Son en Breugel wordt dit ook wel werkproces genoemd. In dit onderzoek hanteren wij het begrip case om verwarring te voorkomen.
Caseload:	de cliënten, waar een casemanager contactpersoon van is
Casemanager:	een bijstandsconsulent, die verantwoordelijk is voor alle beslissingen, omtrent de Wet Werk en Bijstand van een cliënt
Centrale:	receptie
Doorlooptijd:	de tijd vanaf het moment dat de cliënt zich meldt/binnenkomt, tot het moment dat de behandeling van de cliënt is voltooid. Doorlooptijd = wachttijd + bewerkingstijd.
First In First Out:	volgorderegels, waarbij geldt dat de cliënten, die al eerste zijn binnengekomen, ook als eerste geholpen wordt. De volgorde van binnenkomst bepaalt de volgorde van behandeling
Front Office:	de subafdeling waar in eerste instantie geprobeerd wordt de vragen die de cliënt stelt te beantwoorden. Deze subafdeling valt onder de afdeling Dienstverlening Publiek
Gegevensverklaring:	statusformulier
Groep:	medewerkers, die dezelfde locatie in een organisatie met elkaar delen [27]
GWS4all:	informatie systeem van de afdeling Werk en Samenleving
Ishikawa diagram:	oorzaakgevolg-diagram. Ook wel een visgraatdiagram genoemd
Loket:	Front Office
Kortste geschatte bewerkingstijdregel:	volgorderegels, waarbij de volgorde van behandeling wordt bepaald door de geschatte gemiddelde bewerkingstijden: de cliënten met de kortste geschatte gemiddelde bewerkingstijd wordt als eerste geholpen. Er wordt in dit rapport er vanuit gegaan dat bij gelijk geschatte gemiddelde bewerkingstijden vervolgens de First In First Out-volgorderegels geldt
Langste geschatte bewerkingstijdregel:	volgorderegels, waarbij de volgorde van behandeling wordt bepaald door de geschatte gemiddelde bewerkingstijden: de cliënten met de langste geschatte gemiddelde bewerkingstijd wordt als eerste geholpen. Er wordt in dit rapport er vanuit gegaan dat bij gelijk geschatte gemiddelde bewerkingstijden vervolgens de First In First Out-volgorderegels geldt
Makespan:	in een situatie waarbij er meerdere cliënten afgehandeld moeten worden, is de makespan het moment waarop alle cliënten afgehandeld zijn. In een situatie

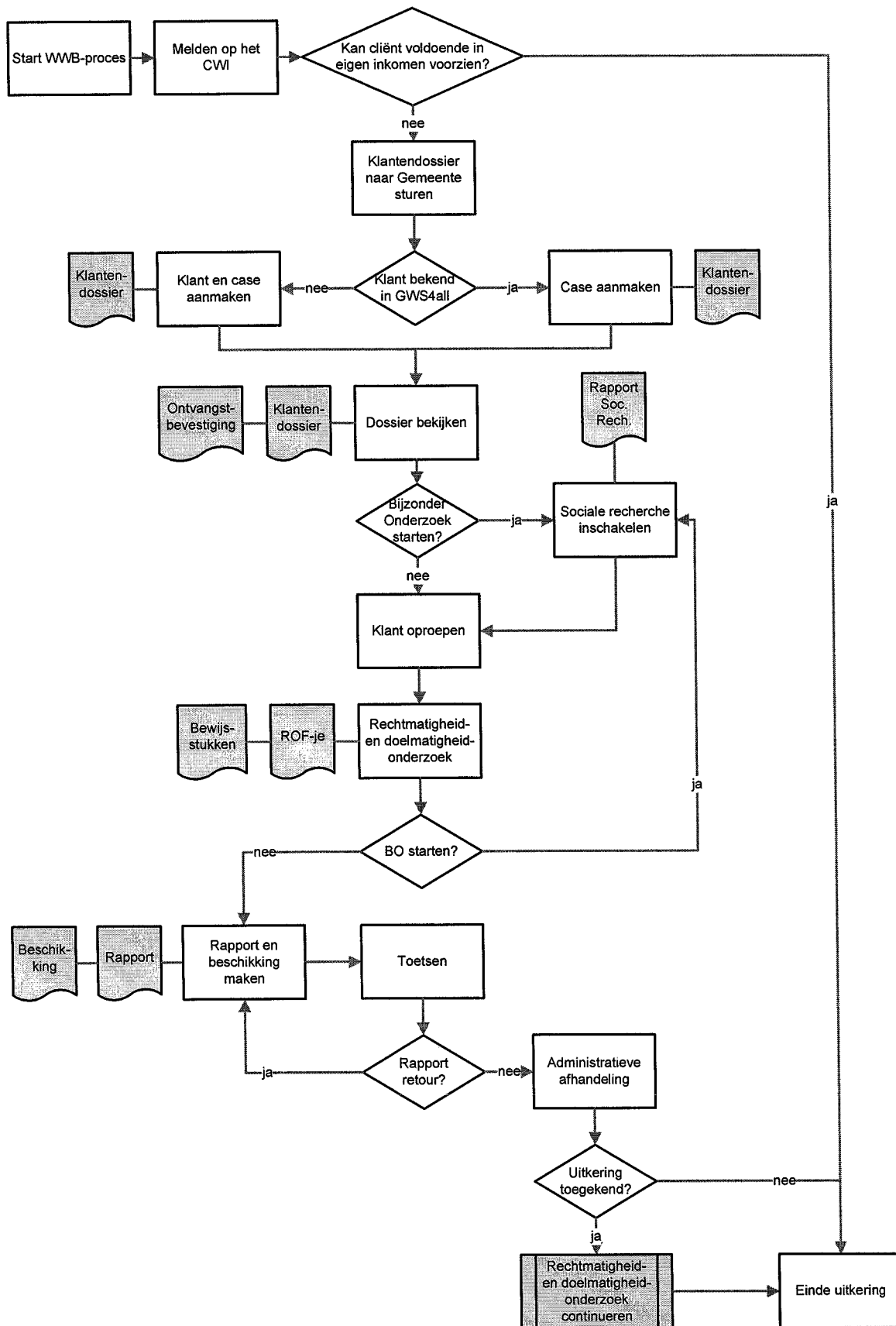
Opstarttijd:	waarbij er slechts één cliënt afgehandeld moet worden, is de makespan het moment waarop die ene cliënt afgehandeld is.
Proces:	tijd, die men nodig heeft voor het inlezen van een case een groep taken, die uitgevoerd moeten worden, en eventueel beslissingen, die genomen moeten worden, om een bepaald doel te bereiken.
Resources:	hulpmiddelen, zoals mensen en systemen, die gebruikt kunnen worden om een case te voltooien
Rollen:	medewerkers, die dezelfde vaardigheden bezitten, ook wel functie genoemd [27]
Statusformulier:	een formulier, waarop de gegevens van de cliënt voorgedrukt staan zoals de cliënt in het systeem bekend is
Taak:	werk, dat uitgevoerd moet worden, om een bepaalde toestand te veranderen
Tussentijd:	tijd tussen twee opeenvolgende verschillende behandelingen
Wachttijd:	de tijd vanaf het moment dat de cliënt zich meldt/binnenkomt, tot het moment dat er begonnen wordt met het helpen van de cliënt.

Bijlage 2 Procesmodellen

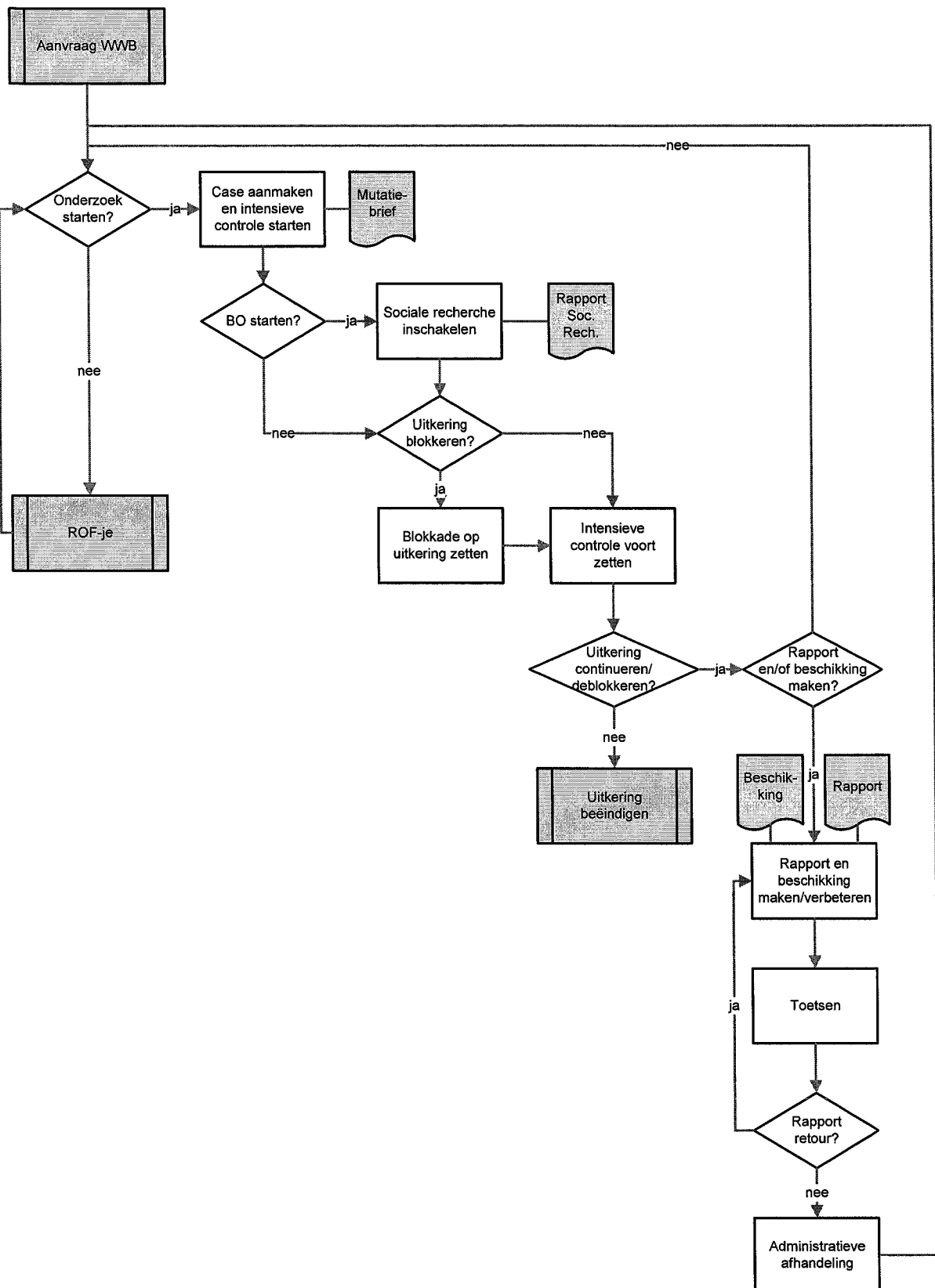
Legenda:



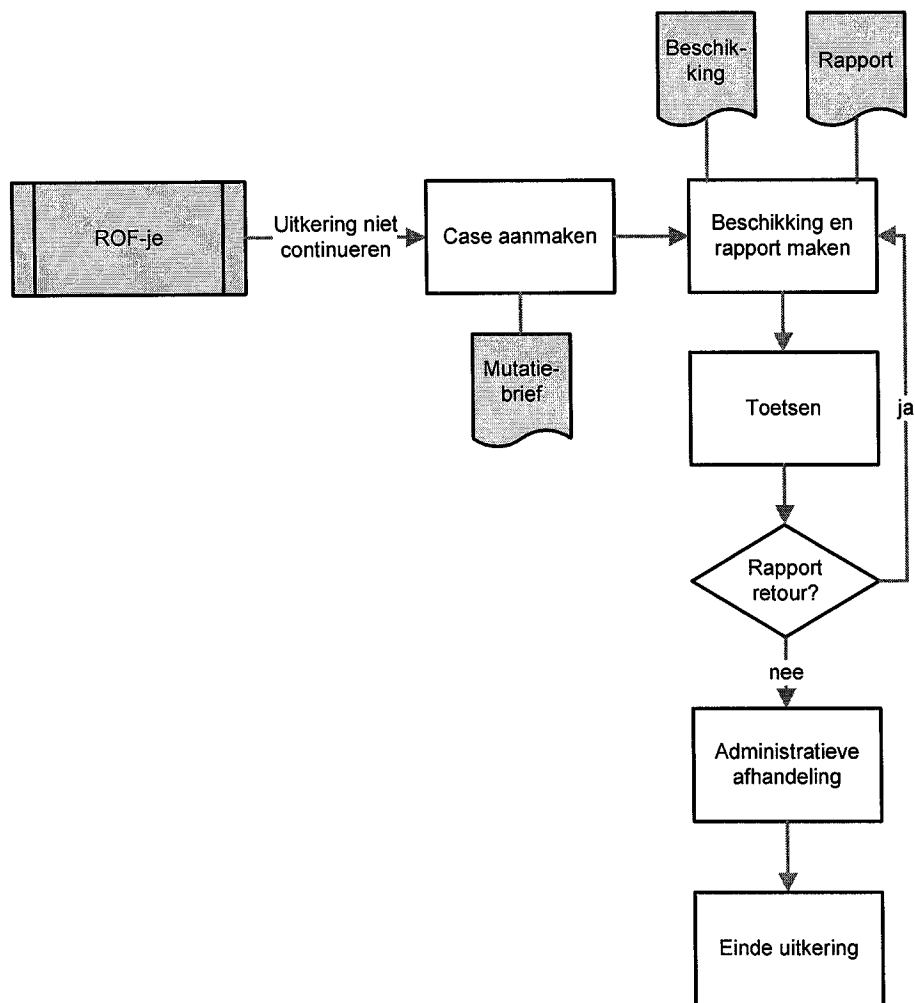
Figuur 3: algemeen hoofdproces WWB



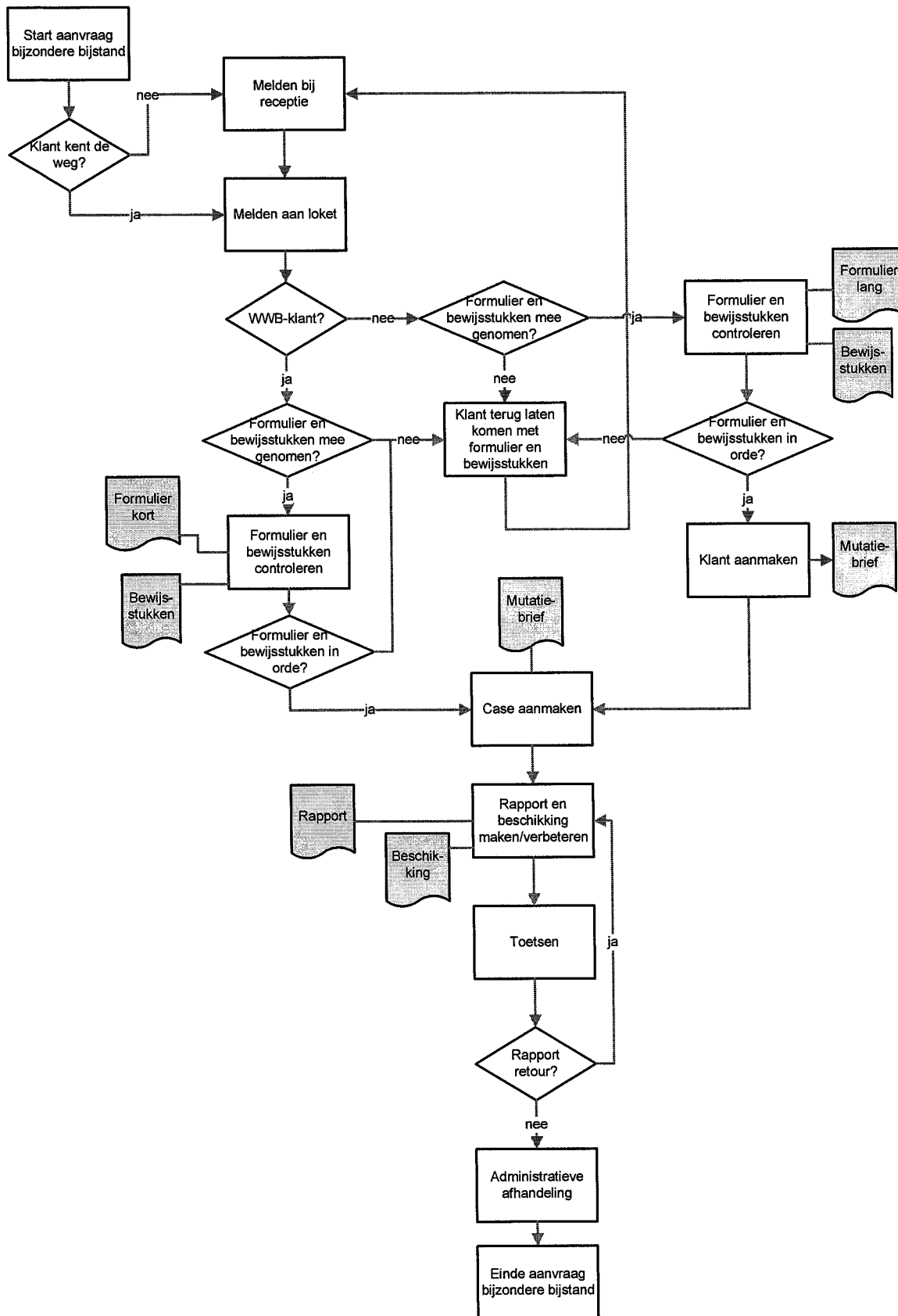
Figuur 4: hoofdproces aanvraag WWB



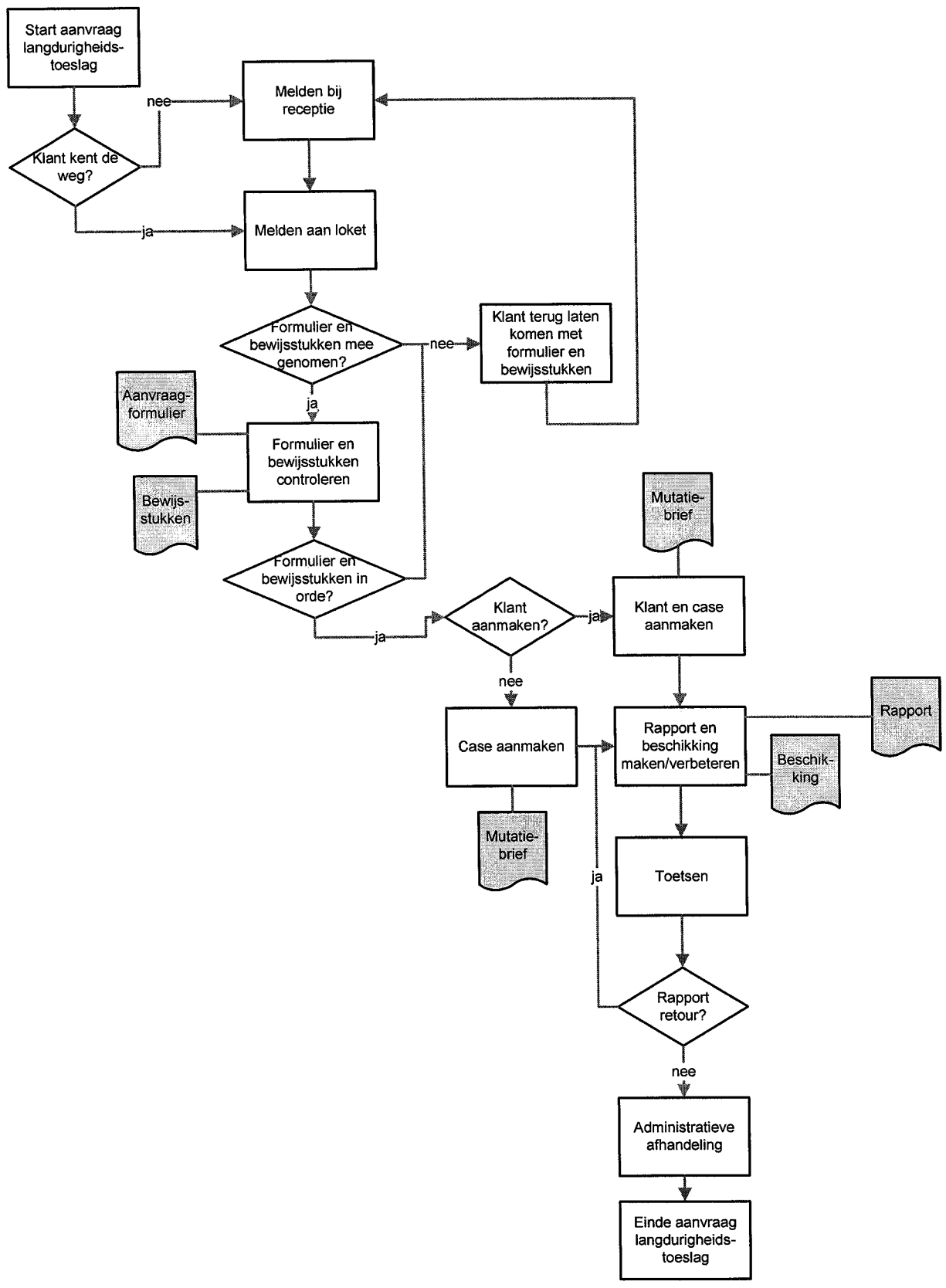
Figuur 5: hoofdproces rechtmatigheid- en doelmatigheidonderzoek continueren



Figuur 7: hoofdproces uitkering beëindigen

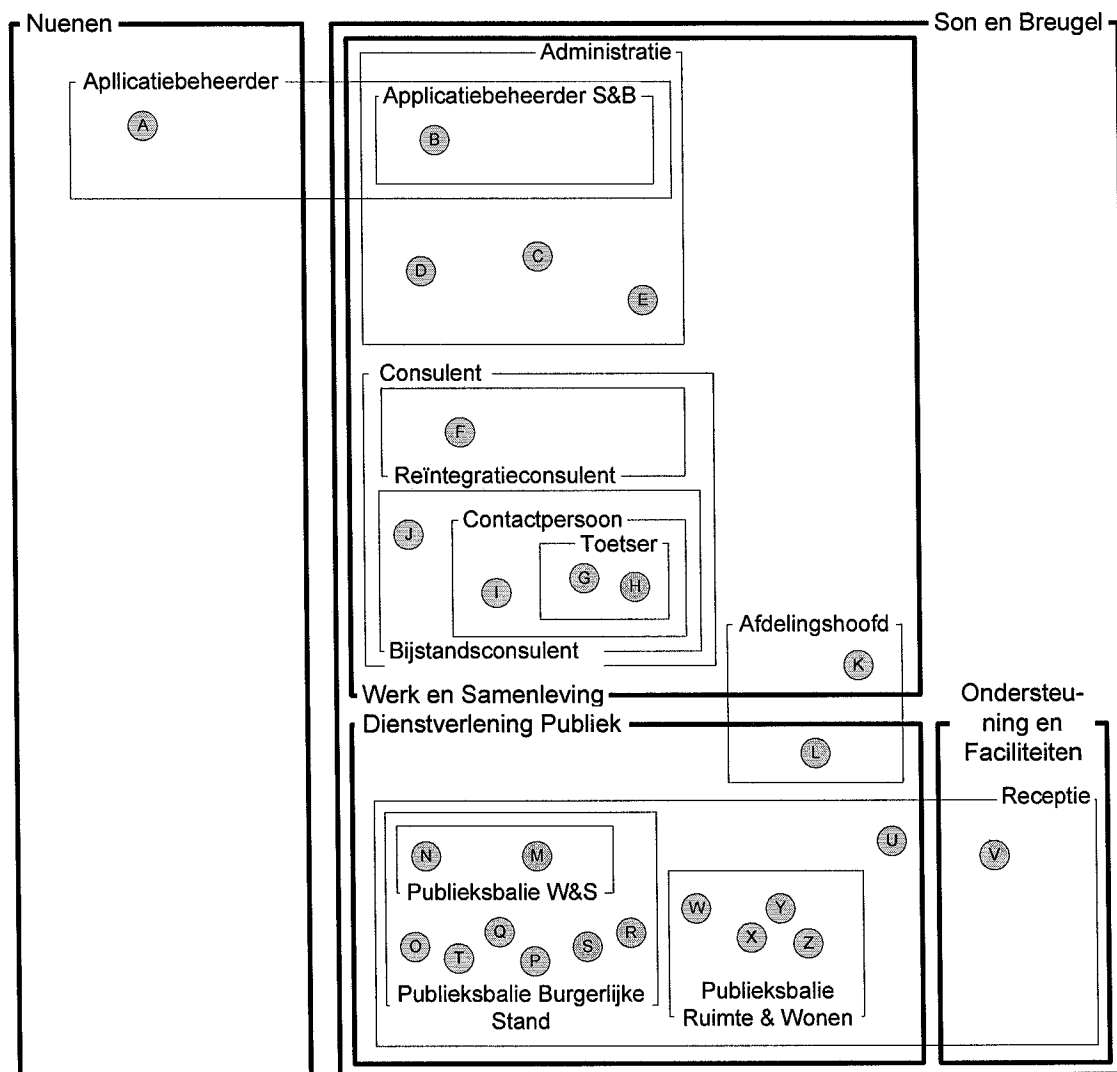


Figuur 8: algemeen proces aanvraag bijzondere bijstand



Figuur 9: algemeen proces aanvraag langdurigheidstoeslag

Bijlage 3 Rollen en groepen bij WWB



Legenda:

Nuenen Groep

Toetser Rol

Z Persoon

Figuur 10: rollen en groepen WWB werkelijk huidige situatie

Taak	Afdeling DP		Afdeling W&S		
	Receptie	Loket W&S	Consulenten	Toetsers	Administratie
Klant en case aanmaken					X
Case aanmaken					X
Dossier bekijken			X		
Klant oproepen			X		
Rechtmatigheid- en doelmatigheidonderzoek			X		
Rapport en beschikking maken/verbeteren			X		
Toetsen				X	
Administratieve afhandeling					X

Tabel 43: rollen bij werkproces "Aanvraag WWB"

Taak	Afdeling DP		Afdeling W&S		
	Receptie	Loket W&S	Consulenten	Toetsers	Administratie
Case aanmaken en intensieve controle starten			X		
Blokkade op uitkering zetten			X		
Intensieve controle voort zetten			X		
Rapport en beschikking maken/verbeteren			X		
Toetsen				X	
Administratieve afhandeling					X

Tabel 44: rollen bij werkproces "Rechtmatigheid- en doelmatigheidonderzoek continueren"

Taak	Afdeling DP		Afdeling W&S		
	Receptie	Loket W&S	Consulenten	Toetsers	Administratie
Uitkering blokkeren					X
Termijn van orde aanbieden					X
Hersteltermijn aanbieden					X
ROF-je bekijken					X
Klant overdragen aan consulent			X		X
Case aanmaken					X
Beschikking en/of rapport maken/verbeteren			X		
Toetsen				X	
Uitkering deblokkeren/uitbetalen					X

Tabel 45: rollen bij werkproces "ROF-je"

Taak	Afdeling DP		Afdeling W&S		
	Receptie	Loket W&S	Consulenten	Toetsers	Administratie
case aanmaken					X
Beschikking en/of rapport maken/verbeteren			X		
Toetsen				X	
Administratieve afhandeling					X

Tabel 46: rollen bij werkproces "uitkering beëindigen"

Taak	Afdeling DP		Afdeling W&S		
	Receptie	Loket W&S	Consulenten	Toetsers	Administratie
Melden bij receptie	X				
Melden aan de balie		X			
Formulier en bewijsstukken controleren		X			
Klant terug laten komen met formulier en bewijsstukken		X			
Klant aanmaken					X
Case aanmaken					X
Rapport en beschikking maken/verbeteren		X (m.u.v. art. 7)	X (art. 7)		
Toetsen				X	
Administratieve afhandeling					X

Tabel 47: rollen bij werkproces "aanvraag bijzondere bijstand"

Taak	Afdeling DP		Afdeling W&S		
	Receptie	Loket W&S	Consulenten	Toetsers	Administratie
Melden bij receptie	X				
Melden aan de balie		X			
Formulier en bewijsstukken controleren		X			
Klant terug laten komen met formulier en bewijsstukken		X			
Klant en case aanmaken					X
Case aanmaken					X
Rapport en beschikking maken/verbeteren			X		
Toetsen				X	
Administratieve afhandeling					X

Tabel 48: rollen bij werkproces "aanvraag langdurigheidtoeslag"

Bijlage 4 Bewerkingstijden proces WWB, bijzondere bijstand en langdurigheidtoeslag

Taak	Tijd
Klant en case aanmaken	0:10:00
Case aanmaken	0:05:10
Dossier bekijken	2:00:00
Klant oproepen	1:00:00
Rechtmatigheid- en doelmatigheidonderzoek Rapport en beschikking maken/verbeteren	4:00:00
Toetsen	0:11:36
Administratieve afhandeling	0:22:13

Tabel 49: bewerkingstijd hoofdproces aanvraag WWB

Taak	Tijd
Case aanmaken en intensieve controle starten	10:00:00
Blokkade op uitkering zetten	0:05:10
Intensieve controle voort zetten	10:00:00
Rapport en beschikking maken/verbeteren	4:00:00
Toetsen	0:11:36
Administratieve afhandeling	0:22:13

Tabel 50: bewerkingstijd hoofdproces rechtmatigheid- en doelmatigheidonderzoek continueren

Taak	Tijd
Uitkering blokkeren	0:00:30
Termijn van orde aanbieden	0:04:20
Hersteltermijn aanbieden	0:03:29
ROF-je bekijken	0:00:51
Klant overdragen aan consulent	0:01:39
Case aanmaken	0:05:10
Beschikking en/of rapport maken/verbeteren	4:00:00
Toetsen	0:11:36
Uitkering deblokkeren/uitbetalen	0:01:28

Tabel 51: bewerkingstijd hoofdproces ROF-je

Taak	Tijd
Case aanmaken	0:05:10
Beschikking en/of rapport maken/verbeteren	4:00:00
Toetsen	0:11:36
Administratieve afhandeling	0:22:13

Tabel 52: bewerkingstijd hoofdproces uitkering beëindigen

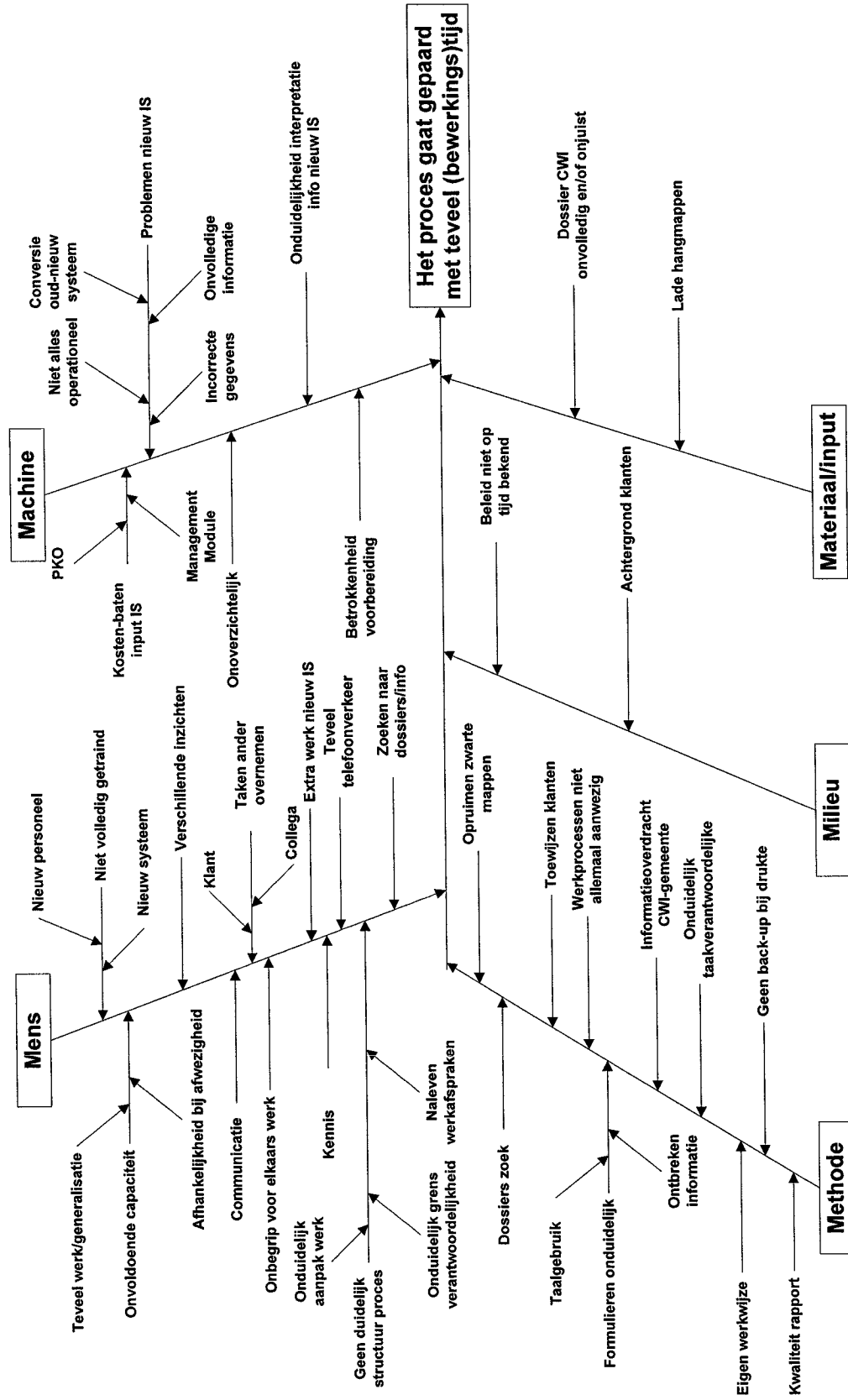
Taak	Tijd
Melden bij receptie	0:00:24
Melden aan loket	0:03:41
Formulier en bewijsstukken controleren	
Klant terug laten komen met formulier en bewijsstukken	0:05:00
Klant aanmaken	
Case aanmaken	0:05:10
Rapport en beschikking maken/verbeteren	0:20:00
Toetsen	0:11:36
Administratieve afhandeling	0:22:13

Tabel 53: bewerkingstijd hoofdproces aanvraag bijzondere bijstand

Taak	Tijd
Melden bij receptie	0:00:24
Melden aan loket	0:03:41
Formulier en bewijsstukken controleren	
Klant terug laten komen met formulier en bewijsstukken	0:10:00
Klant en case aanmaken	
Case aanmaken	0:05:10
Rapport en beschikking maken/verbeteren	4:00:00
Toetsen	0:11:36
Administratieve afhandeling	0:22:13

Tabel 54: hoofdproces aanvraag langdurigheidtoeslag

Bijlage 5 Ishikawa-diagram



Figuur 11: Ishikawa-diagram

Bijlage 6 Bewerkingstijden

Wegens gebrek aan data van de bewerkingstijden van het WWB-proces, is geprobeerd om toch een indicatie te krijgen van de tijden van het proces. Dit is gedaan met behulp van tijdsmetingen. Bij de tijdsmetingen horen echter nog een aantal kanttekeningen:

- De persoon, die gemeten heeft, heeft geen/weinig ervaring op het gebied van tijdsmetingen. Hierdoor moest men in het begin wennen aan het structureel opschrijven van tijden. Dit heeft de nauwkeurigheid van de data beïnvloed;
- De mensen, die het proces uitvoerden, voelden zich vaak niet helemaal op hun gemak op het moment dat er iemand mee keek. Dit heeft invloed gehad op de hoogte van de bewerkingstijd. Het vermoeden is dat de gemeten bewerkingstijd veel hoger is dan de werkelijkheid, omdat men bang is om fouten te maken en zoveel mogelijk fouten probeert te voorkomen;
- Tijdens de metingen hebben de medewerkers ook veel uitgelegd over wat ze doen en waarom ze het doen. Dit kost in principe tijd. Deze tijd is niet altijd van de metingen afgehaald;
- Bij de centrale is het niet altijd duidelijk te zien wanneer de receptioniste in gesprek is en wanneer ze net opgehangen heeft. Hierdoor is de tijd soms niet stop gezet.

Door deze kanttekeningen moet toch opgemerkt worden dat de gemeten tijden een bovengrens is van de werkelijke tijden. Dit houdt in dat de werkelijke bewerkingstijden lager zullen uitvallen dan de gemeten tijden. Alleen van de subafdelingen receptie en loket Werk en Samenleving waren genoeg tijden gemeten

Bij de data is nog gekeken of er extreem ongebruikelijke tijden in de data zitten, ook wel uitschieters genoemd. Omdat er van elk subprocess niet veel tijden gemeten zijn, is besloten om de uitschieters van de data te elimineren. De uitschieters hebben een te veel invloed op de data. Dit is gedaan met behulp van de principes van een box plot diagram. Een box plot diagram is een diagram, dat een aantal belangrijke kenmerken van data kan weergeven, zoals de mediaan en de (extreme) uitschieters [19]. Bij een box plot diagram wordt gewerkt met een IQR (InterQuartile Range). De volgende berekening wordt gebruikt voor IQR (zie Figuur 12):

$$IQR = 3^{de} \text{ quartile} - 1^{ste} \text{ quartile}$$

De IQR kan gebruikt worden om de "normale" data van de uitschieters te onderscheiden. De normale data vallen binnen de volgende grenzen:

$$1^{ste} \text{ quartile} - 1,5 IQR \leq \text{"normale" data} < 1^{ste} \text{ quartile}$$

or

$$3^{de} \text{ quartile} < \text{"normale" data} \leq 3^{de} \text{ quartile} - 1,5 IQR$$

Er wordt gesproken over een uitschieter als de data valt in de periode:

$$1^{ste} \text{ quartile} - 3 IQR \leq \text{uitschieter} < 1^{ste} \text{ quartile} - 1,5 IQR$$

or

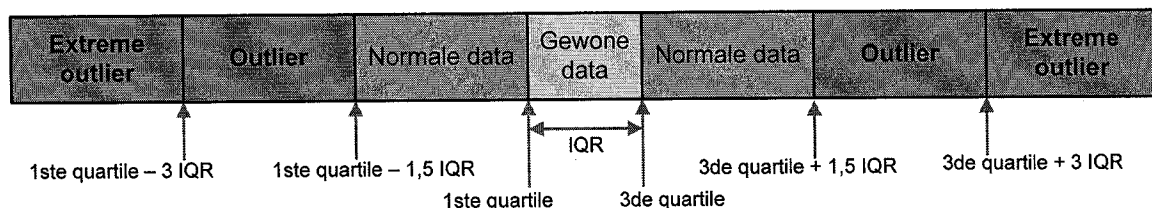
$$3^{de} \text{ quartile} + 1,5 IQR < \text{uitschieter} \leq 3^{de} \text{ quartile} + 3 IQR$$

De overige periodes vallen onder extreme uitschieters. Het gaat om de periodes:

$$\text{Extreme uitschieter} < 1^{ste} \text{ quartile} - 3 IQR$$

or

$$\text{Extreme uitschieter} > 3^{de} \text{ quartile} + 3 IQR$$



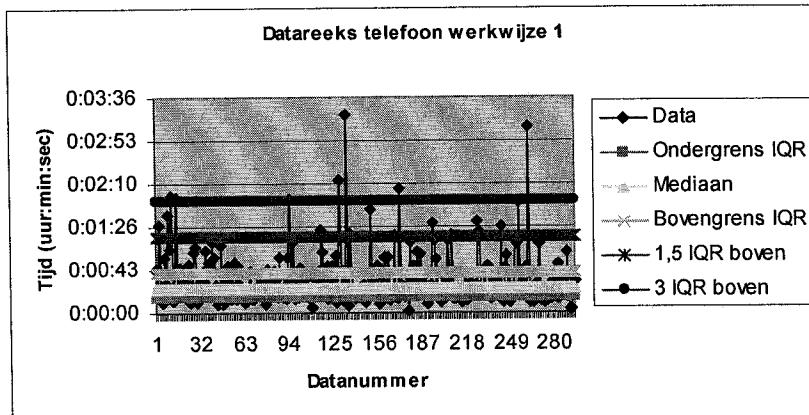
Figuur 12 : periodes van een box plot diagram

Receptie

Bij de receptie is gekeken naar hoe vaak een telefoontje binnenkomt en hoe vaak er een klant aan een balie komt te staan. De bewerkingstijd is gemeten. Er is rekening gehouden met de eigen werkwijze van de verschillende medewerkers bij het opnemen van een telefoontje. Er is besloten om onderscheid te maken tussen de twee werkwijzen bij metingen:

1. Werkwijze 1 probeert zo snel mogelijk de klant door te schakelen. De centrale neemt de telefoon op. Er wordt gevraagd waarvoor iemand belt. Op dat moment wordt de medewerker, die daarover gaat, gebeld en de cliënt wordt direct doorverbonden zonder vooraf geïntroduceerd te worden door de centrale;
2. Werkwijze twee is als volgt: het binnenkomende telefoongesprek wordt aangenomen en de centrale vraagt waarvoor de cliënt belt. In eerste instantie wordt geprobeerd het gesprek zelf af te handelen. Op het moment dat het niet kan, wordt gekeken wie de cliënt wel verder kan helpen. De agenda wordt geraadpleegd: er wordt gekeken of desbetreffende persoon mogelijk beschikbaar is. De receptie stuurt een notitie, met de naam van de beller, telefoonnummer en de reden van het bellen, naar de medewerker als de medewerker geen tijd heeft. Als er geen bijzonderheden in de agenda staan, probeert de centrale in contact te komen met de medewerker. Voorafgaand aan het doorverbinden met de beller wordt uitgelegd wie er belt en waarvoor de cliënt belt. Er wordt ook gevraagd of het gesprek op dat moment uitkomt of dat de gegevens van de beller genoteerd moeten worden, zodat de medewerker later contact op kan nemen met de cliënt.

In Figuur 13 staat de data van werkwijze 1 afgedrukt in een diagram. Daarin staan ook verschillende lijnen weergegeven, die bij een box plot diagram belangrijk zijn: ondergrens IQR, mediaan, bovengrens IQR, 3^{de} quartile + 1,5 IQR en 3^{de} quartile + 3 IQR. 1^{ste} quartile - 1,5 IQR en 1^{ste} quartile - 3 IQR staan hier niet weergegeven, omdat de uitkomsten ervan negatief zijn. Bewerkingstijden kunnen nooit negatief zijn. Het resultaat van de analyse van deze datareeks staat in Tabel 55.

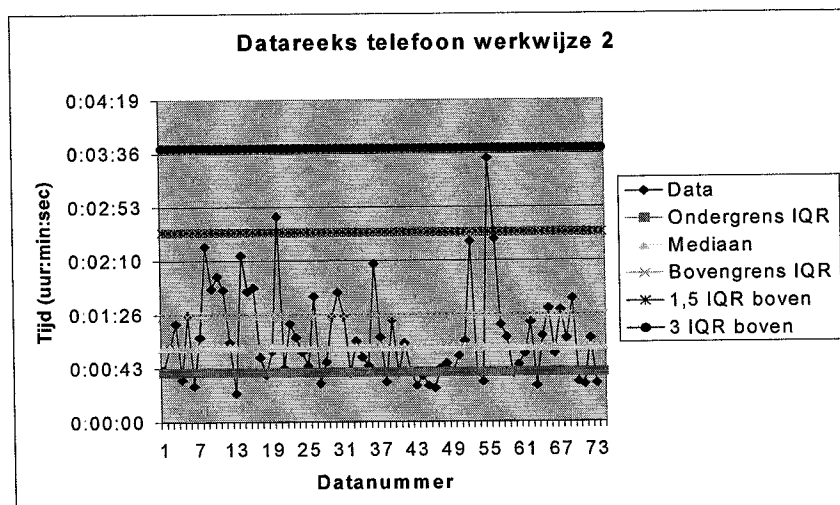


Figuur 13 : datareeks telefoon werkwijze 1

Aantal waarnemingen (aantal)	295
Gemiddelde data (uur:min:sec)	0:00:33
Standaarddeviatie data (uur:min:sec)	0:00:26
Ondergrens IQR = 1 ^{ste} quartile (uur:min:sec)	0:00:16
Mediaan (uur:min:sec)	0:00:24
Bovengrens IQR = 3 ^{de} quartile (uur:min:sec)	0:00:40
IQR	0:00:24
3 ^{de} quartile + 1,5 IQR (uur:min:sec)	0:01:16
3 ^{de} quartile + 3 IQR (uur:min:sec)	0:01:52
Aantal uitschieters (aantal)	19
Aantal waarnemingen - aantal uitschieters (aantal)	276
Gemiddelde data - uitschieters (uur:min:sec)	0:00:28
Standaarddeviatie data - uitschieters (uur:min:sec)	0:00:16

Tabel 55 : analyse data opnemen van telefoontjes werkwijze 1

Bij de tweede werkwijze hoort de datareeks, die weergegeven staat in Figuur 14, en het resultaat van de analyse in Tabel 56.

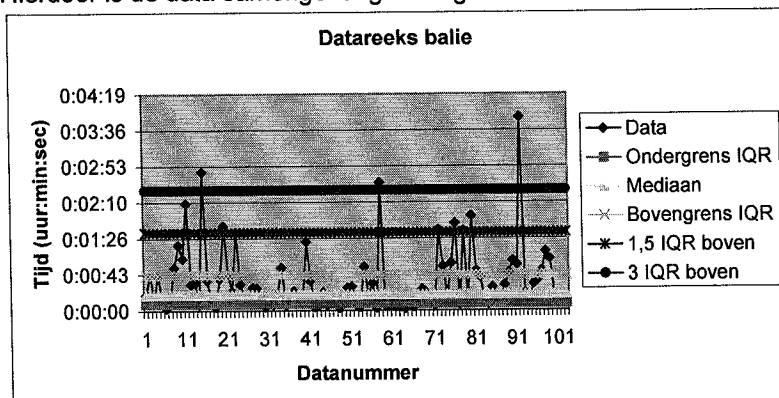


Figuur 14 : datareeks telefoon werkwijze 2

Aantal waarnemingen (aantal)	73
Gemiddelde data (uur:min:sec)	0:01:08
Standaarddeviatie data (uur:min:sec)	0:00:37
Ondergrens IQR = 1 ^{ste} quartile (uur:min:sec)	0:00:40
Mediaan (uur:min:sec)	0:01:00
Bovengrens IQR = 3 ^{de} quartile (uur:min:sec)	0:01:25
IQR	0:00:45
3 ^{de} quartile + 1,5 IQR (uur:min:sec)	0:02:33
3 ^{de} quartile + 3 IQR (uur:min:sec)	0:03:40
Aantal uitschieters (aantal)	2
Aantal waarnemingen - aantal uitschieters (aantal)	71
Gemiddelde data - uitschieters (uur:min:sec)	0:01:05
Standaarddeviatie data - uitschieters (uur:min:sec)	0:00:32

Tabel 56 : analyse data opnemen van telefoontjes werkwijze 2

Ook voor de baliewerkzaamheden zijn metingen gedaan. Daar is berekend hoeveel tijd men ongeveer kwijt is aan het doorverwijzen van de cliënten naar de volgende persoon. Er is hier geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende werkwijzen van de verschillende personen. Er waren geen duidelijke waarneembare verschillen opgemerkt, die (veel) invloed op de bewerkingstijden zouden hebben. Hierdoor is de data samengevoegd in Figuur 15. Het resultaat van de analyse staat in Tabel 57.



Figuur 15 : datareeks balie

Aantal waarnemingen (aantal)	103
Gemiddelde data (uur:min:sec)	0:00:33
Standaarddeviatie data (uur:min:sec)	0:00:38
Ondergrens IQR = 1 ^{ste} quartile (uur:min:sec)	0:00:08
Mediaan (uur:min:sec)	0:00:19
Bovengrens IQR = 3 ^{de} quartile (uur:min:sec)	0:00:42
IQR	0:00:34
3 ^{de} quartile + 1,5 IQR (uur:min:sec)	0:01:33
3 ^{de} quartile + 3 IQR (uur:min:sec)	0:02:24
Aantal uitschieters (aantal)	9
Aantal waarnemingen - aantal uitschieters (aantal)	94
Gemiddelde data - uitschieters (uur:min:sec)	0:00:24
Standaarddeviatie data - uitschieters (uur:min:sec)	0:00:20

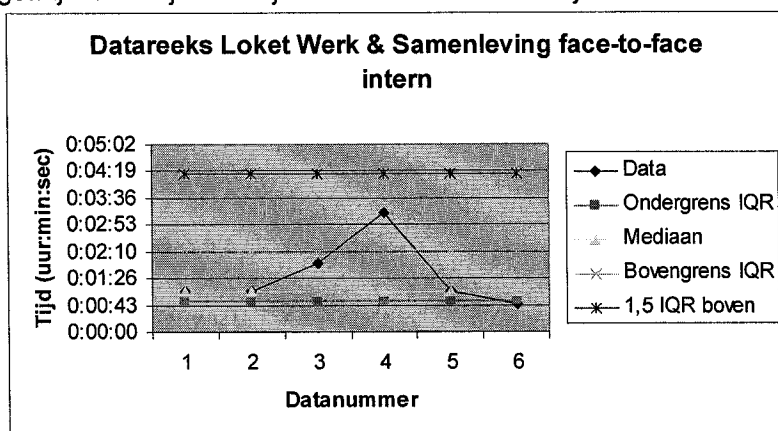
Tabel 57 : analyse datareeks balie

Loket Werk en Samenleving

Bij loket Werk en Samenleving is er onderscheid gemaakt tussen communicatie via de telefoon en fysiek op het gemeentehuis. Daarnaast is er ook onderscheid gemaakt tussen interne communicatie en externe communicatie.

Bij de analyse van de tijden tussen interne medewerkers, face-to-face, is gekeken naar welke taken bij loket Werk en Samenleving horen en welke niet. Er zijn namelijk ook tijden gemeten, die niet bij loket Werk en Samenleving horen. Wegens cursussen hebben ze bij loket Werk en Samenleving regelmatig een invaller ingezet. Naast de werkzaamheden van loket Werk en Samenleving worden dan ook andere taken uitgevoerd. Deze taken worden normaal niet door de medewerkers van loket Werk en Samenleving uitgevoerd. Hierdoor zijn deze tijden geëlimineerd, omdat ze anders een verkeerd beeld van de data geven.

Daarnaast is met behulp van de box plot-methode gekeken of er sprake is van uitschieters. Er zijn geen uitschieters gevonden, alleen kan er wel aan de betrouwbaarheid/nauwkeurigheid van de data getwijfeld. Er zijn namelijk maar van 6 momenten tijden bekend.

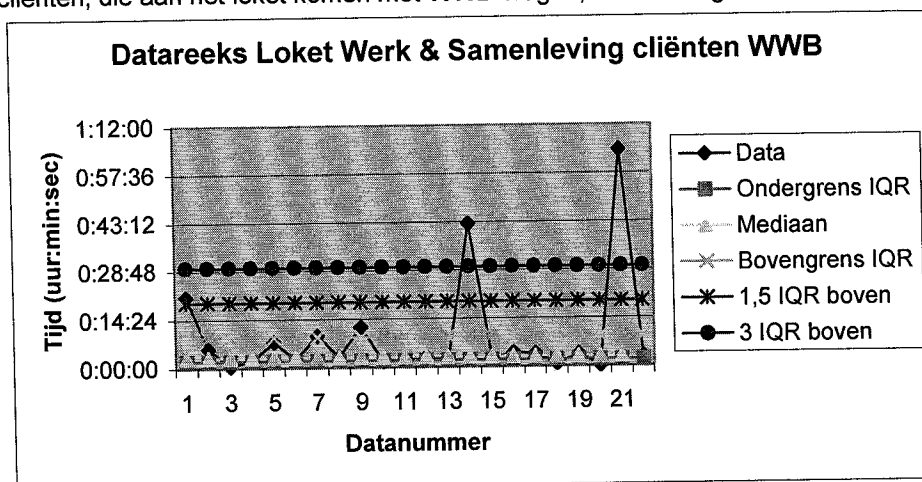


Figuur 16 : datareeks loket Werk en Samenleving face-to-face intern

Aantal waarnemingen (aantal)	6
Gemiddelde data (uur:min:sec)	0:01:30
Standaarddeviatie data (uur:min:sec)	0:00:55
Ondergrens IQR = 1 ^{ste} quartile (uur:min:sec)	0:00:49
Mediaan (uur:min:sec)	0:01:06
Bovengrens IQR = 3 ^{de} quartile (uur:min:sec)	0:02:11
IQR	0:01:22
3 ^{de} quartile + 1,5 IQR (uur:min:sec)	0:04:14
Aantal uitschieters (aantal)	0

Tabel 58 : analyse datareeks loket Werk en Samenleving face-to-face intern

Aan het loket Werk en Samenleving kunnen cliënten zich melden met een vraag over Wet Werk en Bijstand, maar ook over andere zaken, zoals Gemeentelijk Sociaal Fonds (GSF). GSF hoort ook bij Werk en Samenleving, alleen gaat de afhandeling van deze zaken op een andere manier: het werkproces is anders, maar ook andere mensen zijn hierbij betrokken. De bewerkingstijden van de cliënten, die aan het loket komen met WWB-vragen, staan in Figuur 17 en Tabel 59.

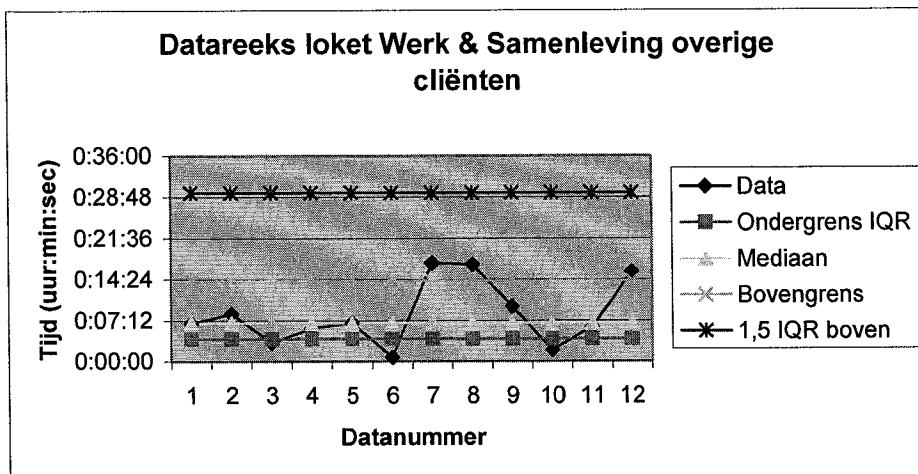


Figuur 17: datareeks loket Werk en Samenleving cliënten WWB

Aantal waarnemingen (aantal)	22
Gemiddelde data (uur:min:sec)	0:08:26
Standaarddeviatie data (uur:min:sec)	0:15:41
Ondergrens IQR = 1 ^{ste} quartile (uur:min:sec)	0:02:01
Mediaan (uur:min:sec)	0:03:01
Bovengrens IQR = 3 ^{de} quartile (uur:min:sec)	0:08:59
IQR	0:06:58
3 ^{de} quartile + 1,5 IQR (uur:min:sec)	0:19:26
3 ^{de} quartile + 3 IQR (uur:min:sec)	0:29:53
Aantal uitschieters (aantal)	3
Aantal waarnemingen - aantal uitschieters (aantal)	19
Gemiddelde data - uitschieters (uur:min:sec)	0:03:41
Standaarddeviatie data - uitschieters (uur:min:sec)	0:03:03

Tabel 59: analyse datareeks loket Werk en Samenleving cliënten WWB

De gegevens van loket Werk en Samenleving van cliënten met vragen, die bij Werk en Samenleving horen, maar niet tot de categorie WWB behoren, staan in Figuur 18 en Tabel 60.

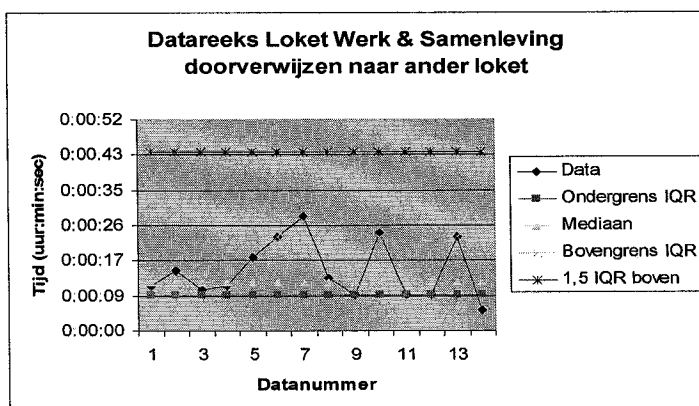


Figuur 18: datareeks loket Werk en Samenleving overige cliënten

Aantal waarnemingen (aantal)	12
Gemiddelde data (uur:min:sec)	0:08:17
Standaarddeviatie data (uur:min:sec)	0:05:39
Ondergrens IQR = 1 ^{ste} quartile (uur:min:sec)	0:03:56
Mediaan (uur:min:sec)	0:06:42
Bovengrens IQR = 3 ^{de} quartile (uur:min:sec)	0:14:11
IQR	0:10:15
3 ^{de} quartile + 1,5 IQR (uur:min:sec)	0:29:33
Aantal uitschieters (aantal)	0
Aantal waarnemingen - aantal uitschieters (aantal)	12
Gemiddelde data - uitschieters (uur:min:sec)	0:08:17
Standaarddeviatie data - uitschieters (uur:min:sec)	0:05:39

Tabel 60: analyse datareeks loket Werk en Samenleving overige cliënten

Op het moment dat een cliënt zich aan de verkeerde balie meldt, gaat dit ten koste van de tijd van de cliënt, maar ook van de bezetting van de medewerkers van loket Werk en Samenleving. In Figuur 19 en Tabel 61 staan de bewerkingstijden, die men gebruikt voor het doorverwijzen van een cliënt naar een ander loket.

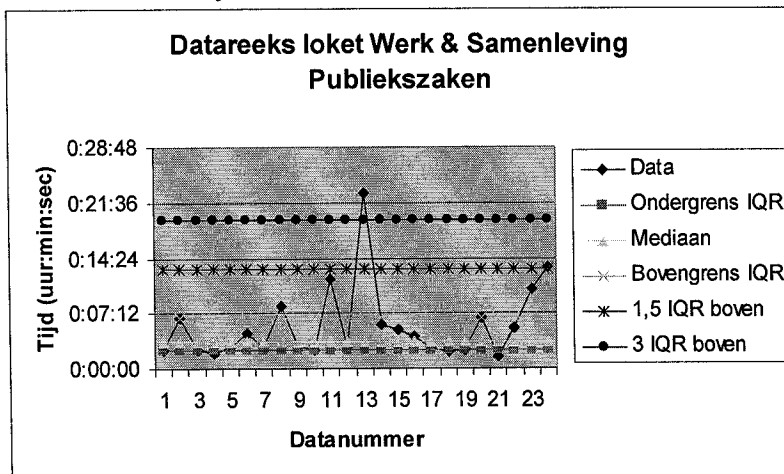


Figuur 19: datareeks Loket Werk & Samenleving doorverwijzen naar ander loket

Aantal waarnemingen (aantal)	14
Gemiddelde data (uur:min:sec)	0:00:15
Standaarddeviatie data (uur:min:sec)	0:00:07
Ondergrens IQR = 1 ^{ste} quartile (uur:min:sec)	0:00:09
Mediaan (uur:min:sec)	0:00:12
Bovengrens IQR = 3 ^{de} quartile (uur:min:sec)	0:00:23
IQR	0:00:14
3 ^{de} quartile + 1,5 IQR (uur:min:sec)	0:00:44
Aantal uitschieters (aantal)	0
Aantal waarnemingen - aantal uitschieters (aantal)	14
Gemiddelde data - uitschieters (uur:min:sec)	0:00:15
Standaarddeviatie data - uitschieters (uur:min:sec)	0:00:07

Tabel 61: analyse datareeks Loket Werk & Samenleving doorverwijzen naar ander loket

Daarnaast moeten de medewerkers van loket Werk en Samenleving steeds meer publiekszaken afhandelen. Deze tijden staan in Tabel 62 en Figuur 20.

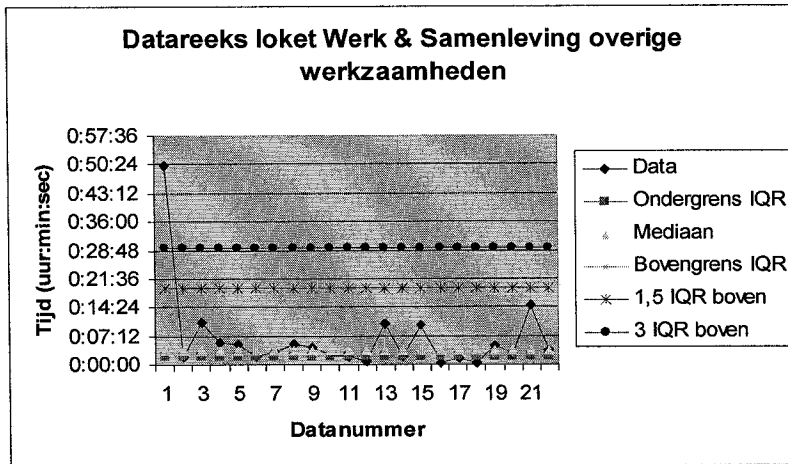


Figuur 20: datareeks loket Werk & Samenleving Publiekszaken

Aantal waarnemingen (aantal)	24
Gemiddelde data (uur:min:sec)	0:05:36
Standaarddeviatie data (uur:min:sec)	0:04:54
Ondergrens IQR = 1 ^{ste} quartile (uur:min:sec)	0:02:26
Mediaan (uur:min:sec)	0:03:32
Bovengrens IQR = 3 ^{de} quartile (uur:min:sec)	0:06:41
IQR	0:04:15
3 ^{de} quartile + 1,5 IQR (uur:min:sec)	0:13:04
3 ^{de} quartile + 3 IQR (uur:min:sec)	0:19:26
Aantal uitschieters (aantal)	2
Aantal waarnemingen - aantal uitschieters (aantal)	22
Gemiddelde data - uitschieters (uur:min:sec)	0:04:28
Standaarddeviatie data - uitschieters (uur:min:sec)	0:02:47

Tabel 62: analyse datareeks Werk & Samenleving Publiekszaken

Tot slot, het is ook mogelijk dat de medewerkers van loket Werk en Samenleving zaken uitvoeren, waarbij de cliënt niet aanwezig hoeft te zijn. Het kan onder andere gaan om het maken van rapporten of toetsen. Deze tijden staan vermeld in Figuur 21 en Tabel 63.



Figuur 21: datareeks loket Werk & Samenleving overige werkzaamheden

Aantal waarnemingen (aantal)	22
Gemiddelde data (uur:min:sec)	0:06:30
Standaarddeviatie data (uur:min:sec)	0:10:25
Ondergrens IQR = 1 ^{ste} quartile (uur:min:sec)	0:01:49
Mediaan (uur:min:sec)	0:03:22
Bovengrens IQR = 3 ^{de} quartile (uur:min:sec)	0:08:42
IQR	0:06:53
3 ^{de} quartile + 1,5 IQR (uur:min:sec)	0:19:02
3 ^{de} quartile + 3 IQR (uur:min:sec)	0:29:21
Aantal uitschieters (aantal)	1
Aantal waarnemingen - aantal uitschieters (aantal)	21
Gemiddelde data - uitschieters (uur:min:sec)	0:04:26
Standaarddeviatie data - uitschieters (uur:min:sec)	0:03:51

Tabel 63: analyse datareeks loket Werk & Samenleving overige werkzaamheden, zoals WVG

Bijlage 7 Analyse ontwerp receptie

Hier vindt u de ontwerpmogelijkheden van alle gevonden knelpunten bij de analyse van de receptie.

Aannemen van één binnenkomend telefoontje

Tijdens de observaties is al opgevallen dat iedereen een eigen werkwijze heeft. Een binnenkomende telefoon kan op verschillende manieren afgehandeld worden. Tweetal werkwijzen worden nu hier besproken:

1. De centrale neemt de telefoon op. Er wordt gevraagd waarvoor iemand belt. Op dat moment wordt de medewerker, die daarover gaat, gebeld en de cliënt wordt direct doorverbonden zonder vooraf geïntroduceerd te worden door de centrale;
2. Het binnenkomende telefoongesprek wordt aangenomen en de centrale vraagt waarvoor de cliënt belt. In eerste instantie wordt geprobeerd het gesprek zelf af te handelen. Op het moment dat dat niet kan, wordt gekeken wie de cliënt wel verder kan helpen. De agenda wordt geraadpleegd: er wordt gekeken of desbetreffende persoon aanwezig is en of hij mogelijk beschikbaar is. De receptie stuurt een notitie, met de naam van de beller, telefoonnummer en de reden van het bellen, naar de medewerker als de medewerker geen tijd heeft. Als er geen bijzonderheden in de agenda staat, probeert de centrale in contact te komen met de medewerker. Voorafgaand aan het doorverbinden met de beller wordt uitgelegd wie er belt en waarvoor de cliënt belt. Er wordt ook gevraagd of het gesprek op dat moment uitkomt of dat de gegevens van de beller genoteerd moeten worden, zodat de medewerker later contact op kan nemen met de cliënt.

De voordelen en nadelen van elke werkwijze worden hier besproken. Voor werkwijze 1 geldt:

- **Kwaliteit antwoord beter:** de vraag wordt door een specialist beantwoord;
- **Minder lange wachttijd bij de centrale telefoon:** de lijn van de centrale blijft niet onnodig lang bezet als er meer binnenkomende telefoontjes zijn;
- **Lagere bewerkingstijd receptie:** de centrale hoeft niet te wachten totdat een collega opneemt. Het komt regelmatig voor dat degene die belt niet op zijn plaats zit of niet direct op kan nemen;
- **Hogere doorlooptijd cliënt:** de cliënt moet aan twee mensen dezelfde vraag stellen: de receptie en naar wie hij doorverbonden wordt;
- **Lagere flexibiliteit:** het aantal mensen dat de vraag kan beantwoorden is in deze situatie beperkter;
- **Capaciteit (kosten) overige medewerkers omhoog:** de medewerker naar wie het telefoontje doorgezet wordt, moet het telefoontje afhandelen, als hij opneemt. Op het moment dat men geen tijd heeft, moet men de gegevens van de cliënt noteren, zodat men later nog contact met de cliënt kan opnemen wanneer het wel uitkomt;
- **Meer (terugkomende) telefoontjes (kosten) vanwege niet opnemen collega's:** de telefoon zal hier vaker rinkelen dan bij werkwijze 2. Als er niet opgenomen wordt bij een medewerker, komt het telefoontje weer terug bij de centrale;
- **Geen leereffect (tijd en kosten) van eerdere telefoontjes:** op het moment dat er een telefoon terugkomt bij de receptie, omdat er niet opgenomen wordt, weet men niet wat de reden ervan is. De receptie kan dan ook heel moeilijk een indicatie aan de beller geven wanneer hij wel geholpen zal worden. Men "leert" niet van de voorgaande telefoontjes. Op het moment dat men weet dat iemand bijvoorbeeld nog 1 week vakantie heeft, hoeft men de telefoontjes voor desbetreffende persoon niet door te verbinden.

Voor werkwijze 2 zijn de volgende voor- en nadelen:

- **Meer flexibiliteit afhandelen telefoon:** de medewerker, waar de cliënt naar toe verbonden wordt, wordt niet overvallen met een cliënt. Op het moment dat er eigenlijk geen tijd is voor een beller, bijvoorbeeld vanwege een geplande afspraak, kan de medewerker dit aan de receptie doorgeven en kan de receptie de gegevens van de beller noteren, zonder dat de medewerker daarbij verder belast wordt;
- **Leereffect sneller afhandeling telefoon:** Er wordt niet "onnodig" veel gebeld. Als men eenmaal weet dat iemand niet op kantoor is, hoeft men niet meer te proberen die persoon op kantoor te bereiken. Anderen, die ook op dat kantoor werken, worden dan niet onnodig gestoord. Omdat men beter in de gaten heeft wie er wel aanwezig zijn en waarom mensen niet aanwezig zijn, is men beter in staat om de werkwijze aan te passen aan de situatie;

- **Verlaging bewerkingstijd cliënten:** bellers met "makkelijke" vragen worden direct afgehandeld in plaats van dat er een collega daarvoor gestoord moet worden;
- **Langere wachttijd cliënten:** de receptie is langer in gesprek met één cliënt. De cliënten, die erna komen moeten langer wachten;
- **Veel kennis bij receptie (kwaliteit, tijd en kosten):** de receptie is bij deze methode een grotere generalist dan bij de andere werkwijze. Dit heeft gevolgen voor de capaciteit. Waar men hierbij voor moet oppassen, is dat er geen overbelasting ontstaat bij de receptie. Omdat de receptie een grotere generalist wordt, moet zij ook een bredere kennis hebben. Voor de kennis moeten zij ook opgeleid worden. Alle informatie moet wel up-to-date zijn.

Het aannemen van meerdere binnenkomende telefoontjes

Bij de receptie kunnen meerdere telefoontjes tegelijk binnenkomen op de centrale lijn. De receptie ziet aan het aantal knipperende lichtjes op de telefoon hoeveel bellers er op dat moment er zijn. Ieder persoon handelt de telefoontjes op zijn eigen manier af:

1. De receptie neemt de binnenkomende telefoontjes allemaal aan, vraagt om een moment geduld aan de bellers en zet ze in de wacht. Nadat ze alle cliënten toegesproken heeft, gaat ze weer terug naar de eerste beller. Ze probeert de beller dan zo snel mogelijk af te handelen op de manier zoals één binnenkomend telefoontje wordt afgehandeld;
2. De receptie helpt één beller tegelijk. Er is geen verschil qua werkwijze tussen één telefoontje en meerdere telefoontjes. Zodra de eerste beller afgehandeld is, wordt direct de tweede opgenomen.

Voor werkwijze 1 geldt:

- **Kwaliteit service gelijk tot beter:** de beller weet dat er wel iemand aanwezig is, maar dat men momenteel met iets anders bezig is. Aan de andere kant kan een cliënt ook denken dat hij snel geholpen zal worden, omdat hij al iemand aan de lijn gehad heeft. Als er in praktijk nog veel wachtenden voor de cliënt zitten, kan de beller voor zijn gevoel te lang "aan het lijntje" gehouden worden;
- **Kost meer tijd:** het aannemen van elk telefoontje kost tijd. Hierdoor moeten cliënten langer wachten, dan noodzakelijk is;

Werkwijze 2 heeft de volgende voor- en nadeel:

- **Geen tijdsverspilling:** er wordt geen tijd verspild aan het opnemen van telefoontjes en het vragen om een moment geduld aan cliënten;
- **Kwaliteit service gelijk tot minder:** de beller kan het gevoel krijgen dat er niemand zit, als het opnemen van een telefoon lang duurt.

Het melden aan de balie

Cliënten kunnen tijdens normale werkdagen van 9.00 tot 12.30 uur terecht op het gemeentehuis. Op donderdag is het gemeentehuis extra open van 14.00 tot 19.30 uur voor bezoek. De cliënten moeten zich eerst bij de receptie melden, voordat ze geholpen worden. Ook hierbij zijn meerdere werkwijzen mogelijk:

1. Cliënten worden gewoon doorgelaten zonder dat ze zich bij de receptie hoeven te melden;
2. Er wordt aan de cliënt gevraagd waarvoor hij komt. Allereerst wordt gekeken of de cliënt bij de receptie afgehandeld kan worden. Als dat niet kan, wordt gekeken of één van de loketten het kan afhandelen en wordt de cliënt daar naar toe gestuurd. Bij meer specialistische problemen wordt iemand van de Back Office ingeschakeld. Als de cliënt een afspraak heeft met een specifieke persoon, wordt dat gemeld aan die persoon. Wanneer een cliënt doorloopt zonder dat hij zich meldt bij de receptie, wordt de cliënt teruggestuurd.

De hieraan verbonden voor- en nadelen bij werkwijze 1 zijn:

- **Minder capaciteit nodig bij receptie:** het doel is het zo snel mogelijk doorsturen van de cliënten naar "meer specialistische" medewerkers;
- **Minder wachttijd voor cliënten:** de personen, die weten waar ze moeten zijn, hoeven niet te wachten, voordat ze verder mogen gaan;
- **Meer capaciteit nodig bij niet-receptiemedewerkers:** van de "meer specialistische" medewerkers heeft men hier meer capaciteit nodig dan bij de andere werkwijze. Het wordt veel drukker bij de niet-receptie medewerkers;
- **Extra doorlooptijd voor sommige cliënten:** het is mogelijk dat een cliënt doorloopt, terwijl het niet mogelijk is om zijn verzoek in behandeling te nemen. Dit gebeurt bijvoorbeeld als een cliënt

zijn paspoort wil verlengen, maar zijn pasfoto vergeet mee te nemen. Hij loopt dan eerst helemaal door naar desbetreffende loket en moet daar dan wachten totdat hij te woord gestaan wordt door één van de Front Office-medewerkers. Deze medewerker moet uiteindelijk de man dan toch wegsturen, omdat zonder pasfoto geen paspoort verlengd kan worden. Verder is het ook zo dat als een cliënt zich niet meldt bij de receptie en niet weet waar hij moet zijn hij aan het verkeerde loket staat;

- **Kost meer tijd om overzicht te bewaren:** omdat alleen gekeken wordt naar de mensen, die bij de receptie komen, kunnen sommige cliënten onopgemerkt op locaties komen, die alleen toegankelijk zijn met interne begeleiding. Er is geen overzicht van waar de mensen allemaal naar toe gaan;

Aan de andere kant kan men ook volgens werkwijze 2 werken. Hierbij moet men rekening houden met:

- **Beter overzicht (kwaliteit werk receptie):** het is overzichtelijker wat elke cliënt doet. Een cliënt die voor het verlengen van een paspoort komt bijvoorbeeld, hoeft niet achter bij de afdeling Werk en Samenleving te zijn;
- **Betere sturing cliënten (kwaliteit werk receptie en tijd):** de cliënt wordt doorgestuurd naar de juiste personen. De medewerker, waar de cliënt naar toe gestuurd wordt, zal in staat zijn om de cliënt verder te helpen;
- **Langere wachttijd bij receptie:** alle cliënten moeten bij de receptie komen, waardoor er daar een grotere wachtrij ontstaat. Door de grotere wachtrij, loopt ook de wachttijd op;
- **Meer capaciteit nodig receptie:** er zullen meer cliënten bij de receptie komen, waardoor het ook meer tijd kost om al deze mensen te woord te staan.

Afhandelen telefoon en balie-client

Hier gaat het voornamelijk om wie er als eerste geholpen moet worden. Er komt zowel een cliënt fysiek aan de balie te staan en de telefoon rinkelt. Op dat moment moet de receptie een keuze maken. De volgende keuzemogelijkheden kunnen gemaakt worden:

1. Alle balie-clienten gaan voor bellers;
2. Wie er als eerste binnenkomt, wordt als eerste geholpen, ongeacht of men een beller is of aan de balie staat. Dit wordt ook wel de First In First Out-principe genoemd;
3. Alle bellers gaan voor receptieclienten.

In principe zijn er nog meer mogelijkheden, zoals het principe van Last In First Out, kortste bewerkingstijd en langste bewerkingstijd. Maar deze mogelijkheden worden hier niet meegenomen, omdat:

- Er een onenigheid zal ontstaan bij de receptie als de cliënten zien dat als eerste de laatst binnengekomen persoon geholpen wordt, terwijl de eerder binnengekomen personen langer staan te wachten;
- Aan een binnenkomende cliënt kan men niet zien hoe lang de bewerkingstijd van een cliënt zal zijn, waardoor de andere methodes moeilijk/niet toepasbaar zijn. Het kan wel op basis van geschatte gemiddelde bewerkingstijden.

Als men eerst balieclienten voor laat gaan:

- **Minimaliseren gemiddelde doorlooptijd:** de doorlooptijd wordt geminimaliseerd door eerst de mensen te helpen met de kortste bewerkingstijd [28];
- **Minimaliseren gemiddeld aantal wachtende cliënten:** door eerst balieclienten te helpen, kan men rustiger een gesprek voeren aan de telefoon, zonder dat het gevoel er heerst dat er meegeluisterd wordt [28];
- **Minimaliseren gemiddelde wachttijd:** de gemiddelde wachttijd wordt ook geminimaliseerd, omdat het aantal wachtende cliënten in het begin snel afneemt [28];
- **Minimaliseren maximale wachttijd:** door de cliënten met de hoogste gemiddelde bewerkingstijd als laatste af te handelen, is het moment wanneer men met de laatste cliënt begint veel sneller dan als men de cliënten met de laagste gemiddelde bewerkingstijd [28];
- **Optimalere benutting capaciteit loketten:** er wordt aangenomen dat de meeste cliënten aan de balie voor de loketten komen. Dit geldt niet voor de bellers. Door eerst de balieclienten te helpen, wordt geprobeerd de capaciteit van de loketten optimaal te benutten;
- **Lange wachttijd bellers:** aan de andere kant is het wel zo dat bellers, hierdoor langer moeten wachten. De bellers worden pas geholpen als alle balieclienten weg zijn;

- **Wachttijd als afspraak zich aan de balie meldt:** als een cliënt zich aan de receptie meldt, omdat hij een afspraak heeft met een medewerker, dan kan de receptie desbetreffende medewerker niet inlichten. De lijn is dan bezet.

Bij First In First Out geldt:

- **Gevoel eerlijkere behandeling:** de cliënten krijgen het gevoel dat ze eerlijker behandeld worden. Degene die als eerste binnenkomt, worden ook als eerste behandeld;
- **Volgorde bepalen ingewikkeld:** men moet goed in de gaten houden in welke volgorde iedereen binnenkomt;
- **Minder optimalere benutting loketten:** op deze manier wordt de capaciteit van de loketten minder optimaal benut dan bij methode 1 (eerst alle receptiecliënten);
- **Mogelijk wachttijd als er een afspraak zich meldt aan de balie:** het kan zijn dat de telefoonlijn bezet is op het moment dat er een afspraak zich meldt bij de receptie.

De voor- en nadelen bij het eerst helpen van bellers zijn:

- **Minder weglopende cliënten:** de kans is veel kleiner dat een cliënt "wegloopt". Een baliecliënt ziet dat de receptioniste bezig is en wacht dan totdat hij rustig geholpen wordt. Een cliënt heeft al moeite gedaan om geholpen te worden (hij is namelijk naar het gemeentehuis gekomen) en zal ook eerder bereid zijn om langer te wachten;
- **Rustigere omgeving:** alle bellers afgehandeld zijn afgehandeld. Het is dan stiller bij de receptie. Men kan de baliecliënt rustiger afhandelen zonder een rinkelende telefoon;
- **Mogelijkheid aankondiging afspraak:** als een cliënt een afspraak heeft met een medewerker, kan de receptioniste in dit geval de medewerker wel inlichten;
- **Minder privacy beller:** de cliënt die aan de receptie staat kan het gesprek volgen;
- **Langere gemiddelde en maximale wachttijd:** door de cliënten met de hoogste gemiddelde bewerkingsstijd af te handelen, wordt de gemiddelde en maximale wachttijd vergroot. Er komen relatief veel telefoontjes binnen. Gemiddeld gezien zijn dat er momenteel meer dan 27 telefoontjes per uur.

Rollen baliedewerker en telefoniste

Momenteel wordt zowel de cliënten, die aan de balie komen en de mensen die bellen door eenzelfde persoon afgehandeld. Er wordt hier bekeken of het misschien handiger is om twee aparte functies te maken. De mogelijkheden zijn als volgt:

1. Receptioniste is zowel een baliedewerker als telefoniste;
2. Receptioniste is baliedewerker en deelt formulieren uit. De receptioniste heeft ook de algemene kennis van alle formulieren en weet door middel van bepaalde informatie of het zin heeft om een bepaald formulier in te vullen en zo ja welke. De rol van telefoniste is een aparte functie.

Bij de huidige werkverdeling is het volgende opgemerkt:

- **Hoge bezetting capaciteit:** in principe wordt dan voor zowel de baliewerkzaamheden als telefoondienst maar één persoon ingezet. Men zet er maar een beperkte capaciteit voor in. Men probeert de bezettingsgraad zo hoog mogelijk te krijgen;
- **Beperkte kennis nodig:** de kennis, die de receptionisten nodig hebben, is beperkt;
- **Veel werk voor één persoon:** de telefoon gaat continu. Hierdoor heeft men tussendoor weinig tijd voor andere zaken;
- **Balie en telefoon tegelijk storend:** men kan niet op een fatsoenlijke manier de baliecliënten helpen als de telefoon tussendoor gaat;
- **Koptelefoon verwarrend:** sommige mensen denken dat de receptioniste gesprek is als ze een koptelefoon op heeft. De cliënten wachten dan met het stellen van de vraag, totdat de receptioniste aangeeft dat ze hun vraag mogen stellen. Ook komt het wel eens voor dat mensen beginnen te praten, terwijl de receptioniste met een cliënt in gesprek is.

Werkwijze 2 heeft de volgende voor- en nadelen:

- **Betere werkverdeling:** de werkverdeling is beter verspreid. Door de telefoondienst van de baliewerkzaamheden te scheiden, hoeft men de aandacht niet te verdelen. Er kan dan ook geen verwarring ontstaan of de receptioniste wel of niet in gesprek is met een beller;
- **Lagere werkdruk loketten:** de druk wordt wel weggehaald bij de loketten, omdat zij de cliënten niet meer krijgen, die alleen maar voor een formulier komen. De simpele vragen zullen bij de

receptie afgehandeld worden. Verder worden cliënten van tevoren gescreend. De receptie vraagt of de cliënten de benodigde spullen bij zich hebben;

- **Melden afspraak:** op het moment dat er een cliënt aan de balie komt, zal er ook geen telefoon tussendoor rinkelen. Men kan dan meteen intern iemand benaderen als zijn of haar afspraak zich meldt;
- **Betere service cliënten:** de cliënten die alleen maar voor een formulier komen, hoeven niet onnodig lang te wachten op het formulier. Die kunnen ze bij de receptie halen. Cliënten, die voor een formulier komen en dat ook meteen willen inleveren, kunnen terwijl ze wachten totdat ze geholpen worden door een loket, het formulier invullen;
- **Beter overzicht cliënten:** door de receptie ook formulieren te laten uitdelen, zorgt men ervoor dat de cliënten zich eerst bij de receptie melden. Hierdoor kan men de cliënten veel meer sturen;
- **Meer capaciteit nodig:** voor deze methode zijn twee medewerkers nodig. Het is wel zo dat die twee personen meer taken hebben;
- **Langere wachttijd balie:** Wel is het zo dat de wachttijd receptie langer wordt als ze moeten wachten. Er wordt veel meer afgehandeld bij de receptie;
- **Meer kennis nodig:** de functie van baliemedewerker is uitgebreider dan bij de huidige functie, waardoor een baliemedewerker veel meer kennis moet hebben van de zaken, waar de gemeentelijke organisatie voor zorgt. Het kunnen toepassen van deze functie vergt tijd en geld. Om het allemaal simpel te houden, kan men erover nadenken om instructiekaarten bij de formulieren te stoppen. Aan de hand van de instructiekaarten kan bepaald worden wat de cliënt nodig heeft. Eventueel kan men in staat zijn om advies te geven.

Overige aandachtspunten

Hier worden een aantal punten besproken, die indirect invloed hebben op het proces Wet Werk en Bijstand, bijzondere bijstand en langdurigheidtoeslag.

Naast het centrale meldpunt voor cliënten heeft de receptie ook andere taken, waar rekening mee gehouden moet worden met hun capaciteit. Klachtenmeldingen, onder andere via de mail, worden door de receptie afgehandeld. Dit doen ze meestal tussendoor als er even geen cliënt aan de lijn hangt of bij de receptie staat.

Verder is het opgemerkt dat er bij drukte geen opvang is van andere (sub)afdelingen. Het is regelmatig voorgekomen dat er 8 of meer bellers achter elkaar aan de lijn hangen en dat er niemand bij springt om de druk te verdelen.

Opvallend was ook dat het aantal handelingen, dat de receptioniste moet uitvoeren om erachter te komen of iemand wel of niet bereikbaar is, groot is. Er zijn zoveel systemen:

- Een telefooncentrale: de receptioniste hoeft de telefoonnummers van de medewerkers niet meer op te zoeken. Er hoeft alleen maar op de naam van de medewerker geklikt te worden. Op het scherm staat of er iemand in gesprek is (intern of extern), bezig is met het telefonisch bereiken van iemand, de telefoon doorgeschakeld heeft of dat er geen activiteiten zijn met de telefoon;
- Het kloksysteem: men kan zien of iemand aanwezig is in het gebouw. Op het moment dat de persoon in klokt, kleurt het bolletje voor de naam rood;
- Groupwise: elke medewerker heeft een agenda. Daarin kan men zien of er afspraken ingepland staan, waardoor de medewerker mogelijk niet bereikbaar is per telefoon;
- Digitaal verlofkaart: met dat systeem moeten de medewerkers hun vrije dagen aanvragen. Vervolgens moeten ze, als ze toestemming gekregen hebben, dit in hun agenda verwerken.

Deze systemen zijn niet aan elkaar gelinkt, waardoor men dubbel werk heeft bij bijvoorbeeld het verwerken van verlofaanvragen.

Waar verder nog aandacht aan geschonken moet worden, is dat buiten openingstijden cliënten niet zomaar binnen gelaten mogen worden. Bij observaties viel op dat op donderdagmiddag cliënten vóór 14 uur binnen werden gelaten.

Tot slot moet men ook kritisch zijn over de informatie, die getoond wordt. Bij de receptie staat een bordje, waarop staat dat de cliënten zich moeten melden aan de balie. Echter, er staat wel eens een plant voor het bordje. In de praktijk heeft een dergelijk bordje dan ook geen nut.

Bijlage 8 Rapporten retour

Met behulp van de ROF-jes is een lijst gemaakt van de WWB-cliënten. Aan de hand van deze lijst is bepaald hoeveel WWB-cliënten er in Son en Breugel zijn. Deze lijst wijkt af van de werkelijkheid, omdat:

- Er ook cliënten bij zitten, die niet meer in de uitkering zitten;
- Sommige WWB-ers hoeven geen ROF-je in te vullen, wegens een bepaalde handicap, bijvoorbeeld omdat ze blind zijn;
- Er zijn een aantal WWB-ers bij gekomen tijdens de meting en waarvan er nog geen ROF-je van binnengekomen is.

Van de periode februari (ROF-je uiterlijk inleveren 28 februari 2006) tot en met mei (ROF-je uiterlijk inleveren 31 mei 2006) is er in totaal aan 152 personen/koppels een uitkering verstrekt. Geschat wordt dat dit aantal niet veel zal afwijken van de werkelijkheid. Het vermoeden is echter wel dat het aantal mensen uit de uitkering in deze periode hoger ligt dan het aantal WWB-ers, die geen ROF-je hoeven in te leveren, plus het aantal nieuwe aanvragen tussen 1 juni 2006 en 18 juli 2006. Hierdoor is het aantal 152 personen/koppels een bovengrens.

Aan de hand van de ROF-jeslijst is gekeken hoeveel voltooide cases er in het systeem GWS4all staan. Hierbij is gekeken naar het type case, maar ook naar wanneer de case voltooid is. Aan de hand van de eerste voltooiingsdatum, de laatste voltooiingsdatum en het aantal afgeronde rapporten wordt ingeschat hoeveel rapporten er in 1 jaar voltooid kunnen worden van elk type case. Daarnaast is ook bijgehouden hoe vaak een rapport teruggestuurd is.

Type case	Aantal cases	Aantal keren retour	Aantal cases/aantal keren retour
Aanvraag WWB	13	5	38,5%
Tussentijdse hercontrole	41	3	7,3%
Hercontrole doelmatigheid	47	9	19,1%
Terugvordering	2	1	50,0%
GSF	35	7	20,0%
Bijzondere bijstand incidenteel	49	22	44,9%
Bijzondere bijstand periodiek	2	2	100,0%
Langdurigheidtoeslag	11	2	18,2%
WKO	2	0	0,0%
Beëindiging	16	1	6,3%
Mutaties WWB	17	4	23,5%
Reiskosten	3	1	33,3%
BBZ	4	1	25,0%
Hercontrole BBZ	2	0	0,0%
Totaal	244	58	23,8%

Tabel 64: rapporten retour per type case

Er zijn in totaal 244 cases in het systeem gevonden met als vroegste voltooiingsdatum 9 februari 2006 en als laatste voltooiingsdatum 18 juli 2006 (afdoening fase administratieve verwerking). In Tabel 64 staat per type case hoeveel cases zijn aangetroffen en hoe vaak een rapport retour is gegaan. Er is wel aangenomen dat als de fase collegiale toetsing op de naam van een medewerker gezet is, die niet gerechtigd is om te toetsen en het vervolgens dan weer doorfaseert naar fase rapportage en beschikking, dat er dan sprake is van verkeerd doorfaseren. Dit wordt dan niet gezien als één keer het rapport retour sturen naar de rapporteur.

Bij elk case is het mogelijk dat een rapport meer dan één keer terug gaat naar de rapporteur. Momenteel is het nog niet voorgekomen dat een rapport meer dan 2 keer teruggestuurd wordt (zie Tabel 64 en Tabel 65).

	1 ^{ste} keer retour	1 ^{ste} keer retour/aantal cases	2 ^{de} keer retour	2 ^{de} keer retour/1 ^{ste} keer retour
Aanvraag WWB	4	30,8%	1	25,0%
Tussentijdse hercontrole	3	7,3%	0	0,0%
Hercontrole doelmatigheid	8	17,0%	1	12,5%
Terugvordering	1	50,0%	0	0,0%
GSF	6	17,1%	1	16,7%
Bijzondere bijstand incidenteel	18	36,7%	4	22,2%
Bijzondere bijstand periodiek	1	50,0%	1	100,0%
Langdurigheidtoeslag	2	18,2%	0	0,0%
WKO	0	0,0%	0	0,0%
Beëindiging	1	6,3%	0	0,0%
Mutaties WWB	4	23,5%	0	0,0%
Reiskosten	1	33,3%	0	0,0%
BBZ	1	25,0%	0	0,0%
Hercontrole BBZ	0	0,0%	0	0,0%
Totaal	50	20,5%	8	16,0%

Tabel 65: aantal rapporten 1^{ste} keer retour en 2^{de} keer retour

Er wordt ingeschat dat het aantal gevonden afgewerkte cases in de hierboven gegeven periode afwijkt van de werkelijke aantallen, omdat:

- Verschillende processen, die in het oude systeem stonden, zijn afgewerkt zonder de case in het nieuwe systeem in te boeken. Er is dus wel een rapport en/of beschikking gemaakt, maar is dat niet terug te vinden in GWS4all;
- Aanvraag bijzondere bijstand artikel 7 lid 1 mag nog niet in het systeem geboekt worden, zolang de re-integratiemodule nog niet ingericht is. Dit heeft te maken met het wegschrijven van de kosten naar het werkdeel. Echter, er is toch drie keer een case gevonden met rapport en beschikking, waarbij er reiskosten vergoed worden voor het volgen van een studie of om de reis naar het werk te kunnen bekostigen;
- Er moet rekening mee gehouden worden dat Bijzondere Bijstand en langdurigheidtoeslag niet alleen voor de WWB-ers bedoeld is. Hierdoor kunnen er in totaal meer cases van Bijzondere Bijstand en langdurigheidtoeslagen zijn, dan in Tabel 64 weergegeven staat;
- Daarnaast zijn er ook andere rapporten, zoals IOAW/Z, die de consultants ook moeten maken. Het is ook niet zo verassend dat deze rapporten niet in de lijst voorkomen, omdat een persoon recht heeft óf op bijstand óf op IOAW/Z.

De gegeven aantallen zijn daardoor ook een ondergrens: er wordt ingeschat dat er meer cases waren, dan in Tabel 64 weergegeven staat.

In het systeem GWS4all wordt niet weergegeven waarom een rapport teruggestuurd wordt. Hierdoor is aan de twee toetsers op de afdeling Werk en Samenleving gevraagd om op een formulier weer te geven waarom een rapport teruggestuurd wordt. Er is gevraagd om bij te houden om welke cliënt het gaat, de datum dat het rapport teruggestuurd is en de reden waarom een rapport teruggestuurd is. Met de gegevens van de cliënt en de datum van het rapport is informatie opgezocht in het systeem, zoals type case en het aantal keren dat een rapport is teruggestuurd. Met behulp van de reden waarom een rapport teruggestuurd wordt, wordt gekeken op welke punten het maken van de rapportages verbeterd kan worden. Elke keer dat een rapport teruggestuurd wordt, kost het weer extra tijd van de rapporteur, maar ook de toetsers moet weer een keer extra inlezen.

Omdat van tevoren niet bekend was welk type case de meeste problemen oplevert bij het maken van rapportages, is er van tevoren niet gericht gekeken naar type case, maar is gevraagd om alle rapportages in de gaten te houden. Uit Tabel 65 blijkt dat bijzondere bijstand periodiek, terugvordering en bijzondere bijstand incidenteel de hoogste retourpercentages hebben. Er moet wel opgemerkt worden dat een rapport per case vaker dan één keer teruggestuurd kan worden. Dit houdt dus niet in dat alle rapporten van bijzondere bijstand periodiek teruggestuurd zijn. Daarnaast blijkt uit Tabel 65 ook dat het percentage mogelijk teveel op toeval berust. Er zijn maar twee cases bijzondere bijstand periodiek gevonden in de afgelopen 160 dagen. Er hoeft in principe maar één moeilijke rapportage

tussen te zitten om de moeilijkheidsgraad van de type case hoog op te laten lopen. Dit geldt ook voor de terugvorderingen.

Van de rapportages bijzondere bijstand incidenteel zijn er meer rapportages gemaakt, namelijk 49. Daarbij is het 22 keer voorgekomen dat er een rapport is teruggestuurd. Hier speelt toeval veel minder een rol. Hierdoor wordt aangenomen dat bij het proces het maken van een bijzonder bijstand incidenteel-rapportage tijdwinst geboekt kan worden.

Type case	Formulier retour
Aanvraag WWB	5
Tussentijdse hercontrole	4
Hercontrole doelmatigheid	4
Terugvordering	1
GSF	0
Bijzondere bijstand incidenteel	11
Bijzondere bijstand periodiek	4
Langdurigheidtoeslag	2
WKO	0
Beëindiging	2
Mutaties WWB	0
Reiskosten	1
BBZ	0
Hercontrole BBZ	0
HO IOAW/Z doel/rechtmatigheid	3
Heronderzoek debiteuren	1
Mutaties IOAW/Z	1
Vermogen vaststellen	1

Tabel 66: rapporten retour met toelichting

De toetsers hebben de formulieren ingeleverd van 18 april 2006 tot en met 2 augustus 2006. Deze data geeft het tijdstip aan van de afdoening van de fase "collegiale toetsing". In Tabel 66 staat hoe vaak er via het formulier een rapportage retour is aangegeven. Hierbij moet er wel opgemerkt worden dat:

- onder andere ook IOAW/Z rapporten hierop vermeld staan, terwijl die gegevens niet opgevraagd zijn in GWS4all;
- Verder moet ook opgemerkt worden dat de periode van de formulier niet overeen komt met de periode van de opgezochte cases in het systeem;
- Ook is het zo dat er hier gekeken is naar wanneer een rapport teruggestuurd is en bij het zoeken naar gegevens in het systeem gekeken is naar wanneer een case afgerond is;

Hierdoor komt het aantal rapporten retour in Tabel 66 niet overeen met het aantal rapporten retour in Tabel 64.

Bijlage 9 Onderdelen rapport bijzondere bijstand en aanvraag WWB

Onderdelen bijzondere bijstand

- Aanvraag
- Identiteitsbewijs
- Gezinssamenstelling en burgerlijke staat
- Woonsituatie
- Inkomen
- Draagkracht
- Vermogen/schulden
- Maximale vergoeding
- Toelichting rapporteur/conclusie
- Termijnbewaking

Onderdelen aanvraag WWB

- Datum 1e melding
 - Datum aanvraag
 - Datum gesprek
 - Reden aanvraag
 - Hersteltermijn
 - Legitimatie/sofinummer
 - Nationaliteit
 - Woonsituatie
 - Woonkosten
 - Inwonende kinderen
 - Ziekenfonds
 - Voorliggende voorziening
 - Echtscheiding/alimentatie/onderhoudsplicht
 - Normering
 - Vermogen
 - Overige vermogensbestanddelen
 - Vaststelling nog op te bouwen vermogen
 - Voorlopige teruggaaf heffingskortingen
 - Inkomsten
 - Vorderingen
 - Inhoudingen op de uitkering
 - Info derden
 - Verplichtingen
- DOELMATIGHEID**
- Arbeidsverleden
 - Opleidingen
 - Inschrijving CWI
 - Huidige opleiding/huidige arbeid/sollicitaties/categorisering
 - Sollicitaties
 - Maatregel
 - Aandachtspunten volgend heronderzoek
 - Verificatie gegevens
 - Volgend heronderzoek
 - Traject
 - Conclusie

Bijlage 10 Analyse ontwerp loket Werk en Samenleving

Hier vindt u de ontwerpmogelijkheden van alle gevonden knelpunten bij de analyse van de medewerkers van loket Werk en Samenleving.

Specialiseren of generaliseren

Het onderwerp, dat hier ter discussie staat, is of men bepaalde kennis bij beperkt aantal mensen laat of dat men probeert zoveel mogelijk mensen van alles wat te laten weten, zodat ze in principe ook in staat zijn om meerdere soorten cliënten te helpen. Deze twee uitersten worden hier besproken:

1. De oude werkwijze was zo ingericht dat een medewerker of verantwoordelijk was voor het loket Werk en Samenleving of voor loket Burgerlijke Stand. Voor het loket Werk en Samenleving zijn dat twee medewerkers en één loket. De Burgerlijke Stand bestaat uit zes medewerkers en twee loketten;
2. De gewenste werkwijze van de gemeentelijke organisatie van Son en Breugel is dat er geen onderscheid meer bestaat tussen loket Werk en Samenleving en loket Burgerlijke Stand. Er komen dan drie algemene loketten en alle medewerkers kunnen dan alle cliënten helpen, ongeacht ze voor Sociale Zaken komen of voor Burgerlijke Stand komen.

De gewenste werkwijze is hier niet toepasbaar. Een aantal medewerkers wil liever niet gaan generaliseren. Deze specialisten zullen dan altijd een specialistische loket krijgen. Hierdoor wordt werkwijze 2 aangepast voor de evaluatie van de voor- en nadelen van de werkwijzen. Bij werkwijze 2 zal er vanuit gegaan worden dat er 2 generalistische loketten komen met zes generalistische medewerkers en één specialistisch loket met twee specialisten. Volgens het dienstrooster is tijdens openingstijden namelijk altijd wel een specialist aanwezig.

De voor- en nadelen van de oude werkwijze zijn:

- **Kwaliteit kennis beter:** men kan op één onderwerp veel dieper in gaan. Men kan zich veel meer spitsen op één onderwerp, waardoor men ook veel beter in staat is om heel speciale cliënten te helpen;
- **Kortere bewerkingstijd:** doordat het een routineklus wordt, kan men vaak een bepaalde taak sneller uitvoeren;
- **Minder hulpmiddelen tegelijk nodig (kosten):** men heeft minder snel dezelfde hulpmiddelen tegelijk nodig. Voor het maken van rijbewijzen heeft men een lamineermachine nodig. Volgens de oude methode zijn er twee loketten, die daar tegelijk gebruik van kunnen maken;
- **Geen vervanging bij uitval (kwaliteit/geen service):** bij uitval van één van de medewerkers zijn er minder mogelijkheden voor vervanging. Iedereen weet alleen veel van zijn eigen onderwerp, waardoor het aantal reguliere vervangingsmogelijkheden of 1 of 5 wordt. Hierdoor moest het afdelingshoofd een aantal keren bij het loket Werk en Samenleving zitten, omdat de reguliere medewerkers op cursus waren;
- **Geen opvang bij drukte (kwaliteit service):** er zijn minder opvangmogelijkheden als het aan een bepaald loket druk wordt. Doordat iedereen alleen van zijn eigen onderwerpen veel weet, kan men ook niet zomaar opeens bij een collega bijspringen, als er daar opeens veel mensen staan.

Er zijn een aantal redenen waarom de gemeentelijke organisatie liever voor de tweede werkwijze kiest. Echter, men moet ook met een aantal factoren rekening houden:

- **Meer vervangmogelijkheden:** er zijn meer vervangmogelijkheden. Op het moment dat er iemand uitvalt, zijn er bij deze werkwijze meer mogelijke vervangers dan nu;
- **Opvangmogelijkheden bij drukte:** het aantal opvangmogelijkheden wordt hiermee ook vergroot. Op het moment dat het druk is bij één loket van Sociale Zaken, is er altijd nog een ander loket, dat de drukte kan opvangen. Voor de Burgerlijke Stand zijn in totaal drie loketten. Wel is het zo dat op het moment dat het bij alle drie de loketten druk is, dat er dan geen extra opvang is vergeleken met eerst. Er zijn in totaal maar drie loketten, waardoor men in principe maximaal maar 3 cliënten tegelijk kan helpen;
- **Alle vragen aan één loket:** vragen over Burgerlijke Stand en Sociale Zaken kunnen bij het generalistische loket afgehandeld worden;
- **Meer kennis nodig:** de medewerkers, die zowel inzetbaar zijn voor de Burgerlijke Stand als voor Sociale Zaken, moeten wel continu op de hoogte blijven van zowel Burgerlijke Stand als Sociale Zaken. Dit betekent wel extra belasting voor hen;

- **Geen specifieke kennis aanwezig:** over het algemeen is het vaak zo dat generalisten van alles wel iets weten, maar geen specifieke kennis hebben. Daar zijn specialisten beter in getraind;
- **Delen hulpmiddelen:** de hulpmiddelen, zoals een lamineermachine, moeten door meer medewerkers gedeeld worden. Het is weliswaar zo dat het aantal cliënten gelijk blijft, dus ook het aantal keren dat men de hulpmiddelen nodig heeft, maar er bestaat wel een kans dat op een bepaald tijdstip de hulpmiddelen tegelijk gewild zijn onder de medewerkers.

Volgorde toekennen cliënten aan loket

Er wordt hier gekeken of men van tevoren gaat bepalen in welke volgorde welk loket als eerste ingezet wordt. Er zullen hier drie mogelijkheden besproken worden:

1. De generalistische loketten worden als eerste ingezet, gevolgd door het specialistische loket bij zaken over de Burgerlijke Stand. Voor Sociale Zaken wordt het generalistisch loket gekozen;
2. Er wordt duidelijk onderscheid gemaakt tussen loket Werk en Samenleving en loketten Burgerlijke Stand. De cliënt wordt naar het loket gestuurd waar zijn vraag over gaat;
3. Het specialistische loket wordt als eerste ingezet, gevolgd door de generalistische loketten als er vragen zijn over de Burgerlijke Stand. Bij Sociale Zaken wordt de generalistische loket ingezet.

Uit de omschrijving is op te merken dat prioriteitenmodel 1 en 3 alleen inzetbaar is als men bij het kopje "generaliseren of specialiseren loket" kiest voor de gewenste werkwijze. Prioriteitenmodel 2 is bij het kopje "generaliseren of specialiseren loket" toepasbaar op de oude en gewenste werkwijze.

Bij prioriteitenmodel 1 dient rekening gehouden te worden met:

- **Afwisseling werkzaamheden:** het voordeel is wel dat er veel afwisseling is voor de generalistische loketten. Die medewerkers zullen zich ook niet zo snel vervelen;
- **Specifieke kennis als laatste aanwezig:** omdat het specialistische loket zich slechts op enkele zaken hoeft te richten, kunnen zij hun aandacht daarop richten. Hierdoor zijn zij mogelijk beter in staat om unieke vragen te beantwoorden;
- **Leerproces generalist:** aan de andere kant is het ook wel zo dat de generalistische loketten meer cliënten krijgen, waardoor ze meer van de gestelde vragen kunnen leren;
- **Geen eerlijke werkverdeling:** de generalistische loketten zullen meer werk krijgen dan de specialistische loketten. Alle cliënten zullen altijd als eerste naar de generalistische loketten gaan, omdat die loketten zowel de Burgerlijke stand, als de Sociale zaken kunnen afhandelen;
- **Langere bewerkingstijd:** doordat er zo veel afwisseling is, zal elke case veel meer tijd kosten dan als men continu maar één type case uitvoert. Er zal minder sprake zijn van routine;
- **Wachttijd:** de kans dat een cliënt moet wachten, totdat hij door een loket geholpen kan worden, terwijl er nog één loket vrij is, is in deze situatie wel aanwezig. Als een cliënt komt voor Sociale Zaken en alleen het specialistische loket is onbezet, dan moet de cliënt toch wachten totdat één van de andere loketten vrij komt. Hierdoor wordt de aanwezige capaciteit niet optimaal benut.

Voor model 2 geldt dat:

- **Eerlijkere werkverdeling:** het is nu helemaal afhankelijk van de vraag van de cliënt waar de cliënt naar toe gestuurd wordt. Het is alleen wel zo dat er in principe meer mensen komen voor de Burgerlijke stand dan voor Sociale zaken;
- **Routinewerk:** het specialistische loket zal alleen de Burgerlijke stand afhandelen. De generalistische loketten doen alleen de cliënten, die iets meer willen weten over Sociale Zaken;
- **Gebruik specialistische kennis:** het model zorgt er wel voor dat de "specialistische" kennis zo nuttig mogelijk gebruikt zal worden;
- **Weinig flexibiliteit:** iedereen houdt zich dan strikt aan de afspraken, waardoor men elkaar niet gaat vervangen als het bij één loket druk is. Hierdoor kunnen er onnodig lange wachtrijen ontstaan, terwijl er wel capaciteit aanwezig is;
- **Weinig afwisseling:** dit kan sneller leiden tot verveling.

Het laatste model heeft de volgende voor- en nadelen:

- **Verhoging bezettingsgraad:** men probeert de bezettingsgraad van alle loketten te vergroten. De generalisten worden pas ingezet als het specialistische loket bezet is of als er een cliënt voor Sociale zaken komt;
- **Onerlijke werkverdeling:** de werkbelasting is niet eerlijk verdeeld;

- **Meer tijd voor rapportages en toetsen:** momenteel moeten de loketmedewerkers van Sociale Zaken wel rapporten maken en toetsen naast de loketwerkzaamheden. Hier krijgen ze dan meer tijd voor bij dit model dan bij de andere modellen;
- **Meer afwisseling:** er is hier nog steeds sprake van werkafwisseling bij de generalistische loketten. Op het moment dat het specialistische loket bezet is, mogen de cliënt van de Burgerlijke Stand zich melden bij het generalistische loket;
- **Langere bewerkingstijd:** doordat er hier geen sprake is van routinewerk, zal de uitvoering van een bepaalde case ook meer tijd kosten dan als het wel routinewerk is.

Volgorde cliënten aan de loketten bepalen

Hier gaat het om hoe welke factoren bepalend zijn voor het afwerken van vragen van cliënten. Er worden hier vier mogelijkheden besproken:

1. De huidige manier is dat cliënten nu zelf in de gaten moeten houden wie in welke volgorde binnen is gekomen. Min of meer wordt er nu één grote "rij" gevormd voor alle drie de loketten;
2. De tweede mogelijkheid is dat elk loket een aparte rij heeft. Deze rij moet door de cliënt zelf gevormd worden. Aan de hand van de volgorde van de rij wordt de cliënt bij desbetreffend loket geholpen;
3. Met behulp van een cliëntvolgordesysteem (elke cliënt krijgt een nummer) wordt de cliënt geholpen. Er wordt eerst gekeken wie er het langst gewacht heeft. Vervolgens wordt gekeken of het onbezette loket de cliënt kan helpen;
4. Ook bij deze laatste optie zal met een cliëntvolgordesysteem gewerkt worden. Alleen worden de cliënten in eerste instantie gesorteerd op soort onderwerp en vervolgens wordt per type onderwerp bekeken wie er als eerste zich gemeld heeft.

Bij de eerste methode kan opgemerkt worden dat:

- **Geen extra werk medewerkers:** de medewerkers hoeven zelf niet te onthouden wie er aan de beurt was;
- **Kosteloos systeem:** er hoeft geen investering gedaan te worden;
- **Eerlijke behandeling:** op deze manier hebben cliënten eerder het gevoel dat er sprake is van eerlijke behandeling. Degene die het langst gewacht heeft, wordt als eerste geholpen;
- **Onenigheid onder de cliënten:** er kan wel onenigheid ontstaan onder de cliënten over wie er aan de beurt was. Vooral als het druk is, is dat af en toe best verwarrend.

De tweede methode is een kleine aanpassing van de eerste methode, echter:

- **Minder onduidelijkheid volgorde:** het voordeel is dat er minder onduidelijkheid zal ontstaan over wie er nou aan de beurt is;
- **Minder eerlijke behandeling:** hier heerst minder snel een gevoel van eerlijke behandeling. Het kan gebeuren dat de personen, die het langst gewacht hebben, niet als eerste geholpen zullen worden. Het is helemaal afhankelijk van de rij waar ze in staan. Aan de mensen die in de rij staan, kan niet gezien met wat voor een vraag ze komen. Hierdoor is het ook niet altijd in te schatten voor de cliënt welke rij het "kortst" is;
- **Geen mogelijkheid vorming rij loket 3:** een groot nadeel, en daardoor is deze methode momenteel ook niet uitvoerbaar, is dat er bij loket 3 momenteel geen rij gevormd kan worden, omdat er een trap in de weg staat;
- **Betere aanduiding loketten:** men moet bij deze methode wel heel duidelijk aangeven met welke vragen men bij welk loket kan zijn. In de huidige situatie kan men namelijk niet met Sociale Zaken-vragen bij loket 4 en 5 terecht.

Een cliëntvolgordesysteem is toch anders ingericht dan de huidige methode. De voor- en nadelen hiervan zijn:

- **Geen onduidelijkheid volgorde:** er kan geen onenigheid ontstaan over wie er aan de beurt is. Afhankelijk van het nummer, dat men heeft en het nummer, dat opgeroepen wordt, wordt kenbaar gemaakt wie er aan de beurt is;
- **Meer garantie privacy cliënten:** doordat er een systeem is, dat aangeeft wanneer iemand aan de beurt is, hoeft er geen rij meer bij het loket gevormd te worden, wat mogelijk kan leiden tot meer privacy voor de cliënten, die aan de loketten geholpen worden;
- **Minder optimale benutting capaciteit loketten:** het hoeft niet zo te zijn dat als men eerder binnen is dan de andere cliënt, dat men ook zeker eerder geholpen wordt. Als alleen het

- **Meer tijd voor rapportages en toetsen:** momenteel moeten de loketmedewerkers van Sociale Zaken wel rapporten maken en toetsen naast de loketwerkzaamheden. Hier krijgen ze dan meer tijd voor bij dit model dan bij de andere modellen;
- **Meer afwisseling:** er is hier nog steeds sprake van werkafwisseling bij de generalistische loketten. Op het moment dat het specialistische loket bezet is, mogen de cliënt van de Burgerlijke Stand zich melden bij het generalistische loket;
- **Langere bewerkingstijd:** doordat er hier geen sprake is van routinewerk, zal de uitvoering van een bepaalde case ook meer tijd kosten dan als het wel routinewerk is.

Volgorde cliënten aan de loketten bepalen

Hier gaat het om hoe welke factoren bepalend zijn voor het afwerken van vragen van cliënten. Er worden hier vier mogelijkheden besproken:

1. De huidige manier is dat cliënten nu zelf in de gaten moeten houden wie in welke volgorde binnen is gekomen. Min of meer wordt er nu één grote "rij" gevormd voor alle drie de loketten;
2. De tweede mogelijkheid is dat elk loket een aparte rij heeft. Deze rij moet door de cliënt zelf gevormd worden. Aan de hand van de volgorde van de rij wordt de cliënt bij desbetreffend loket geholpen;
3. Met behulp van een cliëntvolgordesysteem (elke cliënt krijgt een nummer) wordt de cliënt geholpen. Er wordt eerst gekeken wie er het langst gewacht heeft. Vervolgens wordt gekeken of het onbezette loket de cliënt kan helpen;
4. Ook bij deze laatste optie zal met een cliëntvolgordesysteem gewerkt worden. Alleen worden de cliënten in eerste instantie gesorteerd op soort onderwerp en vervolgens wordt per type onderwerp bekeken wie er als eerste zich gemeld heeft.

Bij de eerste methode kan opgemerkt worden dat:

- **Geen extra werk medewerkers:** de medewerkers hoeven zelf niet te onthouden wie er aan de beurt was;
- **Kosteloos systeem:** er hoeft geen investering gedaan te worden;
- **Eerlijke behandeling:** op deze manier hebben cliënten eerder het gevoel dat er sprake is van eerlijke behandeling. Degene die het langst gewacht heeft, wordt als eerste geholpen;
- **Onenigheid onder de cliënten:** er kan wel onenigheid ontstaan onder de cliënten over wie er aan de beurt was. Vooral als het druk is, is dat af en toe best verwarrend.

De tweede methode is een kleine aanpassing van de eerste methode, echter:

- **Minder onduidelijkheid volgorde:** het voordeel is dat er minder onduidelijkheid zal ontstaan over wie er nou aan de beurt is;
- **Minder eerlijke behandeling:** hier heerst minder snel een gevoel van eerlijke behandeling. Het kan gebeuren dat de personen, die het langst gewacht hebben, niet als eerste geholpen zullen worden. Het is helemaal afhankelijk van de rij waar ze in staan. Aan de mensen die in de rij staan, kan niet gezien met wat voor een vraag ze komen. Hierdoor is het ook niet altijd in te schatten voor de cliënt welke rij het "kortst" is;
- **Geen mogelijkheid vorming rij loket 3:** een groot nadeel, en daardoor is deze methode momenteel ook niet uitvoerbaar, is dat er bij loket 3 momenteel geen rij gevormd kan worden, omdat er een trap in de weg staat;
- **Betere aanduiding loketten:** men moet bij deze methode wel heel duidelijk aangeven met welke vragen men bij welk loket kan zijn. In de huidige situatie kan men namelijk niet met Sociale Zaken-vragen bij loket 4 en 5 terecht.

Een cliëntvolgordesysteem is toch anders ingericht dan de huidige methode. De voor- en nadelen hiervan zijn:

- **Geen onduidelijkheid volgorde:** er kan geen onenigheid ontstaan over wie er aan de beurt is. Afhankelijk van het nummer, dat men heeft en het nummer, dat opgeroepen wordt, wordt kenbaar gemaakt wie er aan de beurt is;
- **Meer garantie privacy cliënten:** doordat er een systeem is, dat aangeeft wanneer iemand aan de beurt is, hoeft er geen rij meer bij het loket gevormd te worden, wat mogelijk kan leiden tot meer privacy voor de cliënten, die aan de loketten geholpen worden;
- **Minder optimale benutting capaciteit loketten:** het hoeft niet zo te zijn dat als men eerder binnen is dan de andere cliënt, dat men ook zeker eerder geholpen wordt. Als alleen het

Burgerlijke stand loket vrij is en de eerstvolgende cliënt over Sociale Zaken gaat, wordt er toch gekeken welke eerstvolgende cliënt een vraag heeft over de Burgerlijke Stand;

- **Investing:** er moet wel in het systeem geïnvesteerd worden. Momenteel heeft de gemeentelijke organisatie namelijk nog geen volgordesysteem.

De laatste methode is een variant op de vorige methode. Hierbij geldt dat:

- **Geen onenigheid volgorde:** er kan geen onenigheid ontstaan over wie er aan de beurt is;
- **Meer optimale benutting capaciteit loketten:** op deze manier wordt de kennis wel optimaal benut. Om te voorkomen dat er straks alleen Sociale Zaken overblijven en dus alleen maar twee loketten gebruikt kunnen worden, probeert men de Burgerlijke Stand zoveel mogelijk aan het specialistische loket over te laten;
- **Meer garantie privacy cliënten:** doordat er een systeem is, dat aangeeft wanneer iemand aan de beurt is, hoeft er geen rij meer bij het loket gevormd te worden, wat mogelijk kan leiden tot meer privacy voor de cliënten, die aan de loketten geholpen worden;
- **Duidelijkheid loketten:** het zal dan duidelijker zijn welk loket wat afhandelt;
- **Investing:** ook hier is er sprake van een investering in het systeem;
- **Gevoel oneerlijke behandeling volgorde:** sommige cliënten kunnen later geholpen worden dan anderen, terwijl ze eerder binnen waren gekomen.

Meldingssysteem (cliënt aan het loket)

Het komt nog regelmatig voor dat er een cliënt aan het loket staat, zonder dat dit opgemerkt wordt door de medewerkers van de loketten. Dit komt doordat de medewerkers met hun rug naar het loket zitten, maar ook doordat de cliënt op geen enkele manier kenbaar kan maken dat hij geholpen wilt worden, behalve dan door te roepen. Het kan best zijn dat doordat men niet door heeft dat er iemand aan het loket staat, dat men dan net op dat moment privacygevoelige informatie bespreekt met een collega, wat de andere cliënten eigenlijk niet mogen horen. Hierdoor zal hieronder besproken worden hoe de cliënt opgemerkt kan worden als de medewerkers niet aan het loket staan:

1. De cliënt staat aan het loket. Er staat geen bel of een ander voorwerp wat geluid maakt, waardoor de cliënt of even kan roepen of rustig moet afwachten;
2. De cliënt staat aan het loket. Er staat een bel bij het loket, waardoor de medewerkers erop geattendeerd wordt dat er een wachtende is;
3. De gemeentelijke organisatie gaat met een geautomatiseerd meldingssysteem werken. Dit houdt in dat als de cliënt zich in eerste instantie bij de receptie meldt, er een signaal gestuurd naar de medewerker die de vraag kan afhandelen, dat er een cliënt aan komt.

Bij de huidige manier is opgemerkt dat:

- **Geen geluidsoverlast:** het voordeel is dat dit veel meer rust geeft dan bijvoorbeeld het plaatsen van een bel;
- **Lange wachttijden:** er kan onnodig lange wachttijd ontstaan, als de cliënt niet roept of klopt;
- **Extra waakzaamheid nodig medewerkers:** de medewerkers moeten continu in de gaten houden of er iemand aan het loket staat;
- **Niet klantvriendelijk:** het is niet bepaald een klantvriendelijke methode;
- **Privacy cliënten:** de medewerkers worden wel in de gaten gehouden door de cliënt als hij wacht totdat er iemand komt. Als de cliënt niet opgemerkt wordt, kan het dus best voorkomen dat op het moment dat men met een collega overlegt, de cliënt ook privacygevoelige informatie meekrijgt.

Op het moment dat er wel een bel beschikbaar wordt gesteld:

- **Geen extra wachttijd:** een cliënt hoeft dan ook minder lang te wachten. De cliënt kan dan kenbaar maken dat hij graag geholpen wilt worden;
- **Geen extra oplettendheid nodig:** het is echter wel zo dat de medewerkers dan tussendoor minder vaak hoeven te kijken of er iemand staat;
- **Geluidsoverlast:** er zal minder rust zijn bij de loketten. Er zijn daar drie loketten en dus ook drie bellen. Andere medewerkers worden ook gestoord op het moment dat er iemand op de bel drukt. Veel mensen zullen dan waarschijnlijk naar hun eigen loket kijken of de cliënt voor hun loket staat;
- **Kleine investering:** er moet een bel aangeschaft worden.

Het geautomatiseerde meldingssysteem past goed bij een cliëntvolgordesysteem:

- **Geen extra wachttijd:** de cliënt hoeft dan niet onnodig lang te wachten, omdat er elke keer als er een cliënt zich aan de receptie meldt, de loketmedewerkers automatisch een melding krijgen dat er een cliënt is;
- **Geen geluidsoverlast:** dit meldingssysteem hoeft geen storend geluidseffect te hebben. Hierdoor zullen de andere medewerkers er ook geen/veel minder last van hebben;
- **Investing:** dit vergt wel een grotere investering dan een bel;

Wachtruimte cliënten

De medewerkers van de loketten, maar ook de cliënten laten regelmatig merken, dat ze zich er niet prettig bij voelen wat betreft de privacy van de cliënten. Maar ook is het niet altijd even gemakkelijk voor de cliënten om staand vlakbij het loket te wachten, totdat ze geholpen kunnen worden. Soms kan het namelijk heel lang duren voordat ze geholpen worden. Dit is afhankelijk van het aantal wachtende mensen, maar ook de vragen die ze hebben. Hierdoor wordt er hier nu besproken of het misschien toch niet handiger is om cliënten bewuster te maken op de aanwezige wachtruimte:

1. In de huidige situatie kunnen cliënten zelf bepalen waar ze wachten. Vaak is dat staand bij de loketten, zodat ze goed in de gaten kunnen houden wanneer ze aan de beurt zijn;
2. Cliënten wijzen op de wachtruimte onder de trap (of eventueel ergens anders), zodat er een ruimte ontstaat tussen de cliënt aan het loket en de wachtende mensen.

De huidige situatie kan positief, maar ook negatief benaderd worden:

- **Meer flexibiliteit cliënten:** men geeft de wachtende mensen de gelegenheid om dingen te gaan doen ze zelf willen. Als ze naar de expositie willen kijken, zullen ze dat dan ook veel eerder doen, doen als men zegt dat in de wachtruimte moeten zitten wachten;
- **Geen overzicht:** men kan moeilijk onderscheiden of iemand voor de expositie komt of voor het loket. Het is verder ook onduidelijk hoeveel wachtenden cliënten er eigenlijk zijn. Doordat iedereen maar vrij is om rond te lopen, kan het verwarrend zijn wie er na wie komt; De volgorde van binnenkomst is niet altijd even duidelijk;
- **Privacy cliënt wordt geschonden:** het gaat af en toe wel ten koste van de privacy van cliënten. De wachtende mensen kunnen zo kort achter de cliënten aan het loket staan, dat ze in principe mee kunnen luisteren naar wat er gezegd wordt;
- **Hulpmiddelen worden minder gebruikt:** het informatierek onder de trap wordt op deze manier niet altijd opgemerkt. Het is een beetje zonde om een rek onder aan de trap te plaatsen als die nauwelijks opgemerkt wordt.

Als men de cliënten wel op wijst op de wachtruimte onderaan de trap:

- **Beter gebruik hulpmiddelen:** zal het informatierek eerder opvallen en wordt er mogelijk ook meer gebruik van gemaakt;
- **Comfortabeler:** zitten is vaak toch comfortabeler dan staan. Vooral als men lang moet wachten;
- **Overzicht:** het is dan veel duidelijker hoeveel wachtenden mensen er zijn. Aan de hand daarvan kan men inschatten wanneer iemand aan de beurt is;
- **Privacy cliënten:** de privacy van de cliënt wordt zo meer gegarandeerd. Er zit ruimte tussen de cliënt aan het loket en de wachtenden, waardoor het nou minder makkelijk wordt om mee te luisteren;
- **Geen zicht op loket 3:** in de wachtruimte onder de trap is het niet makkelijk om loket 3 in de gaten te houden. De trap staat hierbij in de weg.

Rollen rapporteur en loketwerkzaamheden

Het is opgevallen dat de huidige medewerkers van Sociale Zaken regelmatig gestoord worden bij het maken van een rapport, omdat er tussendoor een cliënt aan het loket staat of dat er een telefoon gaat. Hierdoor wordt er nu gekeken of het misschien handig is om de taken die het loket Werk en Samenleving te blijven generaliseren of toch te gaan specialiseren:

1. Elke medewerker van het loket Werk en Samenleving is zowel loketmedewerker als rapporteur en toetsers tegelijkertijd;
2. Op een bepaald tijdstip is de ene medewerker een loketmedewerker en telefoniste en de andere medewerker rapporteur, toetsers en eventueel telefoniste op het moment dat het druk wordt aan het loket. De rollen hoeven niet altijd door dezelfde persoon uitgevoerd te worden. De rollen worden gerouleerd onder de medewerkers.

Methode 1 is de huidige manier van werken. Hiervoor geldt dat:

- **Afwisseling in werkzaamheden:** er is zo op deze manier wel afwisseling in de werkzaamheden. Men zal zich minder snel verveeld raken;
- **Flexibiliteit:** bij deze methode is er meer flexibiliteit. Op het moment dat het echt druk wordt en er nog een loket onbemand is, kan men die openen en een tweede medewerker daar zetten. Ook kan men beslissen dat degene die het minder druk heeft tijdelijk bij het loket gaat staan totdat de drukte van de collega weggewerkt is;
- **Collegiale toetsing:** de doorlooptijd is niet afhankelijk van het rooster. Het is namelijk zo dat bij collegiale toetsing het rapport niet door de rapporteur getoetst mag worden;
- **Afstemmen kost tijd:** elke keer als er een cliënt komt er dan terplekke bepaald moet worden wie de cliënt gaat helpen. Dit gaat wel ten koste van de concentratie van de medewerkers;
- **Opstarttijd:** er is op deze manier geen rust om aan een stuk door te kunnen werken aan een rapport of het toetsen van een rapport. Dit zijn toch werkzaamheden waarbij men zich goed moet kunnen concentreren.

De tweede manier heeft de volgende voor- en nadelen:

- **Meer rust rapportages:** degene, die de rapporten maakt of toetst, kan in alle rust zijn werk uitvoeren. In principe hoeft die persoon niet te kijken of er een cliënt aan het loket staat, omdat daar iemand anders voor verantwoordelijk is;
- **Collegiale toetsing duurt langer:** de doorlooptijd van een case wordt mogelijk vergroot. De medewerkers van het loket Werk en Samenleving zijn onder andere verantwoordelijk voor het maken van de rapporten voor de bijzondere bijstand, maar ook voor het toetsen van die rapporten. Het nadeel bij dit model is wel dat deze rapporten niet gelijk getoetst kunnen worden, omdat de rapporteur in principe niet zijn eigen rapporten mag toetsen;
- **Weinig afwisseling:** een ander nadeel is dat er weinig afwisseling is qua werkzaamheden op een dag. Men is of loketmedewerker of rapporteur. Dit veroorzaakt sneller verveling, dan als men de scheiding tussen loketmedewerker en rapporteur niet zou maken;
- **Minder flexibiliteit:** bij deze methode kunnen de medewerkers minder flexibel zijn. Op het moment dat de loketmedewerker een cliënt aan de telefoon heeft en op hetzelfde moment komt er een cliënt aan het loket, zou de cliënt in principe moeten wachten totdat de loketmedewerker de beller afgehandeld heeft. Aan de andere kant kan men eventueel ook overwegen om de rapporteur tijdelijk in te schakelen om de loketcliënt af te handelen.

Case aanmaken voor bestaande cliënten

Deze subparagraaf gaat over wie een case zou moeten aanmaken voor een cliënt, waarvan de persoonlijke gegevens al bekend zijn in het systeem GWS4all. De mogelijkheden, die hier beschreven worden, zijn:

1. De administratie is verantwoordelijk voor het aanmaken van een case. De consultant of loketmedewerker geeft opdracht om een case aan te maken. Dit doen ze door middel van een mutatiebriefje. Het mutatiebriefje geven ze aan de administratie en zij moeten dan een case inboeken in het systeem. Op het moment dat het mutatiebriefje niet duidelijk is voor de administratie, gaan ze naar de opdrachtgever en vragen ze om meer uitleg;
2. De medewerkers van Dienstverlening Publiek en consultants zijn verantwoordelijk voor het inboeken van de cases van de cliënten, die al bekend zijn in GWS4all. Op het moment dat ze aan het proces willen werken, kunnen ze dat zelf meteen doen.

De reden waarom de huidige manier van werken ter discussie staat, is omdat:

- **Overzichtelijk en eenduidig:** het is dan wel overzichtelijker welke case er allemaal aangemaakt zijn en hoe ze aangemaakt worden. Er is afgesproken dat men als startdatum in het systeem hanteert de datum dat de aanvraag is ontvangen door de gemeentelijke organisatie. Door de administratie de case te laten doen, kan er ook minder snel onenigheid hierover ontstaan. Het aanmaken van cases is dan centraal geregeld door een partij, die niet beïnvloed wordt door de drukte van de consultants;
- **Extra opstarttijd:** er een extra schakel in het proces aanwezig is, die weinig toegevoegde waarde heeft. Een extra schakel kost alleen maar tijd. Er moet gecommuniceerd worden tussen de partijen en bij onduidelijkheid wordt er alleen maar nog meer gecommuniceerd. Het maken van een mutatiebriefje kost tijd en geld;
- **Vergroting doorlooptijd:** de doorlooptijd wordt op deze manier vergroot. De rapporteur is afhankelijk van de bezetting en hoeveelheid werk van de administratie. Op het moment dat de rapporteur eigenlijk aan het proces wil beginnen, maar de administratie nog geen tijd heeft gehad

- om een case aan te maken, moet de rapporteur toch wachten met het maken van een rapport/beschikking. Dit gaat ten koste van de optimale benutting van de rapporteur;
- **Belasting administratie:** verder gaat dit ook ten koste van de belasting van de administratie. Het maken van cases kost tijd.

De tweede manier heeft als voor- en nadeel:

- **Meer capaciteit over administratie:** deze methode verplaatst de verantwoordelijkheid van de administratie naar de consultants/medewerkers van Dienstverlening Publiek. Hierdoor krijgt de administratie meer tijd om andere dingen te doen;
- **Minder communicatiemomenten:** het aantal communicatiemomenten wordt verminderd. De communicatie tussen de rapporteur en administratie, maar ook de terugkoppeling tussen beide partijen vallen nu weg;
- **Kortere doorlooptijd:** de doorlooptijd van het proces heeft de consultant meer zelf in de hand. Ze zijn niet meer zo afhankelijk van de administratie. Ze bepalen zelf wanneer ze aan hun werk kunnen beginnen. Maar ook het verschil tussen spoed en minder spoed kunnen ze zelf bepalen;
- **Belasting rapporteur:** het aanmaken van een case kost tijd voor de rapporteurs. Maar aan de andere kant scheelt het hen ook tijd als ze geen mutatiebriefje meer hoeven te schrijven en eventueel de informatie terug te koppelen. Deze activiteiten zijn nu overbodig;
- **Minder overzichtelijk en eenduidig:** er is geen controle meer of de waarde van de parameters, die bij een case ingevoerd moeten worden, voor iedereen hetzelfde betekent. Bovendien is het hier mogelijk om de doorlooptijd van een case te manipuleren, door een latere startdatum in te voeren, als men het druk heeft.

Aanmaken van nieuwe cliënten

Ook hier speelt de vraag of het wel of niet verstandig is om de administratie de nieuwe cliënten te laten aanmaken of dat men misschien toch beter de consultants of medewerkers van Dienstverlening Publiek dat te laten doen. De twee scenario's zijn als volgt:

1. Er komt een aanvraag binnen. De cliënt is niet bekend in het systeem. De gegevens van de cliënt moeten in het systeem ingevoerd worden. De administratie is verantwoordelijk voor het aanmaken van nieuwe cliënten in GWS4all. Er wordt een rapporteur aangewezen. Er wordt voor de cliënt een case aangemaakt in de werkvoorraad van de rapporteur. Ook dit is de verantwoordelijkheid van de administratie;
2. De medewerkers van Dienstverlening Publiek en consultants zijn verantwoordelijk voor het aanmaken van nieuwe cliënten en het inboeken van de cases in GWS4all.

De huidige manier van werken, scenario 1, heeft de volgende voor- en nadelen:

- **Overzichtelijk en eenduidig:** de cliënteninformatie kan maar eenzijdig geïnterpreteerd worden. Administratie heeft van tevoren afspraken gemaakt over hoe de waarden van de parameters ingevuld zullen worden. Bij twijfel is het altijd makkelijker om dat even in de groep te gooien, omdat ze allemaal op één kantoor zitten. Het is overzichtelijker om de verantwoordelijkheid bij een beperkt aantal mensen te houden. Men heeft dan beter in de gaten of een cliënt al aangemaakt is voor een ander rapporteur;
- **Toewijzen cliënt aan contactpersoon:** de administratie is veel onpartijdiger wat betreft het aanwijzen van contactpersonen. Voor hen zou het in principe niet uit mogen maken wie er nou contactpersoon is;
- **Extra schakel in het proces:** een extra schakel werkt tijdvertragend. De overdracht kost tijd. Bepaalde stukken moeten nu twee keer ingelezen worden in plaats van 1 keer. De doorlooptijd van de case wordt hierdoor vergroot;
- **Extra belasting administratie:** het aanmaken van een cliënt kost tijd. Dit drukt op de beschikbare tijd van de administratie, waardoor er minder tijd gependend kan worden aan andere activiteiten.

Voor scenario 2 geldt het volgende:

- **Geen extra opstarttijd:** de informatie hoeft niet door twee personen gelezen te worden in het begin. Dit kan de doorlooptijd verkorten;
- **Extra capaciteit voor administratie:** administratie krijgt wel meer tijd om andere taken te doen;
- **Teveel cliënten aanmaken:** er bestaat een grotere kans dat een cliënt vaker ingevoerd wordt dan nodig is. Als de cliënt niet bekend is bij de rapporteur, maar wel bij een andere rapporteur, kan de eerste rapporteur denken dat er nog een nieuwe cliënt aangemaakt moet worden;

- **Extra belasting rapporteurs:** dit is wel een extra handeling voor de rapporteurs;
- **Niet eenduidig te interpreteren:** het grote nadeel is wel dat de ingevoerde gegevens bij elke rapporteur anders geïnterpreteerd moet worden. Er kan ook niet zo gemakkelijk even allemaal met elkaar overlegd worden. Het invoeren van nieuwe cliëntengegevens zal ook niet gezien worden als hun hoofdtaak.

Veranderen tekst standaard documenten GWS4all

Door de nieuwe invoering van een nieuw informatie systeem, staan er nog fouten in de standaard documenten in GWS4all. De vraag is wat men hiermee moet doen:

1. Formulieren onveranderd laten;
2. Formulieren verbeteren.

Om de huidige formulieren te laten zoals ze zijn, moet men rekening houden met:

- **Drukke applicatiebeheerder:** de applicatiebeheerder heeft het momenteel heel druk. Door het niet te veranderen, wordt hij op een bepaalde manier ontlast van zijn verantwoordelijkheden;
- **PKO:** PKO is een nieuw systeem, wat nog in het jaar 2006 geïmplementeerd wordt, ter vervanging van de huidige formulieren;
- **Extra bewerkingstijd:** het kost bij elke cliënt veel tijd om de formulieren aan te passen;
- **Irritaties:** het kan irritaties en onbegrip opleveren bij de gebruikers van de formulieren;
- **Retour rapportages:** door de fouten erin te laten, bestaat er een kans dat er hierdoor meer rapporten teruggestuurd worden.

Door de formulieren wel te wijzigen:

- **Kwaliteit formulieren verbeterd:** Het bespaart wel tijd per cliënt. Men hoeft een standaardformulier minder aan te passen. Slechts enkele variabelen moeten ingevuld worden;
- **Belasting applicatiebeheerder:** er wordt een tijdsinvestering verwacht van de applicatiebeheerder. Het is de vraag of hij hier wel tijd voor heeft;
- **Eenmalige belasting rapporteurs:** de betrokken personen ook tijd moeten investeren in de formulieren. Men moet proberen een gezamenlijke overeenkomst te bereiken, waarbij iedereen het eens is over de informatie die in de rapporten en beschikkingen moeten staan;
- **Geen eenmalige actie:** het is wel de bedoeling dat er continu gekeken wordt of de formulieren up-to-date zijn. Anders heeft het eenmalig wijzigen weinig nut.

Kassasysteem

Bij Dienstverlening Publiek wordt er niet meer dagelijks de kassa geteld. 's Morgens vroeg wordt de kassa in de la gedaan. De computer wordt opgestart en de gebruiker kan zich aanmelden. Hierdoor staan alle betalingen die gedaan worden op naam van de medewerker die zich aangemeld heeft. Na sluitingstijd worden de kassalades weer in de kluis gedaan, zonder te tellen. Er is besloten om het geld tellen niet meer dagelijks uit te voeren, maar minder frequent, omdat de kasverschillen minimaal zijn. Toch voelen de medewerkers zich daar niet prettig bij, omdat zij zich toch verantwoordelijk voelen bij kasverschil, maar ook omdat er anderen op hun naam kunnen werken. Hierdoor wordt er nu besproken welke mogelijkheden er zijn om het ongemakkelijke gevoel te verminderen:

1. Iedereen mag op alle kassa's betalingen uitvoeren, mits iedereen wel eerst even onder zijn eigen naam aanmeldt. Het is niet mogelijk om één verantwoordelijke aan te wijzen;
2. Op elke kassa mag maar één medewerker werken. Dus als die persoon afwezig is, wordt er ook niet op die kassa gedraaid;
3. Iedereen mag op alle kassa's werken, ongeacht de wie er aangemeld staat. Niemand kan dan ook verantwoordelijk gehouden worden bij kasverschillen.

Scenario 1 heeft de volgende gevolgen:

- **(Beperkte) informatie:** het inloggen onder de eigen naam heeft weinig toegevoegde waarde. Men weet dan alleen maar wie er op welk tijdstip hoeveel (betalende) personen afgehandeld heeft. De vraag is wat men met deze informatie wil doen;
- **Geen verantwoordelijke kasverschil:** het is heel moeilijk om te traceren wie verantwoordelijk is voor een kasverschil, omdat de la door meerdere personen gebruikt wordt;
- **Opstarttijd systeem:** het af- en aanmelden van een nieuwe gebruiker kost relatief veel tijd. Dit levert weer vertraging op bij de (wachtende) cliënten;

- **Geen goed gevoel:** gevoelsmatig voelt het nog steeds niet goed aan bij de medewerkers in verband met kasverschillen. Ze hebben het gevoel dat ze verantwoordelijk voor het geld zijn, ondanks dat zij het kasverschil misschien wel niet veroorzaakt hebben.

Als iedereen een eigen la krijgt:

- **Verantwoordelijkheid:** het voordeel is dan wel dat de persoon niet het gevoel heeft dat iemand anders met de la "geknoeid" heeft. De verantwoordelijkheid ligt slechts bij één persoon;
- **Beperkte benutting hulpmiddelen:** het beperkt wel de volledige benutting van de aanwezige hulpmiddelen. Op het moment dat iemand ziek wordt of vrij is, kan één loket geen geldbetalingen doen;
- **Weinig flexibiliteit:** men is wel verplicht om continu loketdienst te draaien of andere werkzaamheden te doen. Er is weinig flexibiliteit.

De laatste mogelijkheid geeft de volgende voor- en nadelen:

- **Geen extra opstarttijd systeem:** het voordeel is dat men 's morgens de PC slechts één keer hoeft op te starten. Men hoeft zich niet meer aan- of afmelden;
- **Flexibiliteit:** men is bij deze methode veel flexibeler. De mogelijkheid bestaat hier om meer gevarieerder werk uit te voeren;
- **Geen verantwoordelijke:** in principe is niemand verantwoordelijk voor een kasverschil. De enige informatie die men hieruit kan halen is hoeveel kasbetalingen er op een dag heeft plaatsgevonden in totaal;
- **Geen goed gevoel:** ook hier zullen de medewerkers het gevoel houden dat ze wel verantwoordelijk worden gehouden voor kasverschillen, maar dat ze daar mogelijk niet voor verantwoordelijk zijn.

Overige aandachtspunten

Bij het maken van een gehandicaptenparkeerkaart (GPK) moet uit één la een kaart voor de GPK en GPK-hoesje gepakt worden. Soms wordt twee keer naar de la gelopen, terwijl beide producten in één keer gepakt hadden kunnen worden.

De la, waar de GPK-hoesjes onder andere in zitten, bevat mappen met witte labels. De labels zitten op dezelfde hoogte en zijn onleesbaar als de mappen allemaal dicht achter elkaar zitten. De mensen die veel GPK's maken, hebben wel een gevoel erbij waar die spullen allemaal zitten. Maar de mensen, die het niet vaak doen, moeten toch gaan zoeken. Het voordeel is wel dat de mappen op alfabetische volgorde liggen. Maar als men gekleurde labels gebruikt in plaats van witte labels kan men gerichter een map open maken.

Gekeken naar de hulpmiddelen, die nodig zijn voor het maken van paspoorten en rijbewijzen, moet gezegd worden dat doordat ze niet bij elkaar staan, men toch tijd kwijt is voor het lopen naar de verschillende hulpmiddelen. Sommige hulpmiddelen worden ook gebruikt voor het maken van GPK's, zoals een lamineermachine, maar over het algemeen worden er veel meer paspoorten en rijbewijzen gemaakt. Hierdoor wordt ook aangeraden om te proberen de hulpmiddelen toch anders te plaatsen, zodat men minder hoeft te lopen als men een paspoort of rijbewijs maakt.

Wat verder ook opvallend is, is dat veel formulieren niet meer up-to-date zijn. Wetten wijzigen, maar de formulieren veranderen niet mee. Zo wordt er bijvoorbeeld gevraagd of de cliënt een ziekenfondsverzekering heeft of particulier verzekerd is, terwijl dat per 1 januari 2006 veranderd is.

Bijlage 11 Analyse ontwerp consultants

Hier vindt u de ontwerpmogelijkheden van alle gevonden knelpunten bij de analyse van de consultants.

Meer standaardformulieren

Het cliëntenbestand van WWB bedraagt momenteel ongeveer 140 cliënten. Er kan niet gezegd worden dat de 140 cliënten allemaal hetzelfde zijn. Er zitten specifieke zaken tussen het cliëntenbestand. Op het moment dat daarover gerapporteerd moet worden, kan men geen gebruik maken van de aanwezige standaard formulieren. Maar ook de meer standaard zaken kunnen niet altijd gebruik maken van de standaard formulieren. Vaak moet men nog tekst weghalen of tekst toevoegen. Het systeem bezit momenteel nog te weinig standaardformulieren. Als men een zaak weet, die op de behandelende zaak lijkt, haalt men de rapporten en beschikkingen van die zaak erbij. Aan de hand daarvan wordt de beschikking en rapport gemaakt.

Er wordt hier daarom gekeken of het misschien niet verstandig is om meer standaardformulieren te maken:

1. Men maakt alleen gebruik van de standaarden, die momenteel in het systeem zitten. Er worden nieuwe formulieren gemaakt, als het systeem geen passend rapport heeft. Als er wel een passend formulier is, maar de tekst niet helemaal klopt, wordt de tekst aangepast;
2. Op het moment dat er een nieuw formulier gemaakt wordt, wordt het formulier ook als standaard in het systeem gezet.

Bij methode 1 zijn de voor- en nadelen:

- **Geen capaciteit applicatiebeheerder nodig:** geen extra tijd nodig van de applicatiebeheerder;
- **Goed geheugen:** men moet weten welke case op de behandelende case lijkt. Als er al eerder een dergelijke zaak is geweest, maar men weet het niet, kan men dus eigenlijk geen gebruik maken van de aanwezige informatie;
- **Extra bewerkingstijd:** het telkens opnieuw moeten maken van een beschikking kost tijd.

De voor- en nadelen van methode 2 zijn:

- **Niet details andere zaken onthouden:** men hoeft niet meer over elke case iets te weten. Men kan in het systeem kijken of er een standaard is aangemaakt, die ook toepasbaar is op de eigen zaak;
- **Tijd standaardiseren formulieren:** het standaardiseren van formulieren kost extra tijd. Het gaat regelmatig om specifieke gevallen, die niet vaak voorkomen. Het is toch niet mogelijk om alle mogelijke gevallen in een standaard te verwerken;
- **Capaciteit applicatiebeheerder:** dit gaat ten koste van de bezetting van de applicatiebeheerder.

Controlerende rol van de voorgaande taak

Op het moment dat een zaak doorgezet wordt naar de volgende fase en naar de volgende medewerker, moet de case verdwijnen uit de werkvoorraad van de eerste medewerker en verschijnen in de werkvoorraad van de volgende medewerker. Men kan in principe pas aan een case beginnen als zowel het dossier met de juiste stukken en de case bij de medewerkers zijn. Maar wat als er iets ontbreekt? Hier kan men op verschillende manieren mee omgaan:

1. Men wacht rustig af totdat de case in de werkvoorraad komt of totdat de stukken gebracht worden. Het is immers de verantwoordelijkheid van de vorige medewerker;
2. Men controleert of alles aanwezig is. Als dat niet zo is, gaat men naar degene die daarvoor ermee gewerkt heeft en vraagt de stukken op of vraagt of de case doorgezet kan worden.

Bij de eerste beschrijving heeft de medewerker een afwachtende houding:

- **Minder communicatiemomenten:** het aantal communicatiemomenten is minimaal op deze manier;
- **Continue alertheid:** Men wordt op deze manier heel bewust dat men niet iets mag vergeten;
- **Langere doorlooptijd:** dit kan mogelijk de doorlooptijd van een zaak vergroten. Op het moment dat de eerste medewerker niet weet dat hij iets vergeten is, zullen de stukken of case ook niet komen.

Voor de tweede beschrijving geldt het volgende:

- **Onrust voorkomen:** men hoeft niet continu te controleren of de case of de stukken nou eindelijk aangeleverd zijn;
- **Beperken "schade":** vergissen is menselijk. Op deze manier probeert men de "schade" zoveel mogelijk te beperken. De wachttijd wordt geminimaliseerd;
- **Onenigheid verantwoordelijkheid:** er onenigheid kan ontstaan wie er nou verantwoordelijk is voor als men het een keer over het hoofd ziet. Men moet hiervoor duidelijke afspraken maken.

Case-afhandeling of taak-afhandeling

Om het werk zo efficiënt mogelijk af te handelen, kan men proberen om:

1. Elke case in één keer af te handelen;
2. Proberen zoveel mogelijk achter elkaar dezelfde taken af te handelen.

De voor- en nadelen bij de case-afhandeling zijn:

- **Opstarttijd beperken:** men beperkt hiermee het aantal keren dat men moet inlezen. Dit kost allemaal tijd;
- **Gevarieerd werk:** het voorkomt verveling. Het werk is zeer gevarieerd de hele dag door;
- **Makkelijker afspraken maken:** het is makkelijker om afspraken te maken met externe partijen, omdat men niet strikt aan een bepaald dagdeel hoeft te houden;
- **Afhankelijkheid externe partijen:** het nadeel is dat men af en toe op informatie van externe partijen moet wachten, waardoor deze methode niet helemaal toepasbaar is.

Voor taak-afhandeling geldt het volgende:

- **Kortere bewerkingstijd:** er komt routine in het werk dat men doet. Vaak zal het zo zijn dat de eerste zaak meer tijd kost dan de rest en elk daarop volgende zaak evenveel of minder (bij soortgelijke zaken);
- **Geen afhankelijkheid externe partijen:** tijdens het wachten van informatie van externe partijen kan men andere zaken afwerken;
- **Langere opstarttijd:** men moet wel telkens het dossier inlezen;
- **Eentonig werk:** er is hier sprake van routinewerk. Men moet oppassen dat als men een fout maakt, dat dat ook niet bij alle daarop zaken ook gebeurt;
- **Planning:** het afspreken met externe partijen wordt bemoeilijkt. Men probeert alles in één dagdeel te plannen, maar dat kan moeilijk worden omdat andere partijen mogelijk niet kunnen.

Cliënten herverdelen onder de consulenten

Door de reorganisatie in 2004 zijn er veel wijzigingen geweest op het gebied van rollen en verantwoordelijkheden. Eén van de wijzigingen is dat iedereen opnieuw moest solliciteren voor een functie. Er is sinds de reorganisatie één consulent naar een andere afdeling gegaan en één consulent bij gekomen. Deze medewerker heeft het hele cliëntenbestand van de voorganger overgenomen, ondanks dat ze minder uren werkt. Hierdoor is haar cliëntenbestand te groot. Er kan op verschillende manieren omgegaan worden met het cliëntenbestand:

1. Iedereen houdt zijn eigen cliëntenbestand;
2. Cliënten herverdelen onder de consulenten.

De voor- en nadelen bij de eerste methode zijn als volgt:

- **Vertrouwdheid cliënten:** cliënten hebben een bepaalde band opgebouwd met hun contactpersoon. Die band houden ze nu ook;
- **Lage opstarttijd:** omdat de consulent de cliënt door en door kent, hoeft de consulent niet iedere keer het dossier helemaal door te nemen;
- **Geen eerlijke werkverdeling:** een consulent heeft gezien de werkuren vrij veel cliënten in haar bestand zitten;
- **Oordeel minder objectief:** het is mogelijk dat de ene consulent een ander oordeel heeft dan een andere consulent. Door maar één consulent naar de cliënt te laten kijken, krijgt men een minder objectief oordeel dan als men meerdere consulenten naar de cliënt laat kijken;
- **Minder allround:** er zijn consulenten, die naast de normale cliënten ook bijzondere werkzaamheden hebben. Er is slechts één consulent, die de statushouders kan afwerken. Voor de

Wet Kinderopvang is momenteel ook slechts één consulent, die zich daar mee bezig houdt. Het nadeel is wel dat als die persoon wegvalt, dat niemand zijn werkzaamheden kan overnemen.

Het herverdelen van de cliënt heeft de volgende voor- en nadelen:

- **Objectief oordeel:** iedere consulent heeft zijn eigen werkwijze. Door een andere consulent op een andere manier naar de cliënt te kijken, krijgt men een objectiever oordeel;
- **Meer allround:** het voordeel is bij deze methode wel dat iedereen alle soorten werkzaamheden moet kunnen doen, waardoor men elkaar beter kan vervangen. Men kan dan bij een moeilijke case altijd proberen informatie in te winnen bij een andere collega;
- **Eerlijkere werkverdeling consulent:** door de reorganisatie is er veel veranderd. Er is sinds de reorganisatie nauwelijks iets veranderd aan de caseload en cliëntenbestand van de consulenten. Wel is het zo dat bij één van de consulenten het aantal werkuren omlaag zijn gegaan, zonder dat ze hier iets van heeft gemerkt in haar cliëntenbestand;
- **Hoge opstarttijd:** in het begin moeten de consulenten de dossiers van de cliënten helemaal moeten inlezen, omdat men helemaal niets weet van de cliënt;
- **Vertrouwelijke band tussen cliënt en consulent opnieuw opbouwen:** er is geen vertrouwdheid meer tussen consulent en cliënt. Dit moet opnieuw opgebouwd worden. Het kost wel wat tijd voordat die band er weer is. Het is mogelijk zo dat sommige cliënten nog steeds naar hun oude consulent zullen vragen.

Overige aandachtspunten

In maart 2006 was opgevallen dat er verschillende vergaderingen waren, zoals het consulentenoverleg, Front Office-Back Office overleg, maar nooit een vergadering, waarbij alle WWB-medewerkers bij aanwezig waren. Op dit moment gebeurt het anders, namelijk bij het consulentenoverleg. Dit heeft als voordeel dat:

- Iedereen op de hoogte is van de afspraken en men niet van een ander hoeft te horen wat er is afgesproken;
- Iedereen in staat is om zijn mening te uiten en te reageren op alles wat er gezegd wordt.

Het nadeel is wel dat men het overleg moet plannen wanneer iedereen kan.

Er moet nagedacht worden wie wie gaat vervangen als er iemand ziek wordt of verlof heeft. Vaak denkt men er pas over na als men daarmee geconfronteerd wordt. Dan kan er onenigheid ontstaan, omdat iedereen het druk heeft. Het is misschien wel verstandig om een vaste vervanger aan te wijzen voor elke consulent.

In de standaardbrieven staat een zinnetje dat als men vragen heeft men contact op kan nemen met de medewerker/subafdeling tijdens het telefonisch spreekuur. Het telefonisch spreekuur is dagelijks tussen 9 en 10 uur. Momenteel zijn daar nog geen afspraken over gemaakt, waardoor veel medewerkers ook niet op de hoogte zijn van de afspraken. Een telefonisch spreekuur is echter wel wenselijk binnen de organisatie, omdat er hierdoor meer rust ontstaat om het werk rustig af te handelen. Hierover moet echter nog wel intern gecommuniceerd worden en vervolgens naar de cliënten gecommuniceerd worden. Het is verder ook wel handig om af te spreken dat er dan tussen 9 en 10 uur geen afspraken of vergaderingen gepland moeten worden. Men moet echter ook nog rekening houden met dat niet iedereen fulltime werkt, waardoor het telefonisch spreekuur niet dagelijks plaats kan vinden met de contactpersoon.

Het archiveren van rapporten en overige documenten gebeurt door de afdeling Ondersteuning en Faciliteiten. Er is daar beperkte capaciteit aanwezig, waardoor de mappen, waar alle stukken in zitten, heel dik worden. Het is niet makkelijk om later de stukken terug te zoeken als de map zo vol zit. De map wordt dan heel zwaar en de kans dat er een dossier uit de map valt, is wel aanwezig. Hierdoor is er gekeken of er misschien een alternatief is: (post)bakken in plaats van een map. Op elke bak staat aangegeven welke stukken (beginletter(s)) erin zitten. Het voordeel van postbakken is dat men de zware map niet uit de kast hoeft te tillen en ook de tabbladen niet hoeft om te slaan.

Bijlage 12 Afwijking ROF-je

De ROF-jes van februari (uiterlijk inleveren 28 februari 2006) tot en met mei (uiterlijk inleveren 31 mei 2006) zijn gecontroleerd op juistheid en volledigheid. Het is niet mogelijk om de juistheid voor 100% te controleren, omdat bepaalde hulpbronnen niet geraadpleegd konden worden: AS400 en SUWI-net. In AS400 kan de Gemeentelijke Burgeradministratie geraadpleegd worden. Hierin staat weergegeven welke personen op welk adres wonen in Son en Breugel. Op SUWI-net staat vermeld of een cliënt ingeschreven staat bij het CWI.

Bij elke vraag is gekeken of de vraag volledig ingevuld is en of het naar waarheid ingevuld is. Onder onvolledig wordt verstaan het niet invullen of het niet helemaal compleet beantwoorden van een vraag. Of een antwoord naar waarheid ingevuld is, is vaak een inschatting. Het antwoord wordt afgeleid van de overige antwoorden of van de voorgaande ROF-jes.

In de volgende paragraaf wordt er eerst algemene gegevens gegeven over het ROF-je, zoals het aantal ROF-jes gecontroleerd en het aantal vragen op een ROF-je. Daarnaast wordt afzonderlijk per vraag nog besproken wat er is opgevallen. Tot slot wordt er nog aangegeven waar niet naar gekeken is en waarom niet.

Algemene gegevens ROF-je

In de 4 maanden zijn er in totaal 568 ROF-jes geteld. Dit zijn er gemiddeld 142 ROF-jes per maand. In totaal zijn er in de 4 maanden 294 ROF-jes (51,8%) gevonden met onjuiste of onvolledige informatie.

Van de 568 ROF-jes is opgemerkt dat bij 277 ROF-jes de laatste zin op het ROF-je "ATTENTIE: dit formulier met inkt of balpen invullen en ondertekenen. Bij niet tijdige inlevering van dit formulier kan de betaling van uw uitkering worden geblokkeerd." niet te lezen is. Dit houdt in dat bij ongeveer 48,8% van de ROF-jes de waarschuwing niet te lezen is.

Vraag	Aantal keren onjuist of onvolledig
1	5
2	26
3	89
4	47
5	4
6	12
7	8
8	20
9	13
10	106
11	7
12	5
13	12
14	10
15	29

Tabel 67: aantal keren onjuist of onvolledig beantwoorde vragen

Op het ROF-je staan 15 vragen, die beantwoord moeten worden. Sommige vragen bestaan nog uit subvragen of moeten twee keer beantwoord worden, indien er sprake is van een partner. Bij elke vraag is gekeken hoe vaak het ROF-je in principe niet juist en/of volledig is ingevuld (zie Tabel 67).

De eerste vijf vragen gaan over de woonsituatie van de cliënt. Vervolgens worden er twee vragen over de persoonsgegevens gevraagd. Ook is het belangrijk om te weten of de cliënt heffingskorting ontvangt (vraag 8). Het inkomen heeft invloed op de hoogte van de uitkering. Hier gaan twee vragen over. Daarnaast worden er nog vijf vragen gesteld over het vermogen en met betrekking tot studie en werk. Per vraag is er gekeken of de vraag (on)juist of (on)volledig is ingevuld (zie Tabel 68). Het is niet

altijd mogelijk om de antwoorden op juistheid te controleren. Wel is getracht om dit zo goed mogelijk in te schatten.

Vraag 1

De cliënt heeft alleen maar recht op een uitkering van Gemeente Son en Breugel als hij woonachtig is in Son en Breugel.

Bij deze vraag is gekeken of de cliënt "ja" ingevuld heeft. Als deze vraag met "nee" beantwoord is, wordt gekeken of er een adreswijziging op het ROF-je staat. Als er niks staat en de daarop volgend ROF-je geen adreswijziging is doorgevoerd, wordt ervan uitgegaan dat de vraag onjuist is ingevuld. Als er wel een adreswijziging is doorgevoerd of de vraag helemaal niet is ingevuld, is er sprake van onvolledigheid.

Van de 568 ROF-jes is vraag 1 in totaal 3 keer onvolledig ingevuld en 2 keer onjuist. In Tabel 68 staat het percentage van het aantal afwijkingen (onjuist of onvolledig) ten opzichte van het totaal aantal ROF-jes.

Vraag	Onvolledig	Percentage	Onjuist	Percentage	Totaal	Percentage
Aantal ROF-jes					294	51,8%
1	3	0,5%	2	0,4%	5	0,9%
2	10	1,8%	16	2,8%	26	4,6%
3	6	1,1%	83	14,6%	89	15,7%
4	25	4,4%	22	3,9%	47	8,3%
5	4	0,7%	0	0,0%	4	0,7%
6	7	1,2%	5	0,9%	12	2,1%
7	4	0,7%	4	0,7%	8	1,4%
8	20	3,5%	0	0,0%	20	3,5%
9	9	1,6%	4	0,7%	13	2,3%
10	100	17,6%	6	1,1%	106	18,7%
11	6	1,1%	1	0,2%	7	1,2%
12	4	0,7%	1	0,2%	5	0,9%
13	12	2,1%	0	0,0%	12	2,1%
14	9	1,6%	1	0,2%	10	1,8%
15	25	4,4%	4	0,7%	29	5,1%

Tabel 68: afwijkingpercentage ten opzichte van het totaal aantal gecontroleerde ROF-jes

Vraag 2

Hier moet aangegeven worden of de geadresseerde en eventueel de partner en/of kind hoofdzakelijk op het opgegeven adres verblijven. Deze informatie is noodzakelijk om het recht op uitkering te bepalen, maar ook de hoogte ervan. Er wordt ervan uitgegaan dat bij de meeste cliënten het juiste antwoord "ja" is, tenzij er "nee" aangegeven wordt met een andere locatie, reden en periode. Het is ook mogelijk dat de cliënt niks invult. Er is dan sprake van onvolledigheid. Als het gegeven antwoord van de cliënt afwijkt van deze antwoorden, wordt er aangenomen dat het antwoord onjuist is.

Vraag 3

Bij deze vraag kan men zich afvragen of het gevraagde wel overeenkomt met wat men wilt weten. De vraag luidt als volgt: "Wonen er één of meerdere andere personen bij u in?" Er is hier vanuit gegaan dat "u" de geadresseerde(n) is/zijn en onder "andere" verstaan wordt "niet u". Dit houdt in dat als er sprake is inwonende kinderen, deze vraag altijd met "ja" beantwoord moet worden. Deze informatie wordt gevraagd om de hoogte van de uitkering te bepalen.

Of er inwonende kinderen zijn kan bepaald worden met AS400. Tijdens het onderzoek was het niet mogelijk om AS400 te raadplegen. Hierdoor is getracht dit in te schatten aan de hand van vraag 9. Hier wordt namelijk gevraagd naar de inkomsten van de inwonende kinderen van 18 jaar of ouder. Als hier "ja" ingevuld is, moet er bij vraag 3 ook "ja" ingevuld worden.

Ook vraag 7 kan helpen bij het bepalen of deze vraag van toepassing is of niet. Een wijziging in de gezinssamenstelling (vraag 7) kan wijzen op het intrekken van nieuwe bewoners op het opgegeven adres.

Deel 2 van vraag 3 is dat er aangegeven moet worden als er mensen bij zijn komen wonen of vertrokken. Dit houdt in dat deel 2 niet altijd ingevuld hoeft te worden als er bij deel 1 van vraag 3 "ja" ingevuld is (in de periode is er niemand bij gekomen). Maar ook is het mogelijk dat men hier wel iets invult, terwijl men bij deel 1 "nee" invult (als er mensen zijn vertrokken). Het beantwoorden van deel 2 is niet afhankelijk van het antwoord van deel 1.

Vraag 4

Deze vraag gaat over of de cliënt inwonend is. Onder inwonend wordt hier verstaan: het hoofdverblijf in een woning hebben, waar iemand anders/anderen de hoofdbewoner(s) is/zijn. Er wordt hier vanuit gegaan dat óf vraag 3 óf vraag 4 van toepassing is op de cliënt. Als er gevraagd wordt of een of meerdere personen bij "u" inwonen, wordt er vanuit gegaan dat "u" de hoofdbewoner is. Dan is vraag 4 niet van toepassing, omdat men óf de hoofdbewoner is óf een inwonend persoon is. Dat is ook andersom: een inwonend persoon is geen hoofdbewoner.

Bij deze vraag moeten de mensen, die aangegeven hebben dat ze inwonend zijn ook nog aangeven of hun inwoning schriftelijk is vastgelegd, wat er aan huur/kostgeld en dergelijke maandelijks betaald wordt en wat de relatie is tussen de hoofdbewoner en inwonend persoon, indien er sprake is van een familierelatie. In principe moet om deze vraag helemaal volledig in te vullen al deze vragen ingevuld worden op eventueel de laatste vraag (relatie met de hoofdbewoner) na. Er wordt vanuit gegaan dat dit maandelijks hetzelfde is. Dus als de ene maand wel sprake is van een familierelatie, dan is de kans vrij groot dat de situatie niet wijzigt de maand erop.

Vraag 5

Jaarlijks hebben cliënten maximaal recht op vier weken vakantie. Dit moeten ze ook opgeven op het ROF-je (vraag 5). Ook de periode van wanneer tot wanneer, de cliënt er niet is, moet doorgegeven worden. Aan de ene kant wordt deze informatie gebruikt om te controleren of de vier weken per jaar overschreden wordt. Aan de andere kant wordt er ook rekening mee gehouden dat de cliënt dan niet beschikbaar is en dat bijvoorbeeld het inleveren van een ROF-je verlaat wordt of dat men bij een huisbezoek mogelijk niemand zal aantreffen.

Het is heel moeilijk om te controleren of deze vraag onjuist ingevuld wordt, omdat er nergens geregistreerd staat wie welke persoon op vakantie gaat. Hierdoor is er bij deze vraag alleen maar gekeken of de vraag onvolledig is ingevuld.

Vraag 6

Om recht te hebben op een uitkering moet men rechtmatig in Nederland verblijven. Men verblijft rechtmatig in Nederland als men bijvoorbeeld de Nederlandse nationaliteit heeft. Andere mensen, zoals asielzoekers, kunnen ook rechtmatig in Nederland verblijven. Indien een cliënt geen Nederlandse nationaliteit heeft, moet aangegeven worden welke nationaliteit de cliënt wel heeft en tot wanneer de verblijfsvergunning geldig is.

Er wordt vanuit gegaan dat er maandelijks hier hetzelfde ingevuld moet worden (met uitzondering van de geldigheidsdatum van de verblijfsvergunning), omdat de kans vrij klein is dat de nationaliteit van een cliënt verandert. Dit wil niet zeggen dat het niet mogelijk is. Sommige mensen kunnen bijvoorbeeld door, het inburgeringexamen met een voldoende af te sluiten, een Nederlandse nationaliteit krijgen.

Vraag 7

De gezinssamenstelling kan in loop der tijd wijzigen. Dit kan invloed hebben op het recht op een uitkering en de hoogte van de uitkering. De norm is afhankelijk van of er personen zijn, waarmee de kosten in het huishouden gedeeld kan worden. Verder is ook van belang of er kinderen zijn. De kinderen kunnen invloed hebben op de toeslag bovenop de norm. Deze vraag bestaat uit twee vragen. De eerste vraag is of er een wijziging is in de gezinssamenstelling tijdens de periode waar het

ROF-je betrekking op heeft. De tweede vraag hoeft alleen beantwoord te worden als de eerste vraag met "ja" beantwoord wordt. Hier moet dan de wijziging ingevuld worden en de ingangsdatum van de wijziging.

Om te controleren of de informatie hier juist ingevuld is, kan men AS400 raadplegen. Echter, tijdens het onderzoek was het niet mogelijk om gebruik te maken van AS400. Hierdoor is getracht om op een andere manier een zo goed mogelijke inschatting te maken van of de opgegeven informatie juist is. Op het moment dat er iemand vertrekt of erbij is komen wonen, dus bijvoorbeeld bij een geboorte, is de kans vrij groot dat dit ook bij vraag 3 deel b aangegeven wordt. Hierdoor is aangenomen dat als de ingangsdatum van intrekking/verlating bij vraag 3 deel b binnen de periode valt, dat vraag 7 met "ja" beantwoord moet worden.

Vraag 8

Bij deze vraag moet ingevuld worden of de cliënt een voorlopige teruggave krijgt van de belastingdienst. Sommige heffingskortingen moeten namelijk gekort worden op de uitkering. Hierdoor moet men als men heffingskortingen ontvangt ook een bedrag invullen. Er moet dan ook een beschikking van de belastingdienst ingeleverd worden als die nog niet ingeleverd is.

Het is heel moeilijk om te bepalen of deze vraag onjuist is ingevuld, omdat er voor het onderzoek geen bronnen beschikbaar waren, die hier uitsluitsel over konden geven.

Omdat de vraag als volgt luidt: "Ontvangt u maandelijks een voorlopige teruggave van de belastingdienst?" wordt er hier heel vaak "ja" ingevuld, omdat veel cliënten een voorlopige tegemoetkoming zorgtoeslag en/of huurtoeslag ontvangen. Deze toeslag is niet van belang bij de vaststelling van de hoogte van de uitkering.

Vraag 9

Een inwonend kind kan invloed hebben op de hoogte van de uitkering. Naast het normbedrag wordt er een toeslag verstrekt aan de cliënt. De hoogte van de toeslag wordt bepaald door het inkomen van de kinderen. Er is een normbedrag (van januari 2006 tot juli 2006) was dit bedrag €600,60. Als het inkomen van het kind eronder bleef, hadden de ouders recht op 20% toeslag. Op het moment dat de norm overschreden wordt, is er sprake van toeslagverlaging: 14% in plaats van 20%.

Hierdoor moet bij vraag 9 aangegeven worden of een inwonend kind ouder dan 18 jaar inkomsten heeft en zo ja, hoeveel per maand/4 weken, naam waar de inkomsten vandaan komen en wie het ontvangt (achternaam, voorletters en geboortedatum). De norm is ingesteld om te kunnen bepalen of een inwonend kind een deel kan bijdragen in de kosten van het huishouden.

Het nadeel bij deze vraag is dat er uitdrukkelijk gevraagd wordt naar de inkomsten voor de kinderen van 18 jaar of ouder, terwijl het normbedrag ook geldt voor de kinderen onder de 18 jaar. Alleen verwacht men dat dit bedrag niet zo snel overschreden wordt. Toch is dit bij één van de cliënten in Son en Breugel voorgekomen.

Vraag 10

Vraag 10 gaat over het inkomen van de cliënt. Deze vraag is belangrijk, omdat hiermee bepaald wordt of de cliënt recht heeft op bijstand in die periode en hoe hoog dat bedrag dan is.

Deze vraag bestaat uit drie delen. De eerste vraag gaat over of de cliënt inkomsten heeft ontvangen. Deel twee gaat over of de cliënt nog inkomen tegoed heeft. Deel 1 en 2 moeten door iedereen ingevuld worden. Als minstens één van deze vragen met "ja" beantwoord wordt, moet deel 3 ook nog ingevuld worden. Hier moet men de specificaties van het inkomen geven: persoon op wie het van toepassing is, naam instantie/werkgever, periode, bedrag en inclusief/exclusief vakantietoeslag.

Vraag 11

Een stijging in het vermogen kan gevolgen hebben op het recht op uitkering.

Het was heel moeilijk om met de beschikbare hulpmiddelen te bepalen of een vraag onjuist ingevuld is. Echter, is er één keer geconstateerd dat de cliënt, zowel "ja" als "nee" heeft aangekruist.

Indien het antwoord "ja" is, moet er ook nog ingevuld worden wie het extra vermogen ontvangen heeft, waardoor het komt en hoe hoog het bedrag is.

Vraag 12 tot en met 15

Deze vragen gaan over Werk en Inkomen. De consulent kan afspraken maken met de cliënt over het volgen van een studie, vrijwilligerswerk doen, starten met werk of een eigen zaak beginnen en/of ingeschreven staan bij het CWI, om de kansen op het zelfstandig kunnen onderhouden in de eigen levensbehoeften te vergroten. Aan het antwoord van deze vragen kan gezien worden in hoeverre de cliënt zich aan de afspraken houdt.

Bij het onderzoek is onder andere naar gekeken of er een eenduidig duidelijk antwoord is (bijvoorbeeld twee kruisjes voor één vraag is onjuist).

Verder is gekeken of indien er bij één van de vragen met "ja" beantwoord is, de bijbehorende specificaties ook ingevuld zijn om de volledigheid te controleren.

Bevindingen

Opvallend is dat 51,8% van de ROF-jes teruggestuurd mocht worden op basis van onjuistheid en/of onvolledigheid. Het zijn vaak dezelfde vragen, die invloed hebben op het onjuist en/of onvolledig invullen van het ROF-je (zie Tabel 69).

Vraag	Aantal keren onjuist of onvolledig	Percentage	Percentage cumulatief
10	106	27,0%	27,0%
3	89	22,6%	49,6%
4	47	12,0%	61,6%
15	29	7,4%	69,0%
2	26	6,6%	75,6%
8	20	5,1%	80,7%
9	13	3,3%	84,0%
6	12	3,1%	87,0%
13	12	3,1%	90,1%
14	10	2,5%	92,6%
7	8	2,0%	94,7%
11	7	1,8%	96,4%
1	5	1,3%	97,7%
12	5	1,3%	99,0%
5	4	1,0%	100,0%

Tabel 69: cumulatieve percentage onjuistheid en/of onvolledigheid ROF-je

Bijlage 13 Analyse ontwerp administratie

Hier vindt u de ontwerpmogelijkheden van alle gevonden knelpunten bij de analyse van de administratie.

ROF-jes

Voor de eerste van de maand moet de administratie een ROF-je ontvangen van de cliënten, waaruit blijkt dat de cliënten nog recht hebben op een bijstand en de hoogte ervan. Deze formulieren worden door de administratie gecontroleerd op juistheid en volledigheid. Het ROF-je wordt nog veelvuldig gebruikt in Nederland. Er zijn echter ook gemeentes, die overgestapt zijn van het ROF-je naar een statusformulier (gemeente Helmond). Er zijn ook gemeentes, die een wijzigingsformulier hebben, zoals gemeente Den Haag en gemeente Helmond. Hieronder worden deze drie mogelijkheden besproken:

1. Gebruik blijven maken van de huidige ROF-jes;
2. Statusformulieren gebruiken in plaats van ROF-jes;
3. Wijzigingsformulieren gebruiken in plaats van ROF-jes.

De voor- en nadelen van het huidige ROF-je is:

- **Informatie up-to-date:** omdat men maandelijks een formulier terug krijgt, is de informatie vrij up-to-date. Er kan dan ook geen sprake zijn van dat de cliënt het is vergeten door te geven;
- **Verandering snel doorvoeren:** doordat men maandelijks een ROF-je krijgt, kan men ook vrij snel bepalen of iemand nog steeds recht heeft op een uitkering en de hoogte ervan. Men hoeft dan minder snel geld terug te vorderen en als er toch geld teruggevorderd moet worden, gaat het dan om kleine bedragen;
- **Controle kost veel tijd:** het maandelijks controleren van de ROF-jes van elke cliënt in de uitkering kost veel tijd. Vaak levert een controle ook weinig interessante informatie op: er zijn vaak maar weinig wijzigingen;
- **Veel onjuiste en onvolledig ROF-jes:** meer dan de helft van de ROF-jes wordt onjuist en/of onvolledig ingevuld. Het antwoord is wel bekend bij de gemeentelijke organisatie, maar toch moeten de ROF-jes dan teruggestuurd worden. Het maken van een termijn van orde of hersteltermijn kost tijd, maar ook het hercontroleren van het ROF-je kost nog meer tijd.

De gemeentelijke organisatie van Helmond was eerst ook begonnen met een ROF-je. Ze werken sinds 4-5 jaar met statusformulieren. Uit ervaring hebben zij aangegeven dat ze de statusformulieren als zeer prettig ervaren. Een ROF-je is namelijk tijdsintensief en levert weinig op. De voor- en nadelen van een statusformulier zijn:

- **Controle minder tijdsintensief:** doordat men op het formulier aangeeft hoe de cliënt in het systeem staat van de gemeentelijke organisatie, hoeft de cliënt alleen te controleren of het allemaal nog klopt. Op het moment dat aangegeven wordt dat alles klopt, hoeven de administratie slechts één antwoord te controleren;
- **Cliënt weet status in systeem:** op het moment dat er een foutieve invoer is gedaan in het systeem, ziet de cliënt dit. De cliënt wijst de gemeentelijke organisatie dan op de foutieve invoer;
- **Afhankelijk alertheid cliënt:** doordat de cliënt het antwoord niet hoeft aan te geven, maar alleen hoeft te controleren, is wel afhankelijk van de alertheid van de cliënt. Men moet er wel vanuit gaan dat de cliënt de statusformulier (goed) controleert.

Een wijzigingsformulier heeft de volgende voor- en nadelen:

- **Minder controles:** de formulieren hoeven pas gecontroleerd te worden als er een wijzigingsformulier binnen komt. Er moet minstens één keer per jaar een controle uitgevoerd worden;
- **Grote afhankelijkheid van de cliënt:** men moet er wel vertrouwen in hebben dat de cliënt voldoet aan de inlichtingenplicht. Als een cliënt vergeet de wijziging door te geven, kan het gevolgen hebben. Het kan voorkomen dat de cliënt teveel uitkering heeft gekregen, waardoor men geld moet terugvorderen. Doordat men dit niet meer periodiek bijhoudt, kan het om een groot bedrag gaan;

- **Status in systeem niet bekend bij cliënt:** het nadeel bij een wijzigingsformulier is dat de cliënt wel op de hoogte moet zijn van zijn status in het systeem. Anders weet men niet of de gemeentelijke organisatie op de hoogte is van de wijziging of niet.

Door de laatste nadeel, is het handig om een wijzigingsformulier te combineren met een niet-periodieke statusformulier als men kiest voor een wijzigingsformulier.

ROF-jes op alfabetische volgorde leggen

Elke administratieve medewerker heeft zijn eigen werkwijze bij het controleren van de ROF-jes. Wat alle drie de medewerkers doen is de ROF-jes op volgorde leggen, maar elk op een ander moment:

1. De ROF-jes gaan na controle in een map, die vervolgens wordt doorgegeven aan de volgende administratieve medewerker voor controle. In die map worden de ROF-jes op alfabetische volgorde gezet.
2. De ROF-jes voor aanvang van controle op volgorde leggen.

De analyse van werkwijze 1 is als volgt:

- **Bewerkingstijd besparen:** de ROF-jes, die teruggestuurd worden, hoeven niet op volgorde gelegd te worden;
- **Geen overzicht:** het is niet overzichtelijk van wie er wel en van wie er geen ROF-je binnen is gekomen;
- **Veel geblader in de ROF-jesmap:** er wordt onnodig veel gebladerd in de map. Er bestaat een kans dat er een keer een formulier uit valt.

Voor werkwijze 2 geldt:

- **Bewijsstukken opruimen makkelijker:** er komen wel eens bewijsstukken binnen, die de cliënt vergeten was bij het ROF-je te doen of te laat heeft ontvangen. Het voordeel is dat bij de tweede methode men het bewijsstuk makkelijk bij het ROF-je kan leggen;
- **Overzichtelijk:** men kan vrij snel antwoord geven of een cliënt zijn ROF-je al ingeleverd heeft;
- **Opruimen in ROF-jesmap makkelijker:** de map hoeft telkens maar bij één letter opengelegd te worden totdat de volgende letter aan de beurt is;
- **Extra bewerkingstijd:** men investeert ook tijd in de ROF-jes, die teruggestuurd worden, terwijl het overbodig is.

Hercontrole ROF-jes en administratieve verwerkingen

Momenteel worden alle ROF-jes, die door de eerste keuring komen, opnieuw gecontroleerd. De vraag is of dit wel zo verstandig is:

1. Alle ROF-jes, die door de eerste keuring komen, worden gecontroleerd;
2. Men voert alleen een hercontrole uit op de ROF-jes, waarbij men een berekening moet uitvoeren.

Er heerst namelijk het gevoel dat fouten maken niet goed is, terwijl het wel menselijk is. Daarom worden alle ROF-jes opnieuw gecontroleerd na de eerste controle. Het nadeel is dat dit veel tijd kost. Het vermoeden is ook dat men, uit de ROF-jes waar alle kruisjes goed aangekruist zijn en geen berekeningen bij zitten, geen tot weinig fouten zal vinden. Daarom is het ook een beetje zonde van de tijd om hier zoveel tijd in te steken. Om hier meer duidelijkheid over te krijgen, is het wel verstandig om eerst te kijken welke fouten er gevonden worden bij de hercontrole.

Overige aandachtspunten

Op de ROF-jes ontbreekt een invulinstructie. Het probleem is wel dat het heel moeilijk is om invulinstructies toe te voegen, omdat er twee verschillende ROF-jes uitgedraaid worden (met en zonder vakjes voor het antwoord). Het probleem is nu wel dat men niet altijd weet hoe men de informatie moet interpreteren. Als de hokjes ontbreken strepen sommige mensen het foute antwoord weg, zodat het juiste antwoord overblijft. Dit is ook de meest gebruikte methode. Een ander doet het echter andersom: het juiste antwoord wordt weggestreept, zodat het onjuiste antwoord over blijft. Dit is heel verwarrend bij controle.

Doordat het systeem GWS4all vrij nieuw is en iedereen eraan moet wennen, worden sommige taken niet altijd even efficiënt uitgevoerd. GWS4all heeft namelijk de volgende functionaliteit:

- Wanneer men in het opvraagsscherm van cliëntgegevens zit en op het scherm al gegevens van een bepaalde cliënt staat, hoeft men niet een nieuw scherm te openen om andere cliëntgegevens op te vragen. In principe hoeft men alleen maar het cliëntnummer te wijzigen;

- Het printen van de informatie in het kladblok kan gewoon via kladblok. Via bestand en print (of Ctrl p) kan er een uitdraai gemaakt worden;
- Het printen van informatie in GWS4all is ook mogelijk via GWS4all met de F6-toets.

Het is opvallend dat de stempels, die men op een beschikking zet, en de enveloppen waar de brieven in gaan, niet bij elkaar liggen. De stempels liggen aan de linkerkant van de balie en de enveloppen aan de rechterkant van de balie. Verder zitten er in de kast onder de balie verschillende folders, die niet meer up-to-date zijn en niet meer gebruikt worden. Dit geldt ook voor de informatierek bij de balie van administratie.

Bij het sturen van een termijn van orde, krijgt men in de standaardbrief een lijstje met mogelijke redenen voor het terugsturen van het ROF-je. Meestal verwijdert de administratie de standaard mogelijkheden, die in de standaardbrief staan. Het is misschien makkelijker om de administratie van tevoren een keus te laten maken welke reden in de termijn van orde moet staan, zodat men alleen de gekozen mogelijkheid ziet en voor de rest niets hoeft te verwijderen. Het is niet duidelijk of dit in GWS4all aangepast kan worden. Maar ook kan men ervoor kiezen om de standaardredenen niet te verwijderen, maar alleen het juiste antwoord aan te kruisen

Tot slot, is het misschien ook wel handig om een begeleidend briefje bij een teruggezonden bewijsstuk te doen, zodat de cliënt ook weet waarom het bewijsstuk teruggestuurd is.

Bijlage 14 Huidige ROF-je

RECHTMATIGHEIDSONDERZOEKS- FORMULIER WWB (ROF)

Inleverdatum:

De vragen op dit formulier hebben betrekking op de periode:

WOONSITUATIE

1. **Zijn de bovenstaande gegevens juist vermeld** nee ja

Zo nee, of indien u binnen 1 maand gaat verhuizen, dan hieronder de juiste gegevens vermelden.

	U zelf	Echtgeno(o)t(e)/partner
Naam		
Adres		
Postcode/woonplaats		

Ingangsdatum adreswijziging:.....

2. **Verblijft u/uw partner/inwonend kind¹ in hoofdzaak op het opgegeven adres** nee ja

Zo nee (bijvoorbeeld in verband met ziekte, detentie, vakantie ed., hieronder de gegevens vermelden)

	waar	reden	periode
U zelf/uw partner/uw kind ¹			van t/m

3. **Wonen er een of meerdere andere personen bij u in** nee ja

Indien in **deze** periode een of meerdere personen bij u is/zijn komen wonen of is/zijn vertrokken, dan hieronder de gegevens vermelden.

Naam	Geboortedatum	Familierelatie	gekomen/vertrokken	met ingang van

4. **Bent u in deze periode zelf inwonend geweest** nee ja

Zo ja: Is de inwoning schriftelijk vastgelegd? ja / nee¹. Wat betaalt u maandelijks aan (onder)huur/kostgeld e.d.:
€.....per maand. Indien er een familierelatie met de hoofdbewoner is, welke relatie is dit

5. **Gaat u binnenkort op vakantie** nee ja

Zo ja, gedurende welke periode.

PERSOONSGEGEVENS

6. **Heeft u de Nederlandse nationaliteit** nee ja

Zo nee, hieronder de gegevens vermelden:

	Nationaliteit	Verblijfsvergunning geldig tot
u zelf		
partner		

7. **Is er iets gewijzigd in uw gezinssamenstelling/situatie in deze periode** nee ja

(huwelijk, samenwoning, echtscheiding, overlijden, geboorte e.d.)

Zo ja, wat is de wijzigingmet ingang van

HEFFINGSKORTINGEN

8. **Ontvangt u maandelijks een voorlopige teruggave van de belastingdienst?** nee ja

Zo ja, het bedrag van de teruggave is : €

Heeft u de beschikking van de belastingdienst al bij ons ingeleverd? Zo nee, deze bijvoegen a.u.b.

INKOMEN**9. Heeft u een inwonend kind van 18 jaar of ouder dat inkomsten heeft** nee ja

Zo ja, hieronder de gegevens vermelden:

Achternaam	Voorletters	geboortedatum	instantie/Naam betalende Werkgever	Netto inkomsten per maand/4 wkn ¹
				€
				€

10. Heeft u of uw partner in deze periode inkomen ontvangen anders dan de WWB-uitkering nee ja
Heeft u of uw partner nog inkomen tegoed over deze periode nee ja

Indien u inkomen heeft, dan hieronder de gegevens vermelden (loon/alimentatie/uitkering/kostgeld/onderverhuur e.d.)

	Naam instantie/werkgever	Periode	netto bedrag	Incl./excl. vakantietoeslag
u zelf/ uw partner ¹		van.....t/m		inclusief/exclusief ¹
u zelf/ uw partner ¹		van.....t/m		inclusief/exclusief ¹
u zelf/ uw partner ¹		van.....t/m		inclusief/exclusief ¹
u zelf/ uw partner ¹		van.....t/m		inclusief/exclusief ¹

Bewijsstukken (loonstroken/uitkeringsspecificaties) meesturen**VERMOGEN****11. Is het vermogen van u en/of uw partner en/of uw kind(eren) jonger dan 18 jaar in deze periode toegenomen** nee ja

Bijvoorbeeld door een schenking, erfenis, verdeling van boedel, een prijs uit de loterij, etc. (Onder het vermogen valt de waarde van uw bezittingen, zoals contant geld, spaargeld, antiek, auto, aandelen obligaties, erfenis e.d.)

van	Waardoor	Bedrag
U zelf/uw partner/uw kind ¹		€

12. Bent u en/of uw partner in deze periode begonnen met een opleiding of studie nee ja u zelf Naam school/opleiding:

Met ingang van: Aantal uren per week:

 uw partner Naam school/opleiding:

Met ingang van: Aantal uren per week:

13. Bent u en/of uw partner in deze periode begonnen met vrijwilligerswerk nee ja u zelf Bij Met ingang van Aantal uren per week Onkostenvergoeding € uw partner Bij Met ingang van Aantal uren per week Onkostenvergoeding €**14. Bent u en/of uw partner in deze periode begonnen met werk in dienstbetrekking of als zelfstandige** nee ja u zelf Bij Met ingang van uw partner Bij Met ingang van**15. Staat u en/of uw partner ingeschreven bij het Centrum voor Werk en Inkomen** n.v.t. nee ja u zelf de inschrijving is geldig tot uw partner de inschrijving is geldig totIndien datum inschrijving gewijzigd is dient u een kopie hiervan samen met het ROF in te leveren**Verklaring en ondertekening:**

Ik heb dit formulier geheel naar waarheid ingevuld zodat de gemeente kan vaststellen of ik recht heb op bijstand. Ik heb niets verzwegen. Ik weet dat het onjuist invullen van dit formulier strafbaar is. Het onjuist of onvolledig invullen van dit formulier kan leiden tot het geheel of gedeeltelijk weigeren van de uitkering. Ten onrechte verstrekte uitkering wordt teruggevorderd. Het niet op tijd, onjuist of niet verstrekken van gegevens kan daarnaast leiden tot een maatregel of strafvervolgning. Ik verklaar ermee bekend te zijn dat mijn gegevens door de gemeente op juistheid en volledigheid worden gecontroleerd bij andere instanties en personen op grond van de algemene bijstandswet en dat de verstrekte gegevens worden opgenomen in een persoonsregistratie. Ik weet dat wijzigingen, die het recht op uitkering kunnen beïnvloeden, onmiddellijk moeten worden doorgegeven aan de gemeente, onder overlegging van bewijsstukken.

Plaats..... datum.....

Uw handtekening

Handtekening echtgenoot/partner

ATTENTIE: dit formulier volledig met inkt of balpen invullen en ondertekenen.
Bij niet tijdige inlevering van dit formulier kan de betaling van uw uitkering worden geblokkeerd.

Bijlage 15 Status- en wijzigingsformulier

GEGEVENSVERKLARING

Regeling: Wet Werk en Bijstand
Periode: januari 2007

INLEVEREXEMPLAAR

Inleverdatum: 1 februari 2007

Dhr. A. AA en mevr. B. AA
AAAAAAAAAA 1
5691 AA Son

Dossier	Periode	Omschrijving	Bedrag
1111	200612	Norm gehuwden beiden 21-64	€ 1207,91
		Toeslag	€ 0,00
		Inhoudingen huur Domein	€ 200,00
		Restant bedrag	€ 1007,91

Controleer de gegevens op de voor- en achterkant van het eerste vel. Aan de rechterkant hoeft u alleen de wijzigingen te vermelden, als de afgedrukte gegevens niet kloppen. Ga daarna verder met de vragen op het tweede vel.

PERSOONSgegevens EN WOONSITUATIE

Uzelf

Naam: A. AA
Cliëntnummer: 111
Geboortedatum: 1 januari 1965 **Wijzigingen** **met ingang van**
Nationaliteit: Nederlands
Verblijfsvergunning geldig t/m: niet van toepassing

Uw partner

Naam: B. AA
Cliëntnummer: 222
Geboortedatum: 1 februari 1965
Nationaliteit: Nederlands
Verblijfsvergunning geldig t/m: niet van toepassing

Adres: AAAAAAAAAA 1
Postcode en woonplaats: 5691 AA Son
Telefoonnummer: 0499 123456
Gezinssamenstelling: samenwonend
Woonsituatie: hoofdbewoner

KINDEREN

Aantal inwonende kinderen		2	
Naam kind	Geboortedatum	Wijziging naam kind	Wijziging geboortedatum
C. AA	1-1-85		
D. AA	1-1-91		

HEFFINGSKORTING

Soort heffingskorting:
Bedrag:

niet van toepassing
niet van toepassing

Wijzigingen

(kopie bewijsstuk meesturen)

.....
.....

OPLEIDING*Uzelf*

Opleiding:
Startdatum:
Opleiding aantal uur per week:
Einddatum:

ROC opleiding
12 januari 2007
12 uur/week
niet van toepassing

Wijzigingen

.....
.....
.....
.....

Uw partner

Opleiding:
Startdatum:
Opleiding aantal uur per week:
Einddatum opleiding:

niet van toepassing
niet van toepassing
niet van toepassing
niet van toepassing

.....
.....
.....
.....

WERK*Uzelf*

Naam werkgever/zelfstandig:
Met ingang van werk/zelfstandig:
Einddatum werk/zelfstandig:

niet van toepassing
niet van toepassing
niet van toepassing

Wijzigingen

.....
.....
.....

Uw partner

Naam werkgever/zelfstandig:
Met ingang van werk/zelfstandig:
Einddatum werk/zelfstandig:

niet van toepassing
niet van toepassing
niet van toepassing

.....
.....
.....

CWI*Uzelf*

CWI-inschrijving geldig t/m:

1 maart 2007

Wijzigingen

(kopie bewijsstuk meesturen)

.....

Uw partner

CWI inschrijving geldig t/m:

niet van toepassing

.....

1. Is minstens één van de volgende vragen (vraag 2 tot en met 8) op u van toepassing? ja/nee

Indien ja, ga verder met vraag 2. Indien nee, ga naar verklaring en ondertekening.

2. Verblijft u/uw partner/uw kind(eren) jonger dan 18 jaar in hoofdzaak op het gegeven adres? ja/nee

Indien nee (bijvoorbeeld in verband met ziekte, detentie, etc.), hieronder de gegevens vermelden:

Naam	Locatie	Reden	Periode
			van t/m

3. Zijn er in deze periode één of meer mensen bij u komen wonen of vertrokken? ja/nee

Indien ja, hieronder de gegevens vermelden:

Naam	Geboortedatum	(Familie)relatie	Gekomen/vertrokken ¹	Met ingang van
			gekomen/vertrokken	
			gekomen/vertrokken	

4. Gaat u binnenkort op vakantie? ja/nee

Zo ja, hier de periode aangeven: van tot en met

5. Heeft u een inwonend kind met inkomsten? ja/nee

Zo ja, hieronder de gegevens vermelden:

Naam	Geboortedatum	Naam instantie/ werkgever	Netto bedrag	Periode ¹
			€	per maand/4 wkn
			€	per maand/4 wkn

Kopie bewijsstukken (loonstroken/uitkeringsspecificaties) meesturen

6. Heeft u of uw partner in deze periode inkomen ontvangen anders dan de WWB-uitkering of heeft u nog inkomen tegoed over deze periode? ja/nee

Indien ja, hieronder de gegevens vermelden:

Naam instantie/werkgever	Periode	Netto bedrag	Vakantietoeslag ¹	ontvangen/tegoed ¹
	van t/m	€	inclusief/exclusief	ontvangen/tegoed
	van t/m	€	inclusief/exclusief	ontvangen/tegoed
	van t/m	€	inclusief/exclusief	ontvangen/tegoed
	van t/m	€	inclusief/exclusief	ontvangen/tegoed

Kopie bewijsstukken (loonstroken/uitkeringsspecificaties) meesturen

7. Is het vermogen van u en/of uw partner en/of uw kind(eren) jonger dan 18 jaar in deze periode toegenomen? ja/nee

Bijvoorbeeld door een schenking, erfenis, verdeling van boedel, een prijs uit de loterij, etc.

Indien daardoor uw vermogen is toegenomen, hieronder de gegevens vermelden

Naam	Waardoor	Bedrag
		€

¹ Doorhalen wat niet van toepassing is

8. Heeft u in deze periode vrijwilligerswerk gedaan?

ja/nee

Indien ja, hieronder de gegevens invullen:

Vrijwilligerswerk 1

uzelf

uw partner

Naam instantie:
Met ingang van:
Aantal uren per week:
Onkostenvergoeding:
Einddatum:

Vrijwilligerswerk 2

uzelf

uw partner

Naam instantie:
Met ingang van:
Aantal uren per week:
Onkostenvergoeding:
Einddatum:

Vrijwilligerswerk 3

uzelf

uw partner

Naam instantie:
Met ingang van:
Aantal uren per week:
Onkostenvergoeding:
Einddatum:

Verklaring en ondertekening:

Ik heb dit formulier geheel naar waarheid ingevuld, zodat de gemeente kan vaststellen of ik recht heb op bijstand. Ik heb niets verzwegen. Ik weet dat het onjuist invullen van dit formulier strafbaar is. Het onjuist of onvolledig invullen van dit formulier kan leiden tot het geheel of gedeeltelijk weigeren van de uitkering. Ten onrechte verstrekte uitkering wordt teruggevorderd. Bij niet tijdige inlevering van dit formulier kan de betaling van uw uitkering worden geblokkeerd. Het niet op tijd, onjuist of niet verstrekken van gegevens kan daarnaast leiden tot een verlaging van de uitkering of strafvervolgning. Ik verklaar ermee bekend te zijn dat mijn gegevens door de gemeente op juistheid en volledigheid worden gecontroleerd bij andere instanties en personen op grond van wet werk en bijstand en dat de verstrekte gegevens worden opgenomen in een persoonsregistratie. Ik weet dat wijzigingen, die het recht op uitkering kunnen beïnvloeden, onmiddellijk moeten worden doorgegeven aan de gemeente, onder overlegging van bewijsstukken.

Plaats:

datum:

Uw handtekening

Handtekening echtgenoot/partner

Bijlage 16 Introductiebrief

Uw brief van	Uw kenmerk	Ons kenmerk	Datum	Verzonden
Onderwerp		Behandeld door		Bijlage(n)

Geachte heer/mevrouw,

Maandelijks hebben wij u een rechtmatigheidsonderzoeksformulier (ROF) toegestuurd, die uiterlijk de 1^e werkdag van de maand ingeleverd moest worden. Dit formulier komt per ... te vervallen.

Vanaf ... worden de ROF-jes vervangen door een gegevensverklaring. Hierop staan uw gegevens vermeld, zoals die binnen de bestanden van afdeling Werk en Samenleving bekend zijn. Het is de bedoeling dat u controleert of deze gegevens nog juist zijn en of er aanvullende informatie ontbreekt, die bepalend kunnen zijn voor uw recht op uitkering en/of de hoogte ervan. Wijzigingen en aanvullende informatie kunt u op het formulier aangeven.

De toegezonden gegevensverklaring is een inleverexemplaar. Dit houdt in dat u het formulier elke keer de 1^{ste} werkdag van de maand in moet leveren. Ook als uw gegevens niet wijzigen en u geen aanvullende informatie heeft, moet u uw formulier ondertekend bij ons inleveren. Het formulier wordt gebruikt om uw recht op uitkering en de hoogte ervan te bepalen.

Hierbij ingesloten ontvangt u uw gegevensverklaring met de daarbij horende invulinstructies. Indien u nog vragen heeft, kunt u uw vraag stellen aan de medewerkers van Dienstverlening Publiek, loket Werk en Samenleving.

Wij hopen u zo voldoende geïnformeerd te hebben.

Hoogachtend,
Burgemeester en wethouders van Son en Breugel,
namens dezen,

Bijlage 17 Invulinstructies

Op de gegevensverklaring (inleverexemplaar) staan naast de gegevens, zoals u als cliënt bij ons systeem bekend bent, nog 8 vragen. U kunt antwoord op de vraag geven door het juiste antwoord te omcirkelen (en het onjuiste antwoord door te strepen) of op de aangegeven plekken het antwoord te vermelden. Het formulier dient met inkt of balpen ingevuld te worden.

STAPPENPLAN

1. Controleer voordat u de vragen beantwoordt, eerst of uw status op het formulier klopt. Aan de rechterkant van de status kunt u de wijzigingen doorgeven. U hoeft aan de rechterkant alleen maar iets in te vullen als uw status onjuist of gewijzigd is. Als de afgedrukte status klopt, kunt u verder gaan met vraag 1. Hieronder staat een voorbeeld van hoe u de status kunt wijzigen.

VOORBEELD:

Uw partner is onlangs bij het CWI geweest voor een nieuw bewijs van inschrijving. De inschrijving is geldig tot 1-1-2008. Uw CWI-inschrijving is nog geldig. De status dient als volgt gewijzigd te worden:

STATUS- EN WIJZIGINGSFORMULIER

CWI

Uzelf

CWI-inschrijving geldig t/m: 1 maart 2007

Uw partner

CWI inschrijving geldig t/m: 1 januari 2007

Wijzigingen

(kopie bewijsstuk meesturen)

.....

1 januari 2008.....

LET OP! Bij een gewijzigde CWI-geldigheidsdatum moet u een kopie van het bewijsstuk toevoegen aan het statusformulier.

2. Lees vraag 1 tot en met 8 eerst door, voordat u de vragen gaat beantwoorden. Vraag 1 dient door iedereen ingevuld te worden. Indien voor u geldt dat vraag 2 tot en met 9 op u niet van toepassing is, hoeft u vraag 2 tot en met 8 niet te beantwoorden. Omcirkel het antwoord "nee" en streep antwoord "ja" door. Ga daarna direct door naar "Verklaring en ondertekening" Vul onderaan de plaats en datum in en onderteken het statusformulier. Indien minstens één van de vragen (vraag 2 tot en met 8) wel op u van toepassing is, moet u de overige vragen ook beantwoorden. Hieronder staat een voorbeeld.

VOORBEELD:

U ontvangt inkomsten uit arbeid. Vraag 1 dient u als volgt te beantwoorden:

9. Is minstens één van de volgende vragen (vraag 2 tot en met 8) op u van toepassing?

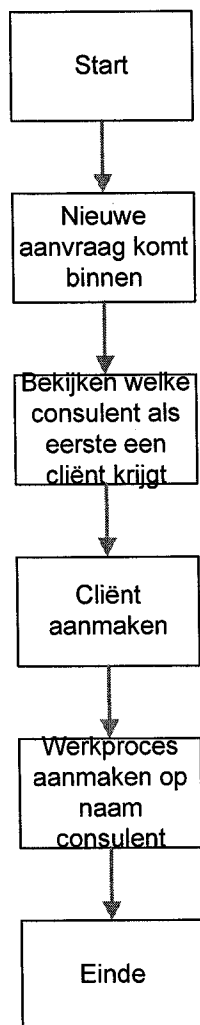
ja / nee

Indien ja, ga verder met vraag 2. Indien nee, ga naar verklaring en ondertekening.

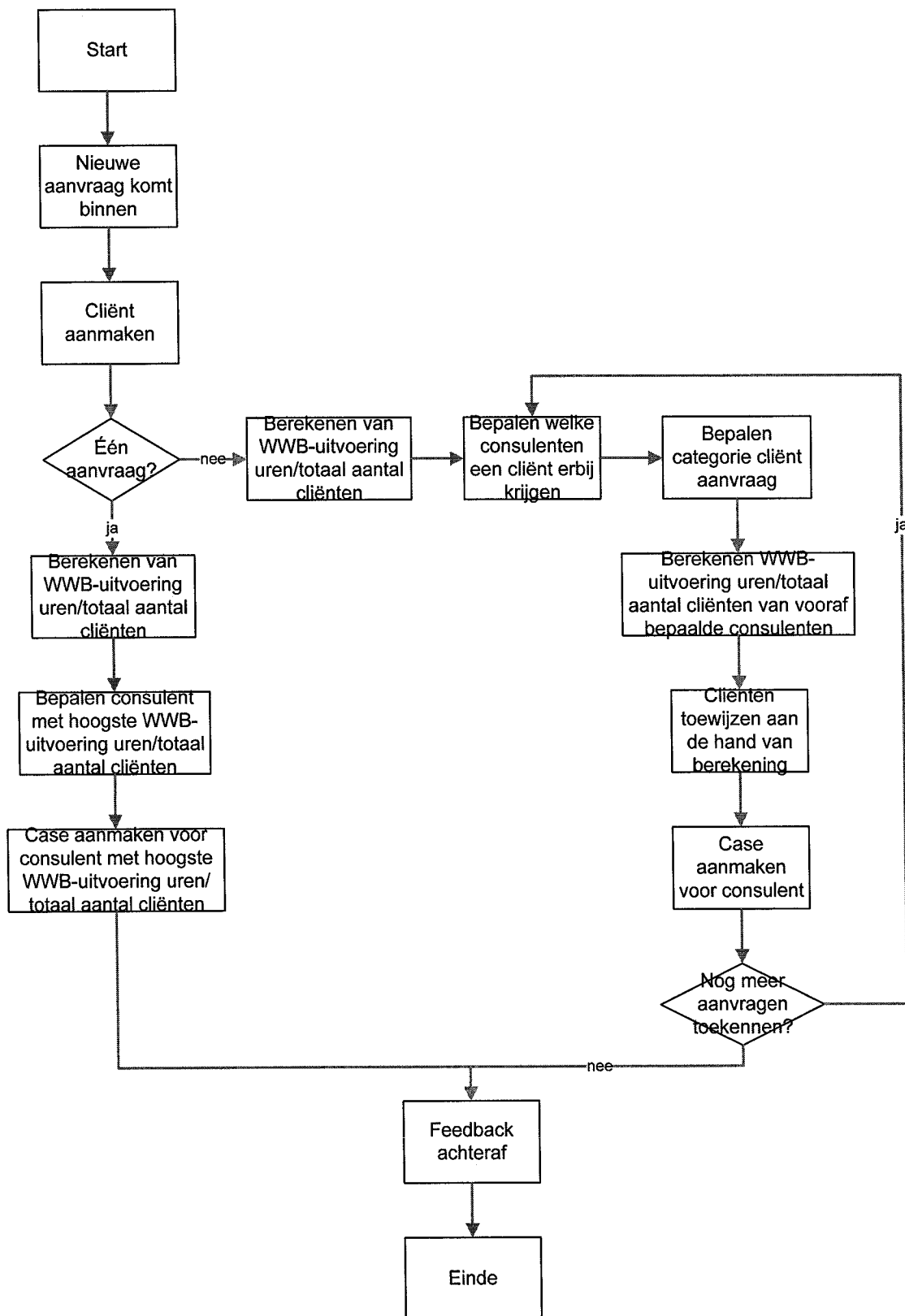
Nu moet u dus vraag 2 tot en met 8 allemaal beantwoorden.

3. Voordat u het statusformulier inlevert, moet u eerst controleren of alle vragen juist en volledig ingevuld zijn. Controleer of u de verklaring ondertekend heeft. De gegevensverklaring (inleverexemplaar) dient u vervolgens de eerste werkdag van de maand in te leveren.

Bijlage 18 Toewijzen van cliënten: oud en nieuw procesmodel



Figuur 22: cliënt een casemanager toewijzen oude stijl



Figuur 23: cliënt een casemanager toewijzen nieuwe stijl

Bijlage 19 Taakverantwoordelijke werkwijze toekennen casemanager aan nieuwe cliënt

Taak	CWI	Administratie
Nieuwe aanvraag komt binnen	X	
Bekijken welke consulent als eerste een cliënt krijgt		X
Cliënt aanmaken		X
Werkproces aanmaken op naam consulent		X

Tabel 70: rollen bij toewijzen van casemanager aan nieuwe cliënt oude werkwijze

Taak	CWI	Afdeling W&S	
		Consulent	Administratie
Nieuwe aanvraag komt binnen	X		
Klant aanmaken			X
Berekenen van WWB-uitvoering uren/totaal aantal cliënten			X
Bepalen welke consulent een cliënt erbij krijgt			X
Bepalen categorie cliënt aanvraag			X
Berekenen WWB-uitvoering uren/totaal aantal cliënten van vooraf bepaalde consulenten			X
Cliënten toewijzen aan de hand van berekening			X
Case aanmaken voor consulent			X
Bepalen consulent met hoogste WWB-uitvoering uren/totaal aantal cliënten			X
Case aanmaken voor consulent met hoogste WWB-uitvoering uren/totaal aantal cliënten			X
Feedback achteraf		X	

Tabel 71: rollen bij toewijzen van casemanager aan nieuwe cliënt nieuwe werkwijze