

UITVOERINGSTHERMOMETER WWB DEN HAAG



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

UITVOERINGSTHERMOMETER WWB
DEN HAAG

- eindrapport -

Auteurs:
Drs. A. Berkhout
Drs. M. Groenewoud
Drs. G.H.J. Homburg
Drs. L. Mallee
Drs. R.C. van Waveren

Regioplan Beleidsonderzoek
Nieuwezijds Voorburgwal 35
1012 RD Amsterdam
Tel.: +31 (0)20 – 531 53 15
Fax : +31 (0)20 – 626 51 99

Amsterdam, oktober 2012
Publicatienr. 2309

© 2012 RegioPlan, in opdracht van de gemeente Den Haag

Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van RegioPlan.

RegioPlan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

INHOUDSOPGAVE

1	Bestuurlijke samenvatting en conclusies	1
2	Inleiding: maatregelenpakket WWB Den Haag	7
2.1	Aanleiding en achtergrond	7
2.2	Het PwC-rapport en de bestuurlijke reactie	7
2.3	Het maatregelenpakket.....	8
2.4	Onderzoeksopdracht en onderzoeksvragen.....	9
2.5	Onderzoeksaanpak.....	10
2.6	Leeswijzer	11
3	De uitvoering: bevindingen per maatregel	13
3.1	Inleiding.....	13
3.2	Pilot vier weken wachttijd.....	13
3.3	Introductieweek.....	15
3.4	Direct aan het Werk	16
3.5	Haags Werkbedrijf.....	19
3.6	Werkgeversservicepunt	20
3.7	Klant op Koers.....	22
3.8	Taalplein.....	23
3.9	Maatregelenproces	25
3.10	Parttime werk	27
3.11	Invordering	28
3.12	Bijzonder onderzoek	30
3.13	Het totaalpakket	32
4	Sturing op het totaalpakket	35
4.1	Organisatie	35
4.2	De sturing.....	36
4.3	Sturingsinformatie	37
4.4	Beoordeling van de sturing	38
5	Resultaten en effecten	41
5.1	Inleiding.....	41
5.2	Bestandsontwikkeling in G4-verband.....	42
5.3	Maatregelen voor beperking van de instroom	44
5.4	Maatregelen voor het vergroten van de instroom.....	45
5.5	Maatregelen voor kostenbeperking.....	49

6	De effectiviteit van de maatregelen	53
6.1	Inleiding.....	53
6.2	Pilot vier weken wachttijd.....	53
6.3	Introductieweek.....	54
6.4	Direct aan het Werk	56
6.5	Haags Werkbedrijf (HWB).....	58
6.6	Werkgeversservicepunt	59
6.7	Klant op Koers.....	61
6.8	Taalplein.....	62
6.9	Maatregelenproces	63
6.10	Parttime werk	64
6.11	Invordering	65
6.12	Bijzonder onderzoek	66
Bijlagen	69
Bijlage 1	Methodologische verantwoording	71
Bijlage 2	Uitstroomtabellen	83
Bijlage 3	Overzicht respondenten.....	89

1 BESTUURLIJKE SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Naar aanleiding van grote tekorten bij de bijstandsverlening heeft de gemeente Den Haag een pakket aanvullende maatregelen getroffen gericht op beperking van de instroom in de bijstand, bevordering van de uitstroom en vermindering van de gemiddelde kosten per bijstandsontvanger. Om objectief te beoordelen of de gemeente maximaal inzet op de benodigde kostenreductie is Regioplan Beleidsonderzoek gevraagd om onderzoek te doen naar de uitvoering van de maatregelen in de praktijk en naar de effectiviteit ervan. In deze rapportage wordt verslag gedaan van dit onderzoek. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode juli tot en met september 2012 en bestond uit interviews met projectleiders en uitvoerders van de maatregelen en een bestandsanalyse.

Figuur 1.1 geeft een overzicht van de implementatie, (tussentijdse) resultaten en effecten van de afzonderlijke maatregelen.

Figuur 1.1 Resultatenoverzicht

	Maatregel	Implementatie	Doelrealisatie tussentijds	Effectanalyse	Eindoordel
Bestandsreductie	Pilot wachttijd	alleen pilot	geen doelen, wel effecten	niet vast te stellen	positief effect
	Introductieweek	ja	doelen ruim gerealiseerd	aanzienlijk effect	positief
Uitstroombetereiding	Direct aan het Werk	in ontwikkeling	realisatie ruim onder doelen	effect op instroom; dalend effect op uitstroomkans	instroom: positief uitstroom: onzeker
	HWB	ja	geen instroomdoel, onduidelijk uitstroomdoel	instroom: duidelijk effect, geen verandering uitstroom	instroom: positief uitstroom: onzeker
	WGS	ja	realisatie ruim onder doelen	geen verandering	onzeker
	Klant op Koers	ja	doelen worden gerealiseerd	geen effect op directe uitstroom	uitstroom: geen effect naar trajecten: positief
	Taalplein	ja	uitstroomdoel net gehaald	kleine vergroting uitstroomkans	onzeker
Kostenbeheersing	Maatregelproces	ja	doelen ruim gerealiseerd	zichtbaar uitstroomeffect	positief
	Parttime werk	nee	doelen gerealiseerd	bedrag en aantal personen gestegen	positief
	Invordering	ja	doel net niet gehaald	niet vast te stellen	onzeker
	Bijzonder onderzoek	ja	doelen worden niet gehaald	aantal onderzoeken gestegen, % fraude gelijk	onzeker

Het onderzoek leidt tot de volgende bevindingen en conclusies:

1. We stellen vast dat bij de uitvoerders van alle maatregelen de focus sterk gericht is op bestandsreductie en/of kostenreductie.

2. Het meest opvallend is het succes dat de gemeente Den Haag realiseert met de instroombeperking. Deze is veel groter dan in de andere G4-gemeenten. De preventiequote is het afgelopen jaar sterk gestegen. Wij concluderen dat de maatregelen voor instroombeperking effectief zijn. Het gaat hierbij om de introductieweek, Direct aan het Werk en de buurtserviceteams van het Haags Werkbedrijf. Voor de vier weken wachttijd hebben we geen eigen analyse kunnen uitvoeren, maar de evaluatie door de dienst wijst op positieve effecten.
3. De maatregelen voor kostenbeperking laten een wisselend beeld zien. Voor het maatregelenbeleid wordt de beoogde kostenreductie zeer ruim gehaald, bij parttime werk wordt de doelstelling ook gehaald. Bij invordering en bijzonder onderzoek worden de doelen vooralsnog niet gehaald. Samengenomen wordt de doelstelling voor kostenreductie gehaald.
4. We stellen vast dat het striktere maatregelenbeleid effectief is. Het aantal opgelegde maatregelen is sterk gestegen. Dit succes draagt in belangrijke mate bij aan de kostenreductie. Daarnaast zien we dat het opleggen van maatregelen ook effect heeft op de uitstroom. Door de organisatie heen is een grotere nadruk op wederkerigheid merkbaar, en dus ook op de plichten van klanten om waar mogelijk actief aan re-integratie te werken. Klanten worden vaker aangesproken op het niet (voldoende) nakomen van afspraken. Dit heeft enerzijds betrekking op de nieuwe instroom via de introductieweek, Direct aan het Werk en het Haags Werkbedrijf en anderzijds op het zittend bestand via het Taalplein en Klant op Koers.
5. We zien ook positieve resultaten bij parttime werk: de verrekende bedragen per klant en het aantal klanten dat parttime werkt zijn duidelijk toegenomen. Dit is opmerkelijk, omdat een belangrijk onderdeel van de maatregel, de snellere en betere verwerking van inkomensgegevens, nog niet is geïmplementeerd. Het is tevens opmerkelijk, omdat uit eerder onderzoek is gebleken dat verhoging van de besparingen uit parttime werk moeizaam is.
6. De maatregelen voor uitstroombeperking zijn niet over de hele linie effectief. In Den Haag is in vergelijking met de andere G4-gemeenten een relatief grote daling van de uitstroom zichtbaar. Het is aannemelijk dat deze lage uitstroom deels samenhangt met de lage instroom. Het zijn immers waarschijnlijk met name de mensen met relatief goede kansen op werk die niet instromen. Daardoor zijn er relatief weinig klanten in de uitkering die (zeer) snel kunnen uitstromen.
7. Het effect van de hoge instroompreventie op de uitstroom doet zich met name voor bij Direct aan het Werk: de uitstroomresultaten van DAHW laten in het eerste kwartaal van 2012 een dalende trend zien. We stellen vast dat de aanbevelingen van PwC met betrekking tot Direct aan het

Werk zijn uitgevoerd, dat de taakafbakening en samenwerking tussen DAHW-consulenten, het sollicitatiecentrum en het bemiddelingsteam sterk zijn verbeterd. Ook zien we dat er gewerkt wordt aan een cultuurverandering en meer focus op snelle uitstroom om de uitstroomresultaten verder te verbeteren.

8. Verder is het ook aannemelijk dat de tegenvallende uitstroomresultaten voor een deel het gevolg van de relatief ongunstige arbeidsmarktsituatie in Den Haag zijn. Hiermee hebben alle maatregelen ter bevordering van de uitstroom te maken.
9. Twee maatregelen zijn primair gericht op uitstroom op de wat langere termijn: het Taalplein en Klant op Koers. De uitstroompercentages vanuit deze voorzieningen zijn dan ook veel lager dan de voorzieningen die op directe uitstroom zijn gericht zoals DAHW en het WGS. Opvallend is dat Klant op Koers in vergelijking met een controlegroep geen effect heeft op de directe uitstroom binnen drie maanden (tot het einde van de onderzoeksperiode). Klant op Koers slaagt er wel in om veel klanten uit het zittend bestand te plaatsen op trajecten naar werk. Voor uitspraken over het langetermijneffect van het Taalplein en Klant op Koers op de uitstroom is het nu nog te vroeg.
10. In het algemeen stellen we vast dat de meeste maatregelen volledig zijn geïmplementeerd. Er zijn twee uitzonderingen, namelijk Direct aan het Werk, waaraan nog steeds ontwikkeld wordt (conform de aanbeveling van PwC), en de maatregel parttime werk, waar wel aan cultuurverandering is gewerkt, maar waar systeemveranderingen nog niet zijn doorgevoerd. Daarnaast worden er bij de afdeling bijzonder onderzoek nog nieuwe veranderingen doorgevoerd.
11. Zoals gezegd lijkt de effectiviteit van maatregelen voor uitstroombevordering niet hoog. Dit is niet specifiek voor Den Haag. Verhoging van de effectiviteit is niet eenvoudig. Het lijkt zinvol om sterker in te zetten op de meest kansrijke maatregelen: instroombeperking via de Introductieweek en de wachttijd, uitstroombevordering voor de meest kansrijke klanten (Direct aan het Werk), verhoging van de verrekening bij parttime werk en kostenreductie als gevolg van bijzonder onderzoek. Het is opvallend dat juist bij deze onderdelen de implementatie nog niet volledig is. Versnelling van de implementatie kan helpen om doelen te halen.
12. De Introductieweek is een van de meest effectieve onderdelen van het beleid. Aandachtspunt hierbij is de vrij grote groep volwassenen die de introductieweek niet hoeven te volgen. De systematiek zal in 2013 in een gewijzigde vorm terugkomen in een nieuwe werkwijze bij de aanmelding. Het behoud van de belangrijkste bestanddelen is belangrijk om de preventieve werking op niveau te houden.

13. Er is voorzien in een structuur voor sturing en sturingsinformatie, waarmee de resultaten van het maatregelenpakket worden gevolgd en het beleid kan worden bijgestuurd. De doorvertaling van (sub) doelen na de wijziging van de hoofddoelstelling heeft voor onduidelijkheid in de organisatie gezorgd. De portfolio bevat al veel informatie over de resultaten van de verschillende maatregelen. Er zijn in het afgelopen half jaar al een aantal verbeteringen doorgevoerd. Met name de resultaten van invordering en bijzonder onderzoek zijn in de portfolio nog moeilijk te volgen.
14. Hoewel sturing op doelen en targets in de uitvoering belangrijker is geworden, wordt sturingsinformatie uit de portfolio niet overal in de organisatie actief gebruikt. Alle projectleiders gebruiken eigen, meer gedetailleerde en meer actuele sturingsinformatie. De tweedeling in de informatiehuishouding en discussies over resultaten zijn daarom nog geen verleden tijd.
15. Gebleken is dat alle respondenten zich kunnen vinden in de aanpassing van de hoofddoelstellingen als gevolg van de genoemde, gewijzigde omstandigheden. Als achtergrond daarvoor gaven zij aan het financiële tekort over 2011 vooral te zien als een uiting van het niet goed functioneren van de budgetteringsystematiek. Zij wijten het niet of althans veel minder aan beperkingen in de effectiviteit en efficiency van het door de dienst gevoerde beleid. Aanpassing van doelen als gevolg van veranderende budgettaire omstandigheden – en niet door veranderende ervaringen met betrekking tot optimalisering van in- en uitstroom – leidt tot een verminderde betekenis van doelen als inhoudelijk sturingsinstrument.

Op basis van de bovenstaande conclusies komen wij tot de volgende aanbevelingen:

- A. Net zoals PwC eerder deed bevelen wij de gemeente Den Haag aan om focus te richten op de meest kansrijke onderdelen van het maatregelenpakket. Dat betekent: handhaaf het succes van de instroombeperking en het strikte maatregelenbeleid, zorg ervoor dat Direct aan het Werk en de maatregel parttime werk zo spoedig mogelijk volledig worden geïmplementeerd en verricht meer inspanningen om de doelstellingen van invordering en bijzonder onderzoek te realiseren.

Mogelijk is er wat betreft de instroombeperking nog winst te behalen door:

- te onderzoeken of personen die de introductieweek *niet* volgen (dat is een aanzienlijke groep), gemakkelijker worden toegelaten tot de WWB dan personen die de introductieweek wel volgen;
- te onderzoeken waarom nieuwe klanten pas na gemiddeld twintig dagen bij DahW starten.

- B. Investeer in het monitoren van de effectiviteit van het uitstroombesleid. Nu vallen de resultaten van het uitstroombesleid tegen en is de effectiviteit van

sommige maatregelen nog niet meetbaar. Uit onderzoek is bekend dat de effectiviteit van re-integratie kleiner wordt naar mate de conjunctuur beter is. Met andere woorden, de toegevoegde waarde van re-integratie is groter als mensen minder goed op eigen kracht werk kunnen vinden. Door systematisch de effectiviteit van het beleid te volgen, kan er een leerproces op gang komen, kunnen er keuzes gemaakt worden voor de meest effectieve instrumenten en kan hierdoor op termijn de effectiviteit vergroot worden. Dit komt zeker in tijden van krimpende re-integratiebudgetten goed van pas.

Mogelijk is er wat betreft de uitstroombesluit winst te behalen:

- door het re-integratiebeleid beter te laten aansluiten op de vacatures die het WGS acquireert aangezien er nu regelmatig te weinig geschikte kandidaten beschikbaar zijn voor de vacatures en projecten.
- door zo veel mogelijk te voorkomen dat klanten bij doorverwijzing van de ene naar de andere voorziening (tijdelijk) uit beeld verdwijnen. Het gaat onder meer om de overgangen van introductieweek naar DAHW en Startbaan, van Taalplein naar Startbaan en van KoK naar Startbaan.

C. Een deel van de maatregelen heeft grote consequenties voor de werkwijze van medewerkers, de samenwerking tussen afdelingen en de klantbejegening. Draagvlak onder de medewerkers is daarom van groot belang om de huidige successen vast te houden en nieuwe successen te boeken. Als gevolg van de grote financiële problemen is de gemeente Den Haag er in geslaagd om in korte tijd draagvlak te creëren voor ingrijpende aanpassingen in de uitvoering van het beleid. Houd er rekening mee dat het draagvlak kan afbrokkelen doordat de financiële nood inmiddels minder groot is. Het gaat om:

- draagvlak voor het strikte maatregelenbeleid;
- draagvlak bij de afdelingen die moeten zorgen voor meer parttimers;
- draagvlak voor doorverwijzing naar het HWB;
- de focus op snelle uitstroom in DAHW;
- draagvlak voor de werkwijze van de KoK-dagen.

D. Ga bij de aansturing van de organisatie uit van doelstellingen die realistisch en meetbaar zijn. In plaats van doelstellingen die zijn afgeleid van de budgettaire ruimte, is het voor de effectiviteit van de sturing beter doelstellingen te gebruiken die zijn gebaseerd op haalbaarheid.

- Natuurlijk is het niet altijd mogelijk om bij nieuwe instrumenten vooraf te weten wat haalbaar is, maar naar verloop van tijd moet het mogelijk zijn om op basis van ervaringen realistische doelstellingen te formuleren. Dit betekent overigens ook dat instrumenten een kans moeten krijgen zich te ontwikkelen en er voldoende tijd moet zijn om de resultaten te kunnen beoordelen.
- Daarnaast moeten de doelstellingen ook meetbaar zijn en de realisatie ook bijgehouden worden. Doelstellingen waarvan wordt gezegd dat

deze niet meetbaar zijn (bijv. uitstroom naar aanleiding van het opleggen van maatregelen en de preventieve werking van het HWB) of die niet gemeten worden (inzet sollicitatiecentrum en bemiddelingsteam) hebben slechts beperkte waarde bij sturing.

- De evaluatie van de doelrealisatie moet vervolgens gericht zijn om leren, niet op afrekenen. Dit lijkt overigens in Den Haag al de praktijk.
 - Tot slot moeten de doelstellingen voor iedereen in de organisatie bekend zijn. Eventuele aanpassingen van (sub)doelstellingen, moeten goed worden doorgerekend naar de andere (sub)doelstellingen en vervolgens goed worden gecommuniceerd door de organisatie.
- E. De verdere ontwikkeling van de portfolio moet ons inziens in nauwe samenspraak met de projectleiders van de verschillende maatregelen gebeuren. De administraties die de projectleiders zelf bijhouden zijn nuttig voor de dagelijkse sturing en kunnen niet vervangen worden door een centraal systeem gebaseerd op Socrates en Raak. Uitgangspunt bij de verdere ontwikkeling van de portfolio moet zijn dat de realisatie van alle doelstellingen per maatregel in de portfolio te volgen is. Een ander aandachtspunt is het verkleinen van de verschillen tussen eigen administraties en de portfolio als gevolg van invuldiscipline.
- F. Inhoudelijk kan de portfolio op de volgende punten aangevuld worden:
- preventieve werking vier weken wachttijd;
 - de totale preventiequote, inclusief volwassenen die introductieweek niet volgen en jongeren;
 - de realisatie van de norm van 80% uitstroom uit DAHW;
 - uitstroompercentage na inzet sollicitatieteam;
 - uitstroompercentage na inzet bemiddelingsteam;
 - preventieve werking van HWB;
 - uitstroom na maatregelen;
 - aantal hoorwederhoorgesprekken per voorziening en het percentage daarvan dat leidt tot een maatregel;
 - het aantal geëffectueerde maatregelen ten opzichte van het aantal voorgenomen maatregelen per voorziening;
 - het aantal maatregelen dat in bezwaar- en beroepsprocedures wordt teruggedraaid;
 - uitstroom na fraudeonderzoek;
 - Aantal door WGS geacquireerde vacatures en percentage door WWB-klanten vervuld;
 - uitstroom binnen drie maanden na oproep KoK;
 - aantal behaalde taal/inburgeringsexamens door klanten Taalplein en relatie met uitstroom.

2 INLEIDING: MAATREGELENPAKKET WWB DEN HAAG

2.1 Aanleiding en achtergrond

Naar aanleiding van grote tekorten bij de bijstandsverlening heeft de gemeente Den Haag een pakket aanvullende maatregelen getroffen gericht op beperking van de instroom in de bijstand, bevordering van de uitstroom en vermindering van de gemiddelde kosten per bijstandsontvanger. De uitvoering van de maatregelen wordt gevolgd en begeleid door een commissie met vertegenwoordigers van de directie Financiën van de bestuursdienst en van de dienst SZW. Tevens wordt (extern) onderzoek uitgevoerd om objectief te beoordelen of de gemeente maximaal inzet op de benodigde kostenreductie. De eerste fase van het onderzoek is uitgevoerd door PwC. PwC voerde in februari-maart 2012 een ex-antetoets op het maatregelenpakket met de samenstelling en doordachtheid van het pakket, de aansturing, de haalbaarheid van de doelen en de mogelijkheden tot optimalisering als belangrijkste onderwerpen. De tweede fase van het onderzoek is tussen medio juli en begin september 2012 uitgevoerd door Regioplan Beleidsonderzoek. De tweede fase gaat over de uitvoering van de maatregelen in de praktijk en over de effectiviteit ervan. In deze rapportage wordt verslag gedaan van deze tweede fase van het onderzoek.

2.2 Het PwC-rapport en de bestuurlijke reactie

In het rapport “Terugdringing uitkeringslasten gemeente Den Haag: onderzoek naar het maatregelenpakket in het domein werk en inkomen in verband met de benodigde WWB bestandsreductie van de gemeente Den Haag in 2012” constateert PwC dat de opzet van het pakket van maatregelen samenhangend en complementair is. Samenhang houdt in dat er onderlinge afhankelijkheid van de maatregelen is en dat ze dus op elkaar ingrijpen; complementariteit betekent dat ze elkaar versterken. De instrumenten voor instroombeperking, uitstroomvergroting en verlaging van de gemiddelde uitkeringslasten bevatten doordachte werkzame bestanddelen. Ze zijn gericht op ondersteuning en activering van de klanten, maar leggen ook nadruk op wederkerigheid (de plichten in relatie tot de rechten) en maken de uitkering minder aantrekkelijk (bijstand als laatste middel, niet als alternatief). PwC concludeert, mede op basis van ervaringen in andere gemeenten, dat de inspanningen van de dienst SZW over het geheel genomen adequaat zijn. Deze conclusie is gebaseerd op de aanwezigheid van een deugdelijke probleemanalyse, de beschikbaarheid van een relatief ver ontwikkelde portfolio (Dashboard) met sturingsinformatie per instrument, een grote betrokkenheid van directie en leidinggevenden bij de doelen, een gedeeld gevoel van urgentie en de aanwezigheid van enkele nieuwe instrumenten. De beoogde kostenreductie van € 5 miljoen is in de ogen van PwC haalbaar. Dat geldt niet voor de aanvankelijk beoogde

bestandsreductie van 1.500 klanten, vooral niet door externe (arbeidsmarkt) omstandigheden waarop de gemeente Den Haag geen invloed heeft. Voorts doet PwC een aantal aanbevelingen voor verbetering van de opzet en de toepassing van de maatregelen. De aanbevelingen zijn gericht op de afstemming en samenwerking bij de activiteiten voor klanten met een korte afstand tot de arbeidsmarkt, het voorkomen van interne concurrentie bij de verschillende maatregelen, de implementatie (aandacht voor uitvoeren in plaats van ontwikkelen en bouwen) en een focus op de meest kansrijke onderdelen.

Mede op basis van de bevindingen en conclusies van PwC is de dienst SZW aan verdere implementatie en uitvoering gaan werken. Het maatregelenpakket is op onderdelen herzien (sommige maatregelen worden niet langer als onderdeel van het pakket van *aanvullende* maatregelen gezien en enkele andere maatregelen worden niet meer van elkaar onderscheiden, maar als integraal beschouwd). Belangrijk is voorts dat PwC de oorspronkelijk beoogde bestandsreductie niet realistisch vond. Dit heeft geleid tot een nieuwe doelstelling: een stabiele bestandsontwikkeling. Door een verruiming van het macrobudget van de Rijksoverheid op grond van de landelijke ontwikkelingen kan de bijstandsverlening dan toch binnen aanvaardbare budgettaire grenzen blijven.

2.3 Het maatregelenpakket

Het huidige onderzoek neemt de stand van zaken na het PwC/rapport als uitgangspunt. Het maatregelapakket bestaat uit twaalf instrumenten, geordend naar drie hoofdoelen (figuur 2.1).

Figuur 2.1 Het onderzochte maatregelenpakket



Andere, langer bestaande maatregelen voor instroombeperking, uitstroombevordering of kostenreductie worden dus niet onderzocht.

2.4 Onderzoeksopdracht en onderzoeksvragen

Het onderzoek dient om vast te stellen of de gemeente Den Haag in de praktijk met het aanvullende maatregelenpakket maximaal inzet op beperking van de instroom, bevordering van de uitstroom en reductie van de uitkeringskosten. De uitkomsten moeten de gemeente Den Haag helpen bij het maken van keuzes voor de intensivering, aanpassing of beëindiging van maatregelen. Op de eerste plaats moet het maatregelenpakket getoetst worden op zijn werking in de uitvoeringspraktijk. Er moet onderzocht worden of de aanbevelingen van PwC zijn uitgevoerd, of alle maatregelen volledig zijn geïmplementeerd en of de maatregelen goed vertaald zijn naar werkprocessen. Op de tweede plaats moet er zo veel mogelijk kwantitatief bewijsmateriaal worden verzameld over de opbrengsten van het maatregelenpakket als geheel en over de afzonderlijke maatregelen.

De centrale vraagstelling van het onderzoek is dus tweeledig:

1. Past de gemeente Den Haag het maatregelenpakket ter verlaging van de uitkeringslasten adequaat toe?
 - zijn alle maatregelen volgens plan geïmplementeerd?
 - zijn de maatregelen volledig vertaald in de werkprocessen?
 - zijn uitvoerders voldoende bekend met het hoe en waarom van maatregelen?
 - is er voldoende afstemming tussen de maatregelen?
 - is er voldoende aansturing van het maatregelenpakket als geheel en van de afzonderlijke maatregelen?
 - zijn alle aanbevelingen van PwC volledig uitgevoerd?
2. Wat is de effectiviteit van de afzonderlijke maatregelen en van het maatregelenpakket als geheel?
 - in welke mate worden de doelstellingen van de afzonderlijke maatregelen en het pakket als geheel gerealiseerd?
 - wat zijn de opbrengsten van de maatregelen in termen van instroombeperking, uitstroombevordering en/of kostenreductie?
 - hoe verhouden deze opbrengsten zich tot vergelijkbare maatregelen en/of vergelijkbare klantgroepen in het verleden?
 - in hoeverre is het aannemelijk dat de opbrengsten van de maatregelen zijn toe te wijzen aan het succes deze maatregelen?
 - wat is de netto-effectiviteit van de afzonderlijke maatregelen?
 - hoe kan de effectiviteit van de afzonderlijke maatregelen verbeterd worden?

- wat is de relatieve effectiviteit van de maatregelen? hoe wordt de effectiviteit van de maatregelen beïnvloed door de effectiviteit van andere maatregelen?
- leidt de uitvoering van de maatregelen tot ongewenste bijeffecten die de effectiviteit van het pakket beïnvloeden of de uitvoeringskosten van negatief beïnvloeden?
- hoe kan de effectiviteit van het pakket als geheel worden vergroot?

2.5 Onderzoeksaanpak

In lijn met de tweeledige vraagstelling bestaat het onderzoek uit twee delen, een procesevaluatie over de toepassing van het maatregelenpakket en een effectevaluatie over de effecten.

Voor de procesevaluatie zijn documenten (waaronder projectkaarten) en cijfers (uit de portfolio) over de uitvoering bestudeerd en zijn interviews gehouden met de projectleiders/verantwoordelijk managers van de maatregelen. Voor elke maatregel zijn tevens twee uitvoerders geïnterviewd, die door de onderzoekers willekeurig zijn gekozen uit een lijst die door de dienst SZW is aangeleverd. Naast deze interviews over de afzonderlijke maatregelen zijn ook interviews gehouden over het maatregelenpakket als geheel, de centrale aansturing en de informatievoorziening. De interviews zijn uitgevoerd in augustus en begin september 2012. De verslagen zijn ter becommentariëring aan de geïnterviewden voorgelegd. In de bijlage is een overzicht van de respondenten opgenomen.

Voor de effectevaluatie zijn cijfers uit verschillende bronnen betrokken. Voor een vergelijking van de prestaties van de dienst SZW in Den Haag met die van andere gemeenten gebruiken we gegevens van de benchmark van de G4-gemeenten. De analyse van de effecten van de afzonderlijke maatregelen en hun samenhang is op gegevens uit de uitkeringsregistraties (Socrates en Raak) over 2011 en 2012 gebaseerd en dus niet op de sturingsinformatie van de portfolio (het Dashboard). Bij de effectiviteitsmeting zijn verschillende principes gebruikt, afhankelijk van de beschikbaarheid van gegevens, de mogelijkheid om vergelijkingsgroepen te onderscheiden en de contextgevoeligheid (in het bijzonder de verslechterde arbeidsmarktsituatie, die de effectiviteit van uitstroombevorderende maatregelen beïnvloedt). Naast analyses over individuele maatregelen zijn er analyses op het niveau van het pakket als geheel. In deze analyses wordt onderzocht in hoeverre het plausibel is dat vastgestelde resultaten aan het maatregelenpakket toegeschreven kunnen worden. Er wordt tevens nagegaan of de nieuwe werkwijze tot een versnelling van de doorverwijzing van klanten leidt en er wordt onderzocht in hoeverre combinaties van maatregelen effectief zijn, al dan niet voor sommige deelcategorieën klanten. Een meer gedetailleerde beschrijving van de analyses is in de bijlage opgenomen.

De onderzoeksopzet en de voorlopige bevindingen zijn in vergaderingen met de begeleidingscommissie besproken, dus steeds in aanwezigheid van vertegenwoordigers van de dienst SZW en de directie Financiën.

2.6 Leeswijzer

Hoofdstuk 3 bevat de uitkomsten van de procesevaluatie. Per maatregel wordt de stand van zaken bij de implementatie en de uitvoering besproken, alsmede de voorlopige en de verwachte resultaten op grond van de portfolio.

Hoofdstuk 4 gaat over sturing en de beschikbare managementinformatie.

In hoofdstuk 5 vervolgens presenteren wij de resultaten van de effectevaluatie, op basis van onze eigen analyses van de bronbestanden. In hoofdstuk 6 ten slotte brengen we alle informatie samen en geven we per maatregel de resultaten en effecten weer. De bestuurlijke samenvatting in hoofdstuk 1 geeft tevens een overzicht van de conclusies en aanbevelingen.

3 DE UITVOERING: BEVINDINGEN PER MAATREGEL

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven wij de stand van zaken bij de implementatie en uitvoering van de maatregelen. Per maatregel wordt aandacht besteed aan een algemene beschrijving, doelstelling en resultaten, implementatie, relatie tot andere maatregelen, cultuuromslag en maatregelenbeleid. De beschrijvingen zijn gebaseerd op de interviews met managers en uitvoerders van de maatregelen, alle in dat verband verzamelde documentatie en de informatie uit de portfolio bestandsreductie en de uitvoeringsmonitor. De cijfers die onder het kopje “Doelstelling en resultaten” zijn opgenomen, komen van drie bronnen, te weten de portfolio, de uitvoeringsmonitor en eigen administraties van de projectleiders van de maatregelen. Hierdoor loopt de peildatum van de cijfers uiteen: de cijfers uit de portfolio hebben als peildatum medio augustus, de cijfers uit de uitvoeringsmonitor eind juli. De peildatum van de cijfers uit de eigen administraties is afhankelijk van het moment dat de gemeente deze aan Regioplan heeft geleverd. Onder het kopje ‘beoordeling’ geven wij bij elke maatregel ons eigen oordeel op de werking en resultaten van de maatregel. Hierbij gebruiken wij uitsluitend de hierboven genoemde bronnen, en nog niet de door ons uitgevoerde effectanalyse. Dit laatste gebeurt in hoofdstuk 5.

3.2 Pilot vier weken wachttijd

Beschrijving

Het doel van de Pilot vier weken wachttijd is om te experimenteren met het effect van de wachttijd op het aantal aanvragen. Het gaat om een pilot die uitsluitend loopt op Werkplein Centrum en op Werkplein Zuid-Oost.

Het gaat om *„een proef om mensen die WWB aanvragen eerst vier weken naar werk te laten zoeken. In deze vier weken krijgen mensen een aantal opdrachten mee die ze zelfstandig moeten uitvoeren. Zij moeten bijvoorbeeld drie keer per week een sollicitatiebrief versturen, zich inschrijven op bepaalde vacaturewebsites of bij uitzendbureaus. Hiervoor krijgen ze een formulier mee waarop ze de activiteiten in moeten vullen. Op dit formulier staat ook welke bewijsstukken ze in het kader van hun activiteiten moeten kunnen overleggen. Pas in de derde week van de wachttijd mogen zij, indien ze geen werk hebben gevonden, een afspraak maken voor de vierde week en wordt hun aanvraag in behandeling genomen. Wordt de aanvraag toegekend, dan krijgen zij met terugwerkende kracht vanaf het moment dat zij recht hebben op bijstand, een WWB uitkering.”* (uit: Verslag quickscan pilot wachttijden, Masja Nas, juni 2012).

Er ligt een relatie met de maatregel Introductieweek. De bovengenoemde afspraak in week 3 van de wachttijd impliceert dat ze zich aanmelden voor de introductieweek.

Doelstelling en resultaten

Het doel is om te experimenteren met het effect van de wachttijd op het aantal aanvragen. Deze maatregel kent geen kwantitatieve doelstelling voor het programma bestandsreductie.

Resultaten worden in beeld gebracht in het voornoemde verslag quickscan pilot wachttijden. Volgens dit verslag is de preventiequote in maart/april 2012 op het Werkplein Centrum 40%, terwijl de preventiequote op de andere werkpleinen in dezelfde periode 26% is. In het verslag wordt geconcludeerd dat de preventiequote als gevolg van de invoering van de wachttijd is toegenomen met 14%.¹

Uit het verslag van de quickscan blijkt dat de vier weken wachttijd ook neveneffecten oplevert. De maatregel wordt nog te weinig selectief en te strikt uitgevoerd. Dat levert op bescheiden schaal ongewenste bijwerkingen op (zie onder).

Implementatie

Het project is eind maart 2012 als pilot op het Werkplein Centrum gestart. Vanaf mei is daar het Werkplein Zuid-Oost bijgekomen. Het project is zo nieuw dat het in het rapport van PwC nog niet voorkomt. De wachttijd wordt vanaf 15 oktober 2012 op alle Werkpleinen toegepast.

De gemeente Den Haag heeft naar aanleiding van de pilot geconcludeerd dat er een aantal verbeteringen doorgevoerd moeten worden. Ten eerste geldt dat voor de screening. Er moet voor gezorgd dat de echt sociaal zwakken buiten de wachttijd blijven. In die gevallen voegt de wachttijd alleen maar complicaties; niet alleen voor de klant, maar ook voor de dienst SZW. Zowel management als uitvoerders willen voor dit soort gevallen graag duidelijker beleid hebben. Ten tweede moet de toepassing minder strikt worden; de proportionaliteit lijkt soms zoek. De huidige toepassing levert bijvoorbeeld een dubbele wachttijd op voor kleine schendingen van gemaakte afspraken, zoals enkele minuten te laat komen bij de introductieweek. De gemeente heeft beide verbeterpunten opgepakt.

Cultuuromslag

Uitvoerders vreesden aanvankelijk de reactie van cliënten. In de praktijk valt dit erg mee; klanten accepteren het zonder gemor, uitzonderingen daargelaten. Uitvoerders kwalificeren dit als "...de grootste verrassing van het project" en menen dat zich hierin een veranderende mentaliteit van burgers laat zien.

¹ In de analyse van Nas wordt de preventiequote anders gedefinieerd dan in de portfolio. De resultaten uit beide bronnen zijn daarom niet direct te vergelijken.

Maatregelenproces

Er is geen directe relatie, want de mensen zijn nog niet in uitkering.

Beoordeling

De pilot verloopt in het algemeen goed en draagt bij aan het voorkomen van instroom in de bijstand.

3.3 Introductieweek

Beschrijving

Volwassen burgers die zich bij de gemeente melden voor een uitkering, worden uitgenodigd voor de introductieweek, die de eerstvolgende maandag start. Het gaat om een programma op maat van maximaal vijf halve dagen. Het programma bestaat uit voorlichting over rechten en plichten, workshops over de aanvraag van de uitkering, kinderopvang, schuldhulpverlening en een routeringsgesprek van een kwartier waarin bepaald wordt of de klant naar DAHW, Startbaan of participatie gaat. Op vrijdag kan de uitkeringsaanvraag worden ingediend.

Doelstelling en resultaten

De doelstelling van de introductieweek was om een preventiequote van 50% te realiseren. Dit wil zeggen dat maximaal de helft van de aanvragers uiteindelijk instroomt in de WWB. De instroom van volwassenen moet daarmee beperkt worden van 4.100 in 2011 tot 2.960 in 2012. Met de personen die zijn aangemeld voor de introductieweek is volgens de portfolio tot en met week 25 een preventiequote van iets meer dan 60% gerealiseerd, hoger dan de norm. Doordat er meer uitkeringsaanvragen waren dan verwacht, is de instroom van volwassenen in absolute aantallen halverwege het jaar net iets onder de norm.

Het belangrijkste werkzame principe lijkt de aankondiging te zijn dat klanten meteen de volgende week actief moeten worden. Dit schrikt aanvragers af. Een groot deel van de preventie wordt volgens de eigen administratie van de introductieweek al gerealiseerd tussen aanvraag en de start van de introductieweek.

Implementatie

De introductieweek is volledig geïmplementeerd.

Relatie tot andere maatregelen

De respondenten geven aan dat er door de hoge preventiequote van de introductieweek minder klanten doorstromen naar DAHW en Startbaan. Het effect kan niet groot zijn, aangezien de instroom in absolute aantallen min of meer op norm is. Sommige klanten die naar de verschillende voorzieningen worden doorverwezen, starten daar niet (meteen). Er is geen waterdicht systeem om voorkomen dat klanten (tijdelijk) tussen voorzieningen blijven hangen.

Cultuuromslag

Voor de introductieweek is gewerkt met een klein team van zes medewerkers die op één locatie werken. Er is een nieuwe teammanager begonnen, die sterk heeft ingezet op een zo hoog mogelijke preventie. Medewerkers krijgen elke week de resultaten te zien. Het team is van mening dat de introductieweek een zeer effectief instrument voor bestandsreductie is.

Maatregelenproces

Op vrijdag wordt vastgesteld of de klant heeft verzuimd. Bij verzuim eerder in de week wordt meteen een hoorwederhoorgesprek gevoerd en wordt (bij een ontbrekende of ongeldige verzuimreden) een maatregel voor de eerste maand uitkering opgelegd. Naar schatting van de uitvoerders wordt met één op de vijf klanten een hoorwederhoorgesprek gevoerd. Volgens de portfolio zijn er in 2012 tot en met juli 68 maatregelen opgelegd aan klanten die de introductieweek hebben doorlopen en zijn ingestroomd in de WWB.

Beoordeling

De introductieweek is volledig geïmplementeerd, met een klein enthousiast team. Het instrument voldoet aan de verwachtingen en heeft in korte tijd, samen met DAHW, het HWB en de pilot vier weken wachttijd, een hoge preventiequote weten te bereiken.

3.4 Direct aan het Werk

Beschrijving

Nieuwe klanten die direct aan het werk kunnen, de zogenaamde A-klanten, komen na de introductieweek bij Direct aan het Werk (DAHW). Deze klanten worden begeleid door DAHW-consulenten en moeten binnen twaalf weken uitstromen. De DAHW-consulenten spreken hun klanten één keer per week. Zij stimuleren de zelfredzaamheid van de klanten door middel van huiswerkopdrachten, het bespreken van ervaringen, de voortgang van het solliciteren en de sollicitatiebrieven en door te stimuleren om de 'droombaan' los te laten en zo breed mogelijk te solliciteren.

Bijna alle A-klanten krijgen in de eerste of tweede week van DAHW een basisworkshop sollicitatie-ondersteuning van vijf dagdelen, die door het sollicitatiecentrum wordt uitgevoerd. Vervolgens wordt een deel van de klanten, naast de begeleiding door de DAHW-consulenten, gedurende maximaal tien of elf weken, aanvullend begeleid bij het solliciteren door de praktijkbegeleiders van het sollicitatiecentrum. Op de eerste dag presenteren de nieuwe klanten zich aan het bemiddelingsteam, dat voor de helft uit accountmanagers van Tempo Team bestaat. De accountmanagers kiezen de klanten uit die direct te bemiddelen zijn, gaan op zoek naar vacatures voor deze klanten en proberen hen zo snel mogelijk aan een baan te helpen.

Doelstelling en resultaten

De geprognosticeerde instroom in DAHW in 2012 is 3.290 personen. De gemeente is er vanuit gegaan dat een kwart van de instroom (820 personen) uiteindelijk de aanvraag intrekt of geen recht op WWB blijkt te hebben. Dat betekent dat drie kwart van de geprognosticeerde instroom in DAHW, dit zijn 2.470 personen, uiteindelijk instroomt in de WWB. DAHW heeft als doelstelling om 80% van deze 2.470 klanten binnen twaalf weken uit de uitkering te laten stromen.

Tot en met week 36 waren er volgens de eigen cijfers van DAHW 1.606 personen ingestroomd in DAHW. Dit is 72% van de geprognosticeerde instroom, voor volwassenen ligt dit op 83% en voor jongeren op 56%. De instroom is dus ruim een kwart minder dan verwacht.

DAHW heeft te maken met een grote groep deelnemers die òf geen recht blijkt te hebben op WWB òf de aanvraag intrekt. Uit eigen tellingen van DAHW blijkt dat dit bij volwassenen om bijna een kwart van de deelnemers gaat en bij jongeren om één op de acht deelnemers. Deze preventie wordt meegeteld met de preventiequote die op het conto van de introductieweek komt. In de praktijk zal een deel van deze 'preventie' het gevolg zijn van de aanpak van DAHW.

Op basis van de portfolio stellen we vast dat van de klanten die wel instromen in de WWB en tot halverwege augustus DAHW hebben beëindigd, 45% uit de uitkering is gestroomd, waarvan twee derde met een baan. Daarnaast heeft 9% parttime werk gevonden. Met de uitstroom van 45% wordt de norm om 80% van de klanten met een WWB-uitkering volledig te laten uitstromen, dus niet gehaald.

Implementatie

DAHW is nog in ontwikkeling. Begin 2012 zijn de consultants bemiddeling gestart die later ook consulent DAHW zijn geworden. Het bemiddelingsteam WGS is in maart gestart. In april zijn alle medewerkers die bij DAHW betrokken zijn op één locatie gaan werken, naar grote tevredenheid van alle betrokkenen. De lijnen zijn kort, de afstemming is beter geworden en de consultants zien de klanten hierdoor veel vaker. Vanaf medio september 2012 moeten de DAHW-consulanten veel explicieter de regie nemen en moeten het sollicitatiecentrum en het bemiddelingsteam veel selectiever ingezet worden. Binnenkort worden ook de klanten met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, de B-klanten, eerst twee weken in DAHW opgenomen. Er is gewerkt aan een betere taakafbakening, aan methodiekontwikkeling en gespreksttrainingen. Dit proces is nog niet afgerond en de manager verwacht het uitstroompercentage naar verloop van tijd nog flink te kunnen verhogen.

Relatie tot andere maatregelen

DAHW is voor resultaten afhankelijk het aantal klanten dat vanuit de introductieweek wordt doorverwezen. De target is dat 45% van de nieuwe instroom naar DAHW wordt doorverwezen. Uit de portfolio blijkt dat medio

augustus 1.407 klanten bij DAHW zijn gestart, ten opzichte van een nieuwe instroom van 3.051. Dit is 46% en dus precies op norm.

De uitstroom uit DAHW komt tot stand op basis van een intensieve samenwerking tussen consultants DAHW met het sollicitatiecentrum en het bemiddelingsteam. De samenwerking is volgens alle betrokkenen uitstekend en de DAHW-consultants zien grote meerwaarde in beide instrumenten. Daarnaast is DAHW voor uitstroom afhankelijk van het HWB en het WGS. Een deel van de DAHW-consultants is terughoudend met het doorsturen van hun klanten naar het HWB. De samenwerking tussen DAHW-consultants en de accountmanagers van het WGS wordt momenteel geïntensiveerd.

Cultuuromslag

Binnen DAHW wordt sterk ingezet op een cultuurverandering.

Aandachtspunten zijn: meer focus op uitstroom, zelfredzaamheid stimuleren in plaats van het standaard inzetten van het sollicitatiecentrum en het inzetten van het bemiddelingsteam voor de klanten met de kortste afstand tot de arbeidsmarkt, tijd efficiënter inzetten en het opbouwen van netwerken. Hiervoor worden trainingen gespreksvoering ingezet, coaching door teammanagers, richtlijnen over het aantal gesprekken per dag en de samenstelling van de caseloads, individuele taakstellingen en bespreking van de individuele prestaties.

Maatregelenproces

De DAHW-consultants voeren het maatregelenproces zelf uit. In het verleden was er geen grip op het maatregelenproces. Het kwam regelmatig voor dat opgelegde maatregelen door kwaliteitscoaches of consultants van het werkplein werden ingetrokken. Nu is het proces veel strakker geregeld en worden er naar de beleving van de betrokkenen bij DAHW veel minder maatregelen ingetrokken. De consultants worden begeleid en gecoacht en er wordt gewerkt met twee 'dedicated kwaliteitscoaches'. Er is geleerd van de ervaringen bij het Taalplein. Volgens de portfolio zijn er in 2012 tot en met juli 160 maatregelen opgelegd aan klanten die DAHW hebben doorlopen en zijn ingestroomd in de WWB. Dit is ongeveer dertien procent van het aantal deelnemers aan DAHW die zijn ingestroomd in de WWB.

Beoordeling

Er moest nog veel gebeuren om DAHW goed op de rails te krijgen, waaronder een cultuurverandering op de werkvloer. Om deze verandering teweeg te brengen is er onder meer voor gekozen om de expertise en het marktdenken van Tempo Team in te zetten. Ook nu is DAHW nog sterk in ontwikkeling. De doelstelling om 80% van de klanten binnen twaalf weken uit te laten stromen wordt niet gehaald. Het effect van DAHW op de instroombeperking is niet opgenomen in het portfolio.

3.5 Haags Werkbedrijf

Beschrijving

Klanten werken vier dagen per week in een leerwerkbaan bij een buurtserviceteam van het Haags Werkbedrijf. Daarnaast werken ze (verplicht) één dag per week aan werknemersvaardigheden, taal op de werkvloer, budgetbeheer en sollicitatievaardigheden. HWB moet ervoor zorgen dat de klanten uitstromen naar regulier werk. Voor veel klanten zijn deze 'veegbanen' een schrikbeeld, vooral vanwege de 'oranje pakken'. Ook bij consultants van DAHW en Startbaan is weerstand tegen de veegbanen en zij verwijzen daarom relatief weinig klanten door naar HWB. In principe moeten alle klanten tijdens de DAHW-periode stage lopen bij HWB. Het aantal aanmeldingen hiervoor is echter laag. Klanten die na DAHW nog in de uitkering zitten, moeten in principe ook naar het HWB. Hiervan bleek echter een groot deel van de klanten niet te voldoen aan de eisen die HWB stelt. Soms worden de veegbanen door andere afdelingen ingezet als 'straf' voor klanten die niet goed meewerken.

Doelstelling en resultaten

De doelstelling voor 2012 is om 300 leerwerkbanen voor Wwb-klanten te realiseren en een uitstroom van 200 vanuit de leerwerkbanen uit de uitkering te bereiken. Verwacht werd dat door het preventieve effect nog eens een uitstroom van 200 zou worden gerealiseerd. Volgens de informatie uit de portfolio waren er in 2012 tot en met juli 72 klanten vanuit HWB uitgestroomd. De eigen administratie van HWB komt de uitstroom op 151. Medio augustus 2012 waren er 279 WWB-klanten aan het werk op een leerwerkbaan van het HWB.

De preventieve werking van het HWB wordt niet systematisch bijgehouden. Het eigen onderzoek van de gemeente op basis van een steekproef van 100 klanten die door DAHW waren aangemeld voor een stage bij het HWB bleek dat 44 van de doorverwezen klanten te zijn gestart bij het HWB en 56 niet te zijn gestart:

- Van 34 van de doorverwezen personen was de WWB-uitkering niet toegekend of was de aanvraag niet doorgezet dan wel ingetrokken door de klant zelf. Deze personen verschenen niet bij het HWB.
- 13 personen verschenen niet bij HWB en kregen een maatregel, bij wie van de helft de uitkering is beëindigd.
- 5 personen hadden inmiddels werk gevonden.
- 4 personen hadden zich ziek gemeld.

Implementatie

Het project stond begin 2012 al goed op de rails. Wel zijn er aanpassingen in het maatregelenbeleid geweest en is begin juli 2012 de inwerkweek ingevoerd: vanuit de introductieweek worden er elke week zo'n 12 klanten doorverwezen na deze inwerkweek. Daaruit selecteert het HWB geschikte kandidaten voor

de buurtserviceteams. Deze methode van toeleiding blijkt veel meer instroom op te leveren dan de doorverwijzing van alle klanten die na DAHW nog in de uitkering zaten.

Relatie tot andere maatregelen

HWB is voor de aanlevering van voldoende geschikte kandidaten vooral afhankelijk van Startbaanconsulenten. Er is nog veel weerstand bij de consulenten die klanten moeten doorverwijzen naar het HWB. Er zijn veel inspanningen geweest om voldoende instroom in het HWB te realiseren. Op dit moment lijkt het beoogde aantal van 300 goed haalbaar.

Cultuuromslag

Binnen het HWB is weinig veranderd.

Maatregelenproces

Het maatregelenproces was volgens de projectleider al vrij strak geregeld. De HWB-consulenten doen het hele maatregelenproces zelf. Volgens de portfolio zijn er in 2012 tot en met juli 252 maatregelen opgelegd aan klanten die bij het HWB hebben gewerkt. Dit is 59% procent van de klanten die in 2012 een traject bij HWB hebben gevolgd.

Beoordeling

Het HWB functioneert zoals het bedoeld is. De officiële cijfers geven aan dat de uitstroom achterblijft op de norm. De preventieve werking wordt niet systematisch bijgehouden. Er is een groot verschil tussen de resultaatcijfers van de portfolio en de cijfers die het HWB zelf bijhoudt.

3.6 Werkgeversservicepunt

Beschrijving

Het Werkgeversservicepunt van de gemeente Den Haag is verantwoordelijk voor de werkgeversbenadering. Er werken ongeveer 20 accountmanagers die vacatures acquireren en kandidaten aan de werkgevers voorstellen. Daarnaast werken er acht projectmanagers die zich richten op grotere arrangementen met werkgevers van vijf of meer vacatures, meestal met een opleidingscomponent. Het WGS acquireert op de eerste plaats vacatures voor B-klanten, die na een traject bij Startbaan, 'klaar zijn' voor bemiddeling. Het gaat meestal om banen met subsidie, begeleiding en/of een opleiding. Pas wanneer vacatures niet vervuld kunnen worden met B-klanten, komen A-klanten in aanmerking. A-klanten worden pas aangemeld bij projecten van het WGS als zij na tien weken DAHW nog niet zijn uitgestroomd.

In het kader van de bestandsreductie zet het WGS drie instrumenten in:

- de privaat-publieke samenwerking tussen de gemeente Den Haag enerzijds en Tempo Team en Nederland Werkt anderzijds. De

werkgeversnetwerken van deze twee private partijen worden ingezet om klanten met loonkostensubsidie te plaatsen;

- brancheafspraken: WGS werkt in zeven sectorgroepen waarin de betreffende sectoren gericht worden benaderd;
- speedmeets waarin bedrijven met vacatures op een efficiënte wijze in contact worden gebracht met een groot aantal kandidaten.

Doelstelling en resultaten

De doelstelling van het WGS in 2012 is om 1.600 B-klanten en 500 A-klanten te plaatsen. Eind augustus had WGS volgens de eigen administratie 692 B-klanten geplaatst en 148 A-klanten. Dit is respectievelijk 65% en 44% van de doelstelling. Eind juli zijn er volgens de uitvoeringsmonitor door het WGS 952 vacatures vervuld. Hierdoor zijn 44 A-klanten en 342 B-klanten volledig uit de uitkering gestroomd. Daarnaast hebben 70 A-klanten 104 B-klanten part time werk gevonden. Deze cijfers komen overigens niet overeen met de cijfers uit de portfolio.²

Implementatie

Het WGS was al voor 2012 volledig geïmplementeerd. Nieuw in 2012 is het bemiddelingsteam. Dit is in het kader van DAHW besproken.

Relatie tot andere maatregelen

Het WGS is voor het plaatsen van klanten op de geacquireerde vacatures afhankelijk van de aanlevering van klanten door Startbaan en DAHW. De accountmanagers hebben vaak onvoldoende geschikte kandidaten voor vacatures en projecten. Eén van de methoden om meer geschikte kandidaten voor vacatures te werven zijn de speedmeets.

Cultuuromslag

De gemeente Den Haag heeft ervoor gekozen om intensief samen te werken met Tempo Team. De manager van het WGS is gedetacheerd vanuit Tempo Team, evenals drie fte aan accountmanagers van het bemiddelingsteam dat onderdeel van het WGS vormt. Hiermee wil de gemeente bevorderen dat er meer vanuit de vraag van werkgevers en vanuit de zelfredzaamheid van klanten wordt gewerkt.

Maatregelenproces

De accountmanagers van het WGS hebben zelf niet direct met het maatregelenproces te maken. Als een kandidaat niet verschijnt bij een afspraak, wordt dit doorgegeven aan de consultant van Startbaan of DAHW. De consultants zijn vervolgens verantwoordelijk voor de hoorwederhoorgesprekken en het opleggen van maatregelen. Volgens de

² De cijfers uit de eigen administratie van het WGS komen uit het systeem WBS, gecontroleerd met Socrates. De cijfers in het portfolio (die ook de basis vormen voor de uitvoeringsmonitor) betreffen de cijfers uit RAAK, gecontroleerd met Socrates. Raak bevat niet alle inspanningen van WGS. Daarom zijn de WBS cijfers in de tekstkolom van de uitvoeringsmonitor toegevoegd ter toelichting.

portfolio zijn er in 2012 tot en met juli 69 maatregelen opgelegd aan klanten die bij het WGS in traject zijn geweest. Dit is ongeveer 16% procent van de klanten die in 2012 een traject bij het WGS hebben gevolgd.

Beoordeling

Een werkgeversbenadering is tegenwoordig niet weg te denken uit het gemeentelijk re-integratiebeleid. Ze vormt een belangrijke schakel naar de regionale arbeidsmarkt. De gemeente Den Haag heeft er echt werk van gemaakt om ervoor te zorgen dat er meer vanuit de vraag van werkgevers en vanuit de zelfredzaamheid van klanten gewerkt gaat worden door voor het management en de uitvoering van het WGS medewerkers van Tempo Team aan te trekken.

3.7 Klant op Koers

Beschrijving

Klant op Koers (KoK) is een gestructureerde, uniforme wijze om klanten uit het zittend bestand te spreken, te activeren en te routeren. Centraal staat het inzetten op de mogelijkheden van de klant om nu of op termijn uit te stromen of een tegenprestatie te kunnen leveren. Voor een KoK-dag worden 1.000 klanten uitgenodigd. De dagen worden in een grote zaal georganiseerd waar alle afdelingen en soorten deskundigheid aanwezig zijn. Bijna alles wat klanten nodig kunnen hebben, kan ter plekke worden opgepakt. Met elke klant wordt eerst een tienminutengesprek gevoerd waarin wordt vastgesteld wat de mogelijkheden voor de klant zijn. Daarna voert de klant een gesprek met Startbaan, participatie, HWB, Taalplein of Den Haag op Maat. Het uitgangspunt is dat geen enkele klant de KoK-dag zonder vervolgspraak verlaat.

Doelstelling en resultaten

De oorspronkelijke doelstelling van de KoK-dagen in 2012 is om 300 klanten te laten uitstromen. Tot aan het moment van het interview waren er vijf dagen geweest waar telkens 1.000 klanten zijn uitgenodigd. Uit de eigen administratie van KoK blijkt dat er in totaal 3.840 klanten zijn geweest waarbij de uitkering van 300 klanten is beëindigd. Ruim 700 klanten zijn naar Startbaan doorverwezen en hadden dus mogelijkheden om op termijn te kunnen werken.³ In de portfolio zijn slechts 10 klanten op conto van de KoK-dagen uitgestroomd.

Implementatie

De KoK-dagen zijn inmiddels volledig geïmplementeerd. De werkinstructies staan op papier, de gespreksprotocollen zijn uitgewerkt en het formulier is

³ In september zijn er nog eens vijf KoK-dagen georganiseerd. Hiervoor zijn 4.300 klanten opgeroepen, waarvan er 3.390 aan een KoK-dag hebben deelgenomen. Hiervan zijn er op de dagen zelf ruim 1.000 doorverwezen naar een gesprek bij Startbaan/WGS. Er zijn in september 773 huisbezoeken afgelegd bij klanten vanwege niet verschijnen zonder bericht.

klaar. De bouwfase is helemaal afgerond. Daarom durft de gemeente Den Haag het aan om in september vijf dagen achter elkaar te organiseren.

Relatie tot andere maatregelen

Bijna alle afdelingen en disciplines van SZW zijn tijdens de KoK-dagen aanwezig. Zij werken goed samen. Een knelpunt blijft dat het moeilijk is te schatten hoeveel medewerkers er van de verschillende vervolgopties aanwezig moeten zijn.

Cultuuromslag

Aanvankelijk was er weerstand bij uitvoerders. Zij dachten dat klanten geen mogelijkheden meer hebben om te werken en wilden hen daarom niet lastig vallen. De mindset van de uitvoerders is veranderd: 'klanten blijken veel meer te kunnen dan we dachten wanneer we ons richten op de mogelijkheden in plaats van de problemen van de klanten'. Het gaat met z'n allen, elk stapje is belangrijk. KoK heeft de hele organisatie in beweging gekregen.

Maatregelenproces

Op de dag zelf verschijnt ongeveer 80%. De klanten die zonder bericht niet komen opdagen, worden op die zelfde dag door het huisbezoekenteam bezocht. Ter plaatse wordt dan een hoorwederhoorgesprek gedaan. Klanten die niet thuis zijn per brief (direct in de bus) te horen dat zij binnen vijf werkdagen met consultants van het dedicated team moeten bellen, voor telefonisch hoorwederhoorgesprek of zij worden uitgenodigd voor een hoorwederhoorgesprek binnen een maand. Volgens de portfolio zijn er in 2012 tot en met juli 189 maatregelen opgelegd aan klanten die hebben deelgenomen aan een KoK-dag. Dit is ongeveer 8% procent van de deelnemers aan de KoK-dagen.

Beoordeling

De klant op koers dagen zijn een efficiënt middel om veel klanten uit het zittend bestand te spreken en op een passend traject te kunnen plaatsen. Bijna een vijfde van de deelnemers aan de KoK-dagen is op een traject naar werk geplaatst. Gecombineerd met het strakke maatregelbeleid kan dit instrument op termijn mogelijk voor extra uitstroom zorgen.

3.8 Taalplein

Beschrijving

Het Taalplein verzorgt inburgeringscursussen onder meer voor WWB-klanten.

Doelstelling en resultaten

Het Taalplein heeft als doel de taalkennis van WWB-klanten te verbeteren waardoor er meer uitstroom naar werk of doorstroom naar andere voorzieningen wordt gerealiseerd. In 2012 moesten er bij het Taalplein

bovenop de 1.900 taaltrajecten die er al liepen, 3.000 nieuwe trajecten gestart worden. Voor 2012 is de doelstelling om 300 klanten te laten uitstromen. Medio augustus waren er 2.100 trajecten gestart, waarmee de doelstelling haalbaar lijkt. Het wordt echter steeds moeilijker om nieuwe klanten te vinden. Volgens de uitvoeringsmonitor waren er eind juli 164 klanten vanuit het Taalplein uit de uitkering gestroomd. Eind augustus was de uitstroom vanuit Taalplein 209, iets boven de norm.

Implementatie

In juni 2011 zijn de eerste WWB-klanten bij het Taalplein gestart. De basis van het Taalplein stond, het WWB-project nog niet. Begin 2012 waren er nog veel knelpunten met betrekking tot de processen, terugmeldingen en de afstemming met andere afdelingen. Inmiddels zijn alle knelpunten opgelost.

Relatie tot andere maatregelen

Een deel van de instroom in de taaltrajecten wordt doorverwezen vanuit de introductieweek, zo'n 10-15 per week. Hiervoor heeft het Taalplein elke week tijd gereserveerd zodat iedereen meteen de volgende week een intake krijgt. Daarnaast is het Taalplein ook aanwezig bij de Klant op Koers dagen. Het Taalplein heeft geen taakstellingen voor het aantal doorverwijzingen naar Startbaan en HWB. Taalplein heeft eenmalig, op verzoek van Startbaan, een extra inspanning gedaan en 180 klanten naar Startbaan kunnen doorverwijzen. Het ging om klanten die hun examen hadden gehaald en vervolgens uit het zicht waren geraakt.

Cultuuromslag

Niet van toepassing.

Maatregelenproces

Als iemand verzuimt, krijgt hij of zij per omgaande een brief met een uitnodiging voor een hoorwederhoorgesprek. De volgende maand kan er dan een maatregel worden opgelegd. Om te voorkomen dat klanten het taaltraject staken omdat er tijdelijk geen recht op een uitkering is, wordt aan klanten gevraagd een verklaring te ondertekenen om de volgende dag gewoon naar het Taalplein te komen. Dit werkt volgens de projectleider van het Taalplein goed.

Er zijn bij Taalplein per week zo'n 800 verzuimgevallen. Daarvoor is veel capaciteit nodig. Daarom zijn er vanaf eind mei speedmeets ingevoerd. Op één dag worden heel veel mensen uitgenodigd voor hoorwederhoorgesprekken die dan gemiddeld in tien minuten afgehandeld kunnen worden. Volgens de portfolio zijn er in 2012 tot en met juli 733 maatregelen opgelegd aan klanten die in traject zijn bij het Taalplein. Dit is ongeveer 18% procent van de deelnemers aan een traject bij het Taalplein.

Beoordeling

Het Taalplein biedt onderwijs aan een groot aantal WWB'ers, namelijk 4.000, dus een vijfde van het bestand volgt er een taaltraject. De uitstroom uit de

taaltrajecten ligt eind augustus 2012 net iets boven de doelstelling. Het Taalplein heeft binnen de gemeente Den Haag een voortrekkersrol gespeeld in het professionaliseren van het maatregelenproces.

3.9 Maatregelenproces

Beschrijving

Het Centraal Maatregelen Team (CMT) voert de hoorwederhoorgesprekken uit voor het Taalplein, Schroeder van de Kolk, Startbaan Praktijktraining, WGS en de Heaghe Groep. Over het algemeen vinden consulenten het niet prettig om maatregelen op te leggen. Daarom is het voeren van de hoorwederhoorgesprekken neergelegd bij het CMT.

Na een signaal van een consulent voert het CMT binnen zeven dagen een hoorwederhoorgesprek uit. Na het gesprek gaat er een rapportage van het CMT naar de kwaliteitscoach die het besluit neemt. Daarna vindt een correctiegesprek plaats tussen de klant en de doorverwijzende consulent. Als de klant niet verschijnt bij het hoorwederhoorgesprek, volgt een maatregel.

Doelstelling en resultaten

De doelstelling van het aanscherpen van het maatregelenproces in het kader van de bestandsreductie was een verhoging van het bedrag aan opgelegde maatregelen met € 200.000 en een extra uitstroom van 450 klanten. De extra uitstroom als gevolg van maatregelen wordt niet bijgehouden.

In de periode januari tot en met augustus 2012 zijn er volgens de eigen administratie van de gemeente 2.689 maatregelen en 548 waarschuwingen opgelegd. In totaal gaat het om een geboekt bedrag van € 600.108. In dezelfde periode van 2011 zijn er 1.237 maatregelen en 442 waarschuwingen opgelegd. Dit resulteerde toen in een geboekt bedrag van € 287.191. Ruim een verdubbeling van het aantal opgelegde maatregelen dus.

In augustus 2012 is er dus in vergelijking met dezelfde periode een jaar eerder, al ruim € 300.000 extra aan maatregelen geboekt, 50% meer dan de norm voor het hele jaar.

Als we kijken naar de ontwikkeling van het aantal opgelegde maatregelen per maand (inclusief waarschuwingen), zien we al in 2011 een grote toename een toename van het aantal opgelegde maatregelen. In de tweede helft van 2011 nam dit aantal al toe met 75%. In de eerste helft van 2012 komt daar nog eens een toename bij van 32%.

Tabel 3.1 Ontwikkeling aantal opgelegde maatregelen, inclusief waarschuwingen

Periode	Aantal maatregelen per maand
Eerste helft 2011	178
Tweede helft 2011	312
Eerste helft 2012	413

Gerelateerd aan het aantal deelnemers legt het HWB verreweg de meeste maatregelen op, namelijk bij 59% van de deelnemers. Daarna volgen het Taalplein (18%), het WGS (16%) en DAHW (13%).

Implementatie

Omdat het maatregelenproces bij het Taalplein al goed liep, is het CMT bij het Taalplein gesitueerd. De hoorwederhoorgesprekken liepen al bij het Taalplein. Er zaten nog een aantal weeffoutjes in de processen. De belangrijkste daarvan was dat als een klant zich bij verzuim met bericht afmeldt, er dan geen maatregel volgde. Er waren weinig mogelijkheden om in die gevallen maatregelen op te leggen. Dit knelpunt en de andere weeffoutjes zijn inmiddels verholpen. Het CMT is nu volledig geïmplementeerd.

Relatie tot andere maatregelen

Ongeveer de helft van de opgelegde maatregelen zijn door het CMT opgelegd. Onder andere de introductieweek, DAHW en het HWB voeren zelf de hoorwederhoorgesprekken uit.

Cultuuromslag

Wat is er nodig voor een strakkere uitvoering van het maatregelenbeleid? Niet te veel meegaan met de klant. De relatie met de klant moet veel zakelijker. Dat is voor veel medewerkers moeilijk. Inmiddels gaat dit beter. Wel zijn er verschillen tussen de medewerkers. Hierop wordt binnen het CMT strak gestuurd door de manager. Die zit er dicht bovenop, onder andere door bij speedmeets aanwezig te zijn. Verder wordt een consultant die het goed doet naast een consultant gezet die er nog moeite mee heeft.

Ook bij de verwijzers is ook een omslag nodig. Hiervoor zijn er vanuit CMT presentaties geweest: waarom en hoe (procedures). Daarnaast heeft het CMT de mogelijkheid om bij de afdelingen die moeten doorverwijzen te checken of alle verzuim wordt opgevolgd met oproep voor hoorwederhoorgesprekken en de bevoegdheid om zelf klanten 'op te halen'. Er wordt ook maandelijks geëvalueerd met de afdelingen die moeten doorverwijzen. Dan wordt onder andere besproken welke medewerkers klanten aanleveren, welke niet. Vervolgens moeten de afdelingen dit aansturen.

Binnen het CMT is er gekozen voor een focus op processen en het afschaffen van caseloads. Consultants zijn uitwisselbaar. Hierdoor zorgt de grote hoeveelheid no-shows bij hoorwederhoorgesprekken er niet voor dat consultants gaten in hun werkrooster hebben en kunnen er veel meer hoorwederhoorgesprekken gevoerd worden.

Beoordeling

De aangescherpte uitvoering van het maatregelenbeleid werpt zijn vruchten af. Er worden veel meer maatregelen opgelegd en meer uitkeringsgeld bespaard. De uitstroom als gevolg van maatregelen wordt niet bijgehouden. Daarom kan niet worden vastgesteld of de doelstelling om 450 klanten te laten uitstromen als gevolg van het opleggen van een maatregel, wordt gerealiseerd.

3.10 Parttime werk

Beschrijving

Onderzoek van APE (2010) leerde dat de dienst SZW Den Haag in vergelijking met de andere G4-gemeenten de laagste inkomsten door verrekening van parttime werk had. Het doel van deze maatregel is om meer klanten parttime aan het werk te krijgen en/of bestaande parttimers meer uren te laten maken en zodoende te komen tot besparing op de uitkeringslasten. Daartoe wordt gewerkt aan het instrumentarium en aan de mindset van alle betrokken medewerkers. Alleenstaande ouders vormen de prioritaire doelgroep.

De belangrijkste ingrediënten zijn het verkennen en werven van parttime-vacatures op de arbeidsmarkt, het ontwikkelen van een eenvoudiger procedure voor de inkomstenverrekening, het wegwerken van knelpunten in de kinderopvang en het werken aan de mindset van alle betrokkenen met behulp van workshops.

Doelstelling en resultaten

Het doel van deze maatregel is €700.000 extra opbrengsten ten opzichte van het resultaat van 2011. In totaal koerst men op €7.700.000 aan inhoudingen over 2012. Bijkomend voordeel kan nog zijn dat er minder kosten hoeven te worden gemaakt voor kinderopvang.

Een overzicht van de inkomstenverrekeningen laat zien dat het resultaat ultimo juli (rond €4.530.000) een fractie boven de norm ligt (€4.490.000). De realisatie van het financiële doel ligt dus op schema.

Daarnaast toont het overzicht dat het aantal personen dat bijverdient tussen januari en juli 2012 licht stijgt (van 1.365 naar 1.388), met daarbij de kanttekening dat die stijging in de periode tot en met mei is gerealiseerd en in de maanden juni en juli weer een dalende trend laat zien.

De stijgende ontvangsten worden in sterkere mate verklaard door een hoger bedrag aan inhoudingen per persoon, dan door een stijging van het aantal personen dat bijverdient.

Implementatie

De implementatie van deze maatregel is nog niet afgerond.

De tussentijdse notitie 'stand van zaken parttime werk' (MT 21 mei 2012) beschrijft dat er al veel is gebeurd, maar ook nog het nodige moet gebeuren, waaronder het doorlopen van een pilot waarmee de bureaucratie rond de verrekening wordt gereduceerd (start september 2012, duur zes maanden). De projectgroep adviseert voor de uitwerking van deze maatregel te kiezen voor een projectstructuur en nog niet voor een 'structurele inbedding'.

Een blikvanger in de voortgang tot nog toe is de samenwerking met PostNL over vervulling van parttime-vacatures. Dit project heeft echter te lijden onder de problemen die bij PostNL spelen, om die reden zijn er momenteel 44 klanten geplaatst in plaats van de beoogde 150.

Relatie tot andere maatregelen

Er is een zekere concurrentie met maatregelen die zich richten op volledige uitstroom. Door de focus op alleenstaande ouders verwacht men dit risico te beperken. Ook is een aanvullend project 'Van deel naar heel' opgezet (juli 2012).

Cultuuromslag

Gaandeweg kwam het projectteam erachter dat er brede scepsis binnen de betrokken organisaties leeft over relevantie van en mogelijkheden om te komen tot parttime werk. Voor het projectteam was dit reden om met promotie (de workshops) de 'mindset' bij te stellen. En dat lijkt hen te lukken, menen zij, gegeven de reacties op hun workshop.

Maatregelenproces

Bij de uitvoering van deze maatregel is men zich bewust van de frauderisico's met name in de vorm van het niet opgeven van alle gewerkte uren. Daar is men extra alert op.

Beoordeling

Het tussentijdse financiële resultaat ligt goed op koers. Wel is duidelijk dat dit vooral wordt verklaard door een hoger bedrag aan inhoudingen per persoon. Het aantal personen dat bijverdient is sinds begin 2012 maar heel beperkt gestegen.

Het goede tussentijdse resultaat is opmerkelijk, omdat de implementatie van deze maatregel nog niet is afgerond.

3.11 Invordering

Beschrijving

De maatregel is gericht op het verbeteren van de inkomsten uit terugvordering op ex-cliënten. Dat wordt gedaan door veranderingen in de manier van werken. Deze procesaanpassingen komen voort uit ervaringen die zijn opgedaan met de pilot Rendementsvergroting en door de toepassing van het zogenaamde Resultaatgerichte werken (RGW).

Deze afdeling werkt sinds 2007 met de RGW-methodiek. Om tot betere prestaties te komen worden maandelijkse rapportages van prestaties van individuele medewerkers over onderhanden werk opgesteld en besproken tussen manager en uitvoerder. In geval van achterblijvende prestaties wordt gezocht naar een manier om tot verbetering te komen. Een optie is coaching door een ervaren collega. Dergelijke maandelijkse tienminutengesprekken worden sinds 2011 gevoerd.

In 2011 diende zich de wens aan van de wethouder om de verkennen welke lessen te leren zijn van commerciële partijen. Daartoe is een experiment opgezet, waarbij drie commerciële partijen en een team van de afdeling invordering allen een gelijksoortig pakket aan vorderingen meekregen. Het interne team heeft gewerkt met de uitgangspunten van 'terugvordering op maat' (de kern hiervan vormt risicosturing) en bleek veruit de hoogste opbrengsten te realiseren, zij het tegen de hoogste kosten. Per saldo (opbrengsten/kosten) presteerde de dienst het beste, waaruit de conclusie is getrokken om niet verder met de commerciële partijen n zee te gaan. Parallel aan dit experiment is nog een kwetsbaarheid uit het systeem aangepakt: de overdracht van werkplein naar de afdeling invordering op het moment dat de cliënt uitstroomt. De ex-client wordt sneller op de openstaande vorderingen aangesproken.

Deze lopende ontwikkelingen vormen de basis van de maatregel. Er is geen sprake van de inzet van een nieuw instrument, maar van verdere verbetering van bestaande ontwikkelingen en verbreding van de ervaringen die zijn opgedaan tijdens de pilot.

Doelstelling en resultaten

Het doel van de maatregel is om in 2012 € 500.000 meer te innen op de uitstaande vorderingen bij ex-clienten dan in 2011. Het beoogd resultaat in 2012 is € 6.800.000.

Het tussentijdse resultaat bedraagt € 3.800.000 over de periode januari tot en met juli en dat is iets meer dan € 100.000 onder de norm. Het projectteam verwacht die achterstand in te halen, er staan nog 'wat potjes op het vuur' in de hoedanigheid van zes conservatoire beslagen.

Implementatie

De maatregel kan gelden als volledig geïmplementeerd. Het projectteam heeft wel een aantal concrete voornemens om tot verder verbetering te komen.

Relatie tot andere maatregelen

Relatief weinig.

Cultuuromslag

De afdeling invordering is sinds 2007 bezig met het toepassen van RGW. In 2011 is er druk op de ketel komen te staan, eerst intern, iets later vanuit het bestuur. Al die zaken hebben ertoe geleid dat werkprocessen zijn aangepast

en men veel meer dan eerst denkt en werkt vanuit het perspectief van het resultaat. Daar moet bij worden vermeld dat er van de werkvloer signalen komen dat de druk soms te hoog oploopt, hetgeen contraproductief kan uitpakken.

Maatregelenproces

Aan ex-cliënten kunnen geen nieuwe maatregelen worden opgelegd. Het maatregelenproces is hier dus niet van toepassing.

Beoordeling

Het tussentijdse resultaat ligt ongeveer € 100.000 onder de norm. Er worden extra inspanningen gedaan om de doelstelling alsnog te halen.

Het signaal van de uitvoerders over de oplopende werkdruk duidt erop dat er niet alleen slimmer, maar ook harder moet worden gewerkt. Dat lijkt een signaal om in de gaten te houden bij de verdere ontwikkeling van deze maatregel.

3.12 Bijzonder onderzoek

Beschrijving

De maatregel 'bijzonder onderzoek' bestaat eruit dat er door een andere manier van aansturen en leidinggeven, alsook meer tijd en aandacht voor excellente dienstverlening, bereikt wordt dat uitkeringen die onterecht worden verstrekt, sneller worden beëindigd of verlaagd. Er moet kortom meer fraude worden vastgesteld dan voorheen gebeurde.

Doelstelling en resultaten

De doelstelling voor de afdeling bijzonder onderzoek is een extra kostenreductie van € 787.000 in 2012. Dit moet gerealiseerd worden via twee wegen. Ten eerste door het bedrag aan geconstateerde fraude te verhogen met € 1,2 mln. en hiervan dertig procent te innen. Dit resulteert in een bedrag van € 360.000. Ten tweede door 61 extra verlagingen van gemiddeld € 7.000 te realiseren. Dit resulteert in een bedrag van € 427.000.

Eind juli 2012 lag de afdeling qua resultaat nog niet helemaal op schema, vooral bij het aantal verlagingen als gevolg van bijzonder onderzoek zit men te laag. Voor wat betreft het opgeboekte fraudebedrag zit men er ook nog net onder, maar volgens het afdelingsmanagement zou wel over het hele jaar wel moeten kunnen lukken.

Implementatie

Op de afdeling bijzonder onderzoek is de situatie inmiddels duidelijk anders dan begin 2011. Er is nieuw management gekomen dat de medewerkers van afdeling op een andere manier aanstuurt dan voorheen. Aan de ene kant is er meer tijd voor individuele coaching en uitleg voor nieuwe werkwijzen en voor

het behaalde resultaat/succes, maar aan de andere kant worden er met medewerkers nu ook harde resultaat en prestatieafspraken gemaakt. De werknemers worden door de eigen manager nu ook strikt gevolgd in waar men in de praktijk mee bezig is. Het afdelingsmanagement heeft daartoe de beschikking over een eigen dashboard. Managers spreken werknemers op basis van deze monitoring, waar nodig, ook daadwerkelijk aan, bijvoorbeeld als een medewerker in de beleving van de manager te lang aan een bepaalde zaak werkt. Wat ook is veranderd ten opzichte van 2011 is dat er nu meer aandacht is voor onderlinge intervisie. Twee keer per week is er op de afdeling een gezamenlijke dagstart waarin casussen worden doorgesproken, en daarnaast is er een kwaliteitsoverleg geïntroduceerd waaraan ook medewerkers van de afdeling bezwaar deelnemen. Ten slotte zijn er nog de reguliere teamoverleggen. Alle geïnterviewde betrokkenen geven dat er in een jaar veel veranderd is, maar dat nog meer verbetering mogelijk is.

Relatie tot andere maatregelen

Binnen de afdeling is er een bewustzijn, al vanaf het begin, dat het ook belangrijk is dat fraudealertheid op andere plekken binnen SoZaWe verhoogd wordt. Er is dan ook veel aandacht voor het aanbrengen van dwarsverbanden met andere maatregelen in het kader van de bestandsreductie. Om die reden zitten er nu medewerkers van de afdeling enkele keren per week bij Startbaan, en gaan ze ook samen met reguliere handhavingconsulenten mee op huisbezoek als cliënten niet komen opdagen bij een Klant-op-Koers-dag. Dit laatste is vanuit het perspectief van bijzonder onderzoek zeer effectief (relatief veel beëindigingen). In verband met het verhogen van de fraudealertheid in het reguliere proces beziet de afdeling het als een positieve ontwikkeling dat de reguliere handhavingmedewerkers op de werkpleinen binnenkort hiërarchisch onder de afdeling Bijzonder onderzoek gaan vallen.

Cultuuromslag

Het bereiken van een cultuuromslag is het centrale ingrediënt binnen de maatregel bijzonder onderzoek. Uitvoerend medewerkers moeten meer focus gaan leggen resultaat en rendement, voorkomen moet worden dat medewerkers te lang met zaken doorgaan. Ook is het belangrijk dat het management nu goed zicht heeft wat iedereen doet, 'free rider' gedrag wordt daarmee voorkomen. Volgens het management is men inmiddels goed op weg met de gewenste cultuuromslag, al moesten de uitvoerders in het begin wel erg wennen aan de directere aansturing op eigen werkzaamheden en resultaat. De uitvoerders zelf zijn terughoudender. Men is bang dat het zo kwantitatief sturen op resultaat en prestaties op (langere) termijn negatief uitpakt op de kwaliteit van het geleverde werk. Een en ander zou volgens hen wel eens kunnen resulteren in een lager rendement uit onderzoek, een lager gemiddeld opgeboekt fraudebedrag per afgehandelde fraudemelding daalt en potentiële strafzaken die (zonder sanctie) in het bestuursrecht worden afgedaan.

Maatregelenproces

Er is bij de afdeling tevredenheid over de ontwikkeling in het aantal fraudemaatregelen (verlagingen van 30 en 100 procent) als gevolg van het werk van bijzonder onderzoek. Tot en met juli 2012 zijn er volgens betrokkenen 284 maatregelen opgelegd.

Beoordeling

Ook ons beeld is dat er op de afdeling bijzonder onderzoek duidelijk stappen zijn gezet om uitkeringen die onterecht worden verstrekt, sneller worden beëindigd of verlaagd. Er is dan ook meer fraude vastgesteld, maar wel minder dan afgesproken in kader van de bestandsreductie.

3.13 Het totaalpakket

Voor het totaalpakket aan maatregelen zijn drie hoofddoelstellingen geformuleerd. Wij gaan uit van de doelstellingen die de Dienst SZW gebruikt:

1. De instroom is in 2012 maximaal 5.500.
2. De uitstroom is in 2012 minimaal 6.000.
3. Een reductie van de uitkeringskosten van 3,3 miljoen euro in 2012.

Voor de instroombeperking zijn drie extra maatregelen ingezet, de introductieweek, de pilot vier weken wachttijd en Direct aan het Werk. Volgens de portfolio was de instroom tot en met juli 3.051 personen. Dit betekent dat er 157 minder mensen zijn ingestroomd dan de norm.

Voor de uitstroombevordering zijn de volgende maatregelen ingezet: Direct aan het Werk, het Werkgeversservicepunt, het Taalplein, het Haags Werkbedrijf, Klant op Koers en de intensivering van het maatregelenproces. Volgens de portfolio was de uitstroom tot en met juli 2.965. Dit betekent dat 535 mensen minder zijn uitgestroomd dan de norm.

Om de beoogde afname van het aantal mensen in de WWB van 500 in 2012 te halen, moesten er tot en met juli 291 minder WWB-klanten zijn. Het waren er 86 meer. Dit is het gevolg van een tegenvallende uitstroom.

De doelstelling van een kostenreductie van 3,3 miljoen euro is als volgt verdeeld over de verschillende maatregelen.

Tabel 3.2 Verdeling doelstelling kostenreductie

Maatregel	Bezuinigingsdoelstelling
Minder voorschotten	€ 200.000
Part time werk	€ 700.000
Invordering	€ 500.000
Bijzonder onderzoek, fraude	€ 1.200.000
Maatregelen	€ 200.000
Voorliggende voorziening	€ 500.000
Totaal	€ 3.300.000

Volgens de cijfers die de gemeente ons heeft aangeleverd heeft part time werk tot en met augustus € 77.432 meer opgeleverd dan de norm en het aangescherpte maatregelenproces € 141.335 meer dan de norm. Bijzonder onderzoek heeft tot en met augustus € 106.998 minder opgeleverd dan de norm. Uit die cijfers is niet te halen in hoeverre invordering op koers ligt om de norm te halen.

4 STURING OP HET TOTAALPAKKET

4.1 Organisatie

Begeleidingscommissie

Het college heeft extra middelen ter beschikking gesteld onder voorwaarde dat in een volgsysteem wordt gemonitord of SZW maximaal inzet op het beperken van de instroom, het bevorderen van de uitstroom en het verlagen van de uitkeringslasten. Om de voortgang van de genomen maatregelen te monitoren en de resultaten hiervan te beoordelen is door het Gemeentelijk Management Team een begeleidingscommissie ingesteld. Deze commissie heeft een tweeledige taak. Enerzijds begeleidt zij een extern onderzoek naar het maatregelenpakket. Anderzijds volgt zij de voortgang van de maatregelen en, stuurt bij indien nodig. De commissie rapporteert tweemaandelijks aan het college over de voortgang van dit project.

De Begeleidingscommissie bestaat uit de directeur Concern Bedrijfsvoering, algemeen directeur SZW, directeur Bedrijfsvoering SZW en het hoofd Financiële verhouding, Projecten en Onderzoek van de directie Financiën.

Stuurgroep

Naast de begeleidingscommissie is de Stuurgroep Bestandsreductie ingesteld. Hierin hebben onder andere directeur Inkomen en de directeur Werk van de dienst SZW zitting. De stuurgroep komt elke twee weken bij elkaar en houdt een vinger aan de pols: hoe ontwikkelen het bijstandsvolume en de kosten zich? Waardoor wordt een stijging of daling veroorzaakt? Op basis daarvan neemt de stuurgroep strategisch-operationele beslissingen en stemt ze de onderdelen op elkaar af.

Regiegroep

Tot slot is er de regiegroep waarin de projectleiders van de maatregelen bestandsreductie zitting hebben. De regiegroep komt maandelijks bij elkaar. In de regiegroep worden alle maatregelen doorgesproken. Ligt de maatregel op koers? Kloppen de aannames waarop de doelstellingen waren gebaseerd? Waar liggen de afhankelijkheden? Dit wordt in de regiegroep vooral opgepakt als leerproces.

Uitvoering van en sturing op afzonderlijke maatregelen vindt plaats door de per instrument aangewezen projectleider, die vaak weer opereert in een bredere werkgroep.

4.2 De sturing

De hoofddoelstellingen en de sturing

Het project is gericht op instroombeperking, uitstroombevordering en kostenreductie. Als doelen gelden dat ten opzichte van 2011 de volumeontwikkeling in 2012 op nul wordt gesteld en de kosten 3,3 miljoen lager moeten uitvallen.

De aanvankelijke volumedoelstelling van min 1.500 cliënten is in juni 2012 aangepast. Dit naar aanleiding van zowel het advies van PwC, die dit doel onhaalbaar achtte, als van de nadere, voor de gemeente Den Haag gunstige, informatie over het budget I-deel (het zogenaamde nader voorlopig budget, juni 2012). Deze aanpassing is besproken in het college op 10 juli 2012. Naar aanleiding hiervan is de raadscommissie geïnformeerd. Ook de oorspronkelijke doelstelling van een kostenreductie van 5 miljoen euro is naar aanleiding van het meevallende budget tussentijds naar beneden bijgesteld.

De dienst SZW hanteert ondanks deze bijstelling intern het streefgetal van min 500 cliënten over 2012 (instroom maximaal 5.500, uitstroom minimaal 6.000). Men wil de uitvoering blijven prikkelen en de boodschap van 'de nullijn' vindt men in dat verband niet wenselijk.

Sturing op doelstellingen per maatregel

In het rapport van PwC is de (toenmalige) uitstroomdoelstelling (8.000) uitgesplitst naar doelstellingen per hoofdstroom en per maatregel. Door de aanpassing van de uitstroomdoelstelling naar 6.000 moeten ook de doelstellingen van de onderliggende maatregelen worden aangepast. We hebben echter geen document gezien waarin deze aangepaste doelstellingen helder zijn weergegeven. Uit de interviews met de projectleiders van de maatregelen blijkt ook dat er projectleiders zijn die zelf niet precies weten wat de nieuwe doelstelling is of nog met de oude, hogere doelstelling werken, zoals bij DAHW, WGS, het bemiddelingsteam en HWB.

De nieuwe instroomdoelstelling van 5.500 is uitgesplitst naar volwassenen en jongeren, waarbij men voor beide stromen uitgaat van een preventiequote van 40% en een afwijzingspercentage van 24%. Dit betekent dat van de aanmeldingen 46% instroomt in de WWB.

De vertegenwoordigers van de stuurgroep en regiegroep zien de doelstellingen van de maatregelen niet als harde normen. Zij wijzen erop dat de maatregelen en normen met zorg zijn opgesteld en dat PwC dat in haar rapport ook expliciet heeft bevestigd. Maar het stellen van normen is een ingewikkelde zaak omdat het hier grotendeels om nieuwe maatregelen gaat die voor hun resultaten onderling van elkaar afhankelijk zijn.

De sturing vanuit de stuurgroep en de regiegroep is daarom niet primair gericht op het afrekenen op resultaten, maar vooral gericht op het verbeteren van de uitvoering. Het perspectief is vooral: hoe komt een waargenomen

ontwikkeling tot stand? Wat zijn de oorzaken? Welke maatregelen leveren er een bijdrage aan? Hoe kunnen we het beter doen?

In zo'n context vindt men het nuttig dat projectleiders van de maatregelen elkaar in de regiegroep aanspreken op de geboekte resultaten en op zoek gaan naar verklaringen en verbeteringen. Afrekenen is ook hier niet aan de orde.

4.3 Sturingsinformatie

De portfolio bestandsreductie

De portfolio bestandsreductie ('het dashboard') bevat managementinformatie waarmee op centraal niveau inzicht verkregen kan worden in de bestandsreductie, kostenverlaging en de resultaten van de verschillende maatregelen. Voor de portfolio zijn er twee bronsystemen: Socrates en Raak. De portfolio wordt maandelijks ge-upload en is voor iedereen van de Dienst SZW beschikbaar. De portfolio bevat onder meer de volgende informatie:

- aantal klanten dat is gestart bij de verschillende voorzieningen/maatregelen, de gemiddelde doorlooptijd en het aantal beëindigingen;
- per voorziening/maatregel hoeveel klanten zijn uitgestroomd, uitgesplitst naar reden van uitstroom en aantal klanten dat parttime werk heeft gekregen;
- per voorziening/maatregel hoeveel klanten naar de verschillende andere voorzieningen zijn doorgestroomd;
- aantal aanmeldingen voor aanvraag gerelateerd aan het aantal toekenningen (preventiequote), per week;
- aantal voorgenomen maatregelen van 100%, 50%, 30% etc. verdeeld over de re-integratievoorzieningen;
- instroom in de bijstand, uitstroom en verdeling daarvan over de werkpleinen;
- verrekeningen van inkomsten uit arbeid: bedragen en aantal betrokken klanten;
- informatie over vorderingen en ontvangsten daaruit;
- opgevoerde bedragen en ontvangsten fraudevorderingen.

Het gebruik van de portfolio

De portfolio kan op eigen initiatief door medewerkers van de dienst worden gebruikt, maar vormt ook de basis voor een aantal standaardproducten. Voordat we overgaan tot het beschrijven daarvan, is het goed te vermelden dat slechts een enkeling onder de projectleiders van de maatregelen aangaf zelf op substantiële schaal van de portfolio gebruik te maken. De uitvoeringsmonitor wordt door de projectleiders wel gebruikt. Ook is belangrijk te noemen dat de beheerder van de portfolio vindt dat hij erg weinig feedback krijgt van gebruikers van de portfolio.

De uitvoeringsmonitor

Het Bedrijfsbureau Werk en Inkomen van de dienst SZW maakt op basis van de portfolio elke maand de uitvoeringsmonitor. Hierin worden per maatregel de resultaten per maand vergeleken met de norm/doelstelling. Projectleiders spreken deze resultaten door, zowel met hun collega-projectleiders in de regiegroep als in de eigen projectgroepen. Projectleiders beoordelen de uitvoeringsmonitor als nuttig, ook al zijn er velen die er daarnaast nog een eigen excelsysteem bijhouden. Dat doen zij meestal om te kunnen beschikken over actuelere en meer gedetailleerde sturingsinformatie.

Tweemaandelijks voortgangsrapport voor het college

Er is in 2012 tot nu toe één maal een voortgangsrapportage over de bestandsreductie in het College besproken. In deze rapportage van juli 2012 is de aanpassing van de doelstelling van de bestandsreductie opgenomen en is per maatregel kort beschreven wat de resultaten zijn. Op basis daarvan is een commissiebrief aan de gemeenteraad gestuurd waarin de raad is geïnformeerd over de ontwikkeling van het bijstandsvolume en de aanpassing van de doelstelling voor de bestandsreductie.

Daarnaast is de gemeenteraad op 12 juni 2012 door het College in een brief geïnformeerd over de conclusies en aanbevelingen van het PwC-onderzoek en wat het College met die aanbevelingen gaat doen.

4.4 Beoordeling van de sturing

Sturing

De gemeente Den Haag heeft de sturing van het project bestandsreductie gedegen ter hand genomen. Voor de strategische sturing zijn een begeleidingscommissie en stuurgroep ingesteld en voor de aansturing van de uitvoering is een regiegroep ingesteld die maandelijks bij elkaar komt. De aansturing is gericht op de analyse van de resultaten en het verbeteren in de uitvoering, cultuur op de werkvloer en samenwerking en afstemming tussen de maatregelen. In alle lagen van de organisatie is men er van doordrongen dat de instroom zoveel mogelijk beperkt moet worden, de uitstroom zoveel mogelijk bevordert en de kosten zoveel mogelijk gereduceerd moet worden.

Er wordt niet afgerekend op de resultaten, dat wil zeggen het behalen van de vooraf vastgestelde doelstellingen, maar wel gestuurd in de richting van bestandsreductie en kostenbesparing. De doelstellingen per maatregel worden gezien als aannames die gaandeweg niet realistisch kunnen blijken. Bij het niet halen van doelstellingen wordt veelal gewezen op de situatie op de arbeidsmarkt, hoewel de meeste projectleiders wel continu bezig zijn verbeteringen door te voeren om de resultaten te verbeteren. De vertaling van de aangepaste hoofddoelstelling naar de doelstellingen per maatregel is niet (goed) gecommuniceerd naar de projectleiders.

Portfolio

De portfolio biedt veel informatie over de inzet van verschillende voorzieningen en de door- en uitstroom. In de portfolio zijn de afgelopen maanden, mede naar aanleiding van de aanbevelingen van PwC, een aantal verbeteringen en uitbreidingen aangebracht. De portfolio wordt vooral gebruikt ten behoeve van de centrale sturing in de stuurgroep en regiegroep. Op het niveau van de afzonderlijke maatregelen speelt de portfolio een beperkte rol.

Verskillende projectleiders zijn niet tevreden over de managementinformatie. Zij noemen de volgende knelpunten.

Ten eerste roepen de portfolio en uitvoeringsmonitor vragen op waarop niet (snel) antwoord kan worden geven. Bijvoorbeeld het verschil tussen het aantal voornemens tot de inzet van maatregelen en het aantal geëffectueerde maatregelen per voorziening en de vraag of in de resultaten van de introductieweek ook jongeren zijn meegenomen.

Ten tweede zitten er in de portfolio ook nog een aantal vormen van vervuiling, die vooral te maken hebben met de invoer van gegevens door consultants. Zo komt het relatief vaak voor dat niet geregistreerd is waarnaar klant vanuit een bepaalde voorziening is doorgestroomd. Verder is de uitstroom uit de uitkering op conto van de werkpleinen heel hoog, en waarschijnlijk daardoor de uitstroom op conto van de verschillende voorzieningen te laag. Overigens is wel aangegeven dat het probleem van bestandsvervuiling kleiner wordt doordat de introductie van de klantkaarten in april een belangrijke bron van vervuilingen heeft weggenomen. Inmiddels is er een tweede release van de klantkaart geïntroduceerd die de vervuiling nog verder moet terugdringen.

Ten derde blijken er voor een deel van de doelstellingen die voor maatregelen zijn geformuleerd, geen resultaten in de portfolio opgenomen. Voorbeelden hiervan zijn uitstroom als gevolg van maatregelen, uitstroom als gevolg van fraude-onderzoek, de realisatie van de norm van 80% uitstroom uit DAHW, de bijdrage van het bemiddelingsteam en het sollicitatieteam aan de bestandsreductie, de realisatie van de doelstelling van een inningspercentage van 30% bij bijzonder onderzoek en de preventieve werking van het HWB (d.w.z. uitstroom als gevolg van intakegesprekken bij HWB).

Ten vierde valt te overwegen om aanvullende informatie in het portfolio op te nemen, waaronder het aantal hoorwederhoorgesprekken per voorziening en het percentage daarvan dat leidt tot een voornemen tot een maatregel, het aantal geëffectueerde maatregelen ten opzichte van het aantal voorgenomen maatregelen per voorziening en het aantal maatregelen dat in bezwaar- en beroepsprocedures wordt teruggedraaid.

Ten vijfde is gebleken dat veel projectleiders naast de portfolio gebruik maken van eigen excelbestanden. Zij geven aan dit niet te doen uit ontevredenheid met de portfolio, maar omdat zij *behoefte hebben aan meer gedetailleerdere*

informatie, die bovendien real time beschikbaar moet zijn om op tijd te kunnen bijsturen. Ook door de stuurgroep en regiegroep wordt gebruik gemaakt van de gedetailleerde sturingsinformatie van de projectleiders.

Ten zesde blijken er projectleiders te zijn die de *kwaliteit van de managementinformatie* als een belangrijk knelpunt benoemen. Zij constateren vaak grote verschillen tussen hun eigen administratie en de informatie uit Socrates en Raak, die tevens de bronnen vormen voor de portfolio. Meestal gaat het erom dat de uitstroom die zij zelf hebben geregistreerd veel hoger is dan in de officiële informatie. Hier en daar zijn acties op gang gezet om de discipline en kwaliteit van de invoer in Socrates en Raak te verbeteren. Hier en daar worden ook de afspraken die met betrekking tot de portfolio zijn gemaakt bekritiseerd, namelijk dat uitstroom wordt toegerekend aan de laatste voorziening, niet aan de voorziening die het meest in de klant heeft geïnvesteerd.

In relatie tot het vijfde en zesde punt is melden de beheerders van de portfolio dat zij weinig feedback krijgen van gebruikers van de portfolio. Dat belemmert hen in hun mogelijkheden om tot gewenste aanpassingen te komen.

5 RESULTATEN EN EFFECTEN

5.1 Inleiding

In hoofdstuk 3 is beschreven in hoeverre het maatregelenpakket door de dienst SZW is ingevoerd en welke resultaten er volgens de registraties van de dienst mee zijn behaald. In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van statistische analyses die we zelf hebben uitgevoerd met behulp van gegevens uit de geautomatiseerde registraties van de dienst, Raak en Socrates. De belangrijkste vraag daarbij is of de resultaten aan de maatregelen kunnen worden toegeschreven, met andere woorden: of de maatregelen effectief zijn.

Om uitspraken over effectiviteit te kunnen doen, is vergelijking met een situatie zonder maatregelen (de experimentele of quasi-experimentele¹ aanpak) het meest geschikt. Dit is niet altijd mogelijk, omdat er bij veel van de maatregelen geen onderscheid is gemaakt tussen een groep klanten die er wel en een groep die er (bij gelijke kenmerken) niet voor in aanmerking kwam.

Er zijn twee maatregelen waarbij een (quasi-) experimentele meting mogelijk is, namelijk de vier weken wachttijd en de Klant op Koers maatregel voor het zittende bestand.

Voor de vier weken wachttijd geldt dat deze maatregel niet op alle werkpleinen tegelijk is ingevoerd. Daardoor kan in principe een vergelijking worden gemaakt tussen het werkplein waar de maatregel is ingevoerd en een werkplein waar de maatregel nog niet geldt. Dergelijk onderzoek is door de dienst SZW zelf uitgevoerd. Het is voor ons niet mogelijk om vergelijkbare statistische analyses uit te voeren, omdat in Raak en Socrates geen betrouwbare gegevens zijn opgenomen over de exacte aanmelddata van meldingen die (bijvoorbeeld als gevolg van de wachttijd) niet tot een formele aanvraag of tot een uitkering hebben geleid.²

Voor KoK kunnen we uitstroomcijfers voor deelnemers vergelijken met uitstroomcijfers voor klanten die (nog) niet aan KoK hebben deelgenomen, maar er wel voor in aanmerking komen.

Voor de andere maatregelen is geen (quasi-) experimentele meting van effecten mogelijk. Dat betekent niet dat er geen uitspraken over effectiviteit mogelijk zijn. Effectiviteit kan immers ook blijken uit een verbetering van de resultaten na invoering van een maatregel. Dit geldt voor zover externe omstandigheden (zoals een verslechtering van de arbeidsmarktsituatie of

¹ Bij een experimentele aanpak wordt de maatregel op een groep klanten toegepast, terwijl een andere, vergelijkbare groep de maatregel niet ondergaat. Bij een quasi-experimentele aanpak gaat het om een situatie die hier veel op lijkt en waarbij een groep de maatregel door min of meer toevallige omstandigheden niet ondergaat.

² Voor het eigen onderzoek van de dienst SZW zijn separate registraties van aanmeldingen op de werkpleinen bijgehouden.

veranderende wet- en regelgeving) geen grote versturende invloed hebben. De effecten van de maatregelen die op kostenreductie zijn gericht kunnen op deze wijze in kaart worden gebracht.

Er zijn ook maatregelen waarbij geen (quasi-) experimentele meting mogelijk is en waarvoor effecten evenmin door vergelijking vóór en na implementatie bepaald kunnen worden. Dit geldt voor de uitstroommaatregelen, waarvan de uitkomsten sterk door veranderende arbeidsmarktomstandigheden worden beïnvloed. Voor deze maatregelen is vooral een analyse uitgevoerd die op de relatieve effectiviteit is gericht: zijn er maatregelen waarmee betere resultaten voor doelgroepen worden behaald dan met andere maatregelen? En zijn er combinaties van maatregelen waarmee relatief goede resultaten worden bereikt? Op hoofdlijnen is voorts een vergelijking met andere grote gemeenten mogelijk. Die laat zien in hoeverre resultaten in den Haag in positieve of negatieve zin afwijken van de G4 als geheel.

Tenzij anders vermeld zijn de analyses uitgevoerd op gegevens uit Raak en Socrates. We konden daarbij beschikken over deelnamegegevens aan de maatregelen die onderdeel vormen van het maatregelenpakket, maar niet over deelnamegegevens aan overige maatregelen.

5.2 Bestandsontwikkeling in G4-verband

De G4-gemeenten monitoren gezamenlijk de instroom, de uitstroom en de bestandsontwikkeling WWB. De bestandsontwikkeling in de vier gemeenten loopt vrijwel gelijk op (figuur 5.1). De dienst SZW in Den Haag laat een iets gunstiger ontwikkeling van het bestand zien dan de G4 als geheel. Als het bestand van Den Haag zich hetzelfde zou ontwikkelen als het gemiddelde voor de G4 zouden er circa 30 klanten meer zijn; als Den Haag hetzelfde beeld als de relatief minder goed presterende diensten zou vertonen, waren er circa 80 klanten meer.

Tabel 5.1 Bestandsontwikkeling WWB (l.o. < 65 jaar), IOAW en IOAZ (1-1-2012 = 100)

	1-1-2012	1-2-2012	1-3-2012	1-4-2012	1-5-2012	1-6-2012
G4	100	99,76	100,19	100,28	100,06	100,03
Amsterdam	100	99,39	100,17	99,86	99,88	99,82
Rotterdam	100	100,34	100,21	100,44	100,34	100,30
Utrecht	100	98,54	99,93	101,08	100,21	100,32
Den Haag	100	99,89	100,28	100,48	99,86	99,86

Bron: Gemeente Amsterdam, Dienst Werk en Inkomen. G4 Vergelijking van resultaten tot en met mei 2012

Den Haag profileert zich ten opzichte van de drie andere gemeenten met een relatief grote daling van de instroom (tabel 5.2) en eveneens met een relatief grote daling van de uitstroom (tabel 5.3).

Tabel 5.2 Instroom Den Haag in vergelijking met G4

	Gemiddelde maandelijks instroom 2011	Gemiddelde maandelijks instroom januari t/m mei 2012	Percentage toename of afname
Den Haag	652	435	-33%
Amsterdam	906	701	-23%
Rotterdam	982	864	-12%
Utrecht	254	264	+4%
G4	2793	2264	-19%

Bron: G4 Vergelijking van resultaten tot en met mei 2012

Tabel 5.3 Uitstroom Den Haag in vergelijking met G4

	Gemiddelde maandelijks uitstroom 2011	Gemiddelde maandelijks uitstroom januari t/m mei 2012	Percentage toename of afname
Den Haag	598	421	-30%
Amsterdam	792	764	-4%
Rotterdam	947	753	-20%
Utrecht	218	263	+20%
G4	2.555	2.202	-14%

Bron: G4 Vergelijking van resultaten tot en met mei 2012

Een lage uitstroom hangt samen met een lage instroom als de toegang tot een uitkering voor mensen met relatief goede kansen op werk effectief bemoeilijkt wordt. Er zijn dan immers relatief weinig klanten in de uitkering die (zeer) snel kunnen uitstromen. Later komen we hierop terug.

Van de G4 is Den Haag de enige gemeente waar het percentage cliënten dat vanwege werk uit de uitkering stroomt in de maanden januari tot en met mei 2012 is toegenomen: van de beëindigde uitkeringen is de reden in 31 procent van de gevallen het vinden van werk (2011: 27 procent). Voor de G4 was het percentage beëindigde uitkeringen vanwege uitstroom naar werk in 2011 28 procent, en is het in de eerste vijf maanden van 2012 gedaald naar 25 procent.

Al met al stellen we vast dat de volumeontwikkeling in Den Haag iets gunstiger is dan in de andere drie gemeenten samen. Deze ontwikkeling wordt ingegeven door een relatief geringe instroom in de uitkering en een eveneens relatief geringe uitstroom, die wel relatief vaak door werkaanvaarding wordt veroorzaakt. De relatief gunstige bestandontwikkeling in Den Haag vindt plaats binnen de context van verslechterende arbeidsmarktomstandigheden. Gegevens van UWV en het CBS laten zien dat de

arbeidsmarktomstandigheden landelijk verslechterd zijn, maar dat deze ontwikkeling zich voor de regio Haaglanden en de gemeente Den Haag versterkt heeft voorgedaan.

5.3 Maatregelen voor beperking van de instroom

De maatregelen voor beperking van de instroom zijn de wachttijd van vier weken en de introductieweek. Zoals eerder is aangegeven, hebben we voor een effectbepaling van de vier weken wachttijd geen betrouwbare gegevens en kunnen we geen zelfstandige effectmeting uitvoeren.³

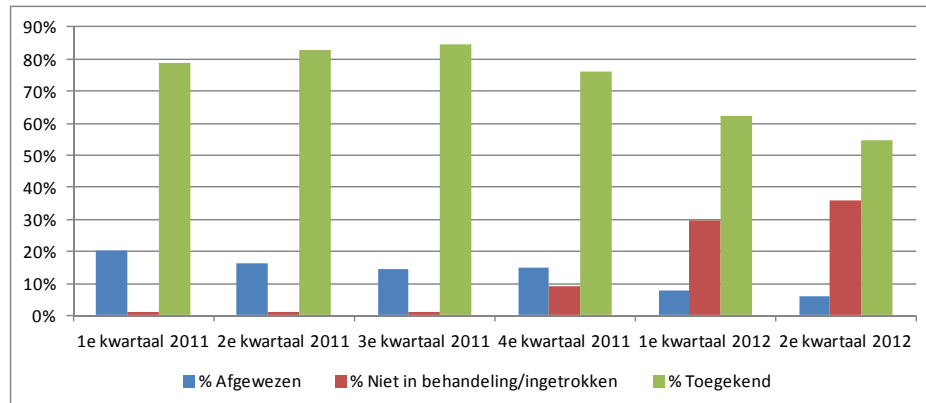
De introductieweek geldt voor alle nieuwe aanvragers (voor zover ze nog niet eerder een WWB-uitkering ontvingen) en er is geen (quasi-) experimentele meting mogelijk. Bij een effectbepaling op basis van een vergelijking van de instroom vóór en na de implementatie van de introductieweek moeten we rekening houden met de verslechterende arbeidsmarkt. Bij een hogere werkloosheid zijn extra aanmeldingen te verwachten, waaronder relatief veel werkzoekenden met een relatief gunstige kans op werk (zoals zzp-ers). Bij ongewijzigd beleid zou dit kunnen leiden tot een hoge absolute instroom en tevens tot een hogere preventiequote (omdat melders/aanvragers met een relatief gunstige kans op werk worden afgeschrikt of afgewezen). Een hoge preventiequote in combinatie met een lage absolute instroom wijst op effectief beleid.

De bestandsanalyse leert dat de preventiequote sinds de start van de introductieweek in oktober/november 2011 is gestegen van 24% in het vierde kwartaal van 2011 tot 42% in het tweede kwartaal van 2012. Deze cijfers gelden voor de totale groep die zich voor een uitkering meldt, inclusief personen die niet voor de introductieweek zijn aangemeld. Kijken we alleen naar de kleinere groep die wel voor de introductieweek is aangemeld, dan blijkt voor deze groep de preventiequote op te zijn gelopen van 38% naar 51%.⁴

Over de langere periode tussen begin 2011 en medio 2011 is aanvankelijk een toename van het toekenningspercentage te zien, die na de start van de introductieweek is omgebogen in een afname. Ook het afwijzingspercentage daalt. Er is echter een sterke toename van het aandeel ingetrokken en niet in behandeling genomen aanvragen te zien (figuur 5.1).

³ Wel is er een alternatieve bron beschikbaar waarmee uitspraken kunnen worden gedaan over de resultaten van de pilot, namelijk de door DSZW zelf uitgevoerde Quickscan pilot wachttijden. Daarbij is gebruik gemaakt van een bestand dat op het Werkplein zelf is bijgehouden. De resultaten van de quickscan worden in hoofdstuk 6 gepresenteerd.

⁴ In de bestandsportfolio bestandsreductie WWB wordt de preventiequote gebaseerd op personen die zich voor het eerst voor een uitkering melden en die naar de introductieweek zijn doorgestuurd. In onze analyses hier worden ook uitkeringsaanvragen meegenomen van personen die reeds eerder WWB-cliënt of (WIJ)-cliënt van de gemeente Den Haag zijn geweest en ook personen die na een uitkeringsaanvraag niet naar de introductieweek zijn doorgestuurd.

Figuur 5.1 Aantal aanvragen WWB, naar besluit⁵


Bron: uitkeringsregistraties Den Haag, bewerking Regioplan

Omdat naast het percentage toekenningen ook de absolute instroom is gedaald, concluderen we dat de introductieweek een effectief instrument voor de beperking van de instroom is.

Behalve de pilot vier weken wachttijd en de introductieweek zijn er meer voorzieningen die een beperking van de instroom als effect hebben, met name door het benadrukken van de wederkerigheid en dus de plichten die bij een uitkering horen. Deelname aan voorzieningen kan voor sommige klanten een afschrikkend effect hebben, dat tot uitstroom leidt. Dit geldt met name voor het HWB en ook voor DahW.

Van de 361 personen, die in de eerste helft van 2012 zijn aangemeld voor het HWB én die nog niet zijn gestart, hebben 155 personen (43%) eind juni 2012 geen uitkering (meer). Van hen hebben 47 personen hun aanvraag niet doorgezet en zijn 108 personen weer uit de uitkering gestroomd.

Van de 377 personen die in de eerste helft van 2012 zijn aangemeld voor DAHW maar niet zijn gestart, is van 46,4% de uitkering toegekend. Van deze toegekende uitkeringen is op 31 juli 2012 36% reeds beëindigd.

5.4 Maatregelen voor het vergroten van de uitstroom

Binnen het maatregelenpakket onderscheiden we vijf maatregelen die op het vergroten van de uitstroom zijn gericht: Direct aan het Werk (DahW) (met als onderdeel het sollicitatiehuis)⁶, het Werkgeversservicepunt (WGS), het Haags Werkbedrijf (HWB), , het Taalplein en Klant op Koers (KoK). Het Taalplein en

⁵ Als de persoon geen datum aanvraag heeft, maar wel een startdatum introductieweek, dan is de startdatum introductieweek hier gebruikt.

⁶ Het sollicitatiehuis was tot heden altijd een instrument dat voor bijna alle DAHW-klanten werd ingezet. Van de klanten van het sollicitatiehuis volgde 98% volgde ook een traject bij DaHW. Het sollicitatiehuis is alleen van augustus 2011 t/m maart 2012 als aparte voorziening ingezet.

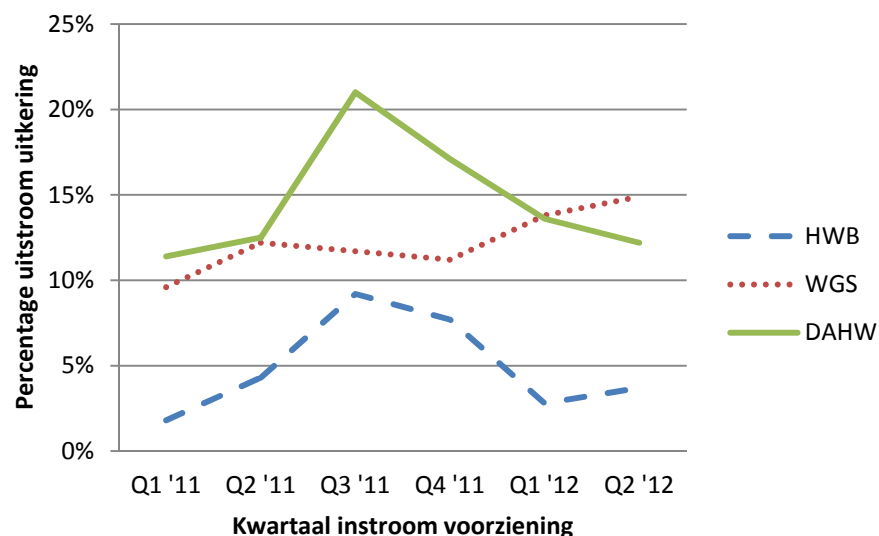
KoK zijn beide op uitstroom op de relatief langere termijn gericht en we behandelen ze daarom apart van de drie overige maatregelen.

5.4.1 Effecten DahW, WGS en HWB

Voor DahW, het WGS en het HWB geldt dat een (quasi-) experimentele effectbepaling niet mogelijk is omdat deze voorzieningen voor alle klanten die daarvoor in aanmerking komen worden ingezet. Het verschil voor en na implementatie van het maatregelenpakket is evenmin een goede maat voor effectiviteit, omdat externe factoren (de arbeidsmarkt en, door veranderingen in de instroom ook de preventiequote) een grote invloed kunnen hebben. Scherpe uitspraken over effectiviteit zijn daarom niet mogelijk; wel kunnen we op de relatieve effectiviteit en de samenhang van de maatregelen analyseren. Voor de drie voorzieningen is steeds de uitstroom uit de uitkering één maand (zeer snelle uitstroom) en vier maanden (minder snelle uitstroom) na aanmelding voor een voorziening als maat genomen.

Voor de snelle uitstroom, één maand na aanmelding, geldt dat deze voor het WGS en DahW in het tweede kwartaal van 2012 tussen de 10% en de 15% ligt. Dat is (iets) hoger dan de snelle uitstroom begin 2011. Ook de snelle uitstroom van het HWB is sinds begin 2011 licht gestegen, maar op een duidelijk lager niveau dan voor de andere maatregelen. Het lagere niveau van snelle uitstroom bij HWB wordt verklaard doordat de klanten minder kansrijk zijn; zij zijn immers niet binnen twaalf weken bij DahW uitgestroomd. Opvallend zijn de pieken in de snelle uitstroom voor DahW en het HWB voor de klanten die in het derde kwartaal van 2011 voor de voorzieningen zijn aangemeld. Sindsdien is de snelle uitstroom afgenomen (figuur 5.2).

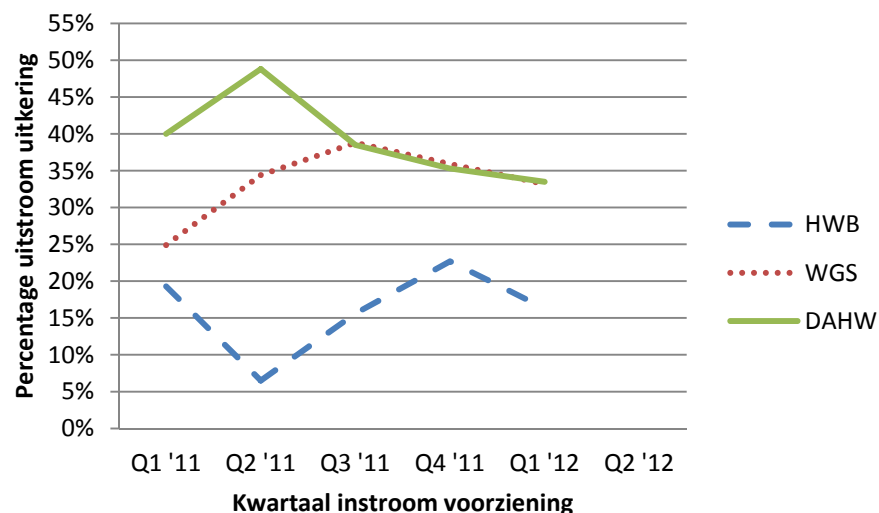
Figuur 5.2 Uitstroom uit de uitkering één maand na aanmelding voor een voorziening



Bron: uitkeringsregistraties Den Haag, bewerking Regioplan

De uitstroom vier maanden na aanmelding voor een voorziening ligt voor DahW en het WGS rond de 35% en voor het HWB op een lager niveau (16%). Voor DahW en (in mindere mate) voor het HWB is de uitstroom tussen begin 2011 en medio 2012 afgenomen, voor het WGS is hij toegenomen (figuur 5.3). Opvallend is het verschil in trends voor de uitstroom uit DahW respectievelijk het WGS. De uitstroomtrend voor het WGS suggereert dat het lukt om de uitstroom enigszins op peil te houden en dat de arbeidsmarktsituatie niet dusdanig slecht is dat er geen uitstroom meer mogelijk is. Tegelijk is er een duidelijk dalende trend voor DahW vanaf de aanmeldingen van het tweede kwartaal van 2011. Als deze niet veroorzaakt wordt door de arbeidsmarkt en evenmin door een verzwakking in de uitvoering, gaat het mogelijk om een effect van de introductieweek, waardoor meer kansrijke werkzoekenden buiten de uitkering blijven.

Figuur 5.3 Uitstroom uit de uitkering vier maanden na aanmelding voor een voorziening



Bron: uitkeringsregistraties Den Haag, bewerking Regioplan

De statistische analyses (zie bijlage 1) geven niet alleen zicht op uitstroom na aanmelding voor afzonderlijke voorzieningen, maar ook op de samenhang ervan. De combinatie Introductieweek en DahW hangt positief samen met uitstroom. Dit is niet verrassend; aan DahW nemen immers de meest kansrijke klanten deel. Als de analyse wordt beperkt tot klanten die voor DahW zijn aangemeld en waarvan de uitkering tevens is toegekend, blijkt dat klanten die *niet* aan de Introductieweek hebben deelgenomen wat vaker uit de uitkering zijn gestroomd. De (mogelijke) verklaring hiervoor is dat sommige klanten die niet aan de Introductieweek hebben deelgenomen (omdat ze al eerder een uitkering hadden ontvangen) relatief wat vaker kansrijk zijn. Dit suggereert dat klanten die reeds eerder een uitkering ontvingen en die opnieuw een uitkering aanvragen (en die daardoor de Introductieweek niet volgen) gemakkelijker een uitkering krijgen dan klanten die zich voor het eerst voor een uitkering melden.

Er zou nader onderzocht kunnen worden of deze veronderstellingen kloppen; indien dat zo is, is het de vraag of het wenselijk is dat aanvragers die eerder een uitkering ontvingen niet alsnog aan de Introductieweek zouden moeten deelnemen of anderszins aan de werkzame mechanismen onderworpen zouden moeten worden.

Verder blijkt dat personen die naast DahW nog met een andere uitstroomvoorziening te maken hebben gehad, wat minder vaak zijn uitgestroomd uit de uitkering. Dit ligt in lijn met eerdere bevindingen over de uitstroom na deelname aan de verscheidene voorzieningen. Deze personen zullen veelal met meerdere uitstroomvoorzieningen te maken hebben gehad omdat DahW alleen niet voldoende bleek om hen (snel) te laten uitstromen.

Uit de analyse blijkt verder dat de wachttijd tussen aanmelding bij de dienst SZW en aanmelding voor DahW ruim 20 dagen is, en nog 3 dagen voordat daadwerkelijk met DahW kan worden gestart. De doorlooptijd bij DahW is tussen het eerste kwartaal van 2011 en het tweede kwartaal van 2012 teruggelopen van dertien naar acht weken. De doorlooptijd is zowel voor uitstromers uit de uitkering als voor niet-uitstromers teruggelopen.

5.4.2 Taalplein

Het Taalplein is een voorziening die, veel sterker dan DahW, het WGS en het HWB, tot uitstroom op de langere termijn moet leiden. Als we eenzelfde maat voor uitstroom gebruiken als bij de andere voorzieningen, zien we een zeer lage uitstroom. Op de lange termijn (16 maanden) laten klanten die in het eerste kwartaal van 2011 zijn ingestroomd een ontwikkeling zien die uitmondt in een uitstroom uit de uitkering van 21% (zie ook bijlage 2). Op dit moment is nog niet vast te stellen of dat ook voor de huidige instroom zal gelden. In ieder geval zullen effecten pas op de lange termijn zichtbaar worden.

5.4.3 Klant op koers

KoK is in het eerste kwartaal van 2012 van start gegaan met een deel van het (zittende) klantenbestand. Het is de bedoeling dat er ook voor degenen die nog niet uitgenodigd zijn KoK-dagen zullen volgen. Doordat nog niet alle klanten zijn opgeroepen, is voor de effectbepaling een quasi-experimentele opzet mogelijk. We kunnen effecten voor de groep klanten die (in het eerste kwartaal van 2012) zijn uitgenodigd voor KoK vergelijken met klanten die voor 2011 in de uitkering zijn gestroomd, die ten tijde van de KoK-dagen nog een uitkering ontvingen en die niet voor de KoK-dagen zijn uitgenodigd.

De analyse wijst uit dat er geen significant verband is tussen deelname aan KoK en snelle uitstroom uit de uitkering: op 31 juli 2012 is 7% van de klanten die voor KoK zijn aangemeld uit de uitkering gestroomd. Voor de groep die niet voor KoK is aangemeld is de uitstroom 6%. Hiermee is niet gezegd dat KoK niet effectief is om uitstroom te bevorderen, omdat de uitstroom pas op langere termijn kan worden gerealiseerd. De primaire doelstelling is plaatsing

op voorzieningen. Van de 2.324 unieke personen die in 2012 aan KoK hebben deelgenomen, zijn er 1.513 (65%) na afloop op een andere voorziening geplaatst. Voor zover er daarna uitstroom is geweest, is dat van de onderzochte uitstroomvoorzieningen⁷ het meest het geval voor klanten die met het WGS te maken hebben gehad. Voor het overige zal pas op termijn duidelijk worden in hoeverre plaatsing op en deelname aan andere voorzieningen tot extra uitstroom leidt. Over de effectiviteit van de verschillende voorzieningen voor deze doelgroep is nog weinig empirische kennis beschikbaar.

Van de 667 personen die wel zijn aangemeld voor KoK, maar die daaraan niet hebben deelgenomen is op 31 juli 2012 12,4% uit de uitkering.

5.5 Maatregelen voor kostenbeperking

Binnen het maatregelenpakket zijn vier maatregelen direct gericht op kostenreductie, namelijk het maatregelenproces, parttime werk, invordering en bijzonder onderzoek. Voor de effectbepaling hiervan kunnen we geen (quasi-) experimentele benadering kiezen, omdat de maatregelen in beginsel voor alle (ex-) klanten gelden die daarvoor in aanmerking komen. Een tijdreeks is wel geschikt om na te gaan of de maatregelen effectief zijn, omdat er geen externe factoren zijn die hier een grote invloed op kunnen hebben.⁸

5.5.1 Maatregelproces, incl. centraal maatregelenteam

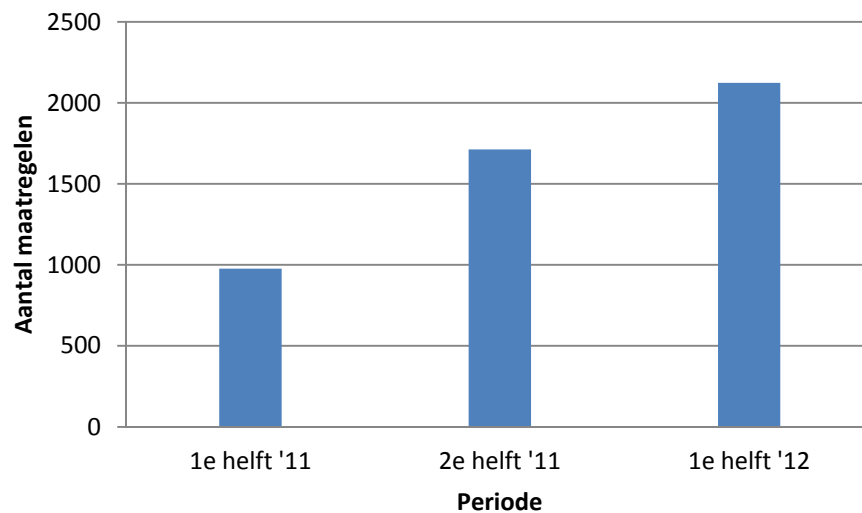
Het aantal voorwaardelijke en opgelegde maatregelen is sinds begin 2011 verdubbeld. Dat laat zien dat er veel strakker wordt gestuurd op het nakomen van verplichtingen en afspraken (figuur 5.3).

Bij veel van de instrumenten uit het maatregelenpakket, is het (vaker) signaleren van maatregelwaardig gedrag als doelstelling geformuleerd. Dit zien we terug in de opgelegde en voorwaardelijk opgelegde maatregelen. Aan de klanten die aan (tenminste) één van de voorzieningen van het maatregelenpakket deelnamen werden in het tweede kwartaal van 2012 bijna 1.100 maatregelen of voorwaardelijke maatregelen opgelegd tegen 474 (voorwaardelijke) maatregelen in het eerste kwartaal van 2011. Ook het aantal klanten waarop de maatregelen betrekking hebben is ruimschoots verdubbeld, van 445 in het eerste kwartaal van 2011 tot 1.020 in het tweede kwartaal van 2012. Met name klanten die voor het HWB worden aangemeld, krijgen vaak met een maatregel te maken. In tabel 5.4 wordt het aantal maatregelen gerelateerd aan het aantal deelnemers aan een voorziening, al dan niet met een toegekende uitkering.

⁷ Naast de onderzochte voorzieningen zijn er ook nog andere voorzieningen voor cliënten.

⁸ Wellicht is parttime werk een uitzondering, omdat de mogelijkheden hiertoe mede van arbeidsmarktomstandigheden afhangen.

Figuur 5.3 Ontwikkeling opgelegde maatregelen (incl. voorwaardelijke opleggingen)



Bron: uitkeringsregistraties Den Haag, bewerking Regioplan

Overigens zijn de maatregelen niet per se opgelegd in relatie tot de desbetreffende voorziening: het gaat om maatregelen die zijn opgelegd aan klanten die aan de voorziening hebben deelgenomen.

Tabel 5.4 Maatregelproces per voorziening (als percentage van klanten met een toegekende uitkering)

Voorziening	klanten met maatregel (%)
Introductieweek	16,6%
Team Haags Werkbedrijf	41,3%
Sollicitatiehuis	23,8%
Werkgeversservicepunt	22,4%
Direct aan het Werk	19,5%
Taalplein	22,8%
Klant op koers	17,1%

Bron: uitkeringsregistraties Den Haag, bewerking Regioplan

Gemiddeld werd aan 20% van de klanten die met tenminste één van deze voorzieningen te maken hebben gehad een maatregel opgelegd tegen 7% van de klanten die voor geen van de voorzieningen werden aangemeld.

Ruim een vijfde van de klanten die een maatregel krijgt opgelegd is vier maanden later uit de uitkering gestroomd. Van de klanten die in het eerste kwartaal van 2011 een maatregel kregen, is na 16 maanden bijna de helft uitgestroomd.

De uitstroom na het opleggen van een maatregel is sinds begin 2011 min of meer gelijk gebleven.

5.5.2 Parttime werk

Het verrekende bedrag in verband met het parttime werken van klanten is tussen de eerste twee kwartalen van 2011 en de eerste twee kwartalen van 2012 met ruim 14% toegenomen. Het aantal klanten dat parttime werkt is in dezelfde periode met 9% toegenomen (tabel 5.5).

Tabel 5.5 Parttime werk

Moment waarop van toepassing	Aantal verrekeningen	Aantal personen	Totaal verrekend bedrag	Gemiddeld bedrag per verrekening
1 ^e kwartaal 2011	4.462	1.374	1.449.075,27	324,76
2 ^e kwartaal 2011	4.736	1.452	1.584.866,94	334,64
3 ^e kwartaal 2011	4.579	1.496	1.575.714,12	344,12
4 ^e kwartaal 2011	4.702	1.467	1.651.536,84	351,24
1 ^e kwartaal 2012	4.879	1.561	1.681.006,60	344,54
2 ^e kwartaal 2012	4.778	1.525	1.795.744,23	375,84

Bron: uitkeringsregistraties Den Haag, bewerking Regioplan

Een aanzienlijk deel van de klanten die parttime werk verrichten stroomt na verloop van tijd uit de uitkering: na een jaar is meer dan de helft uitgestroomd en van degenen die in het tweede kwartaal van 2012 voor het laatst parttime gewerkt hebben, is op 31 juli 2012 ook al bijna een kwart uitgestroomd (tabel 5.6).

Tabel 5.6 Parttime werk en uitstroom uit uitkering (selectie: toegekende uitkeringen eerste helft 2012)

Laatste periode waarin parttime gewerkt	Uit uitkering op 31 juli 2012	Aantal
1e kwart 2011	58,2%	261
2e kwart 2011	56,1%	255
3e kwart 2011	52,0%	321
4e kwart 2011	49,1%	279
1e kwart 2012	40,9%	301
2e kwart 2012	24,5%	265

Bron: uitkeringsregistraties Den Haag, bewerking Regioplan

Klanten die aan het Sollicitatiehuis (33%) of aan het WGS (24%) deelnemen blijken relatief vaak parttime te werken, klanten die aan het Taalplein deelnemen doen dat juist erg weinig (8%). Van de klanten die aan DahW deelnemen heeft 18% parttime werk.

De regeling parttime werk houdt in dat cliënten deels “met behoud van uitkering” werken. Als gevolg hiervan kan er, zeker op de korte termijn, sprake zijn van een zogeheten “lock-in effect”, d.w.z. dat cliënten langer in de uitkering blijven doordat ze parttime werken. Dit negatieve verband tussen het verrichten van parttime werk en uitstroom uit de uitkering komt ook in de

verdiepende analyses (zie bijlage 1) naar voren. Als echter zoals in tabel 5.6 wordt gerekend vanaf het laatste moment dat iemand parttime aan de slag is geweest, blijkt dat een aanzienlijk deel van hen na verloop van tijd uit de uitkering is gestroomd.

5.5.3 Bijzonder onderzoek en invordering

In de eerste zeven maanden van 2012 worden naar verhouding meer bijzondere onderzoeken uitgevoerd dan in 2011. De resultaten van de onderzoeken worden pas na verloop van tijd volledig duidelijk; het percentage waarbij fraude wordt vastgesteld ligt rond de 40%. De aflossingen in het kader van fraudevorderingen laten over de laatste zes kwartalen een wisselend beeld zien met per saldo een stijgende trend in het totale bedrag en in het gemiddelde bedrag per aflossing.

De verdiepende analyses (zie bijlage 1) wijzen overwegend uit dat cliënten met fraudevorderingen van de afdeling bijzonder onderzoek wat vaker uit de uitkering zijn gestroomd dan cliënten die hier niet mee te maken hebben gehad.

Over de effecten van de maatregel invordering kunnen we op basis van de bestandsanalyse geen definitieve uitspraken doen. De maatregel invordering heeft als doel om (een groter deel van) vorderingen op ex-cliënten te innen. De analyses zijn gebaseerd op een bestand met alle aflossingen waar vervolgens de ex-cliënten uit zijn geselecteerd die in de volledige onderzoeksperiode (1 januari 2011 t/m 31 2012) geen uitkering hebben ontvangen en tevens geen aanvraag hebben ingediend. Het totaalbedrag aan aflossingen in 2011 komt dan echter hoger uit dan de gegevens van de dienst SZW zelf. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat in de praktijk niet alle dossiers van ex-cliënten direct aan de afdeling invordering worden overgedragen. Dit kan betekenen dat de cijfers uit de managementrapportages over invordering een onderschatting van het afgeloste bedrag kunnen geven. Als wij zelf uit het databestand alleen de ex-cliënten selecteren die wel onder de afdeling invordering vallen, komen we niet uit op de eerder door DSZW gerapporteerde cijfers. We kunnen wel in algemene zin enige uitspraken doen over waarneembare trends in de aflossingen. Er zijn indicaties dat het totaalbedrag dat ex-cliënten in het tweede kwartaal van 2012 hebben afgelost, hoger is dan het bedrag dat in het eerste kwartaal van 2012 is afgelost.

6 DE EFFECTIVITEIT VAN DE MAATREGELEN

6.1 Inleiding

Voor het vaststellen van de effectiviteit van de afzonderlijke maatregelen volgen we de onderzoeksaanpak die in de notitie *Uitvoeringsthermometer bestandsreductie WWB Den Haag: de effectiviteit van de maatregelen* die door de begeleidingscommissie is vastgesteld.

Dit betekent dat voor de effectbepaling de volgende principes worden gehanteerd:

1. Vergelijking deelnemers met niet-deelnemers
2. Vergelijking met andere gemeenten
3. Vergelijking situatie eerste helft 2012 met eerste helft van 2011.
4. Doelrealisatie, aard en kwaliteit van uitvoering, werkzame mechanismen.

Deze vier principes kennen een hiërarchie: we kunnen de meest valide uitspraken doen met het eerste principe, de vergelijking met een controlegroep. Daarna volgt achtereenvolgens een vergelijking met andere gemeenten, een vergelijking met vorig jaar en tot slot een combinatie van het vaststellen van de mate van doelrealisatie en procesevaluatie.

Het eerste principe, de vergelijking met een controlegroep, hebben we alleen kunnen gebruiken bij klant op koers. Het tweede principe, de vergelijking met andere gemeenten alleen bij de instroombeperking. Vergelijking met specifieke instrumenten van andere gemeenten was niet haalbaar omdat het niet mogelijk bleek vergelijkbare instrumenten in vergelijkbare gemeenten te vinden die geïsoleerd van het totale re-integratiebeleid beschouwd kunnen worden. Bij de meeste maatregelen hebben we dus het derde en vierde principe gebruikt.

In onderstaande paragrafen vatten we de resultaten van de eerste drie principes steeds samen onder de kop 'effectiviteit' en die van het vierde principe onder de kop 'doelrealisatie'. Onder de kopjes 'conclusie' geven we per maatregel onze eigen eendoordeel.

6.2 Pilot vier weken wachttijd

Effectiviteit

- Omdat binnen de gemeente niet centraal is bijgehouden welke klanten te maken hebben gehad met de pilot vier weken wachttijd, hebben met de bestandsanalyse geen zicht kunnen krijgen op het effect van de vier weken wachttijd op de instroom.

- De gemeente Den Haag heeft zelf onderzoek gedaan naar het effect van de vier weken wachttijd. Daaruit blijkt dat de preventiequote op het werkplein waar de pilot is uitgevoerd in maart/april 2012 40% was, terwijl dit op de andere werkpleinen 26% was. De gemeente concludeert op basis van dit onderzoek dat de preventiequote als gevolg van de invoering van de wachttijd is toegenomen met 14%.

Doelrealisatie

- Deze maatregel kent geen kwantitatieve doelstelling voor het programma bestandsreductie. Het doel is om te experimenteren met het effect van de wachttijd op het aantal aanvragen.

Proces

- De vier weken wachttijd is in het voorjaar van 2012 als pilot op Werkplein Centrum uitgevoerd. Daarna is deze praktijk op dit werkplein voortgezet.

Aandachtspunten

- Wanneer de gemeente besluit om de vier weken wachttijd op alle werkpleinen in te voeren, richt dan het registratiesysteem zo in dat het mogelijk is de effecten van de vier weken wachttijd te volgen.

Conclusie

- Uit eigen onderzoek van de gemeente blijkt dat de vier weken wachttijd resulteert in een hogere preventiequote.
- Hoe groot dit effect is kunnen we niet goed vaststellen omdat de preventiequote die in dat onderzoek wordt gebruikt als de nulsituatie (26%) veel lager is dan de preventiequote van de introductieweek volgens de portfolio (60%) en de preventiequote op de totale instroom volgens onze eigen analyse (ruim 40%).

6.3 Introductieweek

Effectiviteit

- De instroom per maand is in Den Haag in de eerste helft van 2012 ten opzichte van 2011 afgenomen met 33%, terwijl deze afname voor de G4-gemeenten gemiddeld slechts 19% is. Dit is een duidelijke aanwijzing dat de instroompreventie in Den Haag heel effectief is. Dit effect is voor een deel toe te wijzen aan de introductieweek, maar ook aan Direct aan het Werk, het Haags Werkbedrijf en de pilot vier weken wachttijd.
- Uit onze eigen analyse blijkt dat de preventiequote van de totale instroom, dus inclusief de volwassenen die de introductieweek niet volgen en de jongeren, is toegenomen van 24% in het vierde kwartaal van 2011 tot 42% in het tweede kwartaal van 2012.
- Op basis van de bestandsanalyse is de preventiequote voor personen die zijn aangemeld voor de introductieweek gestegen van bijna 40% in het

vierde kwartaal van 2011 naar iets meer dan 50% in het tweede kwartaal van 2012. De effectiviteit van de introductieweek is dus duidelijk toegenomen.

- Uit onze eigen analyse blijkt dat klanten die voor DahW zijn aangemeld en waarvan de uitkering tevens is toegekend, dat klanten die *niet* aan de Introductieweek hebben deelgenomen wat vaker uit de uitkering zijn gestroomd.

Doelrealisatie

- De doelen wat betreft instroombeperking worden gehaald.
- Het aantal opgelegde maatregelen is relatief laag. Dit heeft er waarschijnlijk mee te maken dat veel voornemens tot maatregelen niet opgelegd hoeven te worden omdat deze personen òf geen recht hebben op WWB òf hun aanvraag niet doorzetten.

Tabel 6.1 Doelrealisatie introductieweek

Doel	Realisatie	Gehaald?
Instroom naar 3.600 in 2012.	1.716 t/m week 25 (norm is 1730)	Ja
Preventiequote van 50%	61% t/m week 25	Ruim gehaald
Maatregelwaardig gedrag signaleren	68 maatregelen t/m juli aan personen die instromen in de WWB (PF).	-
Minimaal 45% doorverwijzen naar A en maximaal 10% naar C.	46% van de totale nieuwe instroom begint met DahW	Doorverwijzing naar A: op norm

Proces

- De introductieweek is volledig geïmplementeerd.
- Van de volwassenen die zich melden voor een uitkering volgt 35% procent de introductieweek niet. Dit gaat voor ruim de helft die (56%) om mensen die in 2011 of 2012 al eerder een uitkering hebben gehad.

Aandachtspunten

- Behoud de werkzame bestanddelen introductieweek.
- Onderzoek of onze veronderstelling klopt dat personen die de introductieweek niet volgen, gemakkelijker worden toegelaten tot de WWB. Als dit waar is, kan hier nog winst behaald worden met de instroompreventie.
- Neem in portfolio niet alleen introductieweek mee, maar ook het instroomproces van de jongeren en groep volwassenen die geen introductieweek volgt, zodat er zicht is op de totale preventiequote. Zorg ervoor dat in de toekomst ook het effect van de vier weken wachttijd in de portfolio zichtbaar wordt.

Conclusie

- De instroompreventie is in Den Haag zeer effectief. De introductieweek is een belangrijk onderdeel van het beleid gericht op instroombeperking, maar ook Direct aan het Werk, de pilot Vier weken wachttijd en het Haags Werkbedrijf dragen hier aan bij.

6.4 Direct aan het Werk

Effectiviteit

- De uitstroom uit de uitkering binnen één maand na de start bij DahW is in vergelijking met het eerste half jaar van 2011 ongeveer gelijk gebleven: in de eerste helft van 2011 was het uitstroompercentage na één maand 12% en in de eerste helft van 2012 was dit 13%.
- De uitstroom uit de uitkering binnen vier maanden na de start bij DahW is in vergelijking met het eerste kwartaal van 2011 gedaald: in het eerste kwartaal van 2011 was het uitstroompercentage na vier maanden 40% en in het eerste kwartaal van 2012 was dit 34%.
- Van de klanten die in het eerste kwartaal van 2011 zijn gestart bij (de voorloper van) DahW is na 16 maanden 75% uitgestroomd.
- Uit de bestandsanalyse blijkt dat 30% van de personen die in de eerste helft van 2012 zijn gestart bij DahW uiteindelijk niet instroomt in de uitkering. Het gaat enerzijds om personen die geen recht op WWB hebben en anderzijds om personen die hun aanvraag niet hebben doorgezet.
- Van de 377 personen die in de eerste helft van 2012 zijn aangemeld voor DahW, maar daar niet zijn gestart, heeft 71% aan het einde van het half jaar geen uitkering (meer): 202 personen hebben de aanvraag niet doorgezet of bleken geen recht te hebben op een uitkering en 63 personen zijn wel ingestroomd, maar al weer uit de uitkering gestroomd.
- In de eerste helft van 2012 hebben bijna alle klanten die in traject waren bij DahW de basisworkshop van het sollicitatiecentrum gevolgd. Het is hierdoor niet mogelijk om een uitspraak te doen over de effectiviteit van het sollicitatiecentrum afzonderlijk. Dit blijkt ook uit de bestandsanalyse: 98% van de klanten die gebruik gemaakt hebben van het sollicitatiecentrum, waren in traject bij DahW.
- De uitstroom uit de uitkering na vier maanden deelname aan een traject bij het sollicitatiecentrum is in vergelijking met het derde kwartaal van 2011 ongeveer gelijk gebleven: in het derde kwartaal was de uitstroom na vier maanden 39% en in het eerste kwartaal van 2012 was dit 37%.

Doelrealisatie

- DahW haalt de uitstroomdoelstelling van 80% niet.
- Uit de bestandsanalyse blijkt dat het aandeel van de klanten dat een maatregel krijgt bij DahW niet veel afwijkt van het gemiddelde bij klanten die gebruik hebben gemaakt van andere voorzieningen.

Tabel 6.2 Doelrealisatie Direct aan het Werk

Doel	Realisatie	Gehaald?
80% van de klanten die bij DahW start en instroomt in de WWB binnen 12 weken laten uitstromen	45%	Nee
Maatregelwaardig gedrag signaleren	160 maatregelen t/m juli aan personen die instromen in de WWB (PF)	-

- Het sollicitatiecentrum wordt sinds april 2012 niet meer apart in de registraties bijgehouden. We kunnen daarom niet vaststellen of de uitstroomdoelstellingen zijn gerealiseerd.
- Uit de bestandsanalyse blijkt dat het aandeel van de klanten die een maatregel krijgt bij het sollicitatiecentrum niet veel afwijkt van het gemiddelde bij klanten die gebruik hebben gemaakt van andere voorzieningen.

Tabel 6.3 Doelrealisatie sollicitatiecentrum

Doel	Realisatie	Gehaald?
Uitstroom van 200 A-klanten en 350 B-klanten	Sollicitatiecentrum wordt in registratie niet (meer) bijgehouden.	Kan niet worden vastgesteld.
Maatregelwaardig gedrag signaleren	Sollicitatiecentrum wordt in registratie niet bijgehouden.	Kan niet worden vastgesteld.

Proces

- Er moest nog veel gebeuren om DahW goed op de rails te krijgen, waaronder een cultuurverandering op de werkvloer. Ook nu is DahW nog sterk in ontwikkeling, evenals de positie van het sollicitatiecentrum binnen DahW.
- Uit de bestandsanalyse blijkt dat klanten die zich in de eerste helft van 2012 hebben gemeld voor een uitkering, vervolgens gemiddeld ruim twintig dagen later starten bij DahW. Klanten verblijven gemiddeld acht weken in DahW.

Aandachtspunten

- Onderzoek waarom klanten pas na gemiddeld twintig dagen starten bij DahW.
- Laat de bouwfase niet te lang duren.
- Het sollicitatiecentrum wordt in de nabije toekomst flankerend en selectiever ingezet, dat wil zeggen dat alleen de klanten die de diensten van het sollicitatiecentrum nodig hebben, deze ook krijgen. Om te volgen of de inzet van het sollicitatiecentrum effectief wordt ingezet, is het nodig om

deze inzet apart te registreren. Hetzelfde geldt voor de inzet van het bemiddelingsteam WGS, dat ook een onderdeel is van DahW.

Conclusie

- De uitstroomdoelstelling voor DahW wordt niet gehaald. Het is aannemelijk dat de hoge preventiequote het uitstroompercentage heeft gedrukt. Verder hebben de tegenvallende resultaten van DahW waarschijnlijk (deels) ook te maken met de arbeidsmarktsituatie.
- We kunnen niet vaststellen of en in welke mate de inzet van het sollicitatiecentrum effectief is omdat het tot nu toe een onlosmakelijk onderdeel van DahW is.

6.5 Haags Werkbedrijf (HWB)

Effectiviteit

- De uitstroom uit de uitkering na vier maanden deelname aan een traject bij het HWB is in vergelijking met de eerste helft van 2011 ongeveer gelijk gebleven. In de eerste helft van 2011 was de uitstroom na vier maanden 19% en in de eerste helft van 2012 was dit 16%.
- Het afschrikkende effect van het HWB is in de eerste helft van 2012 groter dan het uitstroomeffect. Van de 361 personen die zijn aangemeld bij het HWB, maar niet zijn gestart, heeft 43% aan het einde van het half jaar geen uitkering (meer): 47 personen hebben de aanvraag niet doorgezet of bleken geen recht te hebben op een uitkering en 108 personen zijn uit de uitkering gestroomd.

Doelrealisatie

- De uitstroomdoelstelling van 200 wordt volgens de informatie van de portfolio niet gehaald. Halverwege het jaar zijn er 72 personen vanuit het HWB uitgestroomd.
- Uit de bestandsanalyse blijkt dat van de klanten die in het eerste kwartaal van 2011 zijn gestart bij het HWB na 16 maanden 42% is uitgestroomd. Uit het portfolio blijkt dat er tot en met week 32 250 klanten zijn gestart bij het HWB, dit is 406 op jaarbasis. Als daarvan uiteindelijk 42% uitstroomt, is de te verwachte uitstroom op jaarbasis 171. Dit is 86% van de uitstroomdoelstelling.
- Het preventiedoelstelling van 200 klanten die als gevolg van de aanmelding bij het HWB uitstromen, wordt wel gehaald. Halverwege het jaar zijn 108 personen uitgestroomd.
- Het HWB is de voorziening die verreweg de meeste maatregelen inzet. Uit de bestandsanalyse blijkt dat ongeveer veertig procent van de klanten die bij het HWB heeft gewerkt, een maatregel heeft gekregen. Gemiddeld krijgt twintig procent van de klanten die gebruik heeft gemaakt van een voorziening een maatregel.

Tabel 6.4 Doelrealisatie Haags Werkbedrijf

Doel	Realisatie	Gehaald?
Het vullen van 300 leerwerkbanen bij HWB	279 medio augustus (PF)	Ja
Uitstroom van 200 uit HWB in 2012.	72 t/m juli 2012 (PF)	Nee: 72%
Afschrikkende werking van een uitstroom 200 klanten	108 t/m juli 2012 (BA)	Ja
Maatregelwaardig gedrag signaleren	252 maatregelen t/m juli (PF)	-

Proces

- De buurtserviceteams van het HWB zijn volledig geïmplementeerd. Het toeleidingsproces is begin juli aangepast met de introductie van de inwerkweek.

Aandachtspunten

- Het draagvlak bij doorverwijzers naar het HWB heeft blijvende aandacht nodig.
- Neem in de portfolio ook het afschrikkende effect van het HWB op: hoeveel klanten stromen na aanmelding bij HWB uit de uitkering?
- Ga in overleg met het HWB om te komen tot een definitie van uitstroom die bij het HWB op draagvlak kan rekenen.

Conclusie

- Het HWB voldoet redelijk aan de verwachtingen. De afschrikkende werking zit boven de norm en de uitstroom onder de norm. Met de afschrikkende werking draagt het HWB ook bij aan de hoge preventiequote.

6.6 Werkgeversservicepunt

Effectiviteit

- De uitstroom uit de uitkering na vier maanden deelname aan een traject bij het WGS was in het eerste kwartaal van 2011 25%. In het tweede kwartaal van 2011 was de uitstroom na vier maanden gestegen naar 33%. Daarna is dit uitstroompercentage ongeveer gelijk gebleven.
- Van de klanten die in het eerste kwartaal van 2011 zijn gestart met een traject bij het WGS is na 16 maanden 48% uitgestroomd. Dat wil zeggen dat een kwart van de klanten binnen vier maanden uitstroomt en nog eens een kwart in het jaar daarna.

Doelrealisatie

- De uitstroomdoelstellingen voor A- en B-klanten worden niet gehaald.
- Het aantal geworven en ingediende vacatures is in 2012 in vergelijking met 2011 toegenomen. Volgens de eigen administratie ging het in 2011 om

3.235 vacatures en in 2012 tot en met week 35 om 2.403 vacatures. Op jaarbasis is dit 3.605 vacatures. Een toename van 11%.

- Uit de bestandsanalyse blijkt dat het aandeel van de klanten dat een maatregel krijgt bij het WGS niet veel afwijkt van het gemiddelde bij klanten die gebruik hebben gemaakt van andere voorzieningen.

Tabel 6.5 Doelrealisatie Werkgeversservicepunt

Doel	Realisatie	Gehaald?
Het plaatsen van 1.600 B-klanten	PF: 342 B-klanten volledig uitstroom. PF: 104 B-klanten uitstroom naar part time werk. Eigen administratie: t/m augustus 692 B-klanten geplaatst.	Nee: volgens PF 42%, volgens eigen administratie 65%
Het plaatsen van 500 A-klanten	PF: 44 A-klanten volledig uitstroom. PF: 70 A-klanten uitstroom naar part time werk. Eigen administratie: t/m augustus 148 A-klanten geplaatst.	Nee: volgens PF 34%, volgens eigen administratie 44%.
200 plaatsingen met LKS waarvan 80% uitstroom naar werk zonder LKS	Dit is niet opgenomen in de portfolio.	Kan niet worden vastgesteld.
Maatregelwaardig gedrag signaleren	69 maatregelen t/m juli (PF)	-

Proces

- Het WGS was al voor 2012 volledig geïmplementeerd.

Aandachtspunten

- WGS signaleert dat er vaak onvoldoende voor de vacatures geschikte kandidaten worden aangeleverd voor vacatures en projecten.
- Maak afspraken over de definitie van uitstroom ten gevolge van het WGS zodat er één uitstroomcijfer is.

Conclusie

- Er is in het afgelopen jaar geen verandering geweest in het uitstroompercentage van klanten die bij het WGS in traject waren. De doelstellingen van het WGS worden niet gehaald.
- De tegenvallende resultaten van het WGS hebben waarschijnlijk (deels) te maken met de arbeidsmarktsituatie.

6.7 Klant op koers

Effectiviteit

- Klanten die in het eerste kwartaal van 2012 zijn opgeroepen voor een klant-op-koers-dag stromen niet significant vaker uit dan klanten uit de controlegroep bestaande uit klanten die al vóór 2011 een uitkering ontvingen, maar (nog) niet zijn opgeroepen voor een een klant-op-koers-dag. Van de klanten die zijn opgeroepen voor KoK was op 31 juli 2012 zeven procent uitgestroomd en van de klanten uit de controlegroep was dit zes procent.
- Het uitstroomeffect zit vooral bij klanten die zijn opgeroepen, maar niet hebben deelgenomen aan een klant-op-koers-dag. In de eerste helft van 2012 gaat dit om 667 klanten. Op 31 juli 2012 is 12% van deze klanten uitgestroomd.
- Van de ruim 2.300 klanten die in de eerste helft van 2012 hebben deelgenomen aan een klant-op-koers-dag, is volgens onze bestandsanalyse 65% doorgestroomd naar een nieuwe voorziening.

Doelrealisatie

- De doelstelling van een extra uitstroom van 300 in 2012 is halverwege het jaar al gerealiseerd.
- Daarnaast is 18% van de deelnemers aan KoK doorverwezen naar Startbaan.
- Uit de bestandsanalyse blijkt dat het aandeel van de klanten die een maatregel krijgen rondom KoK niet veel afwijkt van het gemiddelde bij klanten die gebruik hebben gemaakt van andere voorzieningen.

Tabel 6.6 Doelrealisatie Klant op Koers

Doel	Realisatie	Gehaald?
Een extra uitstroom van 300.	Eigen administratie: aan de 5 dagen hebben 3.840 klanten deelgenomen. Hiervan zijn 300 klanten uitgestroomd (8%).	Ja.
Klanten op trajecten plaatsen die op termijn leiden tot werk.	Eigen administratie: ruim 700 van de 3.840 deelnemers zijn doorverwezen naar Startbaan (18%)	Ja.
Maatregelwaardig gedrag signaleren	189 maatregelen t/m juli (PF)	-

Proces

- De KoK-dagen zijn inmiddels volledig geïmplementeerd. In september worden nog eens vijf klant-op-koers-dagen georganiseerd.

Aandachtspunten

- Zorg ervoor dat de klant-op-koers-dagen goed worden opgenomen in de portfolio zodat uitstroom als gevolg van de uitnodigen voor en deelnemen aan Kok goed in beeld komt. Nu zijn in de portfolio slechts tien klanten op conto van KoK uitgestroomd.

Conclusie

- De uitstroom en doorverwijzing naar aanleiding van Kok voldoen ruimschoots aan de verwachtingen van de gemeente. De uitstroom is echter in vergelijking met de controlegroep niet hoger. Op termijn zal als gevolg van het grote aantal doorverwijzingen naar Startbaan en WGS de uitstroom waarschijnlijk toenemen.

6.8 Taalplein

Effectiviteit

- De uitstroom uit de uitkering binnen vier maanden na de start bij het Taalplein is in vergelijking met het eerste kwartaal van 2011 gestegen: in het eerste kwartaal van 2011 was het uitstroompercentage na vier maanden 5% en in het eerste kwartaal van 2012 was dit 8%.
- Van de klanten die in het eerste kwartaal van 2011 zijn gestart bij het Taalplein is na 16 maanden 21% uitgestroomd.

Doelrealisatie

- De uitstroom vanuit het Taalplein ligt net iets boven de doelstelling.
- Uit de bestandsanalyse blijkt dat het aandeel van de klanten dat een maatregel krijgt bij het Taalplein niet veel afwijkt van het gemiddelde bij klanten die gebruik hebben gemaakt van andere voorzieningen.

Tabel 6.7 Doelrealisatie Taalplein

Doel	Realisatie	Gehaald?
Uitstroom van 300 klanten in 2012 vanuit het Taalplein	Uitvoeringsmonitor: t/m augustus een uitstroom 209	Ja
Maatregelwaardig gedrag signaleren	733 maatregelen t/m juli (PF)	-

Proces

- De taaltrajecten voor WWB-klanten bij het Taalplein zijn inmiddels volledig geïmplementeerd.

Aandachtspunten

- De instroom in taaltrajecten van het Taalplein ligt goed op koers. Om op termijn optimale uitstroom van deze klanten te realiseren, is het belangrijk om voldoende aandacht te besteden aan de voortgang van en uitval uit de

taaltrajecten en de vervolgtrajecten na succesvolle afronding van de taaltrajecten.

- De gemeente heeft geen zicht op de resultaten wat betreft de taalbeheersing. Hierdoor kan niet worden vastgesteld in welke mate de uitstroom het gevolg is van de vooruitgang die er met taal wordt gerealiseerd.

Conclusie

- De uitstroom uit de taaltrajecten ligt net iets boven de doelstelling. Uitstroom op de langere termijn ligt boven de twintig procent. Op de totale instroom van meer dan 4.000 klanten, kan het Taalplein dus in potentie in absolute aantallen een grote uitstroom realiseren.

6.9 Maatregelenproces

Effectiviteit

- Uit de bestandsanalyse blijkt dat het aantal opgelegde maatregelen ten opzichte van het eerste half jaar van 2011 meer dan verdubbeld is.
- Verder blijkt dat ruim een vijfde van de klanten die een maatregel krijgen opgelegd, vier maanden later uit de uitkering zijn gestroomd. Van de klanten die in het eerste kwartaal van 2011 een maatregel kregen, is na 16 maanden bijna de helft uitgestroomd.
- De uitstroom na het opleggen van een maatregel is sinds begin 2011 min of meer gelijk gebleven.

Doelrealisatie

- In de tweede helft van 2011 nam het aantal opgelegde maatregelen (incl. waarschuwingen) toe met 75%. In de eerste helft van 2012 komt daar nog eens een toename bij van 32%.
- De financiële doelstelling wordt ruim gehaald.

Tabel 6.8 Doelrealisatie maatregelenproces

Doel	Realisatie	Gehaald?
Verhoging van het opgelegde bedrag aan opgelegde maatregelen met €200.000 in 2012	T/m augustus 2012 is in vergelijking met zelfde periode in 2011 €300.000 extra binnengekomen.	Ja: nu al 50% meer.
Een extra uitstroom als gevolg van het opleggen van meer maatregelen	Dit wordt niet geregistreerd.	-

Proces

- Het Centraal Maatregelenteam is in maart 2012 gestart. Het maatregelenproces van het Taalplein stond daarvoor model. In de eerste helft van 2012 zijn de werkprocessen van het CMT verder gestroomlijnd.

Ook bij andere voorzieningen zoals DahW en het HWB zijn de werkprocessen met betrekking tot het opleggen van maatregelen aangescherpt

Aandachtspunten

- Het draagvlak voor het aangescherpte maatregelenbeleid vraagt ook in de toekomst voortdurende aandacht. Verslapping van de aandacht hiervoor, heeft als risico dat het aantal maatregelen gaat teruglopen.
- Neem in de portfolio ook het effectueringspercentage op van maatregelen, en het aantal opgelegde maatregelen dat in bezwaar- of beroepsprocedures wordt teruggetrokken. Dit kan bijdragen aan het draagvlak voor het aangescherpte maatregelenbeleid.
- Neem uitstroom na het opleggen van een maatregel op in de portfolio.

Conclusie

- De aanscherping van het maatregelenbeleid heeft geleid tot een sterke toename van het aantal opgelegde maatregelen en draagt meer dan verwacht bij aan de doelstelling voor kostenreductie.

6.10 Parttime werk

Effectiviteit

- Uit de bestandsanalyse blijkt dat het totaal verrekend bedrag als gevolg van part time werk in vergelijking met de eerste helft van 2011 is toegenomen met 14%: in de eerste helft van 2012 is bijna 3,5 miljoen euro verrekend en in de eerste helft van 2011 ruim 3 miljoen euro.
- Het aantal personen dat part time werkt, is in dezelfde periode toegenomen met 9%: van gemiddeld 1.413 personen in de eerste helft van 2011 tot gemiddeld 1.543 personen in de eerste helft van 2012.
- Ook een deel van de klanten die in traject zijn bij de verschillende voorzieningen werkt part time. Zo werkt een derde van de klanten in traject bij het sollicitatiecentrum part time, een kwart van de klanten die in traject is bij het WGS en één op de vijf à zes klanten in traject bij de introductieweek, het HWB of DahW.
- Vaak is part time werk een opstap naar volledige uitstroom. Van de klanten die in het eerste kwartaal van 2011 part time werkten, is op 31 juli 2012 58% volledig uitgestroomd. Van de klanten die in het eerste kwartaal van 2012 part time werkten, is op 31 juli 2012 al 41% volledig uitgestroomd.

Doelrealisatie

- De financiële doelstelling wordt gehaald.

Tabel 6.9 Doelrealisatie parttime werk

Doel	Realisatie	Gehaald?
Inkomstenverrekeningen moeten stijgen van 6,9 mln. in 2011 tot 7,6 mln. in 2012.	Eigen administratie: t/m juli 4,5 mln. euro aan inkomstenverrekeningen.	Ja: een fractie boven de norm.
Vergroting van de kans op volledige uitstroom	Dit wordt niet bijgehouden.	-

Proces

- De implementatie van deze maatregel is nog niet afgerond. Vanaf september start er een pilot waarmee de bureaucratie met betrekking tot inkomstenverrekeningen wordt gereduceerd.

Aandachtspunten

- Een aandachtspunt is het draagvlak bij de afdelingen die moeten zorgen voor meer parttimers.
- Vanaf juni 2012 is het aantal parttimers licht aan het dalen. Deze ontwikkeling moet goed worden gevolgd.

Conclusie

- Het aantal verrekeningen en het gemiddeld bedrag per verrekening is in vergelijking met een jaar geleden toegenomen. De financiële doelstelling van de maatregel part time werk wordt gehaald.
- Part time werk leidt niet alleen tot kostenreductie, maar ook tot uitstroom: na anderhalf jaar is ruim de helft van de parttimers volledig uitgestroomd.
- Aangezien de implementatie nog niet is afgerond, is er op termijn nog meer te verwachten van de bevordering van part time werk.

6.11 Invordering

Effectiviteit

- We kunnen op basis van de bestandsanalyse geen uitspraken doen over de effectiviteit van deze maatregel.

Doelrealisatie

- Doelstelling is om € 500.000 in 2012 extra te innen op uitstaande vorderingen bij ex-cliënten. Halverwege het jaar is er een achterstand op de doelstelling van 100.000 euro.

Tabel 6.10 Doelrealisatie invordering

Doel	Realisatie	Gehaald?
In 2012 € 500.000 meer innen op uitstaande vorderingen bij ex-clënten dan 2011. D.w.z. een toename van 6,2 mln. naar 6,7 euro.	Eigen administratie 3,8 mln. euro t/m juli.	Nee: volgens betrokkenen betekent deze realisatie dat er een achterstand is van € 100.000

Proces

- De maatregel invordering is volledig geïmplementeerd. Er zijn nog wel een aantal voornemens om tot verder verbetering te komen.

Aandachtspunten

- De afbakening van deze maatregel ten opzichte van andere invorderingsactiviteiten is in de registratie moeilijk te maken. Hierdoor is de doelrealisatie niet transparant.

Conclusie

- Er is halverwege het jaar een achterstand op de realisatie van de doelstelling voor de maatregel invordering.

6.12 Bijzonder onderzoek

Effectiviteit

- Uit de bestandsanalyse blijkt dat het aantal onderzoeken dat de afdeling bijzonder onderzoek in 2012 heeft uitgevoerd, is gestegen ten opzichte van 2011. In 2011 zijn er 3.277 onderzoeken uitgevoerd en in 2012 tot en met juli zijn er 2.091 onderzoeken uitgevoerd. Op jaarbasis is dit 3.585 onderzoeken, een stijging van 9%.
- Het percentage van de onderzoeken waarbij fraude wordt vastgesteld, is ten opzichte van 2011 ongeveer gelijk gebleven: in 2011 was dit percentage 44% en in de eerste helft van 2012 is dit tot nu toe 40%.

Doelrealisatie

- Geen van de doelstellingen voor bijzonder onderzoek worden gehaald.

Tabel 6.11 Doelrealisatie bijzonder onderzoek

Doel	Realisatie	Gehaald?
Vastgestelde fraude over heel 2012 van 7.5 mln. euro (toename 1,2 mln.)	Marap: t/m juli: 3,4 mln. euro opgeboekt	Nee, ruim 900.000 euro te weinig opgeboekt.
In 2012 61 extra verlagingen. Het totaal aantal verlagingen voor 2012 komt daarmee op 400.	Marap: t/m juli 196 uitkeringen aangepast/verlaagd	Nee, 37 verlagingen onder de norm.
Extra uitstroom van 450 personen als gevolg van fraudeonderzoek	Marap: t/m juli: 226 uitkeringen beëindigd.	Nee, huidig tempo komt op 387 beëindigingen in 2012.
Bijdrage aan extra kostenreductie over heel 2012 is 787.000.		Nee, omdat bovenstaande normen niet gehaald worden.

Proces

- De afdeling bijzonder onderzoek heeft een aantal stappen gezet om effectiever te gaan werken. Het verbeteringsproces is echter nog niet afgerond.

Aandachtspunten

- De doelrealisatie van de maatregel bijzonder onderzoek is met de portfolio moeilijk te volgen.

Conclusie

- Het aantal onderzoeken door de afdeling bijzonder onderzoek is ten opzichte van 2011 gestegen. De doelstellingen worden echter niet gehaald.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

Methodologische verantwoording

Principes voor de effectiviteitsmeting

In afstemming met de begeleidingscommissie zijn we tot de volgende principes gekomen voor de uit te voeren effectiviteitsmeting:

- bij voorkeur vergelijking deelnemers met niet-deelnemers in een experimentele of quasi-experimentele situatie;
- indien geen vergelijking tussen deelnemers en niet-deelnemers mogelijk is, vergelijken met andere gemeenten;
- indien geen vergelijking binnen of buiten Den Haag mogelijk is, analyse op basis van tijdreeksen gedurende een periode vóór, tijdens en na de interventie;
- indien vergelijking en tijdreeksanalyse beide onmogelijk zijn, beoordeling aan de hand van doelen, in relatie tot de aard en de kwaliteit van de uitvoering en de werkzame mechanismen.

Tot slot zijn we ook nagegaan hoe de verschillende maatregelen zich tot elkaar verhouden, dus welke maatregelen sterker dan andere samenhangen met uitstroom uit de uitkering en welke interactie-effecten er zijn (dus welke combinatie van maatregelen het sterkst samenhangt met uitstroom uit de uitkering).

Eenheid van onderzoek

In de bestandsanalyses vormt de persoon de eenheid van onderzoek. Dit wil zeggen dat als iemand om wat voor reden dan ook in de onderzoeksperiode meerdere uitkeringsaanvragen of aanmeldingen voor een bepaalde voorziening heeft, hij of zij in de analyses maar één keer wordt meegeteld en wel de laatste uitkeringsaanvraag en/of aanmelding voorziening. De onderzoeksperiode is 1 januari 2011 t/m 31 juli 2012.

Begin 2012 lijkt er een zeer grote instroom in de WWB te zijn. Dit heeft te maken met de opheffing van de wet WIJ per 1 januari 2012 en de overheveling van klanten naar de WWB. In de analyses worden personen die op 31 december 2011 onder de WIJ vielen en per 1 januari 2012 onder de WWB vallen, meegeteld vanaf het moment dat ze in de WIJ instroomden.

Verdiepende analyses uitstroom uitkering

Behalve de analyses voor de afzonderlijke instrumenten die uitstroom tot doel hebben, zijn we ook nagegaan hoe deze maatregelen zich tot elkaar verhouden om zo meer zicht te krijgen op de maatregelen die de grootste samenhang vertonen met de uitstroom uit de uitkering.

Dit hebben we in hoofdzaak gedaan door regressieanalyses uit te voeren op onze data en het bestuderen van de afzonderlijke correlaties tussen variabelen. In een regressieanalyse wordt nagegaan in hoeverre het op basis van de beschikbare achtergrondkenmerken van cliënten en de ingezette instrumenten mogelijk is te 'verklaren' waarom de ene persoon wel en de ander niet (of niet spoedig) uitstroomt. De regressieanalyses en correlaties geven inzicht in de vraag in hoeverre de maatregelen afzonderlijk en in totaal samenhangen met het resultaat van de dienstverlening (hier uitstroom).

We hebben op basis van de volgende groepen cliënten regressiemodellen¹ opgesteld:

1. Instroom uitkering eerste helft 2011 en eerste kwartaal 2012. We hebben hier onze analyses gericht op uitstroom uit de uitkering na respectievelijk één maand en vier maanden.
2. Oude instroom/zittend bestand (doelgroep Klant op Koers). Het betreft alle personen die al sinds voor 2011 een uitkering ontvangen waarbij dit op 21 februari 2012 (start Klant op Koers) nog steeds het geval is en alle personen die in het eerste kwartaal van 2012 met Klant op Koers te maken hebben gehad. De te 'voorspellen' uitstroom is de uitstroom aan het eind van de onderzoeksperiode (31 juli 2012).
3. Cliënten die met Direct aan het Werk te maken hebben gehad en in de periode Q1 2011 t/m Q1 2012 zijn ingestroomd in de uitkering. De te 'voorspellen' uitstroom is de uitstroom aan het eind van de onderzoeksperiode (31 juli 2012), ongeacht het moment waarop men is ingestroomd in de uitkering. (Ter verkenning zijn ook analyses uitgevoerd binnen groepen B- en C-clieënten die dus niet met Direct aan het Werk te maken hebben gehad. Dit leverde gezien alle andere bevindingen in het rapport geen wezenlijk nieuwe inzichten op.)
4. Cliënten die met één of meer van de onderscheiden voorzieningen te maken hebben gehad. Het betreft de voorzieningen Introductieweek, Team Haags Werkbedrijf, Sollicitatiehuis, Werkgeversservicepunt, Direct aan het Werk, Taalplein en Klant op Koers. De te 'voorspellen' uitstroom is de uitstroom aan het eind van de onderzoeksperiode (31 juli 2012). (Ter verkenning is ook een regressiemodel onderzocht met cliënten die met één of meer van de onderscheiden maatregelen te maken hebben gehad.)
5. Cliënten die in het eerste kwartaal van 2012 voor het eerst zijn ingestroomd in de uitkering en daarvoor in de onderzoeksperiode (1 januari 2011 – 31 juli 2012) nog niet eerder een uitkering ontvingen. De te 'voorspellen'

¹ Er was telkens sprake van een dichotome afhankelijke variabele en er is daarom gebruikgemaakt van logistische regressie.

uitstroom is de uitstroom aan het eind van de onderzoeksperiode (31 juli 2012).

Interactie-effecten

Een andere wijze om het effect van de inzet van de instrumenten uit het maatregelenpakket vast te stellen, is door na te gaan in hoeverre er sprake is van interactie-effecten. In de hiervoor besproken regressie-analyses zijn deze interactie-effecten ook meegenomen. Het gaat hierbij dus om subeffecten waarbij de interactie tussen maatregelen mede bepalend is voor het resultaat van de dienstverlening. De onderzochte interactie-effecten zijn als dichotome variabelen gecodeerd en in de regressie opgenomen. Een waarde van 0 houdt in dat de combinatie van voorzieningen niet van toepassing is op de persoon en een waarde van 1 dat dit wel het geval is.

Achtergrondkenmerken

In de verdiepende analyses zijn de volgende achtergrondkenmerken meegenomen:

- Leeftijd bij aanvraag uitkering
- Geboortjaar
- Geslacht
- Aantal kinderen
- Aantal dagdelen beschikbaar voor arbeid
- Beginjaar uitkering/periode begin uitkering
- Periode begin eerste uitkeringsaanvraag
- Aantal uitkeringsaanvragen
- Trede participatieladder

Samenhang moment instroom uitkering en uitstroom uit uitkering

Personen die reeds lange tijd een uitkering ontvangen zijn op 31 juli 2012 minder vaak uitgestroomd. Gezien het feit dat ze al heel lang in de uitkering zitten is dit geen verrassing. Verder is het natuurlijk zo dat veel van de personen die ook zo lang geleden een uitkeringsaanvraag hadden al voor de onderzoeksperiode zijn uitgestroomd. In de bestanden zitten dus m.a.w. alleen oude uitkeringsaanvragen van zeer vermoedelijk minder kansrijken. Als echter alleen binnen de onderzoeksperiode wordt gekeken (1 januari 2011 t/m 31 juli 2012), blijken personen die langer geleden zijn ingestroomd wel degelijk statistisch significant vaker uitgestroomd op 31 juli 2012 dan personen die pas later in de onderzoeksperiode zijn ingestroomd.

Samenhang maatregelen/voorzieningen en achtergrondkenmerken

Jongeren, mannen, en personen met geen of weinig kinderen zijn op 31 juli 2012 vaker uitgestroomd dan personen die niet aan deze criteria voldoen. Op voorhand is reeds evident dat er samenhang is tussen de inzet van voorzieningen en bepaalde achtergrondkenmerken. Bepaalde typen dienstverlening zijn immers specifiek op bepaalde doelgroepen gericht. Deelnemers aan Klant op Koers hebben bijvoorbeeld per definitie langer een uitkering dan veel deelnemers aan andere voorzieningen. Verder hebben

deelnemers aan het Taalplein een lagere taalvaardigheid. Het zou anders immers niet zinvol zijn om hen naar deze voorziening te sturen. Verder zijn deelnemers aan het Taalplein en Klant op Koers gemiddeld ouder, vaker vrouw en hebben ze vaker kinderen dan deelnemers aan andere voorzieningen. Samenvattend kan gesteld worden dat er dus inderdaad samenhang is tussen de inzet van maatregelen/voorzieningen en achtergrondkenmerken van cliënten.

In het vervolg van deze bijlage wordt nader ingegaan op de uitkomsten van de verdiepende analyses. De uitkomsten voor de verschillende modellen worden telkens op vergelijkbare wijze gepresenteerd. Om in algemene zin te illustreren hoe de uitkomsten geïnterpreteerd moeten worden, zijn de eerste tabellen voorzien van een uitgebreide toelichting. We gaan in op de samenhang van de maatregelen en combinaties van maatregelen met uitstroom uit de uitkering. In bijlage 2 is voor iedere uitstroomvoorziening apart te zien hoe het uitstroompercentage zich door de tijd heen ontwikkelt.

Samenvatting uitkomsten verdiepende analyses

Model 1: Analyses instroom uitkering eerste helft 2011 en eerste kwartaal 2012

Tabel B1.1 toont voor het eerste regressiemodel wat de percentages verklaarde variantie zijn. Hoe hoger dit percentage, des te beter kan op basis van het regressiemodel worden 'verklaard' of 'voorspeld' waarom de ene persoon wel en de ander niet is uitgestroomd. We presenteren telkens twee maten voor de verklaarde variantie: Cox & Snell R^2 en Nagelkerke R^2 . Van deze twee maten geeft de eerste (meestal) een wat conservatievere schatting. In dit eerste regressiemodel waren er twee 'afhankelijke' uitstroomvariabelen: uitstroom na een maand en uitstroom na vier maanden. Uit de tabel blijkt dat uitstroom na een maand in beperkte mate verklaard kan worden door de modellen. Kijkend naar de uitstroom na vier maanden zie we dat de percentages verklaarde variantie toenemen.

Tabel B1.1 Verklaarde variantie regressie uitstroom uitkering

Voorspellers regressiemodel	Percentage verklaarde variantie uitstroom	
	Na 1 mnd	Na 4 mnd
Ingezette maatregelen	5,2% – 14,2%	10,8% - 17,1%
Achtergrondkenmerken	0,6% - 2,0%	3,2% - 5,4%
Achtergrondkenmerken en ingezette maatregelen	5,0% - 15,1%	11,8 – 19,7%

Om een beeld te geven van de sterkte van de vastgestelde verbanden, presenteren we de afzonderlijke correlaties met bijbehorende statistische

significantieniveaus (zie tabel B1.2). We presenteren de correlaties om zuiver weer te geven wat de afzonderlijke verbanden zijn tussen de ingezette maatregelen en de uitstroom uit de uitkering:

- een positieve correlatie betekent een positief verband en des te dichter bij 1, des te sterker het verband;
- een negatieve correlatie betekent een negatief verband en des te dichter bij -1, des te sterker het verband;
- een correlatie van 0 betekent dat er geen verband is.

Zodra het significantieniveau van een correlatie kleiner of gelijk aan 0.05 is, spreken we van een statistisch significant verband. Kort gezegd houdt dit in dat het gevonden verband zeer waarschijnlijk een goede weergave geeft van het werkelijke verband en dus niet op toeval berust.

Tabel B1.2 Correlatie afzonderlijke maatregelen/voorzieningen en uitstroom uitkering (relatief nieuwe instroom)

Maatregel/voorziening	Uitstroom na 1 mnd		Uitstroom na 4 mnd	
	Cor.	Sig.	Cor.	Sig.
Introductieweek	0,001	0,916	-0,019	0,17
Team Haags Werkbedrijf	-0,034*	0,017	-0,043**	0,002
Sollicitatiehuis	0,048**	0,001	0,101**	0
Werkgeversservicepunt	-0,056**	0	-0,017	0,241
Direct aan het Werk	0,099**	0	0,144**	0
Taalplein	-0,066**	0	-0,141**	0
Fraudevordering afd. BO	-0,003	0,814	0,028*	0,048
Maatregelproces	-0,064**	0	-0,088**	0
Aflossingsafspraken	-0,045**	0,002	0,024	0,09
Parttime werk	-0,061**	0	-0,072**	0

* Correlatie is significant ($p \leq 0.05$).

** Correlatie is significant ($p \leq 0.01$).

Tabel B1.2 laat onder andere zien dat er een significant positief verband is tussen Direct aan het Werk en uitstroom uit de uitkering. Dit betekent dat deelnemers aan DahW vaker zijn uitgestroomd dan personen die niet voor deze voorziening zijn aangemeld. Dit ligt in lijn met bevindingen in de hoofdtekst en bijlage 2 over uitstroom na deelname aan voorzieningen. De positieve samenhang is (mede) het gevolg van de relatief kleine afstand tot de arbeidsmarkt van deelnemers aan DahW en het feit dat deze voorziening relatief vroeg in het proces wordt ingezet. Later in deze bijlage worden ook de resultaten gepresenteerd als alleen binnen de deelnemers aan DahW wordt gekeken.

Tabel B1.2 laat zien dat er ook significant negatieve verbanden zijn met uitstroom uit de uitkering. Dit geldt bijvoorbeeld voor het Taalplein. Dit is (mede) een gevolg van de relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt van deelnemers aan deze voorziening en de relatief lange duur van de trajecten. De uitkomst van deze analyse impliceert dus niet dat deze voorziening een negatieve invloed heeft op de uitstroomkans van deze personen, maar wel dat deze personen zoals verwacht vergeleken met andere subgroepen (bv.

deelnemers aan andere uitstroomvoorzieningen) in mindere mate en minder snel uit de uitkering stromen.

De regeling parttime werk laat ook een negatief verband zien. Deze regeling houdt in dat cliënten werken met behoud van uitkering. Als gevolg hiervan kan er zeker op de korte termijn sprake zijn van een zogeheten “lock-in effect”, d.w.z. doordat cliënten parttime werken stromen ze per definitie niet meteen uit de uitkering. Als echter zoals in tabel 5.6 van de hoofdtekst wordt gerekend vanaf het laatste moment dat iemand parttime aan de slag is geweest, blijkt dat na verloop van tijd een aanzienlijk deel van hen uit de uitkering is.

De interactie-effecten geven inzicht in de samenhang van combinaties van maatregelen met uitstroom uit de uitkering. Tabel B1.3 toont de correlaties van de afzonderlijke interactievariabelen met uitstroom uit de uitkering.

Tabel B1.3 Correlatie afzonderlijke interactievariabelen en uitstroom uitkering (relatief nieuwe instroom)

Maatregel/voorziening	Uitstroom na 1 mnd		Uitstroom na 4 mnd	
	Cor.	Sig.	Cor.	Sig.
Introductieweek & Direct aan het werk	0,060**	0	0,069**	0
Direct aan het werk & Team Haags Werkbedrijf	-0,017	0,245	-0,028	0,051
Direct aan het werk & Sollicitatiehuis	0,049**	0,001	0,099**	0
Direct aan het werk & Werkgeversservicepunt	-0,007	0,644	-0,001	0,951
Direct aan het werk & Taalplein	-0,023	0,111	-0,022	0,128

* Correlatie is significant ($p \leq 0.05$).

** Correlatie is significant ($p \leq 0.01$).

Uit tabel B1.3 blijkt dat de combinaties van DahW met de Introductieweek en het Sollicitatiehuis significant positief samenhangen met uitstroom uit de uitkering. Hierbij merken we wel op dat het Sollicitatiehuis alleen van 1 augustus 2011 tot 3 april 2012 als aparte voorziening bestond. Verder is 98% van de deelnemers aan het Sollicitatiehuis ook aangemeld voor DahW waardoor de effecten van deze twee voorzieningen niet los van elkaar kunnen worden gezien.

Model 2: Analyses deelnemers Direct aan het Werk

Tabel B1.4 Verklaarde variantie regressie uitstroom uitkering (Selectie: deelnemers direct aan het werk)

Voorspellers regressiemodel	Percentage verklaarde variantie uitstroom op 31 juli 2012
Ingezette maatregelen	15,3% - 20,3%
Achtergrondkenmerken	18,4% - 24,5%
Achtergrondkenmerken en ingezette maatregelen	28,4% - 37,9%

Tabel B1.5 Correlatie afzonderlijke maatregelen/voorzieningen en uitstroom uitkering (deelnemers direct aan het werk)

Maatregel/voorziening	Uitstroom 31 juli 2012	
	Correlatie	Significantieniveau
Introductieweek	-0,152**	0
Team Haags Werkbedrijf	-0,092**	0,002
Sollicitatiehuis	-0,023	0,446
Werkgeversservicepunt	-0,115**	0
Taalplein	-0,115**	0
Fraudevordering afd. BO	0,079**	0,009
Maatregelproces	-0,131**	0
Aflossingsafspraken	0,149**	0
Parttime werk	-0,165**	0

* Correlatie is significant ($p \leq 0.05$).

** Correlatie is significant ($p \leq 0.01$).

Personen die naast DahW nog met een andere uitstroomvoorziening te maken hebben gehad, blijken wat minder vaak te zijn uitgestroomd uit de uitkering dan personen die alleen met DahW te maken hebben gehad. Deze personen zullen veelal met meerdere uitstroomvoorzieningen te maken hebben gehad omdat DahW alleen niet voldoende bleek om hen (spoedig) te laten uitstromen. Verder zijn klanten die voor DahW zijn aangemeld maar die *niet* aan de Introductieweek hebben deelgenomen, relatief wat vaker uit de uitkering gestroomd. Hierbij merken we wel op dat de Introductieweek pas loopt sinds 7 november 2011. Als alleen wordt gekeken naar personen die in de eerste helft van 2012 in de uitkering zijn ingestroomd en met Direct aan het Werk te maken hebben gehad, blijft de conclusie over de Introductieweek echter hetzelfde. Ook dan is er een statistisch significant negatief verband tussen deelname aan de introductieweek en uitstroom uit de uitkering (corr. - 0,103). Dit suggereert dat klanten die om wat voor reden dan ook niet aan de Introductieweek hebben deelgenomen, relatief wat vaker kansrijk zijn en/of dat personen waarvan na Introductieweek de uitkering is toegekend, relatief minder kansrijk zijn.

Model 3: Analyses oude instroom/zittend bestand (doelgroep klant op koers en personen die in eerste kwart 2012 klant op koers hebben gehad)

Tabel B1.6 Verklaarde variantie regressie uitstroom uitkering (Selectie: oude instroom)

Voorspellers regressiemodel	Percentage verklaarde variantie uitstroom op 31 juli 2012
Ingezette maatregelen	2,4% - 6,6%
Achtergrondkenmerken	1,6% - 4,7%
Achtergrondkenmerken en ingezette maatregelen	3,2% - 9,3%

Tabel B1.7 Correlatie afzonderlijke maatregelen/voorzieningen en uitstroom uitkering (oude instroom)

Maatregel/voorziening	Uitstroom 31 juli 2012	
	Correlatie	Significantieniveau
Team Haags Werkbedrijf	0,036**	0
Werkgeversservicepunt	0,098**	0
Taalplein	-0,038**	0
Fraudevordering afd. BO	0,075**	0
Maatregelproces	0,053**	0
Aflossingsafspraken	0,088**	0
Parttime werk	0,039**	0
Klant op koers	0,014	0,099

* Correlatie is significant ($p \leq 0.05$).

** Correlatie is significant ($p \leq 0.01$).

Er is voornamelijk geen significant verband waar te nemen tussen deelname aan Klant op Koers en uitstroom uit de uitkering. Binnen de doelgroep voor Klant op Koers vertoont van de onderzochte uitstroomvoorzieningen, het Werkgeversservicepunt de sterkste positieve samenhang met uitstroom uit de uitkering.

Tabel B1.8 Correlatie afzonderlijke interactievariabelen en uitstroom uitkering (oude instroom)

Maatregel/voorziening	Uitstroom 31 juli 2012	
	Correlatie	Significantieniveau
Klant op Koers & Team Haags Werkbedrijf	-0,010	0,238
Klant op Koers & Werkgeversservicepunt	0,000	0,972
Klant op Koers & Taalplein	-0,001	0,884

* Correlatie is significant ($p \leq 0.05$).

** Correlatie is significant ($p \leq 0.01$).

Model 4: Analyses cliënten die met een van de voorzieningen te maken hebben gehad

Tabel B1.9 Verklarde variantie regressie uitstroom uitkering

Voorspellers regressiemodel	Percentage verklaarde variantie uitstroom op 31 juli 2012
Ingezette maatregelen	21,0 – 32,3%
Achtergrondkenmerken	9,9 – 15,7%
Achtergrondkenmerken en ingezette maatregelen	22,1% - 35,2%

Tabel B1.10 Correlatie afzonderlijke maatregelen/voorzieningen en uitstroom uitkering

Maatregel/voorziening	Uitstroom 31 juli 2012	
	Correlatie	Significantieniveau
Introductieweek	0,028**	0,002
Team Haags Werkbedrijf	0,054**	0
Sollicitatiehuis	0,108**	0
Werkgeversservicepunt	0,254**	0
Direct aan het Werk	0,200**	0
Taalplein	-0,228**	0
Fraudevordering afd. BO	0,113**	0
Maatregelproces	-0,020*	0,033
Aflossingsafspraken	0,155**	0
Parttime werk	-0,006	0,548
Klant op koers	-0,203**	0

* Correlatie is significant ($p \leq 0.05$).

** Correlatie is significant ($p \leq 0.01$).

De uitkomsten in tabel B1.10 m.b.t. de uitstroomvoorzieningen liggen hier grotendeels in lijn met de uitstroomb Tabellen in bijlage 2. De reden dat DahW hier wat minder sterk samenhangt met uitstroom uit de uitkering dan WGS, is gelegen in het feit dat in 2011 vergeleken met 2012 relatief minder mensen met DahW te maken hadden. De uitkomsten wijzen verder uit dat cliënten met fraudevorderingen van de afdeling bijzonder onderzoek en cliënten waarmee aflossingsafspraken zijn gemaakt, wat vaker uit de uitkering zijn dan personen die hier niet mee te maken hebben gehad. Dit beeld komt ook in veel van de andere modellen terug.

Tabel B1.11 Correlatie afzonderlijke interactievariabelen en uitstroom uitkering

Maatregel/voorziening	Uitstroom 31 juli 2012	
	Correlatie	Significantieniveau
Introductieweek & Direct aan het werk	0,036**	0
Direct aan het werk & Team Haags Werkbedrijf	0,046**	0
Direct aan het werk & Sollicitatiehuis	0,107**	0
Direct aan het werk & Werkgeversservicepunt	0,058**	0
Direct aan het werk & Taalplein	-0,004	0,676
Klant op Koers & Team Haags Werkbedrijf	-0,028**	0,003
Klant op Koers & Sollicitatiehuis	0,018	0,055
Klant op Koers & Werkgeversservicepunt	-0,054**	0
Klant op Koers & Taalplein	-0,066**	0

* Correlatie is significant ($p \leq 0.05$).

** Correlatie is significant ($p \leq 0.01$).

Model 5: Analyses 'gloednieuwe' instroom uitkering 1^e kwartaal 2012
Tabel B1.12 Verklaarde variantie regressie uitstroom uitkering

Voorspellers regressiemodel	Percentage verklaarde variantie uitstroom op 31 juli 2012
Ingezette maatregelen	11,6% – 18,1%
Achtergrondkenmerken	3,3% - 5,5%
Achtergrondkenmerken en ingezette maatregelen	14,7% - 24,6%

Tabel B1.13 Correlatie afzonderlijke maatregelen/voorzieningen en uitstroom uitkering

Maatregel/voorziening	Uitstroom 31 juli 2012	
	Correlatie	Significantieniveau
Introductieweek	-0,043	0,175
Team Haags Werkbedrijf	-0,039	0,214
Sollicitatiehuis	0,061	0,055
Werkgeversservicepunt	0,038	0,23
Direct aan het Werk	0,139**	0
Taalplein	-0,112**	0
Fraudevordering afd. BO	0,071*	0,025
Maatregelproces	-0,032	0,319
Aflossingsafspraken	0,088**	0,005
Parttime werk	-0,074*	0,018

* Correlatie is significant ($p \leq 0.05$).

** Correlatie is significant ($p \leq 0.01$).

Tabel B1.14 **Correlatie afzonderlijke maatregelen/voorzieningen en uitstroom uitkering**

Maatregel/voorziening	Uitstroom 31 juli 2012	
	Correlatie	Significantieniveau
Introductieweek & Direct aan het werk	0,108**	0,001
Direct aan het werk & Team Haags Werkbedrijf	-0,033	0,296
Direct aan het werk & Sollicitatiehuis	0,052	0,097
Direct aan het werk & Werkgeversservicepunt	0,038	0,228
Direct aan het werk & Taalplein	-0,002	0,951

* Correlatie is significant ($p \leq 0.05$).

** Correlatie is significant ($p \leq 0.01$).

BIJLAGE 2

Uitstroombellen

In deze bijlage wordt voor de voorzieningen die als primaire doelstelling het bevorderen van de uitstroom uit de uitkering hebben, ingegaan op de mate waarin (potentiële) deelnemers na verloop van tijd uitstromen. De tabellen laten zien hoeveel procent van de cliënten die voor de voorziening zijn aangemeld, X maanden na aanmelding voor de voorziening is uitgestroomd uit de uitkering. Cliënten die aan meerdere uitstroombellen hebben deelgenomen, worden meegeteld in de tabellen van alle uitstroombellen waaraan ze hebben deelgenomen.

De tabellen in deze bijlage hebben alleen betrekking op personen van wie de uitkering is toegekend. In de analyses vormt de persoon de eenheid van onderzoek. Dit wil zeggen dat als iemand om wat voor reden dan ook in de onderzoeksperiode meerdere uitkeringsaanvragen of aanmeldingen voor een bepaalde voorziening heeft, zo iemand in de analyses maar één keer wordt meegeteld en wel de laatste toegekende uitkeringsaanvraag en/of laatste aanmelding voorziening.

Tabel B2.1 Team Haags Werkbedrijf – Uitstroom uit uitkering

Moment van instroom maatregel	Percentage uitgestroomd na...									
	1 mnd	2 mnd	3 mnd	4 mnd	6 mnd	9 mnd	12 mnd	15 mnd	16 mnd	N
Q1 2011	1,8%	7,0%	15,8%	19,3%	29,8%	35,1%	42,1%	42,1%	42,1%	57
Q2 2011	4,3%	4,3%	5,4%	6,5%	14,0%	23,7%	29,0%	-	-	93
Q3 2011	9,2%	12,1%	13,5%	15,6%	20,6%	31,2%	-	-	-	141
Q4 2011	7,7%	12,2%	18,8%	22,7%	30,9%	-	-	-	-	181
Q1 2012	2,8%	9,9%	14,9%	16,3%	-	-	-	-	-	141
Q2 2012	3,7%	-	-	-	-	-	-	-	-	136

Tabel B2.2 Sollicitatiehuis – Uitstroom uit uitkering

Moment van instroom maatregel	Percentage uitgestroomd na...									
	1 mnd	2 mnd	3 mnd	4 mnd	6 mnd	9 mnd	12 mnd	15 mnd	16 mnd	N
Q1 2011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Q2 2011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Q3 2011	21,7%	33,7%	38,6%	38,6%	43,4%	54,2%	-	-	-	83
Q4 2011	24,1%	27,7%	33,3%	37,6%	46,1%	-	-	-	-	141
Q1 2012	12,5%	22,5%	31,7%	36,7%	-	-	-	-	-	120
Q2 2012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabel B2.3 Werkgeversservicepunt – Uitstroom uit uitkering

Moment van instroom maatregel	Percentage uitgestroomd na...									
	1 mnd	2 mnd	3 mnd	4 mnd	6 mnd	9 mnd	12 mnd	15 mnd	16 mnd	N
Q1 2011	9,6%	15,3%	20,1%	24,9%	32,1%	39,7%	45,0%	47,8%	48,3%	209
Q2 2011	12,2%	22,6%	28,2%	34,4%	44,2%	51,6%	55,2%	-	-	337
Q3 2011	11,7%	25,0%	32,1%	38,8%	43,8%	49,0%	-	-	-	420
Q4 2011	11,2%	22,6%	30,0%	35,9%	42,0%	-	-	-	-	393
Q1 2012	13,8%	24,4%	30,3%	33,2%	-	-	-	-	-	491
Q2 2012	14,9%	-	-	-	-	-	-	-	-	409

Tabel B2.4 Direct aan het werk – Uitstroom uit uitkering

Moment van instroom maatregel	Percentage uitgestroomd na...									
	1 mnd	2 mnd	3 mnd	4 mnd	6 mnd	9 mnd	12 mnd	15 mnd	16 mnd	N
Q1 2011	11,4%	18,6%	30,0%	40,0%	57,1%	62,9%	70,0%	75,7%	75,7%	70
Q2 2011	12,5%	28,8%	39,4%	48,8%	58,1%	66,9%	70,0%	-	-	160
Q3 2011	21,0%	31,5%	37,5%	38,5%	45,5%	53,5%	-	-	-	200
Q4 2011	17,1%	22,8%	29,3%	35,3%	45,2%	-	-	-	-	334
Q1 2012	13,6%	23,0%	28,6%	33,5%	-	-	-	-	-	391
Q2 2012	12,2%	-	-	-	-	-	-	-	-	344

Tabel B2.5 Taalplein – Uitstroom uit uitkering

Moment van instroom maatregel	Percentage uitgestroomd na...									
	1 mnd	2 mnd	3 mnd	4 mnd	6 mnd	9 mnd	12 mnd	15 mnd	16 mnd	N
Q1 2011	2,3%	4,0%	5,1%	5,1%	7,3%	13,0%	18,6%	20,9%	20,9%	177
Q2 2011	2,8%	4,5%	6,5%	8,1%	10,6%	16,3%	19,9%	-	-	246
Q3 2011	1,9%	2,4%	3,0%	3,9%	5,6%	8,6%	-	-	-	839
Q4 2011	1,8%	3,4%	5,8%	6,3%	8,6%	-	-	-	-	382
Q1 2012	4,6%	5,7%	7,0%	8,4%	-	-	-	-	-	1040
Q2 2012	4,3%	-	-	-	-	-	-	-	-	1275

Tabel B2.6 Klant op Koers – Uitstroom uit uitkering

Moment van instroom maatregel	Percentage uitgestroomd na...									
	1 mnd	2 mnd	3 mnd	4 mnd	6 mnd	9 mnd	12 mnd	15 mnd	16 mnd	N
Q1 2011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Q2 2011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Q3 2011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Q4 2011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Q1 2012	3,5%	4,6%	5,7%	6,7%	-	-	-	-	-	1381
Q2 2012	5,1%	-	-	-	-	-	-	-	-	1427

Bij de voorziening 'Klant op Koers' gaat het uiteraard ook om uitstroom uit de uitkering, maar de primaire doelstelling is plaatsing op voorzieningen. Om die reden presenteren we voor deze voorziening ook een tabel die de aantallen doorstroom naar andere voorzieningen laat zien. De eerste kolom laat het aantal aanmeldingen zien, hierbij kunnen dubbeltellingen voorkomen als personen om wat voor reden dan ook meerdere keren zijn aangemeld. Vanaf de kolom 'Aantal unieke aanmeldingen', wordt iedereen wel maar een keer meegeteld, namelijk de laatste aanmelding.

Tabel B2.7 Klant op koers – Deelname

Moment van instroom maatregel	Aantal aanmeldingen	Aantal unieke aanmeldingen	Aantal gestart	Doorstroom nieuwe voorziening
Q1 2011	-	-	-	-
Q2 2011	-	-	-	-
Q3 2011	-	-	-	-
Q4 2011	-	-	-	-
Q1 2012	1662	1508	1109	807
Q2 2012	1562	1554	1215	706
Totaal	3224	3062	2324	1513

Tabel 2.8 laat zien in hoeverre er sprake is van uitstroom uit de uitkering na oplegging van de laatste maatregel (al dan niet voorwaardelijk opgelegd).

Tabel B2.8 Maatregelproces – Uitstroom uit uitkering (inclusief voorwaardelijk opgelegde maatregelen)

Moment van oplegging maatregel	Percentage uitgestroomd na...									
	1 mnd	2 mnd	3 mnd	4 mnd	6 mnd	9 mnd	12 mnd	15 mnd	16 mnd	N
Q1 2011	11,9%	16,2%	19,8%	22,3%	27,0%	37,1%	41,7%	46,4%	47,1%	278
Q2 2011	15,9%	19,4%	23,2%	25,7%	28,6%	35,2%	40,3%	-	-	315
Q3 2011	15,2%	17,4%	19,3%	21,4%	24,9%	29,8%	-	-	-	574
Q4 2011	13,5%	15,8%	19,1%	21,0%	24,8%	-	-	-	-	533
Q1 2012	16,7%	20,7%	21,9%	22,9%	-	-	-	-	-	729
Q2 2012	10,1%	-	-	-	-	-	-	-	-	884

Deelname uitstroomvoorzieningen

De volgende tabellen zijn inclusief de personen die zijn ingestroomd op de voorziening maar waarvoor nooit daadwerkelijk een uitkeringsaanvraag is geregistreerd. Van personen die om wat voor reden dan ook meerdere keren zijn aangemeld, wordt in de kolommen 'Aantal unieke aanmeldingen' en 'Aantal gestart' alleen de laatste aanmelding meegeteld.

Tabel B2.9 Team Haags Werkbedrijf – Deelname

Moment van instroom maatregel	Aantal aanmeldingen	Aantal unieke aanmeldingen	Aantal gestart
1 ^e kwartaal 2011	60	58	43
2 ^e kwartaal 2011	107	97	67
3 ^e kwartaal 2011	169	151	88
4 ^e kwartaal 2011	249	211	95
1 ^e kwartaal 2012	180	157	98
2 ^e kwartaal 2012	183	149	71
Totaal	948	823	462

Tabel B2.10 Sollicitatiehuis – Deelname

Moment van instroom maatregel	Aantal aanmeldingen	Aantal unieke aanmeldingen	Aantal gestart
1 ^e kwartaal 2011	-	-	-
2 ^e kwartaal 2011	-	-	-
3 ^e kwartaal 2011	133	128	87
4 ^e kwartaal 2011	208	201	140
1 ^e kwartaal 2012	155	151	127
2 ^e kwartaal 2012	-	-	-
Totaal	496	480	354

Tabel B2.11 Werkgeversservicepunt – Deelname

Moment van instroom maatregel	Aantal aanmeldingen	Aantal unieke aanmeldingen	Aantal gestart
1 ^e kwartaal 2011	438	294	239
2 ^e kwartaal 2011	679	411	337
3 ^e kwartaal 2011	712	502	417
4 ^e kwartaal 2011	620	485	426
1 ^e kwartaal 2012	609	524	467
2 ^e kwartaal 2012	512	456	336
Totaal	3570	2672	2222

Tabel B2.12 Direct aan het werk – Deelname

Moment van instroom maatregel	Aantal aanmeldingen	Aantal unieke aanmeldingen	Aantal gestart
1 ^e kwartaal 2011	105	93	87
2 ^e kwartaal 2011	237	208	172
3 ^e kwartaal 2011	389	338	260
4 ^e kwartaal 2011	518	474	384
1 ^e kwartaal 2012	587	543	477
2 ^e kwartaal 2012	569	553	452
Totaal	2405	2209	1832

Tabel B2.13 Taalplein – Deelname

Moment van instroom maatregel	Aantal aanmeldingen	Aantal unieke aanmeldingen	Aantal gestart
1 ^e kwartaal 2011	239	219	182
2 ^e kwartaal 2011	308	273	244
3 ^e kwartaal 2011	1000	988	934
4 ^e kwartaal 2011	458	448	432
1 ^e kwartaal 2012	1489	1286	685
2 ^e kwartaal 2012	2014	1628	777
Totaal	5508	4842	3254

BIJLAGE 3

Overzicht respondenten

Pilot wachttijd

Marga Kettmann, teammanager Werkplein Centrum
Tanja Nijmeijer, trajectregisseur Werkplein Centrum
Richard Curfs, trajectregisseur Werkplein Centrum

Introductieweek

Ruud Snoek, hoofd Startbaan
Monique Chrichlow, consulent introductieweek
Kathelijne Riemens, consulent introductieweek

Direct aan het Werk

Bernadette Wieringa, hoofd Werkplein
Natascha Vink, uitstroomconsulent
Eric den Dekker, uitstroomconsulent

Sollicitatiecentrum

Anne-Marie van der Knaap, teammanager
Sjadia Ramdjan, praktijkbegeleider/trainer
Yvonne Alkemade, praktijkbegeleider/trainer

Haags Werkbedrijf

Anneke Oosterbeek, coördinator team HWB
Edwin Bregita, consulent uitstroom

Werkgeversservicepunt

Mirjam Manni, manager WGS (gedetacheerd vanuit tempo Team)

Bemiddelingsteam

Carola de Koning, manager Bemiddelingsteam (gedetacheerd vanuit Tempo Team)
Inge Leeuwerk, accountmanager Bemiddelingsteam (gedetacheerd vanuit Tempo Team)

Klant op Koers

Susy Swarts, hoofd Werkplein Noord en Zuid-West
Marja Veenman, teammanager trajectregie Zuid-West
Marloes Hartevelde, consulent Werkplein, lid team KoK
Bonny Koster, consulent Werkplein, lid team KoK

Taalplein

Mary van Dijk, coördinator Taalplein
Johan van Donkelaar, extern adviseur implementatie en optimalisatie processen
Ravin Boedjawan, consulent intake team Taalplein
Antonella Pivalica, lid Centraal Maatregelenteam

Parttime werk

Maja Ververs, beleidsmedewerker dienst SZW
Steven Baak, manager Werkgeversservicepunt
Ella Kraakman, support

Invordering

Serge Urlings, plaatsvervangend directeur participatie, inkomen en voorzieningen
Frans de Lacroix, medewerker Bedrijfsbureau
Ed Willemse, medewerker afdeling Invordering
Lowie Spanjer, medewerker afdeling Invordering

Bijzonder onderzoek

Jaap van Oeveren, hoofd afdeling Bijzonder Onderzoek
Wendy van Kleef, onderzoeker
Ronald Bruggeman, sociaal rechercheur

Totaalpakket en algemeen

Hanneke Scholten, controller directie Financiën Bestuursdienst,
Michiel Ockhuizen, senior medewerker afdeling Bedrijfsvoering dienst SZW
Rob Bakker, senior medewerker afdeling Beleid, dienst SZW
Chris Noya, dashboard en uitvoeringsmonitor
Vinesh Lalta, dashboard en uitvoeringsmonitor
Serge Urlings: plaatsvervangend directeur participatie, inkomen en voorzieningen,
Ruud Snoek: hoofd Startbaan
Lia Kroon, directeur Beleid dienst SZW

Regioplan Beleidsonderzoek

Nieuwezijds Voorburgwal 35

1012 RD Amsterdam

T 020 531 531 5

F 020 626 519 9

E info@regioplan.nl

I www.regioplan.nl