



‘Is het werkproces binnen de Groningse Kredietbank optimaal ingericht bij de toenemende vraag aan schuldhulpverlening?’

Onderzoeksrapport afstudeeronderzoek- Sociaal Juridische Dienstverlening

Auteur : M.H. Bouma
Studentnummer: 350037
Datum: 06 juni 2014
Plaats: Groningen

Opdrachtgever:
Gemeente Groningen
Groningse Kredietbank- Afdeling Budgetbeheer
Praktijkbegeleiders: dhr. S. Glas en mw. R. Disco

Geschreven in opdracht van:
Hanzehogeschool Groningen
Instituut voor Rechtenstudies
Afstudeerbegeleider: dhr. P. Hoekman

Onderzoeksrapport is verschenen op vrijdag 6 juni 2014 in Groningen.

Titelpagina

‘Is het werkproces binnen de Groningse Kredietbank optimaal ingericht bij de toenemende vraag aan schuldhulpverlening?’

Onderzoeksrapport afstudeeronderzoek- Sociaal Juridische Dienstverlening

Auteur : M.H. Bouma
Studentnummer: 350037
Datum: 06 juni 2014
Plaats: Groningen

Opdrachtgever:

Gemeente Groningen
Groningse Kredietbank- Afdeling Budgetbeheer
Praktijkbegeleiders: dhr. S. Glas en mw. R. Disco

Geschreven in opdracht van:

Hanzehogeschool Groningen
Instituut voor Rechtenstudies
Afstudeerdocent: dhr. P. Hoekman

Dit onderzoeksrapport is verschenen op vrijdag 6 juni 2014 in Groningen.

Samenvatting

De opdrachtgever van dit onderzoek is dhr. S. Glas, de teamleider van de afdeling budgetbeheer, Groningse Kredietbank in de gemeente Groningen. Dit onderzoek is geschreven omdat er door de economische crisis een grote vraag naar schuldhulpverlening is ontstaan. Daarnaast is de overheid aan het bezuinigen in de schuldhulpverlening. Deze verschillende factoren zorgen ervoor dat de opdrachtgever wil weten of het werkproces binnen de GKB optimaal is ingericht. De opdrachtgever wil graag weten of werkprocessen binnen de GKB aan de normen voldoen van de wet- en regelgeving, richtlijnen van de NVVK (Nederlandse vereniging voor Volkskrediet) en de criteria die ontleend zijn aan Lean Management.

Het doel van dit onderzoek is in de toekomst een effectief en efficiënt werkproces neer te zetten binnen de GKB. In dit onderzoek wordt gekeken naar de wet- en regelgeving. Daarnaast zal op basis van de Lean filosofie gekeken worden of een werkproces efficiënt ingedeeld is. Dit onderzoek zal een bijdrage leveren aan inzichten die kunnen zorgen voor een effectieve en efficiënte werkwijze. In de toekomst kan de dienstverlening geoptimaliseerd worden.

De doelstelling van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan de opdrachtgever van de GKB. Deze aanbevelingen kunnen leiden tot verbetering van het werkproces. Om dit te bereiken is een centrale onderzoeksvraag geformuleerd met daaraan gekoppeld een aantal deelvragen.

De essentie van de theoretische deelvraag is de normen van verschillende juridische en niet juridische bronnen in kaart te brengen. Deze verschillende bronnen geven inhoud aan hoe een werkproces binnen de GKB ingericht kan worden. Uit het onderzoek naar de wet- en regelgeving is naar voren gekomen dat in de wet een strenge termijn is gesteld voor de wacht- en doorlooptijd van cliënten. Tevens geven de richtlijnen van de NVVK aan dat een intakeprocedure een maximale tijd mag bedragen van drie maanden. Tot slot is in dit literatuuronderzoek de nadruk gelegd op de belangrijkste grondbeginselen van Lean Management. Deze grondbeginselen gaan om waarde creëren voor de klant en de verliezen zichtbaar maken in een werkproces.

Om een antwoord te krijgen op de deelvraag gericht op de praktijk is een dossieronderzoek gedaan. De normen uit de literatuur zijn getoetst in de praktijk. In de GKB worden alle handelingen met betrekking tot een cliënt gerapporteerd in een digitaal dossier. Deze dossiers maken het mogelijk om een aantal normen te vergelijken met het huidige werkproces binnen de GKB.

Getoetst is of er overeenkomsten en verschillen bestaan tussen de gestelde normen en het huidige werkproces binnen de GKB om antwoord te krijgen op de deelvraag gericht op de analyse.

Resultaten en conclusies

Uit het praktijkonderzoek is gebleken dat de GKB voldoet aan de normen van de wet- en regelgeving. In artikel 4 lid 1 Wgs is aangegeven dat een wachttijd maximaal vier weken mag bedragen. In de resultaten staat weergegeven dat een klant bij de GKB bijna altijd per direct geholpen kan worden vanwege het openspreekuur. Als de klant niet op dezelfde dag geholpen kan worden is het advies om de volgende dag om 9.00 aanwezig te zijn. De GKB voldoet aan de maximale wachttijd van vier weken.

In de wet- en regelgeving staat omschreven dat de klant een indicatie moet krijgen van de duur van de doorlooptijd. Vanwege het maatwerk dat geleverd moet worden, is geen maximale termijn gesteld in de wet. De GKB is lid van brancheorganisatie NVVK. Deze organisatie heeft in haar richtlijnen wel een termijn opgenomen van de doorlooptijd. Deze mag maximaal drie maanden bedragen. Uit het praktijkonderzoek is gebleken dat een dossier een gemiddelde doorlooptijd heeft van 54 dagen binnen de GKB. Hieruit kan worden opgemaakt dat de GKB voldoet aan de maximale doorlooptijd aangegeven door de NVVK.

Er zijn vier verspillingen onderzocht waar Lean Management zich op richt. Dit zijn de volgende verspillingen:

- Overbewerking;
- Wachten;
- Controles;
- Voorraad.

Voor wat betreft overbewerking is gebleken dat er in het werkproces binnen de GKB dubbel werk wordt geleverd. In het aanmeldgesprek van de front office en het startgesprek van budgetbeheer komen in ieder dossier een viertal dezelfde onderwerpen naar voren. In 65 van de 75 dossiers is geconstateerd dat er dubbel werk wordt geleverd door deze afdelingen.

Ten tweede is uit het onderzoek is gebleken dat in het werkproces veel gewacht moet worden op de gegevensverzameling van de klant. Het wachten op gegevens heeft verband met de duur van de doorlooptijd.

De derde verspilling is controle. Er wordt veel controle uitgevoerd op rapportages van de afdeling budgetbeheer. Dit heeft hoofdzakelijk te maken met het verschil in niveau van de consulenten.

Tot slot is gekeken of er ook voorraad ontstaat in het werkproces. Uit onderzoek is gebleken dat bepaalde taken gebonden zijn aan specifieke dagen. Bij de verdeling van dossiers aan consulenten ontstaat een voorraad omdat deze taak op een specifieke dag wordt uitgevoerd.

Aanbevelingen

De belangrijkste aanbevelingen van dit onderzoek aan de afdeling budgetbeheer van de Groningse Kredietbank zijn als volgt:

- Mogelijk kan aandacht worden geschonken aan de gegevensverzameling van de klant. Uit de resultaten blijkt dat veel gewacht moet worden op de gegevens van de klant. Een optie is om de klant eerst zijn gegevens te laten inleveren, voordat een inschrijving zal plaatsvinden voor schuldhulpverlening;
- Het is aan te bevelen dat het aanmeldgesprek van de front office samengevoegd wordt met het startgesprek van budgetbeheer. Door het voeren van één gesprek kan dit zorgen voor tijdsbesparing en bovendien wordt geen dubbel werk uitgevoerd;
- Er kan ook aandacht geschonken worden aan de communicatie tussen de afdeling front office en de afdeling budgetbeheer. Dit kan ervoor zorgen dat collega's onderling beter weten welk takenpakket ze hebben. Bovendien kan opheldering van ieders takenpakket ervoor zorgen dat er geen dubbel werk meer geleverd wordt;
- Mogelijkerwijs is het van belang om toevoegingen door te voeren bij het aannamebeleid. Aangegeven wordt dat het niveau van consulenten, een controle op hun werkzaamheden noodzakelijk maakt. Een optie is om kritisch te kijken naar het niveau van consulenten.

Voorwoord

Het voor u liggende afstudeeronderzoek vormt het resultaat van mijn afstudeertraject en is uitgevoerd ter afsluiting van de studie Sociaal Juridische Dienstverlening aan de Hanzehogeschool te Groningen. Dit onderzoek zal inzicht geven in de overeenkomsten en verschillen tussen de gestelde normen van de wet- en regelgeving, richtlijnen NVVK en de criteria die ontleend zijn aan Lean Management en het huidige werkproces binnen de GKB.

Dit onderzoek is uitgevoerd in de periode februari 2014 t/m juni 2014. Nadat ik zeven maanden stage heb gelopen bij de GKB, kreeg ik de gelegenheid mijn afstudeeronderzoek binnen de GKB te voldoen. De afstudeerperiode is een periode geweest waarin ik veel heb geleerd en waar ik met plezier op terugkijk.

Voor de totstandkoming van dit rapport wil ik mijn onderzoeksvorstelbegeleider en afstudeerbegeleider dhr. P. Hoekman bedanken voor zijn begeleiding vanuit de opleiding. Daarnaast wil ik de heer S. Glas en mevrouw R. Disco bedanken voor de steun en begeleiding vanuit de Groningse Kredietbank. Verder wil ik ook mijn andere directe collega's bedanken voor hun steun en interesse tijdens mijn afstudeerperiode. Vanuit de Groningse Kredietbank heb ik veel betrokkenheid ervaren bij mijn afstudeeronderzoek.

Om het rapport overzichtelijk te houden en selectief leesbaar te maken, heb ik aandacht besteed aan de lay-out. Ook is het rapport verdeeld in verschillende hoofdstukken en zijn er, waar nodig, bijlagen toegevoegd waarnaar in de hoofdtekst verwezen wordt.

Hierbij bied ik mijn afstudeeronderzoek aan.

Maartje Bouma

Groningen, juni 2014

	Pagina
Samenvatting	3
1. Inleiding	
1.1 Probleembeschrijving	8
1.2 Doelstelling	9
1.3 Centrale onderzoeksvraag	9
1.4 Deelvragen	9
1.5 Onderzoeksmethoden	9
1.6 Leeswijzer	10
2. Methodologische verantwoording	
2.1 Inleidingen	11
2.2 Onderzoeksverloop	11
2.3 Het onderwerp	11
2.4 Literatuurstudie	11
2.5 Praktijkonderzoek	11
2.6 Verspillingen buiten beschouwing gehouden	12
2.7 Analyse	13
2.8 Betrouwbaarheid en Beperking	13
3. Wet- en regelgeving, NVVK, Lean Management	
3.1 Inleiding	14
3.2 Wet- en regelgeving	
3.2.1 Termijnen Algemene wet bestuursrecht	14
3.2.2 Artikel 4 Wet gemeentelijke schuldhulpverlening	15
3.2.3 Plan integrale schuldhulpverlening	16
3.3 Nederlandse vereniging voor Volkskrediet en het werkproces GKB	
3.3.1 Intake en aanmelding	19
3.3.2 Huidig werkproces binnen de GKB	20
3.4 Lean Management	
3.4.1 Inleiding	22
3.4.2 Belangrijke grondbeginselen van Lean Management	22
3.5 Normen voortvloeiend uit de theoretische bronnen	
3.5.1 Wet-en regelgeving	25
3.5.2 NVVK	25
3.5.3 Lean Management	25
4. Kenmerken werkproces gelet op de normen	
4.1 Inleiding	26
4.2 Wachtijd	26
4.3 Doorlooptijd	28
4.4 Lean Management	
4.4.1 Een viertal verspillingen buiten beschouwing	30
4.4.2 Verspillingen in het werkproces	30
4.4.3 Overige verspillingen	32
4.5 Bureau Integraal	34

	Pagina
5. Analyse	
5.1 Inleiding	35
5.2 Vergelijking theorieonderzoek met praktijkonderzoek	35
5.3 Conclusie	37
6. Conclusie	
6.1 Inleiding	38
6.2 Conclusie	38
7. Aanbevelingen	39
8. Lijst van veel voorkomende afkortingen en begrippen	
8.1 Wetgeving	41
8.2 Overige	41
9. Bronnenlijst: literatuur- en jurisprudentie	
9.1 Literatuurlijst	42
9.2 Wet- en regelgeving	42
9.3 Internet	42
9.4 Kamerstukken	43
9.5 Onderzoeken	43
9.6 Overige geraadpleegde stukken	43
10. Bijlagen	
Bijlage I: Onderzoeksmodel	45
Bijlage II: Registratie formulier wachttijd	46
Bijlage III: Registratie formulier doorlooptijd	47
Bijlage IV: Registratie formulier dubbel werk	49
Bijlage V: Interview afgenomen bij teamleiders & senior consulent	51
Bijlage VI: Interview afgenomen bij consulent budgetbeheer	53

1. Inleiding

Dit onderzoek is tot stand gekomen bij de Groningse Kredietbank (GKB). De GKB is onderdeel van de Dienst Sociale Zaken en Werk (SoZaWe) van de gemeente Groningen. De GKB is een overheidsinstantie die dienstverlening biedt aan zijn burgers bij het oplossen (en ter voorkoming) van financiële problemen. Burgers kunnen er zelf voor kiezen om hiervan gebruik te maken. Om zo goed mogelijk aan te sluiten bij het financiële probleem van de cliënt worden er bij de GKB meerdere diensten aangeboden. Het doel van de GKB is om de cliënt schuldenvrij en financieel zelfredzaam te maken. De opdrachtgever van dit onderzoek is dhr. S. Glas, de teamleider van de afdeling budgetbeheer, Groningse Kredietbank in de gemeente Groningen.

1.1 Probleembeschrijving

In de huidige tijd is de overheid genoodzaakt om te bezuinigen op de schuldhulpverlening. Door deze ontwikkeling wordt er minder geld beschikbaar gesteld voor de Groningse Kredietbank (GKB). Aan de andere kant neemt de vraag naar schuldhulpverlening door de huidige economische crisis toe.

In het begin van de economische crisis heeft het Kabinet besloten om eerst te investeren in plaats van te bezuinigen. De Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, mevrouw J. Klijnsma, heeft in 2009 bij het kabinet aangegeven dat er vanwege de economische crisis een extra toeloop zal zijn op de schuldhulpverlening. Het Kabinet heeft daarom besloten om voor de jaren 2009-2011 extra geld beschikbaar te stellen voor gemeenten. Wanneer de klant zich meldt, moet binnen vier weken het eerste gesprek plaatsvinden, waarbij de hulpvraag wordt vastgesteld. Deze termijn wordt ook wel de wachttijd genoemd. Het blijkt dat gemeenten in 2009 en 2010 het geld hebben ingezet om de maximale wachttijd van vier weken te realiseren. Ondanks het extra geld is het niet voor alle gemeenten mogelijk om de maximale wachttijd van vier weken aan te houden.¹

Om deze reden heeft een betere en efficiënte dienstverlening aan burgers hoge prioriteit bij gemeenten. Door forse bezuinigingen en vernieuwde regelgeving (wet gemeentelijke schuldhulpverlening) moet hetzelfde takenpakket door minder mensen worden uitgevoerd. Het inkrimpen of verminderen van gemeentelijke diensten levert spanningen op, omdat de toestroom van cliënten toeneemt. Dit betekent dat gemeenten effectiever en efficiënter moet gaan werken. De organisatie en planning van werkzaamheden moet anders.²

De opdrachtgever wil graag weten of werkprocessen binnen de GKB aan de normen voldoen van de wet- en regelgeving, richtlijnen van de NVVK en de criteria die voortvloeien uit Lean Management. Op basis van wet- en regelgeving, richtlijnen van de NVVK en Lean Management worden normen gesteld waaruit onderzoekspunten voortvloeien. In dit onderzoek is gekeken of de praktijk werkt volgens de gestelde normen. De vergelijking van de gestelde normen en het huidige werkproces heeft geleid tot overeenkomsten en verschillen. Dit geeft inzicht in het werkproces en kan leiden tot verbetering.

In de schuldhulpverlening is sinds 1 juli 2012 de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening (Wgs) van toepassing. In de Wgs is een wetsartikel opgenomen die inhoud geeft aan de wacht- en doorlooptijd binnen de schuldhulpverlening (artikel 4 Wgs). De Wgs valt onder de algemene wet bestuursrecht (Awb). Deze wet geeft termijnen weer, waar de GKB gebonden aan is. Tevens is de GKB lid van de NVVK. De NVVK geeft invulling aan het beleid wat een gemeente kan voeren. Bovendien heeft de opdrachtgever aangegeven dat een werkproces volgens de filosofie van Lean Management opnieuw ingedeeld kan worden. Lean is een managementfilosofie die erop gericht is om zaken die geen toegevoegde waarde leveren te laten verdwijnen.³

¹ Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Geraadpleegd op 13 maart 2014, <http://www.gemeenteloket.minszw.nl> (zoek op brief J. Klijnsma)

² Lean bij gemeenten, Procesmanagement informatie voor gemeenten. Geraadpleegd op 04 februari 2014, <http://www.gemeente-processen.nl/lean> (zoek op lean)

³ Lean Management voor gemeenten, Verbetering van dienstverlening en minder kosten. Ernst & Young. Geraadpleegd op 04 februari 2014, <http://www.ev.com> (zoek op lean management)

1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan de opdrachtgever van de GKB, die kunnen leiden tot verbetering van het werkproces. Door het analyseren van het werkproces kan het gebruik van de resultaten op termijn zorgen voor een verbetering van de dienstverlening en zorgen voor kostenbesparing. Dit onderzoek geeft inzicht in de overeenkomsten en verschillen tussen de gestelde normen van de wet- en regelgeving, richtlijnen NVVK, de criteria die ontleend zijn aan Lean Management en het huidige werkproces binnen de GKB. Dit onderzoek zal inzichten geven in het werkproces binnen de GKB, zodat in de toekomst de dienstverlening geoptimaliseerd kan worden door middel van het onderzoek. Het rapport zal daarom bestemd zijn voor de GKB.

Om dit doel te bereiken wordt geanalyseerd of het huidige werkproces voldoet aan de normen die worden gesteld vanuit de wet- en regelgeving, richtlijnen NVVK en de criteria van Lean Management. Het startpunt is het wettelijk kader in kaart brengen. Vervolgens zijn de normen vergeleken met het huidige werkproces binnen de GKB. De resultaten uit dit dossieronderzoek zijn naast het literatuuronderzoek gelegd. Bij de analyse zijn overeenkomsten en verschillen ontstaan.

1.3 Centrale onderzoeksvraag

Naar aanleiding van de doelstelling luidt de centrale onderzoeksvraag:

- In hoeverre voldoet het werkproces van instroom tot uitstroom van de cliënt, uitgevoerd door de afdeling front office en budgetbeheer van de Groningse Kredietbank, aan de normen van de wet- en regelgeving, richtlijnen NVVK en de criteria die ontleend zijn aan Lean Management?

1.4 Deelvragen

Uit de centrale onderzoeksvraag zijn de volgende deelvragen voortgekomen:

- Welke normen voor het werkproces van de GKB zijn te ontleen aan de wet- en regelgeving, richtlijnen van de NVVK en aan de principes Lean Management?
- Hoe kenmerkt zich een werkproces van instroom tot uitstroom van de afdeling front office en budgetbeheer gelet op de normen die ontleend zijn aan wet- en regelgeving, richtlijnen van de NVVK en Lean Management?
- Welke verschillen en overeenkomsten zijn er tussen de gestelde normen van de wet- en regelgeving, richtlijnen NVVK, de criteria die ontleend zijn aan Lean Management en de uitvoering van het werkproces door de afdeling front office en budgetbeheer?

1.5 Onderzoeksmethoden

In dit onderzoek is van verschillende onderzoeksmethoden gebruik gemaakt. Elke deelvraag verlangt een andere onderzoeksmethode.

Allereerst is er bij de beantwoording van de theoretische deelvraag gebruik gemaakt van bestaand materiaal, zoals juridische en niet-juridische bronnen. Het gaat hier om een literatuuronderzoek in combinatie met een onderzoek naar beleidsdocumenten. In het literatuuronderzoek is onderzoek gedaan naar de wet- en regelgeving, de richtlijnen van de NVVK en de criteria die ontleend zijn aan Lean Management.

Bij de beantwoording van de praktijk deelvraag zijn meerdere methoden gehanteerd. Ten eerste heb ik gebruik gemaakt van dossieronderzoek. Alle werkwijzen en termijnen worden door de medewerkers in het digitale dossier van de cliënt nauwkeurig bijgehouden. Door meerdere digitale dossiers te onderzoeken is het mogelijk geweest om de doorlooptijd binnen de GKB in kaart te brengen. Ook is middels dossieronderzoek het dubbel werk geregistreerd. Hiervoor is gekeken naar een viertal categorieën in de rapportages van het aanmeldgesprek van de front office en het startgesprek van budgetbeheer.

Tevens hebben baliemedewerkers een observatie- en registratie formulier bijgehouden gedurende negen dagen. Deze gegevens waren noodzakelijk om de wachttijd waar te nemen. Verder hebben er interviews plaatsgevonden. Hiervoor zijn de sleutelfiguren geselecteerd om te bevragen.

Tot slot is de deelvraag met betrekking tot de analyse beantwoord. Om antwoord te geven op deze vraag is alle verkregen informatie uit de bovenstaande deelvragen met elkaar vergeleken. Dit heeft uiteindelijk tot een conclusie geleid. Hierop zijn aanbevelingen richting de opdrachtgever gegeven.

1.6 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit tien hoofdstukken. De opbouw van het rapport is als volgt: in hoofdstuk 2 wordt aan de hand van de methodologische verantwoording beschreven hoe het onderzoek is opgebouwd. In dit hoofdstuk staat beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd en welke keuzes er zijn gemaakt om te streven naar kwalitatief goede onderzoeksresultaten.

Hoofdstuk 3 van dit onderzoek heeft betrekking op het theoretische kader van het onderzoek. De deelvraag in dit hoofdstuk is beantwoord naar aanleiding van de wet- en regelgeving en literatuur. In de eerste paragrafen wordt aandacht besteed aan de wet- en regelgeving zoals de Algemene wet bestuursrecht(Awb), Wet gemeentelijk schuldhulpverlening (Wgs) en het Plan Schuldhulpverlening van de Groningse Kredietbank. Paragraaf 3.3 geeft de richtlijnen van de NVVK weer. Tot slot zullen de criteria die ontleend zijn aan Lean Management worden weergegeven. In de laatste paragraaf 3.5 van dit hoofdstuk is een overzicht opgenomen van de normen die voortvloeien uit de eerder besproken literatuur.

De belangrijkste bevindingen uit het praktijkonderzoek worden in hoofdstuk 4 weergegeven.

De overeenkomsten en verschillen van de literatuur en de praktijk zijn vormgegeven in hoofdstuk 5 van de analyse.

In hoofdstuk 6 en 7 wordt een weergave van de conclusies en aanbevelingen gegeven naar aanleiding van de bevindingen uit de voorgaande hoofdstukken

De lijst met veel voorkomende afkortingen, de bronnenlijst en de bijlagen zijn in de laatste drie hoofdstukken te vinden.

2. Methodologische verantwoording

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de methoden en technieken die zijn gebruikt om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Voor het onderzoek dat ik heb uitgevoerd is gebruik gemaakt van een combinatie van juridische en sociaal wetenschappelijke methoden van onderzoek. In de volgende paragrafen beschrijf ik achtereenvolgens:

- Onderzoeksvoorstel;
- Keuze voor het onderwerp;
- Keuze voor de onderwerpen van de literatuurstudie;
- Motivatie voor de gebruikte onderzoeksmethoden bij het praktijkonderzoek;
- Onderwerpen die buiten beschouwing worden gelaten;
- Analyse;
- Betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

2.2 Onderzoeksvoorstel

De eerste stap van het onderzoek is een onderzoeksvoorstel schrijven. In dit onderzoeksvoorstel staat beschreven welk probleem er speelt in de praktijk met de daarbij behorende doelstelling, hoofdvraag, deelvragen, literatuurbronnen en de te gebruiken onderzoeksmethoden. Dit onderzoeksvoorstel is goedgekeurd door de Toetsingscommissie. Bij dit onderzoek is ook een onderzoeksmodel gemaakt. Ter zake verwijs ik u naar bijlage I.

2.3 Het onderwerp

De opdrachtgever wil graag weten of werkprocessen binnen de GKB aan de normen voldoen van de wet- en regelgeving, richtlijnen van de NVVK en de criteria die voortvloeien uit Lean Management. In dit onderzoek is de focus gelegd op de afdeling front office en de afdeling budgetbeheer. Deze keuze is gemaakt omdat deze resultaten het meest relevant zijn voor de opdrachtgever, aangezien hij teamleider is van de afdeling budgetbeheer. Tevens zijn deze afdelingen het meest met elkaar verbonden bij de doorstroom van een dossier.

2.4 Literatuurstudie

In de tweede fase van het onderzoek heb ik een literatuurstudie gedaan. De literatuurstudie is tot stand gekomen door desk research. Voor de desk research zijn verschillende bronnen gebruikt. Deze bronnen heb ik geselecteerd op actualiteit en relevantie. Over dit specifieke onderwerp waren geen relevante artikelen te verkrijgen waarmee dit onderzoek kon worden ondersteund. De filosofie van Lean Management is voornamelijk gericht op productiebedrijven. Momenteel wordt ook in de non-profitsector gezocht naar mogelijkheden om deze managementfilosofie toe te passen. Dit onderzoek sluit aan bij deze trend.

Door middel van de literatuurstudie is allereerst het juridisch kader uiteengezet. Het doen van een aanbod of het weigeren van de integrale schuldhelpverlening wordt gezien als een besluit in de zin van de Algemene wet bestuursrecht (Awb). Daarom is de Awb kort benoemd. De Wet gemeentelijke schuldhelpverlening (Wgs) is het juridisch kader in het algemeen, daarna is specifiek aandacht besteed aan de termijnen voor de wacht- en doorlooptijd, zoals die in de wet is vastgelegd.

De vanuit de NVVK gestelde richtlijnen met betrekking tot de doorlooptijd zijn uiteengezet omdat de GKB lid is van deze brancheorganisatie en het werkproces ingericht is op basis van deze richtlijnen. Tot slot is de bedrijfseconomische Lean Management filosofie onderzocht. De filosofie van Lean Management is betrokken bij dit onderzoek omdat de opdrachtgever op basis van deze bedrijfskundige theorie vernieuwingen wil doorvoeren. Op basis van de literatuurstudie heb ik de theoretische deelvraag kunnen beantwoorden.

2.5 Praktijkonderzoek

Voor het onderzoek gericht op de praktijk zijn meerdere onderzoeksmethoden gebruikt zoals omschreven staat in de inleiding.

Allereerst hebben baliemedewerkers een registratie gedaan van de aanmelding van de klant, om te registreren welke klanten per direct geholpen kunnen worden. In eerste instantie wou ik deze gegevens verkrijgen uit dossieronderzoek. Nu bleek dat er geen schriftelijke weerslag was van de aanmelding van de klant. Om deze reden heb ik een registratieformulier ontworpen. Deze registratie is gedurende twee weken genoteerd op het registratieformulier opgenomen in bijlage II.

Voor onderzoek naar de doorlooptijd en de overbewerking is dossieronderzoek gedaan. Het betrof de dossiers van klanten die in het eerste kwartaal van 2014 van de front office doorgestroomd zijn naar de afdeling budgetbeheer. Het gaat om in totaal 105 klantendossiers. Niet alle 105 dossiers zijn meegenomen in dit onderzoek. Er zijn 30 dossiers die via Bureau Integraal zijn binnen gestroomd. Bureau Integraal is een schuldsaneringbedrijf dat failliet verklaard is. In het eerste kwartaal zijn 30 klanten met spoed geholpen door de GKB. Deze hebben niet het reguliere werkproces gevolgd, waardoor deze gegevens als onbetrouwbaar kunnen worden beschouwd in dit onderzoek. Uit deze dossiers is alle benodigde informatie gehaald om het onderzoek uit te voeren.

Ook heb ik half- gestructureerde interviews afgenomen.⁴ Hierbij zijn een aantal vragen vastgesteld en is er veel mogelijkheid voor doorvragen en diepgang. Gevarieerde methode van vragen stellen is gekozen omdat deze een aanvullend en completer beeld geven. Voor het selecteren van de onderzoeksobjecten is gekeken naar de personen die de meeste informatie konden verschaffen over de onderwerpen. Ik heb gekozen om de teamleiders van de afdeling front office en budgetbeheer te interviewen omdat deze een sturende functie hebben over beide afdelingen. Zij hebben de meeste informatie over de onderwerpen die aan bod zijn gekomen. Tevens heb ik een senior consultant geïnterviewd omdat zij veel controles op de afdelingen uitvoert. Dit onderwerp kon door haar goed in kaart worden gebracht.

2.6 Verspillingen buiten beschouwing gehouden

Er is voor gekozen om niet alle verspillingen te onderzoeken die de Lean filosofie weergeeft. De keuze om een viertal verspillingen te onderzoeken is afgestemd op de overheid. Deze passen het best bij de dienstverlenende werkzaamheden van de GKB.

Voor onderstaande vier verspillingen is gemotiveerd en toegelicht waarom ze in dit onderzoek buiten beschouwing worden gelaten.

Overproductie

Overproductie is een verspilling in een werkproces. Hierbij geven de medewerkers de klant meer dan nodig is voor de klant. Er wordt meer tijd aan een bepaalde handeling besteed dan strikt noodzakelijk is. In dit onderzoek wordt verder geen aandacht besteed aan deze verspilling. Dit heeft te maken met de manier waarop dit onderzocht moet worden uitgevoerd. Er moet hierbij gekeken worden naar de kwaliteit van de medewerkers. De kwaliteit van het werkproces in dit onderzoek staat centraal en niet de kwaliteit van de medewerkers.

⁴ Definitie halfgestructureerde interview. Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs. N. Verhoeven, Boom Lemma uitgevers, 4e herziende druk, 2011. Pag. 150

Transport

Tevens is transport een niet-waardetoevoegende activiteit. Transport kan omschreven worden als lopen naar andere afdelingen of collega's opzoeken. Het gaat hierbij hoofdzakelijk om het onnodig verplaatsen van bijvoorbeeld dossiers. Binnen een bedrijf is het van belang om transport te minimaliseren omdat het tijd kost, waarin geen waarde kan worden toegevoegd.⁵ Binnen de GKB is deze verspilling niet essentieel om te onderzoeken. Het werkproces verloopt hier volledig digitaal. Er is geen sprake van het fysiek overdragen van dossiers aan andere afdelingen. Alle klantendossiers worden digitaal aan elkaar overgedragen.

Fouten

Ook fouten, vergissingen en verkeerde informatie zijn verspillingen die geëlimineerd moet worden in een werkproces. Het kost inspanning en tijd om dit weer te laten voldoen aan de gestelde normen bijvoorbeeld de wettelijke vereisten. Deze verspilling wordt buiten beschouwing gelaten omdat deze verspilling afwijkt van het verdere onderzoek. In de toekomst wil de GKB hier wel aandacht aan besteden door bepaalde procedures meer te standaardiseren, zodat fouten geëlimineerd worden.

Talent

Uit literatuur van Lean Management blijkt dat wanneer medewerkers niet worden ingezet op hun niveau er talent verloren gaat. Het zorgt voor verlies van kennis, vaardigheden, motivatie en capaciteiten. Talent als verspilling uit zich in het niet of niet volledig gebruik maken van de kennis en kunde van medewerkers. Deze vorm van verspilling is pas later expliciet toegevoegd binnen de Lean filosofie. Bovendien is het erg belangrijk om een team gemotiveerd te houden. Door de medewerkers nauw te betrekken bij het elimineren van verspilling wordt er sneller gehandeld op een effectievere manier. Ook deze verspilling wordt buiten beschouwing gehouden in dit onderzoek omdat er niet gekeken wordt naar de kwaliteit van de medewerkers maar naar de kwaliteit van het werkproces.

2.7 Analyse

De analyse is tot stand gekomen door de verschillen en overeenkomsten uit de theorie en de praktijk in kaart te brengen. De analyse is gebaseerd op de onderlinge vergelijking van de resultaten van alle deelvragen.

2.8 Betrouwbaarheid en Beperking

De kwaliteit van een onderzoek kan beoordeeld worden door twee begrippen: betrouwbaarheid en beperking.

Betrouwbaarheid:

De dossiers binnen de GKB zijn nauwkeurig bijgewerkt. De informatie, kan worden gezien als betrouwbare informatie. Er zijn 75 dossiers onderzocht, gezien het hoge aantal komt dit de betrouwbaarheid ten goede.

Er is in dit onderzoek gekozen om teamleiders en een senior consultant te interviewen. Alle personen die deze functie uitoefenen bij de front office en de afdeling budgetbeheer zijn bevraagd. Verder is er ten behoeve van de betrouwbaarheid van de resultaten voor gekozen om de verkregen antwoorden ter plekke – in steekwoorden – op te schrijven, tijdens de interviews. Tevens zijn alle interviews door middel van opnameapparatuur opgenomen.

Beperking:

De interviews zijn afgenomen bij de personen die de meeste informatie hebben over de onderwerpen die aan bod kwamen. Dit zijn de sleutelfiguren omtrent deze onderwerpen. Door deze keuze zijn er maar drie personen geïnterviewd, wat gezien kan worden als een beperking.

⁵ Lean Lexicon, een visueel woordenboek voor Lean Denkers. Vierde editie van februari 2009. Pag. 36

3. Wet- en regelgeving, NVVK en Lean Management.

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk is literatuuronderzoek gedaan naar wet- en regelgeving, richtlijnen van de NVVK en literatuur met betrekking tot Lean Management. Er wordt antwoord gegeven op de deelvraag gericht op de theoretische bronnen. *Welke normen voor het werkproces van de GKB zijn te ontlelen aan de wet- en regelgeving, richtlijnen van de NVVK en aan de principes van Lean Management?* De normen die voortvloeien uit deze literatuur worden vergeleken met het huidige werkproces binnen de GKB. Door de vergelijking van de gestelde normen uit de literatuur met het huidige werkproces binnen de GBK ontstaan er overeenkomsten en verschillen die de basis kunnen vormen van de aanbevelingen aan de opdrachtgever.

In paragraaf 3.2.1 wordt aandacht besteed aan de wet- en regelgeving zoals de Algemene wet bestuursrecht (Awb), Wet gemeentelijk schuldhulpverlening (Wgs) en het Plan Schuldhulpverlening van de Groningse Kredietbank. Paragraaf 3.3.1 geeft de richtlijnen van de NVVK weer. Tot slot zullen de criteria die ontleend zijn aan Lean Management worden weergegeven.

3.2 Wet- en regelgeving

3.2.1. Termijnen Algemene wet bestuursrecht

Het college van burgemeester en wethouders is verantwoordelijk voor veel besluiten omtrent de schuldhulpverlening. Het doen van een aanbod of het weigeren van de integrale schuldhulpverlening wordt gezien als een besluit in de zin van de Algemene wet bestuursrecht(Awb). De Wgs valt onder de Awb. Door de invoering van de Wgs worden besluiten in het kader van schuldhulpverlening vatbaar voor bezwaar en beroep.⁶

Door invoering van de Wgs worden besluiten genomen in het kader van schuldhulpverlening op basis van artikel 1:3 lid 1 Awb. Alle beslissingen over het advies voor schuldhulpverlening, het wel of niet toelaten of tussentijdse beëindigen van integrale schuldhulpverlening zijn beschikkingen op grond van artikel 1:3 lid 2 Awb. Een besluit genomen over een concreet geval (niet van algemene strekking), wordt op grond van artikel 1:3 lid 2 Awb een beschikking genoemd, met inbegrip van de afwijzing van een aanvraag daarvan. In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de termijnen die voortvloeien uit de Awb.

Besluittermijn

De wachttijd uit artikel 4 Wgs betreft een termijn van orde. In paragraaf 3.2.2. wordt verder ingegaan op dit artikel. De termijn van orde valt niet onder een beslissing van de Awb. De Wet dwangsom en beroep bij niet tijdig beslissen, artikel 4:17 e.v. Awb, is dus niet van toepassing. Een dwangsom wordt alleen verstrekt als de termijn voor een beschikking op een aanvraag wordt overschreden. Er is echter wel een maximale termijn voor het nemen van een besluit op een aanvraag. In artikel 4:13 Awb wordt aangegeven dat wanneer in de wet in materiële zin geen termijn is opgenomen, het bestuursorgaan binnen een redelijke termijn na ontvangst van de aanvraag een beschikking dient te geven. Een redelijke termijn is in ieder geval maximaal acht weken na de datum van ontvangst van de aanvraag. Ondanks dat overtreding van de termijn van orde geen gevolg heeft, is de Wet dwangsom en beroep bij niet tijdig beslissen van toepassing op de beslissingstermijn van acht weken. Dit kan ervoor zorgen dat het college aan de verzoeker een dwangsom verschuldigd is (artikel 4:17 e.v. Awb). Tevens kan dit betekenen dat er rechtstreeks beroep kan worden ingesteld. Voor beide gevallen moet de verzoeker wel eerst een ingebrekestelling aan het college sturen, waarna het college nog twee weken heeft om alsnog een beschikking te geven. Daarnaast kan de besluittermijn worden opgeschort door het college.

⁶ Leidraad Wet gemeentelijke schuldhulpverlening, versie mei 2012, pag. 20

Deze opschorting moet per dag worden bepaald en is mogelijk bij:

- Een onvolledige aanvraag;
- (schriftelijke) Instemming van de aanvrager met uitstel van de besluytermijn;
- Vertraging die te wijten is aan de aanvrager;
- Overmacht.

De maximaal te verbeuren dwangsom is € 1.260,- voor de duur van 42 dagen.⁷

3.2.2 Artikel 4 Wet gemeentelijke schuldhulpverlening

De Wgs is per 01 juli 2012 ingetreden, deze wetgeving is van toepassing bij de integrale schuldhulpverlening. Deze kaderwet is in het leven geroepen als instrument om schuldhulpverlening effectiever te maken. Als gevolg van de invoering van deze wetgeving hebben gemeenten een wettelijke zorgplicht gekregen op het terrein van integrale schuldhulpverlening. Door deze wetgeving is er niet alleen aandacht voor het oplossen van financiële problemen van de cliënt, maar ook voor de eventuele omstandigheden die hebben geleid tot de financiële problemen. Er kan dan gedacht worden aan psychosociale factoren, relatieproblemen, woonsituatie, gezondheid, verslaving of de gezinssituatie.⁸ Het is van belang in het kader van de schuldhulpverlening de eventuele oorzaken die ten grondslag liggen aan het ontstaan van de schulden, zo mogelijk weg te nemen.⁹

Wachttijd

De normen van de wachttijd en doorlooptijd van de schuldhulpverlening zijn vastgelegd in de Wgs. In artikel 4 Wgs is de wacht- en doorlooptijd opgenomen van de schuldhulpverlening. Indien een persoon zich tot de gemeente wendt voor integrale schuldhulpverlening moet binnen vier weken (lid 1) het eerste gesprek plaats vinden waarin de hulpvraag wordt vastgesteld. De termijn van maximaal vier weken heet de wachttijd. Bij een bedreigende situatie mag de wachttijd maximaal drie werkdagen zijn. Een bedreigende situatie wordt ook wel een crisissituatie genoemd (lid 2). Van een bedreigende situatie is sprake in gevallen waarin water, gas, stadsverwarming en elektriciteit kunnen worden afgesloten, de verzoeker uit zijn huis dreigt te worden gezet of waarbij de zorgverzekering dreigt te worden opgezegd dan wel ontbonden.

De Memorie van Toelichting (MvT) Kamerstuk II 2009/10, 32 291, nr. 3 geeft een nadere uitleg over de implementatie van de wetgever over de Wgs. Bevindingen zullen tevens in deze paragraaf verwerkt worden. Kamerstukken geven een toelichting op het wetsartikel. De regering gaat ervan uit dat gemeenten een kortere wachttijd zullen hanteren, dan de maximale termijn van vier weken die weergegeven is in de wetgeving. Dit is om zeker te stellen dat het oplopen van een wachttijd niet direct leidt tot overschrijding van de maximale wachttijd. De wachttijd is een termijn van orde en de consequentie daarvan is dat er geen directe sanctie bestaat indien de wachttijd wordt overschreden. Toch zijn er meerdere redenen te noemen voor gemeenten om de termijn van de wachttijd te hanteren, zoals eerder besproken in bovenstaande paragraaf.¹⁰

Doorlooptijd

In artikel 4 lid 3 Wgs staat de doorlooptijd van de schuldhulpverlening weergegeven. Het college is verplicht om de verzoeker inzicht (lid 3) te geven in de doorlooptijd. De doorlooptijd is het aantal weken tussen het eerste gesprek, waarin de hulpvraag wordt vastgesteld en het bereiken van het resultaat.¹¹ Het resultaat kan zijn het opstarten van een schuldregeling, betalingsregeling, herfinanciering, of een adviesgesprek op basis waarvan de schuldenaar zijn problemen zelf kan oplossen.¹² In kamerstukken is een toelichting gegeven op de beoordeling van de doorlooptijd. Het is namelijk voor gemeenten niet mogelijk om in een plan schuldhulpverlening een maximale termijn op te nemen voor de doorlooptijd.

⁷ Leidraad Wet gemeentelijke schuldhulpverlening, versie mei 2012 pag. 21

⁸ Kamerstuk II 2009/10, 32 291, nr. 3, p. 7 (Memorie van Toelichting).

⁹ Wet gemeentelijke schuldhulpverlening. Geraadpleegd op 19 februari 2014, http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/zoek_op_samenvatting_wetsvoorstel

¹⁰ Kamerstukken II, 2009/10, 32 291, nr. 6, p. 24

¹¹ Kamerstukken II, 2009/10, 32 291, nr. 3, p. 22

¹² PS-special- Wet gemeentelijke schuldhulpverlening, versie 4, 2012.

De termijn is afhankelijk van de type schuldsituatie en er moet rekening gehouden worden met de omstandigheden van individuele gevallen. Het is wel noodzakelijk om de schuldenaar een globaal inzicht te geven van de verwachte doorlooptijd.¹³

Uit eerder onderzoek *‘Schulden? De gemeente helpt!’* blijkt dat lange wacht- en doorlooptijden een negatieve invloed hebben op de motivatie van de schuldenaar om mee te blijven doen aan een schuldhulpverleningstraject.¹⁴ Daarnaast zorgt een beperking van de wachttijd- en doorlooptijd ervoor dat schuldeisers bereidwillig blijven en de schulden niet oplopen naar problematische schulden. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat het belangrijk is om de schuldenaar vooraf een globaal beeld te geven van de doorlooptijd en dat rekening wordt gehouden met de individuele situatie van de schuldenaar. Zoals eerder benoemd in de toelichting van de kamerstukken is het mogelijk om een termijn te stellen voor de wachttijd, omdat er in de periode van de eerste hulpvraag tot een oplossing nauwelijks sprake is van maatwerk. In tegenstelling tot de doorlooptijd kan daar geen maximale termijn aangeboden worden.¹⁵ Dit is vanwege het bieden van maatwerk aan de schuldenaar in deze periode.

Uit het onderzoek *‘Niet alle uitvallers zijn afvallers’* blijkt ook dat globaal inzicht geven in de doorlooptijd een motivatie is voor de schuldenaar.¹⁶ In dit onderzoek zijn de landelijke gemiddelden van een wachttijd en doorlooptijd berekend van gemeenten. In februari 2008 bedroeg de gemiddelde wachttijd ongeveer vier weken. Bij ruim een derde van de gemeenten bedroeg de wachttijd minder dan twee weken. De gemiddelde doorlooptijd van dossiers, waarbij de intake plaatsvond in de periode september 2006 tot juni 2007, bedroeg gemiddeld 19 weken (ruim 4 maanden). Dit gemiddelde wordt sterk beïnvloed door lange en korte doorlooptijden. Bij een schuldenaar die een adviesgesprek krijgt, is de doorlooptijd aanmerkelijk korter dan bij een schuldenaar die wordt geholpen met een schuldsanering of schuldbemiddeling. De doorlooptijd bij een schuldenaar die eerst in een stabilisatietraject terecht komt, is per definitie langer vanwege het voortraject.¹⁷

De eerder genoemde onderzoeken zijn van belang bij dit onderzoek. Het onderzoek *‘Niet alle uitvallers zijn afvallers’* geeft een goed landelijk gemiddelde weer van de wachttijden en doorlooptijden. Deze resultaten kunnen vergeleken worden met de gegevens die voortvloeien uit het praktijkonderzoek bij de GKB. In beide onderzoeken wordt weinig ingegaan op de methode van onderzoek. In het eerste onderzoek is alleen weergegeven dat er een breedte -en diepte onderzoek heeft plaats gevonden. Voor het breedte onderzoek is er dossierstudie gedaan naar de effectiviteit van de schuldhulpverlening. Bij het diepte onderzoek hebben er 27 interviews plaats gevonden met mensen die werkzaam zijn in de schuldhulpverlening.

3.2.3. Plan integrale schuldhulpverlening

De Wgs wordt gebruikt om handvatten te bieden aan gemeenten bij het opstellen van een plan schuldhulpverlening. De wetgever vindt het wenselijk dat de gemeente bij de schuldhulpverlening de zorgplicht en regierol gaat vervullen. Hiervan is in artikel 2 lid 1 Wgs vastgesteld dat de gemeenteraad (de raad) de taak krijgt een plan vast te stellen dat richting geeft aan de schuldhulpverlening voor de inwoners van zijn gemeente. De raad kan een plan schuldhulpverlening voor een periode van ten hoogste vier jaren vaststellen. Plannen kunnen tussentijds worden gewijzigd. In het plan wordt opgenomen wat de te bereiken resultaten zijn en hoe de kwaliteit van schuldhulpverlening wordt gewaarborgd.

Ook de raad van Groningen heeft een plan schuldhulpverlening opgesteld voor 2012 t/m 2015. Dit plan geeft vorm en inhoud aan de zorgplicht en regierol van de gemeente Groningen. In de gemeente Groningen functioneert de Groningse Kredietbank als centraal meldpunt voor de schuldhulpverlening.

¹³ Kamerstukken II, 2009/10, 32 291, nr. 3, p. 14

¹⁴ *Schulden? De gemeente helpt!* Naar effectieve gemeentelijke schuldhulpverlening. Utrecht, juli 2008. Pag. 22

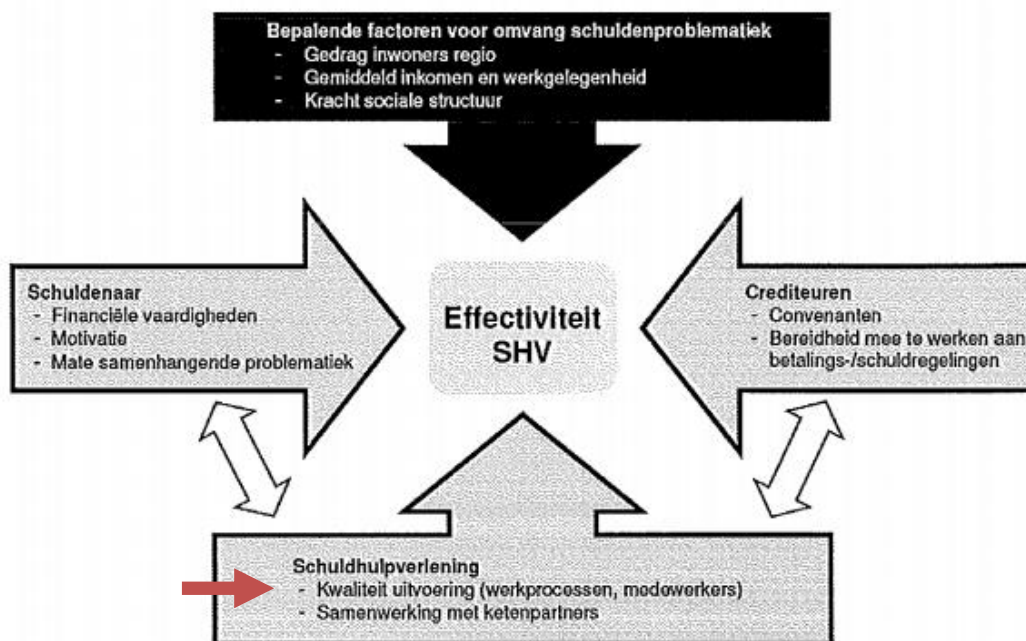
¹⁵ Kamerstukken II, 2009/10, 32 291, nr. 3, p. 14

¹⁶ *Niet alle uitvallers zijn afvallers*, een onderzoek naar uitval in de integrale schuldhulpverlening. Project Integrale Schuldhulpverlening, Utrecht 2002.

¹⁷ *Schulden? De gemeente helpt!* Naar effectieve gemeentelijke schuldhulpverlening. Utrecht, juli 2008. Pag. 23

In het plan wordt vermeld dat de integrale schuldhulpverlening het nastreeft om de duurzame zelfredzaamheid en participatie van burgers te vergroten. Hieruit vloeit een aantal doelstellingen voort. Eén van de beoogde doelen van de Wgs is de effectiviteit van de schuldhulpverlening te vergroten. Om te kunnen sturen op effectiviteit moet er in de eerste plaats inzicht zijn in de variabelen die effectiviteit bepalen. Dit zijn er vier; sociaal- demografische factoren, kenmerken van de schuldenaren, kenmerken van de crediteuren en de opzet en uitvoering van de schuldhulpverlening. In dit onderzoeksrapport is er nadrukkelijk gekeken naar de laatste variabele, namelijk de uitvoering van de schuldhulpverlening binnen de Groningse Kredietbank. Op deze variabele kan de Groningse Kredietbank de grootste invloed uitoefenen.

Onderstaand figuur bevat een weergave van de verschillende variabelen.¹⁸



Factoren die de effectiviteit van de schuldhulpverlening (SHV) beïnvloeden.

In de figuur is bij de rode pijl te zien dat de kwaliteit van de uitvoering van schuldhulpverlening invloed heeft op de effectiviteit van de schuldhulpverlening. Bij de kwaliteit van de uitvoering van de schuldhulpverlening moet er volgens bovenstaand figuur gekeken worden naar de werkprocessen en de kwaliteit van de medewerkers. In dit onderzoek is het werkproces binnen de GKB in kaart gebracht. Dit is essentieel, want aan de hand daarvan kan een werkproces effectief ingericht worden.

Gegevens die de gemeente onder meer structureel verzamelt om te sturen op effectiviteit zijn¹⁹:

- Wachttijden;
- Instroom;
- Ingezette producenten;
- Doorlooptijd schuldregeling;
- Geslaagde minnelijke schuldregelingen;
- Uitstroom;
- Recidive;
- Financieel: realisatie ten opzichte van de begroting.

¹⁸ Plan integrale schuldhulpverlening gemeente Groningen Figuur is ontleend aan Plan gemeentelijk schuldhulpverlening en Beleidsplan integrale schuldhulpverlening 2012-2015 Volkskredietbank Noord Oost Groningen. Pag. 12.

¹⁹ Plan integrale schuldhulpverlening gemeente Groningen. Plan 2012-2015 opgesteld in juni 2012. Pag. 13.

In dit onderzoek is specifiek gekeken naar de wachttijd en doorlooptijd van de schuldhelpverlening. Er is in dit onderzoek speciaal naar deze onderwerpen onderzoek gedaan, omdat deze gegevens essentieel zijn om ervoor te kunnen zorgen dat het werkproces effectiever ingericht wordt. Deze wettelijke termijnen zijn vastgelegd in artikel 4 Wgs.

Tot slot

In deze paragraaf is uitvoerig ingegaan op de wet- en regelgeving die van toepassing is bij een werkproces binnen de GKB. Hieruit zijn een aantal normen voort gekomen die in het praktijkonderzoek onderzocht worden. Allereerst wordt de gemiddelde lengte van de wachttijd binnen de GKB onderzocht. Dit is middels een dossieronderzoek afgehandeld. Daarnaast wordt onderzoek gedaan naar de doorlooptijd die binnen de GKB gerealiseerd wordt. Ook zal er onderzoek gedaan worden of de schuldenaar inzicht krijgt over de doorlooptijd. Deze resultaten zullen ook worden verkregen middels een dossieronderzoek.

3.3 Nederlandse vereniging voor Volkskrediet (NVVK) en het werkproces GKB

De GKB heeft meerdere certificeringen en keurmerken. De GKB is gecertificeerd volgens de NEN 8048 norm. De NEN certificering biedt klanten zekerheid over de kwaliteit van dienstverlening. Ook is de GKB aangesloten bij de Nederlandse vereniging voor Volkskrediet (NVVK). Deze brancheorganisatie voor schuldhulpverlening en sociale banken deelt kennis en ontwikkelt beleid voor actuele ontwikkelingen en zorgt ervoor dat het geïmplementeerd kan worden op de werkvloer. Deze brancheorganisatie is opgezet om de schuldregelende organisaties professioneler te maken. De NVVK heeft in 2013 een verplicht onderzoek verricht naar de uitvoering van de verschillende diensten en producten bij de GKB. De Groningse Kredietbank is in december 2013 succesvol bevonden en heeft het officiële Keurmerk van de NVVK ontvangen.

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk wordt een korte weergave gegeven van de richtlijnen die de NVVK aanreikt over de inrichting van een aanmelding en intake. Daarna wordt het huidige werkproces bij de GKB kort omschreven.

3.3.1 Intake en aanmelding

De gemeente is genooddaakt om een eigen invulling te geven aan de wetgeving opgesteld door de wetgever. Deze invulling wordt geformuleerd in het eerder omschreven plan integrale schuldhulpverlening in paragraaf 1.2.2. De NVVK geeft een leidraad voor de invulling van een plan integrale schuldhulpverlening. De gemeente dient bijvoorbeeld in haar plan op te nemen wat zij verstaat onder het eerste gesprek waarin de hulpvraag wordt vastgesteld (artikel 4 lid 1 Wgs). In de toelichting op de wet wordt dit gesprek aangeduid als de 'intake'. In het wetsvoorstel wordt echter niets gezegd over de inhoud van de intake. In de leidraad van de NVVK wordt weergegeven dat bij het intakegesprek de schuldproblematiek en verdere problematiek gesignaleerd moet worden.²⁰ Het doel van de intake is het toetsen van de zelfredzaamheid van de klant en het vaststellen van het probleem van de klant, om zo een plan van aanpak te ontwikkelen. Tevens is door de NVVK een handreiking ontworpen die richtlijnen geeft aan de termijn van de doorlooptijd. De NVVK geeft deze richtlijnen in een document weer, de zogenoemde module. Deze module is aangeboden door de NVVK om de integrale schuldhulpverlening een optimale vorm te geven. De gemeente moet een bepaalde termijn vaststellen tussen het eerste gesprek en het bereiken van het resultaat (artikel 4 lid 3 Wgs). Uit een enquête van de NVVK blijkt dat het moeilijk is voor een gemeente om zich aan de vastgestelde doorlooptijd te houden.²¹ Dit houdt verband met de economische crisis. Er is een toename van vraag naar schuldhulpverlening. De NVVK wil ervoor zorgen dat alle klanten geholpen worden zonder wachttijd. Er worden daarom bepaalde modules aangereikt aan de leden van de NVVK. Om meer vorm te geven aan de aanmelding en intake heeft de NVVK een module opgesteld. Hierin wordt aangegeven dat een intake proces maximaal drie maanden in beslag moet nemen. Dit proces bestaat uit verschillende fasen namelijk; inventarisatie, analyse en advies. In de module is aangegeven welke gegevens geregistreerd moeten worden in de inventarisatiefase. In de analysefase moet er onderzoek gedaan worden naar de hulpvraag, de schulden en de onderliggende problematiek. Tot slot zal er een plan van aanpak worden opgesteld in de adviesfase. Daarin zullen de vervolgstappen worden ingezet die de klant zal doorlopen. Een intake mag maximaal drie maanden duren.

De cliënt meldt zich bij de front office waar een aanmeldintakegesprek plaatsvindt. Deze intake procedure moet worden volbracht zoals de eerder omschreven module, aanmelding en intake van de NVVK. Naar aanleiding van het aanmeldintakegesprek wordt een beoordeling gemaakt met welk traject/product van de GKB de cliënt het meest geholpen is. Wanneer bepaald is met welke dienstverlening de klant het best geholpen is, zal er een overdracht plaats vinden naar een collega van de backoffice. Dit kunnen de volgende afdelingen zijn; budgetbeheer, schuldregeling en beschermingsbewind. Er kan een bepaald product worden aangeboden waarbij budgetbeheer ter ondersteuning wordt ingezet.

²⁰ Leidraad Wet gemeentelijke schuldhulpverlening NVVK, versie mei 2012. Geraadpleegd op 19 februari 2014.

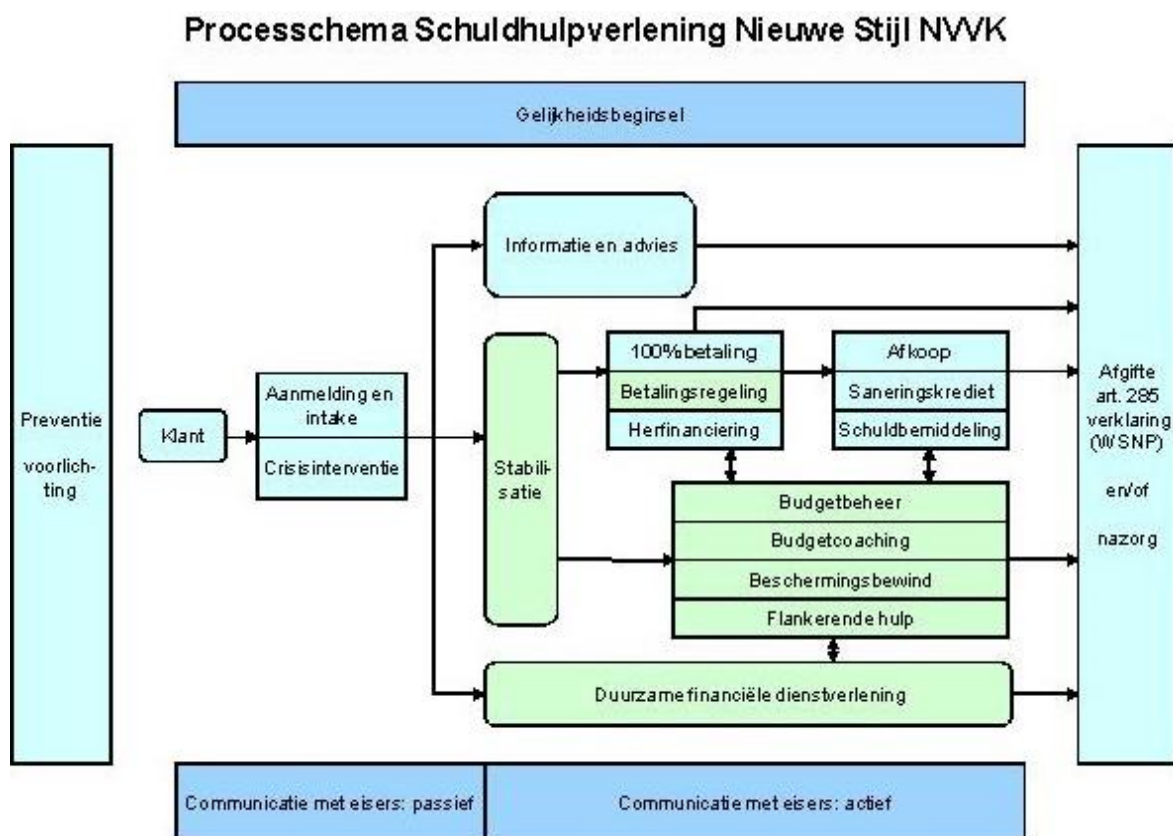
²¹ Handreiking doorlooptijden 120-dagen model. Geraadpleegd op 26 februari 2014.

Als er een oplossing mogelijk is voor de schulden kan het volgende worden aangeboden; budgetbeheer in combinatie met schuldregelingstraject of WSNP (Wet Schuldsanering Natuurlijke Personen) en budgetbeheer met daarnaast betalingsregelingen. Als er nog geen oplossing mogelijk is voor de schulden, kan budgetbeheer worden ingezet in combinatie met duurzame financiële dienstverlening. Wanneer er geen oplossing aangeboden kan worden, kan dit te maken hebben met een eerder schuldregelingstraject.

3.3.2 Huidig werkproces binnen de GKB

In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op het werkproces tussen de front office en de backoffice afdeling budgetbeheer. De cliënt die zich aanmeldt bij de GKB doorloopt een proces van aanmelding (instroom) tot en met het voltooien van een dienst binnen de schuldhelpverlening (uitstroom). Het werkproces binnen de GKB is ingericht op basis van een processchema die is opgesteld door de NVVK.

Onderstaand figuur geeft schematisch weer hoe een werkproces ingericht kan worden. Alle leden van de NVVK zijn in de mogelijkheid om een eigen invulling te geven aan dit schema. Dit schema is ook de basis waarop het werkproces van de GKB is ingericht. Hieronder wordt het huidige werkproces omschreven waarbij deze figuur ter ondersteuning is weergegeven.



Processchema schuldhulpverlening 'nieuwe stijl' NVVK.²²

De GKB voert de schuldhulpverlening uit voor een zevental gemeenten in de regio: de gemeenten Zuidhorn, Grootegast, Winsum, De Marne, Bedum en Ten Boer. Er wordt hieronder een korte toelichting gegeven op de werkwijze van de GKB.

De GKB functioneert binnen de gemeente als centraal meldpunt voor schuldhulpverlening. Er is een inloopspreekuur waarbij iedere burger met financiële problemen zich kan melden.

²² Processchema schuldhulpverlening nieuwe stijl NVVK. Geraadpleegd op 3 april 2014. <http://www.nvvk.eu> (zoek op processchema)

Bij dit inloopsprekuur is het niet nodig om een afspraak te maken, het aanmeldgesprek vindt namelijk direct plaats. Deze dienstverlening bedient een brede doelgroep en de GKB wil een laagdrempelige dienstverlening bieden.

De GKB kent een front- en een backoffice. Bij de front office vindt de eerste opvang van inwoners met financiële problemen plaats. Indien langdurige trajecten van schuldhulpverlening nodig zijn, volgt een uitgebreide intake. Deze trajecten worden uitgevoerd door de backoffice.

Tijdens het aanmeldgesprek bij de front office wordt de hulpvraag van de klant vastgesteld. In dit gesprek wordt gekeken of er sprake is van een crisissituatie. Bij dit eerste gesprek wordt informatie, advies en bemiddeling verschaft. Het kan zijn dat een cliënt geholpen kan worden met een eenmalige ondersteuning op het gebied van de financiën. De GKB biedt voor deze mensen een cursus 'rondkomen kun je leren' aan. Ook kan de cliënt een hulpvraag indienen bij de GKB wanneer er schulden zijn die niet meer afbetaald kunnen worden.

Indien bepaald wordt dat een klant in aanmerking komt voor langdurige schuldhulpverlening vindt er een intake plaats. In een intakegesprek wordt vooral door de consulent een inventarisatie en analyse van de situatie gemaakt. Wanneer er sprake is van een problematische schuldsituatie kan er gekeken worden of de klant in aanmerking komt voor langdurige schuldhulpverlening. Het aanbod kan zijn: een schuldregeling, budgetbeheer, budgetcoaching, een cursus, een aanvraag WSNP of beschermingsbewind dan wel een combinatie van deze diensten. Gedurende een schuldregelingstraject wordt altijd budgetbeheer ingezet. Bij deze dienstverlening beheert de GKB de inkomsten en uitgaven van de cliënt. Deze taak ligt bij de backoffice, bij de afdeling budgetbeheer. Wanneer een minnelijke schuldregeling niet zou slagen kan er een aanvraag worden ingediend voor een WSNP traject. Het traject WSNP wordt niet meer uitgevoerd door de GKB. In dit onderzoek wordt daarom over deze vorm van schuldhulpverlening niet verder ingegaan.

Een beschermingsbewindvoerder voert de gehele financiële huishouding uit van een cliënt. Een cliënt kan in aanmerking komen voor beschermingsbewind vanwege een psychische of lichamelijke beperking.²³

Het doel van budgetbeheer is het garanderen dat betalingen tijdig gedaan worden en dat er geen nieuwe schulden of betalingsachterstanden ontstaan. Budgetbeheer kan een bijdrage leveren aan het integraal oplossen of beheersbaar maken van bestaande financiële problemen en het voorkomen van nieuwe financiële problemen. Het is van belang dat de inkomsten en uitgaven van de klant zodanig in balans zijn om de vaste lasten te kunnen betalen. Dit is nodig om in aanmerking te komen voor deze dienstverlening. Het kan echter ook zijn dat een cliënt om verschillende redenen nog niet in aanmerking komt voor een schuldregelingstraject. Wanneer hier sprake van is kan in sommige gevallen 'Duurzame Financiële Dienstverlening' worden ingezet. Dit is een vorm van budgetbeheer waarbij geen oplossing voor de schulden wordt geboden. Bij deze vorm van dienstverlening beheert de GKB alleen de inkomsten en uitgaven van de cliënt en communiceert minimaal met schuldeisers.²⁴

Het aanbod dat aan de klant gedaan wordt, is weergegeven in een plan van aanpak. Het product dat is aangeboden sluit zoveel mogelijk aan bij de situatie en de hulpvraag van de klant. Bij het opstellen van het plan van aanpak zal aandacht worden besteed aan de persoonlijke omstandigheden van de klant en de financiële zelfredzaamheid.

Tot slot

In deze paragraaf is het werkproces in kaart gebracht van de GKB, dat ingericht is volgens de richtlijnen van de NVVK. Het is van belang om te kijken of een intakeproces van de GKB voldoet aan de richtlijnen die de NVVK weergeeft. Daarbij moet specifiek gekeken worden naar de termijn van het intakeproces. De NVVK richtlijnen geven aan dat deze maximaal drie maanden mag duren. Dit is via dossieronderzoek te beschouwen.

²³ Groningse Kredietbank, algemene informatie. Geraadpleegd op 22 januari 2014, <http://gemeente.groningen.nl/gkb>

²⁴ Plan schuldhulpverlening 2012-2015, uitvoering van integrale schuldhulpverlening, juni 2012, Pag. 9

3.4 Lean Management

3.4.1 Inleiding

Op dit moment zijn de meeste gemeenten ingericht vanuit wet -en regelgeving en efficiëntie van de interne organisatie. De gemeenten zijn meer gericht op verantwoording en beheersing in plaats van een maximale dienstverlening gecentraliseerd om de klantvraag. Het is van essentieel belang om te kijken waar het werkproces binnen de GKB voldoet aan de grondbeginselen van Lean Management. In dit onderzoek wordt aandacht besteed aan de belangrijkste grondbeginselen van Lean Management.²⁵

Lean is een term die tegenwoordig veel wordt gebruikt in de techniek en de industrie. Lean Management is een Engelse term die in het Nederlands kan worden vertaald als slanke productie. De kern van Lean Management is gericht op het beperken van de verspilling tijdens productieprocessen. Door de verspilling in productieprocessen te beperken gaan de kosten van de productie omlaag. Door het verlagen van de kosten van de productie kan vervolgens meer netto resultaat voor het bedrijf overblijven. Lean Management is ontstaan in de auto-industrie. De Japanse autofabrikant Toyota heeft een belangrijke aanzet gegeven tot de ontwikkeling. Werknemer Taiichi Ohno van Toyota trok de conclusie dat alleen bedrijfsprocessen die door de klant worden betaald nuttig zijn. Dit inzicht vormde de basis van de Lean filosofie. Deze term werd ingevoerd door de Amerikanen James P. Womack en Daniel Jones die het productiesysteem van Toyota hebben beschreven.²⁶ Lean is een management systeem dat hoofdzakelijk gebruikt wordt bij industriële ondernemingen, maar in de huidige tijd wordt het ook vaak toegepast bij dienstverlenende organisaties en gemeenten. Lean is een management systeem dat erop gericht is om maximale waarde te creëren voor de klant en verspillingen, activiteiten die geen toegevoegde waarde leveren, uit processen te verwijderen. Verbetermanagement in de publieke sector gaat over meer doen met minder. Deze management filosofie is een manier van kijken, denken en werken. Er worden bepaalde specifieke methoden en technieken gebruikt om procesverbetering te realiseren.

3.4.2 Belangrijke grondbeginselen van Lean Management

De criteria die ontleend zijn aan Lean Management worden ook gebruikt in dit onderzoek. Er zijn een aantal aandachtspunten binnen de Lean theorie die belangrijk zijn. Het gaat hoofdzakelijk om werk makkelijker te maken, onnodige acties niet meer uit te voeren, een werkproces slim inrichten en het optimaal inzetten van beschikbare mensen.

Belangrijke grondbeginselen van Lean Management zijn:

- Stel de klant centraal;
- Creëer waarde voor de klanten;
- Maak verliezen zichtbaar en elimineer ze;
- Haal talent bij medewerkers naar boven.²⁷

In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op het waarde creëren voor de klant en de verliezen zichtbaar maken. Er is gekeken of alle werkzaamheden waarde toevoegen voor de klant en onnodige controles moeten in kaart worden gebracht.

Waarde creëren

Een proces is een aaneenschakeling van activiteiten in een bedoelde en logische volgorde en met een vooraf beoogd resultaat. Een proces bestaat uit activiteiten die waarde toevoegen en verliezen. Om een proces goed in kaart te brengen is het van belang om activiteiten in een proces in twee categorieën te plaatsen. Het gaat hier om activiteiten die waardetoevoegend en niet-waardetoevoegend zijn. Door dit in kaart te brengen kunnen er procesverbeteringen worden aangedragen.

²⁵ Getting the Right Things Done. Lean Management Instituut, januari 2006, Pag. 7

²⁶ Wat is lean? Technisch werken. Geraadpleegd op 20 maart 2014. <http://www.techniswerken.nl> (zoek op lean management)

²⁷ Lean voor de overheid. Streven naar perfectie in overheidsorganisaties. Pag. 14

Er zijn meerdere activiteiten in een proces die als verlies gezien kunnen worden. De acht belangrijkste niet-waardetoevoegende activiteiten worden hier kort toegelicht:

- **Fouten en gebreken** zijn niet-waardetoevoegende activiteiten. Het kost meestal inspanning en tijd om dit weer te laten voldoen aan bijvoorbeeld de wettelijke vereisten;
- **Herbewerken** en corrigeren is het nogmaals bewerken van een kwalitatief ontoereikend product of het nogmaals uitvoeren van een dienst die niet goed genoeg gebleken is;
- **Controle** hangt samen met betrouwbaarheid van een werkproces. Hoe meer controles er zijn hoe minder betrouwbaar het proces eigenlijk is. Wanneer een proces betrouwbaar zou zijn, is een controle niet nodig. Ook dit is een niet-waardetoevoegende activiteit;
- **Wachten** is een verlies dat goed zichtbaar is in een organisatie. Wanneer er meerdere afdelingen aan elkaar verbonden zijn wordt het wachten van een cliënt meestal meer zichtbaar. Het is belangrijk om te kijken naar de doorlooptijd en de actietijd. De actietijd is de tijd die de handeling duurt en waarde toevoegt. De doorlooptijd is de tijd tussen de start van een proces en het einde van een proces. Ook wel de som van alle actietijden en wachttijden van een proces;
- In bepaalde processen is ook een hoge mate van **voorraad**. Dit kan komen doordat medewerkers een bepaalde dag inplannen waarop ze een activiteit doen. Hierdoor ontstaat er een voorraad van bepaalde activiteiten. Dit is ten nadele van de cliënt;
- **Documenten en digitale informatie** kunnen lang onderweg zijn. Gegevens en documenten kunnen over vele bureaus gaan van ketenpartners. Vaak wordt de cliënt gevraagd om meerdere documenten aan te leveren die verstrekt zijn door andere overheidsinstantie. Deze zijn vaak digitaal al weergegeven;
- Meer tijd aan een dienst besteden dan strikt noodzakelijk wordt ook wel ‘**overprocessing**’ genoemd. Hierbij kan gedacht worden aan te uitgebreide rapportages;
- Ook is er vaak sprake van onderbenutting van **talent en creativiteit** van de medewerkers. Een vorm hiervan is een hooggekwalificeerde medewerker eenvoudig administratiewerk laten verrichten.²⁸

Wanneer bovenstaande niet-waardetoevoegende activiteiten in kaart worden gebracht in het werkproces binnen de GKB, kan verspilling worden weggenomen. Bij Lean Management is het van belang om flow te creëren. Flow is bereikt wanneer een proces niet meer schoksgewijs verloopt. Een dienst zal daarbij nooit stil staan. Het verwijderen van overdrachtmomenten geeft al een vloeiender proces. Overdrachtmomenten verhogen de kans op fouten en zijn een bron voor vertraging. Ook het verwijderen van controles en wachttijden, plus het verkorten van doorlooptijden zal zorgen voor meer flow in het proces. Om flow te kunnen creëren moeten eerst de meeste verliezen uit het proces gehaald worden.

Rol medewerkers

Het is van belang om medewerkers te betrekken bij het verbeteren van het proces. Zij spelen een grote rol bij het vervullen van het proces. Een medewerker kan het probleem aangeven waar hij mee te maken heeft, maar kan ook oplossing aanbieden. Bovendien zijn mensen niet snel geneigd om opgelegde oplossingen te accepteren. Zelfbedachte oplossingen worden per definitie geaccepteerd. Het is daarom beter dat medewerkers die in het proces werken zelf de analyse doen en de oplossingen bedenken. Om medewerkers mee te laten denken kan een ideeënbus geïntroduceerd worden.

²⁸ Lean voor de overheid. Streven naar perfectie in overheidsorganisaties. Pag. 30-34

Tot slot

Om te kijken of er niet-waardetoevoegende activiteiten worden uitgevoerd door medewerkers moet het werkproces nauwkeurig onderzocht worden. Alle handelingen met betrekking tot een dossier van een klant worden gerapporteerd.

Onderstaand punt wordt onderzocht door dossieronderzoek:

- Overbewerking (dubbel werk, onnodige informatie).

Voor het onderzoek zal ook gebruik gemaakt worden van interviews. Het interview vindt plaats in de vorm van een tweegesprek, dus een interview met één persoon.

De interviews zullen aanvullende informatie leveren op de volgende punten:

- Onnodige voorraad;
- Controles;
- Wachten.

Een aantal verspillingen van Lean Management zijn in dit onderzoek niet aan de orde. Deze zijn in dit onderzoek niet essentieel om te observeren.

In hoofdstuk vier wordt een korte toelichting gegeven waarom de volgende punten niet zijn onderzocht:

- Overproductie;
- Transport;
- Fouten en gebreken in kaart brengen;
- Onderbenutting talent.

Onderstaande figuur geeft een korte toelichting op elke vorm van verspilling die aanwezig kan zijn.²⁹ Dit ter verduidelijking waar in het praktijkonderzoek naar gekeken moet worden.

Vormen van verspilling	
1. Overproductie	De medewerkers geven de klant meer dan nodig is voor de klant.
2. Wachten	Wachten op een collega, informatie, antwoorden, etc.
3. Transport	Lopen naar andere afdelingen. Collega's opzoeken.
4. Overbewerking	Onnodige informatie verwerken of dubbel werk doen.
5. Onnodige voorraad	Te veel aanvragen, brieven etc.
6. Onnodige beweging	Documenten en digitale dossiers.
7. Fouten	Vergissingen, verkeerde informatie verwerken.
8. Talent	Medewerkers niet inzetten op hun niveau. Hierdoor verlies van kennis, vaardigheden, motivatie en capaciteiten.

Vormen van verspilling

²⁹ Acht vormen van waste, Lean Management. Geraadpleegd op 3 april 2014. [http://www.zakelijkfonu.nl.\(zoek op verspilling\)](http://www.zakelijkfonu.nl.(zoek op verspilling))

3.5 Normen voortvloeiend uit de theoretische bronnen

In hoofdstuk één zijn meerdere juridische en niet juridische bronnen bestudeerd. De wet- en regelgeving met betrekking tot wachttijden en doorlooptijden is in kaart gebracht. De richtlijnen van de NVVK zijn verwoord. Tot slot zijn de belangrijkste grondbeginselen van Lean Management weergegeven. De onderstaande onderzoekspunten zijn voortgekomen uit het bestuderen van de literatuur. De aandachtspunten die ontstaan zijn uit de eerder omschreven paragrafen worden hieronder kort samengevat weergegeven.

3.5.1 Wet- en regelgeving

Allereerst is er uitvoerig ingegaan op de wet- en regelgeving die van toepassing is bij een werkproces binnen de GKB. Hieruit zijn een aantal normen voortgekomen die in het praktijkonderzoek onderzocht gaan worden. Allereerst wordt de gemiddelde lengte van de wachttijd binnen de GKB onderzocht. Dit zal middels een dossieronderzoek plaats vinden. Daarnaast wordt onderzoek gedaan naar de doorlooptijd die binnen de GKB gerealiseerd wordt. Deze resultaten zullen ook worden verkregen middels een dossieronderzoek.

Kortom het volgende punt is onderzocht:

- Wachttijd.

3.5.2 NVVK

In deze paragraaf is het werkproces in kaart gebracht van de GKB, die ingericht is door de richtlijnen van de NVVK. Het is van belang om te kijken of een intakeproces van de GKB voldoet aan de richtlijnen die de NVVK weergeeft. Daarbij moet specifiek gekeken worden naar de termijn van het intakeproces. De NVVK richtlijnen geven aan dat deze maximaal drie maanden mag duren. Dit is via dossieronderzoek te onderzoeken.

Samengevat is het volgende punt onderzocht:

- Doorlooptijd

3.5.3 Lean Management

Om te kijken of er niet-waardetoevoegende activiteiten worden uitgevoerd door medewerkers moet het werkproces nauwkeurig onderzocht worden. Alle handelingen met betrekking tot een dossier van een klant worden gerapporteerd.

Onderstaande punt is onderzocht middels dossieronderzoek:

- Overbewerking (dubbel werk, onnodige informatie).

Voor het onderzoek zal ook gebruik gemaakt worden van interviews. Het interview vindt plaats in de vorm van een tweegesprek, dus een interview met één persoon.

De interviews zullen aanvullende informatie leveren op de volgende punten:

- Onnodige voorraad;
- Controles;
- Wachten.

Een aantal verspillingen van Lean Management zijn in dit onderzoek niet aan de orde. Deze zijn voor dit onderzoek niet essentieel om te observeren.

In het volgende hoofdstuk wordt een korte toelichting gegeven waarom de volgende punten niet zijn onderzocht:

- Overproductie;
- Transport;
- Fouten en gebreken in kaart brengen;
- Onderbenutting talent.

4. Kenmerken werkproces gelet op de normen die ontleend zijn aan wet- en regelgeving, richtlijnen van de NVVK en Lean Management

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zijn de resultaten weergegeven van het onderzoek. Er is antwoord gegeven op de deelvraag gericht op de praktijk. *Hoe kenmerkt zich een werkproces van instroom tot uitstroom van de afdeling front office en budgetbeheer gelet op de normen die ontleend zijn aan wet- en regelgeving, richtlijnen van de NVVK en Lean Management?* De normen die voortvloeien uit hoofdstuk 3 zijn getoetst in de praktijk met het huidige werkproces binnen de GKB.

In paragraaf 4.2 zijn de resultaten weergegeven van de wachttijd. Daaropvolgend worden de uitkomsten van de doorlooptijd omschreven. Dan worden de resultaten van Lean Management in paragraaf 4.4 weergegeven. Tot slot de informatie voortkomend uit een interview over 'Bureau Integraal'.

4.2 Wachttijd

Allereerst is er ingegaan op de wet- en regelgeving die van toepassing is bij een werkproces binnen de GKB. Uit de literatuur is gebleken dat wanneer een klant zich meldt, het eerste gesprek plaats moet vinden binnen vier weken. De termijn van vier weken heet de wachttijd. Deze staat omschreven in artikel 4 lid 1 Wgs. Bij een bedreigende situatie mag de wachttijd maximaal drie werkdagen zijn. Een bedreigende situatie wordt ook wel een crisissituatie genoemd (lid 2). Het eerste gesprek is het intake gesprek. In dit gesprek wordt geconstateerd bij welke hulp de klant baat heeft.

Het is van belang om er achter te komen of er aan de termijn van de wachttijd wordt voldaan. In eerste instantie zou dit onderdeel via dossieronderzoek worden onderzocht. Nu blijkt dat er geen registratie plaatsvindt van de eerste aanmelding in het dossier van de klant. Het aanmeldgesprek met een front office medewerker wordt daarentegen wel geregistreerd. De reden dat er geen registratie plaatsvindt bij de aanmelding van de klant, is vanwege het inloopsprek uur bij de GKB. Een klant kan elke werkdag tussen 9.00 uur tot 12.00 uur een aanmelding doen voor schuldhulpverlening. Hiervoor is een afspraak niet nodig. Elke ochtend zijn er drie consulenten beschikbaar om in gesprek te gaan met een klant. Hierdoor hoeft een klant in niet te wachten op een intake gesprek en zal de wachttijd geen vier weken bedragen.

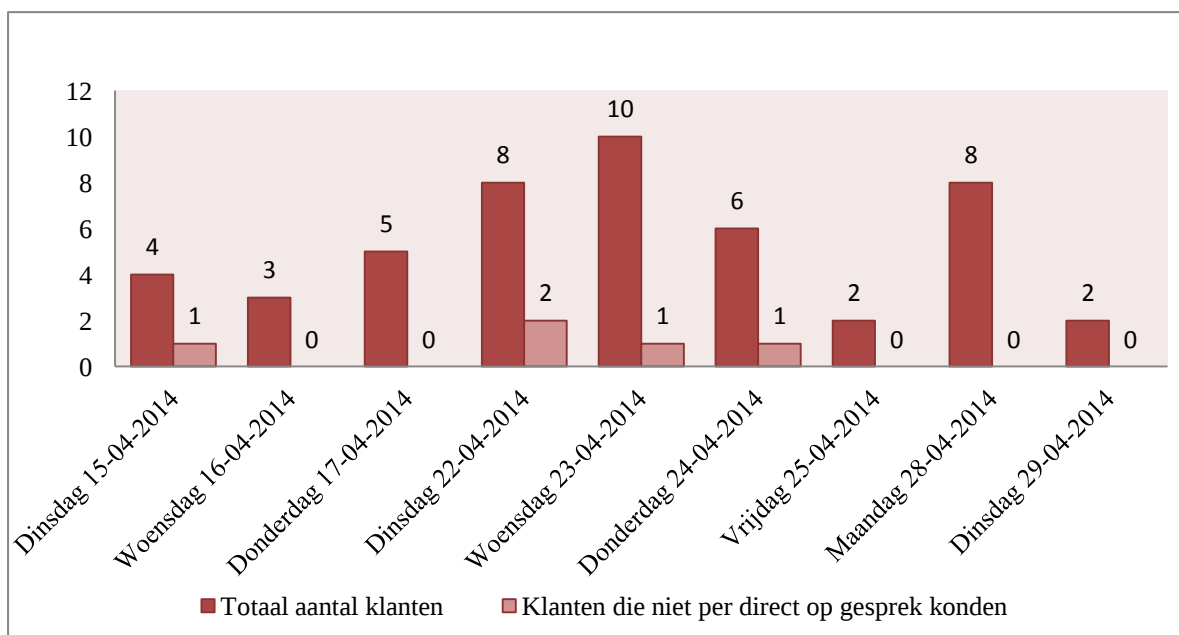
Om bovenstaande te bevestigen is gekeken of de GKB daadwerkelijk voldoet aan de wachttijd. Hiervoor zijn registraties gedaan van het aanmelden van de klant. Deze gegevens zijn in een periode van dinsdag 15 april t/m dinsdag 29 april 2014 verkregen door de baliemedewerkers van de GKB.

In bijlage II is een formulier weergegeven waarop de registratie is genoteerd.³⁰ Er is gekeken of de wachttijd van de GKB aan de normen voldoet van de wettelijke termijn. In de eerste kolom is het totaal aantal klanten dat zich op een dag meldt geturfd. Daarna zijn het aantal klanten genoteerd die niet op dezelfde dag geholpen zijn. Ook is de reden daarvan beschreven. In de allerlaatste kolom kan de datum worden genoteerd wanneer de klant wel geholpen is.

³⁰ Bijlag II

Resultaten

In de bijlage is het instrument toegevoegd waarop alle gegevens zijn verzameld.³¹ Uit deze gegevens blijkt dat de opkomst van het aantal klanten per dag erg varieert. Ook het aantal klanten dat niet per direct in gesprek kan op dezelfde dag is variabel. In de onderstaande grafiek zijn het totaal aantal klanten weergegeven en de klanten die niet per direct op gesprek konden.



Figuur 1: resultaten wachttijd

Voor het open spreekuur zijn er per ochtend drie consulenten beschikbaar die meerdere gesprekken kunnen voeren. In de grafiek zijn vier dagen te tellen waarbij klanten niet per direct geholpen zijn. Op dinsdag 15 april 2014 is er een klant niet geholpen. Deze klant is weggegaan, omdat deze moest wachten op de afspraak. De klant had niet het geduld om te wachten op de afspraak. Terwijl de GKB die ochtend wel een consulent beschikbaar had voor een gesprek.

Van dinsdag 22 april 2014 t/m donderdag 24 april 2014 is een piek waar te nemen over de totaal aantal klanten. Deze piek is ontstaan doordat de GKB op vrijdag 18 april 2014 en op maandag 21 april 2014 gesloten was in verband met feestdagen. Wanneer de drukte toeneemt, zoals te zien is op dinsdag 22 april 2014, is het niet altijd mogelijk om iedere klant op dezelfde dag te helpen. Op deze drie dagen zijn er in totaal vier klanten niet direct geholpen. Dit was vanwege het feit dat er geen consulent meer beschikbaar was. De klant wordt hierover op de hoogte gesteld en kan de volgende dag terugkomen. De klant wordt geadviseerd om de volgende dag 's ochtends om 9.00 aanwezig te zijn, zodat de klant er zeker van is dat hij geholpen kan worden.

Conclusie

De wachttijd voldoet bij de GKB aan de wettelijke norm van vier weken. Als de klant niet per direct geholpen kan worden, kan de klant de volgende dag langs komen. Het zal niet voorkomen dat een klant bij de GKB meer dan vier weken moet wachten op een aanmeldgesprek bij een front office consulent. Er zijn wel meerdere redenen te noemen waardoor het kan zijn dat de klant niet op dezelfde dag geholpen kan worden. Deze resultaten geven een beeld dat herkend wordt door de baliemedewerkers.

Dat zijn de volgende twee redenen:

- Geen consulent beschikbaar;
- Geen geduld om te blijven wachten op de afspraak.

³¹ Bijlage II

4.3 Doorlooptijd

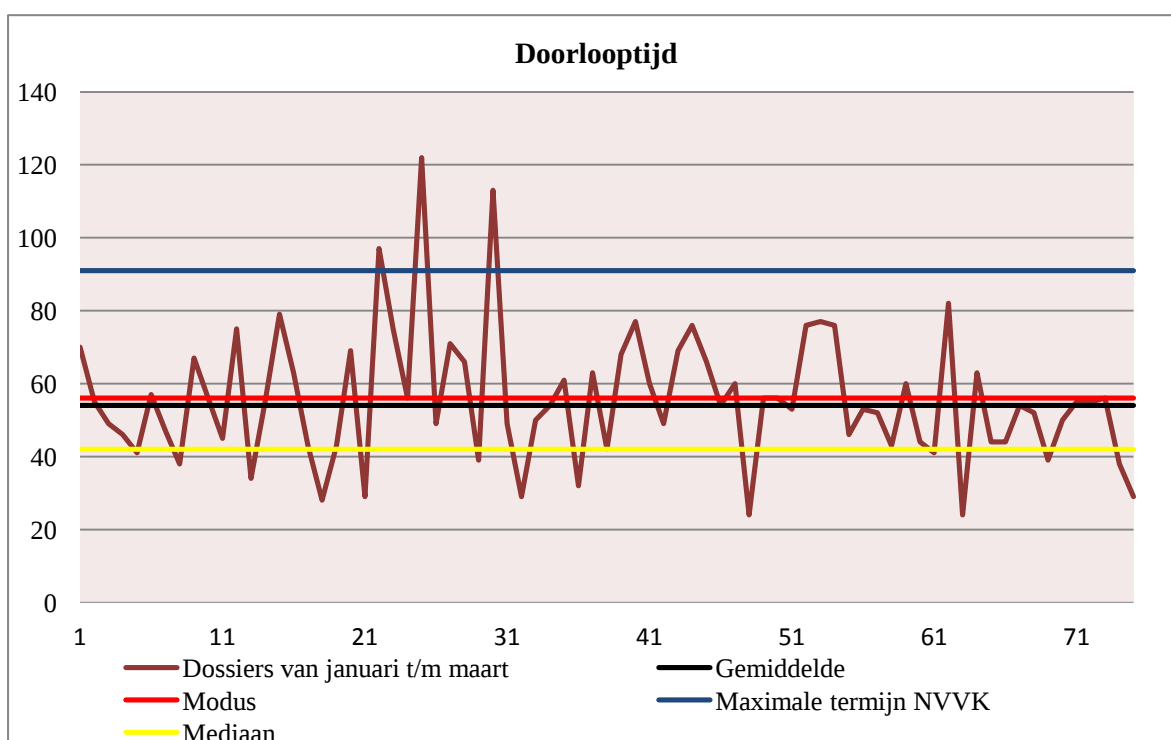
Er is ook onderzoek gedaan naar de doorlooptijd. De doorlooptijd is de tijd tussen de eerste melding en het eerste startgesprek bij budgetbeheer. Vanuit de wetgeving is geen termijn gesteld. Dit is vanwege het maatwerk dat geleverd moet worden bij de dienstverlening aan de klant. Uit de literatuur is gebleken dat richtlijnen van de NVVK wel een maximale termijn stellen van drie maanden. Het is daarom van belang om te kijken of de GKB een doorlooptijd heeft van maximaal drie maanden.

Om onderzoek te doen naar de doorlooptijd is er dossieronderzoek gedaan. Alle termijnen worden door de medewerkers in de digitale dossiers van de klanten nauwkeurig bijgehouden. Door meerdere digitale dossiers te onderzoeken is het mogelijk de doorlooptijd binnen de GKB in kaart te brengen.

Op 1 april 2014 zijn er 1.850 huishoudens in budgetbeheer. In het eerste kwartaal van 2014 zijn er 105 dossiers aangemeld van de afdeling front office naar de afdeling budgetbeheer. De dossiers van januari t/m maart 2014 zijn geselecteerd om te onderzoeken. Niet alle 105 dossiers worden meegenomen in dit onderzoek. Er zijn 30 dossiers die via Bureau Integraal zijn binnen gestroomd. Bureau Integraal is een schuldsaneringsbedrijf dat failliet verklaard is, waardoor er 150 gedupeerden achter bleven. In het eerste kwartaal zijn 30 klanten met spoed geholpen door de GKB. Deze hebben niet het reguliere werkproces gevolgd, waardoor deze gegevens als onbetrouwbaar kunnen worden beschouwd in dit onderzoek. In paragraaf 4.5 wordt hier verder op ingegaan.

Voor het onderzoek naar de doorlooptijd is daarom gebruik gemaakt van 75 dossiers. Om de doorlooptijd te registreren is er gebruik gemaakt van een onderzoeksinstrument die te vinden is in bijlage III³². In de eerste kolom is de datum genoteerd van het moment wanneer de klant zich voor het eerst meldt bij de GKB. Tevens is genoteerd op welke datum de klant het startgesprek heeft met de afdeling budgetbeheer. Het aantal dagen tussen deze twee datums is de totale doorlooptijd van de klant.

Resultaten



Figuur 2: resultaten doorlooptijd

³² Bijlage III

In bovenstaand figuur zijn veel pieken en dalen op te merken met betrekking tot de doorlooptijd van een dossier. Het gemiddeld aantal dagen van de doorlooptijd van een dossier zit op 54,24 dagen. Het dossier is gemiddeld 54 dagen onderweg voordat het terechtkomt bij de afdeling budgetbeheer. Het gemiddelde is met de zwarte lijn in figuur 2 weergegeven. De mediaan van de doorlooptijd is 42 dagen. Dit aantal is gebaseerd op het aantal dagen bij dossiernummer 38, namelijk de helft van 75 dossiers is afgerond 38. Het meest voorkomende aantal dagen is 56, deze wordt ook wel de modus genoemd.

De NVVK richtlijnen geven een termijn van drie maanden aan, dit zijn 91,31 dagen in totaal. Nu blijkt dat de doorlooptijd van de GKB voldoet aan de maximale termijn die de NVVK aanreikt. Er zijn drie dossiers die boven de 91 dagen uitreiken. De reden hiervan is dat de klant niet vroegtijdig de gevraagde gegevens heeft aangeleverd. Er gaat een bepaalde procedure aan vooraf bij het inleveren van de gegevens. Na het aanmeldgesprek wordt naar bepaalde gegevens van de klant gevraagd. Deze moet binnen een week ingeleverd worden. Wanneer deze gegevens niet vroegtijdig zijn aangedragen krijgt de klant een herinneringsbrief met daarin twee weken verlening van de termijn. Ook als deze termijn verstreken is, ontvangt de klant weer een brief met het verzoek de gegevens binnen een week aan te leveren. Als de klant niet tijdig reageert wordt het dossier beëindigd en moet de klant opnieuw de procedure vanaf het begin volgen. De drie dossiers die boven de maximale termijn uitreiken zijn later weer heropend toen de klant de gegevens alsnog aandroeg. Het wachten op informatie van de klant veroorzaakt veel variatie in de doorlooptijd van de dossiers. Er is verband tussen de lengte van de doorlooptijd en de gegevensverzameling van de klanten.³³

Conclusie

De doorlooptijd van de GKB voldoet aan de maximale termijn die de richtlijnen van de NVVK weergeeft. De reden van de variatie in de totaal aantal dagen van de doorlooptijd zit voornamelijk in het wachten op de gegevens van de klant. Bijna iedere klant benut de gehele termijn voor het aandrazen van de gegevens. Hierdoor is het niet mogelijk om het dossier eerder over te dragen aan de afdeling budgetbeheer.

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste gegevens weergegeven:

	Totaal aantal dagen
Gemiddelde	54
Mediaan	42
Modus	56
Maximale termijn NVVK	91

³³ Paragraaf 4.3.3 (wachten)

4.4 Lean Management

Het is van belang om het proces in kaart te brengen en daarbij te bepalen welke activiteiten waarde toevoegen. Hierbij is het noodzakelijk om de processtappen die geen waarde toevoegen op te sporen en te elimineren. In de literatuur van Lean Management worden percentages gekoppeld aan de drie verschillende soort activiteiten.³⁴

Er bestaan drie soorten activiteiten; activiteiten die waarde toevoegen (vaak ongeveer 5%), activiteiten die geen waarde toevoegen, maar wel noodzakelijk zijn (vaak ongeveer 30%), denk hierbij bijvoorbeeld aan testen of wettelijk verplichte wachttijd, en tot slot de niet-waardetoevoegende activiteiten die ook niet noodzakelijk zijn, oftewel verspillingen (vaak ongeveer 65% van de activiteiten). Ongeveer 10% van alles wat we doen, voegt waarde toe vanuit het perspectief van de klant. De rest is verspilling.³⁵

4.4.1. Een viertal verspillingen buiten beschouwing

Bepaalde activiteiten in een proces worden gezien als een verlies. In dit onderzoek zijn bepaalde verliezen in kaart gebracht. Binnen de Lean filosofie staan er acht niet-waardetoevoegende activiteiten centraal. De volgende vier verspillingen zijn buiten beschouwing gelaten in dit onderzoek. De reden hiervoor is kort toegelicht in hoofdstuk 2, de methodologische verantwoording.

Het gaat om de volgende verspillingen:

- Overproductie;
- Transport;
- Fouten;
- Talent.

4.4.2 Verspilling in het werkproces

Onderstaande criteria die voortkomen uit Lean Management zijn onderzocht aan de hand van dossieronderzoek en interviews. Op 1 april 2014 zijn er 1.850 huishoudens in budgetbeheer. In het eerste kwartaal van 2014 zijn 105 dossiers aangemeld van de front office naar de back office. De dossiers van januari t/m maart 2014 zijn geselecteerd om te onderzoeken. Daarvan zijn 30 dossiers buiten beschouwing gehouden, de reden hiervoor is eerder benoemd in paragraaf 4.3. Daarnaast zijn de volgende verspillingen onderzocht middels een interview: wachten, voorraad, controles en overdrachtsmomenten. In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven van de volgende punten:

- Overbewerking;
- Wachten;
- Controles;
- Voorraad.

Overbewerking

Deze vorm van verspilling heeft te maken met meer tijd spenderen aan een dienst dan strikt noodzakelijk is. Deze activiteit voegt voor de klant geen waarde toe aan de dienstverlening. Er kan hierbij gedacht worden aan onnodige informatie verwerken of dubbel werk doen.

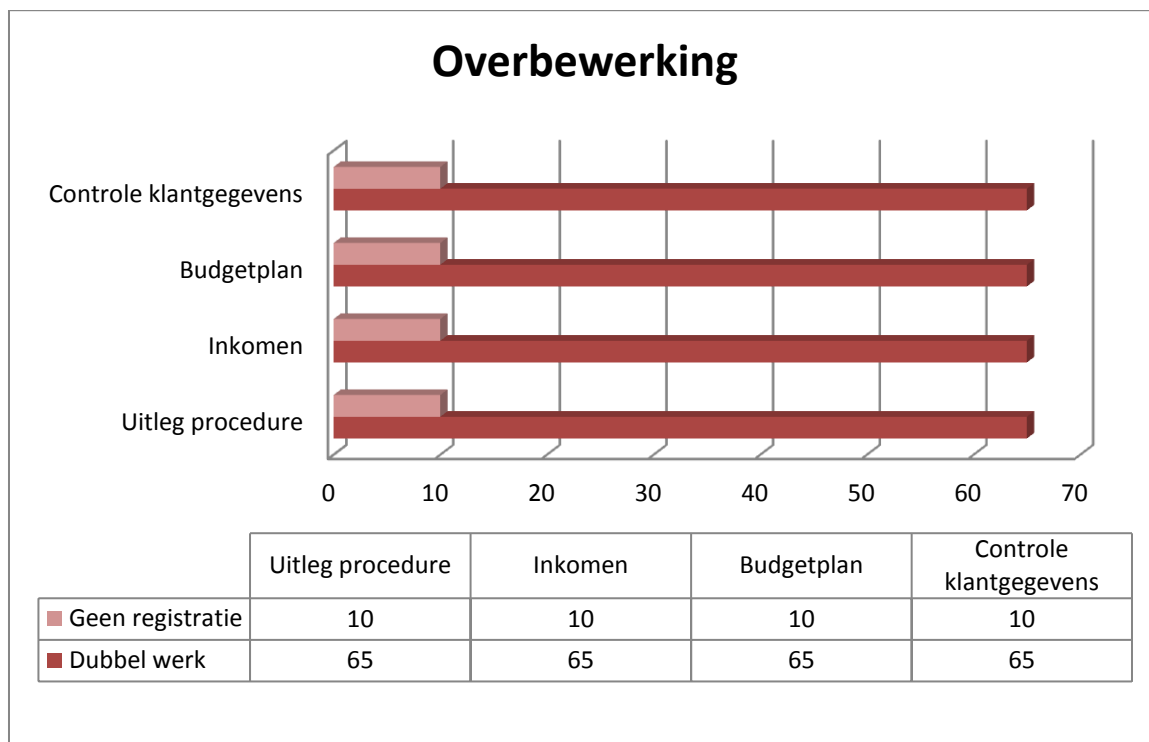
Deze verspilling is door middel van dossieronderzoek onderzocht. Alle klanten hebben een digitaal dossier waar alle informatie in verwerkt wordt vanaf het moment dat de klant zich meldt. In het aanmeldverslag van de front office en het intakeverslag van budgetbeheer is het vermoeden dat er dubbel werk geleverd wordt. Om te kijken of er daadwerkelijk dubbel werk gedaan wordt, zijn er 75 dossiers onderzocht.

³⁴ Lean management bij de overheid, augustus 2008. Interview met Klaas van Asten. P.18

³⁵ To lean or not to lean. Geraadpleegd op 15 april 2014. <http://www.deondernemer.nl> (zoek op verspilling)

Voor dit onderzoek is een instrument gebruikt die in bijlage IV is weergegeven.³⁶ Er is gekeken naar dubbel werk specifiek gericht op de rapportages van de front office en de afdeling budgetbeheer. In de bijlage is te zien dat er een viertal categorieën zijn gemaakt. Dit zijn de volgende: uitleg procedure, inkomen, budgetplan opstellen en controle klantgegevens.

Per dossier is gekeken of er sprake is van een dubbel werk met betrekking tot de eerder genoemde categorieën.



Figuur 3: overbewerking 1

In figuur 3 zijn de resultaten weergegeven van het dossieronderzoek. Opvallend is dat de resultaten per categorie hetzelfde zijn. Dit heeft te maken met de werkwijze van de consultant. Er is een document ontwikkeld met een bepaalde indeling voor de rapportages waarin dezelfde informatie wordt gevraagd. Van de 75 dossiers waren er 10 dossiers waar tot op heden nog geen startgesprek was gerapporteerd. Hierdoor was het niet mogelijk om te kijken of er dubbel werk werd geleverd. Alle 65 dossiers die compleet in het digitale systeem waren verwerkt, hebben 100% gescoord op dubbel werk in elke categorie. Kortom, in alle 65 dossiers waren de vier geselecteerde categorieën aanwezig zowel in het aanmeldverslag van de front office als het startgesprek van budgetbeheer. Dit betekent dat het startgesprek bij budgetbeheer niet noodzakelijk is, gezien deze gegevens al in het aanmeldgesprek zijn verkregen. De inhoud van het startgesprek bestaat hoofdzakelijk uit bovenstaande categorieën. Een consultant van de afdeling budgetbeheer is met de voorbereiding en het gesprek gemiddeld 1.5 uur kwijt. Gezien de hoeveelheid klanten die per kwartaal binnenstromen gaat er een aanzienlijk aantal uren verloren. In het eerste kwartaal van 2014 zijn er 75 dossiers doorgestroomd dat betekent dat 112.5 uren verloren zijn gegaan in deze periode.

Conclusie

Er wordt dubbel werk geleverd op de front office en afdeling budgetbeheer als er gekeken wordt naar de aanmeldgesprekken en de startgesprekken. Van de 75 dossiers waren er 65 dossiers volledig bijgewerkt in het systeem. Bij deze rapportages was te zien dat in alle vier categorieën dubbel werk wordt geleverd. De onderwerpen komen tweemaal aan bod namelijk bij het aanmeldgesprek van de front office en het startgesprek bij budgetbeheer. Dit betekent dat een aanmerkelijk aantal uren verloren gaan.

³⁶ Bijlage IV

4.4.3 Overige verspillingen

De volgende informatie is verkregen via interviews met de teamleider van de front office, de teamleider budgetbeheer en de senior consulent van de afdeling budgetbeheer. De bevroagden zijn geselecteerd voor het interview, omdat deze personen de meeste informatie kunnen verschaffen over de verspillingen van Lean Management. Er is gekozen voor een interview omdat dit de enige manier was om deze informatie te verkrijgen. De gehele vragenlijst is te vinden in bijlage V.³⁷

Het interview is gericht op de volgende verspillingen:

- Wachten;
- Controles;
- Voorraad ;
- Overbewerking.

Wachten

Onder wachten wordt het volgende verstaan: wachten op een collega, wachten op informatie of wachten op antwoorden. Producten, mensen en informatie die staan te wachten, leveren geen waarde op.

Op onderstaande momenten moet gewacht worden:

- Consulent budgetbeheer moet wachten totdat de teamleider budgetbeheer de aanvragen verdeeld.
- Front office consulent wacht iedere ochtend op de klant. De baliemedewerker geeft ver van te voren aan wanneer een klant zich meldt, de gegevens moeten dan nog worden ingevoerd. Door deze werkwijze komt het vaak voor dat een consulent 15/20 minuten moet wachten voordat daadwerkelijk het gesprek kan beginnen.
- Bij de afdeling front office moet veel gewacht worden bij de gegevensverzameling van de klant. De klant heeft bepaalde termijnen voor het inleveren van gegevens. De maximale termijn voor het inleveren van gegevens wordt veelvuldig volledig gebruikt.

Controles

Onderstaande is gericht op controles in een werkproces. De Lean filosofie geeft het volgende aan: hoe meer controles in het werkproces, hoe minder betrouwbaar het werkproces eigenlijk is. Wanneer een proces betrouwbaar zou zijn is een controle niet nodig. Een controle is een niet-waardetoevoegende activiteit voor de klant. Wanneer een controle noodzakelijk is, moet er gekeken worden of de controle niet noodzakelijk gemaakt kan worden.

De volgende controles zijn aanwezig in het werkproces:

- Rapportages van start,voortgang en eindgesprekken worden gecontroleerd op de afdeling budgetbeheer. Deze zijn op het moment nog noodzakelijk. Consulanten zitten niet op hetzelfde niveau. Naast het controleren van de rapportages wordt tevens het besluit genomen. De senior consulent is gemiddeld 1 dag in de week bezig met het uitvoeren van deze taak.
- Klantendossier wordt gecontroleerd bij de front office op volledigheid en correctheid. Deze controle is noodzakelijk, omdat tussen de eerste aanmelding en de gegevensverzameling veel wijzigingen kunnen plaatsvinden in de situatie van de klant.

³⁷ Bijlage V

Voorraad

Ook hebben de bevroagden inzicht gegeven over de voorraad in een werkproces. Met voorraad kan gedacht worden aan ophopingen in digitale postbussen of activiteiten die op een bepaalde dag worden uitgevoerd waardoor de flow uit een proces wordt gehaald. Voorraad als verspilling is het stil laten staan van producten, materialen en informatie.

Voorraad als verspilling is aanwezig op de volgende momenten:

- Zoals al eerder omschreven verdeelt de teamleider van budgetbeheer alle aanmeldingen op de vrijdag. Hierdoor kan het zijn dat aanmeldingen zich opstapelen, voordat ze verdeeld worden.
- Ook is er beperkt ruimte beschikbaar voor startgesprekken. Er is voor specifieke dagen spreekkamerruimte beschikbaar. Hierdoor kan het zijn dat er geen startgesprekken ingepland kunnen worden omdat de spreekkamers bezet zijn. Het gevolg is dat er voorraad ontstaat met startgesprekken.

Overbewerking

Het volgende is gericht op overbewerking in een werkproces. Er kan dan gedacht worden aan dubbel werk of het verwerken van onnodige informatie.

In het werkproces is overbewerking geconstateerd zoals hieronder beschreven:

- In korte tijd zijn er twee gesprekken door twee verschillende consultants met daarbij een overdrachtsmoment.

Conclusie

Er zijn meerdere momenten dat er gewacht moet worden in het werkproces. Bij de afdeling budgetbeheer is het hoofdzakelijk op de klantendossiers te wachten. De teamleider van budgetbeheer verdeelt deze dossiers eens per week aan de consultant die ruimte heeft in de persoonlijke caseload. Bij de front office wachten de consultants veel op gegevens van klanten. Zoals eerder omschreven in paragraaf 4.3 is er verband tussen de doorlooptijd en de gegevensverzameling.

Ook zijn er een aantal controles te ontdekken in het werkproces. Op het moment zijn deze controles nog noodzakelijk. Op de afdeling budgetbeheer worden alle rapportages gecontroleerd. Alle klantendossiers worden door de front office gecontroleerd op volledigheid en correctheid.

Tevens blijkt dat er een aantal voorraden ontstaan binnen het werkproces. Bij de verdeling van de klantendossiers ontstaat een voorraad. Ook ontstaat er voorraad bij de startgesprekken. Dit vanwege de beperkte spreekkamerruimte.

4.5 Bureau Integraal

In de maand maart zijn er 30 dossiers binnengekomen bij de GKB. Deze klanten kregen hulp van schuldsaneringsbedrijf 'Bureau Integraal'. Bureau Integraal is een schuldsaneringsbedrijf dat failliet is verklaard. De gedupeerden konden terecht bij hun eigen gemeente nadat het faillissement was uitgesproken. Deze situatie heeft er toe geleid dat de GKB een vlotte procedure ingang moest zetten, zodat de klant snel geholpen kon worden om afsluitingen te voorkomen.

Bij deze klanten is afgeweken van het reguliere werkproces. Er is gebruik gemaakt van een groepsintake. Hierbij waren alle klanten aanwezig die zich hebben aangemeld. Bij deze groepsintake zijn de algemene zaken besproken en het verdere verloop van de procedure. Daarnaast is direct een vervolgspraak gepland met klant. Bij deze werkwijze is er geen aanmeldgesprek geweest met een consulent van de front office. Om te kijken of deze werkwijze als positief gezien kan worden heb ik een interview gehouden met de consulent die de dossiers op het moment in beheer heeft.³⁸

Het huidige werkproces is vergeleken met de werkwijze van dossiers Bureau Integraal. Deze vergelijking is gemaakt om te kijken of de werkwijze Bureau Integraal als 'Lean' kan worden beschouwd.

Huidige werkwijze versus werkwijze Bureau Integraal:

Huidige werkwijze	Werkwijze Bureau Integraal
Aanmeldgesprek front office	Niet aanwezig
Aanmeldverslag front office	Niet aanwezig
Achtgrond informatie over klant	Niet aanwezig
Inschatten zelfredzaamheid klant	Doordat er geen achtergrond informatie aanwezig was kon de zelfredzaamheid niet worden ingeschat.
Volledig dossier bij overdracht naar afdeling budgetbeheer	Niet aanwezig
Budgetplan vastgesteld	Door een onvolledig dossier was een budgetplan opstellen erg lastig in te schatten.
Bemiddeling crisissituatie	Niet aanwezig
Controle of dossier volledig is	Vaste lasten waren niet in kaart gebracht.
Gehele procedure wordt uitgelegd	Alleen DFD traject uitgelegd.
Aandacht voor belemmering zoals; beslaglegging en/of afsluiting	Niet aanwezig
Door de front office worden de uitgaven bekeken en waarnodig wordt actie ondernomen op bijvoorbeeld: bijdrage aan goede doelen stoppen, auto verkopen, etc.	Niet aanwezig
Wachttijd	Klanten zijn per direct geholpen.
Wachten op uitkering	Binnen een week de uitkering binnen bij de GKB

Conclusie

In de werkwijze van 'Bureau Integraal' is geen gebruik gemaakt van een aanmeldgesprek bij de front office. Hierdoor is er geen informatie aanwezig over de achterliggende problematiek en kan geen inschatting gemaakt worden van de zelfredzaamheid van de klant. Deze informatie kan in een later stadium van de schuldhelpverlening noodzakelijk zijn. Ook bleken de dossiers incompleet te zijn. Hierdoor was het lastig om een budgetplan op te stellen, omdat de gegevens niet volledig waren. Ook kon via de groepsintake een crisissituatie niet worden ingeschat. In het huidige werkproces wordt meer aandacht besteed aan een crisissituatie. Bovendien wordt in de huidige werkwijze door de front office veel aandacht besteed aan belemmeringen en eventuele abonnementen die gestopt moeten worden. Positief aan de werkwijze 'Bureau Integraal' was de snelheid waarmee de klanten geholpen werden en de uitkering van de Sociale Dienst kwam binnen één week binnen bij de GKB. Resumerend aan bovenstaande blijkt dat het huidige werkproces van de GKB als prettiger wordt ervaren ten opzichte van de werkwijze 'Bureau Integraal'.

³⁸ Bijlage VI

5. Analyse

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk is de theorie met de praktijk vergeleken. Per onderwerp is weergegeven welke overeenkomsten en verschillen er zijn tussen de resultaten uit het theorie- en praktijkonderzoek. Er wordt antwoord gegeven op de deelvraag gericht op de analyse. *Welke verschillen en overeenkomsten zijn er tussen de gestelde normen van de wet- en regelgeving, richtlijnen NVVK, de criteria die ontleend zijn aan Lean Management en de uitvoering van het werkproces door de afdeling front office en budgetbeheer?*

In paragraaf 5.2 zal de theorie met de praktijk geconfronteerd worden en vervolgens zal in paragraaf 5.3 de conclusie worden weergegeven.

5.2 Vergelijking theorieonderzoek met praktijkonderzoek

Uit het theoretische onderzoek is gebleken dat een aantal normen voortvloeien uit verschillende bronnen. Er is specifiek gekeken naar de wet- en regelgeving, de richtlijnen van de NVVK en de criteria die voortvloeien uit Lean Management.

5.2.1 Wachtijd

De Wgs is van toepassing op de integrale schuldhelpverlening. In dit onderzoek is specifiek gekeken naar artikel 4 Wgs. In dit artikel staan de normen van de wachttijd en doorlooptijd omschreven, die kenmerken zijn essentieel in het werkproces. Om deze reden is gekeken of de praktijk voldoet aan de gestelde normen. Uit het onderzoek is gebleken dat de termijnen die gesteld worden in de wet- en regelgeving geen of nauwelijks problemen geven.

Resultaat

Om te kijken of de GKB voldoet aan deze termijn is dossieronderzoek gedaan. Hieruit is gebleken dat binnen de GKB de wachttijd korter is dan de voorgeschreven vier weken. Door het open spreekuur kan het grootste gedeelte van de klanten per direct worden geholpen. Wanneer dit niet mogelijk is kan de klant de volgende dag komen voor een eerste gesprek.

Resumerend kan worden geconstateerd dat de GKB voldoet aan de maximale termijn van de wettelijke norm.

5.2.2 Doorlooptijd

In de wetgeving is geen maximale termijn gegeven voor de doorlooptijd. De NVVK heeft daarentegen wel invulling gegeven aan de maximale termijn van de doorlooptijd. Deze termijn bedraagt maximaal drie maanden. De gegevens uit de praktijk geven aan dat de GKB nauwelijks afwijkt van de maximale doorlooptijd van drie maanden.

Resultaat

In artikel 4 lid 3 Wgs staat aangegeven dat het college verplicht is, om inzicht te geven in de doorlooptijd van schuldhelpverlening. De klant moet op de hoogte zijn van de termijn tussen het eerste gesprek en het resultaat. De NVVK heeft een termijn van maximaal drie maanden voor de doorlooptijd. Gebleken is dat de meeste dossiers voldoen aan de maximale termijn. De gemiddelde doorlooptijd van een dossier binnen de GKB is 54 dagen. In het eerste kwartaal van 2014 zijn er drie dossiers die een langere doorlooptijd hebben dan drie maanden. Er kan worden gesteld dat het uitzonderlijk is wanneer het dossier een langere doorlooptijd van drie maanden heeft.

5.2.3 Lean Management

De Lean filosofie geeft aan dat er acht verspillingen zijn die uit een werkproces gehaald moeten worden omdat deze geen waarde toevoegen aan een activiteit. In het praktijkonderzoek zijn vier verspillingen onderzocht.

Overbewerking

Overbewerking is een verspilling die geen waarde toevoegt voor een klant aan een activiteit. Er kan gedacht worden aan dubbel werk in een werkproces.

Resultaat

In de praktijk is gekeken of in het werkproces bij de GKB ook dubbel werk wordt geleverd. Door rapportages te vergelijken van het aanmeldgesprek van de front office en het startgesprek bij budgetbeheer is gekeken naar dubbel werk. Naar de werkzaamheden rond de volgende onderwerpen is specifiek gekeken:

- Uitleg procedure;
- Inkomen;
- Budgetplan opstellen;
- Controle klantgegevens.

De werkzaamheden rond deze onderwerpen kwamen in 65 van de 75 dossiers dubbel voor. Er kan worden geconstateerd dat er veel dubbel werk wordt verricht tussen het aanmeldgesprek van de front office en het startgesprek van budgetbeheer. De onderwerpen komen tweemaal aan bod, namelijk bij het aanmeldgesprek van de front office en het startgesprek bij budgetbeheer. Beide gesprekken hebben de duur van ongeveer 3 uren in totaal inclusief de voorbereiding van het gesprek. Dit houdt in dat per klant 1.5 uur tijd verloren gaat, omdat deze gegevens al zijn verkregen. Dit zijn een aanzienlijk aantal uren gezien de hoeveelheid klanten die doorstroomt van de front office naar de afdeling budgetbeheer. Het gaat om een verspilling van rond de 112.5 uur per kwartaal. Het zou in financieel opzicht en in tijdsbesparing positief zijn om deze verspilling te elimineren.

Wachten

Het volgende is gericht op het wachten in een werkproces. Producten, mensen en informatie die staan te wachten, leveren geen waarde op. Uit het afnemen van interviews is gebleken dat er meerdere wachtmomenten in het werkproces ontstaan.

Resultaat

Uit praktijkonderzoek is gebleken dat in het werkproces gewacht moet worden door bepaalde factoren. Hoofdzakelijk wordt er gewacht op de gegevens van klanten. Hierdoor kan een consulent niet productief bezig zijn met de hulpvraag van de klant en daarom wordt dit gezien als verspilling. Tevens is door het handelen van de baliemedewerkers een onhandige werkwijze ontstaan bij het aanmeldgesprek. De consulent wordt 15 tot 20 minuten voor het gesprek gewaarschuwd dat de klant aanwezig is. Vervolgens worden allerlei gegevens van de klant opgevraagd waardoor de consulent in deze tijd niet productief bezig is. Door deze werkwijze wordt veel tijd verspild van de consulent. Uit de resultaten van de wachttijd, zoals omschreven in paragraaf 4.2, blijkt dat er gemiddeld vijf gesprekken per dag plaatsvinden. Dit betekent dat er per dag 1.25 uur verspild wordt aan wachten tot het gesprek kan plaatsvinden. Het elimineren van deze verspilling zorgt voor een grote tijdsbesparing.

Controles

Via interviews is tevens gekeken naar de hoeveelheid controles in een werkproces. De Lean filosofie geeft namelijk het volgende aan: hoe meer controles in het werkproces, des te minder betrouwbaar het werkproces eigenlijk is. Wanneer een proces betrouwbaar zou zijn, is een controle niet nodig. Noodzakelijke controles moeten omgezet worden naar niet noodzakelijke controles, zodat de controle volledig geëlimineerd kan worden.

Resultaat

Op het moment worden veel controles als noodzakelijk bevonden. De controles worden in het huidige werkproces als noodzakelijk bevonden, omdat niet iedere consulent op hetzelfde niveau werkzaam is. De senior consulent van de afdeling voert veel controle uit op het nakijken van de rapportages. Deze taak kost gemiddeld 1 dag in de week. Hierbij moet rekening worden gehouden dat de senior consulent tevens verantwoordelijk is voor het maken van besluiten.

Als deze controles niet noodzakelijk worden gemaakt in het werkproces kan dit zorgen voor; tijdsbesparing, kwaliteit, hoger niveau van de medewerkers en een financiële besparing.

Voorraad

Daarnaast kan voorraad worden beschouwd als een verspilling volgens de Lean filosofie. Met voorraad kan gedacht worden aan ophopingen in digitale postbussen of activiteiten die op een bepaalde dag worden uitgevoerd, waardoor de flow uit een proces wordt gehaald. Voorraad als verspilling is het stil laten staan van producten, materialen en informatie.

Resultaat

Uit de interviews is gebleken dat bepaalde taken gebonden zijn aan specifieke dagen. Dit zorgt voor voorraad en een langere doorlooptijd van een dossier. Bij de verdeling van dossiers is het van belang om de taak adequaat af te handelen. Deze taak kan door bepaalde omstandigheden een aantal weken worden doorgeschoven, waardoor de flow uit het werkproces wordt gehaald. Deze voorraad levert in het verdere werkproces vertraging op.

5.3 Tot slot

Opvallend is dat de GKB voldoet aan de normen uit de wet –en regelgeving en de richtlijnen van de NVVK en dat vooral winst te behalen valt uit de verspillingen waar Lean Management de aandacht op vestigt.

6. Conclusie

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de conclusie gegeven die voortvloeit uit het theorieonderzoek, het praktijkonderzoek en de analyse. In dit onderdeel wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag:

Centrale onderzoeksvraag

In hoeverre voldoet het werkproces van instroom tot uitstroom van de cliënt, uitgevoerd door de afdeling front office en budgetbeheer van de Groningse Kredietbank, aan de normen van de wet- en regelgeving, richtlijnen NVVK en de criteria die ontleend zijn aan Lean Management?

6.2 Conclusie

Het huidige werkproces binnen de GKB voldoet aan de normen die voortkomen uit de wet- en regelgeving van de Wgs specifiek gericht op de wachttijd. Ook voldoet de gemiddelde doorlooptijd binnen de GKB aan de richtlijnen die de NVVK bepaalt.

Als er gekeken wordt naar de bedrijfskundige kant van de werkzaamheden heeft Lean Management geleerd dat zich een aantal verspillingen voordoen op het gebied van: overbewerking, wachten, controles en voorraad. Voor de GKB valt vooral winst te behalen die betrekking hebben op de bedrijfskundige kant van deze werkzaamheden.

7. Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek zijn een aantal aanbevelingen opgenomen ter verbetering van het huidige werkproces binnen de GKB.

Algemene aanbevelingen:

- Mogelijk kan aandacht worden geschonken aan de communicatie tussen de afdeling front office en de afdeling budgetbeheer. Dit kan ervoor zorgen dat collega's onderling beter weten welk takenpakket ze hebben. Bovendien kan opheldering van ieders takenpakket ervoor zorgen dat er geen dubbel werk meer geleverd wordt;
- Een mogelijke optie is om de consultants van de afdeling front office en de afdeling budgetbeheer als allround consultants in te zetten. Als een allround consultant wordt ingezet, zal deze verantwoordelijk zijn voor de aanmelding in combinatie met het uitvoeren van budgetbeheer. Bij deze werkwijze heeft de klant één contactpersoon bij het schuldhulpverleningstraject. Deze optie kan ervoor zorgen dat de afspraken die gemaakt worden met de klant beter worden nagekomen, omdat er sprake is van één contactpersoon.

Aanbevelingen omtrent wachten:

- Mogelijk kan aandacht worden geschonken aan de gegevensverzameling van de klant. Uit de resultaten blijkt dat veel gewacht moet worden op de gegevens van de klant. Een optie is om de klant eerst zijn gegevens te laten inleveren, voordat een inschrijving zal plaatsvinden voor schuldhulpverlening. Wellicht een voorstel omtrent de gegevensverzameling van de klant kan zijn dat de werkwijze gedigitaliseerd wordt. Bij deze werkwijze is de klant in de mogelijkheid om digitaal gegevens aan te leveren. Aan de hand daarvan kan de GKB besluiten tot inschrijving voor schuldhulpverlening.
- Bovendien is het aan te raden om te kijken naar de huidige werkwijze bij de aanmelding van de klant. Op het moment wordt de consultant geattendeerd op een aanmeldgesprek terwijl de gegevens van de klant nog niet zijn ingevoerd. Hierdoor gaat tijd verloren van een consultant. Een alternatief is om eerst alle gegevens in het systeem te verwerken en de consultant pas op het aanmeldgesprek te wijzen wanneer de klant startklaar is.
- Eventueel kan er aandacht worden besteed aan de communicatie tussen de GKB en externe organisaties. Door de inzet van hulpverlenende instanties bij de gegevensverzameling van de klant kan dit zorgen voor een snellere doorlooptijd. Deze aanpassing in de werkwijze kan ervoor zorgen dat de klant niet de maximale termijn gebruikt voor het aanleveren van de gegevens.

Aanbevelingen omtrent controles:

- Mogelijkerwijs is het van belang om toevoegingen door te voeren bij het aannamebeleid. Aangegeven wordt dat het niveau van consultants, een controle op hun werkzaamheden noodzakelijk maakt. Een optie is om kritisch te kijken naar het niveau van consultants.
- Misschien is het van belang dat medewerkers hun eigen niveau kunnen vergroten. Door scholing en trainingen aan te bieden wordt de kennis vergroot en blijven medewerkers op de hoogte van actualiteit.
- Het is aan te bevelen om te kijken of consultants de gewenste kwaliteit leveren. Het kan wenselijk zijn om de consultant te wijzen op de kwaliteit van de geleverde werkzaamheden in een beoordelingsgesprek. Bij een negatieve beoordeling kan gewezen worden op bepaalde consequenties.

Aanbevelingen omtrent voorraad:

- Er valt te overwegen om iedere dag dossiers te verdelen onder consultants van de afdeling budgetbeheer. Het gaat hierbij om de dossiers die door de front office worden aangemeld voor budgetbeheer.

Aanbevelingen omtrent overbewerking:

- Het is aan te bevelen dat het aanmeldgesprek van de front office samengevoegd wordt met het startgesprek van budgetbeheer. Door het voeren van één gesprek kan dit zorgen voor tijdsbesparing en bovendien wordt geen dubbel werk uitgevoerd.

8. Lijst van veel voorkomende afkortingen en begrippen

8.1 Wetgeving

- Awb: Algemene wet bestuursrecht
- Wgs: Wet gemeentelijke schuldhulpverlening

8.2 Overige

- Budgetbeheer: het overnemen van financiën waarbij het inkomen binnenkomt bij de GKB. De GKB betaalt van het inkomen de vaste lasten zoals: huur, gas, elektra en ziektekosten. De klant ontvangt wekelijks of maandelijks geld op eigen rekening om van te leven.
- Wachtijd: het maximaal aantal weken dat de gemeente nastreeft om het eerste gesprek, waarin de hulpvraag wordt vastgesteld te voeren met een persoon die zich tot het college heeft gewend voor schuldhulpverlening.
- Crisissituatie: een bedreigende situatie zoals bedoeld in artikel 4 lid 2 Wgs. Onder een bedreigende situatie wordt verstaan gedwongen woningontuiming, beëindiging van de levering van gas, elektra of water of opzegging dan wel ontbinding van de zorgverzekering.
- Doorlooptijd: onder doorlooptijd verstaan we het aantal weken dat verstrijkt tussen het moment dat de hulpverlening start en het resultaat (het opstarten van een schuldregeling, betalingsregeling, herfinanciering, weigering van een of meer crediteuren om mee te werken aan een voorstel, uitval van de schuldenaar of een adviesgesprek op basis waarvan de schuldenaar de situatie zelf kan oplossen).
- Integrale schuldhulpverlening: is het actief ondersteunen van een inwoner bij het vinden van een oplossing voor zijn/haar financiële problemen, maar ook bij het vinden van een oplossing voor de eventuele oorzaken hiervan of voor omstandigheden die verhinderen dat de financiële problemen kunnen worden opgelost. Integrale schuldhulpverlening houdt daarnaast in dat zoveel mogelijk voorkomen wordt dat problematische schulden ontstaan.
- GKB: Groningse Kredietbank.
- MvT: Memorie van Toelichting
- NVVK: Nederlandse Vereniging voor Volkskrediet

9. Bronnenlijst: literatuur- en jurisprudentielijst

9.1 Literatuurlijst

- **J.Brinkman 2008**
J. Brinkman, Beroep op onderzoek, Groningen: Wolters Noordhoff 2008.
- **F. Ballé & M. Ballé 2006**
Freddy Ballé & Michael Ballé, De Goudmijn, een roman over een lean-transformatie. Uitgegeven door het Lean Management Instituut in 2006.
- **P. Dennis 2006**
Pascal Dennis, Getting the Right Things Done, een praktische handleiding voor planning en uitvoering. Uitgegeven in december 2006
- **Lean Enterprise Institute 2009**
Samengesteld door het Lean Enterprise Institute, Lean Lexicon, een visueel woordenboek voor Lean Denkers, vierde editie van februari 2009.
- **Lunenburg, mr. H. Nacinovic 2012**
Ingeborg Lunenburg, mr. Hans Nacinovic, PS-special- Wet gemeentelijke schuldhulpverlening, versie 4, 2012.
- **N. Verhoeven 2011**
N. Verhoeven, Definitie halfgestructureerde interview. Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs, Boom Lemma uitgevers, 4e herziende druk, 2011
- **B. Teeuwen 2012**
Bert Teeuwen, Lean voor de overheid. Streven naar perfectie in overheidsorganisaties, 1^e druk 2012.

9.2 Wet – en regelgeving

- Leidraad Wet gemeentelijke schuldhulpverlening NVVK, versie 2.0 mei 2012.
- Wet gemeentelijke schuldhulpverlening, artikel 4. Wetgeving van 9 februari 2012.

9.3 Internet

- Groningse Kredietbank, algemene informatie. Geraadpleegd op 22 januari 2014, [http://gemeente.groningen.nl/gkb\(zoek op Groningse kredietbank\)](http://gemeente.groningen.nl/gkb(zoek op Groningse kredietbank))
- Lean Management voor gemeenten, Verbetering van dienstverlening en minder kosten. Ernst & Young. Geraadpleegd op 04 februari 2014, [http://www.ey.com \(zoek op lean voor gemeenten\)](http://www.ey.com (zoek op lean voor gemeenten))
- Lean bij gemeenten, Procesmanagement informatie voor gemeenten. Geraadpleegd op 04 februari 2014, [http://www.gemeente-processen.nl/lean \(zoek op Lean voor gemeenten\)](http://www.gemeente-processen.nl/lean (zoek op Lean voor gemeenten))
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Geraadpleegd op 13 maart 2014, [http://www.gemeenteloket.minszw.nl \(zoek op brief J. Klijnsma\)](http://www.gemeenteloket.minszw.nl (zoek op brief J. Klijnsma))
- Lean bij gemeenten, Procesmanagement informatie voor gemeenten. Geraadpleegd op 04 februari 2014, [http://www.gemeente-processen.nl/lean \(zoek op Lean\)](http://www.gemeente-processen.nl/lean (zoek op Lean))
- Lean Management voor gemeenten, Verbetering van dienstverlening en minder kosten. Ernst & Young. Geraadpleegd op 04 februari 2014, [http://www.ey.com \(zoek op Lean management\)](http://www.ey.com (zoek op Lean management))
- Wet gemeentelijke schuldhulpverlening. Geraadpleegd op 19 februari 2014, [http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel \(zoek op samenvatting wetsvoorstel\)](http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel (zoek op samenvatting wetsvoorstel))
- Processchema schuldhulpverlening nieuwe stijl NVVK. Geraadpleegd op 3 april 2014, [http://www.nvbk.eu \(zoek op processchema\)](http://www.nvbk.eu (zoek op processchema))
- Groningse Kredietbank, algemene informatie. Geraadpleegd op 22 januari 2014, <http://gemeente.groningen.nl/gkb>
- Wat is Lean? Technisch werken. Geraadpleegd op 20 maart 2014. [http://www.techniswerken.nl \(zoek op lean management\)](http://www.techniswerken.nl (zoek op lean management))
- Acht vormen van waste, Lean Management. Geraadpleegd op 3 april 2014. [http://www.zakelijkfonu.nl.\(zoek op verspilling\)](http://www.zakelijkfonu.nl.(zoek op verspilling))

- To lean or not to lean. Geraadpleegd op 15 april 2014. <http://www.deondernemer.nl> (zoek op verspilling)

9.4 Kamerstukken

- Kamerstuk II 2009/10, 32 291, nr. 3, (MvT).
- Kamerstuk II, 2009/10, 32 291, nr. 3, p. 22
- Kamerstuk II, 2009/10, 32 291, nr. 3, p. 14
- Kamerstuk II, 2009/10, 32 291, nr. 6, p. 24

9.5 Onderzoek

- **Hiemstra en De Vries 2008**
Hiemstra en De Vries 2008, Schulden? De gemeente helpt! Naar effectieve gemeentelijke schuldhulpverlening. Utrecht, juli 2008.
- **N. Jungmann (2002)**
N. Jungmann (2002), Niet alle uitvallers zijn afvallers, een onderzoek naar uitval in de integrale schuldhulpverlening. Project Integrale Schuldhulpverlening, Utrecht 2002.

9.6 Overige geraadpleegde stukken:

- Bankreglement Groningse Kredietbank 2011
- Interview: Lean management bij de overheid, augustus 2008. Klaas van Asten.
- Plan integrale schuldhulpverlening gemeente Groningen 2012-2015

10. Bijlagen

Bijlage I :	Onderzoeksmodel
Bijlage II:	Registratie formulier wachttijd
Bijlage III:	Registratie formulier doorlooptijd
Bijlage IV:	Registratie formulier dubbel werk
Bijlage V:	Interview teamleiders en senior consulent budgetbeheer
Bijlage VI:	Interview consulent budgetbeheer

Bijlage I (onderzoeksmodel)

Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen de normen die voortkomen uit artikel 4 Wgs, beleidsregels NVVK, criteria van Lean Management en het huidige werkproces.

Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan de opdrachtgever van de GKB. Deze aanbevelingen kunnen leiden tot verbetering van het werkproces.
Door het analyseren van het werkproces kan dit op termijn zorgen voor een verbetering van de dienstverlening en zorgen voor kostenbesparing. Dit onderzoek zal inzicht geven in de overeenkomsten en verschillen tussen de gestelde normen van de wet- en regelgeving, richtlijnen NVVK en de criteria die ontleend zijn aan Lean Management en het huidige werkproces binnen de GKB.

Naar aanleiding van de doelstelling luidt de centrale onderzoeksvraag:

In hoeverre voldoet het werkproces van instroom tot uitstroom van de cliënt uitgevoerd door de afdeling frontoffice en budgetbeheer van de Groningse Kredietbank aan de normen van de wet- en regelgeving, richtlijnen van de NVVK en de criteria die ontleend zijn aan Lean Management?

Deelvraag gericht op de theoretische bronnen:

Welke normen voor het werkproces van de GKB zijn te ontleen aan de principes van de wet- en regelgeving, richtlijnen van de NVVK en Lean Management?

Deelvraag gericht op de praktijk:

Hoe kenmerkt zich een werkproces van instroom tot uitstroom van de afdeling frontoffice en budgetbeheer gelet op de normen die ontleend zijn aan de wet- en regelgeving, richtlijnen van de NVVK en Lean Management?

Deelvraag gericht op de analyse:

Welke verschillen en overeenkomsten zijn er tussen de gestelde normen van de wet- en regelgeving, richtlijnen NVVK en de criteria die ontleend zijn aan Lean Management en de uitvoering van het werkproces door de afdeling frontoffice en budgetbeheer?

Wet- en regelgeving

Literatuur

Interne stukken

Digitale dossiers van de cliënt (afdeling budgetbeheer)

Normen van de wet-en regelgeving, richtlijnen NVVK en de criteria die ontleend zijn aan Lean Management.

Digitale dossiers van de client (afdeling budgetbeheer)

Resultaten

Conclusies

Aanbeveling

Resultaten

Bijlage II (wachttijd klant)

Met dit formulier wordt gekeken of de wachttijd van de Groningse Kredietbank aan de normen voldoet van de wettelijke termijn. In artikel 4 lid 1 Wet gemeentelijke schuldhulpverlening is aangegeven dat het eerste gesprek binnen vier weken moet plaatsvinden. Wanneer sprake is van een crisissituatie zal de wachttijd maximaal drie dagen mogen bedragen.

Datum	Totaal aantal klanten	Klanten die niet direct op gesprek konden	Reden	Datum wanneer de klant wel geholpen is
Dinsdag 15 april 2014				
Woensdag 16 april 2014				
Donderdag 17 april 2014				
Vrijdag 18 april 2014	GOEDE VRIJDAG	GOEDE VRIJDAG	GOEDE VRIJDAG	GOEDE VRIJDAG
Maandag 21 april 2014	TWEEDE PAASDAG	TWEEDE PAASDAG	TWEEDE PAASDAG	TWEEDE PAASDAG
Dinsdag 22 april 2014				
Woensdag 23 april 2014				
Donderdag 24 april 2014				
Vrijdag 25 april 2014				
Maandag 28 april 2014				
Dinsdag 29 april 2014				

Uitleg formulier:

Bij de eerste kolom zal het totaal aantal klanten dat zich op een dag meld geturfd worden. In de tweede kolom zijn het aantal klanten geturfd die niet op dezelfde dag op gesprek kunnen bij een front office medewerker. In de kolom daarnaast kan de reden daarvoor omschreven worden. In de allerlaatste kolom kan de datum worden genoteerd wanneer de klant wel geholpen is

Bijlage III (doorlooptijd)

In de eerste kolom is de datum genoteerd van de aanmelding bij de front office. De datum van het startgesprek op de afdeling budgetbeheer is in kolom twee genoteerd. Het verschil tussen deze twee datums is de doorlooptijd van het dossier.

	Datum: aanmeldgesprek front office	Datum: startgesprek budgetbeheer	Totaal aantal dagen
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			

43			
44			
45			
46			
47			
48			
49			
50			
51			
52			
53			
54			
55			
56			
57			
58			
59			
60			
61			
62			
63			
64			
65			
66			
67			
68			
69			
70			
71			
72			
73			
74			
75			

Bijlage IV (dubbel werk)

In onderstaand registratieformulier is per dossier waargenomen of deze specifieke werkzaamheden gerapporteerd waren in het aanmeldverslag van de front office en de startrapportage van de afdeling budgetbeheer.

Dossiers	Uitleg procedure	Inkomen	Inventarisatie vaste lasten	Controle klantgegevens
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				
41				
42				
43				

44				
45				
46				
47				
48				
49				
50				
51				
52				
53				
54				
55				
56				
57				
58				
59				
60				
61				
62				
63				
64				
65				
66				
67				
68				
69				
70				
71				
72				
73				
74				
75				

Bijlage V (interviewvragen teamleiders en senior consulent)

Deelvraag gericht op de praktijk:

Hoe kenmerkt zich een werkproces van instroom tot uitstroom van de afdeling front office en budgetbeheer gelet op de normen die ontleent zijn aan wet- en regelgeving, richtlijnen van de NVVK en Lean Management?

Algemeen

- Welke functie heb je binnen de GKB?
- Wat is je mening over de invulling van het huidige werkproces binnen de GKB?

De volgende vragen zijn gericht op het wachten in een werkproces. Het gaat hierbij om het volgende: wachten op een collega, wachten op informatie of wachten op antwoorden.

Wachten

- Wanneer moeten medewerkers in het werkproces wachten op een collega?
- Wanneer moeten medewerkers wachten op informatie (klant, organisatie)?
- Wanneer moeten medewerkers wachten op antwoorden?
- Op welke manier kunnen deze wachtmomenten geminimaliseerd worden?
- Op welke momenten in het werkproces worden controles uitgevoerd (vb. fiatteringen, plan van aanpak, rapportages)?
- Hoeveel controles zijn er in het werkproces aanwezig waardoor medewerkers moeten wachten met het voltooien van een activiteit?
- Welke controles zijn noodzakelijk?
- Wat kan er gedaan worden om deze controle niet noodzakelijk te maken? (*controle hangt samen met betrouwbaarheid, hoe meer controles er zijn hoe minder betrouwbaar het proces is*).
- Dus, hoe kan het werkproces meer betrouwbaar worden?

De volgende vragen zijn gericht op de voorraad in een werkproces. Met voorraad kan gedacht worden aan ophopingen in digitale postbussen of activiteiten die op een bepaalde dag worden uitgevoerd waardoor de flow uit een proces wordt gehaald.

Voorraad

- Welke digitale postbussen creëren voorraad?
- Hoe zou deze voorraad beperkt kunnen worden?
- Welke activiteiten voer je op een bepaalde geplande dag uit?
- Waarom wordt deze activiteit op een bepaald geplande dag uitgevoerd?
- Is het mogelijk om deze activiteit direct uit te voeren?

De volgende vragen zijn gericht op overbewerking in een werkproces. Er kan dan gedacht worden aan dubbel werk of het verwerken van onnodige informatie.

Overbewerking

- Ervaar je dat er bepaalde activiteiten door front office en budgetbeheer dubbel worden uitgevoerd? Zo ja, op welke momenten ervaar je dat er dubbel werk wordt geleverd tussen front office en budgetbeheer?
- Welke onnodige informatie wordt verwerkt in het werkproces?

Tot slot het toekomstbeeld met betrekking tot het werkproces

Toekomst

- Welke veranderingen zouden er volgens jou moeten komen omtrent het werkproces zodat eventuele problemen/knelpunten niet meer aanwezig zullen zijn?
- Wat is volgens jou de ideale situatie wanneer je kijkt naar het werkproces?

Bijlage VI (interviewvragen consulent budgetbeheer)

Deelvraag gericht op de praktijk:

Hoe kenmerkt zich een werkproces van instroom tot uitstroom van de afdeling front office en budgetbeheer gelet op de normen die ontleent zijn aan wet- en regelgeving, richtlijnen van de NVVK en Lean Management?

Algemeen

- Welke functie heb je binnen de GKB?
- Wat is je mening over de invulling van het huidige werkproces binnen de GKB?

Onderstaande vragen zijn gericht op de reguliere werkwijze en de werkwijze die gebruikt is bij de dossiers van Bureau Integraal

- Op welke punten wijkt de reguliere werkwijze af van de werkwijze die is gebruikt bij de dossiers van Bureau Integraal?
- Wat zijn de positieve punten van de werkwijze die is gebruikt bij Bureau Integraal?
- Wat zijn de negatieve punten van de werkwijze die is gebruikt bij Bureau Integraal?

De volgende vragen zijn gericht op overbewerking in een werkproces. Er kan dan gedacht worden aan dubbel werk of het verwerken van onnodige informatie.

Overbewerking

- Ervaar je dat er bepaalde activiteiten door front office en budgetbeheer dubbel worden uitgevoerd? Zo ja, op welke momenten ervaar je dat er dubbel werk wordt geleverd tussen front office en budgetbeheer?
- Welke onnodige informatie wordt verwerkt in het werkproces?

Tot slot het toekomstbeeld met betrekking tot het werkproces

Toekomst

- Welke veranderingen zouden er volgens jou moeten komen omtrent het werkproces zodat eventuele problemen/knelpunten niet meer aanwezig zullen zijn?
- Wat is volgens jou de ideale situatie wanneer je kijkt naar het werkproces?