

INFORMATIEMANAGEMENT

Bachelor scriptie: van data naar informatie in het sociaal domein



Versie 1

Auteur: Dennis van Burg
Studentnummer: 2107156
Opleiding: Bedrijfseconomie

Auteur: Robin Huijskens
Studentnummer: 2088747
Opleiding: Bedrijfskunde

Onderwijsinstelling: Avans University of Applied Sciences

Datum: 07-06-2018

Eerste begeleider: Dhr. Lennard Terpsma
Tweede begeleider: Mw. Rian Dirken

Colofon

Organisatie:	ABG-organisatie
Adres:	Willibrordplein 1 5131 AV, Alphen
Telefoon:	013 50 86 666
Contactpersoon:	Dhr. René de Rooij
Telefoon:	06 20 89 54 51
Email:	Renederooij@abg.nl
Contactpersoon:	Mw. Lenneke Hendriks
Telefoon:	06 20 89 54 51
Email:	Lennekehendriks@abg.nl
Organisatie:	Van Dam en Oosterbaan B.V.
Adres:	Papendorpseweg 99 3528 BJ, Utrecht
Contactpersoon:	Dhr. Ernstjan Van Dam
Telefoon:	06 29 57 45 36
Email:	Ernstjan@vandamoosterbaan.nl
Onderwijsinstelling:	Avans University of Applied Sciences
Academie:	AAFM
Adres:	Hogeschoollaan 1, 4818 CR, Breda
Telefoon:	088 525 75 00
Docentbegeleider:	Dhr. Lennard Terpsma
Telefoon:	06 14 39 33 03
Email:	Lm.terpsma@avans.nl
Docentbegeleider:	Mw. Rian Dirken
Telefoon:	06 10 25 81 94
Email:	Acm.dirken@avans.nl
Auteurs:	
Dennis van Burg	2107156
Adres:	Ginnekenweg 57a, 4818JB, Breda
Telefoon:	06 36 27 70 72
Email:	dc.vanburg@avans.nl
Robin Huijskens	2088747
Adres:	Kasteelplein 41, 4811XC, Breda
Telefoon:	06 21 58 53 23
Email:	aahuijsk@avans.nl
Versie:	1
Plaats:	Breda
Datum:	07-06-2018

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport geschreven door Dennis van Burg en Robin Huijskens, vierdejaarsstudenten van de AAFM van Avans Hogeschool te Breda. Dit rapport is bestemd voor team sociaal domein van de ABG-organisatie, Van Dam en Oosterbaan B.V. en voor onze docentbegeleiders vanuit Avans Hogeschool, Lennard Terpsma en Rian Dirken.

We hebben contact gelegd met Van Dam & Oosterbaan B.V. Hier is het afstuderen ter sprake gekomen. Van Dam & Oosterbaan heeft een groot netwerk dat ingezet kon worden voor het vinden van een afstudeeropdracht. Van Dam & Oosterbaan en de gemeente Gilze en Rijen kennen elkaar vanuit eerder uitgevoerde opdrachten. Zo is in combinatie met alle betrokken partijen deze samenwerking tot stand gekomen. Wij zijn in dienst bij Van Dam & Oosterbaan en voeren de opdracht uit voor de gemeente Gilze en Rijen. Binnen de gemeente Gilze en Rijen richt dit adviesrapport zich op het sociaal domein omdat het initiatief voor dit onderzoek komt van medewerkers uit het sociaal domein. Het sociaal domein is een verzamelnaam voor de werkzaamheden die de gemeente verricht rondom werk, participatie en zelfredzaamheid, zorg en jeugd.

Het adviesrapport is gerealiseerd met behulp van meerdere personen. Onze dank gaat allereerst uit naar de contactpersonen van de gemeente Gilze en Rijen, René van Rooij, Lenneke Hendriks, Yvette Smeets en Maarten van Drongelen voor de openheid, betrokkenheid en tijd. De andere medewerkers van het sociaal domein voor de fijne samenwerking en de openheid bij het beantwoorden van de interviewvragen en verdere medewerking. Ernstjan Van Dam voor de begeleiding vanuit Van Dam & Oosterbaan B.V. tijdens ons onderzoek. Lennard Terpsma en Rian Dirken voor de begeleiding en ondersteuning vanuit Avans Hogeschool en voor de bereidheid om mee te denken over complexe vraagstukken.

Samenvatting

Om beleid te kunnen maken en bewaken is informatie nodig in het sociaal domein, leefgebied armoede en schulden. Om de juiste informatie inzichtelijk te krijgen is een gestructureerd informatieverzorgingsproces nodig. Op dit moment is er nog geen gestructureerd en gecontroleerd informatieverzorgingsproces. Dit leidde tot de centrale vraag: 'Hoe kan de informatieverzorging worden verbeterd, zodat er effectiever beleids- en uitvoeringsvraagstukken gemaakt en bewaakt kunnen worden voor armoede en schulden binnen het sociaal domein bij de gemeente Gilze en Rijen'.

De centrale vraag is beantwoord door middel van desk- en fieldresearch. De deskresearch is gericht op de literatuur over het informatieverzorgingsproces en de inrichting ervan (Business Intelligence), maar ook zijn er onderzoeken bestudeerd die iets zeggen over de bestrijding van armoede en het reduceren van schulden. Het fieldresearch was gericht op het informatieverzorgingsproces en hoe dit in de praktijk er uit moet gaan te zien. Dit is onderzocht aan de hand van de structuur van het Tienstappenplan van Kempen en Keizer.

De literatuur laat zien dat informatiemanagement het managen van informatie is. Dit wordt ingericht door middel van het informatieverzorgingsproces. Dit proces begint met het in kaart brengen van de informatiebehoefte, vervolgens worden de gegevens die hier antwoord op geven verzameld en verwerkt. En tot slot wordt de informatie weergegeven. De informatiebehoefte wordt bepaald door de functie van de eindgebruikers.

In de huidige situatie wordt de informatie gepresenteerd op de manier waarop het is geregistreerd. De processtappen die uit de literatuur komen worden niet doorlopen. In de gewenste situatie is dit een geautomatiseerd, gestructureerd en controleerbaar proces, dit proces voorziet continu in de informatiebehoefte van de eindgebruiker. Business Intelligence (BI) moet hiervoor in het informatieverzorgingsproces worden gebruikt. Een deel van de informatiebehoefte bestaat uit geformuleerde KPI's om het beleid te bewaken.

Om de inrichting van het gewenste informatieverzorgingsproces zo goed mogelijk te laten slagen, zijn aanbevelingen gedaan. Zo zijn een aantal belangrijke duurzame aanbevelingen:

- Voor het verzamelen en vastleggen van gegevens moet gebruik worden gemaakt van een automatische ETL.
- Het verwerken van gegevens moet worden gedaan met data science algoritmes in R-software. PowerBI verstrekt de informatie aan de eindgebruikers.
- Om de kwaliteit van dit informatiesysteem te waarborgen moeten productowners worden aangesteld, deze meten periodiek of het systeem aansluit op de (veranderende) informatiebehoefte.

Er zijn een aantal aanbevelingen reeds een keer doorlopen en geïmplementeerd. Verder zal het informatiesysteem op de korte termijn handmatig moeten worden onderhouden en op de langere termijn zal het een geautomatiseerd proces worden.

Inhoudsopgave

COLOFON	3
VOORWOORD	4
SAMENVATTING.....	5
FIGUREN- EN TABELLENLIJST	8
FIGURENLIJST	8
TABELLENLIJST.....	9
BEGRIPPENLIJST/DEFINITIES.....	10
SYSTEEM- EN SOFTWARELIJST	13
SYSTEMEN.....	13
SOFTWARE	13
1. INLEIDING.....	14
2. BELANG VAN PREVENTIEF ARMOEDE EN SCHULDEN BESTRIJDEN MET BUSINESS INTELLIGENCE	15
3. ORGANISATIEOMSCHRIJVING.....	16
4. VAN PROBLEEM NAAR OPDRACHT	17
5. THEORETISCH KADER.....	18
5.1 BELANGRIJKSTE BEGRIPPEN	18
5.2 LITERATUURSTUDIE OVER HET BESTRIJDEN VAN ARMOEDE EN SCHULDEN	19
5.3 LITERATUURSTUDIE OVER HET INRICHTEN VAN EEN INFORMATIEVOORZIENING/ INFORMATIEVERZORGING.....	22
5.4 CONCLUSIE THEORETISCH KADER	30
6. METHODE VAN ONDERZOEK	31
6.1 SOORT ONDERZOEK.....	31
6.2 BETROUWBAARHEID.....	33
6.3 VALIDITEIT	33
7. HUIDIGE SITUATIE (IST)	34
7.1 FUNCTIE.....	34
7.2 INFORMATIEBEHOEFTE	34
7.3 GEGEVENS VERZAMELEN EN VASTLEGGEN	35
7.4 GEGEVENS VERWERKEN.....	36
7.5 INFORMATIE VERSTREKKEN.....	36
7.6 KWALITEIT INFORMATIESYSTEEM	36
7.7 CONCLUSIE HUIDIGE SITUATIE	38
8. BENCHMARK	39
8.1 INFORMATIEBEHOEFTE BREDA	39
8.2 CONCLUSIE BENCHMARK	39
9. GEWENSTE SITUATIE (SOLL).....	40
9.1 FUNCTIE.....	40
9.2 INFORMATIEBEHOEFTE	40
9.3 GEGEVENS VERZAMELEN EN VASTLEGGEN	42
9.4 GEGEVENS VERWERKEN.....	43
9.5 INFORMATIE VERSTREKKEN.....	44
9.6 KWALITEIT INFORMATIESYSTEEM	45
9.7 CONCLUSIE GEWENSTE SITUATIE	46

10. CONCLUSIES	47
10.1 FUNCTIE	47
10.2 INFORMATIEBEHOEFTE	47
10.3 GEGEVENS VERZAMELEN EN VASTLEGGEN	47
10.4 GEGEVENS VERWERKEN.....	47
10.5 INFORMATIE VERSTREKKEN.....	48
10.6 KWALITEIT INFORMATIESYSTEEM	48
11. AANBEVELINGEN	49
11.1 REEDS GEÏMPLEMENTEERDE AANBEVELINGEN.....	49
11.2 AANBEVELINGEN PER DIRECT	50
11.3 AANBEVELINGEN (MIDDEN) LANGER TERMIJN	50
12. ADVIES/IMPLEMENTATIEPLAN	51
13. BIBLIOGRAFIE	52
BIJLAGES	56
BIJLAGE 1: VAN PROBLEEM NAAR OPDRACHT	56
BIJLAGE 2: THEORETISCH KADER	62
BIJLAGE 3: METHODE VAN ONDERZOEK	95
BIJLAGE 4: HUIDIGE SITUATIE	97
BIJLAGE 5: BENCHMARK	98
BIJLAGE 6: GEWENSTE SITUATIE	99
BIJLAGE 7: DATA SCIENCE	102
BIJLAGE 8: FIELDRESEARCH.....	108

Figuren- en tabellenlijst

Figurenlijst

Figuur 1: Gemeentelijke afspraken met externe partijen (PBLQ, 2018).....	20
Figuur 2: 9-vlaksmode (Meas).....	22
Figuur 3: Informatieverzorgingsproces (M. Paur, 2014).....	23
Figuur 4: Besturingsniveaus.....	24
Figuur 5: KPI, PDCA-cyclus (Kerklaan, 2014).....	25
Figuur 6: Informatiesystemen en informatiebehoefte.....	27
Figuur 7: Informatieverzorging BI-proces.....	28
Figuur 8: Tien stappenplan van Kempen en Keizer (Keizer, 2016).....	31
Figuur 9: Informatiebehoefte gewenste situatie.....	40
Figuur 10: Gegevens verzamelen en vastleggen gewenste situatie.....	42
Figuur 11: Gegevens verwerken gewenste situatie.....	43
Figuur 12: Informatie verstrekken gewenste situatie.....	44
Figuur 13: Kwaliteit informatiesysteem gewenste situatie.....	45
Figuur 14: Handmatige bewerking gegevens.....	49
Figuur 15: Dashboard Power BI.....	49
Figuur 16: SWOT.....	56
Figuur 17: Tijdsplanning scriptie.....	61
Figuur 18: Grensbedrag per gezinssituatie (Sociaal en cultureel planbureau, 2017).....	62
Figuur 19: Gemeentelijke afspraken met externe partijen (PBLQ, 2018).....	67
Figuur 20: Model process vroegsignalering (PBLQ, 2018).....	68
Figuur 21: Data warehouse en datamining (Grit, 2012).....	80
Figuur 22: IDQ-model (Smartest, 2013).....	81
Figuur 23: Organisatiecockpit methodiek (Kerklaan, 2014).....	85
Figuur 24: Balanced Scorecard (Wezeman, 2007).....	86
Figuur 25: INK-managementmodel (Wezeman, 2007).....	87
Figuur 26: Kimball-methode (Kimball R, 2010).....	90
Figuur 27: CRISP-DM-methode (Chapman PJ, 2000).....	91
Figuur 28: Knowledge Discovery in Databases (Hela Ltifi, 2015).....	92
Figuur 29: Team Data Scienc Process (Microsoft, 2018).....	93
Figuur 30: Huidige situatie.....	97
Figuur 31: BI tools onderzoek (Howson, et al., 2018).....	103
Figuur 32: Tableau & R voor- en nadelen (Nandeshwar, sd).....	105
Figuur 33: Tableau & R leercurve (Nandeshwar, sd).....	106
Figuur 34: Regressie.....	107
Figuur 35: Regressie model voorbeeld.....	107

Tabellenlijst

Tabel 1: Doel-middel hiërarchie (Kerklaan, 2014)	25
Tabel 2: Onderzoeksmethodes	32
Tabel 3: Functie huidige situatie	34
Tabel 4: Implementatieplan	51
Tabel 5: Bijstandsuitkeringen 2018 (ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid, 2017)	63
Tabel 6: Minimumloon (Rijksoverheid, 2018)	64
Tabel 7: Actoren per processfase (PBLQ, 2018)	69
Tabel 8: Interview vs enquête (Baarda, 2009)	95
Tabel 9: Informatiebehoefte Benchmark Breda.....	98
Tabel 10: Doel-middel hiërarchie gewenste situatie.....	99
Tabel 11: Gegevens verzamelen intern gewenste situatie	100
Tabel 12: Gegevens verzamelen extern gewenste situatie	101
Tabel 13: R vs Python (programeertalen) (DataCamp).....	102
Tabel 14: Tableau, Power BI, Qlikview & Cognos vergelijking	104

Begrippenlijst/Definities

- **Armoede:** Wanneer een huishouden 110% van het minimumloon verdient, in de bijstand zit of in de schuldhulpverlening zit, wordt ervan uit gegaan dat dit huishouden niet aan zijn consumptiebehoefte kan voldoen en is er sprake van armoede.
- **Autorisatie:** Het recht op toegang tot bepaalde gegevens of informatie (Encyclo, sd).
- **Business Intelligence:** Business Intelligence helpt in het verkrijgen van inzichten uit ruwe gegevens. BI is een paraplueterm waaronder software, infrastructuur, policy en procedures vallen. Dit leidt tot slimmer en meer data gedreven beslissingen maken.
- **CBS:** Centraal Bureau voor de Statistieken.
- **Conditional formatting:** Het weergeven van een getal met een kleur als achtergrond zodat snel overzichtelijk is.
- **Dashboard:** Een dashboard is een instrument dat wordt gebruikt voor het weergeven van informatie met betrekking tot de essentiële klanteisen en/of bedrijfsprestaties voor belangrijke klanten. Dashboards bieden een snel overzicht van proces en/of product prestaties. Ze zijn een hulpmiddel om onderbouwd bedrijfsprocessen te besturen. Het geeft (meestal grafisch) inzicht in resultaten/ procesprestaties (LeanSixSigma, sd).
- **Data science:** Data Science is de zoektocht en de kwantitatieve analyse van alle gestructureerde- en ongestructureerde gegevens die beschikbaar zijn, om zo begrip te ontwikkelen, kennis te extraheren en gerichte acties te kunnen formuleren (Christopoulos, 2016).
- **Datawarehouse:** Een datawarehouse is een toepassing op een of meerdere databronnen, zo kunnen de gegevens uit deze bronnen beter met elkaar vergeleken worden en worden geanalyseerd (Informatica, 2018).
- **Downdril:** Bij een drill down wordt informatie eerst op een globaal niveau geanalyseerd, waarna per onderdeel de diepte in gegaan kan worden. In een grafische interface kan dit worden gefaciliteerd met de mogelijkheid om categorieën of segmenten aan te klikken, waarna een uitsplitsing van de onderliggende gegevens verschijnt. Bij elke doorklik wordt meer gedetailleerde informatie aangeboden (MarketingTermen, sd).
- **Dynamische productkwaliteit:** De dynamische productkwaliteit kijkt naar het gebruik van het informatiesysteem en wat de output van het systeem is (Rijsenbrij, sd).
- **Effectief:** Het doel bereiken.
- **Efficiënt:** Doel bereiken met zo min mogelijk middelen.
- **Empowerment:** Iemand tot iets in staat stellen. Het streven is om de doelgroep in staat te stellen om de problemen zelf op te lossen (Ensie, 2015).
- **Executive Information systems' (EIS) of 'Executive Support Systems' (ESS):** Een executive informationsystem is een tool om op ad hoc basis op hoog niveau door gegevensstructuren te 'wandelen'. Op deze manier is het mogelijk om allerlei verschillende soorten gegevens tegen elkaar af te zetten om hiertussen verbanden te ontdekken (data-browsing) (Rijsenbrij, sd).
- **Hardware:** Computerapparatuur. Hardware is een verzamelnaam voor alle fysieke onderdelen die samenhangen met het computersysteem, zoals de computer zelf, de monitor, de printer en de modem (Encyclo, sd).
- **ICT-platform:** Een platform is in de ICT een basis waarop software ontwikkeld wordt.
- **Identifiers:** Kenmerk waarmee online geïdentificeerd kan worden, zodat er ergens toegang tot kan worden verkregen.
- **IMW:** Instituut voor Maatschappelijk Werk. Het IMW biedt advies en ondersteuning bij vragen of problemen waar de burger zelf of met hulp uit uw omgeving niet uitkomt (IMW, sd).

- **Informatie & gegevens:** Gegevens ook wel data genoemd zijn feiten, verslagleggingen, afbeeldingen en documenten. Alles wat doorgegeven kan worden aan een andere partij. Wanneer gegevens voor iets of iemand een betekenis krijgen en dus een bepaalde waarde voor iets of iemand krijgen, spreekt men van informatie. Wanneer een gegeven geen betekenis of waarde voor de ontvanger heeft, blijft het een gegeven (Mark Paur, 2014).
- **Informatiebehoefte:** Een behoefte is datgene wat iets of iemand nodig heeft, of wilt hebben. Een informatiebehoefte is dus de nodige of gewilde informatie waar iets of iemand naar verlangt. De informatiebehoefte verschilt per functie (Mark Paur, 2014).
- **Informatiesysteem:** Een systeem is de verzameling componenten die samenwerken om een bepaalde doelstelling te verwezenlijken. Een systeem is er dus op gericht een doel te realiseren. Een systeem bestaat uit een aantal onderdelen, zogenaamde componenten, welke samen het systeem naar behoren laten functioneren. Elk van die componenten is daarbij van belang voor de goede werking van het systeem. Een informatiesysteem is dus een systeem dat erop is gericht de gewenste informatie op te leveren. De volledige uitwerking van het begrip is te vinden in Bijlage 2.1.3.
- **Informatieverzorging:** Het geheel aan informatie verwerkende processen van een organisatie, bekeken vanuit het perspectief van de gebruikersorganisatie, inclusief alles dat daarvoor nodig is, zoals infrastructuur en informatiesystemen (Pols, 2010). De volledige uitwerking van het begrip is te vinden in Bijlage 2.1.4.
- **KSF:** Afkorting voor **Key succes factor** (Nederlands: Kritische succesfactoren), dit zijn activiteiten en processen die van essentieel belang zijn voor de mate waarin een organisatie erin slaagt om haar doelstellingen te realiseren. Een kritische succesfactor wordt vaak gebruikt binnen het besluitvormingsproces van een onderneming en wordt getoetst door zogenaamde prestatie-indicatoren (Ensie, 2016).
- **KPI:** Afkorting voor **Key performance indicator**, (Nederlands: kritieke prestatie-indicatoren) zijn variabelen om de prestaties van een bedrijf, merk of product te analyseren. KPI's worden gebruikt om het succes van een organisatie in het algemeen te meten (MarketingTermen, sd).
- **Loonbeslag:** Kan worden gevorderd door een incassobureau, zorgt ervoor dat er al een bedrag van het loon wordt afgetrokken voordat de loontoonvanger het ontvangt.
- **Metadata:** De informatie die gebruikt wordt om de context en de structuur van gegevens en informatieprocessen te beschrijven. Metadata gaan dus niet alleen over gegevens, maar ook over applicaties en processen (Encyclo, sd).
- **NIBUD:** Het Nibud staat voor het Nationaal Instituut voor Budgetvoorlichting en is een onafhankelijke stichting die het budgetteren propageert als hulpmiddel om de inkomsten en uitgaven binnen een particulier huishouden op elkaar af te stemmen, ook op langere termijn (Encyclo, sd).
- **Operationele indicatoren:** Indicatoren die iets zeggen over de operationele werkzaamheden.
- **Optimaal:** Het best mogelijk.
- **Programmeerbaar:** De mogelijkheid om iets in te stellen.
- **Realtime:** Directe uitwisseling van informatie, zonder vertraging (Encyclo, sd).
- **Schuldpreventie:** Schuldpreventie is het voorkomen dat er financiële problemen ontstaan door van tevoren in actie te komen. Preventie kan echter ook worden ingezet om grotere financiële problemen of herhalingen te voorkomen. Hiermee wordt ook voorkomen dat er belemmeringen voor participatie en/of maatschappelijke kosten ontstaan (NIBUD, sd).
- **Schuldhulpverlening:** De schuldhulpverlening is een regeling voor mensen die schulden hebben en dit niet op eigen kracht kunnen aflossen. Hiervoor biedt de gemeente, waarin zij wonen, ondersteuning om uit de schulden te komen. Dit traject kent meerdere fases en soorten. Doel van het traject is dat de schuldenaar na drie jaar van zijn schulden is verlost (NVVK, sd).

- **Shared Service Center:** Een Shared service center (SSC) kan worden gedefinieerd als een organisatiebrede bundeling van activiteiten en middelen uit bedrijfsonderdelen die dezelfde activiteiten uitvoeren, zodanig dat tegen lagere kosten en met een hoger service- en kwaliteitsniveau ondersteunende diensten worden geleverd aan het primaire proces. (Marqit, sd)
- **Sociaaldomein:** Term gebruikt voor alle sectoren die te maken hebben met de sociale kant van het gemeentelijke beleid: zorg, welzijn, onderwijs, gezondheidszorg, opvoeding, inburgering en sociale activering (Amstelveen, 2009).
- **Software:** Computerprogrammatuur. Software bevat instructies aan het computersysteem en maakt het mogelijk dat de computerapparatuur taken uitvoert (Encyclo, sd) .
- **Statische productkwaliteit:** De statische productkwaliteit kijkt naar het aanpassen van het informatiesysteem en hoe het tot stand komt.
- **Machine learning:** Het gaat om het gebruiken van statistische/wiskundige technieken om computers in staat te stellen om te leren zonder dat ze expliciet geprogrammeerd te zijn (Business Analytics, 2017).

Systeem- en softwarelijst

Systemen

- **Gis/vg:** een informatiesysteem voor het heffen en innen van lokale belastingen.
- **Key2burgerzaken:** een informatiesysteem waar gegevens over burgers worden opgeslagen.
- **Key2finance:** een informatiesysteem voor financieel management en projectbeheersing.
- **Suite van het sociaal domein (suite):** een informatiesysteem waarin de administratie wordt bij gehouden van meerdere onderdelen; Suite4Werk&Inkomen, Suite4Zorg (WMO).
- **Zaaksysteem Green Valley:** Het zaaksysteem van Green Valley is de combinatie van de suite, key2finance, key2burgerzaker en Giz/vg.

Software

- **IBM Cognos Analytics (Cognos):** een Business Intelligence platform die volledig geïntegreerd wordt. Cognos wordt van begin tot eind geïntegreerd voor Business Intelligence.
- **Microsoft Power BI:** een Business Intelligence tool die vooral gebruikt wordt voor het leveren van een dashboard (interactieve data visualisaties). Deze tool is vooral geschikt voor het creëren van interactieve dashboards en rapporten.
- **Python:** programmeertaal/software omgeving voor data-manipulatie, data-analyse en data science.
- **Qlikview:** een Business Intelligence tool die vooral gebruikt wordt voor het leveren van een dashboard (interactieve data visualisaties). Deze tool is vooral geschikt voor het creëren van interactieve dashboards en rapporten.
- **R:** programmeertaal/software omgeving voor data-manipulatie, data-analyse en data science.
- **Tableau:** een Business Intelligence tool die vooral gebruikt wordt voor het leveren van een dashboard (interactieve data visualisaties). Deze tool is vooral geschikt voor het creëren van interactieve dashboards en rapporten.

1. Inleiding

Het adviesrapport is geschreven in opdracht van Van Dam & Oosterbaan, voor de gemeente Gilze en Rijen. Het betreft een advies over de inrichting van een informatiemanagementsysteem voor het sociaal domein, specifiek het leefgebied armoede en schulden. Het belang van een informatiemanagementsysteem voor de bestrijding van armoede en schulden wordt duidelijk gemaakt in Hoofdstuk 2.

Om tot een advies te komen is gebruik gemaakt van het Tienstappenplan van Kempen en Keizer. Het Tienstappenplan geeft een gestructureerde methode aan om het advies op een onderzoekskundige manier te benaderen. Het Tienstappenplan bestaat uit drie fases: werven en oriënteren, onderzoeken en invoeren & afronden, de methode van onderzoek is te vinden in Hoofdstuk 6. Het adviesrapport zal antwoord geven op de geformuleerde opdracht en hoofdvraag. Een beknopte uitleg hoe het probleem, de opdracht en de bijbehorende hoofd- en deelvragen zijn geformuleerd, zijn te vinden in Hoofdstuk 4.

Voor de inrichting van het adviesrapport is gekozen om te beginnen met het onderzoeken van relevante literatuur, vervolgens is met een deel van de literatuur de huidige situatie in kaart gebracht. Het belangrijkste wat uit de huidige situatie is geleerd, is dat er aan een deel van de informatiebehoefte niet wordt voldaan. Deze onbeantwoorde informatiebehoefte vormt samen met leerpunten van het benchmark en de literatuur over het bestrijden van armoede en schulden de informatiebehoefte van de gewenste situatie. Het is van belang dat de informatiebehoefte zo goed mogelijk in kaart is, omdat een informatiesysteem wordt ingericht om de informatiebehoefte te beantwoorden.

Het begrip armoede zal vaak terugkomen, wat het is en hoe het wordt gedefinieerd, komt terug in Hoofdstuk 5 Theoretisch kader. Daar zal worden gesproken over niet meetbare kant en meetbare kant. Armoede is deels een gevoelskwestie, daarom is armoede geoperationaliseerd en dus meetbaar gemaakt.

De volledige inrichting van het rapport is als volgt:

Hoofdstuk 1:	Inleiding
Hoofdstuk 2:	Belang van het onderzoek
Hoofdstuk 3:	Organisatieomschrijving
Hoofdstuk 4:	Van probleem naar opdracht
Hoofdstuk 5:	Theoretisch kader
Hoofdstuk 6:	Methode van onderzoek
Hoofdstuk 7:	Huidige situatie
Hoofdstuk 8:	Benchmark
Hoofdstuk 9:	Gewenste situatie
Hoofdstuk 10:	Conclusies
Hoofdstuk 11:	Aanbevelingen
Hoofdstuk 12:	Advies/implementatieplan
Hoofdstuk 13:	Bibliografie

Voor het gemak van de lezer is er een apart bijlagenboek opgesteld. Verwijzingen worden gedaan naar dit bijlagenboek.

2. Belang van preventief armoede en schulden bestrijden met Business Intelligence

Het Nationaal Instituut voor Budgetvoorlichting (NIBUD) heeft veel onderzoek gedaan naar schuldhelpverlening. Zo hebben zij de SchuldPreventiewijzer uitgegeven, dit onderzoek luidt: 'Over het belang van schuldpreventie en de mogelijkheden om daar lokaal invulling aan te geven' (Najda Jungmann, 2011).

Het NIBUD geeft aan dat de kern van schuldpreventie is: 'voorkomen is beter dan genezen'. Financiële problemen brengen veel andere problemen met zich mee. Het heeft veel invloed op het persoonlijke leven. Aanmaningen of deurwaarders leiden tot stressvolle situaties. Deze stressvolle situaties kunnen negatieve gevolgen hebben op de thuissituatie. Denk aan veiligheid, schoolprestaties van kinderen, gezondheid en re-integratie naar de arbeidsmarkt. Het NIBUD heeft uitgerekend dat iemand die in een problematische schuldsituatie zit, voor de maatschappij ongeveer €100.000 kost.

Ook het Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid (ISZW) geeft in het onderzoek 'Vroegsignalering Problematische schulden door gemeenten' aan dat 1 op de 5 huishoudens in Nederland problematische schulden heeft, slechts 15% hiervan heeft hulp gezocht in de vorm van schuldhelpverlening. Dat betekent dat er nog 85% overblijft die dit niet doet. Op deze groep richt de vroegsignalering zich (Kuipers, 2017). Dit onderzoek toont tevens aan dat elke euro die geïnvesteerd wordt in vroegsignalering voor de maatschappij en gemeente rond de €2,50 oplevert (Kuipers, 2017).

Izabela Wowczko, geeft aan in het rapport 'Business Intelligence (BI) in Government Driven Environment' (Wowczko, 2016), dat op dit moment veel beslissingen worden gemaakt op basis van normen, waarden en politieke invloed. Dit zijn voornamelijk onderbuikgevoelens, terwijl burgers steeds hogere kwaliteit van dienst- en helpverlening eisen van de overheid. Goed monitoren, transparantie en verantwoordelijkheid horen hierbij. Met bekwaame analyses moet het maximale resultaat uit de verzamelde gegevens worden gehaald. BI helpt bij het onderbouwen van beslissingen en zo transparanter te worden, tevens kan BI-bijdragen aan live analysis waardoor risico's en bedreigingen sneller worden gedetecteerd. Echter is BI nog niet veel geïntegreerd bij de publieke organisaties. Vaak zijn er financiële redenen of een gebrek aan kennis en capaciteit waarom er nog geen BI-tools zijn geïmplementeerd bij de overheid. Uit het onderzoek blijkt dat de investering snel wordt terugverdiend.

3. Organisatieomschrijving

De gemeente Gilze en Rijen ligt centraal tussen de twee grote steden Breda en Tilburg. Het is een gemeente met ongeveer 26.000 inwoners. Tevens is het ambtelijk bestuur onderdeel van de ABG-organisatie. Het college van burgemeester en wethouders is nog wel steeds zelfstandig.

De ABG-organisatie bestaat uit de drie gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau en Gilze en Rijen. Deze gemeenten zijn ambtelijk gefuseerd met als doel hun ambtelijke taken effectiever en efficiënter uit te kunnen voeren. Deze fusie was noodzakelijk nadat er vanuit het rijk meer taken werden gedecentraliseerd. Door de decentralisatie kregen de gemeenten meer verantwoordelijkheden op het gebied van-werk, ziekte en jeugdhulp. Deze verantwoordelijkheden zouden te groot zijn geworden voor de individuele gemeenten.

De ABG-organisatie heeft als missie: *‘Met passie werken wij voor de besturen en de lokale samenleving van Alphen-Chaam, Baarle-Nassau en Gilze en Rijen’*. Het voornaamste doel is het dienen van zijn burgers. Dit is onderverdeeld in verschillende domeinen: sociaal-, fysiek-, ondersteunend- en klant domein.

Dit adviesrapport is met name gericht op de armoede en schulden bestrijding in de gemeente Gilze en Rijen. Dit is onderdeel van het sociaal domein in de ABG-organisatie. Er is gekozen voor het leefgebied armoede en schulden omdat hier behoefte naar is vanuit de gemeente Gilze en Rijen. Ook blijkt uit onderzoeken dat dit leefgebied het meeste invloed heeft op de andere leefgebieden zoals veiligheid en WMO (Federatie opvang, 2016).

Dit adviesrapport is gericht op de gemeente Gilze en Rijen omdat in deze gemeente de meeste gegevens beschikbaar zijn en de problemen het grootst zijn. Als het advies tot succes leidt, zal het verder worden uitgebreid naar de andere twee gemeenten van ABG.

4. Van probleem naar opdracht

Tijdens de fase werven en oriënteren is het initiële probleem onderzocht, *‘Doordat relevante informatie niet inzichtelijk is, kan er niet effectief gestuurd worden bij het beantwoorden van beleids- en uitvoeringsvraagstukken’*. Tijdens het werven en oriënteren van het probleem zijn verschillende aspecten bij de organisatie onderzocht omtrent dit probleem. Een vollediger uitwerking van de SWOT, probleem- en opdracht analyses is te vinden in Bijlage 1. Uit de werving en oriëntatie zijn het centrale probleem, opdracht en centrale vraag gekomen.

Centrale probleem

‘Doordat de informatieverzorging onvoldoende is, kan het sociaal domein van de ABG-organisatie haar beleids- en uitvoeringsvraagstukken binnen het sociaal domein niet effectief en efficiënt genoeg maken en bewaken. Dit kan leiden tot onjuiste en niet tijdige hulp- en dienstverlening, budgettekorten, het onnodig stijgen of te veel blijven van het aantal cliënten in het sociaal domein.’

Opdracht

‘Geef een advies over de informatieverzorging en implementeer deze waar mogelijk, zodat beleids- en uitvoeringsvraagstukken effectiever en efficiënter gemaakt en bewaakt worden voor de armoede en schulden in het sociaal domein bij de gemeente Gilze en Rijen, uiterlijk voor 29 juni 2018 om 17:00’.

Centrale vraag

‘Hoe kan de informatieverzorging worden verbeterd, zodat er effectiever en efficiënter beleids- en uitvoeringsvraagstukken gemaakt en bewaakt kunnen worden voor armoede en schulden binnen het sociaal domein bij de gemeente Gilze en Rijen?’

De deelvragen zijn genummerd om te kunnen verwijzen en beantwoorden de centrale vraag.

Deelvraag 1: *Wat is er in de literatuur en andere onderzoeken bekend over het bestrijden armoede en schulden?*

Deelvraag 2: *Wat is er in de literatuur en andere onderzoeken bekend over het inrichten van een informatievoorziening/ informatieverzorging?*

Deelvraag 3: *Hoe ziet het huidige informatieverzorgingsproces eruit voor beleids- en uitvoeringsvraagstukken bij armoede en schulden binnen het sociaal domein van de gemeente Gilze en Rijen?*

Deelvraag 4: *Hoe ziet de informatiebehoefte eruit voor beleids- en uitvoeringsvraagstukken bij armoede en schulden bij een andere gemeente?*

Deelvraag 5: *Hoe ziet het optimale informatieverzorgingsproces eruit voor beleids- en uitvoeringsvraagstukken bij armoede en schulden binnen het sociaal domein van de gemeente Gilze en Rijen?*

Deelvraag 6: *Hoe kan de gemeente Gilze en Rijen de gewenste veranderingen implementeren rondom armoede en schulden in het sociaal domein?*

5. Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden de belangrijkste begrippen, literatuur, theorieën en modellen beschreven met betrekking op het centrale probleem, opdracht en centrale vraag. Een uitgebreide uitwerking van afwegingen, theorieën en kanttekeningen zijn terug te vinden in Bijlage 2. Deelvraag 1 & 2 worden hier beantwoord.

5.1 Belangrijkste begrippen

5.2 Literatuurstudie over het bestrijden armoede en schulden

5.3 Literatuurstudie over het inrichten van een informatievoorziening/informatieverzorging

5.4 Conclusie theoretisch kader

5.1 Belangrijkste begrippen

In de hoofd- en deelvragen staan een aantal belangrijke begrippen die een nadere toelichting vereisen: ‘armoede’, ‘schuldhelpverlening’ en ‘informatie & gegevens’, daarnaast is ‘Business Intelligence’ een belangrijk begrip in dit rapport. Deze worden eerst beschreven en gedefinieerd. Een uitgebreidere uitwerking van dit onderdeel is te vinden in Bijlage 2.1.

Armoede

Wanneer een huishouden maximaal 110% van het minimumloon verdient, in de bijstand zit of in de schuldhelpverlening zit, wordt ervan uit gegaan dat dit huishouden niet aan zijn consumptiebehoefte kan voldoen en is er sprake van armoede. De volledige uitwerking van het begrip is te vinden in Bijlage 2.1.1.

Schuldhelpverlening

De schuldhelpverlening is een regeling voor mensen die schulden hebben en dit niet op eigen kracht kunnen aflossen. Hiervoor biedt de gemeente, waarin zij wonen, ondersteuning om uit de schulden te komen. Dit traject kent meerdere fases en soorten. Doel van het traject is dat de schuldenaar na drie jaar van zijn schulden is verlost (NVVK, sd). De volledige uitwerking van het begrip is te vinden in Bijlage 2.1.2.

Informatie & gegevens

Gegevens ook wel data genoemd zijn feiten, verslagleggingen, afbeeldingen en documenten. Alles wat doorgegeven kan worden aan een andere partij. Wanneer gegevens voor iets of iemand een betekenis krijgen en dus een bepaalde waarde voor iets of iemand krijgen, spreekt men van informatie. Wanneer een gegeven geen betekenis of waarde voor de ontvanger heeft, blijft het een gegeven (Mark Paur, 2014).

Business Intelligence (BI)

BI is dankzij technologische ontwikkelingen steeds beter instaat in het verkrijgen van inzichten uit ruwe gegevens. BI is een paraplueterm waaronder software, infrastructuur, policy en procedures vallen. Dit leidt tot slimmer en meer data gedreven beslissingen maken. De volledige uitwerking van het begrip is te vinden in Bijlage 2.3.8.

5.2 Literatuurstudie over het bestrijden van armoede en schulden

Deelvraag 1 is gericht op het bestrijden van armoede en schulden. Een deel van het gemeentebestuur is gericht op preventief armoede en schulden bestrijden. Relevante literatuur is verdeeld in vier deelonderwerpen:

- Data gedreven armoede- en schulden bestrijden;
- Schuldhulp preventie;
- Risicogroepen van armoede en schulden;
- Monitoren armoede en schuldhulpverlening.

Een uitgebreidere uitwerking van dit hoofdstuk is te vinden in Bijlage 2.2

Data gedreven armoede- en schulden bestrijden

Uit onderzoek van Izabela Wowczko, 'Business Intelligence in Government Driven Environment' komt naar voren dat steeds meer overheden hun effectiviteit en efficiëntie meetbaar maken en beslissingen nemen op basis van gegevens. Iets wat veel werd gedaan op onderbuikgevoelens. BI is hiervoor een technologie (Wowczko, 2016). BI zorgt voor data gestuurd werken en transparantie. BI kan bijdragen aan live analyses waardoor risico's en bedreigingen sneller inzichtelijk zijn.

Een relevante en snelgroeiende ontwikkeling voor de gemeenten is dan ook datagestuurd werken in het sociaal domein. Steeds meer gemeenten gaan sinds de decentralisaties (2015) datagestuurd werken. Data-analyse wordt vooral gebruikt om beleids- en uitvoeringsvraagstukken effectiever en efficiënter te maken en te bewaken, met als resultaat goedkopere en betere zorg (Wesseling, Stolk, & Warners, 2015).

Berenschot geeft aan in het essay: 'Naar een datagedreven gemeente', waarom en hoe datagedreven sturing een grote meerwaarde heeft voor de burgers. Op het juiste moment de juiste informatie inzichtelijk hebben, zorgt ervoor dat je als gemeente beslissingen kunt nemen die anders te laat genomen worden. De gemeente is op zo'n moment dus in controle omdat door die informatie duidelijker is welke zorg, waar en wanneer nodig is. Dit wordt ook wel het streven naar preventief beleid en maatwerk genoemd (Wesseling, Stolk, & Warners, 2015).

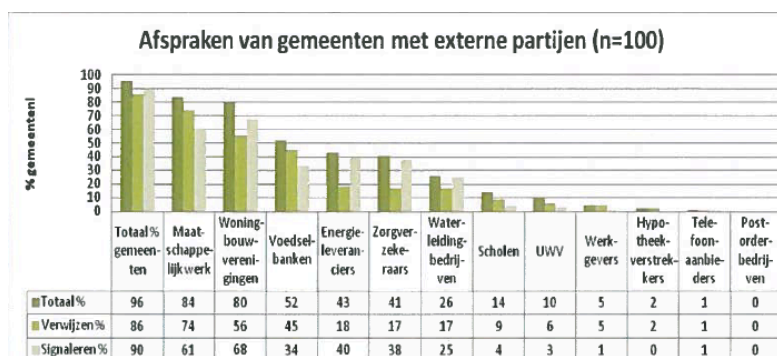
Volgens veel artikelen, pilots en nieuwsberichten, moeten gemeenten meer gebruik gaan maken van de groeiende hoeveelheid gegevens. Een voorbeeld hiervan is het Centraal Bureau voor Statistiek (CBS) die in samenwerking met verschillende gemeenten de pilot 'CBS Urban Data Centres' zijn gestart. In die pilot worden de krachten gebundeld en kan effectiever beleids- en uitvoeringsvraagstukken worden gemaakt en bewaakt. In de pilot wordt gebruik gemaakt van gegevens van de gemeente in kwestie en de kennis van het CBS. In de praktijk worden twee CBS-specialisten gedetacheerd bij een gemeente. Een accountmanager en een collega die zich richt op de operationele zaken. Samen met een aantal collega's van de gemeente worden projecten gedefinieerd en uitgevoerd (CBS, 2018).

Schuldhulp preventie

Een eerdergenoemde groep die in armoede leeft, is de groep die schuldhulpverlening nodig heeft. Er zijn verschillende pilots gericht op het voorkomen dat mensen problematische schulden opbouwen, de zogenoemde schuldhulp preventie. De volledige uitwerking over schuldhulppreventie is te vinden in Bijlage 2.2.1.

Er zijn veel organisaties die gegevens opslaan over personen of huishoudens. Volgens het rapport van Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (ISZW) en de handreiking van het PBLQ zijn er veel organisaties die kunnen helpen bij het vroegtijdig signaleren van armoede of schulden (Kuipers, 2017) (PBLQ, 2018).

De belangrijkste organisaties die schulden zien ontstaan en afspraken hebben gemaakt met gemeenten over het melden van schulden, staan in Figuur 1. De voornaamste reden dat gemeenten nog geen afspraken hebben gemaakt met externe organisaties zijn 'Budgetproblemen/ personeels capaciteit' en 'nog niet bij stilgestaan' (PBLQ, 2018).



Figuur 1: Gemeentelijke afspraken met externe partijen (PBLQ, 2018)

Een voorbeeld van een lopend project van vroegsignalering is het 'vindplaatsvanschulden'. Dit is een initiatief van het Bureau Krediet Registratie (BKR). Uit verschillende pilots in Nijmegen, 's-Hertogenbosch en Arnhem is gebleken dat 70% van de benaderde huishoudens inderdaad schulden begon te vormen en hulp nodig hadden. De huishoudens zijn in kaart gebracht, door het combineren van gegevens van betalingsachterstanden bij verschillende ketenpartners. De volledige uitwerking hiervan is te vinden in Bijlage 2.2.1.1.

Hoe schuldhelp preventie precies in zijn werk gaat en verschillende handleidingen voor het opzetten van een project zijn bijgevoegd in Bijlage 2.1.1. Onder anderen de 'Handleiding vroegsignalering schulden en bescherming van persoonsgegevens' van het PBLQ is hier beschreven (PBLQ, 2018). Een uitgewerkte samenvatting is te vinden in Bijlage 2.2.1.2.

De verzameling van gegevens over personen is privacygevoelig. Mensen hebben recht op de bescherming van hun persoonsgegevens, dit recht is vastgelegd in diverse internationale verdragen en de Grondwet. Om dit recht verder te specificeren is de General Data Protection Regulation (GDPR) gemaakt door de Europese Unie. De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) is een Nederlandse toevoeging op de Europese Verordening.

De AVG heeft invloed op zowel private organisaties als op publieke organisaties. Deze mogen alleen persoonsgegevens verzamelen als er verantwoording kan worden afgelegd. De volledige uitwerking hiervan is te vinden in Bijlage 2.2.1.3, de toepassing van de AVG voor vroegsignalering is te vinden in Bijlage 2.2.1.4.

Armoedebestrijding

Er zijn veel onderzoeken gericht op de bestrijding van armoede. Volgens deze onderzoeken kan armoede het best bestreden worden door middel van empowerment, participatie en werk. Deze onderzoeken zijn gericht op de gevoelsmatige kant van armoede, deze onderzoeken kort samengevat in Bijlage 2.2.2.

Risicogroepen van armoede en schulden

Volgens het NIBUD zijn er voor armoede en schulden een aantal risicogroepen, deze komen naar voren uit de landelijke gegevens. Daarnaast zijn er gebeurtenissen die als oorzaak dienen voor problematische schulden of armoede (Iperen, 2011). Tot slot heeft het CBS een onderzoek gedaan naar 'armoede en sociale uitsluiting'. Hierin komen ook verschillende groepen/gebeurtenissen/gebieden naar voren die een verhoogde kans op armoede en schulden hebben (CBS, 2018).

Kenmerken van groepen met een verhoogde kans op armoede: 'laagopgeleiden, alleenstaande ouders, werklozen, ZZP'ers, verslaafden of mensen met GGZ-problematiek, analfabeten, niet-westerse mensen met migratie achtergrond, zieken en arbeid beperkten'.

Gebeurtenissen die een verhoogde kans op armoede geven: 'echscheiding, baanverlies, op jezelf wonen, kinderen krijgen, overlijden partner, verhuizing en het beginnen van een eigen onderneming'.

Gebieden: 'groot percentage sociale huurwoning en lage woningwaarde'. Als in een gebied veel van deze woningen staan, brengt dat ook een verhoogde kans op armoede en schulden met zich mee.

Monitoren armoede en schulden

Om te kunnen meten of een project van vroegsignalering werkt en helpt met het tegengaan van armoede en schulden, moet informatie inzichtelijk gemaakt worden omtrent armoede en schulden. Hiervoor hebben Stimulansz, Divosa en BMC een rapport geschreven welke prestaties gemeten moeten worden om de armoede en schulden te kunnen meten in een gemeente (Divosa & Stimulansz & BMC, 2016).

Burgers met de volgende ondersteuning moeten in kaart worden gebracht: 'bijstandsuitkering (geen of een heel laag inkomen), IOAW (uitkering voor werklozen vanaf 50 jaar), minimaregelingen (bijzondere bijstand)'.

Voor de monitoring moeten burgers met schuldhulpverlening in kaart worden gebracht, specifiek per soort schuldhulp traject. De volledige uitwerking en lijst met kengetallen die gemeten kunnen worden zijn te vinden in Bijlage 2.2.3.

5.3 Literatuurstudie over het inrichten van een informatievoorziening/informatieverzorging

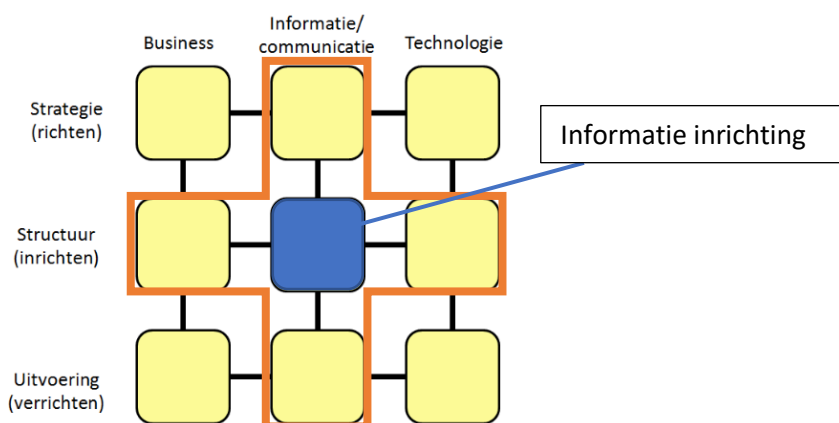
Deelvraag 2 is gericht op informatievoorziening en informatieverzorging. Relevante theorieën en modellen zijn verdeeld in drie deelonderwerpen:

- Informatiemanagement;
- Informatieverzorging (proces);
 - o Functie
 - o Informatiebehoefte
 - o Gegevens verzamelen en vastleggen
 - o Gegevens verwerken
 - o Informatie verstrekken
 - o Kwaliteit informatiesysteem
- Business Intelligence.

Een verdere uitwerking van dit hoofdstuk is te vinden in Bijlage 2.3.

Informatiemanagement

Om duidelijk te maken wat onder informatiemanagement valt, wordt gebruik gemaakt van het 'Amsterdamse raamwerk voor informatiemanagement' (ook wel 9-vlaksmodel genoemd) van Rik Maes, zie Figuur 2 (Meas). Dit model legt de nadruk op de relatie tussen de bedrijfsstrategie, informatiestrategie en de ICT-strategie. Dit model geeft een goede basis voor het analyseren van de informatievoorziening (Dirken, 2017). Enkele kanttekeningen van het 9-vlaksmodel zijn te vinden in Bijlage 2.3.13.



Figuur 2: 9-vlaksmodel (Meas)

Dit raamwerk zorgt ervoor dat informatiemanagementvraagstukken gepositioneerd worden. Door een vraagstuk in het 9-vlaksmodel te plaatsen, worden de verbindingen tussen de componenten duidelijk. Informatiemanagement wordt gedefinieerd als: 'Het gebalanceerd managen van de (relaties tussen de) verschillende componenten die in het raamwerk worden afgebeeld. Met andere woorden, het managen van informatie' (Meas).

Informatiemanagement is het managen van de informatieverzorging en is middels het 9-vlaksmodel schematisch weer te geven. Dit model geeft drie besturingsdimensies aan, het richten (strategisch), inrichten (tactisch) en verrichten (operationeel). Deze dimensies worden tegen drie aspecten afgezet, bedrijfsvoering processen (organisatie), informatievoorziening (vraag) en ICT-diensten (aanbod). In het 9-vlaksmodel bevindt informatiemanagement zich in het oranje omringde gebied, zie Figuur 2.

De informatie inrichting bevindt zich in het middelste vak en bestaat uit het bepalen van de informatiebehoefte, bepalen van het informatieaanbod en het ontwerpen van de informatievoorziening. De informatievoorziening wordt ook wel het informatiesysteem genoemd.

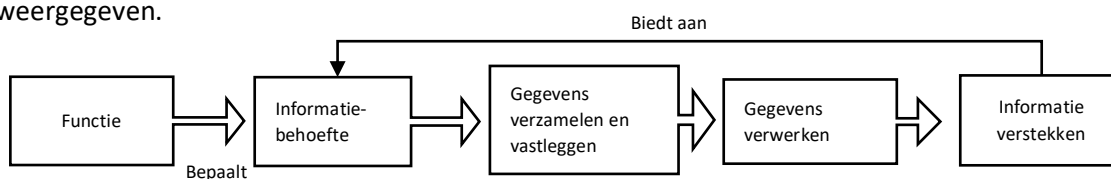
Het informatiesysteem moet aan een aantal factoren voldoen. Zo moet het begrijpelijk, consistent, toegankelijk, vindbaar en bedieningsgemakkelijk zijn. Een informatiesysteem heeft een steeds belangrijkere positie in een organisatie. Er moet dus zorgvuldig nagedacht worden over de inrichting van deze informatie in de organisatie. Dit is de informatieverzorging (Kimmenade, 2011).

Een informatiesysteem kan verschillende functies hebben, echter wordt door de informatiebehoefte en het informatieaanbod bepaald wat de functie van het informatiesysteem wordt. Verschillende functies: de presentatie van informatie, het bewerken van gegevens tot informatie, de opslag van gegevens en informatie, onttrekken van gegevens uit aanleverende gegevensbronnen en het beheren van verschillende functies (Kimmenade, 2011).

De onderdelen waar uit een geautomatiseerd informatiesysteem bestaat: hardware, software, gegevens, netwerken, mensen en procedures (Eddy Vaassen, 2012).

Informatieverzorging (proces)

De informatieverzorging bestaat uit een aantal activiteiten en is hierdoor een proces. Het eindproduct van dit proces is informatie. De fases van dit informatieverzorgingsproces zijn in Figuur 3 schematisch weergegeven.



Figuur 3: Informatieverzorgingsproces (M. Paur, 2014)

Het begin van het informatieverzorgingsproces bestaat uit het in kaart brengen van informatiebehoefte. De informatie die de informatie behoevende nodig heeft, wordt bepaald door de functie. Iedereen heeft zijn eigen taak in een bedrijf en heeft dus ook die specifieke informatie nodig om zijn taak uit te voeren. Het is belangrijk dat de informatiebehoefte goed in kaart wordt gebracht, omdat de stappen hierna worden ingericht voor deze behoefte. Als deze behoefte niet goed helder is, zal het informatiesysteem niet optimaal werken. De volgende stap is het verzamelen en vastleggen van gegevens in een informatiesysteem. Hierna zullen deze gegevens in het informatiesysteem verwerkt worden, zodat deze kunnen worden verstrekt als informatie aan de informatie behoevende. Dit proces is een vicieuze cirkel die continu blijft draaien, omdat de informatiebehoefte kan veranderen in de tijd. Veel van deze activiteiten uit het informatieverzorgingsproces kunnen geautomatiseerd worden.

De informatieverzorging binnen een organisatie is bedoeld om het primaire proces te ondersteunen en haar primaire doelstellingen te bereiken. Informatie is dermate belangrijk dat het hele informatieverzorgingsproces gemanaged wordt. Dit betekent dat het managen van het informatieverzorgingsproces geen bijzaak meer is (Pols, 2010).

Functie

De functie van een medewerker in een organisatie bepaalt de informatiebehoefte. De functies binnen een organisatie zijn onder te verdelen in een aantal besturingsniveaus. Ook hangt de informatiebehoefte af van de taken van de medewerker. Deze niveaus worden samengevat weergegeven in een informatiepiramide, zie Figuur 4 (M. Paur, 2014).



Figuur 4: Besturingsniveaus

Per besturingsniveau is er een manier van besluitvorming

- Strategisch: het topmanagement, de besluiten die hier worden gemaakt zijn bepalend voor de continuïteit van de organisatie. De strategie wordt veelal bepaald met externe informatie. Hierbij spelen de missie en visie een belangrijke rol omdat deze richting geven aan welke doelen behaald moeten worden. Deze besluiten zijn ongestructureerd en dus moeilijk tot niet programmeerbaar. Er zijn namelijk veel onvoorspelbare variabelen (Dirken, 2017). (Meestal lange termijn 3-5 jaar)
- Tactisch: het middenmanagement, hier worden besluiten gemaakt die betrekking hebben op de realisatie van de doelstellingen. Tijdig bijsturen kan een besluit zijn wanneer doelstellingen dreigen niet gehaald te worden. Tactische besluiten zijn meestal semigestructureerd en deels programmeerbaar (Dirken, 2017). (Meestal middellange termijn, 1 jaar)
- Operationeel: het uitvoerend management, de besluiten die hier gemaakt worden betreffen de dagelijkse gang van zaken en het meten de dagelijkse activiteiten. Deze besluiten zijn bijna altijd volledig gestructureerd en dus goed programmeerbaar (Dirken, 2017). (Meestal korte termijn)

Informatiebehoefte

De informatiebehoefte kan in kaart worden gebracht door een aantal strategieën, en er zijn modellen om de informatiebehoefte meetbaar te maken (ontwikkelen KPI's). Deze twee onderwerpen zijn hieronder behandeld.

Informatiebehoefte strategieën

Voor het in kaart brengen van de informatiebehoefte zijn een aantal strategieën geformuleerd. De strategieën die worden gebruikt in dit onderzoek zijn hieronder kort genoemd, dit zijn de ondervragingsstrategie en referentiestrategie (Dirken, 2017). De uitwerking van deze strategieën zijn te vinden in Bijlage 2.3.4.

Ondervragingsstrategie: ook wel de oberstrategie genoemd, in de ondervragingstrategie worden de informatiebehoefte in kaart gebracht door middel van het bevragen van de medewerker, bijvoorbeeld door middel van een interview of enquête.

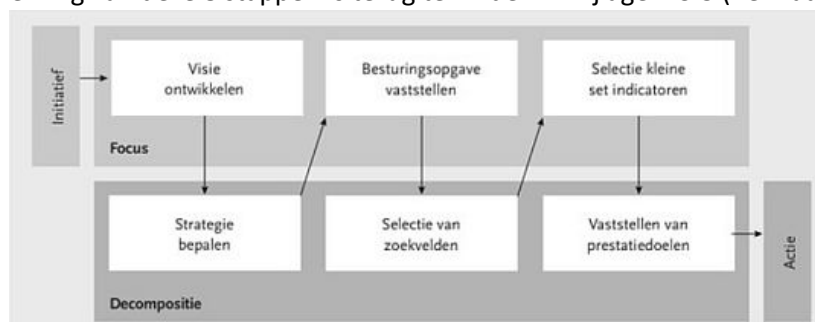
Referentiestrategie: hier wordt gekeken naar verschillende soortgelijke processen die ongeveer dezelfde situatie hebben. Door te kijken welke informatiebehoefte daar is, kan worden gekeken of er ongeveer dezelfde behoefte bij de huidige situatie is. Dit zou kunnen door bijvoorbeeld een benchmark.

Ontwikkelen KPI's

Voor de leiding van een organisatie of afdeling moet informatie die aangeeft of de doelstellingen gerealiseerd worden inzichtelijk zijn. Deze informatie geeft dan de mogelijkheid om tijdig bij te sturen of om nieuwe doelstellingen te bepalen. Het is dus van belang om de strategie van een organisatie meetbaar te maken. Hierbij moeten kritische succesfactoren (KSF) en kritische prestatie indicatoren (KPI) worden ontwikkeld.

KSF's zijn activiteiten en processen die van essentieel belang zijn voor het behalen van haar doelstellingen. De KSF's worden getoetst doormiddel van KPI's, dit zijn indicatoren die het succes van KSF's meten.

Volgens Leo A.F.M. Kerklaan (Kerklaan, 2014) is het meetbaar maken van de strategie in een proces schematisch weer te geven zoals in Figuur 5. Waarin het gaat om van initiatief naar acties te komen. De 'Plan, Do, Check, Act'-cyclus staat centraal omdat het proces periodiek opnieuw doorlopen moet worden. De uitwerking van deze 8 stappen is terug te vinden in Bijlage 2.3.5 (Kerklaan, 2014).



Figuur 5: KPI, PDCA-cyclus (Kerklaan, 2014)

De doel-middel hiërarchie is een middel om de strategie meetbaar te maken en te komen tot indicatoren. Er zijn meerdere middelen om een strategie meetbaar te maken. Een uitgebreidere uitwerking is te vinden in Bijlage 2.3.6. De doel-middel hiërarchie is gebruikt omdat deze veel ruimte geeft om in complexe situaties KPI's te formuleren. Zie Tabel 1 voor een doel-middel hiërarchie voorbeeld van een school.

Grof/Fijn Buiten/Binnen	Trap 1 – Missie	Trap 2 – Strategie	Trap 3 – KSF's	Trap 4 – KPI's
(1) Externe karakteristieken	- Continuïteit van de school			
(2) Externe karakteristieken	↳	- Tevreden ouders - Financieel resultaat - Kwaliteit van onderwijs		
(1) Interne karakteristieken		↳	- Innovatie en Vernieuwing - Personeelsbeleid - Kwaliteit docent	
(2) Interne karakteristieken			↳	- Motivatie - Bijscholing - Didactische bekwaamheid

Tabel 1: Doel-middel hiërarchie (Kerklaan, 2014)

Gegevens verzamelen en vastleggen

Organisaties kunnen op verschillende manieren gegevens verzamelen en vastleggen. Zo moet worden nagedacht over welke databron gebruikt gaat worden en hoe de gegevens moeten worden onttrokken (verzameld). Daarnaast moeten deze gegevens op een zo effectieve en efficiënte manier worden opgeslagen. Om het registreren van gegevens te beoordelen moet de administratieve organisatie onderzocht worden.

Gegevens registreren

De kwaliteit van interne- en externe gegevens wordt bepaald door de inrichting van de administratieve organisatie (AO) van een organisatie. Bijlage 2.3.3 geeft een toelichting over de AO. De kwaliteit van de geregistreerde gegevens kunnen worden gemeten met het IDQ-model. Het is een model dat aangeeft welke eisen worden gesteld aan de kwaliteit van gegevens. De uitwerking van het IDQ-model is te vinden in Bijlage 2.3.2. De kwaliteitseisen waar gegevens aan moeten voldoen; Juistheid, Tijdigheid, Doeltreffendheid, Exclusiviteit, Controleerbaarheid en Onderhoudbaarheid.

Gegevens verzamelen

Bij het verzamelen van gegevens moet worden gekeken of deze binnen de organisatie beschikbaar zijn of dat er externe databronnen moeten worden geraadpleegd.

- Interne gegevens; dit zijn gegevens die binnen de organisatie te vinden zijn. Hier worden interne bronsystemen geraadpleegd.
- Externe gegevens; dit zijn gegevens die buiten de organisatie te vinden zijn. Voorbeelden hiervan zijn gegevens van internet of ketenpartners.

De gegevens moeten door een tool, die de gegevens verzameld, worden getransformeerd en opgeschoond zodat deze gestructureerd kunnen worden vastgelegd.

Gegevens vastleggen

Bij het vastleggen van de verzamelde gegevens komt veel kijken. Het vastleggen van gegevens is noodzakelijk om in de informatiebehoefte te kunnen voorzien, nu en in de toekomst. Denk aan de manier waarop gegevens kunnen worden opgeslagen op een gestructureerde wijze, de locatie van het opslaan van gegevens en de wetgeving die hiermee te maken heeft.

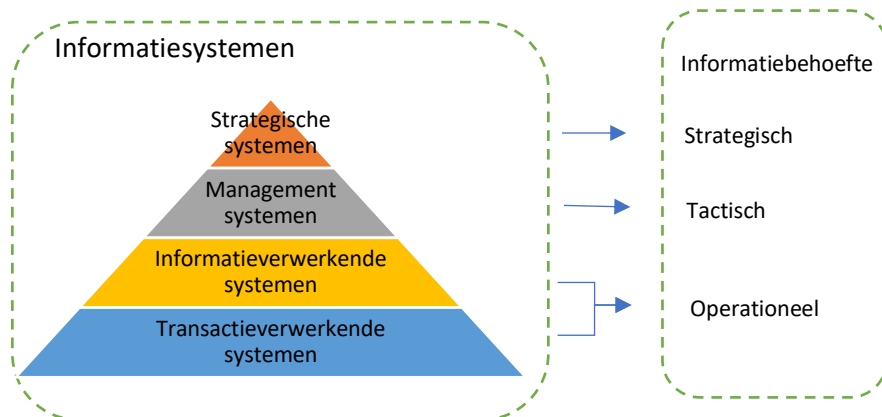
In het algemeen worden gegevens opgeslagen in een database. Om snel specifieke gegevens voor een bepaalde functie bij elkaar op te slaan voor analyses, kan een datawarehouse worden gecreëerd bovenop een of meerdere databases. Een datawarehouse is een gegevensverzameling die ervoor zorgt dat herhaalde- en ad-hocvragen, snel beantwoord worden zonder dat de databases te veel belast worden. De implementatie van een datawarehouse vergt veel inspanningen en aanpassingen van de gehele organisatie.

Verder moet bij het vastleggen van gegevens worden gekeken naar de toegankelijkheid van deze gegevens. De standaardformat om gegevens op te slaan is bij een database of datawarehouse, SQL. Om een database of datawarehouse toegankelijk te maken, wordt vaak gebruik gemaakt van metadata. Via deze metadata kan in de bestandsmappen worden gezocht. Tevens moet worden gedacht aan de locatie waar de gegevens wordt opgeslagen, dit kan intern, extern of allebei. De wetgeving rondom de opslag van de gegevens wordt steeds scherper. Daardoor moeten opgeslagen gegevens ook goed beveiligd zijn. Een uitgebreidere uitwerking is te vinden in Bijlage 2.3.1.

Gegevens verwerken

Afhankelijk van de functie en het bestuursniveau moeten de verzamelde en vastgelegde gegevens verwerkt worden. Het kan zijn dat gegevens alleen verzameld en vastgelegd moeten worden en verder geen verwerking nodig hebben. Het kan ook voorkomen dat de gegevens volledig in een andere samenstelling moeten worden gezet. Zo zijn er verschillende informatiesystemen zoals in Figuur 6 is te zien, hierin is ook de informatiebehoefte weergegeven (Eddy Vaassen, 2012).

De soort verwerking bepaalt welk informatiesysteem hierbij het beste aansluit. Wanneer behoefte is aan voorspellende analyses dan zijn andere soorten verwerkingstools nodig dan wanneer dit niet het geval is. Business Intelligence tools hebben de eigenschap om krachtige berekeningen en analyses uit te voeren en worden vaak op strategisch- en tactisch niveau gebruikt (Dirken, 2017).



Figuur 6: Informatiesystemen en informatiebehoefte

Strategische systemen: deze systemen zijn gericht op de ondersteuning van strategische besluiten. In deze gevallen is het lastig te voorspellen welke informatie noodzakelijk is, dat maakt het een niet programmeerbaar systeem. De systemen zijn hier moeilijk van tevoren op in te stellen en moeten kunnen veranderen, omdat de informatiebehoefte veel verandert. In deze systemen wordt meestal interne en externe informatie samengevoegd. Deze informatie moet op verschillende manieren gecombineerd en gepresenteerd kunnen worden. Bij deze systemen worden minder analyses of berekeningen uitgevoerd. De top van de organisatie kan door middel van een aantal maatstaven zien hoe de organisatie zich ontwikkelt. Vaak worden deze systemen ‘Executive Information systems’ (EIS) of ‘Executive Support Systems’ (ESS) genoemd (Eddy Vaassen, 2012).

Managementsystemen: deze systemen geven overzichten en rapportages die zich richten op het besturen van een organisatie. Hierbij zijn managers meestal de doelgroep. Het ondersteunen van tactische beslissingen door het geven van relevante samengevoegde informatie is het doel van deze systemen. Dit zijn semigestructureerde besluitvormingen, de informatie moet semi-programmeerbaar zijn. Vaak is de informatiebehoefte hetzelfde, maar omdat het net iets kan verschillen moet de informatie wel kunnen veranderen (Eddy Vaassen, 2012).

Informatie verstrekken

De laatste fase in het informatievoorzieningsproces is het verstrekken van informatie, dit is het weergeven van de verwerkte gegevens. In welke vorm dit wordt gepresenteerd is afhankelijk van de behoefte en de gebruiker. Bij het ontwerpen van de informatieverstrekking zal aan twee dingen moeten worden gedacht: “Voldoet de output aan de informatiebehoefte” en “Wordt de gepresenteerde informatie door de gebruiker in deze presentatievorm juist geïnterpreteerd?”. Rapportages en dashboards zijn gebruikelijke manieren om informatie bij de gebruikers te brengen. Een uitgebreidere uitwerking over dashboards is te vinden in Bijlage 2.3.7 (Dirken, 2017).

Kwaliteit informatiesysteem

Voor informatieverzorging wordt gebruik gemaakt van een informatiesysteem, de kwaliteitsmeting van het systeem is volgens Prof. Dr. Rijsenbrij op te splitsen in twee delen. De statische productkwaliteit, dit is de kwaliteit van het functioneel beheer. De dynamische productkwaliteit, dit is de kwaliteit voor de gebruiker en gaat over de uitkomsten van het systeem. Een uitgebreider uitwerking van de kwaliteit is te vinden in Bijlage 2.3.12.

Door een informatiesysteem op deze punten te beoordelen worden de zwakke- en sterke punten onderzocht.

De statische productkwaliteit kijkt naar het aanpassen van het informatiesysteem. Hieronder vallen: flexibiliteit, onderhoudbaarheid, testbaarheid, portabiliteit, connectiviteit, herbruikbaarheid en geschiktheid van de infrastructuur.

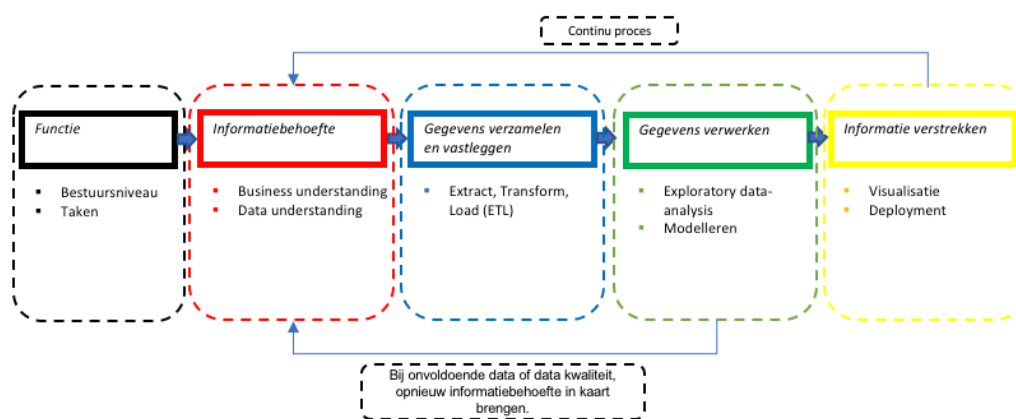
De dynamische productkwaliteit wordt gemeten aan de hand van de volgende punten:

- Betrouwbaarheid; de mate van zekerheid dat de gebruikte gegevens juist, volledig, tijdig en geoorloofd zijn. De betrouwbaarheid is van belang, omdat er beslissingen worden gemaakt op basis van de informatie. Bij onjuiste informatie zal er ook verkeerd gestuurd worden.
- Continuïteit; de mate van zekerheid dat het informatiesysteem operationeel blijft. De veerkrachtigheid, herstelbaarheid, degradatiemogelijkheid en uitwijkmogelijkheid van het informatiesysteem. Dit aspect is van belang omdat de informatiebehoefte continu verandert, de uitkomsten van het systeem wel mee veranderen naar de behoefte.
- Efficiëntie; het gemak waarmee het informatiesysteem gegevens verwerkt en verstrekt. De snelheid, zuinigheid en gebruiksvriendelijkheid van het informatiesysteem worden hier gemeten. Als de uitkomsten laden lang duurt zal het systeem minder of niet worden gebruikt.
- Effectiviteit; de mate waarin het informatiesysteem helpt in het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. De beschikbaarheid, bruikbaarheid, ondersteuning van besluitvorming en ondersteuning van de gebruikers.

Business Intelligence (BI)

BI kan worden gezien als een proces waarbij gegevens worden omgezet naar informatie om organisatieproblemen op te lossen. Deze informatie kan worden gebruikt bij besluitvorming. In het boek 'Fundamentals of Business Intelligence' worden meerdere methodes besproken hoe een BI-proces kan worden in gericht (Rinderle-Ma, 2015). Verschillende BI-scenario's en BI-doelstellingen zijn bijgevoegd in Bijlage 2.3.9 en 2.3.10.

De Kimball-, CRISP-, TDSP- en KDD-methode zijn hieronder gecombineerd en in de fases van het ouderwetse informatieverzorgingsproces onderverdeeld, zie Figuur 7. Waardoor het onderstaande BI-proces is ontwikkeld. De uitwerkingen van de methodes zijn te vinden in Bijlage 2.3.11.



Figuur 7: Informatieverzorging BI-proces

Functie

- Bestuursniveau; het niveau waarop de medewerker opereert bepaalt de informatiebehoefte (strategisch, tactisch, operationeel).
- Taken: de taken die worden uitgevoerd op het betreffende bestuursniveau bepalen mede de informatiebehoefte.

Informatiebehoefte

- Business understanding: het helder krijgen van doelstellingen en problemen per bestuursniveau in de organisatie, hierbij kunnen interessante vragen of KPI's geformuleerd worden.
- Data understanding: het bepalen welke gegevens kunnen helpen bij het oplossen van de organisatieproblemen of ondersteuning kunnen bieden bij het behalen van de doelstellingen.

Gegevens verzamelen en vastleggen

- Extract, Transform, Load (ETL):
 - o Extract: zowel interne als externe gegevens worden hier opgehaald vanuit interne- en externe gegevensbronnen. Deze gegevens kunnen verschillende bestands- en databaseformats hebben (RDBMS, ODBC, XML).
 - o Transform: de geleverde gegevens moeten zo getransformeerd worden dat ze bruikbaar worden voor analyses. Daarnaast moeten de gegevens opgeschoond worden. Het kan zijn dat bepaalde observaties niet volledig zijn. In zo'n geval moet cleaning worden toegepast om de fouten die zijn ontstaan bij het invoeren van de gegevens recht te zetten. Dit is nodig voor het gebruiksgemak en de kwaliteit van de gegevens.
 - o Load: de gegevens moeten worden vastgelegd in een centrale datawarehouse. Deze gegevens worden opgeslagen in een datawarehouse zodat een BI-tool deze gegevens kan raadplegen. Door langere tijd gegevens op te slaan in een datawarehouse wordt de informatie die hieruit te halen is steeds waardevoller.

Gegevens verwerken

- Exploratory data-analyses: als de gegevens correct zijn, kan deze voor de eerste keer gevisualiseerd worden. Dit wordt ook wel exploratory data-analysis genoemd. Hier worden simpele visualisaties gemaakt om een beeld te krijgen bij de gegevens en misschien al wel trends en patronen te kunnen ontdekken. Hier kunnen conclusies ontstaan als: 'er moeten extra gegevens komen voor het vervolg'.
- Modelleren: via statistische modellen zal er gezocht worden naar correlaties of causale verbanden tussen variabelen. Zo kunnen hier supervised- of unsupervised machine learning algoritmes worden toegepast.

Informatie verstrekken

- Visualisatie: wanneer de analyses klaar zijn, moeten de resultaten gevisualiseerd worden zodat de uitkomsten begrijpelijk zijn en kunnen voldoen in de informatiebehoefte. De KPI's moeten visueel worden weergegeven, ook moeten de visualisaties nieuwe ontdekkingen bieden.
- Deployment: de visualisaties kunnen in een dashboard worden weergegeven. Het is van belang dat de juiste informatie, op het juiste tijdstip, bij de juiste personen terecht komt. Een dashboard moet overzichtelijk zijn en moet met een bepaalde interactie gebruikt kunnen worden. De gebruiker moet de standaardvormgeving zelf kunnen aanpassen.

5.4 Conclusie theoretisch kader

De begrippen: armoede, schuldhulpverlening, informatie & gegevens, informatievoorziening en Business Intelligence zijn uiteengezet.

Conclusie bestrijden armoede en schulden

Antwoord op deelvraag 1:

In de literatuur en eerdere onderzoeken staat beschreven dat bij het bestrijden van armoede en schulden er beter gestuurd kan worden door gebruik te maken van gegevens. Het gebruik van BI zorgt voor het effectief en efficiënt maken en bewaken van beleid. Omdat de resultaten van het gebruik van BI goed zijn, gaan steeds meer gemeenten dit toepassen. Verder wordt er ook steeds meer gestuurd op de preventie van armoede en schulden, hiervoor zijn steeds meer projecten aan de gang. Schuldhulp preventie signaleert huishoudens die schulden opbouwen voordat deze problematisch zijn.

De risicogroepen die in de gaten moeten worden gehouden zijn: 'laagopgeleide, alleenstaande ouders, werklozen, ZZP'ers, verslaafden of mensen met GGZ-problematiek, analfabeten, mensen met een migratie achtergrond, zieken en arbeidsbeperkten'.

De risicogebeurtenissen die een verhoogde kans op armoede geven: 'echtscheiding, baanverlies, op jezelf wonen, kinderen krijgen, overlijden partner, verhuizing en het beginnen van een eigen onderneming'.

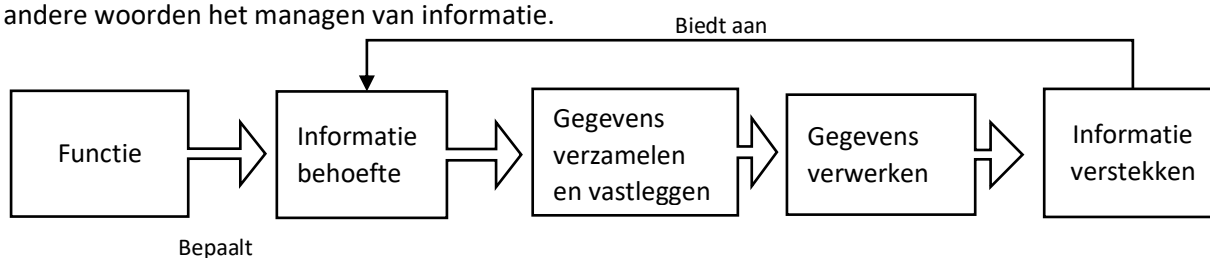
De risicowoningen: 'sociale huurwoning en lage woningwaarde'.

Het monitoren kan door aantallen te vergelijken van bijstandsuitkeringen, IOAW en minimaregelingen.

Conclusie informatievoorziening/ informatieverzorging

Antwoord op deelvraag 2:

In de literatuur staat beschreven dat de inrichting van de informatieverzorging kan worden gezien als een proces met verschillende fases. Informatiemanagement wordt met het 9-vlakmodel van Rick Meas beschreven en bestaat uit het managen van de fases in het informatieverzorgingsproces. Met andere woorden het managen van informatie.



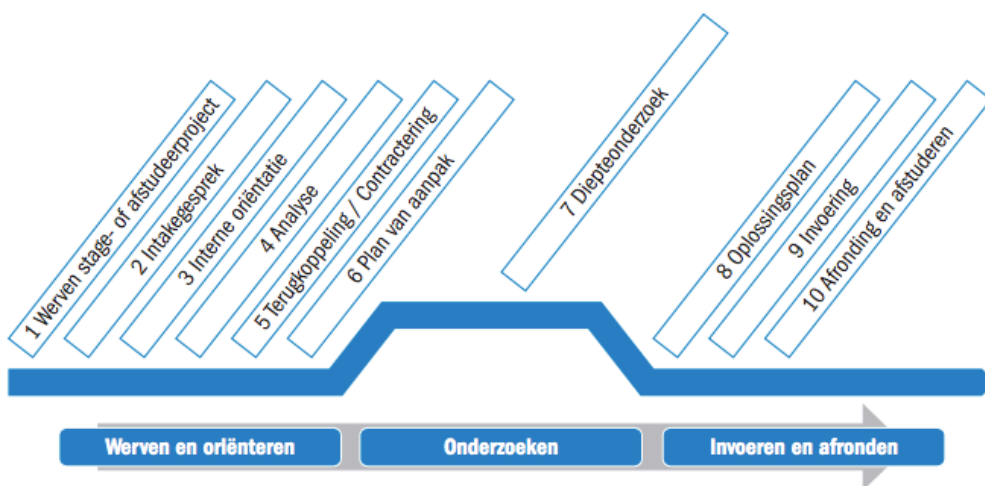
Business Intelligence kan worden gezien als een paraplueterm, die stelt dat door gebruik te maken van de juiste software, infrastructuur, policy en procedures, een organisatie slimmere en meer data gedreven beslissingen maakt. Het helpt dus in het verkrijgen van inzichten uit ruwe gegevens. BI maakt gebruik van nieuwe technieken en tools om zo het ouderwetse informatieverzorgingsproces aan te vullen.

6. Methode van onderzoek

Er is gekozen om het onderzoeksmodel van Kempen en Keizer te volgen voor de opbouw van dit onderzoek. Dit model benadert advies geven vanuit een onderzoekskundige hoek. Door middel van een tienstappenplan biedt het houvast en structuur tijdens het gehele onderzoek. Dit model kan worden opgedeeld in drie fasen (Keizer, 2016).

De werven en oriënteren fase, waar het probleem helder en concreet in beeld is gebracht. Dit is nodig om uiteindelijk tot een opdrachtformulering te komen. Zodra de opdracht is goedgekeurd door de opdrachtgever, begint de onderzoeken fase, in deze fase is dieper ingegaan op het onderwerp. In deze fase wordt het diepteonderzoek gedaan. Hierna worden mogelijke oplossingen uitgelicht en een plan opgesteld hoe deze te verwezenlijken zijn. Uiteindelijk resulteert het diepteonderzoek in een oplossing die wordt aangedragen door de adviseurs. Hiermee is de onderzoeksfase afgesloten.

De derde fase is de invoeren en afronden fase, deze wordt ook wel de implementatie genoemd. Hierin wordt de geadviseerde oplossing ingevoerd. Na de invoeringsfase is het onderzoek afgerond. Voor de indeling van de fasen zie Figuur 8.



Figuur 8: Tien stappenplan van Kempen en Keizer (Keizer, 2016)

6.1 Soort onderzoek

Er is gekozen om kwalitatief onderzoek uit te voeren, omdat de uitkomst van dit onderzoek vooral gaat om het verkrijgen van nieuwe inzichten. Het boek 'Dit is onderzoek' van B. Baarda geeft overzichtelijk weer wat kwalitatief onderzoek is en hoe dit kan worden ingevuld (Baarda, 2009). Het doel van kwalitatief onderzoek is om doormiddel van een combinatie deskresearch en fieldresearch tot nieuwe inzichten te komen. De volledige uitwerking van de onderzoeksmethoden is te vinden in Bijlage 3.

Om een duidelijk overzicht te hebben welke onderzoeksmethodes zijn gebruikt per hoofdstuk geeft Tabel 2 dit overzichtelijk weer:

Fase	Hoofdstuk	Deskresearch		Fieldresearch		
		Literatuuronderzoek		Interviews intern	Interview extern	Groepsgesprekken
Oriëntatiefase						
	Organisatieomschrijving	X		X		X
	Van probleem naar opdracht	X		X		X
Onderzoeksfase						
	Theoretisch kader	X				
	Huidige situatie (Ondervragingsstrategie)			X		X
	Benchmark (Referentiekader)				X	
	Gewenste situatie	X		X	X	X
Invoeringsfase						
	Implementatieplan	X				X

Tabel 2: Onderzoeksmethodes

Er is kozen voor gespreksverslagen om de interviews en groepsgesprekken uit te werken. De uitgewerkte gespreksverslagen vormen dan de basis voor het vormen van de huidige situatie, benchmark en gewenste situatie. Er is voor een vorm van gespreksverslagen gekozen omdat dit genoeg informatie geeft voor het onderzoek. Een gespreksverslag is een korte samenvatting van hetgeen wat allemaal gezegd is.

Om de resultaten uit de gespreksverslagen te analyseren is ervoor gekozen om relevante antwoorden te arceren. De verschillende kleuren van arcering geven aan op welke fase het antwoord betrekking heeft binnen de informatieverzorging. Op deze manier zijn de resultaten verwerkt in de huidige situatie en benchmark.

Werven en oriënteren

Dit is de oriënterende fase. Er zijn oriënterende semigestructureerde interviews gehouden en er is literatuuronderzoek gedaan. Op deze manier is er met behulp van een probleemanalyse naar een concrete opdrachtformulering toegewerkt. Voor de beknopte uitwerking van probleem naar opdracht zie hoofdstuk 4.

Onderzoeken

Tijdens de onderzoeksfase is in het theoretisch kader gebruik gemaakt van literatuuronderzoek. Hier zijn relevante processchema's, theorieën, modellen en relevante onderzoeken beschreven.

Om de huidige situatie (IST) in kaart te brengen zijn semigestructureerde interviews en groepsgesprekken gehouden. De ondervragingsstrategie is gebruikt om de huidige informatiebehoefte in beeld te krijgen. Hiervoor is gekozen omdat dit juist de huidige situatie in beeld brengt en medewerkers vrij hun mening kunnen geven over de informatiebehoefte.

Daarnaast is een referentiekader (benchmark) gecreëerd met de informatiebehoefte van de gemeente Breda, hierbij is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Een benchmark geeft op een efficiënte wijze een goed beeld van een vergelijkbare situatie.

Om tot de gewenste situatie te komen is ervoor gekozen eerdere onderzoeken uit het theoretisch kader, de huidige situatie en het benchmarkonderzoek te combineren. Op deze manier is getracht een zo compleet mogelijke gewenste situatie (SOLL) te kunnen schetsen. Hier zijn vervolgens conclusies en aanbevelingen op geschreven.

Invoeren en afronden

In deze fase worden de aanbevelingen gedaan en geïmplementeerd daarom wordt het ook wel de implementatiefase genoemd. In de invoeringsfase is een plan gemaakt waarin staat beschreven op welke manier van de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen. Gedurende het onderzoek was de betrokkenheid van de medewerkers hoog. Om de voortgang te bewaken en draagvlak te creëren, waren er maandelijks groepsgesprekken gepland (inspiratiemomenten). Hier hadden de stakeholders inzicht in de voortgang van het onderzoek en kon er ook tijdig worden bijgestuurd. Dit onderzoek heeft gedurende 5 maanden plaatsgevonden en is gestart op 29 januari 2018 en afgerond op 29 juni 2018.

6.2 Betrouwbaarheid

In dit onderzoek moet de betrouwbaarheid gewaarborgd blijven. Om de betrouwbaarheid te kunnen waarborgen is gekozen voor een aantal voorzorgsmaatregelen. Zo zijn de interviews in precies dezelfde condities afgenomen. Dat is van belang omdat anders de resultaten als onbetrouwbaar kunnen worden beschouwd en dan wordt het doel van dit onderzoek niet behaald. Het blijft een gevaar dat door de aanwezigheid van de interviewers geen eerlijke antwoorden worden gegeven. Er is door de interviewers constant een objectieve rol aangenomen om dit risico te minimaliseren. Daarnaast zijn de vragen objectief gesteld zonder naar een antwoord toe te sturen.

Door al deze genoemde maatregelen hebben de interviewers (het meetinstrument) de betrouwbaarheid gewaarborgd. Om aan de verifieerbaarheidsis te kunnen voldoen is het onderzoek zo transparant mogelijk beschreven. De volledige uitwerking van de gespreksverslagen zijn te vinden in Bijlage 8. Echter is het mogelijk dat wanneer dit oriënterende onderzoek over een bepaalde periode, precies op dezelfde manier wordt uitgevoerd toch net andere resultaten zal tonen. Dit kan komen door mogelijke ontwikkelingen in tijd binnen de organisatie.

6.3 Validiteit

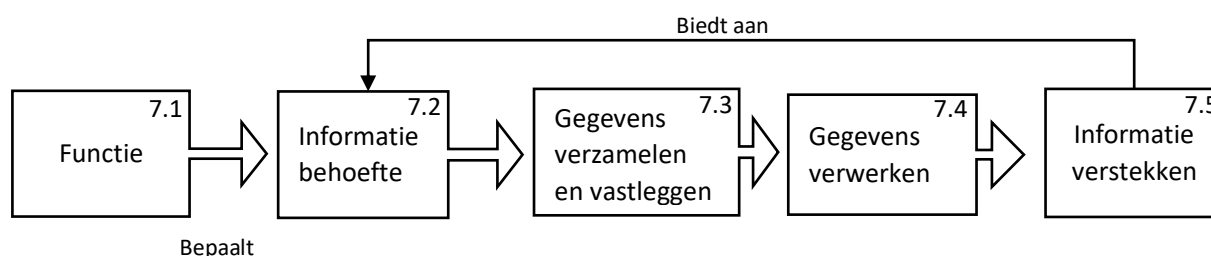
Doordat gekozen is voor een semigestructureerde interviews is er rekening te houden met twee soorten validiteit, namelijk de externe validiteit en de ecologische validiteit.

De externe validiteit is hoog door veel verschillende personen te interviewen op elk niveau van het sociaal domein. Hierdoor hebben we een steekproef die uiterst representatief is. Er wordt niet uitgegaan van slechts een mening.

De ecologische validiteit is hoog omdat de interviews hebben plaatsgevonden op een vertrouwde locatie voor de geïnterviewde. Zo hebben alle geïnterviewde zelf een kantoor mogen reserveren met genoeg ruimte en tijd. Dit zorgde voor een relaxte sfeer waarin iedereen zich op zijn gemak voelde. Om de betrouwbaarheid niet in twijfel te brengen moesten deze locaties wel op het gemeentehuis zijn. Hiermee is geprobeerd om de resultaten zo veel mogelijk overeen te laten komen met de alledaagse praktijk.

7. Huidige situatie (Ist)

In dit hoofdstuk is het informatieverzorgingsproces in kaart gebracht voor de huidige situatie. Dit hoofdstuk beschrijft iedere fase in onderstaand informatieverzorgingsproces en geeft antwoord op deelvraag 3.



7.1 Functie

Het informatieverzorgingsproces begint met het in kaart brengen van het bestuursniveau en de bijbehorende functies en taken. Bij het sociaal domein van de ABG-organisatie lopen de verschillende niveaus door elkaar heen, strategische functies hebben ook tactische taken en andersom. De politiek die boven de organisatie hangt maakt het extra complex. De functies zijn verdeeld in strategisch, strategisch & tactisch en tactisch & operationeel. Het adviesrapport is gericht op het informatiesysteem dat de informatiebehoefte vervult van de strategisch & tactische functie, zie Tabel 3 voor de uitwerking.

Niveau	Functie	Taken
Strategisch	Domein Manager Sociaal domein	- Wethouder adviseren - Beleid laten uitvoeren - Beleid bewaken en controleren
Strategisch & tactisch	Strategisch beleidsadviseur sociaal domein	- Beleid maken - College adviseren - Proces begeleiding - Mensen bij elkaar brengen - Beleid bewaken en controleren
Tactisch & operationeel	Beleidsmedewerker op het gebied van armoede en schulden	- Maken verordeningen - Regelgeving toeslagen controleren en adviseren - Beleidsregels opstellen - Adviseren inkomensconsulenten - Overleg met externe partners over algemene casussen

Tabel 3: Functie huidige situatie

7.2 Informatiebehoefte

De informatiebehoeften zijn door middel van de oberstrategie (interviews) in kaart gebracht. Deze informatiebehoeften zijn hieronder benoemd samen met de gegevens die hiervoor nu gebruikt worden. Deze gegevens vervullen de informatiebehoefte niet volledig. De strategisch & tactisch informatiebehoefte is hieronder vermeld, er is behoefte om deze informatie per kwartaal te krijgen en in een strategisch & tactisch management dashboard:

Neemt de vraag naar specialistische hulp toe of af?

- Inkomensondersteuning

Onvoldoende inkomen: aantal bijstandsuitkeringen langdurig en korte tijd, aantal IAOW-uitkeringen langdurig en korte tijd en aantal minimaregelingen.

Schulden: aantal cliënten schuldhulpverlening, gemiddelde schuld per cliënt en aantal loonbeslag.

- **Hulpverlening**

Aantal hulpbehoevende budget café, aantal hulpbehoevende gemeld bij IMW en niet doorgestuurd naar kredietbank en aantal cliënten voedselbank.

Wat is de kwaliteit van de hulp- en dienstverlening?

Hier zijn nog geen gegevens voor.

Hoe tevreden zijn de cliënten met de dienstverlening?

Hier zijn nog geen gegevens voor.

Waarom komen mensen in armoede of schuldhulpverlening?

Hier zijn nog geen gegevens voor.

Zijn er met andere leefgebieden causale verbanden te vinden?

Aantal jeugdzorg, aantal WMO, aantal meldingen huiselijk geweld.

7.3 Gegevens verzamelen en vastleggen

Eerst wordt beschreven hoe de registratie van gegevens gebeurt. Vervolgens wordt uitgelegd hoe de geregistreerde gegevens worden verzameld en vastgelegd. Er is onderscheid gemaakt tussen interne- en externe gegevens, omdat dit op verschillende manieren gebeurt.

Interne gegevens

Gegevens registreren

Intern worden veel gegevens geregistreerd. Gegevens zoals: basisregistratie personen, basisregistratie adressen en gebouwen, bijstandsuitkeringen, minimaregelingen en financiële gegevens. De gemeente is wettelijk verplicht deze gegevens bij te houden in de administratie. Niet alle benodigde gegevens worden al geregistreerd.

De registratie van interne gegevens wordt gedaan in de ‘suite van het sociaal domein’ (de suite), key2finance, key2burgerzaker en Giz/vg. Dit zijn transactie verwerkende systemen die de gegevens opslaan bij het Shared Service Centre Equalit, dit zijn SQL-databases. De gebruiker kan middels autorisatie van de leidinggevende toegang krijgen tot de bovengenoemde systemen. De applicatiebeheerder autoriseert medewerkers zodat zij gegevens kunnen raadplegen waar zij bevoegd voor zijn. De gegevens worden vastgelegd in een Oracle-databaseserver. De metadata wordt bijgehouden in de suite en het zaaksysteem van Green Valley. De metadata heeft gegevens over de gegevens, waardoor met zoektermen de juiste gegevens kunnen worden geraadpleegd. Het zaaksysteem van Green Valley is de combinatie van de suite, key2finance, key2burgerzaker en Giz/vg.

Bij de intern geregistreerde gegevens wordt aangenomen dat de administratieve organisatie op orde is. In Bijlage 2.3.3 is een toelichting gegeven waaraan de gemeente moet voldoen voor het op orde hebben van de administratieve organisatie (AO). Denk hierbij aan: ‘controle technische functiescheiding’, ‘procedures’ en ‘richtlijnen’. Doordat er een tijdslimiet zit aan dit onderzoek is aangenomen dat de AO op orde is. Aannemen dat de AO op orde is, kan een risico zijn omdat er niet kan worden gegarandeerd dat de gegevens juist zijn.

Gegevens verzamelen

Interne gegevens worden na het registreren niet verzameld ten behoeve van het voorzien in de informatiebehoefte.

Gegevens vastleggen

Gegevens worden ook niet vastgelegd in een datawarehouse naast de registratie in de administratie.

Externe gegevens

Gegevens registeren

Bij de externe geregistreerde gegevens wordt aangenomen dat de AO op orde is bij de externe organisaties.

Gegevens verzamelen

Externe gegevens worden verzameld per email. De externe gegevensleveranciers sturen pdf- of Excel bestanden. Dit zijn organisaties zoals de Kredietbank en het IMW. Dit zijn vaak gegevens die specifieke informatie bevatten over een individuele casus. Zoals bijvoorbeeld in Bijlage 8.1 interview Imke te zien is.

Gegevens vastleggen

De externe gegevens worden na het verzamelen niet vastgelegd. De ontvangen gegevens blijven in de mailbox van degene die de gegevens heeft ontvangen. De gegevens worden niet verwerkt, bijgehouden of vastgelegd in een centrale database/ datawarehouse.

7.4 Gegevens verwerken

De interne gegevens worden geregistreerd in de suite. Deze worden onttrokken en verwerkt met de software: IBM Cognos analytics (Cognos). Door gebruik te maken van SQL worden met QUERY's gegevens verwerkt uit de suite. Hierbij worden via de applicatiebeheerder gegevens van een bepaalde periode uit de database gehaald. Simpele berekeningen worden gemaakt zoals gemiddelden of totalen per periode of per gebied. De externe gegevens worden niet verwerkt met Cognos.

7.5 Informatie verstrekken

Cognos verstrekt interne informatie in de vorm van tabellen of cijfers (Excel bestanden) en rapportages uit de verschillende transactie verwerkende systemen. De externe gegevens worden verstrekt op dezelfde manier als ze zijn verzameld. Deze bestanden worden gebruikt door degene die de gegevens heeft verzameld. De gegevens zijn in dezelfde staat zoals deze zijn aangeleverd. Als informatiebron worden ook informatieve websites gebruikt zoals 'waarstaatjegemeente' en 'grippopparticipatiewet'.

7.6 Kwaliteit informatiesysteem

Cognos is de software die wordt gebruikt in dit informatiesysteem. De meting van de kwaliteit zal onderscheid maken tussen de mogelijkheden van Cognos en hoe het nu wordt gebruikt. Cognos wordt nu gezien als de software die gebruikt wordt in het informatiesysteem, dat moet voorzien in de informatiebehoefte van het sociaal domein, leefgebied armoede en schulden.

Statische productkwaliteit: (Functioneel beheer)

- **De flexibiliteit** is laag omdat er experts nodig zijn om Cognos aan te passen. Door het gebrek aan capaciteit en kennis van Cognos binnen de organisatie is er weinig flexibiliteit.
- **De onderhoudbaarheid** is laag omdat het de nodige expertise vereist om Cognos te onderhouden. Er zijn twee medewerkers van het sociaal domein in opleiding voor het gebruik van Cognos. Het functioneel beheer van Cognos is belegd bij de gemeente Oosterhout in het kader van de samenwerking binnen het SSC Equalit.
- **De testbaarheid** is hoog omdat Cognos 2 omgevingen heeft, de ontwikkelomgeving en de output omgeving. In de ontwikkelomgeving wordt gebouwd en getest, voordat de medewerkers de mogelijkheid hebben het rapport te gebruiken. Dit maakt de testbaarheid hoog.
- **De portabiliteit** is hoog omdat Cognos vrij eenvoudig naar een ander ICT-platform gaat. Zo is laatst zonder moeite Cognos aangesloten op de nieuwe versie van de database. Dit maakt de portabiliteit hoog.

- **De connectiviteit** kan hoog zijn omdat er met andere interne- en externe systemen een connectie gemaakt kan worden. Echter is de benodigde tijd en kennis hiervoor niet in huis waardoor de connectiviteit laag is.
- **De herbruikbaarheid** kan hoog zijn omdat Cognos eenvoudig input kan leveren voor andere informatiesystemen en dus onderdeel wordt van andere systemen.
- **De geschiktheid** van de infrastructuur, het is een generieke rapportage tool die op alle databases kan worden ingezet, dus heel geschikt voor de infrastructuur. Dit maakt de geschiktheid van de infrastructuur hoog.

Dynamische productkwaliteit: (uitkomsten systeem)

- **De betrouwbaarheid** kan hoog zijn, maar is laag omdat:
 - o De informatie onvolledig is. Dit komt omdat bij het aanvragen van externe gegevens, deze niet volledig worden ontvangen. Dit kan komen doordat de aanvraag niet compleet is of de gegevens leverancier deze niet goed interpreteert.
 - o De informatie vaak niet tijdig is omdat deze wordt aangeleverd wanneer er intern een aanvraag is uitgezet bij de applicatiebeheerder (ad-hoc) of bij een externe organisatie. Als de gegevens een paar weken later worden aangeleverd zijn ze niet meer relevant. De gegevens worden op een niet frequente basis verzameld.
- **De continuïteit** is matig omdat er slechts twee medewerkers worden opgeleid voor Cognos. Bij veranderende informatiebehoefte is het lastig om de uitkomsten te veranderen naar de informatiebehoefte. Dit zorgt voor een lage bedrijfszekerheid, veerkrachtigheid, herstelbaarheid, degradatiemogelijkheid en uitwijkmogelijkheden van Cognos. Er is dus een matige continuïteit.
- **De efficiëntie** kan hoog zijn, maar is laag omdat:
 - o Het opvragen van interne informatie via de applicatie beheerder moet. Dit gebeurt vaak wel snel, maar dit is geen makkelijke en gebruiksvriendelijke manier.
 - o De externe gegevens worden vanuit de email vaak geopend en bekeken. Er is geen centrale opslag voor de verzamelde gegevens. Hierdoor is de bruikbaarheid en beschikbaarheid voor nu en in de toekomst niet hoog.
- **De effectiviteit** is laag omdat de beschikbaarheid, bruikbaarheid en ondersteuning bij besluitvorming van Cognos laag is. Er worden niet vaak besluiten genomen aan de hand van de gegevens die Cognos levert. Vaak worden de externe gegevens aangeleverd op een manier die niet helemaal relevant of begrijpelijk zijn. Zoals het IMW haar gegevens aanlevert: er wordt een pdf geleverd met hierin de namen die behandeld worden. Hier wordt amper naar gekeken en niks mee gedaan.

7.7 Conclusie huidige situatie

Het huidige informatieverzorgingsproces is geschetst. Omdat er nog geen beschreven proces is, is dit beschreven door de resultaten van meerdere interviews te bundelen. Deze conclusie geeft antwoord op deelvraag 3.

De niveaus van de verschillende functies lopen door elkaar heen. Het onderzoek is gericht op het strategisch & tactisch niveau. De informatiebehoefte die hierbij hoort is het effect van het gevoerde beleid, causale verbanden met andere leefgebieden, vroegsignalering van huishoudens met hulpvragen en waar de huishoudens in armoede en schulden wonen.

In de fase gegevens verzamelen en vastleggen zijn er interne- en externe gegevens die verzameld en vastgelegd kunnen worden. Interne gegevens worden alleen geregistreerd en opgeslagen in de suite. Deze gegevens worden niet verzameld en vastgelegd zoals bedoeld in het informatieverzorgingsproces. Het verzamelen en vastleggen van interne gegevens gebeurt niet in een datawarehouse. Het verzamelen van externe gegevens gebeurt vooral via de mail en worden vervolgens niet vastgelegd. Bij zowel intern als extern wordt ervan uit gegaan dat de AO op orde is.

Het verwerken van de gegevens gebeurt met Cognos, deze software onttrekt alleen de geregistreerde gegevens uit de database. Verder worden er weinig tot geen berekeningen meegedaan. Vaak gaat het onttrekken van gegevens via de applicatiebeheerder. De gegevens die worden onttrokken uit de database, worden op die manier meestal ook verstrekt aan de informatiebehoevende. Deze gegevens staan vaak in Excel of pdf.

De kwaliteit van het huidige informatiesysteem is niet hoog, de statische kwaliteit heeft wel veel mogelijkheden, maar wordt niet veel benut. De dynamische kwaliteit is laag omdat er niet vaak besluiten worden genomen aan de hand van de informatie die Cognos levert. De kwaliteit is ook laag omdat de gegevens die in het systeem worden gebruikt moeilijk zijn te controleren.

8. Benchmark

In dit hoofdstuk is de informatiebehoefte in kaart gebracht bij de gemeente Breda en is een referentiekader gecreëerd. Hier wordt antwoord gegeven op deelvraag 4.

Om de informatiebehoefte zo goed mogelijk te bepalen, is er een benchmark gedaan. Benchmarking is een instrument dat in dit geval is gebruikt om de informatiebehoefte in kaart te brengen bij de gemeente Breda. Dit is als referentiekader gebruikt om te zien of de informatiebehoefte afwijkt van de informatiebehoefte van de gemeente Gilze en Rijen.

Er is gekozen om het benchmark onderzoek uit te voeren bij de gemeente Breda, omdat er al eerder contact was geweest met de gemeente over het project 'Vroeg eropaf'. Tevens is de gemeente Breda een gemeente waar de Gilze en Rijen veel mee samenwerkt en had Breda ook de voorkeur van de opdrachtgever. Breda is echter een grotere gemeente dan Gilze en Rijen, maar voor de informatiebehoefte over het leefgebied armoede en schulden maakt het niet veel verschil.

Er zijn niet meer gemeenten onderzocht, omdat dit voor vertraging van het onderzoek zou zorgen en er genoeg leerpunten uit het benchmark met de gemeente Breda konden worden getrokken.

8.1 Informatiebehoefte Breda

Het beleid van de gemeente Breda is gericht op preventie en een integrale aanpak op het gebied van armoede en schulden. Dit beleid wordt gemaakt door de coalitie van de gemeenteraad, uit dit beleid komen ook termijndoelstellingen ofwel beleidsindicatoren. Deze beleidsindicatoren zijn meetbare operationele indicatoren. Deze kunnen worden gevonden in Bijlage 5.1. De gemeente Breda gebruikt 'Vroeg eropaf' voor het vroegtijdig herkennen van schulden. Omdat deze huishoudens snel inzichtelijk zijn, kan hier al in een vroeg stadium hulp geboden worden. Zo is het streven om zo weinig mogelijk mensen in de specialistische dure zorg te laten belanden.

De informatiebehoefte is gericht op het effect dat het beleid armoede en schulden en 'Vroeg eropaf' heeft. Dit wordt gedaan door te kijken naar de volgende KPI's:

- Toename van de minimaregelingen;
 - o Gezinnen met kinderen die een minimaregeling ontvangen
- Toename van schuldhelpverlening;
- Klanttevredenheid.

De wethouder kan het beleid ook tussentijds wijzigen.

8.2 Conclusie benchmark

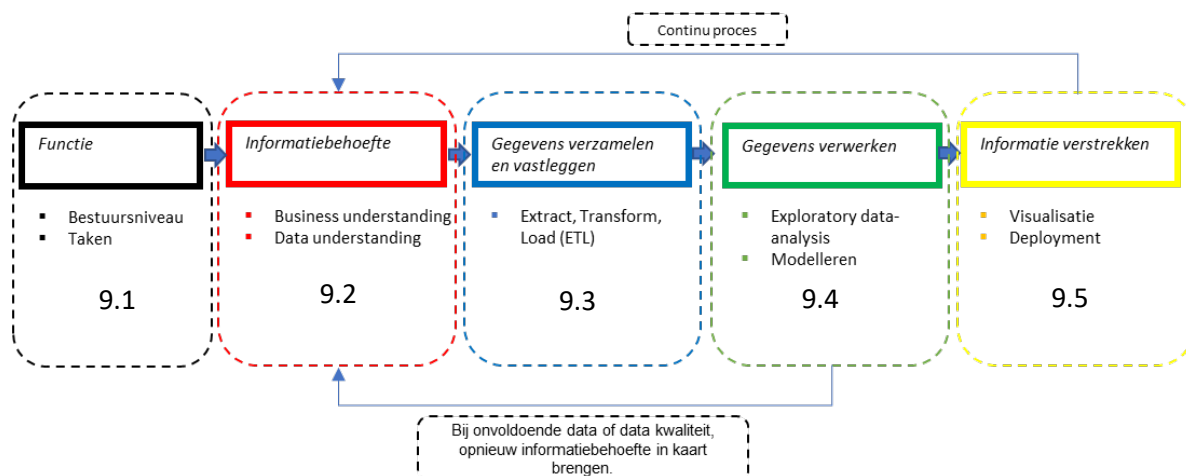
De informatiebehoefte van de gemeente Breda is hierna beschreven. De conclusie geeft antwoord op deelvraag 4.

De belangrijkste conclusie die hieruit getrokken kan worden, is dat de gemeente Breda zich richt op het vroegtijdig in beeld krijgen van armoede en schulden. Dit wordt gedaan door middel van het project 'Vroeg eropaf'. Om te meten of dit project en het beleid effect heeft, wordt gekeken naar een aantal belangrijke KPI's. Hier wordt gekeken naar een toe- of afname van het aantal minimaregelingen en het aantal schuldhelpverleningstrajecten. De begroting wordt ook nauwlettend in de gaten gehouden voor het monitoren van de begrote kosten.

9. Gewenste situatie (Soll)

In de gewenste situatie worden prestaties gemonitord, doelstellingen bewaakt en strategieën geoptimaliseerd. BI helpt dit te realiseren en wordt daarom geïmplementeerd.

Het BI-proces wordt gebruikt voor het inrichten van het informatieverzorgingsproces in de gewenste situatie. Iedere proces stap hieronder zal beginnen met een figuur die kort toelicht wat er in die proces stap behandeld wordt. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag 5.

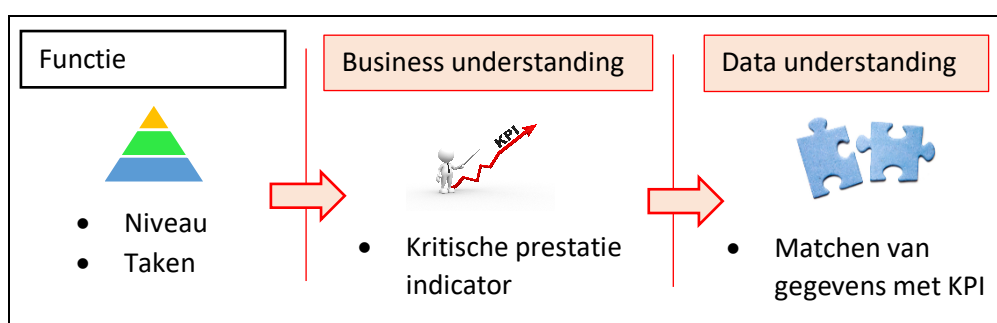


9.1 Functie

De gebruiker in de huidige situatie heeft dezelfde functie als in de gewenste situatie. Dit zijn functies op strategisch & tactisch niveau. Deze functies hebben taken zoals: beleid maken, college adviseren, proces begeleiding, mensen bij elkaar brengen en beleid bewaken en controleren.

9.2 Informatiebehoefte

De informatiebehoefte is bepaald door middel van het combineren van de informatiebehoefte van de huidige situatie, het benchmark en het theoretisch kader. Deze fase bestaat volgens het BI-proces uit 'Business understanding' en 'Data understanding', zie Figuur 9 voor schematische weergave hiervan.



Figuur 9: Informatiebehoefte gewenste situatie

Business & data understanding

Met business understanding wordt de informatiebehoefte bedoeld. Hier zijn KPI's ontwikkeld om de doelstellingen van de gemeente te kunnen bewaken. Dit is gedaan met de doel-middel hiërarchie die samen met de strategische adviseur is geformuleerd. De volledige uitwerking van de doel-middel-hiërarchie is te vinden in Bijlage 6.1. Daarnaast zijn er nog overige informatiebehoefte die betrekking hebben op veelal demografische- en economische kenmerken van de inwoners, waar het strategisch & tactisch management van op de hoogte wil zijn, om beleid te maken. Deze demografische- en economische indicatoren komen deels uit de literatuur.

Voor het beantwoorden van de informatiebehoefte wordt er gekeken welke gegevens hier antwoord op kunnen geven, dit is de data-understanding. Bij elke informatiebehoefte zullen beknopt de gegevens worden genoemd. Een uitgebreidere versie is te vinden in Bijlage 6.2 hier wordt ook aangegeven waar de gegevens gehaald moeten worden. Hier wordt dieper op in gegaan in hoofdstuk 9.3.

Informatiebehoefte voor het bewaken van beleid

Blijven we binnen de budgetten?

- **Kostenbegroting**
Wat zijn de kosten, wat is het budget en wat is er begroot per periode.

Wat is het bereik van de hulp- en dienstverlening?

- **Minimaal % van de bijstandsgerechtigde ontvangt het.**
Aantal bijstandsuitkeringen en aantal bijstandsgerechtigde.
- **Minimaal % van de bijzondere bijstandsgerechtigde ontvangt het.**
Aantal bijzondere bijstandsuitkeringen en aantal bijzondere bijstandsgerechtigde.
- **Minimaal % van de voedselbankgerechtigde gaat er heen.**
Aantal zorggerechtigde en aantal zorgontvangers.
- **Minimaal % van de IAOW-gerechtigde ontvangt het.**
Aantal zorggerechtigde en aantal zorgontvangers.

Wat is de kwaliteit van de hulp- en dienstverlening?

- **Maximaal % van de afgeronde schuldhulpverleningstrajecten zijn na 24 en 48 maanden weer terug.**
Aantal inwoners dat binnen 24 maanden terugkeert bij IMW of gemeente voor schuldhulpvraag en aantal inwoners dat binnen 48 maanden terugkeert bij IMW of gemeente voor schuldhulpvraag.
- **Minimale score X enquête ervaring hulp- en dienstverleningsproces.**
Score enquête over de ervaring van het hulp- en dienstverleningsproces per partij.
- **Minimaal % wordt behandeld als 'slachtoffer' met mogelijkheden ipv 'loser'.**
Beleving cliënt.
- **Minimaal % is na hulpverlening klaar en wordt niet door verwezen naar inkomensondersteuning.**
Aantal nieuwe cliënten hulpverlening en aantal nieuwe cliënten inkomensondersteuning.
- **Minimaal % mensen met schulden neemt af.**
Aantal met betalingsachterstanden.

Neemt de vraag naar specialistische hulp toe of af?

- **X% toe-/afname in inkomensondersteuning.**
Onvoldoende inkomen: aantal bijstandsuitkeringen langdurig en korte tijd, aantal IAOW-uitkeringen langdurig en korte tijd, aantal minimaregelingen en aantal voedselbank cliënten
Schulden: aantal cliënten in verschillende soorten schuldhulpverlening, gemiddelde schuld per cliënt en aantal loonbeslagen.
- **X% toe-/afname in hulpverlening**
Aantal hulpbehoevende budget café, aantal hulpbehoevende gemeld bij IMW en niet doorgestuurd naar kredietbank en aantal vrijwilligers (maatjes).

- **X% toe-/afname in de eerste lijn (Eerste hulpvraag).**

Aantal website bezoeken (google analytics) en aantal eenmalige contacten (telefonisch/contact).

Welke huishoudens hebben hulp nodig voordat de schulden problematisch zijn.

- **Minimaal X huishoudens gesignaleerd.**

Aantal inwoners met een betalingsachterstand in kaart gebracht met 'vroeg signalering' en waar ze een betalingsachterstand hebben.

Informatiebehoefte voor het maken van beleid

In welk gebied zijn de risicogroepen het meest vertegenwoordigd?

Laagopgeleide, alleenstaande ouders, werklozen, ZZP'ers, verslaafden of mensen met GGZ-problematiek, analfabeten, niet-westerse allochtonen, zieken en arbeidsbeperkt.

In welk gebied vinden de gebeurtenissen plaats die leiden tot een vergroot risico?

Echtscheiding, baanverlies, op jezelf wonen, kinderen krijgen, overleiden partner, verhuizing en het beginnen van een eigen onderneming.

In welk gebied staan de meeste woningen met een verhoogd risico?

Sociale huurwoning en lage woningwaarde.

Zijn er met bovenstaande gegevens en andere leefgebieden causale verbanden te vinden?

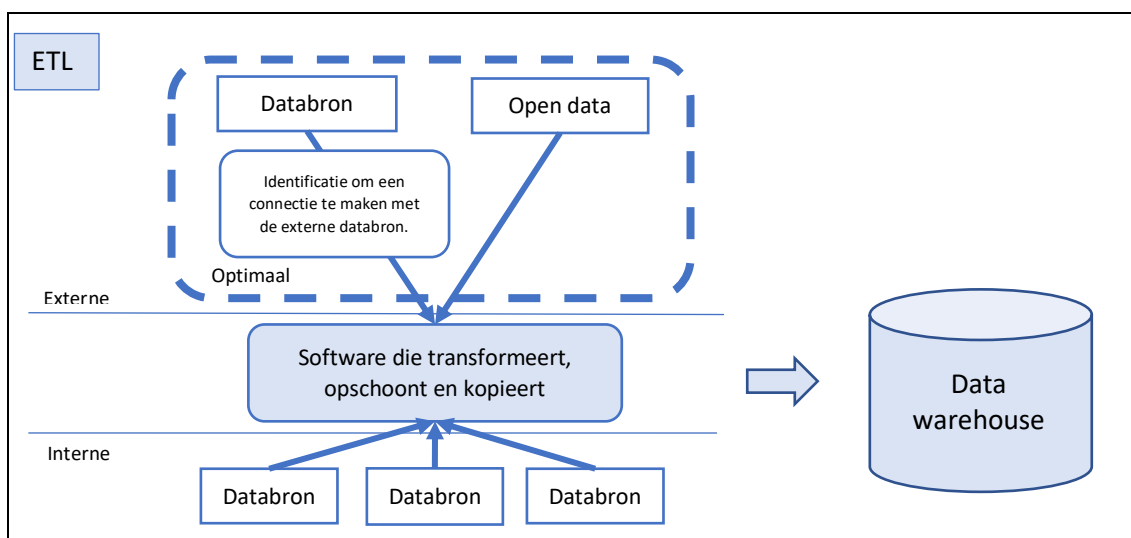
Voor het aantonen van causale verbanden is het noodzakelijk om bovenstaande gegevens op persoonsniveau te hebben, aangevuld met: jeugdzorg, WMO, veiligheid en participatie.

Waarom komen mensen in armoede of schuldhelpverlening en wat vinden zij dat ze nodig hebben om hen te helpen.

Enquêteren met veel open antwoord mogelijkheden, interview en welke instantie is de verwijzer naar de inkomensondersteuning of hulpverlening.

9.3 Gegevens verzamelen en vastleggen

De gegevens verzamelen en vastleggen gebeurt volgens het BI-proces als, 'Extract, Transform & Load (ETL)'. Deze delen zijn in Figuur 10 schematisch weergegeven en daaronder uitgewerkt.



Figuur 10: Gegevens verzamelen en vastleggen gewenste situatie

Extract, Transform & Load (ETL)

De verzamelde gegevens moeten worden onttrokken met de software Cognos. Cognos kan een verbinding maken met interne- en externe databronnen. De connectie met de interne- en externe databases is automatisch en onttrekt realtime de juiste gegevens. Toegang tot de externe databases wordt verkregen door middel van een identificatie. Deze identificatie is op basis van VPN/IP-adres/connector/certificaat. De gemeente treedt dan op als gegevensverwerker, hierbij komen verplichtingen van de AVG waar rekening mee moet worden gehouden. Om te kunnen optreden als gegevensverwerker worden (verwerkings)contracten gemaakt met daarin de afspraken tot wat de gemeente toegang heeft. In Bijlage 6.2 is beschreven welke gegevens waar gehaald worden en bij welke informatiebehoefte ze horen.

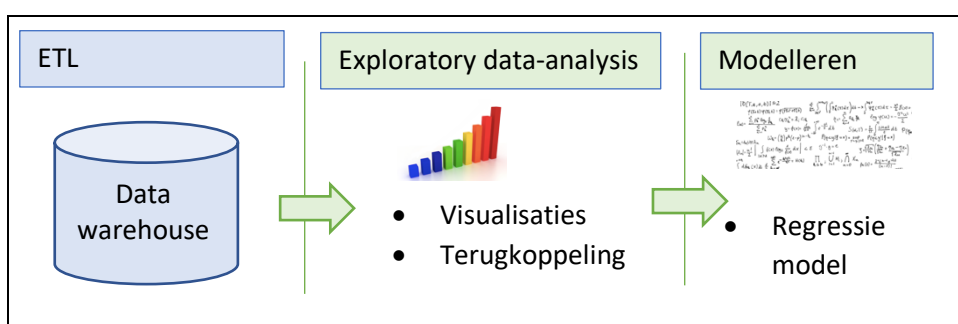
Wanneer Cognos de juiste gegevens heeft binnengehaald, begint het aanpassen en opschonen van de gegevens. Het aanpassen is de gegevens gladstrijken zodat de gegevens op elkaar aansluiten. Een voorbeeld hiervan is de postcode, deze kan op verschillende manieren worden geschreven. Het opschonen van de gegevens is het verwijderen van niet relevante gegevens in de dataset. Bijvoorbeeld als er een herhaling van gegevens inzit.

De bruikbaar gemaakte gegevens worden in het datawarehouse opgeslagen. De gegevens in de originele database blijven onveranderd. Het datawarehouse is een opslagplek waar alleen de bruikbare gegevens worden opgeslagen. De meerwaarde van een datawarehouse is dat hier de gegevens bij elkaar staan en niet elke keer opnieuw bij de verschillende databases wordt opgehaald. Dit zorgt ervoor dat de gegevens sneller ingeladen zijn bij de volgende processtappen.

Bij het ontbreken van gegevens zal er moeten worden gestart met het verzamelen van de gegevens om de informatiebehoefte te voorzien. In het overzicht van Bijlage 6.2 is aangegeven welke gegevens nog niet kunnen worden verzameld. Het beste voorbeeld daarvoor is 'vroeg signalering'. Om hier gegevens van te verzamelen zal het project moeten worden opgestart.

9.4 Gegevens verwerken

De gegevens verwerken is volgens het BI-proces opgesplitst in twee delen, dit zijn 'Exploratory data-analyses' en 'Modelleren'. Deze delen zijn in Figuur 11 schematisch weergegeven en daaronder uitgewerkt.



Figuur 11: Gegevens verwerken gewenste situatie

Exploratory data-analysis

De gegevens uit het datawarehouse worden gebruikt om te kijken naar de eerste visualisaties. Deze visualisaties worden gemaakt in data science software R. Dit zijn visualisaties zoals stijgende of dalende grafieken over bijvoorbeeld het aantal bijstandsuitkeringen per wijk. Het doel van deze eerste visualisaties is het kijken of er al eerste conclusies getrokken kunnen worden en of trends te zien zijn. De terugkoppeling is van belang, omdat er wordt gecontroleerd of de huidige verzamelde gegevens de informatiebehoefte kan beantwoorden. Als blijkt dat met de gegevens niet aan de informatiebehoefte (volledig) kan worden voldaan, kan ervoor worden gekozen om opnieuw te beginnen bij de fase

informatiebehoefte. Het proces kan ook worden afgemaakt omdat het wel een deel van de informatiebehoefte beantwoordt. Deze visualisaties kunnen inzichten creëren die op voorhand niet te voorspellen zijn maar toch zichtbaar worden door deze visualisaties. Zo worden dus ook nieuwe informatiebehoeften gecreëerd.

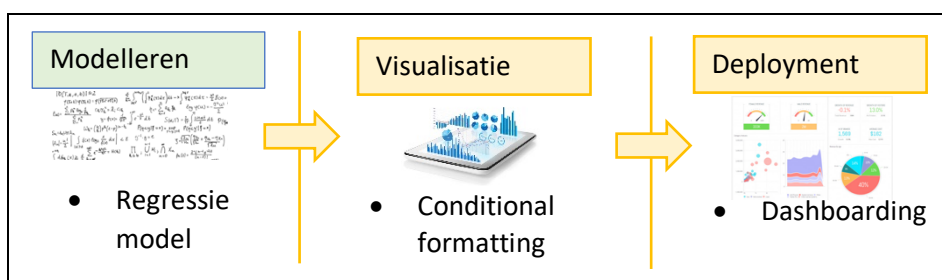
Modelleren

Met de gegevens worden analyses gedaan. De analyses die worden gedaan moeten causale verbanden en correlaties laten zien tussen verschillende leefgebieden. De relatie tussen leefgebied participatie, jeugd, WMO en veiligheid. De relatie tussen risicogroepen/ risicogebeurtenissen/ risicowoningen en participatie.

Voor het aantonen van causale verbanden of voorspellen van KPI's, zal er gebruik moeten worden gemaakt van data science software R. In Bijlage 7.1 de afweging te vinden waarom R geschikt is voor data science in dit geval. R moet door middel van regressie (supervised machine learning algoritmes) voorspellingen doen hoe een KPI zich gaat ontwikkelen.

9.5 Informatie verstrekken

Het informatie verstrekken is volgens het BI-proces opgesplitst in twee delen, dit zijn 'Visualisatie' en 'Deployment'. Deze delen zijn in Figuur 12 schematisch weergegeven en daaronder uitgewerkt. Het verstrekken wordt gedaan met de Business Intelligence tool: Microsoft Power BI (Power BI). Uit onderzoek is gebleken dat Tableau op dit moment de koploper is van de BI-tools, maar vanaf 01-01-2019 zal de gemeente Gilze en Rijen standaard Power BI in huis hebben. Dit is de reden dat er voor Power BI is gekozen. In Bijlage 7.2 is dit onderzoek en de afweging te vinden. Power BI is goed voor visualisaties en dashboarding.



Figuur 12: Informatie verstrekken gewenste situatie

Visualisatie

Het belangrijkste aan de visualisaties is dat ze begrijpelijk zijn zonder extra uitleg. Een titel of ondertitel zou voldoende moeten zijn om in één opzicht te begrijpen waar het over gaat. Omdat de visualisatie wordt gebruikt om te monitoren, zal deze aangeven of er een positieve of negatieve verandering heeft plaatsgevonden ten opzichte van de KPI. In overleg met de gebruikers van het systeem ligt de voorkeur bij een stoplicht die weergeeft of doelstellingen worden gehaald, dit wordt ook wel conditional formatting genoemd.

De KPI's moeten met stoplichten gevisualiseerd worden om te zien of deze doelstellingen gehaald worden. Wanneer op deze KPI's wordt geklikt, wordt gedowndrilled en moet er een lijndiagram verschijnen van de achterliggende gegevens en hoe die zich ontwikkelen door de tijd heen.

De risicogroepen/risicogebeurtenissen/risicowoningen moeten op een geografische kaart in beeld gebracht worden. Ook hier moet met een stoplicht worden aangegeven waar zich op de geografische kaart de meeste risico's bevinden. Wanneer op deze geografische kaart wordt gedowndrilled moeten per postcodegebied staafdiagrammen verschijnen. Deze staafdiagrammen geven aan welke risico's dit precies zijn.

Deployment

De bovenstaande visualisaties moeten worden weergegeven, in een dynamisch dashboard. Hier wordt Power BI voor gebruikt, deze BI-tool is makkelijk aanpasbaar en kan voldoen aan de bovenstaande visualisaties. De informatie is deels programmeerbaar en deels on-programmeerbaar. De programmeerbare informatie zal worden ontworpen, het niet programmeerbare gedeelte zal zelf worden ingericht en aangepast door de gebruiker.

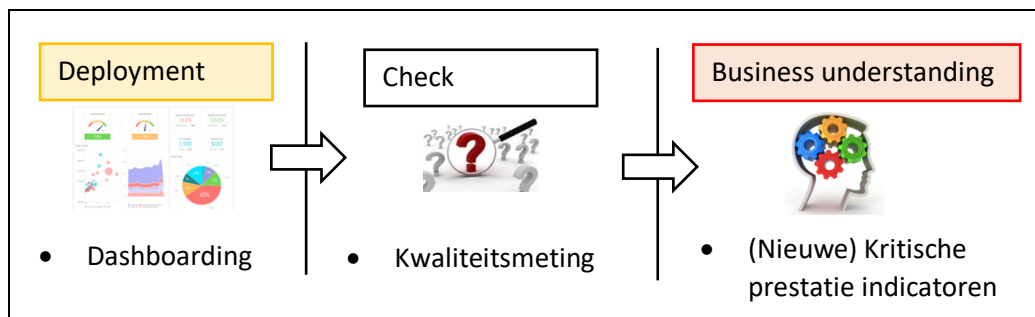
De combinatie van R en Power BI is goed omdat deze twee elkaar goed aanvullen. R is sterk in de analyses en modelleren, Power BI is beter in het visualiseren en dashboards van de informatie. Ook kunnen R-scripts worden geïmplementeerd in Power BI.

Het tijdstip van de weergave moet 'realtime' zijn, zodra informatie wordt opgevraagd moet het systeem hierop antwoord geven.

In de eerste stap wordt de functie en taken bepaald, waarna het informatievoorzieningsproces begint. Om ervoor te zorgen dat de gegevens verstrekt worden aan de juiste functie/persoon, zal er met 'identifiers' worden gewerkt. Als er ingelogd is heeft iedereen zijn eigen informatieverstrekking, zo ingericht dat het de informatiebehoefte vervult.

9.6 Kwaliteit informatiesysteem

De kwaliteit van het informatiesysteem moet hoog zijn en moet op frequente basis worden gemeten. Als het dashboard werkt moet deze periodiek worden gemeten op kwaliteit of deze nog voldoet aan de eisen. Zie Figuur 13 voor een schematische weergaven met daaronder de uitwerking.



Figuur 13: Kwaliteit informatiesysteem gewenste situatie

Voor de kwaliteitsmeting zijn meerdere productowners nodig, er is een productowner nodig voor de statische kwaliteit, zodat het systeem blijft werken. En een productowner voor de dynamische kwaliteit zodat de uitkomst van het systeem voldoende blijft. De meting kan worden gedaan volgens het model van Bijlage 2.3.12. Bij eventuele (benodigde) verbeteringen, kan het systeem worden aangepast. Bijvoorbeeld als het beleid volledig ergens anders op focust wat nu nog niet gemeten wordt. Zo blijft de kwaliteit van het systeem gewaarborgd.

9.7 Conclusie gewenste situatie

Het gewenste informatieverzorgingsproces is geschetst door het theoretisch kader, interviews en benchmark te combineren. Deze conclusie geeft antwoord op deelvraag 5. Het Business Intelligence proces is als leidraad gebruikt voor het inrichten van het informatieverzorgingsproces.

De niveaus van de verschillende functies lopen door elkaar heen. De focus is gelegd op de functies die op strategisch & tactisch niveau zitten. De business & data understanding voor deze niveaus richt zich deels op informatie over het bewaken van beleid: het budget, het bereik van hulp- en dienstverlening, kwaliteit van hulp- en dienstverlening, verandering specialistische hulp. Voor het bewaken van beleid zijn KPI's ontwikkeld.

Naast de informatiebehoefte om beleid te bewaken is er ook behoefte naar informatie om beleid te maken. Het maken van beleid richt zich op de risicogroepen, risicogebeurtenissen, risicowoningen, causaliteit in het sociaal domein en de reden dat mensen in armoede of schulden komen. Om te kunnen voorzien in de informatiebehoefte moeten gegevens over de kwaliteit van dienstverlening, vroegsignalering en waarom huishoudens in armoede of schulden komen extra worden geregistreerd. Deze worden nu niet geregistreerd.

Cognos moet met interne- en externe databronnen een automatische connectie maken. Zo moeten gegevens automatisch onttrokken en geprepareerd worden om deze vervolgens centraal op te slaan in een datawarehouse.

De gegevens die zijn opgeslagen moeten daarna door R worden verwerkt. Hier moeten de eerste visualisatie gemaakt worden met de verzamelde gegevens. Hierbij kan terugkoppeling worden gemaakt naar de data understanding om andere gegevens te matchen aan de informatiebehoefte. De eerste interessante trends en correlaties kunnen hier ontdekt worden. Wanneer de gegevens compleet zijn moeten machine learning algoritmes toegepast worden in R om voorspellende modellen te creëren. Zo moeten KPI's voorspeld worden en causale verbanden worden berekend.

Daarna wordt door Power BI de informatie gevisualiseerd. De KPI's en resultaten van de machine learning algoritmes moeten op een eenvoudige manier visueel gemaakt worden. De eindgebruiker moet snel informatie tot zich kunnen nemen. Door middel van conditional formatting wordt aangegeven of de doelstellingen worden gehaald of niet. Daarnaast zal gebruik worden gemaakt van geografische visualisaties. Zo moeten risicogebieden op een kaart weergegeven worden. Om al deze visualisaties bij de eindgebruikers te krijgen, wordt in Power BI een dashboard gecreëerd. Alle informatie is ten alle tijden beschikbaar. Power BI biedt de gebruiker de mogelijkheid om op een eenvoudige manier zelf het dashboard aan te passen zodat deze altijd kan voorzien in de informatiebehoefte.

Dit informatiesysteem wordt continu beoordeeld zodat de kwaliteit hoog blijft. Hierbij moet worden gekeken naar een checklist waarbij de prestaties van het systeem worden gemeten. Wanneer de informatiebehoefte verandert, zal ook het systeem moeten worden aangepast. Het is van belang dat de kwaliteit van het systeem ten alle tijden hoog is.

10. Conclusies

Tijdens dit adviestraject is de centrale vraag onderzocht: ***'Hoe kan de informatieverzorging worden verbeterd, zodat er effectiever en efficiënter beleids- en uitvoeringsvraagstukken gemaakt en bewaakt kunnen worden voor armoede en schulden binnen het sociaal domein bij de gemeente Gilze en Rijen.'*** In de oriëntatiefase werd geconstateerd dat er nog geen gestructureerd en gecontroleerd proces was. Daarom is onderzocht hoe de informatieverzorging in de huidige en in de gewenste situatie tot stand komt. Dit is onderzocht door middel van field- en deskresearch over: informatiemanagement, informatieverzorgingsprocessen en Business Intelligence (BI). Per processtap zal kort een conclusie worden beschreven over het verschil tussen de huidige- en gewenste situatie. Daarnaast is ook een conclusie gedaan over het maken van beleid, specifiek voor vroegsignalering.

10.1 Functie

De gebruikers in de huidige situatie zijn hetzelfde als de gebruikers in de gewenste situatie. De functie waarvoor het informatiesysteem wordt ingericht is de strategisch/tactische functie.

10.2 Informatiebehoefte

De informatiebehoefte is in beide situaties gericht op het maken en bewaken van beleid. In de gewenste situatie wordt eerst gekeken naar de informatiebehoefte en daarna wordt gekeken welke gegevens daar nodig voor zijn. In de huidige situatie wordt gekeken welke gegevens zijn ter beschikking en wat kunnen we met deze gegevens. In de gewenste situatie wordt continu de kwaliteit gemonitord zodat de indicatoren aansluiten op de informatiebehoefte. In de huidige situatie gebeurt dit niet.

Maken van beleid: in de gewenste situatie wordt gebruik gemaakt van risicogroepen, -gebeurtenissen en -woningen. Dit gebeurt in de huidige situatie nog niet.

Bewaken van beleid: in de gewenste situatie zijn KPI's geformuleerd. In de huidige situatie zijn er nog geen KPI's ontwikkeld.

10.3 Gegevens verzamelen en vastleggen

In de gewenste situatie worden gegevens verzameld en vastgelegd door middel van Extract, Transform en Load. Door met Cognos gegevens te onttrekken en te verwerken. Deze worden dan opgeslagen in een datawarehouse. In de huidige situatie worden interne- en externe gegevens alleen geregistreerd en niet opgeslagen in een datawarehouse.

Voor de verzameling van de gegevens die nog niet aanwezig zijn, maar wel nodig om de informatiebehoefte te voorzien zal moeten worden gestart met verzamelen en vastleggen.

10.4 Gegevens verwerken

In de gewenste situatie worden voor de gegevensverwerking data science technieken gebruikt die ervoor zorgen dat waardevolle informatie uit gegevens wordt gehaald. Deze technieken voorspellen KPI's en tonen causale verbanden aan. In de huidige situatie worden gegevens niet verwerkt met data science technieken. Er worden enkel totalen of gemiddeldes uit de gegevens gehaald. Hierdoor wordt veel waardevolle informatie die in de gegevens verstopt zit niet gebruikt.

10.5 Informatie verstrekken

In de gewenste situatie worden de verwerkte gegevens in een BI-tool op een begrijpelijke manier gevisualiseerd en in een dashboard weergegeven, zodat alle eindgebruikers deze ten alle tijden kunnen inzien. De informatie in het dashboard moet automatisch worden geüpdatete. Op dit moment gebeurt dit niet en worden de deels verwerkte gegevens op ad-hoc basis, als Excel bestand verstrekt aan de eindgebruiker. In veel van deze gevallen is dit niet eens informatie voor de eindgebruiker. Het verstrekken van informatie gebeurt niet op een effectieve, efficiënte, betrouwbare en continue wijze.

10.6 Kwaliteit informatiesysteem

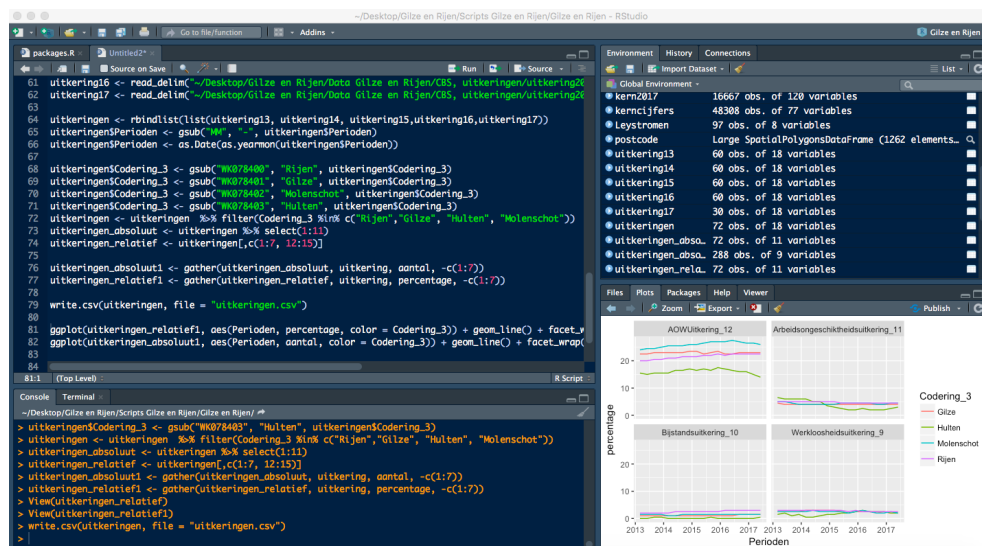
In de gewenste situatie moet het informatiesysteem periodiek op kwaliteit gemeten worden en waar nodig moet het systeem worden aangepast. Het systeem moet ook geautomatiseerd worden. In de huidige situatie gebeurt dit beide niet.

11. Aanbevelingen

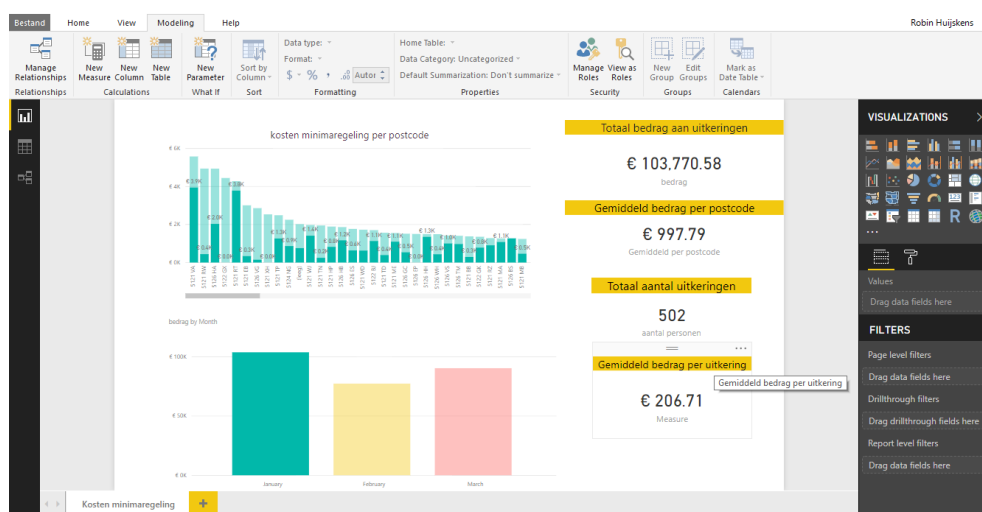
Er is geconcludeerd dat er verschillen zijn tussen de huidige- en de gewenste situatie. Om het informatieverzorgingsproces zo effectief en efficiënt mogelijk te maken, worden er een aantal aanbevelingen gedaan. De adviseurs zijn al reeds gestart met de implementatie van sommige processtappen verder zijn de aanbevelingen per direct of voor de (midden) langere termijn. Afbeeldingen van de reeds geïmplementeerde aanbevelingen zijn bijgevoegd.

11.1 Reeds geïmplementeerde aanbevelingen

- De informatiebehoefte in kaart brengen, hierin is onderscheid gemaakt tussen beleid maken en bewaken. Hier is ook gekeken welke gegevens de informatiebehoefte kunnen beantwoorden, zie Hoofdstuk 9.2: Informatiebehoefte.
- Een overzicht maken waar de benodigde gegevens gehaald kunnen worden, zie Bijlage 6.2: Gegevens verzamelen. Hierna starten met het verzamelen van de benodigde gegevens. De gegevens zijn opgeslagen in een beveiligde map in op I-schijf.
- De gegevens handmatig bewerken zodat deze bruikbaar zijn voor analyses, zie Figuur 14.
- De informatie visueel gebracht in een dashboard met Power BI, zie Figuur 15.
- Eerste gesprekken gevoerd voor de opzet van vroegsignalering.



Figuur 14: Handmatige bewerking gegevens



Figuur 15: Dashboard Power BI

11.2 Aanbevelingen per direct

- Stel een productowner aan die de statische kwaliteit waarborgt van het systeem. Deze doet maandelijks de statische kwaliteitsmeting.
- Stel een productowner aan die de dynamische kwaliteit waarborgt van het systeem. Deze doet maandelijks de dynamische kwaliteitsmeting.
- Het handmatig blijven updaten van de gegevens.
- Externe inschakelen voor het toepassen van data science technieken.
- Externe inschakelen met expertise in Power BI.
- Maak een keuze tussen vroegsignalering op basis van risicogroepen in combinatie met risicogebeurtenissen. Of op basis van wanbetalingen bij ketenpartners.
- Zet een project vroegsignalering op. Een mogelijkheid is 'Vindplaatsvanschulden' dit is een initiatief van het BKR, zij treden op als gegevensverwerkers voor vroegsignalering voor gemeentes. Zie Bijlage 2.2.1.1 voor een verdere uitwerking over 'Vindplaatsvanschulden'. De voorkeur gaat echter uit naar de gemeente die zelf als gegevensverwerker optreedt. Hiervoor moet een proces voor vroegsignalering worden opgezet. Als gemeente moet dan worden voldaan aan de eisen van de AVG. De gemeente slaat in dit geval zelf de gegevens op, dat kan nu en in de toekomst van grote waarde zijn. In Bijlage 2.2.1.2 t/m Bijlage 2.2.1.4 is te vinden het dit proces kan worden opgezet en hoe de gemeente aan de AVG moet voldoen.

11.3 Aanbevelingen (midden) langer termijn

- Medewerkers opleiden in Power BI zodat er geen externe partij moet worden ingeschakeld.
- Het automatiseren van het ETL-proces, voor de inrichting van Cognos kan een externe partij worden ingeschakeld.
- Het aannemen van een data scientist zodat er geen externe partij moet worden ingeschakeld.

12. Advies/Implementatieplan

De verantwoordelijken per aanbeveling zijn tot stand gekomen met een overleg met de gemeente Gilze en Rijen.

Wat	Wie	Start datum	Indicatie Kosten	Deadline
Stel een productowner aan om statische kwaliteit van het informatiesysteem te waarborgen.	Manager backoffice	Per direct.	€0,-	02-08-2018
Stel een productowner aan om dynamische kwaliteit van het informatiesysteem te waarborgen.	Strateeg sociaal domein	Per direct.	€0,-	02-08-2018
Handmatige ETL	Strateeg sociaal domein	Per direct.	€0,-	02-08-2018
Externe inschakelen om data science technieken toe te passen. (VDO)	Manager sociaal domein	Per direct	€60,- p.u.	02-10-2018
Externe inschakelen om de BI-tool Power BI te onderhouden. (VDO)	Manager sociaal domein	Per direct.	€60,- p.u.	02-10-2018
Keuze vroegsignalering.	Strateeg sociaal domein	Per direct	€0,-	01-11-2018
Zet een project vroegsignalering op. (vindplaatsvanschulden)	Strateeg social domein	01-11-2018	€350,- p.m.	0-12-2018
Medewerkers opleiden in de BI-tool Power BI. (Eduvision)	Informatiemanager	02-08-2018	€1000.-	31-12-2018
Automatische ETL (Datamasterminds)	Informatiemanager	01-01-2019	€2500,- p.m.	01-07-2019
Medewerker aannemen voor expertise in de software omgeving R.	Informatiemanager	01-07-2019	€5000,- p.m.	01-07-2020

Tabel 4: Implementatieplan

Dit overzicht in Tabel 4 dient als ondersteuning voor het sociaal domein van de gemeente Gilze en Rijen om de aangedragen aanbevelingen te implementeren. Tevens geeft dit overzicht antwoord op deelvraag 6. Wat er geïmplementeerd moet worden en wie er verantwoordelijk is voor de implementatie en de termijn waarop deze geïmplementeerd dienen te worden volgens de adviseurs. Echter is dit slechts een richtlijn en is het aan de gemeente Gilze en Rijen of hiervan wordt afgeweken.

In Tabel 4 zijn per aanbeveling de geschatte kosten genoemd. De opbrengsten die dit informatiesysteem met zich mee brengt zijn echter lastig te bepalen. Het beleid in het sociaal domein, armoede en schulden zal effectiever en efficiënter gemaakt en bewaakt worden, wat zorgt voor minder kosten in het sociaal domein, leefgebied armoede en schulden. Niet alleen zorgt dit voor minder kosten in dit leefgebied maar ook hebben armoede en schulden een groot effect op andere leefgebieden in het sociaal domein. De verwachting is dat de aanbevelingen een positief effect zullen hebben op de kosten in het gehele sociale domein en dus invloed hebben op alle inwoners van Gilze en Rijen.

13. Bibliografie

- Amstelveen. (2009, Augustus). *verklaarende woordenlijst*. Opgehaald van APV-Amstelveen: <http://www.apv-amstelveen.nl/Verklarendelijst.htm>
- Autoriteit Persoonsgegevens. (sd). *Recht op inzage*. Opgehaald van Autoriteit Persoonsgegevens: <https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/zelf-doen/privacyrechten/recht-op-inzage>
- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek!* Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Bart W. Schermer, D. H. (2018, 01 18). Handleiding Algemene verordening gegevensbescherming. *Handleiding Algemene verordening gegevensbescherming en Uitvoeringswet Algemene verordening gegevensbescherming*. Ministerie van Justitie en Veiligheid.
- Bekers, B. (2016). *businesscases*. Opgehaald van <http://www.effectievelschuldhulp.nl>: <http://www.effectievelschuldhulp.nl/businesscases>
- BI. (2018). *bi/*. Opgehaald van <https://www.betterbuys.com>: <https://www.betterbuys.com/bi/>
- Bibiana. (2015, 06 09). *armoede grens*. Opgehaald van financieel info nu: <https://financieel.infonu.nl/diversen/40224-armedegrens-in-nederland.html>
- Boumans, J. (2015). *naar het hart van empowerment deel 2*. utrecht: movisie.
- Business Analytics. (2017, maart 13). *Machine Learning, wat kun je ermee*. Opgehaald van business analytics: <http://www.business-analytics.biz/blogs/machine-learning-wat-kun-je-ermee/>
- CBS. (2016, 01 18). *Kans op langdurige armoede het grootst tussen 55 en 65 jaar*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/03/kans-op-langdurige-armoede-het-grootst-tussen-55-en-65-jaar>
- CBS. (2018). *Armoed en sociale uitsluiting*. Den Haag: CBS.
- CBS. (2018). *nl-nl/onze-diensten/cbs-urban-data-centers*. Opgehaald van <https://www.cbs.nl>: <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/cbs-urban-data-centers>
- CBS. (sd). *Begrippen*. Opgehaald van Central bureau van statistieken: <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/begrippen?tab=a#id=armoede>
- Chapman PJ, C. J. (2000). *CRISP-DM step-by-step datamining*. The CRISP-DM consortium.
- Christopoulos, A. (2016, november 22). *Data Science - Het verhaal achter de data*. Opgehaald van Valid: <https://blog.valid.nl/data-science-verhaal-achter-de-data>
- DataCamp. (sd). *Data science wars - R vs Python*. DataCamp.
- De Mauro, A., Greco, M., & Grimaldi, M. (2016). *A Formal definition of Big Data based on its essential Features*. Emerald Group Publishing Limited.
- Dirken, R. (2017). Informatiemanagement. *Reader informatiemanagement*. AAFM.
- Divosa & Stimulansz & BMC. (2016). *Inzicht in de prestaties van het armoedebeleid & schuldhulpverlening*. Divosa.
- Divosa. (sd). *Divosa*. Opgehaald van Participatiewet: <https://www.divosa.nl/onderwerpen/participatiewet>
- Eddy Vaassen, L. B. (2012). *Basisboek Informatie & Control*. Groningen: Noordhoff.
- Encyclo. (2007). *Universiteit Leiden*. Opgehaald van encyclo: <http://www.encyclo.nl/lokaal/10325>
- Encyclo. (2007). *Vlaams Ministerie van Cultuur, Jeugd, Sport en Media - e-Cultuur*. Opgehaald van Encyclo: <http://www.encyclo.nl/lokaal/10368&page=1>
- Encyclo. (2007). *Webrichtlijnen van overheid*. Opgehaald van encyclo: <http://www.encyclo.nl/lokaal/10067>
- Encyclo. (2013). *Regieraad*. Opgehaald van Encyclo: <http://www.encyclo.nl/lokaal/11110&page=8>
- Encyclo. (2014). *Schonenvaart onderwijs - algemene begrippen*. Opgehaald van Encyclo: <http://www.encyclo.nl/lokaal/10679&page=2>
- Encyclo. (sd). *Encyclo*. Opgehaald van NIBUD: <http://www.encyclo.nl/begrip/NIBUD>
- Ensie. (2015, 06 30). *Empowerment*. Opgehaald van Ensie: <https://www.ensie.nl/amnesty-international/empowerment>
- Ensie. (2016, juli 12). *Digitalisering*. Opgehaald van Ensie: <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/digitalisering>

- Ensie. (2016, 03 07). *Kritische succesfactoren*. Opgehaald van Ensie: <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/kritische-succesfactoren>
- Federatie opvang. (2016, 10 28). *Armoede vaak oorzaak van kindermishandeling - kosten jaarlijks miljarden*. Opgehaald van Sites van federatie opvang: <http://www.opvang.nl/site/item/armoede-vaak-oorzaak-van-kindermishandeling-kosten-jaarlijks-miljarden>
- Geuns, R. v. (2013, 10 10). *Een baan is ook in crisistijd het beste medicijn tegen armoede*. Opgehaald van Sociale vraagstukken: <https://www.socialevraagstukken.nl/een-baan-is-ook-in-crisistijd-het-beste-medicijn-tegen-armoede/>
- Gezondheidsplein. (sd). *Wat is de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ)?* Opgehaald van Gezondheidsplein: <https://www.gezondheidsplein.nl/dossiers/zorg-en-hulpmiddelen/wat-is-de-algemene-wet-bijzondere-ziektekosten-awbz/item43438?acceptcookies=true>
- Grit, R. (2012). *Informatiemanagement*. Groningen: Noordhoff.
- <https://support.rstudio.com/hc/en-us/articles/218294727-Why-would-I-use-Shiny-instead-of-Tableau-Spotfire-Qlikview-or-similar-BI-tools->. (2016, 03 16). Opgehaald van <https://support.rstudio.com>: <https://support.rstudio.com/hc/en-us/articles/218294727-Why-would-I-use-Shiny-instead-of-Tableau-Spotfire-Qlikview-or-similar-BI-tools->
- Hela Ltifi, C. K. (2015). *Combination of cognitive and HCI modeling for the design of KDD-based DSS used in dynamic situations*. Elsevier.
- Howson, C., Sallam, R., Richardson, J., Tapadinhas, J., Idoine, C., & Woodward, A. (2018). *Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms*. Gartner.
- Huizing, H. (2013, 01 14). *projecten/business-intelligence-succesvolle-implementatie-versnippert-papieren-tijger*. Opgehaald van <http://hhfinance.nl>: <http://hhfinance.nl/projecten/business-intelligence-succesvolle-implementatie-versnippert-papieren-tijger>
- IDEM. (2016, 12 08). *Armoede en schulden in Rotterdam*. Opgehaald van Feitenkaart armoede: <https://idemrotterdam.nl/wp-content/uploads/2016/12/Feitenkaart-armoede-en-schulden-in-Rotterdam-webversie.pdf>
- IMW. (sd). *Instituut voor Maatschappelijk Werk*. Opgehaald van Wie zijn we?
- Informatica. (2018). *services-and-training/glossary-of-terms/data-warehousing-definition.html#fbid=C8XFebfRNts*. Opgehaald van <https://www.informatica.com>: <https://www.informatica.com/nl/services-and-training/glossary-of-terms/data-warehousing-definition.html#fbid=C8XFebfRNts>
- Iperen, N. J. (2011). *Over het belang van schuldpreventie en de mogelijkheden om daar lokaal invulling aan te geven*. Schuldpreventiewijzer.
- Jakhari, R. (2016, juli 29). *Gegevensbescherming: wat uw bedrijf te wachten staat in 2018*. Opgehaald van OGD: <https://www.ogd.nl/blog/post/2016/07/gegevensbescherming-wat-uw-bedrijf-te-wachten-staat-in-2018/>
- Juridisch woordenboek. (sd). Opgehaald van Lycaeus Juridisch woordenboek.
- Keizer, K. K. (2016). *Competent afstuderen en stagelopen*. Noordhoff Uitgevers.
- Kerklaan, L. A. (2014). *De cockpit van de organisatie*. Deventer: Kluwer.
- Kimball R, R. M. (2010). *relentlessly practical tools for data warehousing and business intelligence*. New York: Wiley.
- Kimmenade, N. v. (2011). *Ontwikkeling van toepassing van een model voor het inventariseren van informatiebehoefte in de praktijk*. Open Universiteit Nederland.
- Kuipers, M. (2017). *Vroegsignalering problematische schulden door gemeenten*. 's Gravenhage: ISZW.
- LeanSixSigma. (sd). *Woordenboek*. Opgehaald van LeanSixSigma: <https://www.sixsigma.nl/woordenboek/dashboard>
- M. Paur, T. v. (2014). *De kern van de administratieve organisatie*. Groningen: Noordhoff.
- Maes, R. (2017). *0/020_structuur/a232_structuur_03_informatie_management_9vlaks.html*. Opgehaald van <http://123management.nl>: http://123management.nl/0/020_structuur/a232_structuur_03_informatie_management_9vlaks.html

- Mark Paur, T. v. (2014). *De kern van administratieve organisatie*. Groningen/houten: Noordhoff Uitgevers.
- MarketingTermen. (sd). *Key performance indicators*. Opgehaald van marketingtermen.nl: <https://www.marketingtermen.nl/begrip/key-performance-indicator>
- Marqit. (sd). *Shared Service Center*. Opgehaald van Marqit: <https://www.marqit.nl/wat-is-shared-service-center>
- Meas, R. (sd). *Visie op informatiemanagement*. Opgehaald van Rikmeas: <http://www.rikmaes.nl/index.php>
- Meten & monitoren. (sd). *Stap 1 - informatiebehoefte*. Opgehaald van Meten & monitoren: <http://www.meten-monitoren.nl/stap01>
- Microsoft. (2018). *en-us/azure/machine-learning/team-data-science-process/overview*. Opgehaald van <https://docs.microsoft.com>: <https://docs.microsoft.com/en-us/azure/machine-learning/team-data-science-process/overview>
- ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid. (2017, 12 15). *Bedragen sociale verzekeringen per 1 januari 2018*. Opgehaald van nieuwsszw: <http://www.nieuwsszw.nl/bedragen-sociale-verzekeringen-per-1-januari-2018/>
- Najda Jungmann, F. v. (2011). *Over het belang van schuldpreventie en de mogelijkheden om daar lokaal invulling aan te geven*. SchuldPreventiewijzer.nl.
- Nandeshwar, A. R. (sd). *data-science-2/tableau-vs-r/*. Opgehaald van <http://nandeshwar.info>: <http://nandeshwar.info/data-science-2/tableau-vs-r/>
- NIBUD. (sd). *Minnelijke schuldregeling*. Opgehaald van NIBUD: <https://www.nibud.nl/consumenten/minnelijke-schuldregeling/>
- NJI. (sd). *Jeugdwet*. Opgehaald van <https://www.nji.nl>: <https://www.nji.nl/Jeugdwet>
- NLDIT. (sd). *Database software*. Opgehaald van NLDIT computer kennis: <http://www.nldit.com/software/database-software/201309/115437.html>
- NVVK. (sd). *Hoe werkt schuldhulpverlening?* Opgehaald van Zelf je schulden regelen: <https://www.zelfjeschuldenregelen.nl/alles-over-schulden/hoe-werkt-schuldhulpverlening/>
- Omlo, J. (2016, 03 22). *Gemeenten moeten armoede bestrijden hoe kan dat het beste?* Opgehaald van Sociale vraagstukken: <https://www.socialevraagstukken.nl/gemeenten-moeten-armoede-bestrijden-hoe-kan-dat-het-beste/>
- PBLQ. (2018). *handreiking vroegsignalering schulden en bescherming van persoonsgegevens*. PLBQ.
- PBLQ. (2018). *Handreiking vroegsignalering schulden en bescherming van persoonsgegevens*. PBLQ.
- Pols, R. v. (2010). *Strategisch beheer van informatievoorziening met ASL en BiSL*. Amsterdam: Boom uitgevers Amsterdam.
- Quinta Ansem, J. B. (2016). *Participatie bouwstenen*. Stichting Herkansing.
- R, K. (sd). *data-warehouse/ralph-kimball-data-warehouse-architecture/*. Opgehaald van <http://www.zentut.com>: <http://www.zentut.com/data-warehouse/ralph-kimball-data-warehouse-architecture/>
- Rijksoverheid. (2016). *Armoedebestrijding*. rijksoverheid.
- Rijksoverheid. (2018, 01 01). *Minimumloon*. Opgehaald van rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/minimumloon/bedragen-minimumloon/bedragen-minimumloon-2018>
- Rijzenbrij, P. d. (sd). *archive1/ebi/nl/h4.htm*. Opgehaald van <http://www.rijzenbrij.net>: <http://www.rijzenbrij.net/archive1/ebi/nl/h4.htm>
- Rinderle-Ma, W. G. (2015). *Fundamentals of Business Intelligence*. Vienna: Springer.
- selecthub. (2018). *community/scorecard_reports/260*. Opgehaald van <https://app.selecthub.com>: https://app.selecthub.com/community/scorecard_reports/260
- Smartest. (2013). *IDQ model*. Opgehaald van Smartest: <http://www.smartest.nl/verdieping/kwaliteitsmodellen/idqinformatiekwaliteit>
- Sociaal en cultureel planbureau. (2017, 12 27). *waar ligt de armoede grens?* Opgehaald van armoede in kaart: https://digitaal.scp.nl/armoedeinkaart2016/waar_ligt_de_armoedegrens/

- Tableau. (sd). *products/desktop*. Opgehaald van <https://www.tableau.com:https://www.tableau.com/products/desktop>
- Taylor-Goodby, P. (2013). *The Double Crisis of the Welfare State and What We Can Do About It*. Palgrave macmillan.
- Tritel. (sd). *Cloud computing*. Opgehaald van Tritel: <https://www.tritel.nl/cloud-computing>
- Wesseling, H., Stolk, R., & Warners, E. (2015). *Naar een datagedreven gemeente*. Utrecht: Berenschot.
- Wezeman, J. M. (2007). *Grondslagen administratieve organisatie*. Groningen: Noordhoff.
- Wowczko, I. (2016). *Business Intelligence in Government Driven Environment*. Blanchardstown, Ireland: Institute of Technology Blanchardstown, Ireland.

Bijlages

Bijlage 1: Van probleem naar opdracht

Bijlage 1.1: SWOT



Figuur 16: SWOT

Bijlage 1.2: Probleemanalyse

Het centrale probleem is ontstaan doordat er onvoldoende informatie aanwezig is die aansluit op de informatiebehoefte. Hiernaast zijn er nog deelproblemen die hier weer mee in verband staan.

Er worden verschillende informatiesystemen gebruikt zowel intern als extern. Doordat er veel informatiesystemen zijn is het onduidelijk welke informatie van welke systemen gehaald kunnen worden en welke informatie überhaupt beschikbaar is. Dit zorgt voor een aantal deelproblemen. Het zorgt ervoor dat werknemers onvolledige informatie hebben. Het te veel tijd kost om deze informatie te verzamelen en te analyseren. Vaak moet de informatie via verschillende werknemers, dit zorgt ervoor dat de informatie onbetrouwbaar wordt. Dit zijn de grootste oorzaken dat, beleids- en uitvoeringsvraagstukken en niet effectief genoeg gemaakt en bewaakt kunnen worden.

Door de onduidelijkheid over informatie/informatiesystemen stijgt de werkdruk omdat er enerzijds weinig sturing is en er niet gemonitord kan worden of projecten effect hebben gehad. Daarnaast zorgt een onduidelijke informatievoorziening ervoor dat verschillende leefgebieden in het sociaal domein niet goed samenwerken.

Hiernaast zijn er nog deelproblemen, door bezuinigingen vanuit het rijk is het budget minder geworden voor de werkzaamheden die hetzelfde gebleven zijn. Hierdoor is de werkdruk gestegen.

Door de hiërarchische cultuur die vanuit vroeger heerst in de organisatie, focussen werknemers zich vooral op hun eigen werkzaamheden terwijl er tegenwoordig met zelfsturende teams wordt gewerkt. Deze zelfsturende teams werken daardoor niet goed genoeg samen met andere leefgebieden in het sociaal domein en met andere organisaties.

Door de decentralisaties vanuit het rijk waren de gemeenten genoodzaakt om te fuseren met elkaar. Hierdoor zijn er meerdere gebouwen van de organisatie die zorgen dat werknemers elkaar minder snel aanspreken. Dit resulteert er wederom in dat de samenwerking tussen verschillende leefgebieden in het sociaal domein niet goed lopen.

Al deze herkenbare problemen resulteren in het centrale probleem dat beleid- en uitvoeringsvraagstukken niet effectief gemaakt en bewaakt kunnen worden. Dit brengt heel wat gevolgen met zich mee. Zo is de kans dat verkeerde beslissingen genomen groter en dat kan leiden tot onjuiste, niet tijdige en te dure hulp- en dienstverlening. Dit kan resulteren in budgettekorten.

Een ander gevolg is dat het signaleren van cliënten in meerdere leefgebieden van het sociaal domein te laat gebeurd. Hierdoor komen veel cliënten onnodig in te dure specialistische zorg. Wat resulteert in te dure hulp- en dienstverlening en dus budgettekorten, maar ook wordt het erg moeilijk om het aantal cliënten in het sociaal domein terug te dringen. Doordat er geen overzicht is zullen de werknemers blijven rennen en zal de werkdruk blijven stijgen. Door de hogere werkdruk zal het ziekteverzuim in de gemeente oplopen.

Dit resulteert in de volgende probleemstelling: *‘Doordat de informatieverzorging onvoldoende is, kan het sociaal domein van de ABG-organisatie haar beleids- en uitvoeringsvraagstukken binnen het sociaal domein niet effectief genoeg maken en bewaken. Dit kan leiden tot onjuiste en niet tijdige hulp- en dienstverlening, budgettekorten, het aantal cliënten in het sociaal domein onnodig stijgt of veel blijft en een stijging van het ziekteverzuim onder de medewerkers van het sociaal domein’.*

Bijlage 1.3: Opdrachtanalyse

Het uiteindelijke doel van een goede opdrachtformulering is tot een zo concreet mogelijk gedefinieerde opdracht te komen waar geen misverstanden door kunnen ontstaan. Hieronder is een samenvatting van de Future Reality Tree (FRT) geformuleerd om duidelijkheid te schetsen hoe de opdracht tot stand is gekomen. Daarnaast is de afbakening, opdracht en doelstelling van dit onderzoek hieronder geformuleerd.

Gekozen is voor deze methodiek omdat dit gestructureerd laat zien welke injecties, problemen boven de wortels oplossen. De FRT-methodiek kijkt naar de toekomst in een positief scenario. Het richt zich op een centrale oplossing en nieuwe injecties. Er is een afweging gemaakt tussen de FRT en andere modellen. Hier is gekozen voor de FRT omdat deze het beste aansluit op de CRT in de probleemanalyse.

De FRT begint bij de injectie: een verbetering van de informatieverzorging zodat de informatie beter aansluit op de informatiebehoeften van de medewerkers van het sociaal domein.

Als de informatieverzorging is verbeterd dan hebben medewerkers beter inzicht in interne- en externe informatie. Dit zorgt ervoor dat medewerkers zicht hebben op het resultaat van projecten. De informatie is volledig, snel in te zien en betrouwbaar. Hiernaast kan door deze verbetering eventuele verbanden tussen verschillende leefgebieden in het sociaal domein worden herkend en zo zullen deze beter samen gaan werken. Dit betekent dat keuzes die gemaakt moeten worden feitelijk onderbouwd worden. Het doel hiervan is om beleids- en uitvoeringsvraagstukken effectiever te maken en te bewaken.

Mogelijke gevolgen hiervan zijn dat problematiek vroegtijdig wordt gesignaleerd en kosten inzichtelijk worden. Dit zorgt voor het tijdig kunnen bijsturen wanneer dit nodig is. Met uiteindelijk het resultaat dat de maatschappelijke problematiek daalt en er geen budgettekorten meer zijn.

Ook hebben medewerkers meer rust, meer plezier in hun werk en zorgt dit voor lagere werkdruk. Dit resulteert in een lager ziekteverzuim.

Afbakening

Omdat er maar beperkte tijd is voor deze opdracht zal er moeten worden afgebakend. De opdracht zal zich focussen op armoede- en schuldhulpverlening, dit is namelijk een belangrijk leefgebied in het sociaal domein. Hiervoor is gekozen omdat de verwachtingen zijn dat armoede en schuldhulpverlening invloed heeft op de andere leefgebieden binnen het sociaal domein. Deze opdracht heeft betrekking op de gemeente Gilze en Rijen (onderdeel van de ABG-organisatie) omdat Gilze en Rijen beschikt over meer gegevens. Dit grootste gemeente van de ABG-organisatie en zal de opdracht dus de meeste impact hebben.

Opdracht

De opdracht zal zich focussen op een beperkt deel van het totale probleem. Deze opdracht wordt geformuleerd aan de hand van de geselecteerde injecties uit de FRT. De injectie maakt dat het probleem zal worden opgelost.

De opdracht luidt als volgt: *‘Geef een advies over een informatieverzorging en implementeer deze waar mogelijk, zodat beleids- en uitvoeringsvraagstukken effectiever gemaakt en bewaakt worden voor de armoede en schuldhulpverlening in het sociaal domein bij de gemeente Gilze en Rijen, uiterlijk voor 29 juni 2018 om 17:00’.*

Doelstelling

Het doel van de opdracht is, een advies geven over de informatieverzorging en deze implementeren waar mogelijk zodat de eindgebruiker nieuwe inzichten krijgt op gebied van armoede- en schuldhulpverlening. Op basis van de inzichten kunnen beleids- en uitvoeringsvraagstukken effectiever gemaakt en bewaakt worden. Deze informatievoorziening zal informatie geven die aansluit op de informatiebehoefte van de eindgebruiker. (Huizing, 2013)

Randvoorwaarden

Opdrachtgever

De opdrachtgever van dit onderzoek is de ABG-organisatie, sociaal domein. Contactpersoon is Lenneke Hendriks, Strategisch beleidsadviseur sociaal domein

Opdrachtnemer

De opdrachtnemers zijn de studenten Dennis van Burg (bedrijfseconomie) en Robin Huijskens (bedrijfskunde) van Avans University of Applied Science. Via Van Dam & Oosterbaan B.V. is deze samenwerking tot stand gekomen.

Oplevering

De oplevering van het adviesrapport zal uiterlijk 29 juni om 17:00 zijn.

Beschikbaarheid stakeholders

De betrokken zijn de volgende stakeholders van de ABG-organisatie

- Beleidsmedewerker jeugd
- Beleidsmedewerker armoede en schuldhulpverlening
- Strategisch beleidsadviseur sociaal domein
- Domein manager sociaal domein
- Teamleider backoffice sociaal domein
- Informatiemanager

Van Van Dam & Oosterbaan B.V.

- Directeur (Stagebegeleider)

Deze personen zijn bij afspraak beschikbaar voor interviews.

Expertise

Bij Van Dam & Oosterbaan is de nodige expertise aanwezig op gebied van; data-analyse, dashboarding & monitoring en informatiemanagement.

Binnen de ABG-organisatie is de nodige domein kennis aanwezig. Ook is hier een informatiemanager en IT-specialist.

Huisvesting

Er zal twee of drie keer per week bij ABG-organisatie aan het onderzoek gewerkt worden, hier zijn flexwerkplekken waar altijd gewerkt kan worden. Daarnaast zal er twee of drie dagen per week bij Van Dam & Oosterbaan aan het onderzoek gewerkt worden. Voor beide locaties zijn sleutels ontvangen zodat tijdens kantooruren altijd toegang is.

Voortgangsbewaking

Om de voortgang met alle stakeholders te kunnen delen en waar nodig, tijdig bij te sturen is er maandelijks een voortgangsgesprek gepland met Van Dam en Oosterbaan en de ABG-organisatie. Hiernaast is er een sharefile account aangemaakt om data overdrachten tussen stakeholders veilig te kunnen laten verlopen.

Materialen

Alle analyses en ontwikkelingen zullen op eigen laptops gedaan worden. Voor print- of kopieerwerk kan gebruik worden gemaakt van de machines bij Van Dam & Oosterbaan of bij de ABG-organisatie.

Risico's

Er zijn verschillende risico's bij het uitvoeren van de opdracht. Deze risico's zijn onder verdeeld in verschillende categorieën. Er wordt kort toegelicht wat het risico is en hoe er verwacht wordt deze risico's te reduceren.

Onderzoek risico's

De grootste uitdaging van het project is het goed in kaart krijgen van de informatie die de gemeente Gilze en Rijen wil krijgen uit het informatiesysteem. Het risico dat niet de juiste informatie weer wordt gegeven is erg groot. Het informatiesysteem moet de juiste informatie weer gaan geven, zodat de geschetste oplossingen van de future reality tree realiteit worden.

Om dit risico te beperken zal er intensief worden samengewerkt en gespard worden. Dit moet ervoor zorgen dat er zo min mogelijk aannames gedaan worden en het informatiesysteem de juiste informatie op de juiste manier weergeeft.

Een ander onderzoekrisico is het risico van de literatuur, er zal veel literatuuronderzoek gedaan worden, maar de literatuur moet wel aansluiten op het juiste onderwerp. Met name voor de deelvraag over de privacywetgeving die pas in mei 2018 ingaat, zal er nog niet veel literatuur of rechtspraak beschikbaar zijn. Om dit risico te beperken zal soms verder moeten worden gekeken dan de huidige literatuur en zelf afwegingen maken over de wetgeving.

Technische risico's

In de opdracht komt naar voren dat er een informatiesysteem zal worden gecreëerd, dat is een vrij technische oplossing die meer uitdagingen heeft dan alleen schriftelijk adviseren. Zo is er de vraag of alle systemen op elkaar afstemmen. Of we beschikking hebben tot de juiste programma's, of het technisch wel mogelijk is om de juiste informatie weer te geven. Om deze risico's te beperken zal er overeenstemming plaatsvinden met de informatiemanager van Gilze en Rijen. De ICT-afdeling is uitbesteed aan een externe partner waardoor het lastiger is om daar mee samen te werken. Wanneer het nodig is zal daar wel mee gespard worden, maar verwacht wordt dat de gemeente zelf genoeg kennis in huis heeft. Tevens kan de begeleiding vanuit Van Dam & Oosterbaan vaak op dit soort vraagstukken antwoord geven.

Tijd risico's

Het onderzoek en de implementatie ervan is erg groot en veel omvattend. Onderzoek naar de juiste literatuur en dit toepasbaar maken, zijn een paar voorbeelden die erg veel tijd kunnen kosten en die niet verwaarloosbaar zijn. Tijdens het ontwikkelen en implementeren zal er regelmatig tegen een uitdaging aangelopen worden die vooraf niet ingepland kan worden. Dit kan leiden tot een tijdstekort aan het einde van het traject. Om tijdstekort te voorkomen is er een planning gemaakt. Deze is flexibel en ruim gemaakt zodat langer durende uitdagingen geen probleem zullen vormen en daar meer tijd in gestoken kan worden.

Datarisico's

De inputdata die nodig is voor het informatiesysteem draagt veel risico's met zich mee en niet met alles kan rekening worden gehouden. Een paar voorbeelden van risico's omtrent de data, zijn het op tijd aanleveren, onvolledige data, onbetrouwbare data, nieuwe data goed invoeren en de toepasbaarheid van de data. Naar sommige van deze problemen zal onderzoek worden gedaan zodat antwoord kan worden gegeven op de uitdaging. Echter zullen sommige risico's worden besproken met de opdrachtgever en zal deze zelf met een oplossing voor de uitdaging moeten komen. De afweging wordt gemaakt op welke mate er invloed kan worden uitgeoefend door de uitvoerende partij.

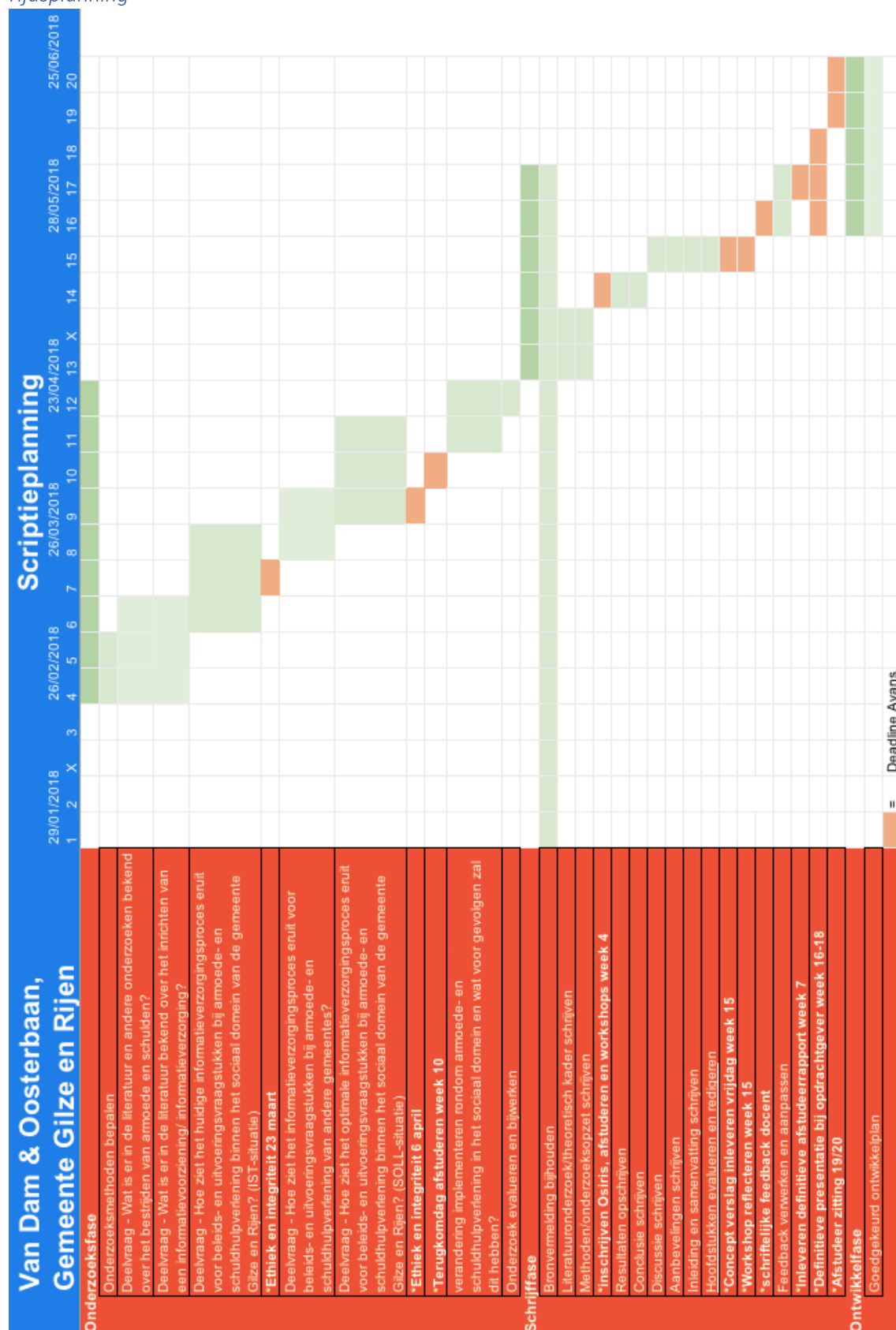
Analytische risico's

Het kan zijn dat er geen verbanden, causaliteit of correlaties kunnen worden gelegd bij de factoren die armoede veroorzaken. Als er met verschillende berekeningen geen causaliteit worden gevonden zou dit erg belemmerend zijn voor het onderzoek, omdat het dan geen antwoord kan geven op een van de doelen van het informatiesysteem. Mocht dit een probleem gaan vormen, zal er zelf in samenwerking met de opdrachtgever onderzocht worden welke factoren in kaart gebracht moeten worden. Echter wordt verwacht dat literatuuronderzoek ook antwoord zal geven op de vraag wat bepalende factoren zijn.

Weerstandrisico's

Het onderzoek zal voor een verandering zorgen, het kan zijn dat de verandering stuit op weerstand vanuit het personeel of samenwerkende organisaties. Tot nu toe is alles erg positief ontvangen en is er vooral medewerking ondervonden, maar er wordt niet uitgesloten dat er alsnog weerstand zal ontstaan. Mocht er weerstand ontstaan zal dit ontvangen worden als feedback en de weerstand proberen om te draaien naar een samenwerking. Per situatie zal verschillend zijn hoe dit wordt opgelost, echter zal geprobeerd worden zoveel mogelijk weerstand proberen tegen te gaan door iedereen waar mogelijk te betrekken in het project.

Tijdsplanning



Figuur 17: Tijdsplanning scriptie

Bijlage 2: Theoretisch kader

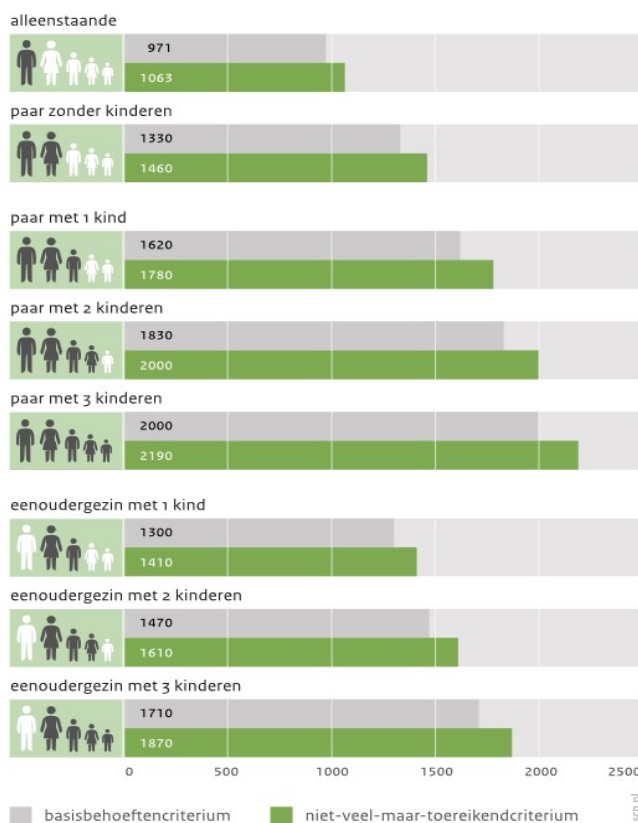
De toelichting van het hele theoretische kader. Hier zijn verdiepingen, kanttekeningen en afwegingen te vinden van het theoretisch kader. De uitwerkingen zijn hier uitgebreider en vaak algemener dan het theoretisch kader in het hoofdverslag.

Bijlage 2.1: Belangrijke begrippen

Een toelichting van meest belangrijke begrippen.

Bijlage 2.1.1: Armoede

Om te kijken wat de theorie over armoede en schuldhulpverlening zegt, moet er eerst een betekenis aan de begrippen worden gegeven. Voor het begrip armoede zijn er verschillende betekenissen, volgens het CBS is armoede als volgt geformuleerd: “Een huishouden beschikt over onvoldoende middelen om een bepaald minimaal consumptieniveau te kunnen bereiken.” (CBS). Het begrip minimaal consumptieniveau is ook in tweeën te verdelen. Zo is er het grensbedrag basisbehoefte en het grensbedrag “niet-veel-maar-toereikend”. Het grensbedrag verschilt ook per gezinssituatie, zie Figuur 18.



Figuur 18: Grensbedrag per gezinssituatie (Sociaal en cultureel planbureau, 2017)

Ook is er een armoedegrens bepaald in Nederland, ook deze verschilt weer per gezin en huishouden en is deels een gevoelskwestie omdat iemand die soberder leeft makkelijker met armoede om kan gaan dan iemand die altijd rijkelijk heeft geleefd. Omdat het voor het onderzoek niet mogelijk is om dit per huishouden na te gaan, wordt er een bedrag aan gehangen. Zo is de armoedegrens een netto-inkomen voor een gezin met twee kinderen 59 euro per dag en voor een alleenstaande 28 euro per dag. (Bibiana, 2015)

Zo is het begrip verdeeld in een softe en harde kant en is het deels een gevoelskwestie of iemand in de armoede zit. Voor dit onderzoek is het echter niet realistisch om de soft kant van armoede te onderzoeken. Door de privacywetgeving is het niet mogelijk om per huishouden te kijken, wat de gezin- en inkomenssituatie is. Dat is de reden dat er in overleg met de medewerkers, er een globale grens is vastgesteld. Zodat het meetbaar en inzichtelijk is, met oog op de privacy. Daarom is de armoedegrens bepaald op drie meetbare groepen mensen, die onder de afgesproken grens vallen. Dit zijn:

- Mensen in schuldhelpverlening;
- Mensen met een langdurige uitkering;
- Mensen met een korte uitkering of minimumloon.

Mensen in de schuldhelpverlening krijgen een regeling waarin ze zoveel mogelijk aflossen. Ze houden alleen geld over op niveau van het bestaansminimum. Dit kan worden vergeleken met een bijstandsuitkering en is dus onder de armoedegrens van Figuur 18. (NIBUD, sd)

In Tabel 5 is er een overzicht te zien van de bijstandsuitkeringen in 2018. De bedragen die in de tabel te zien zijn, zijn per situatie onder de armoedegrens van Figuur 18.

Per 1 januari 2018 stijgen de bijstandsuitkeringen. De (netto) uitkeringen voor mensen vanaf 21 jaar tot de pensioengerechtigde leeftijd zijn afhankelijk van leeftijd en situatie: Gehuwden/samenwonenden	
Per maand	€ 1.346,45
Vakantie-uitkering	€ 70,87
Totaal	€ 1.417,32
Alleenstaanden en alleenstaande ouders	
Per maand	€ 942,51
Vakantie-uitkering	€ 49,61
Totaal	€ 992,12

Tabel 5: Bijstandsuitkeringen 2018 (ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid, 2017)

In Tabel 6 is er een overzicht te zien van het minimumloon 2018. Het klopt dat dit volgens Figuur 18, in situaties zonder kinderen boven de armoedegrens komen. Maar een huishouden met 2 volwassen en 2 kinderen die het minimumloon als inkomen hebben, komen wel onder de armoedegrens. Tevens zijn huishoudens met het minimumloon ook kwetsbaar bij een eventuele financiële tegenslag. Dit is een risicogroep die ook in beeld moet worden gebracht.

Minimumloon per maand, week en dag (brutobedragen per 1 januari 2018)			
Leeftijd	Per maand	Vakantietoeslag (8%)	Totaal
22 jaar en ouder	€ 1.578,00	€ 126,24	€ 1704,24
21 jaar	€ 1.341,30	€ 107,30	€ 1448,60
20 jaar	€ 1.104,60	€ 88,37	€ 1192,97
19 jaar	€ 867,90	€ 69,43	€ 937,33

Tabel 6: Minimumloon (Rijksoverheid, 2018)

In de Tabel 5 is te zien dat er aanzienlijk verschil is tussen de verschillende situaties, voor mensen met minimumloon en bijstandsuitkeringen en samenstelling. Echter is de grens van het minimumloon of minder gekozen, omdat dit beter meetbaar is. Als er per gezinssituatie kon worden gekeken, had Figuur 18 de voorkeur gehad. Echter zal dit niet mogelijk zijn omdat er rekening moet worden gehouden met de privacy van de mensen. Wel is het mogelijk om te monitoren hoeveel bijstandsuitkeringen, mensen in schuldhelpverlening en op het minimumloon zitten er per wijk.

Personen tussen de 55 en 65 jaar lopen het hoogste risico om langdurig in armoede te moeten leven. In die groep wordt een steeds groter deel door arbeidsongeschiktheid en werkloosheid afhankelijk van een uitkering. Dit meldt CBS op basis van inkomensgegevens over 2011 tot en met 2014.

Slechts een betrekkelijk klein deel van de groep twintigers moet langdurig (minstens vier jaar achtereen) van een inkomen onder de lage-inkomensgrens rondkomen. Onder 65-plussers is het risico op armoede het kleinst. (CBS, 2016)

Het begrip armoede is geformuleerd als: "Wanneer een huishouden het minimumloon verdient, in de bijstand zit of in de schuldhelpverlening, wordt ervan uit gegaan dat dit huishouden niet aan zijn consumptiebehoefte kan voldoen en is er sprake van armoede."

Kanttekening(en) bij de uitleg van armoede

- Bij het begrip dat is geformuleerd worden huishoudens met minimumloon en een bijstandsuitkering in dezelfde (inkomens)categorie geplaatst, terwijl een bijstandsuitkering aantoonbaar minder is. Toch is ervoor gekozen dit in dezelfde categorie te plaatsen, omdat in de praktijk blijkt dat huishoudens in de bijstand vaak recht hebben op extra uitkeringen, die huishoudens met minimumloon mislopen. Uit onderzoek blijkt, dat de groep arme voor 40% uit werkende mensen bestaat. (IDEM, 2016)
- Bij het begrip wordt er geen onderscheid gemaakt tussen verschillende huishoudens, maar deze hebben wel verschillende consumptiebehoefte. Dit is gedaan, omdat het met het oog op privacy niet mogelijk is om de gezinssituatie samen met de inkomenssituatie in kaart te brengen, voor het onderzoek moet het begrip meetbaar zijn. Tevens is de groep die eigenlijk niet in armoede valt (dus een huishouden met minimumloon en geen kinderen) ook een erg kwetsbare groep, die tegen armoede aanzit. De gemeente wil deze groep ook graag in kaart hebben.
- De groep ouderen wordt niet genoemd bij deze groep, terwijl dit ook een kwetsbare groep is. Uit onderzoek is gebleken dat de kwetsbare groep ouderen vooral tussen 55 en 65 jaar is, wanneer ze de pensioengerechtigde leeftijd hebben is het risico minder groot. De kwetsbare groep 55-65 wordt wel in kaart gebracht zodra die een bijstandsuitkering hebben.

Bijlage 2.1.2: Schuldhelpverlening

Schuldhelpverlening is een regeling voor mensen die zo veel schulden hebben, dat ze die op eigen kracht niet meer kunnen aflossen. Hiervoor biedt de gemeente waarin zij wonen, ondersteuning om uit de schulden te komen.

Schuldhelpverlening moet dus worden aangevraagd bij de gemeente, deze heeft de bevoegdheid om twee trajecten te starten. Zo zal eerst het minnelijk traject worden gevolgd, mocht dit niet slagen zal over worden gegaan op het wettelijke traject oftewel WSNP. (NVVK, sd)

Het minnelijke traject bestaat uit twee fases, de eerste fase is de stabilisatiefase en die zal worden gevolgd door de schuldregelingsfase. In de stabilisatiefase wordt ervoor gezorgd dat de kans van slagen zo groot mogelijk is. Het is het begin van het traject dus begint met een aanmelding en intake. In deze intake worden alle schulden in kaart gebracht en wordt de zelfredzaamheid getoetst. Ook zoekt de helpverlener naar het precieze probleem. Op basis hiervan maakt de schuldhelpverlener een plan van aanpak. Eventueel kan er budgetbeheer of beschermingsbewind aan worden gevraagd.

In de tweede fase, de schuldregelingsfase neemt de schuldhelpverlener contact op met de schuldeisers. Daarbij doet hij een betalingsvoorstel om de schulden af te lossen. Dit zal gebeuren in drie jaar. Een eventueel restant van de schulden wordt na 3 jaar kwijtgescholden. Er moet dan wel voldaan zijn aan alle voorwaarden van de regeling.

Drie vasten voorwaarden waar voldaan aan moet worden zijn:

- Er mogen geen nieuwe schulden gemaakt worden en de vaste lasten moeten op tijd worden betaald.
- Er wordt een schuldregelingsovereenkomst ondertekend.
- De maximale afloscapaciteit wordt ingezet voor de aflossing van de schulden.

De afloscapaciteit wordt berekend door de schuldhelpverlener, dit is het maximale bedrag dat betaald kan worden om de schulden af te betalen. Dit komt tot stand door eerst het Vrij Te Laten Bedrag oftewel VTLB te berekenen, dit is het bedrag dat minimaal nodig om van te leven. Zodra dit bedrag is vastgesteld, wordt elke maand de afloscapaciteit gereserveerd. Ook als er nog geen akkoord is van de schuldeisers.

Als alle schuldeisers akkoord gaan met het voorstel, gaat de schuldregeling van kracht. Deze kent twee vormen, een schuldbemiddeling of een schuldsanering. Bij beide vormen wordt het geregistreerd bij het BKR.

Bij de schuldbemiddeling wordt elke maand de inkomsten boven het VTLB gereserveerd. Het VTLB wordt één keer per jaar herrekend. De afgesproken bedragen worden ook één keer per jaar afgelost aan de schuldeisers, dit bedrag is een prognose en kan veranderen. De uiteindelijk uitkering kan afwijken door een financiële verandering.

Bij schuldsanering verstrekt een gemeentelijke kredietbank een saneringskrediet. De schuldeisers krijgen het bedrag meteen waar ze mee akkoord zijn gegaan. De persoon met schulden betaalt in 3 jaar het bedrag terug aan de gemeentelijke kredietbank.

Mochten één van de schuldeisers niet akkoord gaan met het voorgestelde bedrag van het minnelijke traject. Dan kan er een dwangakkoord, voorlopige voorziening of moratorium worden aangevraagd. Ook kan er worden doorverwezen naar de Wet Schuldsanering Natuurlijke Personen (WSNP).

Als er niet akkoord wordt gegaan met het minnelijke traject kan ervoor worden gekozen om gebruik te maken van de WSNP. Op deze manier wordt de rechter gevraagd voor een oplossing.

Dit gaat op de volgende manier te werk. De gemeente geeft een verklaring en verzoekschrift af bij de rechtbank, hierbij kan de schuldhulpverlener uit het minnelijke traject adviseren. Na een paar weken wordt de persoon met schulden opgeroepen bij de rechtbank, tijdens deze zitting vraagt de rechtbank om aanvullende informatie. Ook wordt er uitgelegd welke verplichtingen er voortvloeien uit het WSNP. De rechtbank beslist of het minnelijke traject niet kan worden uitgevoerd en probeert in te schatten of de schuldenaar aan de regels en verplichtingen zal gaan voldoen. De rechter kan de schuldeisers eventueel dwingen om mee te werken. Dan zal na 3 tot 5 jaar de overgebleven schulden net zoals bij het minnelijke traject worden kwijtgescholden.

Wanneer iemand wordt toegelaten tot de WSNP, benoemt de rechter een bewindvoerder. De bewindvoerder gaat de wettelijke regeling uitvoeren en controleert of de verplichtingen van de WSNP worden gevolgd. Ook doet de bewindvoerder de situatie van de schuldenaar onderzoeken en informeert de schuldeisers en de rechter-commissaris. De bewindvoerder berekent nogmaals het VTLB, dit is in principe gelijk aan het bedrag van het minnelijke traject. Alle inkomsten boven dit bedrag en eventuele vermogensbestanddelen gaan naar de boedelrekening: een speciale rekening onder beheer van de bewindvoerder, van deze rekening worden de schuldeisers en een bijdrage voor de bewindvoerder betaald. (NVVK, sd)

Bijlage 2.2: Wat is er in de literatuur bekend en andere onderzoeken over het bestrijden armoede en schulden?

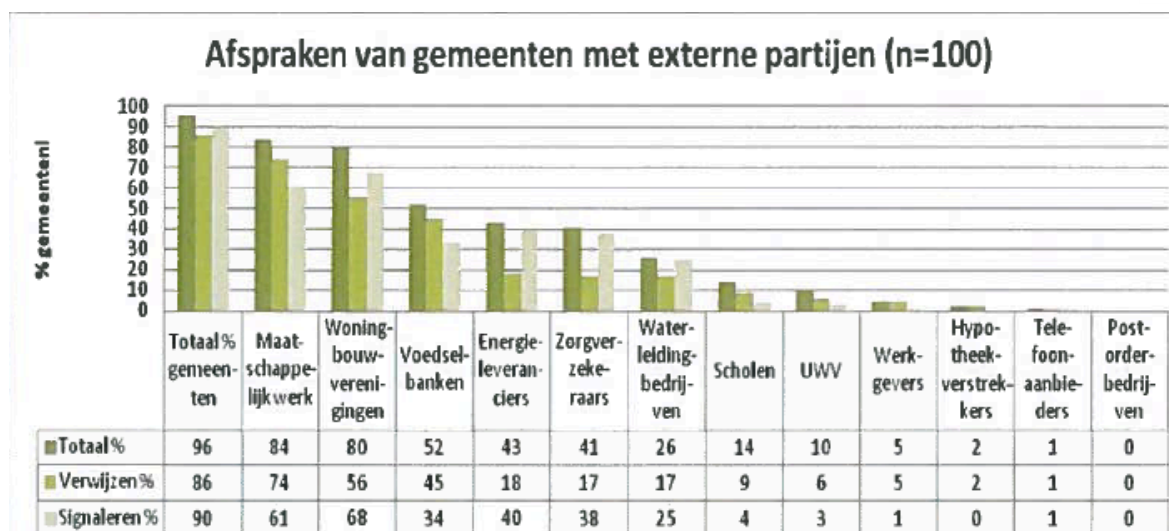
Een toelichting bij de theorie over sturen op armoede en schuldhulpverlening.

Bijlage 2.2.1: Schuldhulp preventie

Er zijn enorm veel organisaties die gegevens opslaan over personen of huishoudens. Volgens het rapport van ISZW zijn er veel organisaties die kunnen helpen bij het vroegtijdig signaleren van armoede of schulden. Zie Figuur 19.

De belangrijkste organisaties:

- Maatschappelijk werk; hulpzoekende (eerste meldpunt)
- Woningbouwverenigingen; betalingsachterstanden
- Voedselbanken; klanten van de voedselbank
- Energieleveranciers; betalingsachterstanden
- Zorgverzekeraars; betalingsachterstanden en lage inkomens hebben structureel hogere zorgkosten, zo zijn vooral de GGZ structureel hoger.
- Waterleidingsbedrijven; betalingsachterstanden



Figuur 19: Gemeentelijke afspraken met externe partijen (PBLQ, 2018)

De voornaamste reden dat gemeenten nog geen afspraken hebben gemaakt met externe organisaties zijn 'Budgetproblemen/ personele capaciteit' en 'nog niet bij stilgestaan'.

Kanttekening

- Het kost veel tijd en moeite om alle organisaties bij elkaar te krijgen en overeenstemming te vinden over welke gegevens moeten worden verzameld. Toch blijkt dit wel lonend en hebben alle meewerkende organisaties baat bij schuldhulp preventie.
- Er moet goed gelet worden op de nieuwe privacywet AVG. De handleidingen geven wel goede handvaten hoe deze niet wordt overschreden.

Bijlage 2.2.1.1: vindplaatsvanschulden

Er zijn enkele externe partijen die als gegevensverwerker optreden. Een voorbeeld hiervan is www.vindplaatsvanschulden.nl. Dit is een initiatief van het Bureau Krediet Registratie (BKR). Hoe gaat dit in zijn werk?

BKR treedt op als gegevensverwerker. De gemeente kan via een beveiligde BKR-klientenportal informatie vinden over huishoudens met betalingsachterstanden. Bijvoorbeeld zullen betalingsachterstanden van maximaal 100 dagen en minimaal 2 schuldeisers in het portal worden getoond.

Als gemeente kun je zelf aangeven na hoeveel dagen betalingsachterstand en hoeveel schuldeisers. Zo kan de gemeente zelf ook beslissen hoe de informatie wordt gefilterd in het portaal, dit kan per wijk, leverancier of bedrag.

De gegevens die de externe organisatie aanleveren zijn uiterst privacygevoelig, hiervoor moeten dus ook een aantal veiligheidsmaatregelen worden getroffen. De gemeenten moeten om te beginnen een convenant afsluiten met de externe organisatie over het leveren van de nodige achterstandsgegevens. Daarnaast moet er een bewerkingsovereenkomst worden getekend en een security-agreement worden afgesloten tussen de gemeente en het BKR. Het uiteindelijke portal is beveiligd en voldoet aan de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening (Wgs) en Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp).

Uit verschillende pilots in Nijmegen, 's-Hertogenbosch en Arnhem is gebleken dat 70% van de benaderde huishoudens inderdaad hulp nodig hadden.

Bijlage 2.2.1.2: PLBQ

Elke persoon die in de schuldhulpverlening komt is er één te veel, gemiddeld is de schuld 40.000 euro en zijn er 15 schuldeisers. Wanneer er vroegtijdig gesignaleerd wordt wanneer iemand een betalingsachterstand oploopt, kan er al hulp worden aangeboden zodat het te overzien blijft. Daarom wordt vroeg signalering steeds meer als oplossing gezien om mensen uit de (problematische) schuldhulpverlening te houden. (PBLQ, 2018)

Het belang van vroegsignalering

“Vroegsignalering is het vroegtijdig in beeld brengen van mensen met betalingsproblemen om vroegtijdige hulpverlening mogelijk te maken en erger te voorkomen. Twee elementen zijn essentieel bij vroegsignalering. Ten eerste wordt er voor het signaleren gebruik gemaakt van significante indicatoren voor financiële problemen. Ten tweede wordt er uitreikende hulp geboden, dat wil zeggen zonder dat de betrokkene daarvoor een verzoek heeft gedaan.

Vroegsignalering is van belang zowel voor de betrokken burger, de schuldeiser, de gemeente en heeft een breder maatschappelijk belang. Het belang van betrokken burger is dat de schuldenproblematiek in een zo vroeg mogelijk stadium wordt aangepakt. Hoe langer dat wordt uitgesteld, hoe hoger de schulden oplopen, hoe moeilijker het is om nog oplossingen te vinden en hoe ingrijpender de gevolgen zijn.

Vroegsignalering is ook in het belang van de schuldeiser: hoe sneller wordt ingegrepen des te groter is de kans dat de schuld (deels) wordt voldaan. Vroegsignalering is ook maatschappelijk van belang. De maatschappelijke kosten van schulden zijn immers hoog: armoede, sociale uitsluiting, huisuitzetting, afsluitingen van gas en licht. Mensen met schulden hebben vaak ook andere sociale problemen, die door de schuldenproblematiek moeilijker zijn op te lossen zoals het vinden van werk.” (PBLQ, 2018)

Vroegsignalering is een samenwerking tussen verschillende actoren, om dit proces zo goed mogelijk in kaart te brengen is er door PBLQ een model van gemaakt, zie Figuur 20.



Figuur 20: Model process vroegsignalering (PBLQ, 2018)

Het werkt als volgt:

De groepen dienstverleners, dus de organisatie waar de schulden kunnen ontstaan, melden een betalingsachterstand bij het afgesproken meldpunt. Dit meldpunt wordt bepaald door de gemeente, ook wordt door de gemeente bepaald welke betalingsachterstanden worden gemeld. De betalingsachterstanden kunnen verschillen in hoogte van de betalingsachterstand en tijdsduur.

Meldingen die het meldpunt krijgt, kunnen worden verwerkt als signaal of de melding kan één op één worden door gestuurd naar de gemeente. De gemeente kan vervolgens het gekregen signaal van het meldpunt, bekijken op individueel niveau. Daardoor kan worden gekeken of het huishouden meerdere bekende problemen heeft. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door huishouden te bespreken met de andere leefgebieden van het sociaal domein. Vervolgens kan er contact worden opgenomen met het huishouden en wordt in het gesprek gekeken en afgesproken hoe de schulden en eventuele andere problemen kunnen worden opgelost. De eventueel gemaakte afspraken worden op papier gezet en wanneer nodig kan het huishouden worden doorverwezen naar een andere hulpverlening. De meldende partijen worden geïnformeerd over de uitkomst van het traject, zodat zij eventueel hun incassobeleid kunnen bepalen. Het proces is nu in principe afgerond als de afspraken worden na geleefd.

Bijlage 2.2.1.3: AVG

De gegevens die uit het proces naar voren komen, worden geanonimiseerd en gearcheveerd. Zodat het meetbaar is en dat de resultaten kunnen worden gemeten en geëvalueerd.

Om dit proces goed te laten verlopen, is er een uitgebreide voorbereiding nodig. Niet alleen omdat er afspraken met verschillende partijen worden gemaakt, maar ook omdat er moet worden gekeken naar de AVG. De impact van AVG wordt niet uitgebreid besproken omdat de handleiding van PLBQ hier een goede leidraad voor geeft. Tevens is het onderzoeken van de AVG een erg groot onderdeel waar geen tijd voor is om volledig op te focussen. Omdat het wel degelijk een rol speelt is er wel een korte samenvatting van de handleiding omtrent de AVG gemaakt.

Als eerste moet in kaart worden gebracht welke actoren er allemaal een rol gaan spelen in het proces. Elke procesdeel moet in kaart worden gebracht en de bijbehorende actor moeten afspraken mee worden gemaakt. Dit zou kunnen aan de hand van een tabel zoals in Tabel 7.

Procesfase	Actor	Contactpersoon/verantwoordelijk
Melden van schulden	Alle aangesloten organisaties	
Het ontvangen (meldpunt) en signaleren	Meldpunt bij de ABG-organisatie	
Het ontvangen (gemeente) en beoordelen	Verantwoordelijke bij het sociaal domein en die overzicht heeft op alle leefgebieden.	
Contacteren schuldenaar	Medewerker sociaal domein/kredietbank	
Afspraken maken en controleren	Medewerker sociaal domein/kredietbank	
Contacteren schuldeisende partij	Medewerker sociaal domein/kredietbank	
Registratie	Medewerker sociaal domein	
Archivering/verwijdering	Medewerker sociaal domein	

Tabel 7: Actoren per processfase (PBLQ, 2018)

Als alle actoren in beeld zijn en de actoren hiervan op de hoogte zijn gebracht, dan kunnen de afspraken gemaakt worden. Allereerst zal er een overeenkomst/convenant moeten worden gemaakt met de meldende partijen. Het beste is om zoveel mogelijk partijen mee te laten doen aan dit convenant, hoe meer partijen een schuld melden hoe eerder er ingegrepen kan worden. Alle neuzen dezelfde kant op krijgen is echter vrij lastig omdat er afspraken met verschillende partijen moet worden gemaakt. Deze partijen vinden het niet fijn om gegevens te verstrekken over hun klanten. Wel wordt verwacht dat ze dit zullen doen omdat ze er zelf ook baat bij zullen hebben.

De volgende stap is bepalen waar het meldpunt zich zal bevinden, dit kan bij de gemeente zelf zijn maar ook worden uitbesteed aan een andere partij. Ook zal er besproken worden hoe de signalen naar de gemeente eruit gaan zien.

Het ontvangen en beoordelen van de signalen, kan ook worden uitbesteed maar aangeraden wordt om dit intern te houden. Er zal makkelijker verbanden kunnen worden gelegd met andere leefgebieden. Waardoor er hulp op maat kan komen voor het individuele probleem.

Het contacteren van de schuldenaar kan vervolgens ook worden gedaan door de gemeente zelf, maar er wordt geadviseerd dit uit te besteden aan de experts. Het is tevens handig om het contacteren schuldeisende partij door dezelfde partij als deze wordt gedaan. Dit hoeft niet, maar is wel zo handig. Omdat deze twee stappen veel lijken op het schuldhulpverleningstraject wordt er aangeraden dat dit dezelfde partij is als de partij die de schuldhulpverlening doet.

De registratie kan gebeuren op verschillende manieren wel moeten op een aantal dingen gelet worden, dit zal tevens terugkomen in het hoofdstuk van de AVG. Welke actor dit gaat doen, moet ook in kaart worden gebracht. Aangeraden wordt dit door de gemeente zelf te laten doen. (PBLQ, 2018)

Beperkingen opgelegd door de Algemene Verordening Gegevensbescherming

Om de AVG goed uit te leggen wordt er gebruik gemaakt van juridische begrippen uit de AVG. Eerst zal het doel van de AVG worden uitgelegd en vervolgens de juridische begrippen.

De AVG is ontwikkeld, omdat mensen *recht hebben op de bescherming van hun persoonsgegevens*. Dit recht staat vast in de Grondwet en in diverse internationale verdragen. Om dit recht verder te specificeren is de AVG gemaakt door de Europese Unie.

De AVG heeft niet alleen invloed op particulieren bedrijven, maar ook op de overheden. Deze mogen een inbreuk op persoonsgegevens alleen doen als er verantwoord kan worden dat dit binnen de grenzen van de AVG blijft.

Begrippen die behandeld worden:

- *Persoonsgegevens*, dit zijn alle gegevens die direct over een persoon zijn of naar deze persoon te herleiden zijn.
- *Bijzondere persoonsgegevens*, zijn gegevens over de gezondheid, godsdienst, ras enzovoort. Voor deze persoonsgegevens gelden extra regels.
- *Verwerkingsverantwoordelijke*, de organisatie die verantwoordelijk is voor de verwerking van de gegevens. De verwerkingsverantwoordelijke stelt het doel en de middelen op van de manier van verwerking.
- *Grondslag*, een reden om persoonsgegevens te verwerken. Volgens de AVG zijn er 6 rechtsgrondslagen:

De zes rechtsgrondslagen zijn:

1. de betrokkene heeft toestemming gegeven voor de verwerking van zijn persoonsgegevens voor een of meer specifieke doeleinden;
2. de verwerking is noodzakelijk voor de uitvoering van een overeenkomst waarbij de betrokkene partij is, of om op verzoek van de betrokkene vóór de sluiting van een overeenkomst maatregelen te nemen;
3. de verwerking is noodzakelijk om te voldoen aan een wettelijke verplichting die op de verwerkingsverantwoordelijke rust;
4. de verwerking is noodzakelijk om de vitale belangen van de betrokkene of van een andere natuurlijke persoon te beschermen;

5. verwerking is noodzakelijk voor de vervulling van een taak van algemeen belang of van een taak in het kader van de uitoefening van het openbaar gezag dat aan de verwerkingsverantwoordelijke is opgedragen;

6. de verwerking is noodzakelijk voor de behartiging van de gerechtvaardigde belangen van de verwerkingsverantwoordelijke of van een derde, behalve wanneer de belangen of de grondrechten en de fundamentele vrijheden van de betrokkene die tot bescherming van persoonsgegevens nopen, zwaarder wegen dan die belangen, met name wanneer de betrokkene een kind is. (Bart W. Schermer, 2018)

- *Doel*, de reden van de persoonsverwerking. Er mag alleen persoonsverwerking plaats vinden op het moment dat het doel bepaald en gerechtvaardigd is.
- *Referentiemodel*, in het referentiemodel zijn het doel en de activiteiten die uitgevoerd worden om het doel te bereiken beschreven.
- *Inzagerecht*, mensen hebben recht op inzage in hun persoonsgegevens. Dat houdt in dat zij een organisatie mogen vragen of deze persoonsgegevens van hen heeft vastgelegd en zo ja, welke. Er hoeft geen reden te worden gegeven voor het opvragen van deze gegevens. (Autoriteit Persoonsgegevens, sd)
- *Correctierecht*, mensen hebben het recht om correctie van hun persoonsgegevens te vragen. Dat houdt in dat zij een organisatie mogen vragen hun persoonsgegevens te verbeteren, aan te vullen, te verwijderen of af te schermen.
- *Verenigbaar doel*, Een verenigbaar doel is een nieuw doel voor de verwerking van persoonsgegevens. Om te bepalen of een nieuw doel verenigbaar is, moet worden gekeken naar een aantal elementen:
 - het verband tussen het nieuwe doel en het oorspronkelijke doel. Hoe dichter de twee doelen bij elkaar liggen, hoe eerder de verdere verwerking van persoonsgegevens verenigbaar is met het oorspronkelijke doel.
 - de context waarin de persoonsgegevens zijn verzameld. Hierbij moet met name worden gekeken naar de relatie tussen u en de betrokkene in kwestie en de redelijke verwachtingen die de betrokkene heeft ten aanzien van het verdere gebruik van zijn persoonsgegevens door u. Verwacht de betrokkene bijvoorbeeld dat gegevens die zijn verzameld in de context van het verkopen van goederen hergebruikt worden om verzekeringspremies te berekenen?
 - de aard van de persoonsgegevens. Wanneer het bijvoorbeeld gevoelige persoonsgegevens betreft, geldt dat deze een hoger beschermingsniveau verdienen en dat deze minder snel voor andere doelen mogen worden gebruikt.
 - de mogelijke gevolgen van de verdere verwerking voor betrokkenen.
 - het bestaan van passende waarborgen. Als u bijvoorbeeld de persoonsgegevens heeft versleuteld of, gepseudonimiseerd zullen deze eerder voor andere doelen mogen worden gebruikt dan wanneer geen waarborgen zijn getroffen. (Bart W. Schermer, 2018)
- *Verwerkingsovereenkomst*, overeenkomst tussen de verwerker en verantwoordelijke voor het verwerken van persoonsgegevens.

Bijlage 2.2.1.4 Toepassing AVG voor vroegsignalering

Bij vroegsignalering worden er persoonsgegevens verwerkt, dit zijn geen bijzondere persoonsgegevens. Wel worden er financiële gegevens verwerkt, deze gegevens worden niet per definitie genoemd in de AVG als bijzondere gegevens dus kunnen worden gedefinieerd worden als persoonsgegevens. Dit zijn wel gegevens die in de maatschappij als gevoelige gegevens worden ervaren, dus er moet wel extra zorgvuldig mee worden omgegaan.

De verwerkingsverantwoordelijke is in het geval van de gemeente, het college van bestuur en wethouders. Wanneer een overheidspartij zoals een gemeente persoonsgegevens verwerkt, dient daarvoor een grondslag te bestaan. Dat is in het geval van vroegsignalering de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening, deze wet verplicht de gemeente om mensen met schulden te helpen. Volgens de

AVG wordt deze grondslag omschreven in een duidelijk omschreven doel. In het referentiemodel moet duidelijk naar voren komen hoe het doel bereikt zal gaan worden en welke gegevens nodig zijn om het doel te bereiken, de aanpak van het doel moet effectief zijn. Tijdens het uitvoeren van de activiteiten om het doel te bereiken, mogen er alleen gegevens verwerkt worden die noodzakelijk zijn. De gemeente moet ook rekening houden met de belangen van de burgers en hen informeren over de activiteiten die uitgevoerd worden, waarom deze uitgevoerd worden en bijbehorende criteria. De gemeente moet ervoor zorgen dat de burgers gebruik kunnen maken van het inzagerecht en correctierecht. Alle gegevens die verwerkt worden, moeten juist zijn en de verwerking moet op een goed beveiligde omgeving plaats vinden.

De gemeente kan ergens gegevens opvragen bij een andere partij als daarvoor een grondslag bestaat en dat er aangetoond kan worden dat de gegevens nodig zijn om het doel te bereiken. De organisatie waar de gegevens aan gevraagd worden, mogen deze niet zomaar verstrekken, als er wettelijk niet is voorgeschreven dat deze partij de gegevens mogen leveren dan kan dit alleen als er een verenigbaar doel is.

Als er gegevens worden geleverd vanuit een andere partij, dan is de leverende partij de verwerker. Om de gegevens te mogen leveren moet er een verwerkingsovereenkomst worden afgesloten tussen de twee partijen. Als de gemeente gegevens gaat leveren aan een andere partij, dan moet hiertussen ook een verwerkingsovereenkomst worden getekend.

De verantwoordelijke, moet zich verantwoorden over de persoonsgegevensverwerking. Hierdoor moet er inzicht worden geboden in hoe de gegevensverwerking plaatsvindt en of de privacy-vereisten worden nageleefd. (PBLQ, 2018)

Bijlage 2.2.2: Theorieën over armoedebestrijding

Er zijn veel (wetenschappelijke) onderzoeken gedaan naar de bestrijding van armoede. Verschillende oplossingsrichtingen zijn gevonden, hieronder zijn kort de verschillende richtingen en de inhoud ervan besproken. (Omlo, 2016)

Deze samenvattingen van de onderzoeken geven geen definitie van armoede, dat is waarom eruit wordt gegaan dat het begrip armoede in deze onderzoeken vergelijkbaar is met het de definitie die eerder is uitgelegd.

Bijlage: 2.2.2.1: Empowerment

Uit onderzoek in Vlaanderen is gebleken, dat een effectief armoedebeleid bestaat uit een beleidsmatige erkenning, waarin zowel intensieve als langdurige begeleiding af en toe nodig is. Het is per situatie verschillend hoe de armoede duurzaam kan worden bestreden.

In Vlaanderen is ook geëxperimenteerd met armoedebestrijding door empowerment, hierin wordt empowerment gedefinieerd als niet één doel of methodiek maar een richtinggevend denk en handelingskader. Het laat zien dat investeringen in psychologische, sociale en maatschappelijk kapitaal, de professionals het menselijk kapitaal van de mensen in de armoede versterken. Waardoor het zelfvertrouwen, veerkracht en wilskracht van mensen vergroot en ze zo makkelijker uit de armoede komen.

Buitenom het versterken van het individu, wordt er bij empowerment ook gekeken naar het versterken van het sociale kapitaal van de mensen, zo wordt er gekeken of er meer gebruik kan worden gemaakt van bestaande of nieuwe netwerken van de mensen. Dit kan gezien worden in de vorm van lokale burgerinitiatieven zoals budgetkringen. Maar ook het bevorderen van zelforganisatie en hulp in de sfeer van lotgenoten schijnt zinvol te zijn, volgens dit onderzoek. (Omlo, 2016) (Boumans, 2015)

Bijlage 2.2.2.2: Participatie van de mensen in de armoede

“Stevig maatschappelijk kapitaal – meer macht - is ook cruciaal voor vermindering van armoede, zo leert de literatuur verder. Denk aan het veranderen en beïnvloeden van vooroordelen en processen van uitsluiting, betere toegankelijkheid van (buurt)voorzieningen en het beïnvloeden van sociale wet- en regelgeving. Belangengroepen, cliëntenraden en zelforganisaties hebben vanzelfsprekend meer macht dan willekeurige individuen. Maar als die er onvoldoende zijn, dan zijn informele vormen van cliëntenparticipatie een goed alternatief, zoals themabijeenkomsten, regionale klankbordgroepen, actiegroepen, cliëntenpanels, etc.” (Bakker & Mateman, 2015).

Bijlage 2.2.2.3: Werk

Naast het menselijke aspect om uit de armoede te komen, is er logische wijs ook een economische manier om uit de armoede te komen, want als er genoeg geld is kan er ook aan de behoefte worden voorzien. Uit onderzoek is gebleken dat werk op korte en langere termijn het beste is om uit de armoede te komen. Ergens is dit nogal vanzelfsprekend, dit onderzoek is gebaseerd op onderzoek van het SCP, waarin blijkt dat meer dan 40% van de armen dankzij werk boven de armoedegrens komt. Wel is volgens dit onderzoek cruciaal, dat er voorziet wordt in betaalbare kinderopvang, goed openbaar vervoer naar bedrijventerreinen en het inhuren van jobcoaches. (Geuns, 2013) (Omlo, 2016)

Echter zegt ander onderzoek dat werken de armoede niet oplost. Beleidsmakers houden geen rekening met de kwaliteit van het werk en dat aan de “onderkant” van de werkende, relatief steeds lagere lonen ontvangen. Hoewel het klopt dat mensen die werken minder vaak arm zijn, zijn er ook steeds meer werkende armen. (Omlo, 2016) (Taylor-Goodby, 2013)

Verschillende internationale studies tonen aan dat een basisinkomen ook effectief de armoede bestrijdt. Een basisinkomen zou leiden tot meer verantwoord op het uitgavenpatroon, minder psychische en fysieke problemen en betere schoolprestaties bij de kinderen die in armoede opgroeien. Een basisinkomen zou er niet voor zorgen dat mensen niet werken, uit studies is gebleken dat mensen met een basisinkomen evenveel of zelfs meer werken. (Omlo, 2016)

Het meer ruimte bieden voor uitkeringsgerechtigde om iets bij te verdienen is ook een manier om meer mensen uit de armoede te laten komen. Bijstandsgerechtigde zouden makkelijker een deeltijdbaan aanvaarden, dat eventueel kan leiden tot een voltijdbaan. (Omlo, 2016)

Echter moet er wel een beperking blijven, zodat het wel stimuleert voor werkende om te blijven werken.

Ook uit andere onderzoeken blijkt dat werk het beste helpt tegen de bestrijding van armoede, dit wordt voor de gemeenten als primaire middel gezien om de participatie van de inwoners te versterken. (Rijksoverheid, 2016)

Wanneer werk tijdelijk of helemaal niet mogelijk is, is een inkomensondersteuning van belang. Dit kan in de voor de gemeente zijn in de vorm van bijstand maar ook bijzondere bijstand. Bijzondere bijstand is een speciale vorm van financiële ondersteuning, die per persoon kan verschillen, zo kan het bijvoorbeeld een kwijtschelding zijn van gemeentelijke belastingen of speciaal vervoer zodat een persoon wel naar zijn werk kan. (Rijksoverheid, 2016)

Armoede wordt niet alleen veroorzaakt door een laag inkomen. Vaak is het hebben van (problematische) schulden ook een veroorzaker dat een huishouden in armoede leeft. Deze schulden kunnen ook een belemmering zijn voor het huishouden om te gaan werken. Daarom hebben gemeenten de taak gekregen voor het verlenen van schuldhelpverlening. (Rijksoverheid, 2016)

Bijlage 2.2.2.4: EAPN

Het European Anti Poverty Network oftewel EAPN, is een Europees project dat is opgezet om de armoede in Europa te verminderen. Het EAPN NL heeft in Nederland onderzoek gedaan naar de inzet van ervaring deskundige bij het maken van beleid op armoedebestrijding. Dit zou zorgen voor een betere participatie en een effectiever beleid. (Quinta Ansem, 2016)

Hieronder de aanbevelingen van de EAPN NL aan de gemeenten “Hanteer als uitgangspunt dat ervaringsdeskundigen een rol kunnen spelen in alle fases van beleid, van voorbereiding, uitvoering, kwaliteitsbewaking, naar evaluatie en verbetering van beleid. Hoe minder eenmalig en ‘opgeknipt’ de betrokkenheid is, hoe leerzamer en effectiever voor alle betrokkenen.

Alles start met de bereidheid met elkaar in gesprek te gaan en naar elkaar te luisteren. EAPN NL organiseert regelmatig workshops ook in opdracht van gemeenten waarin de ervaringsdeskundigen aan het woord komen, waarin ze hun voorstellen kunnen neerleggen en waarin ze naar hun eigen rol kijken. De resultaten worden door gemeenten gebruikt om het minimabeleid te evalueren en eventueel aan te passen. Feit is dat deze bijeenkomsten iedere keer weer gewaardeerd worden en dat de ervaringsdeskundigen het waarderen dat ze mee mogen praten en denken.

Gooi het kind niet met het badwater weg: inzetten op innovatieve projecten rond ervaringsdeskundigheid onder gelijktijdige afbouw van ondersteuning voor formele inspraakorganen als cliëntenraden of WMO/samenlevingsraden, kan juist de positie van de leden met een uitkering en/of ervaring met armoede verzwakken. Een positie die toch al vaak niet sterk is in de raden waarin mensen uit achterbanorganisaties (ouderenbonden, vakbonden, patiëntenplatforms) of oud-bestuurders uit politiek of zorg de boventoon voeren. Versterking van ervaringsdeskundigheid moet dus juist ook in deze organen plaatsvinden.

Gooi mensen niet te snel in het diepe wat betreft meepraten en mee besluiten over lokaal beleid. Gebruik de bestaande kennis die aanwezig is bij lokale groepjes en tijdens contacten. Luisteren moet aan het begin staan, ten dienste van het proces. Het kan goed zijn om ervaringsdeskundigen die al langer ‘meedraaien’, in de belangenbehartiging of als professionele ondersteuners, in te zetten voor de eerste stappen, om mensen erin te bekrachtigen dat ze het kunnen. Sommige mensen kunnen van nature al goed hun ervaringen vertalen en aan vertegenwoordiging, belangenbehartiging richting systeemwereld doen. Maar ook voor hen is training en tijd krijgen om verder te kunnen leren belangrijk.

Geef betrokken mensen de tijd om te groeien in hun werk in cliëntenraden of in zelf georganiseerde groepen! Het empowerment verhaal moet aansluiten op het eigen tempo van mensen. Het is van groot belang dat er veiligheid is. Mensen moeten zich krachtig genoeg kunnen voelen en zichzelf niet onderweg verliezen. Niet voor niets essentiële aspecten van de betere opleidingen/trainingen voor ervaringsdeskundigen.

Kartrekkers verdienen ruimte. Als ervaringsdeskundige(n)zelf een lokale werkgroep opzetten is niet makkelijk. Het kost tijd, energie en de nodige strijd. Mensen vallen soms weer af of tijdelijk uit. Er zou een vorm van vrijstelling van sollicitatieplicht en het accepteren dat dit het leveren van een ‘tegenprestatie’ is, moeten zijn. Te vaak is de ene ambtenaar/wethouder enthousiast over iemands inzet om een lokale groep van de grond te tillen, terwijl de ander gewoon wil dat diegene beschikbaar is voor de arbeidsmarkt, etc.

Iemands persoonlijke groei kan groot zijn, maar tegelijkertijd kan iemands persoonlijke financiële situatie onveranderd slecht blijven. De vaak benauwende en beperkende invloed van de afhankelijkheid van een uitkering, met alle regels en beoordelingen, blijft moeilijk. En meedoen in participatietrajecten kost óók geld, zelfs als de directe onkosten vergoed worden. Mensen blijven

kwetsbaar: als er maar een paar dingen tegenzitten, zijn ze weer terug bij af, en kan de verworven veerkracht weer verdwijnen.

Banen & invloed mogen niet tegen elkaar uitgeruild worden. Het aanbieden van een betaalde baan is op zich een uiterst positieve stap. Het mag echter geen stap zijn die bedoeld is om de goed functionerende ervaringsdeskundige uit de roulatie te halen waardoor het proces uit elkaar valt. Binnen de kaders van cliëntenparticipatie waarschuwt Jo Bothmer in zijn E-boek “Participatie kun je leren” voor dit fenomeen. Binnen cliëntenparticipatie hebben we in de afgelopen drie decennia maar al te vaak gezien dat mensen met invloed weggeplaatst worden of dat organisaties met kennis, achterban en invloed vleugellam gemaakt zijn. In plaats van volop van het proces te profiteren, heeft de partij met de meeste macht de ander monddood gemaakt.

Stimuleer het betrekken van ervaringsdeskundigen door in de aanbestedingen en andere financieringstrajecten op te laten nemen dat dit in een project/aanpak/methode een belangrijke rol moet spelen.

Gemeenten moeten zorgen voor in ieder geval een onbelaste vrijwilligersvergoeding voor ervaringsdeskundigen. De wet biedt de mogelijkheid om jaarlijks maximaal € 1500 aan onbelaste vrijwilligersvergoeding te geven. Veel gemeenten hanteren weer een andere norm, namelijk € 759 per jaar en weer anderen vergoeden reiskosten en zien dat als beloning. Eenduidigheid is belangrijk. Ons voorstel is dan ook de wettelijke regeling te hanteren en mensen die goed functioneren die € 1500 per jaar aan te bieden. Zo hebben ze en het gevoel dat hun inzet gewaardeerd wordt, en krijgen ze een beetje meer financiële ruimte

Er moeten banen komen voor werkers vanuit ervaringsdeskundigheid, specifiek rond praktijk en beleid en in de ondersteuning van mensen in armoedesituaties. Daarbij is het zaak om breed te kijken: niet alleen banen bij stichtingen waarbij men direct in wijken en buurten contact legt of de buddy worden van mensen die met armoede of schulden te maken hebben. Maar ook banen of opdrachten in de gemeentelijke organisatie: en dan niet alleen in klantcontact, maar als interne coach en uiteindelijk zelfs als beleidsadviseur. We pleiten kortom, voor opleidingsplekken voor ervaringsdeskundigen bij gemeenten. Niet iedereen zal dat willen en kunnen, maar als de kans er niet is, komen er ook geen kandidaten voor. Nu ontbreekt deze optie en is er alleen zitting in cliëntenraad, of het betaald of onbetaald meewerken in kortlopende, afgebakende projecten.

Maak creatief gebruik van de verschillende mogelijkheden en modellen die er zijn om opleidingsplekken en banen te creëren: mensen kunnen in dienst genomen worden, maar ook ingeschakeld worden als ervaringsdeskundigen vanuit een stichting of als zzp-er: bijvoorbeeld als adviseurs, uitvoerenden, onderzoek partners (in pool-vorm). Denk tevens aan hen die als kartrekker onafhankelijk van, maar ondersteund door een gemeente een initiatief als een zelforganisatie, een buurtkamer of een lokale netwerkorganisatie runnen. De ‘veilige’ en onafhankelijke positie van geestelijk verzorgers, of van een ombudsman of vertrouwenspersoon kan ook als voorbeeld dienen voor het organiseren van inbreng van een ervaringsdeskundige ter verbetering van gemeentelijk beleid en uitvoeringscultuur.

Cultuurverandering in gemeentelijke organisaties is noodzakelijk: in de transities zetten gemeenten hun eigen medewerkers soms óók al dan niet noodgedwongen klem met doelen (targets) en te veel klanten. Er is echter een ontwikkeling van ‘protest van binnenuit’ aan de gang. Van transitie naar kanteling, naar meer direct contact met mensen, naar echte aansluiting bij problemen én capaciteiten, verlangens en talenten (maatwerk). Naar een andere manier van reflecteren op het eigen werk (reflecteren nieuwe stijl.) Als organisatie van ervaringsdeskundigen juichen we dit toe en spreken we de hoop uit dat dit zich zal kunnen doorzetten. “ (Quinta Ansem, 2016)

Bijlage 2.2.3: Monitoren armoede en schuldhulpverlening

Om te kunnen monitoren of de vroegsignalering van armoede en schulden helpt moet informatie inzichtelijk gemaakt worden omtrent armoede en schuldhulpverlening.

- Onvoldoende inkomen (gemeente)
 - Bijstandsuitkering (geen of een heel laag inkomen)
 - Uitgaven totaal, per inwoner
 - IOAW (uitkering voor werklozen vanaf 50 jaar)
 - Uitgaven totaal, per inwoner
 - Minimaregelingen
 - Totaal minimaregeling
 - Uitgaven totaal, per inwoner
 - Aantal aanvragen en % toegewezen aanvragen
 - Bijzondere bijstand
 - Uitgaven totaal, per inwoner
 - Beschermingsbewind
 - Uitgaven totaal, per inwoner
 - Collectieve zorgverzekering
 - Uitgaven totaal, per inwoner
 - Regeling voor maatschappelijk participatie voor volwassenen
 - Uitgaven totaal, per inwoner
 - Regeling voor maatschappelijk participatie voor kinderen
 - Uitgaven totaal, per inwoner
 - Particuliere initiatieven en fondsen voor kinderen
 - Uitgaven totaal, per inwoner
- Schuldhulpverlening
 - Uitgaven totaal, per inwoner, per klant
- Schuldhulpverlening
 - Aantal klanten
 - Totaal en per 1000 inwoners
 - Aantal aanmeldingen
 - Totaal en per 1000 inwoners
 - Aantal intakes
 - Totaal en per 1000 inwoners
 - Aantal aanvragen
 - Totaal en per 1000 inwoners
 - % toegekende aanvragen
 - % afgewezen aanvragen
 - % buiten behandeling gestelde aanvragen
 - % ingetrokken aanvragen
 - Aantal crisissituaties
 - Totaal en per 1000 inwoners
 - % succesvolle crisisinterventies
 - Aantal die alleen informatie en advies hebben gekregen
 - Totaal en per 1000 inwoners
 - % die alleen informatie en advies hebben gehad t.o.v. totale klant bestand
 - Aantal waar stabilisatie is ingezet

- Totaal en per 1000 inwoners
 - % stabilisatie hebben gehad t.o.v. totale klant bestand
- Aantal budgetbeheer
 - Totaal en per 1000 inwoners
 - % budget beheer t.o.v. totale klant bestand
 - % voortijdig beëindigd traject budgetbeheer
- Aantal budget coaching
 - Totaal en per 1000 inwoners
 - % budget coaching t.o.v. totale klant bestand
 - % voortijdig beëindigd traject budget coaching
- Aantal beschermingsbewind
 - Totaal en per 1000 inwoners
 - % beschermingsbewind t.o.v. totale klant bestand
- Aantal flankerende hulp
 - Totaal en per 1000 inwoners
 - % flankerende hulp t.o.v. totale klant bestand
- Aantal schuldregeling
 - Totaal en per 1000 inwoners
 - % schuldregeling t.o.v. totale klant bestand
 - % geslaagde schuldregelingen
- Aantal betalingsregeling
 - Totaal en per 1000 inwoners
 - % betalingsregeling t.o.v. totale klant bestand
 - % geslaagde betalingsregelingen
- Aantal herfinancieringsregeling
 - Totaal en per 1000 inwoners
 - % herfinancieringsregeling t.o.v. totale klant bestand
 - % geslaagde herfinancieringsregeling
- Aantal saneringskredieten
 - Totaal en per 1000 inwoners
 - % saneringskredieten t.o.v. totale klant bestand
 - % geslaagde saneringskredieten
- Aantal schuldbemiddelingen
 - Totaal en per 1000 inwoners
 - % schuldbemiddelingen t.o.v. totale klant bestand
 - % geslaagde schuldbemiddelingen
- Aantal Duurzame Financiële Dienstverlening (DFD)
 - Totaal en per 1000 inwoners
 - % DFD t.o.v. totale klant bestand
 - % die na DFD zijn doorverwezen naar andere hulpverlening
- Aantal nazorg
 - Totaal en per 1000 inwoners
 - % nazorg t.o.v. totale klant bestand
- Aantal Wsnp
 - Totaal en per 1000 inwoners
 - % Wsnp t.o.v. totale klant bestand
- Aantal schuldhulpverlening die al eerder een schuldhulpverleningstraject hadden
 - Totaal en per 1000 inwoners

- % terugkerende klant t.o.v. totale klant bestand
- Gemiddelde schuld van klanten
- Gemiddeld aantal schuldeisers
- Gemiddelde schuld per schuldeiser

Bijlage 2.3: Wat is er in de literatuur bekend over het inrichten van een informatievoorziening/informatieverzorging?

Bijlage 2.3.1: Database & opvragen van informatie

Volgens 'Informatiemanagement' (Grit, 2012) van Roel Grit is een database een verzameling bestanden die bij elkaar horen. Zo worden in een boekhoudprogramma bijvoorbeeld bestanden over klanten, leveranciers en facturen opgeslagen. Er is software waarmee een database gemaakt en beheerd kan worden. Dit zijn Database-Management Systems (DBMS). Voorbeelden hiervan zijn Oracle, MySQL en MS Acces. In zulke databases wordt informatie op een gestructureerde manier opgeslagen.

Om informatie op te vragen uit deze DBMS zijn speciale hulpmiddelen beschikbaar:

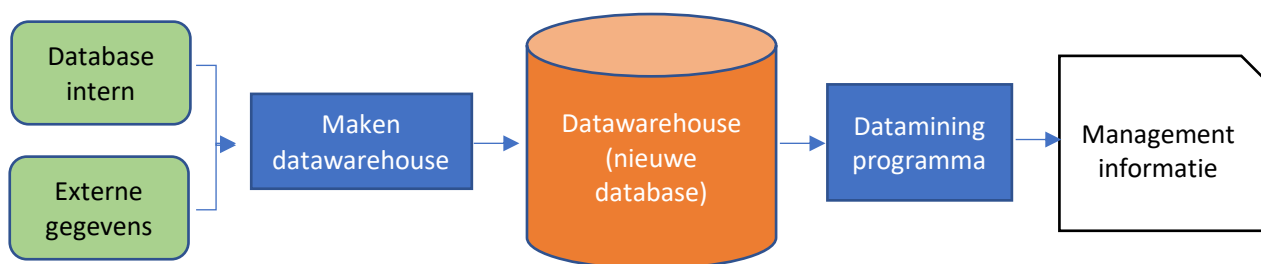
- Rapportengenerator
- Structured Query Language (SQL)
- Database
- Datawarehouse en datamining
- Toegankelijkheid
- Metadata
- Bestandsmappen
- Locatie opslag van data
- Wetgeving rondom opgeslagen data

Rapportengenerator: dit zijn zogenoemde ad-hocrapporten. Hiermee kan de eindgebruiker zonder tussenkomst van een programmeur zelfstandig ad-hocrapporten produceren. Zo kunnen bestanden en velden uit de database geselecteerd worden om in het overzicht te laten verschijnen. Verder kan er gefilterd worden zodat het specifiek wordt.

Structured Query Language (SQL): dit is een vrij eenvoudig te gebruiken programmeertaal voor niet-programmeurs. Het is een gestructureerde opvraagtaal waarmee opdrachten gestuurd kunnen worden naar de database.

Database: een database is een verzameling bestanden die bij elkaar horen. Een database bestaat voornamelijk uit tabellen, deze tabellen samen zijn een database. Vaak heeft ieder record een kenmerk zodat verschillende tabellen met elkaar verbonden kunnen worden. Er is software waarmee een database gemaakt en beheerd kan worden. Dit zijn Database-Management Systems (DBMS). In zulke databases wordt informatie op een gestructureerde manier opgeslagen (relationele database). (Grit, 2012)

Datawarehouse en datamining: boven op de database kan met software een datawarehouse worden gemaakt. Een datawarehouse kan worden gezien als een nieuwe database waar alle interessante informatie voor het management is gekopieerd en opgeslagen. Alle gegevens die in het datawarehouse zijn opgeslagen kunnen worden aangevuld met externe gegevens. Zodra deze gegevens in een datawarehouse zitten kunnen deze gegevens makkelijker onderzocht worden doormiddel van analyseprogramma's. In deze onderzoeken kunnen bijvoorbeeld trends en patronen worden gezocht. Dit analyseren van gegevens wordt ook wel datamining genoemd. Zie Figuur 21 voor een schematische weergave van een datawarehouse en datamining. (Grit, 2012)



Figuur 21: Data warehouse en datamining (Grit, 2012)

Toegankelijkheid: Om informatie op te vragen uit deze DBMS worden internationale standaarden gehanteerd. Het is noodzakelijk om gegevens volgens dezelfde bestandsformaten op te slaan. Zo blijven de opgeslagen gegevens altijd toegankelijk. Structured Query Language (SQL) is een voorbeeld van een standaardformat. Dit is een vrij eenvoudig te gebruiken programmeertaal voor niet-programmeurs. Het is een gestructureerde opvraagtaal waarmee opdrachten gestuurd kunnen worden naar de database. (Grit, 2012)

Metadata: gestructureerde data dat betrekking heeft op gegevens. Het is een beschrijving die aan gegevens verbonden wordt. Zo worden gegevens gecategoriseerd in zijn deze terug te vinden in grote hoeveelheden data. (Dirken, 2017)

Bestandsmappen: gegevens werden veelal in bestandsmappen opgeslagen. Door bestanden metadata te geven zijn deze gemakkelijker te vinden als deze willekeurig worden opgeslagen in plaats van in bestandsmappen. Speciale zoekmachines kunnen de bestanden via de metadata terugvinden. Denk hierbij aan SharePoint of Corsa. (Dirken, 2017)

Locatie opslag van data: voor de interne opslag van data wordt veelal gebruik gemaakt van dataservers. Dit is in principe de onlinearchiefkamer en deze kamer is onder te verdelen in meerdere stukken (partities). Iedere partitie kan dan aan een aparte afdeling middels autorisatie worden toegekend. Voorbeelden hiervan zijn Network Attached Storage (NAS) en Redundant Array of Independent Disks (RAID). (Dirken, 2017)

Met de externe opslag van data wordt bedoeld dat data naar een externe opslaglocatie wordt geëxporteerd via het internet. Als organisatie kan er dan middels autorisatie toegang worden verleend tot de data. Er zijn twee manier van gegevens extern opslaan. Zo kan dat op de dataservers van een IT-leverancier of kan dat in de cloud. (Dirken, 2017)

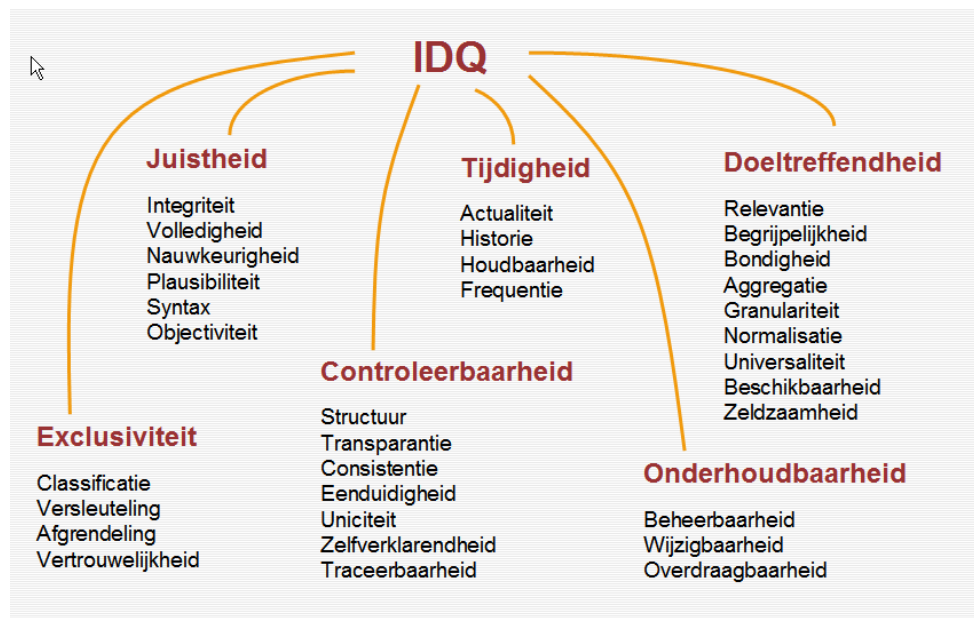
Wetgeving rondom opgeslagen data: De termijn die geldt voor het bewaren van gegevens is zeven jaar. Alle digitale gegevens mogen ook niet zomaar naar een ander informatiesysteem worden verplaatst. Hiernaast moet de privacy van de burgers worden beschermd, vanaf 25 mei 2018 geldt de nieuwe Europese privacywetgeving. Dit is Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), zie voor een uitgebreide beschrijving hiervan Bijlage 2.2.1.3. Hierin zijn regels opgenomen waar de dataverwerker aan moet voldoen. (Dirken, 2017)

Beveiliging van opgeslagen data: Door de wetgeving rondom opgeslagen moet opgeslagen data dus goed beveiligd worden. De beveiliging hiervan bestaat uit: 'organisatorische maatregelen', 'fysieke beveiliging en controle daarvan', 'logische beveiliging van netwerken en informatie'. (Dirken, 2017)

Bijlage 2.3.2: Kwaliteit informatie

Of gegevens betrouwbaar zijn kan worden gemeten aan de hand van het IDQ-model. Dit model richt zich op meerdere aspecten van gegevens. De gegevens worden getoetst op de aspecten, juistheid, tijdigheid, doeltreffendheid, exclusiviteit, controleerbaarheid en onderhoudbaarheid. Zie Figuur 22.

Per aspect worden de onderwerpen wat specifiek gesteld om de kwaliteit te meten. Per aspect zijn er de volgende onderwerpen en wat er wordt gemeten. (Smartest, 2013)



Figuur 22: IDQ-model (Smartest, 2013)

- **Juistheid van de informatie**, de mate waarin de informatie betrouwbaar, kloppend en voldoende is. De juistheid is van belang, omdat er gestuurd wordt op basis van de informatie. Bij onjuiste informatie zal er ook verkeerd gestuurd worden.
- **Tijdigheid van de informatie**, is de informatie die wordt gepresenteerd nog actueel, of is de informatie al achterhaalt of al bekend. Als de informatie te laat komt of al bekend is, dan is de informatie niet nodig en zal het niet meer worden gebruikt.
- **Doeltreffendheid van de informatie**, de mate waarin de informatie zijn doel bereikt. Het doel van het informatiesysteem is adviseren, dus als de informatie zou worden genegeerd betekent dat de informatie niet doeltreffend is. Dit kan komen omdat de gepresenteerde informatie niet relevant, begrijpelijk, beschikbaar of te uitgebreid is.
- **Exclusiviteit van de informatie**, de mate waarin de informatie beveiligd is en bij de juiste persoon beland. Dit aspect van de meting is belangrijk omdat het over zeer gevoelige informatie gaat. In het systeem zal er niet worden ingegaan op persoonsniveau, maar wel op wijkniveau. Daarom is het van belang dat alleen bevoegde personen toestemming hebben tot de informatie. Sinds 25 mei 2018 is ook de AVG van toepassing, hierdoor is de verplichting ontstaan om te registreren wie welke informatie inziet.
- **Controleerbaarheid van de informatie**, de mate waarin de informatie kan worden gecontroleerd. De controleerbaarheid is belangrijk omdat er behoefte ontstaat waar de informatie vandaan komt. Als de informatie niet controleerbaar is, dan wordt het ook gezien als onbetrouwbaar.
- **Onderhoudbaarheid van de informatie**, de mate waarin de informatie beschikbaar en bruikbaar blijft. Als de gegevens veranderen, verandert de informatie dan mee?

Bijlage 2.3.3: Administratieve organisatie (AO)

Administratieve organisatie wordt door M. Paur ook wel bestuurlijke informatievoorzorging genoemd. Om te zorgen dat de informatie betrouwbaar is die wordt opgeslagen in de informatiesystemen binnen

een organisatie moet de administratieve organisatie (AO) op orde zijn. (M. Paur, 2014) Dit betekent dat er een aantal maatregelen getroffen moeten worden: 'controle technische functiescheiding', 'procedures', 'richtlijnen'.

Binnen een organisatie kunnen 5 soort activiteiten verdeeld worden. Dit betekent dat niet iedereen dezelfde activiteiten kan uitvoeren binnen de administratie: uitvoeren, registreren, controleren, beschikken, bewaren

Binnen AO zijn procedures cruciaal, zo moeten worden vast gelegd welke personen, om welke reden, in welke systemen kunnen. Om de AO-procedure op een goede manier in te richten wordt veelal gebruik gemaakt van de 6W's: wie, wat, waarom, wanneer, waarmee, waar gaan de gegevens als informatie naartoe?

Bijlage 2.3.4: Informatiebehoefte

De informatiebehoefte kan in kaart gebracht worden door te denken aan een aantal ontwerpaspecten. (Kimmenade, 2011)

Informatiebehoefte in kaart krijgen

Een manier om de informatie in kaart te krijgen is door 5 vragen te stellen;

- Wat (of welke informatie) is nodig?
- Waarvoor is die informatie nodig? (Het gebruik van de informatie zegt wat over de gewenste nauwkeurigheid en betrouwbaarheid)
- Wie heeft die informatie nodig? (Functies/ medewerkers/ organisaties)
- Wanneer is de informatie nodig? (Eenmalig/ periodiek/ continu/ ad hoc)
- Hoe moet de informatie worden gepresenteerd? (Lijst/ tabel/ grafiek/ rapport/ etc.)

(Meten & monitoren, sd)

Een andere manier voor het in kaart krijgen van de informatiebehoefte is middels een aantal strategieën geformuleerd. Deze worden hier kort geformuleerd met de voor en nadelen ervan.

1. Ondervragingsstrategie.

De ondervragingsstrategie ook wel de oberstrategie genoemd, worden de informatiebehoeften in kaart gebracht door middel het te vragen aan de medewerker. Dit gebeurt bijvoorbeeld in de vorm van een interview of enquête. Voordeel van deze strategie is dat de medewerkers vrij hun mening kunnen geven om de informatiebehoefte aan te geven. Een nadeel van deze strategie is dat de medewerkers vaak de nadruk leggen op de huidige situatie, details willen weten in plaats van de hoofdlijnen en dat ze informatie willen waar niet opgestuurd kan worden. Ook zal bij deze strategie de medewerker niet worden geholpen/gestuurd om relevante informatie te krijgen. Er wordt vanuit gegaan dat de medewerker zelf bekwaam genoeg is om informatie te vragen die hun probleemgebied richting geeft en antwoord kan geven op de vraagstukken. Echter blijkt dit wel een probleem te worden als de medewerker zelf niet goed in kaart kan brengen wat de probleemsituatie is, dan kan de medewerker ook zelf niet inschatten welke informatie dit antwoord kan geven op het probleem. (Dirken, 2017)

2. Referentiestrategie

In de referentiestrategie wordt gekeken naar andere soort gelijke processen die ongeveer dezelfde situatie hebben. Door te kijken welke informatiebehoefte daar is, kan worden gekeken of er ongeveer dezelfde behoefte bij de huidige situatie is. Dit zou kunnen door bijvoorbeeld een benchmark. Voordeel van deze strategie is dat het een efficiënte manier is en een goed beeld geeft van een vergelijkbare informatiebehoefte. Nadeel is dat het niet specifiek geformuleerd wordt voor de eigen situatie, waardoor het kan zijn dat de informatiebehoefte maar half in kaart wordt gebracht. (Dirken, 2017)

3. Ontwikkelstrategie

De ontwikkelstrategie wordt gebruikt in situaties waarin geen vergelijking kan worden getrokken met bruikbare vergelijkbare situaties. Via zorgvuldige analyses en modellering van het betreffende bedrijfsdeel kunnen de informatiebehoeften worden geïnventariseerd. Het voordeel van deze strategie is dat men goed inzicht krijgt in de toekomstige situatie van het betreffende bedrijfsonderdeel. Een nadeel kan zijn dat de toekomstige gebruikers zich nog moeilijk voor kunnen stellen hoe het nieuwe bedrijfsonderdeel eruit komt te zien en daardoor de resultaten van deze strategie niet kunnen verifiëren. Bovendien vraagt deze strategie ook een flinke dosis ervaring van zowel de betreffende analisten als de geraadpleegde medewerkers. (Dirken, 2017)

4. Evolutionaire strategie

De evolutionaire ofwel de iteratieve strategie kan worden gebruikt waarin de informatiebehoefte nog wisselend is. Deze strategie is eigenlijk een herhalingscyclus die na een bepaalde periode weer opnieuw wordt gedaan om de informatiebehoefte in kaart te brengen. De informatiebehoefte komt dan tot stand door op een iteratieve manier het proces van het vaststellen van de informatiebehoefte te doorlopen. (Dirken, 2017)

Bijlage 2.3.5: Ontwikkelen KPI's

Volgens Leo A.F.M. Kerklaan (Kerklaan, 2014) bestaat het prestatieproces waarin organisatie worden gestuurd en bijgestuurd uit 8 stappen:

- Vaststellen van de strategie van de organisatie; deze stap kan worden gekarakteriseerd als een gezamenlijk proces van topleiding en managementteam. Hieruit wordt duidelijk hoe de organisatie zal inspelen op de veranderingen in de omgeving en wat de besturingsopgave is voor de top van de organisatie.
- Vervolgens voeren leiding en management een diagnose uit van de uitgangssituatie die leidt tot het uitstippelen van een strategie en het vaststellen van de besturingsopgave, die ook wel als 'de missie van de organisatie' wordt aangeduid. Maar het is nu nog niet zover dat iedereen ook weet wat hij doen moet. Strategie en missie moeten nog worden geoperationaliseerd.
- Identificeren van KSF's; dat zijn de onderwerpen waarop de organisatie anders of beter moet gaan presteren wil zij in haar strategische opzet kunnen slagen.
- Bepalen van KPI's per afzonderlijke KSF: hiermee worden de maatstaven bedoeld waarmee een zoekveld meetbaar kan worden gemaakt.
- Het voorzien van de prestatie-indicatoren van een targetwaarde: met een targetwaarde wordt aan een indicator een meet- of toetsbare doelstelling toegekend. De indicator is dan compleet.
- Opnemen van de gekozen set prestatie-indicatoren in een dashboard; het gaat erom dat het dashboard (Organisatiecockpit) wordt voorzien van een beperkte set indicatoren waarmee de realisatie van de strategie kan worden gevolgd.
- Het uitzetten van activiteiten in de verschillende organisatieonderdelen: door het uitvoeren van deze activiteiten wordt een bijdrage geleverd aan het realiseren van de gewenste indicatorwaarden.
- Het rapporteren van de indicatorstanden en de trendmatige ontwikkeling daarvan inclusief analyse van de onderliggende data.

Bijlage 2.3.5: Organisatiecockpit methodiek

Om van missie naar KPI's te gaan, zal de organisatiecockpit methodiek worden gebruikt.

Een dashboard of 'organisatiecockpit' is bedoeld voor de bestuurders van de organisatie, het is een hulpmiddel om de organisatie te besturen. Deze methodiek bestaat volgens Leo A.F.M. Kerklaan (Kerklaan, 2014) uit 3 basisprincipes zie Figuur 23.



Figuur 23: Organisatiecockpit methodiek (Kerklaan, 2014)

- Focus op de besturingsopgave; Hier wordt de visie uiteindelijk vertaald naar slechts een klein aantal indicatoren die van grote informatiewaarde zijn. Een cockpit die volgens dit focus principe is vastgesteld heeft altijd indicatoren die nodig zijn om de visie en besturingsopgave te volgen.
- Decompositie van de strategie in meetbare componenten; een strategie die niet meetbaar is kan niet worden uitgevoerd. Hier moet de strategie (centrale doelstellingen) via strategische zoekvelden (besturingsopgave en zoekvelden), naar prestatie indicatoren worden gebracht. Deze stappen moeten worden gemaakt om uiteindelijk te komen naar een set indicatoren die meten wat gemeten moet worden om de strategie te realiseren.
- Geef degene op wie de indicator wordt toegepast het ownership; er moet gezorgd worden dat de indicatoren in de organisatie worden geaccepteerd. De bedoeling van het ownershipprincipe is dat de gebruikers zelf de relevantie van de indicator kunnen beoordelen en zich verantwoordelijk voelen voor het bereiken van de indicatorstanden.

Volgens Leo A.F.M. Kerklaan bestaat de organisatiecockpit methodiek uit vijf belangrijke punten en hierin zijn verschillende elementen verwerkt van andere prestatie management benaderingen. Zo zijn elementen van onder andere; strategieontwikkeling, kritieke succesfactoren, Balance scorecard, management by objectives, resultaatgerichte bedrijfsvoering en empowerment meegenomen in deze methode.

- De ontwikkeling en concretisering van ambities; de ambitieontwikkeling vindt plaats tijdens de strategiebepaling. Via de doel-middel hiërarchie komt de concretisering tot stand en wordt voor ieder bestuursniveau bepaald wat de te leveren prestaties zijn en weten alle niveaus waarom dat zo is.
- Ieder bestuursniveau kan een eigen cockpit vaststellen; een organisatiecockpit hoeft niet alleen op strategisch niveau gebruikt te worden, dit kan ook op lagere niveaus. Ieder niveau heeft haar eigen informatiebehoefte, hiervoor kunnen dus ook verschillende cockpits voor worden gecreëerd.

- De informatie die in de cockpit wordt gepresenteerd, moet leiden tot actie; in de cockpit wordt de focus gelegd op een aantal gerichte indicatoren die voor het betreffende bestuursniveau van doorslaggevend belang zijn voor succes.
- De totstandkoming en het gebruik van de cockpit nodigen uit tot het nemen van actie; medewerkers van het desbetreffende bestuursniveau hebben invloed op de keuze van de indicatoren. Dit werkt positief op het creëren van draagvlak bij de medewerkers. Zo wordt er zelf actie ondernomen om de gewenste indicatorwaarden te realiseren.
- In het cockpitconcept gaan meten en managen hand in hand; het meetsysteem is de spin in het web van prestatimanagement. Organisaties kunnen zelf de vormgeving van het meetsysteem bepalen. Met alleen meten schiet een organisatie niet veel op. Er moet na deze metingen ook actie worden ondernomen. Op die manier is de 'Plan, Do, Check, Act'-cyclus rond.

Bijlage 2.3.6: Planning- en control managementmodellen

Balanced Scorecard

Dit model heeft een brede focus voor het stellen van doelen. Er worden in vier perspectieven doelstellingen gedefinieerd;

- Klant; hoe ziet de klant ons.
- Interne organisatie; op welke gebieden moeten de interne prestaties verbeteren.
- Financiën; hoe ziet de organisatie eruit voor aandeelhouders en bestuur.
- Innovatie; is er ruimte voor verbetering en groei.

Door gebruik te maken van deze perspectieven richt de organisatie zich op de huidige situatie en waar zij naartoe wilt. De samenhang hiervan is heel belangrijk in de beoordeling. (Wezeman, 2007) Zie Figuur 24 voor de Balanced Scorecard.



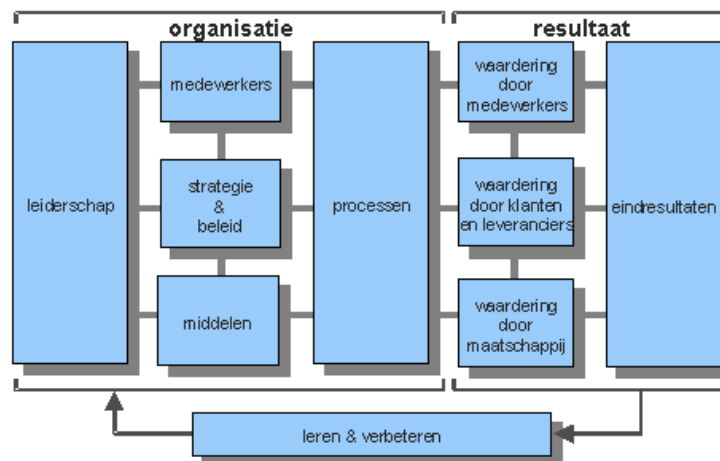
Figuur 24: Balanced Scorecard (Wezeman, 2007)

INK-managementmodel

Dit is een kwaliteitsmanagementmodel waarin de principes van planning en control erg belangrijk zijn, zie Figuur 25. Dit model heeft zijn kracht zitten in:

- Plan; Leiderschap en strategie & beleid
- Do; Medewerkers, management van middelen en processen
- Check; Waardering door, medewerkers, klanten en leveranciers, maatschappij en bestuur & financiers
- Act; Leren, verbeteren en vernieuwen

Het INK-managementmodel is vooral populair in de non-profitsector. (Wezeman, 2007)



Figuur 25: INK-managementmodel (Wezeman, 2007)

Bijlage 2.3.7: Dashboard (Decision Support System)

Een dashboard is oorspronkelijk een paneel in de besturingscabine van een voertuig, hierin zijn indicatielampjes ingebouwd die waarschuwen wanneer iets mis dreigt te gaan met een voertuig. Op deze manier geven deze lampjes aan of het oliepeil onder een bepaald niveau zit, of dat de laadstroom van de accu te laag is. Een dashboard wordt zo gebouwd dat in een oogopslag alles te overzien is. (Kerklaan, 2014)

Deze uitleg over een dashboard maakt het duidelijker hoe een dashboard van een organisatie behoort te functioneren. Organisaties moeten de strategie die zij hebben geformuleerd duidelijk omschrijven en operationeel krijgen door hiervoor KSF's te formuleren. Organisaties moeten controleren of de geplande strategie wel wordt gevolgd. Relevante ontwikkelingen uit de omgeving moeten hiervoor regelmatig beoordeeld worden en hiervoor moeten dus KPI's voor worden ontwikkeld. Een succesvolle organisatie heeft verschillende indicatoren nodig om succesvol te zijn. Deze kunnen worden opgenomen in een dashboard zodat alles in een oogopslag te overzien is en het management weet waar de organisatie staat en waar er sturing nodig is. (Kerklaan, 2014)

Bijlage 2.3.8: Business Intelligence (BI)

Door verschillende organisaties is BI gedefinieerd als het volgende:

CIO: *‘een combinatie van softwareapplicaties die gebruikt worden voor het analyseren van ruwe data’.*

Information Builders: *‘een brede kijk op softwareoplossingen die het mogelijk maakt organisaties te laten groeien door inzichten te geven over kritische processen door gebruik te maken van rapportage applicaties en analyse tools’.*

Forrester: *‘een combinatie van methodologieën, processen, architecturen en technologieën die het mogelijk maken de uitvoer van informatiemanagementprocessen voor analyses, rapportage, prestatie management en informatie leveren’.*

OLAP.com: *‘Technologieën, applicaties en uitvoeringen voor het verzamelen, verwerken, analyseren en presenteren van kritieke informatie voor organisaties’.*

Het boek ‘Fundamentals of Business Intelligence’ van Wilfried Grossmann & Stefanie Rinderle-Ma (Rinderle-Ma, 2015) geeft aan BI te zien als een ‘umbrella’: *‘BI is an umbrella term for a set of concepts and methods to improve business decision making, using systems based on fact’.*

BI-definitie gebruikt in dit onderzoek: *‘BI helpt in het verkrijgen van inzichten uit ruwe data. BI is een paraplueterm waaronder software, infrastructuur, policy en procedures vallen. Dit leidt tot slimmer en meer data gedreven beslissingen maken’.*

Bijlage 2.3.9: BI-scenario’s

BI kan op verschillende manieren worden geïmplementeerd in een organisatie. Zo geeft het boek ‘Fundamentals of Business Intelligence’ van Wilfried Grossmann & Stefanie Rinderle-Ma (Rinderle-Ma, 2015) een aantal scenario’s waarin BI-tools kunnen worden geïmplementeerd.

- BI voor het monitoren van strategische doelstellingen: in dit geval wordt BI gebruikt om prestaties te kunnen monitoren en doelstellingen te bewaken.
- BI-feedback over strategieformulering: dit scenario gaat niet iets verder dan het vorige scenario. Hier worden de prestaties geëvalueerd doormiddel van data-analyse. Hier zou de strategie geoptimaliseerd kunnen worden door de inzichten van deze analyses.
- BI als strategische hulp: door BI op deze manier te gebruiken wordt de gegenereerde informatie uit de BI-tool gebruikt als input en het optimaliseren van de strategie.

Bijlage 2.3.10: BI-doelstellingen

Het hoofddoel van een BI-tool is het doen van analyses. Volgens het boek ‘Fundamentals of Business Intelligence’ van Wilfried Grossmann & Stefanie Rinderle-Ma (Rinderle-Ma, 2015) gaat hierbij om het verkrijgen van informatie voor het optimaliseren van de strategie en prestaties in een organisatie. Het doel van BI kan worden geformuleerd in twee stappen. Op basis van KPI’s en op basis van analyses wordt de doelstelling van BI geformuleerd.

Het eerste doel van BI is geformuleerd op basis van KPI’s:

- KPI’s; het meten van prestaties in een organisatie en waar nodig bijsturen zodat de strategie en doelstellingen worden gehaald.
- Invloedrijke factoren; de factoren die KPI’s kunnen beïnvloeden.

Het is niet alleen van belang om KPI’s in kaart te hebben, maar ook de factoren die hier invloed op hebben. De relatie tussen de invloedrijke factoren en KPI’s kan weer gebruikt worden voor beslissingsondersteuning. Welke factoren zorgen ervoor dat een KPI de goede kant op gestuurd wordt.

Om de relatie tussen KPI's en invloedrijke factoren te begrijpen, wordt BI geformuleerd doormiddel van het tweede doel.

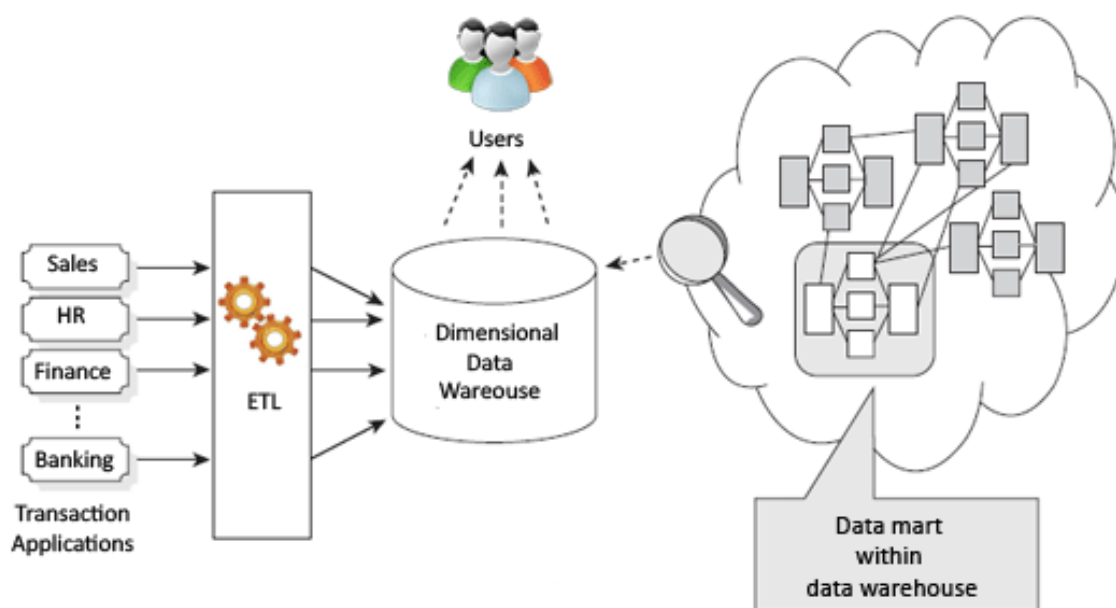
Het tweede doel van BI is geformuleerd op basis van analyses:

- Beschrijvend doel van analyses; geeft een samengevatte beschrijving van de bedrijfsprocessen vanuit verschillende BI-perspectieven, dit wordt ook wel unsupervised machine learning genoemd. Deze kunnen worden onderverdeelt in:
 1. Rapportage; voeg gegevens op zo een manier samen dat deze informatie gebruikt kan worden voor beslissingen.
 2. Clustering; op basis van variabelen worden groepen gevormd met de 'zelfde' waarden, zo worden de observaties aan een clusters toe gekend.
 3. Outlier detection; ontdek gebeurtenissen tijdens een proces die apart of belangrijk zijn.
- Voorspellend doel van analyses; die het gedrag van observaties kunnen voorspellen, dit wordt ook wel predictive modeling of supervised machine learning genoemd. Deze kunnen worden onderverdeelt in:
 1. Regressie; een functie die een voorspelling doet van de uitvoer (KPI's) op basis van de invoer (invloedrijke factoren).
 2. Classificatie; op basis van een profiel worden observaties toegewezen aan een klasse. Zo kan op basis van een nieuw profiel voorspelt worden bij welke klasse de nieuwe observaties behoren.
- Begrijpend doel van analyses; helpt de stakeholders hun bedrijfsprocessen te begrijpen. Deze kunnen worden onderverdeelt in:
 1. Proces identificatie; beschrijft de relatie tussen twee gebeurtenissen in een proces.
 2. Procesanalyse; onderzoekt de prestaties van observaties in een gedefinieerd bedrijfsproces

Bijlage 2.3.11: BI-proces methoden

Kimball-methode

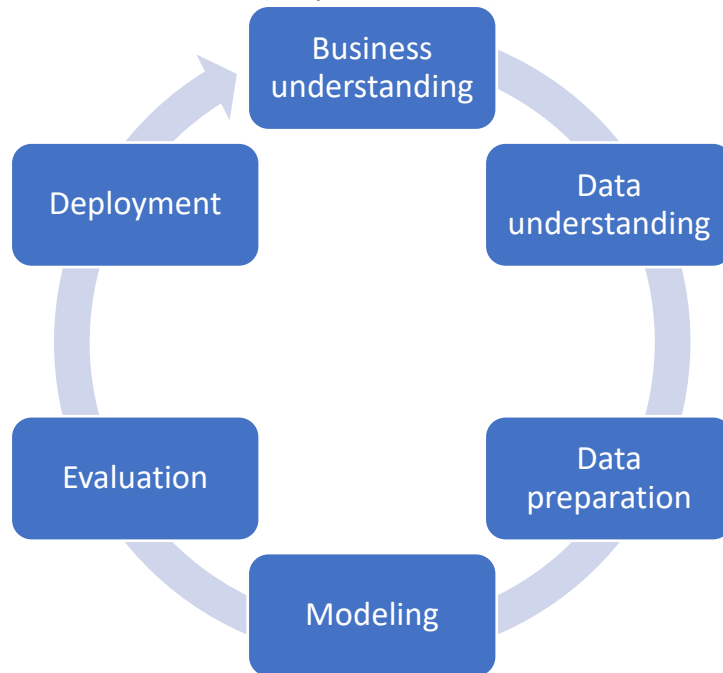
Een veel gebruikte methode is de Kimball-methode. Deze methode zet datawarehousing centraal. De gegevens uit de transactie verwerkende systemen worden opgehaald (Extract, Transform en Load) en ingeladen in een dimensional datawarehouse. Dimensional betekent dat het datawarehouse data opslaat op verschillende plaatsen. Deze plaatsen binnen het datawarehouse zijn ingericht middels een sterschema (data mart). Een BI-tool kan direct een connectie maken met deze dimensional datawarehouses. Zie Figuur 26 voor de Kimball-methode. (Kimball R, 2010)



Figuur 26: Kimball-methode (Kimball R, 2010)

CRISP-DM-methode

Deze methode is gericht op data mining en wordt gezien als standaard voor data mining proces. Zie Figuur 27 voor de CRISP-DM-methode. (Chapman PJ, 2000)

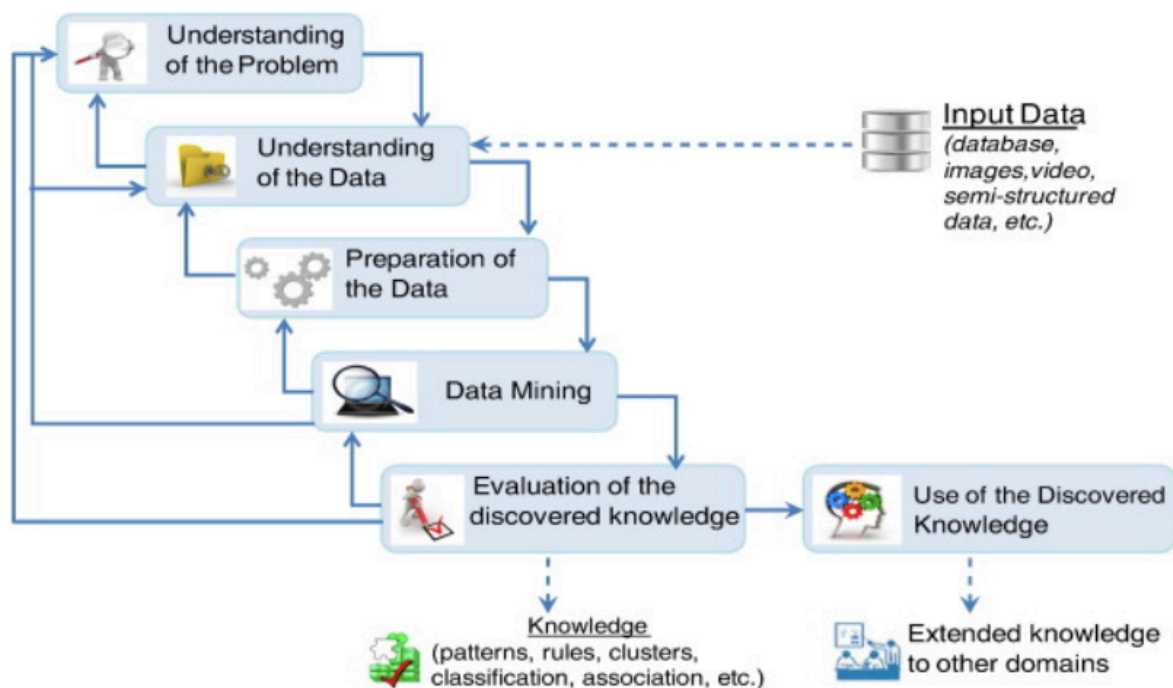


Figuur 27: CRISP-DM-methode (Chapman PJ, 2000)

Knowledge Discovery in Databases (KDD)

Kennis halen uit databases kan middels een proces worden weergegeven. Dit is het zo genoemde Knowledge Discovery Proces (KDP). Dit proces gaat via zes stappen van gegevens naar kennis. Zie Figuur 28 voor KDD. (Hela Ltifi, 2015)

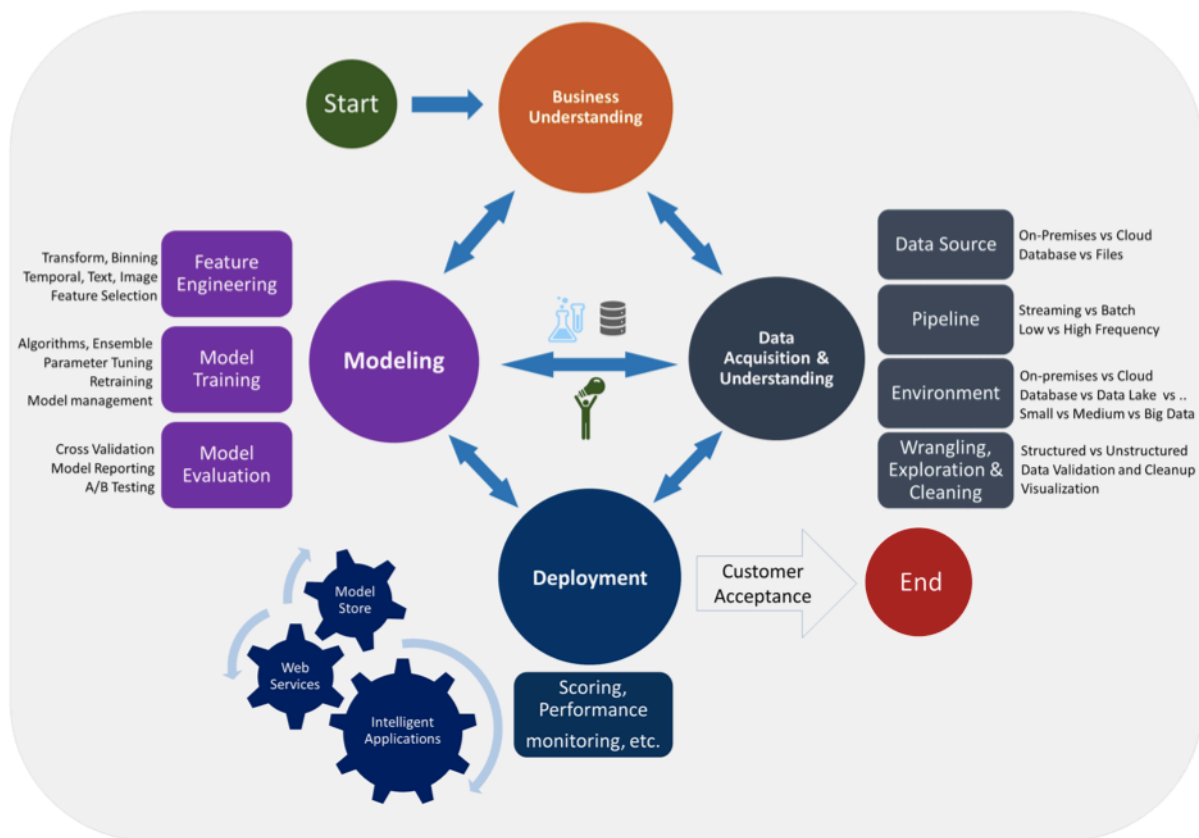
- De organisatieproblemen begrijpen is noodzakelijk om juiste doelen te stellen.
- Voor het begrijpen van de data moet worden gekeken of de data bruikbaar is. Het kan voorkomen dat veel gegevens onvolledig zijn en dus niet op de doelen aansluiten.
- Het prepareren van de gegevens betekend, data manipulatie en data cleaning. Hier wordt de data gebruiksklaar gemaakt voor verdere analyses.
- Met data mining worden technieken toegepast om kennis te verkrijgen uit de data.
- Bij het evalueren worden de data mining resultaten besproken.
- Als dit alles is volbracht kan de kennis worden gebruikt in een decision support system.



Figuur 28: Knowledge Discovery in Databases (Hela Ltifi, 2015)

Team Data Science Process (TDSP)

Het TDSP is een processchema van Microsoft die structuur geeft voor het opzetten van data science projecten. Dit proces is op een agile en iteratieve manier ingedeeld voor het efficiënt maken van business intelligence- of data science oplossingen. Zie Figuur 29 voor het TDSP. (Microsoft, 2018)



Figuur 29: Team Data Sciene Process (Microsoft, 2018)

Bijlage 2.3.12: Kwaliteit informatiesysteem

Hier zal een uitgebreidere beschrijving gegeven worden over hoe de statische en dynamische productkwaliteit gemeten kan worden volgens Phr. Dr. Rijsbergen. (Rijsenbrij, sd)

De statische is bedoeld voor de beheerders en de dynamische voor de (eind) gebruiker van het informatiesysteem.

Statische productkwaliteit:

- Flexibiliteit; het gemak waarmee het informatiesysteem kan worden aangepast door de (eind)gebruiker. Het gemak van aanpassen zonder dat hierbij een echte IT-afdeling aan te pas moet komen.
- Onderhoudbaarheid; het gemak waarmee het informatiesysteem kan worden aangepast door de beheerders. Denk hierbij aan het herstellen van fouten, wijzigingen in de ICT-omgeving, het aanpassen aan kwaliteitseisen en het aanpassen van de functionaliteit.
- Testbaarheid; het gemak waarmee het informatiesysteem getest kan worden na een aanpassing.
- Portabiliteit; het gemak waarmee het informatiesysteem naar een andere omgeving kan worden gebracht.
- Connectiviteit; het gemak waarmee het informatiesysteem aan een ander systeem gekoppeld kan worden. Zowel interne als externe systemen.
- Herbruikbaarheid; het gemak waarmee (een deel) het informatiesysteem, gebruikt kan worden in een ander systeem.
- Geschiktheid van de infrastructuur; de manier hoe het informatiesysteem aansluit op de infrastructuur

Dynamische productkwaliteit:

- Betrouwbaarheid; de mate van zekerheid dat de gebruikte gegevens juist, volledig, tijdig en geoorloofd zijn.
- Continuïteit; de mate van zekerheid dat het informatiesysteem operationeel blijft. De bedrijfszekerheid, veerkrachtigheid, herstelbaarheid, degradatiemogelijkheid en uitwijkmogelijkheid van het informatiesysteem.
- Efficiëntie; het gemak waarmee het informatiesysteem gegevens verwerkt en verstrekt. De snelheid, zuinigheid en gebruiksvriendelijkheid van het informatiesysteem worden hier gemeten.
- Effectiviteit; de mate waarin het informatiesysteem helpt in het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. De beschikbaarheid, bruikbaarheid, ondersteuning van besluitvorming en ondersteuning van de gebruikers.

Bijlage 2.3.13: Kanttekeningen 9-vlaksmodel

Ondanks dat het 9-vlaksmodel van Rick Maes in veel organisaties goed gebruikt worden, namelijk als referentiekader. Rick Maes geeft aan dat modellen statisch zijn, maar in werkelijkheid zijn organisaties en hun omgeving dat niet. Als organisatie moet er dus ook niet aan dit model worden vastgepind, geeft hij aan. Er moet juist naar de ontwikkelingen in de organisatie en de omgeving worden gekeken. Dit risico is bekend. (Meas)

Bijlage 3: Methode van onderzoek

Bijlage 3.1: Soorten onderzoek

Er zijn verschillende soorten van onderzoek toegepast tijdens dit onderzoek. Zo is desk- en fieldresearch toegepast voor het beantwoorden van de deelvragen.

Deskresearch

Bij deskresearch is een onderzoeksmethode gebruikt:

- Literatuuronderzoek

Tijdens dit literatuuronderzoek is naar eerdere onderzoeken, begripsbepalingen, theorieën, modellen en processen die met het onderwerp te maken hebben onderzoek gedaan.

Fieldresearch

Bij fieldresearch zijn meerdere onderzoeksmethoden gebruikt:

- Interview
- Groepsgesprekken

Er is gekozen voor het afnemen van interviews en groepsgesprekken. Zie Tabel 8 (Baarda, 2009) hieronder uit het boek 'Dit is onderzoek' van B. Baarda voor de voor- en nadelen van interviews/gespreksverslagen en enquêtes.

	Interview/groepsgesprekken	Enquête
Respondentvriendelijk?	Ja	Nee
Respondent heeft tijd om na te denken over antwoorden?	Nauwelijks	Ja
Controle op beantwoordingproces?	Ja	Nee
Ingewikkelde vragen en beantwoordingprocessen mogelijk?	Ja	Nee
Anonimiteit?	Niet	Wel
Objectiviteit; invloed interviewer?	Mogelijk probleem	Geen probleem
Vorbereidingstijd?	Veel, voor trainen interviewer(s)	Veel voor grondig ontwikkelen en testen van vragenlijst
Algehele afname en verwerkingstijd?	Veel	Relatief Weinig
(Gedeeltelijke) Non-respons?	Wanneer afspraak gemaakt, nauwelijks	Veel/hoog

Tabel 8: Interview vs enquête (Baarda, 2009)

Een interview of een groepsgesprek is een mondelinge vorm van informatie verkrijgen is. Interviews geven veel ruimte om van standaardvragen af te wijken en zo meer te weten te komen. Doormiddel van semigestructureerde interviews is informatie verkregen. Er is gekozen voor semigestructureerd omdat de stakeholders verschillende taken hebben, met deze manier van interviewen laat je het vrij om op sommige onderwerpen dieper in te gaan. Met een gestructureerd interview is het lastiger om de diepte in te gaan en maakt het erg formeel.

De stakeholders die zijn geïnterviewd zijn: Twee managers sociaal domein, omdat zij sturing geven op beleids- en uitvoeringsvraagstukken. Beleidsmedewerker armoede- en schuldhulpverlening, omdat zij kennis heeft over personen in armoede en schuldhulpverlening. Beleidsmedewerker jeugd, omdat armoede- en schuldhulpverlening en jeugdzorg sterk samenhangen. Er is voor jeugdzorg veel baadt als er een oplossing komt voor vroegtijdig armoede- en schuldhulpverlening signaleren. Strategisch

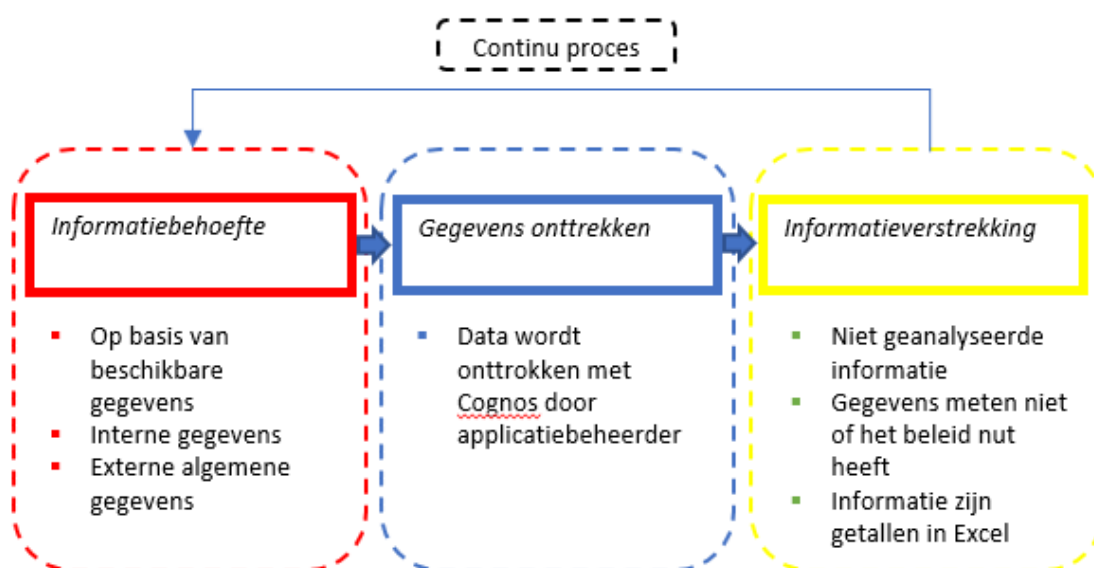
adviseur sociaal domein, omdat zij beleid maakt, hierover adviseert en begeleid. Teamleider backoffice sociaal domein, omdat deze inzichten en toegang heeft tot interne databronnen en het opvragen van data. Tot slot de informatiemanager, omdat deze kennis heeft van de huidige en gewenste informatievoorziening en de automatisering hiervan

Bij een ongestructureerd interview bepaal je van tevoren alleen de onderwerpen. Echter is het van belang om de diepte in te gaan, omdat het achterliggende probleem per stakeholder moet worden gevonden.

Bij de groepsgesprekken kwamen alle stakeholders maandelijks bij elkaar om via een semigestructureerde manier, gezamenlijk onderwerpen te behandelen die relevant zijn. Ook is op deze manier de voortgang van het onderzoek gewaarborgd en kon waar nodig worden bijgestuurd.

Voor het verwerken van de interviews/groepsgesprekken zijn gespreksverslagen (samenvatting van het gesprek) gemaakt. Deze zijn op gestuurd naar de geïnterviewde en ter verantwoording gecontroleerd op juistheid en volledigheid. Waar nodig kunnen er ook aanvullingen gegeven worden.

Bijlage 4: Huidige situatie



Figuur 30: Huidige situatie

Bijlage 5: Benchmark

5.1: Informatiebehoefte Breda

Deze benchmark heeft als doel om de informatiebehoefte zo goed mogelijk in kaart te brengen bij de gemeente Breda, dit fungeert als een referentiekader voor de gewenste situatie. In Tabel 9 is de informatiebehoefte beschreven van de gemeente Breda. Deze is gericht op hun tactische beleidsdoelstellingen.

Benchmark	
Strategisch & tactisch	
Wat?	- Huishoudens die 110% van het minimumloon ontvangen en geen uitkeringen hebben. - Aantal inwoners dat zich meldt met een (hulp)vraag, uitgesplitst in: 'via website Zorg voor Elkaar Breda (en onze subpagina)', 'via onze partners zoals IMW', 'rechtstreeks bij de gemeente'. - Aantal inwoners dat zich meldt met een (hulp)vraag, uitgesplitst in: 'via website Zorg voor Elkaar Breda (en onze subpagina)', 'via onze partners zoals IMW', 'rechtstreeks bij de gemeente'. - Aantal vragen wat uiteindelijk leidt tot een definitieve aanvraag SHV. - Aantal klanten die 24 maanden na de schuldregeling nog steeds schuldenvrij zijn. - Aantal opgestarte schuldbemiddelingen en saneringskredieten. - Aantal positief beëindigde schuldbemiddelingen en saneringskredieten. - Aantal verzonden Wsnp verklaringen. - Aantal mensen in budgetbeheer. - Afname van het aantal uithuiszettingen. - Aantal weken wachttijd voordat de hulpvraag is vastgesteld. - Gemiddelde doorlooptijd vanaf de intake schuldhelpverlening tot de totstandkoming van een schuldbemiddeling of saneringskrediet. - Klanttevredenheid. - Aantal budgetcursussen en aantal budgetadviesgesprekken. - De pilot van NIHS zal separaat gemonitord worden.
Waarvoor?	Adviseren, maken van beleid en bewaken van beleid.
Wie?	Beleidsadviseur armoede en schulden
Wanneer?	Bij aanvraag/ ad-hoc
Hoe?	Excel tabellen

Tabel 9: Informatiebehoefte Benchmark Breda

Bijlage 6: Gewenste situatie

Bijlage 6.1: Doel-middel hiërarchie gewenste situatie

Om de KPI's te meten zijn de volgende gegevens nodig om te kijken of de doelstellingen van de KPI's worden behaald. Zie Tabel 10 voor de doel-middel hiërarchie.

Trap 1 – Missie	Trap 2 – Strategie	Trap 3 – KSF's	Trap 4 – KPI's
- Minder mensen in armoede of met problematische schulden			
	- Voorkomen, verlichten en verkorten van armoede en schulden.		
		Budget 	- De kosten blijven binnen het budget/begroting.
		Bereik 	- Bijstand cliënten/ gerechtigde - Bijzondere bijstand cliënten/ gerechtigde - Voedselbank cliënten - IOAW cliënten/ gerechtigde
		Kwaliteit 	- Cliënten afgerond schuldhulpverlening, terug met schuldvraag. - Ervaring van cliënten in hulp- en dienstverleningsproces. - Beleving cliënten als slachtoffer of loser. - Na hulpverlening doorverwezen naar inkomensondersteuning. - cliënten met schulden nemen af.
		Specialistische hulp 	- Inkomensondersteuning - Hulpverlening - Eerste hulp vraag.
		Vroegsignalering 	- Huishoudens met schulden gesignaleerd

Tabel 10: Doel-middel hiërarchie gewenste situatie

Bijlage 6.2: Gegevens verzamelen

Gegevens verzamelen armoede- en schuldhulpverlening			
Intern	Gegevens	Informatiebehoefte	Transactie verwerkend systeem
Intern	Bijstandsuitkeringen (Uitgaven totaal en per inwoner)	Specialistische hulp (Derde lijn)/ Kwaliteit	Suite voor Sociaal domein
Intern	IOAW (Uitgaven totaal en per inwoner)	Specialistische hulp (Derde lijn)/ Kwaliteit	Suite voor Sociaal domein
Intern	Minimaregeling (uitgaven totaal en per inwoner) Totaal minimaregeling, Bijzondere bijstand, Beschermingsbewind, Collectieve zorgverzekering, Regeling voor maatschappelijk participatie voor volwassenen, Regeling voor maatschappelijk participatie voor kinderen, Particuliere initiatieven en fondsen voor kinderen	Specialistische hulp (Derde lijn)/ Kwaliteit	Suite voor sociaal domein
Intern	Website bezoeken	Specialistische hulp (Eerste lijn)	Google analytics
Intern	Eerste contact	Specialistische hulp (Eerste lijn)	Start met registreren
Intern	Kosten, budget, begroting	Budget	Keytofinance
Intern	Alleenstaande ouders, Niet westerse allochtonen	Risicogroep	Keytoburgerzaken
Intern	Echtscheiding, Kinderen krijgen, Overleiden partner, Verhuizing	Risicogebeurtenis	Keytoburgerzaken
Intern	Sociale huurwoningen, Lage woning waarde	Risicowoning	Gis/vg
Intern	WMO	Leefgebied	Suite voor Sociaal domein

Tabel 11: Gegevens verzamelen intern gewenste situatie

Extern	Gegevens	Informatiebehoefte
Belastingdienst	Zorggerechtigde	Kwaliteit
Kredietbank	Schuldhulpverlening Aantal schuldhulpverlening die al eerder een schuldhulpverleningstraject hadden	Kwaliteit
Kredietbank	Schuldhulpverlening Aantal klanten, Aantal aanmeldingen Aantal intakes, Aantal aanvragen Aantal crisissituaties, Aantal die alleen informatie en advies hebben gekregen, Aantal waar stabilisatie is ingezet, Aantal budgetbeheer	Specialistische hulp (Derde lijn)/ Kwaliteit

	Aantal budget coaching, Aantal beschermingsbewind, Aantal flankerende hulp, Aantal schuldregeling, Aantal betalingsregeling, Aantal herfinancieringsregeling, Aantal saneringskredieten, Aantal schuldbemiddelingen, Aantal Duurzame Financiële Dienstverlening (DFD), Aantal nazorg, Aantal Wsnp, Gemiddelde schuld van klanten, Gemiddeld aantal schuldeisers, Gemiddelde schuld per schuldeiser	
UWV	Werklozen: WW-uitkering	Risicogroep
UWV	Ziekte: Ziektewet WIA (WGA & IVA) WAO WAZ	Risicogroep
UWV	Arbeidsbeperking Wajong	Risicogroep
DUO	Laagopgeleiden	Risicogroep
GGZ	GGZ-problematiek en verslaafden	Risicogroep
KVK	ZZP'ers	Risicogroep
KVK	Beginnen eigen onderneming	Risicogebeurtenis
Hartvanbrabant	Jeugdzorg	Leefgebied
Veiligheidshuis	Veiligheid	Leefgebied
Leystromen	Betalingsachterstanden	Specialistische hulp (tweede lijn)
Brabantwater	Betalingsachterstanden	Specialistische hulp (tweede lijn)
Enexis	Betalingsachterstanden	Specialistische hulp (tweede lijn)
CZ	Betalingsachterstanden	Specialistische hulp (tweede lijn)
IMW	Hulpvraag	Specialistische hulp (tweede lijn)
Voedselbank	Hulpvraag	Specialistische hulp (tweede lijn)
Budgetcafe	Hulpvraag	Specialistische hulp (tweede lijn)
Start registreren	Score enquête effectieve hulp, Beleving cliënt	Tevredenheid cliënten

Tabel 12: Gegevens verzamelen extern gewenste situatie

Bijlage 7: Data science

Bijlage 7.1: Programmeertalen voor Data-analyses

Deze software probeert het maximale te halen uit interne en externe gegevens. Er is veel verschillende software/tools die op verschillende niveaus binnen een bedrijf worden ingezet. Denk aan tools die gebruikt worden voor data-manipulatie, data-analyse, rapportages en dashboards.

De twee meest gebruikte en beste programmeertalen/software omgevingen voor data-manipulatie, data-analyse en data-science zijn volgens DataCamp, R en Python (DataCamp). DataCamp is de grootste online interactieve leerschool op gebied van data-analyse en data-science. Zij hebben data-science professoren in dienst van heel de wereld. Zie Tabel 13 voor de uitkomsten van een onderzoek gedaan door DataCamp, wat de verschillen tussen R en Python (programmeertalen/software omgevingen) zijn.

	R	Python
Doel	R focust zich beter en gebruiksvriendelijker op data-analyses, statistiek en visualisaties	Python focust zich op de productiviteit en leesbaarheid van de syntax
Gebruikt door	Als het werkveld dichtbij statistiek, onderzoek en data science zit, is R beter	Als het werkveld dichtbij een engineering omgeving zit, is Python beter.
Community	Gigantisch helpende community die helpt via Stackoverflow, mails en documentatie van packages. Dit zijn meer onderzoekers, data-scientists, statistici en data-analist	Minder grote helpende community die helpt via Stackoverflow, mails en documentatie van packages. Dit zijn meer developers en programmeurs.
Algoritmes	R heeft veel algoritmes (packages) die gemaakt zijn door anderen, deze kunnen gemakkelijk gedownload en gebruikt worden.	Voor Python het is lastiger om in een development omgeving libraries te gebruiken die door andere zijn gemaakt.
Data-analyse		
Gebruik	R wordt meestal gebruik wanneer data-analyses worden gedaan door enkele personen of op individuele servers	Python wordt meestal gebruik wanneer data-analyses worden gedaan in geïntegreerd web apps of wanneer data-analyses moeten worden opgenomen in een database.
Opdrachten	Verkennd onderzoek, R is makkelijker voor beginners. Statistische modellen kunnen met een aantal regels getypt worden.	Een complete programmeertaal, python is goed in het implementeren van algoritmes in een productie omgeving.
Gegevensverwerkings-mogelijkheden	R heeft veel packages, gemakkelijk te gebruiken tests en het voordeel dat formules gebruikt kunnen worden.	Python kan moeilijker gebruik maken van data-analyse libraries.
Populaire packages/libraries	- Dplyr, plyr and data.table (data manipulation) - Stringr (string manipulation) - Ggplot2, ggvis (visualize data)	- Pandas (manipulate data) - Scikit-learn (machine learning) - Matplotlib (graphics) - statsmodels (explore data)
Gebruikers	58%	42%

Tabel 13: R vs Python (programmeertalen) (DataCamp)

Volgens het onderzoek van Datacamp (DataCamp) waarin de programmeertalen/software omgeving R en Python worden vergeleken, komt naar voren dat R beter en gebruiksvriendelijker is voor data-analyse, statistiek en visualisaties. Dit zijn bij BI de belangrijkste punten. R heeft een dashboard

package; Shinydashboards, deze vorm van een dashboard creëren wordt echter door veel experts als niet efficiënt ervaren en daarom wordt voor het dashboarding gedeelte vaak met andere BI-tools gewerkt. (hc/en-us/articles/218294727-Why-would-I-use-Shiny-instead-of-Tableau-Spotfire-Qlikview-or-similar-BI-tools-, 2016)

Bijlage 7.2: Business Intelligence (BI) tools

Zie Figuur 31 voor een overzicht van de beste BI-tools, dit onderzoek is gepubliceerd op 26 februari 2018 door Gartner 'Magic Quadrant for analytics and BI-platform'. (Howson, et al., 2018) Uit dit onderzoek komen Tableau, Microsoft Power BI en Qlikview het beste uit de test en zullen vergeleken worden. Ook zal IBM Cognos worden geëvalueerd omdat dit het huidige informatiesysteem is bij de gemeente Gilze en Rijen.



Figuur 31: BI tools onderzoek (Howson, et al., 2018)

Meerdere vergelijkingswebsites over Tableau, Microsoft power BI, Qlikview en IBM Cognos zijn hieronder samengevoegd. De vergelijkingen 'Magic Quadrant for analytics and BI-platform' (Howson, et al., 2018), 'Find the Right Business Intelligence (BI) Software' (BI, 2018), 'Evaluation Scorecard BI' (selecthub, 2018) zijn hieronder samengevoegd en schematisch weergegeven in Tabel 14.

Tableau: Dit is een BI-tool die vooral gebruikt wordt voor het leveren van een dashboard (interactieve data visualisaties). Deze tool is vooral geschikt voor het creëren van interactieve dashboards. Het is relatief gemakkelijk te leren en te begrijpen omdat er geen programmeer kennis nodig is. In Tableau kan er met vrijwel elke databron geconnect worden, in het bijzonder met datawarehouses. Er is een grote helpende community. De prijs die Tableau hanteert is middels een licentie en start bij €28,- per maand per gebruiker. Door de cloud-based service gemakkelijk te implementeren. (Tableau, sd) (Nandeshwar, sd)

Microsoft Power BI: Dit is een BI-tool die veel gelijkenissen heeft met Tableau, zo is ook Power BI gericht op het creëren van dashboards. Ook is Power BI gemakkelijk te leren en te begrijpen. Er is echter wel een limiet in het door drillen van datasets voor analyses. In Power BI kan vrijwel elke databron worden geïmporteerd. Er is een redelijke community. De prijs voor Power BI pro begint bij €8,- per maand per gebruiker. Het is door de cloud-based service gemakkelijk te implementeren in organisaties.

Qlikview: Dit is een BI-tool die veel gelijkenissen heeft Tableau en Microsoft Power BI, zo is Qlikview ook gericht op het creëren van dashboards. Qlikview is echter moeilijker te begrijpen en te leren omdat er enige programmeerkennis voor nodig is. Er is een kleinere community. De prijs van Qlikview is niet publiek gemaakt, die kan wel worden opgevraagd. Het implementeren van Qlikview is vrij gemakkelijk door de cloud-based service.

IBM Cognos: Dit is een BI-tool die verschilt met de bovengenoemde tools. Cognos is een totaal BI-platform en is niet hoofdzakelijk gericht op dashboarding. Cognos wordt meestal gebruikt door echte data experts omdat het de nodige kennis vereist. Cognos kan ook veel back-end tasks die in de bovenstaande tools niet kunnen. Er zijn veel cursussen beschikbaar gesteld voor het leren van Cognos. De prijs loopt vanaf €2000,- per maand. Het implementeren van Cognos is een intensief proces omdat heel de organisatie hier op moet worden ingesteld.

	Tableau	Microsoft Power BI	Qlikview	IBM Cognos
Visualization	2	1	1	1
Data Sources	2	1	1	2
Customer Support	2	1	1	2
Overall functionality	2	1	0	1
Pricing	1	2	?	2
Implementation	2	2	2	1
Usability	2	2	1	0
Totaalscore	13	11	6	9

Tabel 14: Tableau, Power BI, Qlikview & Cognos vergelijking

Bijlage 7.3: Tableau and R

Omdat Tableau het beste uit de test is gekomen van alle BI-tools voor dashboarding en R het beste en de meest gebruikte programmeertaal en omgeving voor data-analyses en data-science. Worden deze twee hieronder vergeleken en gekeken hoe deze elkaar kunnen aanvullen. (DataCamp)

Volgens Phd/MS Ashutosh R. Nandeshwar, schrijver van het boek 'Tableau Data Visualization Cookbook' is veel te zeggen over Tableau. Nandeshwar is onderzoeker en onderandere directeur van de opleiding data science, reporting and relationship management op de universiteit van Southern California. (Nandeshwar, sd)

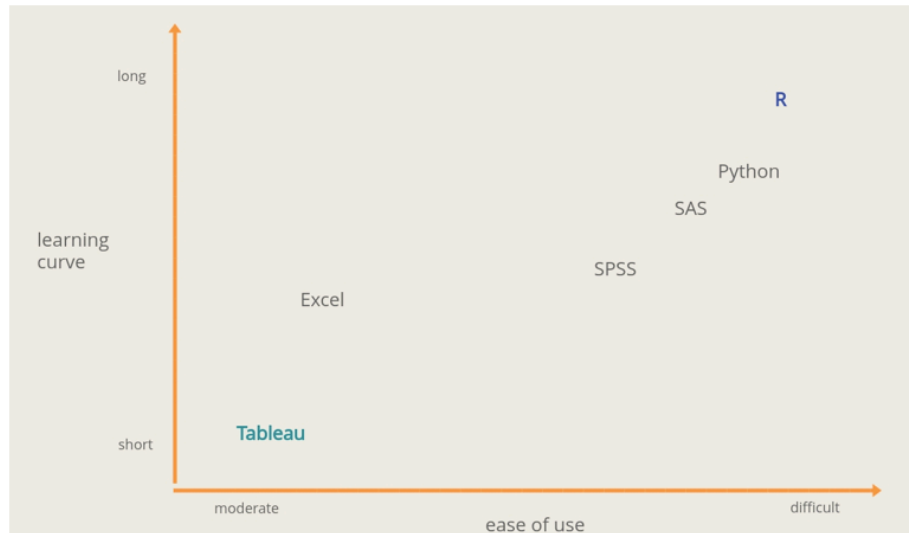
Nandeshwar geeft middels een overzicht aan wat de voor- en nadelen zijn van Tableau en R, zie Figuur 32. Hij geeft zelf aan dat hij Tableau en R combineert om snel goede data-analyses en dashboards te maken.

Tableau	R
✓ Super-easy to use ✓ Beautiful visualizations out-of-the-box ✓ Very powerful ✓ Very fast ✓ Lots of data connectors ✓ Short learning curve ✓ Big community ✗ Data manipulation is a pain ✗ Limited to visualizations ✗ Sharing workbooks (for confidential data) is a challenge (expensive)	✓ Huge community ✓ Lots of libraries ✓ Can do pretty much everything ✓ ?web extraction ✓ machine learning ✓ statistics (duh) ✓ data visualization ✓ interactive reporting ✓ web-apps ✗ Difficult to learn ✗ Need to know/learn programming ✗ Errors are hard to pin-point

Figuur 32: Tableau & R voor- en nadelen (Nandeshwar, sd)

Hij geeft aan dat in R vrijwel alles kan. Het probleem met R is dat het tijd kost om te leren. Het mooie van deze twee is dat zij elkaar aanvullen, namelijk het creëren van een interactief dashboard in R kost veel tijd terwijl dit in Tableau eenvoudig en snel gedaan kan worden. Het is dus een goede combinatie om al het voorbereidende werk en analyses te doen in R om daarna de geprepareerde dataset te visualiseren in een interactief dashboard in Tableau.

Het leren en begrijpen van Tableau en R is door Nandeshwar grafisch weer gegeven, zie Figuur 33. Hier is te zien dat er veel tijd nodig is om R te leren en te begrijpen. Ook is te zien dat er een grote leercurve is voor R, dit komt door de vele mogelijkheden die R met zich mee brengt. Tableau is sneller en gemakkelijker te begrijpen omdat het veel gebruik maakt van drag and drop functies (in R moeten veel opdrachten zelf getypt worden). De leercurve is bij Tableau hierdoor minder groot (de mogelijkheden zijn minder).



Figuur 33: Tableau & R leercurve (Nandeshwar, sd)

Bijlage 7.4: Regressie model

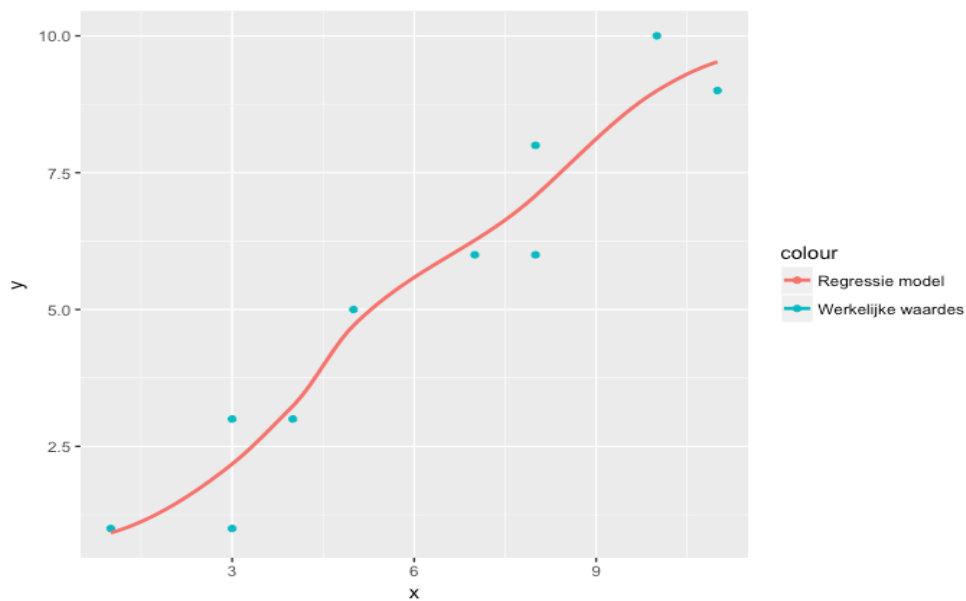
Voor het principe waar een regressie model op gebaseerd is, zie Figuur 34.



Figuur 34: Regressie

Hierbij is de invoer de voorspellende waarden, op basis van deze waarden doet het regressie model een voorspelling voor de uitkomst. Het regressie model voorspelt een numerieke relatie tussen de invoer en de uitvoer.

Voor een voorbeeld van een simpel lineair regressie model zie Figuur 35. Hier is te zien dat wanneer X groter wordt Y ook stijgt en er dus een sterke positieve lineaire correlatie te zien is tussen X en Y.



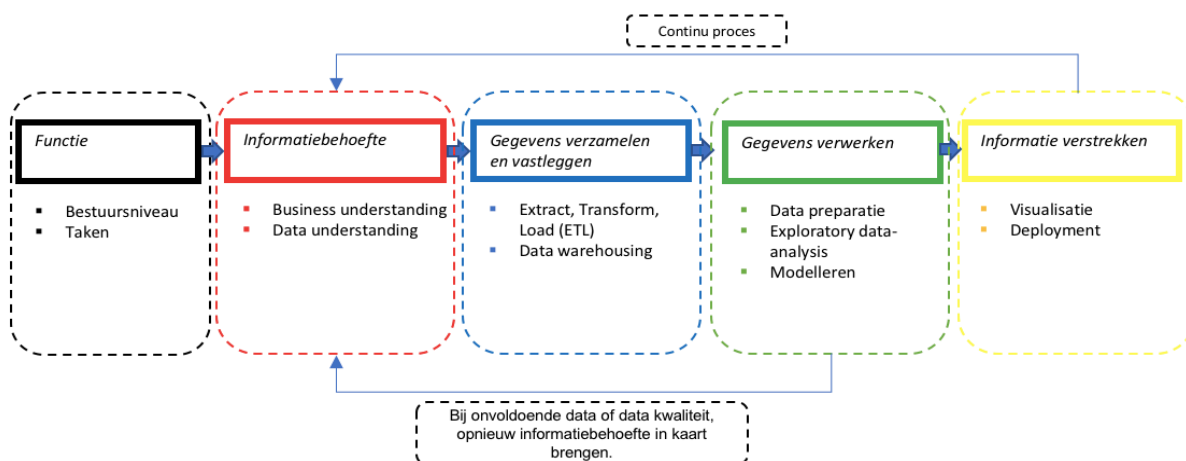
Figuur 35: Regressie model voorbeeld

Bijlage 8: Fieldresearch

Bijlage 8.1: Interviews intern

Onderstaande interviews zijn gehouden voor het in kaart brengen van de huidige situatie. De interviews worden ook deels gebruikt om de gewenste situatie in kaart te brengen.

Om de interviews overzichtelijker te maken zijn er stukken gearceerd, dit is gedaan op basis van het BI-proces model.



Zwart onderstreept heeft betrekking op de functie

Rood gearceerd heeft betrekking op de informatiebehoefte

Blauw gearceerd heeft betrekking op gegevens verzamelen en vastleggen

Groen gearceerd heeft betrekking op gegevens verwerken

Geel gearceerd heeft betrekking op informatie verstrekken

Interview huidige situatie Lenneke Hendriks

Onderwerp: Huidige informatieverzorgingsproces
 Geïnterviewde: Lenneke Hendriks
 Datum gesprek: 20-03-2018
 Plaats: Gemeentehuis Gilze en Rijen
 Interviewers: Robin Huijskens en Dennis Van Burg

Wat is uw functie en op welk besturingsniveau zit u?

Strategisch medewerker sociaal domein

‘Wat is de informatiebehoefte omtrent armoede- en schuldhulpverlening?’

- Wat (of welke informatie) is nodig?

De indicatoren, ervaringen van klanten, wat er aan inzichten in het land is ontstaan. Wat het wettelijk kader is. Eigenlijk zijn we nu het beleid aan het herontwikkelen en dan willen we dat goed doen, dus ook meetbaar maken.

Wat (of welke informatie) is nodig?	Waarvoor is die informatie nodig?	Wie heeft die informatie nodig?
Voedselbank cliënten	Eerder armoede en schulden zien	Financiële redzaamheid scrum groep
Weggeefhoek		* - Strateeg sociaal domein
Budget café cliënten		* - Beleidsmedewerker jeugd
IMW-aanmeldingen		* - Beleidsmedewerker WMO
Wanbetalingen woningbouwvereniging		* - Beleidsmedewerker werk en inkomen
Wanbetalingen energieleverancier		
Wanbetalingen waterleidingsbedrijven		
Wanbetalingen ziektekostenverzekering (CAK)		
Leergeld cliënten	Effect monitoren	
Kindermishandeling en huiselijk geweld		
Jeugdzorg		
WMO		
Bijstand		
IOAW		
Minimaregelingen		
Schuldhulpverlening		
Aantal kinderen met minimaregeling	KPI's	
Aantal mensen in bijstand		

Aantal loonbeslagen		
Aantal aanvragen schuldhulpverlening		
Aantal meldingen meldpunt SHV		

- **Waarvoor is die informatie nodig? (Het gebruik van de informatie zegt wat over de gewenste nauwkeurigheid en betrouwbaarheid)**

Je wilt weten waar ze zitten, en je wilt weten of het nut heeft.

Je wilt er eerder bij zijn, wat zijn nou zinvolle signalen.

Wat zijn de risicogroepen en hoe geven deze risicogroepen signalen.

Dit signaal moet dan wel kenbaar worden bij de gemeente

- **Wie heeft die informatie nodig? (Functies/ medewerkers/ organisaties)**

Beleidsmedewerkers (waaronder ikzelf), maar ook wel de consultants. Ook de scrumgroep kan deze informatie goed gebruik. In deze scrumgroep wil ik de eerder genoemde indicatoren ook structureel monitoren.

- **Wanneer is de informatie nodig? (Eenmalig/ periodiek/ continu/ ad hoc)**

Wel halfjaarlijks of sommige dingen zelfs per kwartaal.

Per kwartaal: de vroegsignalering, ook hoeveel mensen in armoede zich melden dat je daar snel pieken kan signaleren, het percentage uitval uit schuldhulpverlening. Vooral de signalen als mensen hulp nodig hebben, moeten zo snel mogelijk in het dashboard te zien zijn. De andere informatie, bijvoorbeeld waar het effect gemeten mee kan worden mag wel wat langer duren.

- **Hoe wordt de informatie gepresenteerd? (Lijst/ tabel/ grafiek/ rapport/ etc.)**

Een rapportage is niet zo handig, want wil de verbanden zien met andere indicators. Ook het verder kunne klikken zodat je een verdieping kan vinden. Dynamisch dashboard.

‘Welke informatie is aanwezig voor de informatiebehoefte omtrent armoede- en schuldhulpverlening?’

- **In welke systemen zitten deze gegevens?**

Het kan worden opgevraagd via GWS, en de rest van de gegevens worden extern jaarlijks opgestuurd, of als we het vragen.

‘Hoe is de informatievoorziening ingericht en ontworpen zodat deze het informatieaanbod en de informatiebehoefte samenbrengt?’

- **Welk informatiesysteem?**

Er is een automatisch systeem, als we rapporteren voor de landelijke monitor sociaal domein, deze gegevens verstrekken we automatisch extern.

Ik zou graag een systeem hebben, dat wanneer iemand zich meld met een probleem uit een leefgebied, dat dit systeem ook meteen de andere eventuele problemen van andere leefgebieden laat zien.

Interview huidige situatie Imke van der Schoot

Onderwerp: Huidige informatieverzorgingsproces
 Geïnterviewde: Imke van der Schoot
 Datum gesprek: 29-03-2018
 Plaats: Gemeentehuis Alphen-Chaam
 Interviewers: Robin Huijskens en Dennis Van Burg

Wat is uw functie en op welk bestuursniveau zit u?

Operationeel, ik ben beleidsmedewerker sociaal domein en richt mij voornamelijk op schuldhulpverlening, bijzondere bijstand, armoede. Voor deze leefgebieden maak ik een deel van de beleidsregels. In overleg met partners zoals IMW of de kredietbank bespreken we de algemene maatregelen voor de verschillende casussen, dit is niet op individueel niveau maar meer per vergelijkbare situaties, ook bespreken we welke casussen oppakken. Als voorbeeld regelen we dat mensen zwemlessen betaald kunnen krijgen, als er wat onduidelijk is, hoe willen we dat de regels worden uitgelegd. Ik doe meer het meedenken met de inkomensconsulenten ik geef ze meer een advies over hoe ze iets kunnen aanpakken deze adviezen zijn samen met de juristen die naar het juridische aspect kijken.

‘Wat is de informatiebehoefte omtrent armoede- en schuldhulpverlening?’

- Wat (of welke informatie) is nodig?

Informatie en prioriteiten waar op gefocust moet worden zou erg helpen, want ik vind dat erg lastig om te bepalen. Deze informatie zou ik graag vanaf bovenaf krijgen want soms is niet helder wat het belangrijkste is. We sturen nu op heel veel dingen, en ik kan wel bij iets een gevoel hebben, maar ik weet niet hoe de politiek hier over denkt.

Ik heb soms ook het idee dat we van alles willen, bijvoorbeeld reageren op de eerste signalen van financiële problemen, moet daar wel capaciteit voor zijn. Ik merk dat er nu soms wel dingen zijn vanuit het beleid die belangrijk zijn, maar die we niet kunnen uitvoeren.

- Waarvoor is die informatie nodig? (Het gebruik van de informatie zegt wat over de gewenste nauwkeurigheid en betrouwbaarheid)

Gevoelsmatig heb je het gevoel dat de armoede toegenomen is maar dit kunnen we nu niet controleren, er is veel uitbesteed waardoor we er geen goed beeld op hebben. We zouden graag iets meetbaars willen hebben, zodat we kunnen zien of ons beleid effect heeft.

Graag zouden we ook informatie hebben wie deze groepen (die in de schuldhulpverlening komen) dan zijn, zodat we daar scherper naar kunnen kijken.

- Hoe wordt de informatie gepresenteerd? (Lijst/ tabel/ grafiek/ rapport/ etc.)

Als we informatie krijgen van IMW Tilburg, krijgen we elke maand een lijst met cliënten met deze gegevens. Doe ik verder niks mee, er staat ook geen aantallen bij alleen wie het zijn. Dan krijg ik een lijstje met wie ze hebben aangemeld en verder geen gegevens niet hoelang ze in behandeling blijven of waarom ze zich hebben aangemeld.

Basisgegevens; basisregistratie

- Welke gegevens?

Bij het IMW zijn er veel gegevens, daar krijgen we maandelijks een mail van wie er nu in het systeem zitten, maar hier kunnen we verder niks mee. Het is alleen een naam van een huishouden, waar ze wonen en hun inkomsten bron. Dit zijn wel gegevens die nuttig kunnen zijn als ze goed worden bijgehouden omdat je dan een beter beeld krijgt bij de cliënten van het IMW maar dan moet er vervolgens nog wel worden gekeken naar wat gebeurt er met dit huishouden, gaan ze naar schuldhulp of niet, hoelang blijven ze bij het IMW, dit zijn allemaal dingen die met een goed systeem bij te houden zouden zijn.

- **In welk systemen zitten deze gegevens?**

Krijg deze via de mail. (zie bijgevoegd voorbeeld)

Ook gebruik ik algemene gegevens zoals waarstaatjegemeente en CBS. Soms vraag ik wat op bij applicatiebeheer maar dat duurt eigenlijk heel lang, waardoor de informatie niet meer tijdig is. Bijvoorbeeld laatst wilde ik kijken of de individuele inkomenstoeslag konden verruimen voor Alphen-Chaam, zodat mensen tot 110% een toeslag konden krijgen. Ik wilde toen weten hoeveel mensen er nu een toeslag kregen en hoeveel dit kostte, het duurde anderhalve maand voordat ik een antwoord kreeg, hierdoor had ik er eigenlijk niks meer aan, omdat de beslissing al was genomen.

Ook alles zit op verschillende plekken, waardoor je er niet zoveel mee kan. Het zou beter zijn als het op dezelfde plek en samengevoegd zou zijn. Ook zou het handig zijn om in te zien welke trajecten van de kredietbank toe en afnemen

Ik weet niet welke trajecten duurder of goedkoper zijn.

‘Hoe is de informatievoorziening ingericht en ontworpen zodat deze het informatieaanbod en de informatiebehoefte samenbrengt?’

- **Welk informatiesysteem?**

Ik gebruik er geen.

SHV Gilze-rijen - In behandeling

Periode 01/02/2018 t/m 01/03/2018

Client	
Adres	
Postcode / woonplaats	Gilze
BSN	
Datum aanmelding	13/07/2017
Crisis	
Datum doorverwijzing	
Verwezen naar	
Overdracht kredietbank	
Eind datum	
Hoogte schuld	
Laatste contact	
Inkomstenbron	Sociale voorziening
Type traject	
Reden einde	

Client	
Adres	
Postcode / woonplaats	RYEN
BSN	
Datum aanmelding	07/09/2017
Crisis	
Datum doorverwijzing	
Verwezen naar	
Overdracht kredietbank	
Eind datum	
Hoogte schuld	
Laatste contact	
Inkomstenbron	Sociale voorziening
Type traject	
Reden einde	

SHV Gilze-rijen - Aanmeldingen

Periode 01/02/2018 t/m 01/03/2018

Client	
Adres	
Postcode / woonplaats	GILZE
BSN	
Datum aanmelding	15/02/2018
Crisis	
Datum doorverwijzing	
Verwezen naar	
Overdracht kredietbank	
Eind datum	
Hoogte schuld	
Laatste contact	
Inkomstenbron	Zonder inkomen
Type traject	
Reden einde	

Client	
Adres	
Postcode / woonplaats	GILZE
BSN	
Datum aanmelding	27/02/2018
Crisis	
Datum doorverwijzing	
Verwezen naar	
Overdracht kredietbank	
Eind datum	
Hoogte schuld	
Laatste contact	
Inkomstenbron	Loondienst
Type traject	
Reden einde	

SHV Gilze-rijen - Afgesloten

Periode

t/m

Client

Adres

Postcode / woonplaats

BSN

Datum aanmelding

Crisis

Datum doorverwijzing

Verwezen naar

Overdracht kredietbank

Eind datum

Hoogte schuld

Laatste contact

Inkomstenbron

Type traject

Reden einde

Interview huidige situatie Piet Sprangers

Onderwerp: Huidige informatieverzorgingsproces
 Geïnterviewde: Piet Sprangers
 Datum gesprek: 06-04-2018
 Plaats: Gemeentehuis Gilze en Rijen
 Interviewers: Robin Huijskens

Wat is uw functie en op welk bestuursniveau zit u?

Domein manager van sociaal domein, dit is op strategisch niveau. Ik geef mede advies aan de wethouders welke koers er gevaren moet worden. En Lenneke de strategisch adviseur geeft mij advies over deze koers. Dus als domeinmanager/beleidsmedewerker heb je een duale rol, enerzijds het adviseren van de koers en wanneer er een koers is uitgestippeld, het mogelijk maken deze besluiten uit te voeren en deze ook bewaken. Bijvoorbeeld als een wethouder een probleem ziet, dan kan Lenneke adviseren op welke manier dit wordt aangepakt, of dat Lenneke aangeeft dat dit helemaal geen probleem is.

‘Wat is de informatiebehoefte omtrent armoede- en schuldhulpverlening?’

- **Wat (of welke informatie) is nodig?**

Op dit moment krijg ik informatie over het gewenste beleid van de wethouder, informatie over welke richting we ingaan en advies (informatie over hoe we dit het beste kunnen uitvoeren). Dit zijn eigenlijk nog geen eens de plannen, want als Lenneke een beleidsplan maakt, vind ik hier eigenlijk niks van; ik controleer alleen maar of dit beleidsplan aansluit op de afgesproken koers van de wethouder/college. Volgen we hier het proces dat is afgesproken? Inhoudelijk gezien is Lenneke verantwoordelijk en maakt dit beleid ook. Tuurlijk doen wij als leidinggevende wel sparren en vragen stellen, maar in principe is zij in lead over de inhoud.

- **Waarvoor is die informatie nodig? (Het gebruik van de informatie zegt wat over de gewenste nauwkeurigheid en betrouwbaarheid)**

Op dit moment krijgen we geen informatie uit gegevens, ik vind zelf dat we op de thema's waar we op bezig zijn, kengetallen moeten ontwikkelen, we moeten weten waarom we dingen doen. Wanneer er een advies wordt gegeven aan een wethouder, dan moet er ook met cijfers kunnen worden hard gemaakt dat het probleem er zit. Ook als er een beleid wordt uitgevoerd moet je wel de 0-situatie weten, zodat er gemeten kan worden of je vooruit of achteruit gaat door het beleid. Er kunnen nu wel gegevens worden gehaald uit de suite, maar dit zegt niks over het beleid. Want als het slecht gaat met de economie krijg je er waarschijnlijk meer bijstandsklanten bij, maar als je er dan 10 aan een baan helpt, heb je het wel goed gedaan terwijl deze gegevens dan zeggen van niet. Dus dan zegt dit cijfer eigenlijk niks, want je moet naar het totale plaatje kijken. Ik vind het belangrijker dat er een stip op horizon is, over wat we willen bereiken. Dat het inzicht geeft over wat het beleid nou voor invloed heeft gehad. Dat er een analyse wordt gemaakt die ook externe factoren betreft, want het enige wat wij willen weten is, moeten we het beleid bijstellen of moeten we dit beleid voortzetten. Eigenlijk wil je een soort van stoplicht voor het beleid: groen zit je op de goede weg, oranje moet er beetje bijgesteld worden en rood ga je de verkeerde richting in.

Op dit moment zijn er nog geen termijndoelstellingen en als die er komen is dat ambitieus en dat is goed, maar niet in de zin dat als we een doelstelling halen, is het alleen maar goed en als we het niet halen alleen maar fout, maar meer dat je een uitdaging hebt een stip aan de horizon waar je naar toe werkt. Zodat je weet waar je heen moet gaan. We willen meer met cijfers werken, maar alleen waar het kan. Bijvoorbeeld doorlooptijden, hoe snel kunnen we iemand die met een vraag komt daadwerkelijk helpen. Ik zou ook best wel meetbare doelstellingen willen hangen aan de jobhunter, dat hij bij wijze van spreken, zoveel baanopeningen heeft gecreëerd. Op dat niveau vind ik het wel meetbaar, maar als je zegt dat je armoede met 5% wil terug brengen dan wordt het ineens heel lastig omdat armoede moeilijk meetbaar is. Dus doe je dan niet een schijndoelstelling creëren. Maar als je

hetzelfde meet aan het begin aan het eind krijg je wel een inzicht over wat het effect is. **Waar het meetbaar kan moeten we het meetbaar maken.** Bijvoorbeeld er bleek in een wijk volgens de cijfers veel armoede te zijn, maar uit onderzoek bij de inwoners van die wijk, die ervaren helemaal geen armoede. Dus wat zeggen die cijfers dan? Je moet er eigenlijk gewoon een paar indicatoren uithalen die wat zeggen over wat we willen bereiken. Dan vind ik dat je altijd meetbare indicatoren nodig hebt, maar **je hebt ook een aantal indicatoren die gewoon gevoelsmatig zijn.** Het is niet zo dat mensen die volgens de meetbare indicatoren in armoede zitten, dit zelf zo ervaren dus zitten ze dan wel in de armoede? Ze hebben dan meer een verhoogde kans op.

De indicatoren moeten we een keer in overleg samen met Lenneke gaan zitten. Maar meetbare indicatoren die ik nu al heb zijn bijvoorbeeld: **Huisuitzettingen**, dat is al een harde indicator als die oplopen dan weet je dat er meer mensen betalingsachterstanden hebben. Als er **meer betalingsachterstanden bij de kredietbank** binnen komen, dan weet je dat toeneemt. **Hoeveel verschil zit er tussen aanmeldingen bij de kredietbank en hoeveel trajecten worden er daadwerkelijk afgenomen.**

Niet meetbare indicatoren zouden meer analyses zijn over **hoe ervaren de mensen de situatie?** Wat vinden de mensen over het mee kunnen doen en beleving van de mensen. **Het beeld van de professionals**, wat zien het IMW en maatschappelijke werkers wat zien hun, waar maken hun zich zorgen over.

Dus **eigenlijk voor de meetbare dingen zouden we een stoplicht willen hebben**, maar als het goed gaat willen we ook het verhaal erachter horen (de niet meetbare kant). Alleen cijfers zou ik niet op kunnen sturen.

Op dit moment kijken we veel naar de begroting, als we binnen de begroting blijven dan vinden we dat goed. Maar dat zegt niks over dat we het goed of niet goed hebben gedaan. De cijfers zeggen dat we het goed hebben gedaan, maar dat zegt niks over de beleving.

Het beleid wordt nu gemaakt op basis van hoeveel geld er beschikbaar is, er wordt gekeken wat er met het geld kan worden gedaan. **Er wordt niet eerst gekeken of waar het geld aan wordt uitbesteed wel effect heeft.**

Een koerswijziging komt vaak uit de politiek, als er een nieuwe raad is gekozen of nieuwe wethouder werkzaam is gaan die zich vaak hard maken voor een bepaald onderwerp. Bijvoorbeeld toen we extra geld kregen voor kinderarmoede, toen moest daar opeens beleid voor komen maar dit beleid was niet gebaseerd op data analyse maar op gevoel. Wij als gemeenteambtenaren moeten ons aanleren meer te adviseren op het gebruik van de gegevens.

- **Hoe wordt de informatie gepresenteerd? (Lijst/ tabel/ grafiek/ rapport/ etc.)**

Er worden nu onderzoeken gedaan over hoe ervaren onze mensen de WMO, **dan krijg je informatie over het proces en voorzieningen dit kwam in een storytelling onderzoek**, maar **dan mis je wel nog de informatie over de niet meetbare dingen.** Interne informatie krijgen we vooral in gegevensformaat of overzichten met verschillende gecombineerde gegevens. Deze gegevens zijn vooral ad hoc, ik maak geen gebruik van de suite. Ik zou graag met 1 druk op de knop een dashboard/overzicht willen hebben van waar staan we, maar ik weet dat dat er niet is dus ik maak er geen gebruik van omdat dat voor mij gegevens zijn, geen informatie. Ik wil gewoon een soort dashboard hebben zodat we de belangrijkste indicatoren kunnen monitoren. Het gaat mij niet zo zeer om aantallen maar meer om de trends die ontstaan. Maar ik heb wel cijfers nodig als er ergens bijvoorbeeld een grote stijging is zodat ik bij het college kan aantonen dat er meer geld voor nodig is.

Interview huidige situatie René de Rooij

Onderwerp: Huidige informatieverzorgingsproces
 Geïnterviewde: René de Rooij
 Datum gesprek: 16-03-2018
 Plaats: Gemeentehuis Gilze en Rijen
 Interviewers: Robin Huijskens en Dennis Van Burg

Wat is uw functie en op welk besturingsniveau zit u?

Teamleider backoffice sociaal domein

‘Wat is de informatiebehoefte omtrent armoede- en schuldhelpverlening?’

- **Wat (of welke informatie) is nodig?**

Hoe gaan we om met mensen met een schuldprobleem. Wat is de kwaliteit van het proces en nemen de aantallen toe of af?

- **Waarvoor is die informatie nodig? (Het gebruik van de informatie zegt wat over de gewenste nauwkeurigheid en betrouwbaarheid)**

Je kan pas iets aanpakken en meten wanneer je alle gegevens hierover hebt, als ik nu in beeld heb wat er in de kredietbank West-Brabant speelt, dan helpt dat de administratieve organisatie verder op orde te krijgen.

‘Welke informatie is aanwezig voor de informatiebehoefte omtrent armoede- en schuldhelpverlening?’

Basisgegevens, Welke gegevens?	Basisgegevens, In welk systemen zitten deze gegevens?
Bijstand	Suite voor sociaal domein
IOAW	Suite voor sociaal domein
Minimaregeling	Suite voor sociaal domein
Schuldhelpverlening €	Key2finance
alleenstaande ouders	Key2burgerzaken
Niet westerse allochtonen	Key2burgerzaken
Echtscheiding	Key2burgerzaken
kinderen krijgen	Key2burgerzaken
overleiden partner	Key2burgerzaken
verhuizing	Key2burgerzaken
sociale huurwoningen	Gis/vg
lage woning waarde	Gis/vg

Dynamische gegevens; externe- en interne meetgegevens

'Hoe is de informatievoorziening ingericht en ontworpen zodat deze het informatieaanbod en de informatiebehoefte samenbrengt?'

- Welk informatiesysteem?

Er is geen **benoembaar informatiesysteem**, we kunnen wel **op zich staande gegevens uit de Suite halen**. **Er is geen echt systeem die de gegevens uit de databases haalt**. Alle processen zijn ingericht op de voorzieningen (bijstand kunnen leveren) en de wettelijke grondslag kunnen bepalen. **Schuldhelpverlening gaat buiten ons om, via imw naar kredietbank**. **Ik vind het systeem nu meer een gegevensbron, want het is puur gegevens onttrekken**. Het is vooral **ad hoc informatie**, er **is geen gestructureerde basis informatie** die wordt gegenereerd. Zeker niet richting armoede. Het is meer gericht op basis registreren dan op het voorzien van armoede.

Interview huidige situatie Yvette Smeets

Onderwerp: Huidige informatieverzorgingsproces
 Geïnterviewde: Yvette Smeets
 Datum gesprek: 19-03-2018
 Plaats: Gemeentehuis Gilze en Rijen
 Interviewers: Robin Huijskens en Dennis Van Burg

Wat is uw functie en op welk besturingsniveau zit u?

Beleidsmedewerker sociaal domein

‘Wat is de informatiebehoefte omtrent armoede- en schuldhulpverlening?’

De informatie die er nu is, is vooral bij onze partners zoals IMW.

Ik zou willen weten wat de doorloop tijden zijn, hoe zijn ze er terecht gekomen, wanneer kwamen ze in beeld? Zijn ze nog in kaart bij andere leefgebieden? Hoelang duurde de problemen? Waar stromen ze eventueel uit?

Ik ga niet actief opzoek naar informatie, de informatie die ik krijg is wie er binnenkomt bij jeugdhulp en Veilig Thuis en wie die het heeft aangegeven.

Ik krijg ook cijfers over overlast maar niks omtrent schuldhulpverlening.

We gaan binnenkort wel anders werken er wordt een team met als overstijgend thema financiële zelfredzaamheid opgericht. In het team financiële zelfredzaamheid zitten medewerkers van Jeugd, WMO en Participatie. De medewerkers zijn verschillende niveaus: Strategische, ontwikkeling en uitvoering. In deze werkgroep gaat er agile gewerkt worden, om de financiële zelfredzaamheid van de burgers de vergroten.

Met deze werkgroep zou er een breder beeld moeten komen, tussen de verschillende domeinen. Een goed informatiesysteem zou deze werkgroep heel erg goed ondersteunen.

Dan is het vooral informatie over de financiële zelfredzaamheid. In het team financiële zelfredzaamheid, zitten jeugd, WMO en participatie daar in zitten verschillende niveaus strateeg en ontwikkelaar en uitvoering.

Wie er precies strategisch, tactisch en operationeel zijn verschilt heel erg en is bij mij niet helemaal duidelijk.

Ik doe eigenlijk verschillende niveaus voor jeugdhulp, als ik een plan maak en dit loopt goed dan wil ik het ook zelf afmaken. Alle niveaus lopen erg door elkaar heen, de scheiding is wel erg lastig.

Het operationele en tactische niveau loopt veel door elkaar heen. Het is heel lastig om met verschillende gemeente besturen alles te overleggen en dan ook nog met de verschillende niveaus overeenstemming te vinden. Dat is waarom alles veel door elkaar heen loopt.

Door onderzoeken blijkt dat als er problemen zijn in een basisbehoefte zoals bestaanszekerheid is dat de andere problemen heel moeilijk op te lossen zijn. Als er geen bestaanszekerheid is, dan zorgt dit voor veel stress. Als mensen in armoede leven dan worden de andere leefgebieden daar heel erg door beïnvloed en zijn die leefgebieden bijna niet op te lossen. Je wilt dus eigenlijk twee dingen weten, enerzijds wil je weten waar de risicogroepen zitten en je wilt weten wat je doet of het effectief is. Waar zijn de risicogroepen, waar zitten ze, in welke wijk, bij welke instantie zijn ze bekend en als er gestuurd wordt op minder armoede dan moet dat wel gemeten kunnen worden.

Wat (of welke informatie) is nodig?	Waarvoor is die informatie nodig?	Wie heeft die informatie nodig?
Voedselbank cliënten	Eerder armoede en schulden zien	Financiële redzaamheid scrum groep
Kringloopwinkel/weggeefhoek		Strateeg sociaal
budget café cliënten		Beleidsmedewerker jeugd
IMW-aanmeldingen		Beleidsmedewerker WMO
Wanbetalingen woningbouwvereniging		Beleidsmedewerker werk en inkomen
Wanbetalingen energieleverancier		
Wanbetalingen waterleidingsbedrijven		
GGZ kosten		
Leergeld cliënten		
Kindermishandeling en huiselijk geweld	Effect monitoren	
Jeugdzorg		
WMO		
Bijstand		
IOAW		
Minimaregeling		
Schuldhulpverlening		

Wanneer is de informatie nodig?	Hoe wordt de informatie gepresenteerd?
1 keer per kwartaal	Grafieken en cijfers per wijk in een dashboard

Interview huidige situatie Maarten van Drongelen

Onderwerp: Huidige informatieverzorgingsproces
 Geïnterviewde: Maarten van Drongelen
 Datum gesprek: 23-03-2018
 Plaats: Gemeentehuis Gilze en Rijen
 Interviewers: Robin Huijskens en Dennis Van Burg

Wat is uw functie en op welk besturingsniveau zit u?

Informatiemanager

‘Hoe is de informatievoorziening ingericht en ontworpen zodat deze het informatieaanbod en de informatiebehoefte samenbrengt?’

- Welk informatiesysteem?

Een 30 tal medewerkers **gebruiken cognos om gegevens op te halen** en **hier rapportages van te maken**. Er zijn 3 rapportagebouwers maar dat gebeurt op dit moment te weinig of nog niet omdat de kennis en capaciteit er (nog) niet is.

Uit dit systeem komen wel rapportages dit wordt heel veelvuldig gebruikt, deze rapportages bestaan uit getallen. Obv feitelijke informatie.

Nu wordt er ook nog **veel uit de suite geëxporteerd**. En dan krijg je bijvoorbeeld **een Excel bestand** ook worden **metagegevens gehaald uit dms (document management systeem) corsa**.

Het is **voor strategen en beleidsmakers heel lastig om er echt informatie uit te halen**. Omdat ze de documenten een voor een moeten openen om de benodigde informatie te vinden.

We gebruiken nu **Cognos**, maar dit heeft wel zijn beperkingen. **Cognos kan vooral gegevens halen uit interne gegevens**. Maar ik **weet niet of Cognos de gegevens extern kan halen**. Maar het zou wel fijn zijn om de basis met Cognos te leggen, omdat we deze tool al in huis hebben.

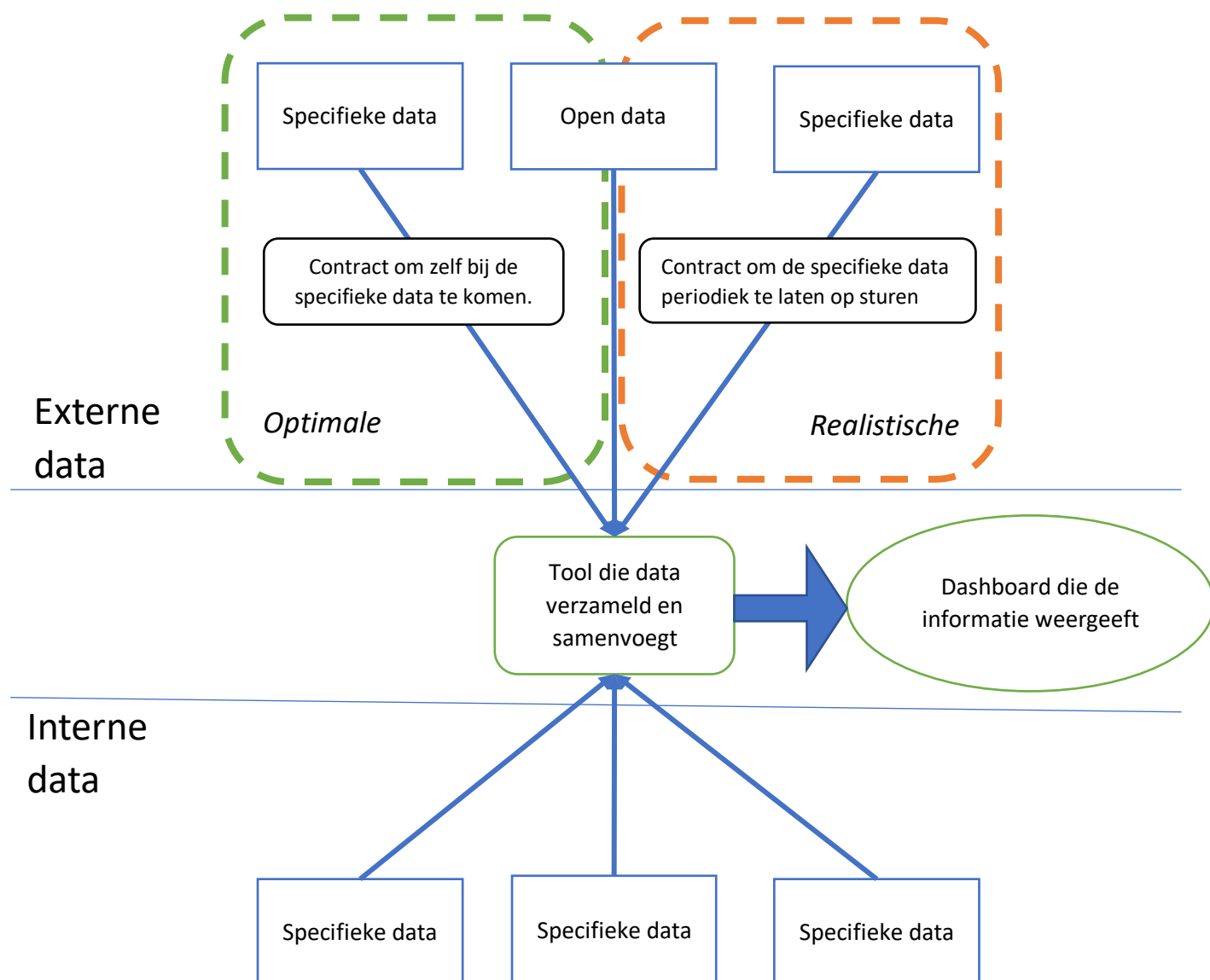
Cognos mist vooral het modelleren, maar het heeft wel laatst een flinke update gehad, maar daar ben ik nog niet bekend mee.

Nu kan een eventuele **databestand het beste in de I schijf worden opgeslagen**, omdat daar autorisatie op ingeregeld kan worden en **alle data op één plek staat**.

Het optimale is wanneer er met identificatie (VPN/IP-adres/connectie/certificaat toegang kan worden verkregen tot een aantal externe brongegevens en deze gegevens kan gebruiken. Zodat je **deze gegevens periodiek of live kan ophalen**, dit geeft het meest actuele beeld van de situatie. Echter om zoiets op te zetten duurt heel erg lang omdat er met elke organisatie een contract moet worden gesloten en dan moet het automatiseren van de connectie en toegang tot de benodigde gegevens ook nog worden ingericht. Het is op korte termijn waarschijnlijk **makkelijker om de externe partijen periodiek gegevens op te laten updaten bijvoorbeeld door ze het te laten mailen of in ShareFile te laten updaten**.

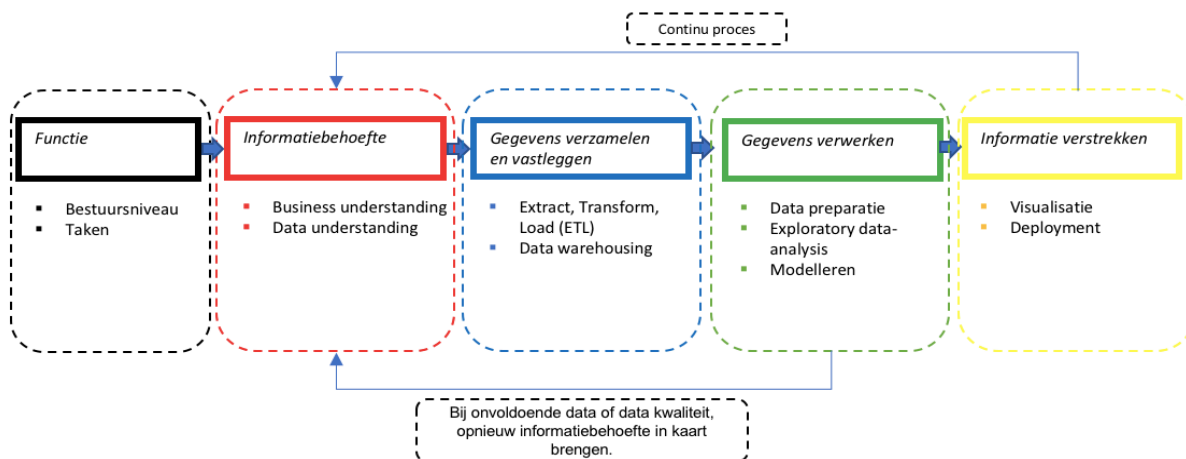
Als het dashboard er is, moet het ook nog worden geborgd in de organisatie, zodat het actueel blijft en breder inzetbaar wordt. Er moet een verantwoordelijke hiervoor komen die affiniteit en interesse heeft in dergelijke tooling, deze verantwoordelijke moet komen uit het cluster document informatie management.

Gewenste situatie



Bijlage 8.2: Interview extern

Onderstaande interview is gehouden voor het in kaart brengen van de informatiebehoefte bij een vergelijkbaar informatiesysteem. De informatiebehoefte die uit het interview komt zal worden gebruikt als referentiekader voor de informatiebehoefte van de huidige situatie. Ondanks dat het interview is gericht op de informatiebehoefte worden ook andere relevante informatie gearceerd en gebruikt. Om het interview overzichtelijker te maken zijn er stukken gearceerd, dit is gedaan op basis van het BI-proces model.



Onderstreept heeft betrekking op de functie

Rood gearceerd heeft betrekking op de informatiebehoefte

Blauw gearceerd heeft betrekking op gegevens verzamelen en vastleggen

Groen gearceerd heeft betrekking op gegevens verwerken

Geel gearceerd heeft betrekking op informatie verstrekken

Onderwerp: Benchmark informatieverzorgingsproces

Geïnterviewde: Marion Dolmans

Datum gesprek: 26-03-2018

Plaats: Gemeentehuis Breda

Interviewers: Robin Huijskens en Dennis Van Burg

Wat is uw functie en op welk bestuursniveau zit u?

Ik ben beleidsadviseur armoede en schulden bij de gemeente Breda.

We hebben hier beleid op verschillende niveaus. Strategisch voor algemeen beleid en daarnaast per domein ook beleidsadviseurs, veelal op strategisch en tactisch niveau. Ik werk bij het expertise centrum, daar wordt vooral tactisch en strategisch beleid opgesteld, maar ik doe ook ook operationele taken, het loopt door elkaar heen.

Onze termijndoelen voor schulden en armoede zijn tactisch (korte en middellange termijn), en zijn vastgelegd in een meerjarenplan en een armoedebeleidsnota (Ontwikkelagenda armoede). Die doelen die er in zijn gesteld zijn vastgesteld tot eind dit jaar.

De ontwikkelagenda armoede is eigenlijk voor onbepaalde tijd vastgesteld, maar de daarin extra toegekende bedragen zijn vastgesteld tot eind 2018. Daarnaast zijn beleidsindicatoren vastgelegd in de begroting. De plannen en de begroting noemen **indicatoren/doelen die gehaald moeten worden**. Bijvoorbeeld de regelingen die we hebben, dat daar zoveel % meer gebruik van moet worden gemaakt. Wettelijk is vastgelegd dat iedere gemeente minimaal 1 x in de vier jaar een beleidsplan schulden moet vaststellen. Dit plan wordt vastgesteld door de gemeenteraad. De inhoud van het toekomstig

beleidsplan is afhankelijk van de resultaten van de gemeenteraadsverkiezingen en de daarop volgende coalitiebesprekingen.

‘Wat is de huidige strategie die wordt nageleefd omtrent armoede en schuldhulpverlening?’

- Wat willen jullie bereiken binnen drie jaar op gebied van armoede en schuldhulpverlening?

Schuldhulpverlening wordt door de gemeente zelf uitgevoerd; de Kredietbank West-Brabant is onderdeel van de gemeente. , De gemeentelijke plannen zijn vooral gericht op vroeg signalering, integrale aanpak en preventie.

De beleidsindicatoren zijn heel erg operationeel gekozen en deze zijn meetbaar. Deze beleidsindicatoren tonen vooral relatieve dalingen of stijgingen Informatie en het meerjarenplan schulden zijn te vinden op geldvanbreda.nl

Gripopgeldbreda is een site van de gemeente en wordt bijgehouden door de kredietbank west-brabant, op deze site staat ook ergens het meerjarenplan van wat gaan we doen.

Er zijn relatief weinig targets voor het armoedebeleid. We hebben regelingen die te weinig worden gebruikt en we willen dat die meer worden gebruikt.

- Hoe willen jullie dat bereiken?

Gerichter duidelijk maken dat deze regelingen er zijn, heel veel huishoudens die er recht op iets hebben maken er geen gebruik van. Dit willen wij veranderen.

‘Wat is de informatiebehoefte omtrent armoede- en schuldhulpverlening?’

- Welke informatie is nodig om die strategie te kunnen bereiken?

Op dit moment krijg ik de informatie door het opvragen van hoeveelheden, deze informatie vraag ik op bij de applicatiebeheerder. Het probleem met de cijfers is wel, dat we alleen het aantal zien die bij ons bekend zijn (mensen met een bijstandsuitkering). We willen ook weten welke mensen werken maar ook in armoede leven. Zelfs als mensen persoonlijk een brief krijgen zien we dat er nog geen gebruik van gemaakt wordt van de regelingen. We hebben informatie ook nodig om de juiste mensen in beeld krijgen, de mensen die het echt nodig hebben. En dat de juiste mensen het geld krijgen en niet alleen de mensen die het aanvragen.

We kunnen inkomens gegevens kopen van het CBS, maar die zijn altijd drie jaar oud. dit zijn gegevens over hoeveel mensen op stadsniveau of per wijk onder de armoedegrens zitten. We hebben zelf ook gegevens per wijk, daar kan je ook wel inkomensgegevens afhalen. We doen hier niet beleid op wijkniveau, maar op stedelijk niveau. Het is niet zo zwart wit, we brengen ook geen risicogroepen in beeld. Dit is een politieke keuze. Omdat de groepen die een hoog risico zijn, moet er gekozen welke groep wel of niet. Dit levert veel discussie op omdat waarom deze groep wel en deze groep niet? Alleen bij jongeren zorgen we dat we er dicht op zitten, omdat kinderen niet in armoede moeten opgroeien. Dan zijn er vooral regelingen om jongeren (onder de 18 jaar) te laten sporten. Of om jongeren ouder dan 18 jaar te helpen zodat ze niet aan het begin van hun werkzame leven een grote schulden hebben. En de discussie blijft dan, waarom deze groep wel, en deze groep niet. Gelukkig zijn kinderen nooit een discussiepunt.

Daarnaast hebben we wel doelstellingen zoals, een stijging van het aantal minimaregelingen, een stijging van het aantal aanmeldingen schuldhulpverlening en het aantal kinderen in armoede.

Dingen die nodig zijn om cijfermatig in kaart te brengen voor vroeg signalering zijn:

-je wilt gewoon weten wat iemands besteedbaar inkomen is, maar hier kan je niet achter komen.
-die 110% waar je het net over had omdat je alleen een uitkering krijgt als je maximum 110 % van het wettelijk minimumloon verdient..

- Wie heeft die informatie nodig? (Functies/ medewerkers/ organisaties)

Ik heb het nodig voor de planning en control, maar ook de controle afdeling om het te bewaken en beheersbaar maken van de projecten.

We sturen nu onvoldoende bij en als indicator is het budget. Als ergens een piek is in het budget dan moet daar een reden voor zijn. Anders wordt er alleen bijgestuurd als de wethouder/raad het anders wilt. **Elke nieuwe regeling moet worden berekend**, dus dan wordt het moeilijk om bij te sturen omdat er rekening moet worden gehouden met het budget. Het wordt redelijk geaccepteerd dat het budget wordt overschreden als het gaat over armoedebestrijding en het gaat over uitgaven van bestaande regelingen.

- **Wanneer is de informatie nodig? (Eenmalig/ periodiek/ continu/ ad hoc)**

Deze gegevens kunnen we elk moment krijgen en worden altijd geüpdatet

- **Hoe wordt de informatie gepresenteerd? (Tabel/ rapport/ dashboard etc.)**

Dit zijn gegevens per Excel, ik kan vragen of iemand er tabellen van kan maken.

De informatie hoeft van mij niet in een dashboard, als ik ze nu opvraag dan heb ik de gegevens meteen. We hebben geen externe informatie van bijvoorbeeld voedselbank. Hier is de behoefte nog niet geweest. Het zou misschien wel handig zijn, maar ik denk niet dat er echt externe gegevens zijn of dat we die kunnen krijgen omdat het privacygevoelig is.

‘Welke informatie is daadwerkelijk aanwezig?

- **Welke informatie is daadwerkelijk beschikbaar om beleids- en uitvoeringsvraagstukken te maken en te bewaken?**

Dit zijn vooral interne gegevens we koppelen wel gegevens in het project Vroegsignalering met bijvoorbeeld IMW, maar ik heb deze gegevens niet paraat.

Wat is de naam van het informatiesysteem?

GWS, maar de kredietbank gebruikt een ander systeem, wij kunnen wel alle gegevens van de schuldhelpverlening zien, ik **vraag alleen gegevens op als we iets moeten verantwoorden.**