

Van marktlogica naar menswaardige maatstaven

De fetisj van KPI's in het sociaal domein

Peter Paul J. Doodkorte
Senior Adviseur Sociaal Domein
April 2026
www.verruimdehorizon.com

Inhoudsopgave

De fetisj van KPI's in het sociaal domein.....	3
Hoe we verslaafd raakten aan meetbaarheid.....	3
De KPI-paradox: goede bedoelingen, verkeerde maatstaven.....	4
Van systeemgericht naar mens- en relatiegericht: andere logica, andere KPI's.....	4
Drie niveaus van betekenisvolle KPI's	5
Praktijk-KPI's: hoe werken we met gezinnen?	6
KPI's als uitnodiging tot gesprek, niet als afrekenmachine.....	8
Uitnodiging: durf je KPI's te politiseren.....	9
Praatstuk: KPI's die er wél toe doen.....	10
Wat is het probleem met "oude" KPI's?	10
De beweging: van systeemgericht naar mens- en relatiegericht werken.....	10
Vijf–zeven kern-KPI's voor Van Markt naar Mens.....	11
Hoe gebruiken we deze KPI's?.....	12
Drie vragen voor het gesprek.....	12



De fetisj van KPI's in het sociaal domein

Van marktlogica naar menswaardige maatstaven

Op maandagochtend om 09.12 uur belt een moeder naar de gemeente omdat haar zoon van elf al weken onder zijn dekbed ligt. In het ene stelsel is ze twee maanden, vier verwijzingen en zes productcodes verder voordat iemand zich echt verantwoordelijk voelt. In het andere loopt ze zó de school binnen, spreekt de gedragswetenschapper in de gang en zit haar zoon een week later weer enigszins rechtop in de klas.

Het wrange is: op papier scoren beide systemen keurig op hun KPI's. De productietabellen zijn gevuld, de klanttevredenheid is ruim voldoende en het dashboard kleurt grotendeels groen. Maar alleen in dat tweede verhaal ervaart de moeder wat we in beleidsnota's zo graag opschrijven: nabijheid, eenvoud, vakmanschap en menselijke maat.

Dit essay gaat over die kloof tussen wat we meten en wat er toe doet. Over de fetisj van KPI's in het sociaal domein, en over de vraag welke indicatoren passen bij een beweging van markt naar mens in plaats van andersom.

Hoe we verslaafd raakten aan meetbaarheid

Om de huidige KPI-cultuur te begrijpen, moeten we terug naar het begin van deze eeuw. Het sociaal domein worstelde met stijgende kosten, beperkte transparantie en onduidelijkheid over de effectiviteit van ingezette middelen. Overheden hadden weinig instrumenten om besteding en kwaliteit consistent te monitoren en grepen naar het dominante organisatiemodel van dat moment: New Public Management (NPM).

NPM introduceerde marktwerking, concurrentie tussen aanbieders, keuzevrijheid voor inwoners en sturing op afstand via indicatoren, protocollen en productdefinities. Onderliggend lag de

agency theory: de veronderstelling dat overheid en professionals verschillende belangen hebben, en dat gedrag dus gestuurd en gecontroleerd moet worden.

KPI's werden in dat licht niet ontworpen als gespreksinstrument, maar als beheersingsinstrument. Ze moesten transparantie, vergelijkbaarheid en grip bieden. In de praktijk gingen we tellen wat zich gemakkelijk liet tellen: trajecten, modules, minuten, aantallen cliënten, doorlooptijden en – natuurlijk – klanttevredenheidscijfers.

De performatieve werking daarvan is inmiddels goed beschreven: wat meetbaar is, gaat regeren. Kwaliteit wordt smaller, technischer en oppervlakkiger; zorgen worden opgeknipt tot producten; professionaliteit verschuift naar protocol-volgen; tijd verschuift van vakmanschap naar verantwoording; en organisaties gaan optimaliseren voor indicatoren in plaats van voor gezinnen.

Met andere woorden: onze KPI's zijn niet neutraal. Ze zijn dragers van een systeemlogica die we inmiddels zelf als onhoudbaar ervaren.

De KPI-paradox: goede bedoelingen, verkeerde maatstaven

In het sociaal domein hoor ik vaak: "We zijn niet tegen KPI's, we willen juist meer inzicht." En dat is begrijpelijk. Gemeenten zoeken grip op oplopende uitgaven, wachtlijsten en uitval; aanbieders willen laten zien wat ze toevoegen; raadsleden vragen om harde cijfers.

Maar precies daar steekt de paradox de kop op. Wie in een NPM-logica naar KPI's zoekt, krijgt bijna automatisch drie soorten indicatoren terug:

- Volumekenngetallen: aantallen cliënten, trajecten, bereikte inwoners, doorverwijzingen.
- Proces-KPI's: wachttijden, doorlooptijden, afhandelsnelheid.
- Klanttevredenheid: een rapportcijfer of NPS-score na afloop van de hulp.

Op zichzelf zijn dit geen slechte indicatoren. De vraag is alleen: welke werkelijkheid maken ze zichtbaar – en welke laten ze verdwijnen? Een systeem dat gezinnen door vijf loketten stuurt maar elk loket netjes binnen acht weken een beschikking afgeeft, scoort uitstekend op doorlooptijd, maar vernietigt ondertussen vertrouwen, samenhang en veerkracht. Een interventie die ouders structureel afhankelijk maakt, kan hoge tevredenheid opleveren ("ze nemen alles van ons over"), maar geen enkel duurzaam effect.

Zo worden KPI's een fetisj: we aanbidden de indicator en verliezen de werkelijkheid. We laten onze moraliteit gijzelen door dashboards, in plaats van andersom.

Van systeemgericht naar mens- en relatiegericht: andere logica, andere KPI's

De transitieagenda Van Markt naar Mens beschrijft drie clusters waarin NPM zich manifesteert: systeemlogica & fundament, contractproces & governance, en uitvoering & dagelijkse praktijk. Overal daarin zijn KPI's de smeeroelie van het oude denken: ze maken concurrentie, productsturing en controle bestuurbaar.

De gemeenten Veendam (JEP), Peel en Maas (Hendig) en Oss (proeftuinen Ruwaard en Ussen)

laten zien wat er gebeurt als je die logica kantelt. Zij beginnen niet bij contracten of dashboards, maar bij een andere grondhouding: vakmanschap met mandaat, toegang en nabijheid, partnerschap en gedeeld eigenaarschap, en een lerende praktijk.

En precies dát vraagt om andere manieren van meten. Niet omdat cijfers overbodig zijn, maar omdat je geen relationele werkelijkheid kunt vangen in louter transactionele indicatoren.

Onder de motorkap gebeurt het volgende:

- De agency theory (professionals als potentiële opportunisten) maakt plaats voor stewardship: professionals willen het collectieve belang dienen mits ze vertrouwen en ruimte krijgen.
- Transactionele contracten (kort, gedetailleerd, afrekenend) worden vervangen of aangevuld door relationele contracten, waarin gezamenlijke doelen, waarden en governance centraal staan.
- Sturing verschuift van productie en rechtmatigheid naar publieke waarde: wat draagt dit bij aan het leven van gezinnen, de kracht van buurten en het vertrouwen in de overheid?

Als je deze verschuiving serieus neemt, kun je niet volstaan met een paar KPI's erbij. Dan moeten je indicatoren zelf een uitdrukking zijn van die nieuwe logica.



Drie niveaus van betekenisvolle KPI's

Een bruikbare manier om van fetisj naar vakmanschap te komen, is KPI's op drie niveaus te onderscheiden: systeem, praktijk en impact.

Systeem- en governance-KPI's: welke logica stuurt ons?

Dit zijn indicatoren die zichtbaar maken of je stelsel daadwerkelijk beweegt van markt naar mens.

Aantal en type aanbieders

Niet: “hoeveel aanbieders hebben we om de markt te prikkelen?” Maar: “hoe overzichtelijk en partnerschappelijk is ons netwerk?” Veendam ging van ongeveer tachtig naar zes vaste aanbieders in JEP, met een tweede schil daaromheen.

Contractduur en -vorm

Gemiddelde contractduur, aandeel meerjarige afspraken, omvang van gebieds- of netwerkbudgetten.

Oss werkt met één wijkteam en één gebiedsbudget; Peel en Maas met een gezamenlijk “huishoudboekje” en reisbudget.

Mate van productlogica

Aantal productcodes en declaratiestromen; aandeel inzet zonder formele indicatie of productcode.

JEP laat zien dat het kan: geen producten meer, alleen maatwerk-inzet rondom het kind.

Vertrouwen en partnerschap

Periodieke survey onder gemeente, aanbieders en professionals over vertrouwen, gelijkwaardigheid, transparantie en gedeelde doelen.

Hendig gebruikt expliciet een ‘sturingsinstrument vertrouwen’ als onderdeel van de governance.

Administratieve last

Geschat percentage tijd voor administratie vs direct werk met inwoners; aantal afzonderlijke verantwoordings- en auditlijnen.

Dit zijn normatieve KPI's: ze kiezen partij tegen systeemgericht werken en vóór een relationele sturingslogica.

Praktijk-KPI's: hoe werken we met gezinnen?

Hier gaat het om indicatoren die laten zien of de kernprincipes van mens- en relatiegericht werken zichtbaar worden in de dagelijkse praktijk.

Vakmanschap met mandaat

Ervaren professionele ruimte (medewerkerspeiling); beschikbaarheid van supervisie, intervisie en expertise-overleggen.

Continuïteit van de relatie: gemiddelde duur dat een gezin dezelfde contactpersoon heeft.

Toegang en nabijheid

Wachttijd tussen eerste contact en eerste inhoudelijk gesprek; streeffiguur: ‘hulp start bij het eerste gesprek’, zoals in Veendam.

Aandeel hulp dat plaatsvindt op plekken waar gezinnen al zijn (school, wijk, huisarts) in plaats van in aparte instellingen.

Percentage casussen met één plan en één aanspreekpunt.

Partnerschap en gedeeld eigenaarschap

Aandeel casuïstiek waarin gezin, gezinscoach en specialist samen beslissen over inzet (bijvoorbeeld in de expertisetent van Hendig).

Frequentie van gezamenlijke leer- en ontwikkelsessies (gemeente, aanbieders, professionals, ervaringsdeskundigen) per jaar.

Lerende praktijk

Aantal verbeterinitiatieven uit de uitvoering dat daadwerkelijk wordt opgepakt in beleid en contractering.

Mate waarin monitoring wordt gebruikt voor leren in plaats van afrekenen (bijvoorbeeld indicatoren die uitsluitend in leer- en reflectiekringen worden besproken).

Deze KPI's gaan niet over hoeveel je doet, maar over hoe je werkt.

1. Uitkomst- en impact-KPI's: wat merken mensen ervan?

Ten slotte zijn er de indicatoren die laten zien wat het oplevert voor inwoners, professionals, gemeenten en samenleving.

2. Voor inwoners en gezinnen

Aantal thuiszitters en schooluitval; JEP rapporteert vrijwel geen schooluitval en afname van crisiskosten en uithuisplaatsingen.

Aantal uithuisplaatsingen; trend over meerdere jaren, gekoppeld aan kwaliteit van vroegsignalering en samenhang in hulp.

“In één keer goed”: aandeel gezinnen dat aangeeft dat de geboden hulp meteen passend was.

Ervaren regie en overzicht: weten mensen wie hun contactpersoon is, wat het plan is, en hoe bij te sturen?

3. Voor professionals en aanbieders

Ziekteverzuim, uitstroom, ervaren werkplezier en autonomie; in Peel en Maas daalde verzuim tot onder de 2%.

Verhouding tijd voor directe ondersteuning vs administratie.

4. Voor gemeenten

Totale uitgaven per inwoner in combinatie met wachttijden en zwaarte van zorg (meer licht en tijdig, minder zwaar en laat).

Aantal aanbestedingen, juridische procedures en faillissementen van aanbieders.

Ervaren grip en eenvoud bij bestuurders en beleidsmedewerkers.

5. Voor de samenleving

Vertrouwen in gemeente en hulpverlening, via periodieke burgerpeilingen.

Aantal bewonersinitiatieven, gebruik van buurtvoorzieningen, ervaren sociale samenhang; in Oss zien we een sterke toename van wijkinitiatieven en gebruik van ruimtes.

Hier krijgen klassieke KPI's (bereik, kosten, tevredenheid) een plek, maar nooit meer het monopolie.



KPI's als uitnodiging tot gesprek, niet als afrekenmachine

Tot nu toe lijkt het misschien alsof we alleen maar andere KPI's nodig hebben. Maar wie daar blijft hangen, loopt het risico een nieuwe fetisj te creëren. Relationele KPI's kunnen net zo goed verworden tot een afvinklijstje.

De kern zit in de manier waarop je ze gebruikt. Daarin zijn drie bewegingen cruciaal:

Van verticaal verantwoord naar horizontaal leren

Gebruik KPI's primair in horizontale dialoog: tussen gemeente, aanbieders, professionals, inwoners, raad en toezicht.

Zet cijfers naast verhalen, casussen en morele reflectie. Waarom is deze wachttijd laag? Wat zegt dat over kwaliteit, over werkdruk, over morele keuzes?

Van controle naar vertrouwen met tegenmacht

Relationele contracten vragen om transparantie én tegenmacht: partners delen data, spreken elkaar aan en dragen gezamenlijk risico's.

KPI's zijn dan geen stok, maar een spiegel: een gedeeld beeld van waar het schuurt, waar het beter gaat, waar moed nodig is.

Van blauwdruk naar principe-gedreven maatwerk

Het KPI-model van Sociaal Werk Nederland werkt met bibliotheek-KPI's: impact-, effect- en activiteiten-KPI's waaruit je bewust kiest wat past bij jouw opdracht.

De beweging Van Markt naar Mens vraagt om iets vergelijkbaars: een principiële keuze (mens- en relatiegericht) en vervolgens lokale inkleuring van indicatoren, passend bij context en fase.

Zo worden KPI's weer wat ze in essentie zouden moeten zijn: een hulpmiddel om samen te kijken, te leren en te sturen – niet de goden van een technocratisch altaar.

Uitnodiging: durf je KPI's te politiseren

We doen graag alsof KPI's neutraal zijn. Alsof ze slechts objectief inzicht geven in wat er gebeurt. Maar in een domein waar het om menselijkheid, rechtvaardigheid en vertrouwen gaat, is dat een gevaarlijke illusie.

Kiezen voor andere KPI's is kiezen voor een ander verhaal. Wie wachttijden, productiecijfers en klanttevredenheid centraal zet, kiest impliciet voor een NPM-achtig stelsel waarin gezinnen door systemen reizen en professionals vooral moeten aantonen wat ze doen. Wie relationele, contextuele en lerende indicatoren centraal zet, kiest impliciet voor een stelsel waarin vakmanschap, nabijheid en partnerschap het hart vormen.

Daarom is dit essay niet bedoeld als handreiking KPI's, maar als uitnodiging tot gesprek. Aan college- en raadsleden die zich afvragen waarom het ondanks alle dashboards niet beter voelt. Aan bestuurders en managers die ergens weten dat hun mensen vooral voor de cijfers werken. Aan professionals die de spreadsheetlogica beu zijn maar nog geen taal hadden om dat te agenderen.

De vraag is niet óf we KPI's nodig hebben. De vraag is: op welke werkelijkheid durven we onszelf en elkaar af te rekenen – en welke werkelijkheid willen we samen zichtbaar maken?

Als we werkelijk van markt naar mens willen bewegen, kunnen we niet volstaan met een nieuw rijtje indicatoren in een oud systeem. Dan moeten we onze KPI's zelf onderdeel maken van de transitie: niet langer fetisjen van beheersing, maar bakens aan de horizon van een andere manier van kijken, organiseren en verantwoorden.



Praatstuk: KPI's die er wél toe doen

Van marktlogica naar menswaardige maatstaven in het sociaal domein

Aanleiding: het stelsel kraakt, de dashboards kleuren groen

- Wachttijden lopen op, professionals lopen vast, en de menselijke maat verdwijnt – terwijl de meeste dashboards “groen” laten zien.
- Veel gemeenten sturen nog steeds op NPM-achtige KPI's: aantallen cliënten, trajecten, doorlooptijden en klassieke klanttevredenheid.
- Deze indicatoren maken vooral productie en proces zichtbaar, maar niet wat gezinnen, professionals en buurten werkelijk ervaren.

Kernvraag voor bestuur en raad: Met welke maatstaven sturen wij nu eigenlijk – en versterken die de beweging van markt naar mens, of juist het oude systeem?

Wat is het probleem met “oude” KPI's?

De transitieagenda *Van Markt naar Mens* laat zien wat New Public Management in het sociaal domein heeft gedaan:

- Wat meetbaar is, gaat regeren: minuten, modules, trajecten en indicatoren worden belangrijker dan de relatie met het gezin.
- Zorgen worden producten: complexe situaties worden opgeknipt in losse hulpvormen met eigen codes en regels.
- Professionaliteit verschuift naar protocol-volgen: ‘aantoonbaar werken’ wordt belangrijker dan ‘doen wat nodig is’.

Met klassieke KPI's optimaliseer je dus gemakkelijk het verkeerde: aantallen en efficiëntie in plaats van samenhang, vertrouwen en duurzame oplossingen.

De beweging: van systeemgericht naar mens- en relatiegericht werken

Voorhoedegemeenten zoals Veendam (JEP), Peel en Maas (Hendig) en Oss (Ruwaard/Ussen) laten zien dat het anders kan:

- Minder aanbieders, meer samenwerking – van tientallen naar een overzichtelijk netwerk met vaste partners.
- Nabijheid en directe toegang – hulp start in de leefomgeving (school, wijk, huisarts), wachttijden verdwijnen.
- Vakmanschap met mandaat – professionals hebben ruimte om te doen wat nodig is, met goede ondersteuning.
- Gedeeld eigenaarschap en transparantie – gezamenlijk ‘huishoudboekje’, gedeelde cijfers, één gebiedsbudget.

Dit vraagt om KPI's die deze beweging zichtbaar maken in plaats van tegenwerken.

Vijf–zeven kern-KPI's voor Van Markt naar Mens

Niet alle bestaande KPI's moeten weg, maar de dragende indicatoren moeten verschuiven. Onderstaande set kun je gebruiken als basis voor een nieuw dashboard of gespreksagenda.

A. Systeem & governance

Overzichtelijkheid van het netwerk

- KPI: aantal vaste netwerkpartners (jeugd/Wmo) en duur van de samenwerking.
- Waarom: minder versnippering, meer partnerschap – zoals JEP Veendam (zes vaste aanbieders).

Mate van productlogica

- KPI: aantal productcodes / declaratiestromen en aandeel inzet zonder indicatie of productcode.
- Waarom: laat zien of je van productdenken naar casus- en context denken beweegt.

Vertrouwen en gelijkwaardigheid in de samenwerking

- KPI: periodieke vertrouwens- en partnerschapsmeting onder gemeente, aanbieders en professionals.
- Waarom: Hendig laat zien dat vertrouwen als expliciet sturingsinstrument werkt.

B. Praktijk & vakmanschap

Toegang en nabijheid

- KPI: tijd tussen eerste contact en eerste inhoudelijk gesprek; aandeel hulpvragen dat direct in de leefomgeving wordt opgepakt (school, wijk, huisarts).
- Waarom: meet het verschil tussen “reizen door het systeem” en direct passende hulp.

Één plan, één aanspreekpunt

1. KPI: percentage gezinnen dat aangeeft één aanspreekpunt en één plan te hebben.
2. Waarom: directe vertaling van integraliteit en regie bij het gezin.

C. Impact voor mensen en samenleving

Voorkomen van escalatie (thuiszitters/uthuisplaatsingen)

- KPI: aantal thuiszitters en uithuisplaatsingen per 1.000 jeugdigen, trend over meerdere jaren.

- Waarom: JEP en andere voorbeelden laten zien dat mens- en relatiegericht werken deze aantallen terugdringt.

Werkplezier en duurzame inzetbaarheid van professionals

- KPI: ziekteverzuim, uitstroom en ervaren professionele ruimte.
- Waarom: in Peel en Maas daalde ziekteverzuim tot onder de 2% in een relationeel model – een sterke indicator voor gezond vakmanschap.

Hoe gebruiken we deze KPI's?

Cruciaal is niet alleen wát we meten, maar hoe we meten en bespreken:

- Als gespreksstarter, niet als afrekenlijst
- Bespreek deze KPI's in gezamenlijke tafels met gemeente, aanbieders, professionals en – waar mogelijk – inwoners.
- Combineer cijfers altijd met verhalen en casuïstiek.
- Als horizontale verantwoording
- Leg als college niet alleen verticale verantwoording af aan raad en toezichthouders, maar ook horizontaal aan inwoners en partners.
- Met duidelijke politieke keuzes
- Wees eerlijk: kiezen voor deze KPI's is kiezen voor een andere sturingslogica (van controle naar vertrouwen en partnerschap). Dat is een politieke keuze, geen louter technische.

Drie vragen voor het gesprek

1. Op welke KPI's sturen wij nu impliciet?
 - Welke logica versterken we daarmee – markt of mens?
2. Welke van de zeven kern-KPI's passen het best bij onze lokale ambitie?
 - Wat zouden we morgen al kunnen meten, en wat vraagt eerst ander organiseren?
3. Hoe zorgen we dat deze KPI's leer- in plaats van angstindicatoren worden?
 - Welke afspraken maken we over gebruik in governance, raad en uitvoeringspraktijk?