

Doorbraak in Dienstverlening

De beweging

*...hoe Nederland de klant veel beter kan bedienen,
effectiever beleid kan maken
en forse efficiency kan bereiken in de uitvoering
als we er maar toe komen ingrijpend te veranderen....*

Document
voor het bestuurderssymposium
op 7 februari 2011

Locatie:
Nieuwe bibliotheek Almere

Inhoud

1. De uitdaging

De opgave en wat daarover is afgesproken

1. De opgave
2. Het perspectief
3. De afspraken van 6 oktober 2010

2. De bevindingen per casus

Uitkomsten van de impactanalyses uitgevoerd door betrokkenen

1. ID-bewijzen innovatie
2. Nationale informatievoorziening
3. Drop-out van curatief naar preventief
4. Wmo help elkaar helpen
5. WOZ nieuwe stijl
6. Nationale servicepas
7. Parkeergemak
8. SVB uitvoeringspartner WWB-WIJ
9. Resultierend totaalbeeld

3. Het vervolg: de beweging

De (resterende) opgave, uitgaande van de casusbevindingen

1. Financiering
2. Communicatie
3. Nieuwe casusvoorstellen

4. Commitment van de deelnemers

Bijlagen

1. Genodigden
2. Impactanalyses per casus
3. Achtergrondinformatie nieuwe casusvoorstellen

Dit document, inclusief de casuïstiek, is tot stand gekomen dankzij de informatie en ervaringskennis van professionals uit verschillende overheidsorganisaties. Wij bedanken alle betrokkenen voor het meedenken en voor hun bijdragen.

De voorbereidingen zijn gecoördineerd door Eric Loe en Henk Duinkerken (beiden initiatiefnemer en auteur van het boek Klantocratie), Jeannette Krol (UWV), Frank Kentin (Almere) en Ad van Tok (Klantocratie/impactanalyse).

Contact over dit document en de voorbeelden is mogelijk via klantocratie@gmail.com en via 06 3010 3837 (Henk Duinkerken) of 06 2237 4062 (Eric Loe).

HOOFDSTUK I. De uitdaging: het uur U voor dienstverlening

I.1. De opgave

Op 6 oktober 2010 heeft een breed samengestelde groep bestuurders een grote uitdaging besproken: Weliswaar zijn we al jarenlang druk bezig zijn met verbeteringen in dienstverlening, boeken we ook mooie vorderingen, we moeten niet doorgaan zoals we nu bezig zijn. Het moet anders. Er is een oplossing nodig voor een combinatie van drie ingrediënten.

1. **Tempo.** We gaan lang niet hard genoeg. We weten wat ons te doen staat met een lange lijst basisregistraties en gemeenschappelijke voorzieningen, maar in de praktijk merken we dat het goed ingeregelen en beheren daarvan een groot beslag legt op ons organiserend vermogen. Zie de NUP Gateway review: vertraging en overbelasting, op landelijke schaal.

2. **Individualisering.** Hoe complex ook, de basisregistraties zijn nog slechts het begin: basale informatie die wij van de klant behoren te hebben zoals NAW, Inkomen, Geboortedatum. Andere gegevens van de klant zoals wensen, voorkeuren en gedragspatronen, gebruiken we niet of nauwelijks - ook als die niet vertrouwelijk en ruim voorhanden zijn. We missen de slag naar e-overheid als we hierin niet verder gaan.

3. **Financiële tegenwind.** Uitgerekend in deze moeizame worstelingen met de informatie-organisatie worden we met bezuinigingen geconfronteerd. De grootste ombuigingsoperatie in honderd jaar. Gangbare oplossingen hebben doorgaans één ding gemeen: we reduceren budget en tegelijk ook de prestatie. De huidige praktijk is dus dat de bezuinigingen echt compliceren, roet in het eten gooien – ondanks dat ingewijden in dienstverlening zeggen dat de efficiencywinst voor het oprapen ligt.

Als we doorgaan op de manier die we nu aanhouden, komen we te laat tot prestaties; we missen de individualiseringslag van de klant; en we worden te duur terwijl we juist moeten bezuinigen. Kortom: hoe zorgen we dat betere dienstverlening **helpt bij** bezuinigen in plaats van wordt **geremd door** bezuinigen?

I.2. De kans: Klantocratie, perspectief op een doorbraak

Over de ontwikkelingen die op ons af komen en over de manier om daar slim op in te spelen verscheen in oktober 2008 een toekomstperspectief met de naam “Klantocratie”. Een publicatie bedoeld als vertrekpunt van een dialoog over de innovatie die de publieke sector doormaakt.

Het perspectief is “Klantocratie” genoemd omdat het stelt dat de vertegenwoordigende democratie ruimte moet gaan bieden voor maatwerk-samenspel met de individuele “klant”. Met individuele interacties op basis van individuele informatie. Demos moet niet puur topdown regeren maar vooral gaan bepalen welke ruimte de individuele klant krijgt in individuele transacties met de overheid.

Daartoe, en daardoor, verandert de werkverdeling van publieke organisaties. Het actief meedoen in die verandering geeft zicht op zeer grote efficiencyvoordelen. De kern van die verandering is samengevat in tien principes:

Vanuit de invalshoek van de **prestaties** van de publieke sector:

1. *Integrale klantkennis.* Sectoroverstijgend kennen en benaderen van de klant.
2. *Co-makership.* Intensiever schakelen met de individuele klant.
3. *Ruimte voor de klant.* De klant ruimte geven om zelf in behoeften te voorzien.

Vanuit de invalshoek van **organisatie** ontstaat **trias organica**, een nieuwe arbeidsdeling met scheidlijnen langs drie assen:

4. *Productontwikkeling*. Vertaling van beleid in concrete producten en diensten.
5. *Klantbediening*. Integraal, over sectoren en niveaus heen.
6. *Informatie-ondersteuning*. Nieuwe en identieke taken gemeenschappelijk belegd.

Vanuit de invalshoek van het **leiderschap** komt een cruciale succesfactor aan het licht. Het ontwikkelen in de richting van dit patroon vergt specifiek leiderschap waarvan de kenmerken zijn samengevat in de volgende principes.

7. *Authenticiteit*. Zelfkenner, laten zien waar je zelf staat in alle veranderingen.
8. *Ziener*. Visie op individuele klantwaarde door technologiegebruik.
9. *Vertaler*. Praktisch strategisch optreden ipv veel tijd besteden aan onderzoeken.
10. *Motor*. Vertrouwen geven, voortgaande ontwikkeling blijven genereren.

Deze drie invalshoeken zijn randvoorwaardelijk voor elkaar. Prestaties komen er niet zonder aanpassingen in de organisatie, en deze komen er niet zonder merkbaar leiderschap. Andersom is het vertonen van leiderschap sterk gebaat bij aantoonbare prestaties.

1.3. De afspraken van 6 oktober 2010

Op het eerste symposium in oktober 2010 is aan de hand van acht concrete verbeterthema's besproken of het klopt dat dienstverleningsverbetering zo goed samengaat met ingrijpende bezuiniging. Gesproken is over

- *Paspoorten en parkeren*: kan het nationaal organiseren van klantbediening leiden tot grotere professionaliteit en dalende kosten?
- *Wabo en informatievoorziening*: klopt het dat een meer nationaal ingerichte informatievoorziening grote besparingen belooft?
- *Dropout*: kan nieuwe samenwerking en de inzet van nieuwe media ervoor zorgen dat de effectiviteit van beleid wordt vergroot en de begeleidingskosten verlaagd?
- *Wmo*: kan "ruimte geven aan de klant" zicht bieden op grote beleidseffectiviteit gecombineerd met besparingen?
- *WOZ*: kan het slim gebruikmaken van bestaande gegevens en ketenpartners leiden tot het doorbreken van de klassieke discussie tussen gemeente en burger over vastgoedwaarde?
- *Servicepas*: kan de overheid al een begin maken met gepersonaliseerde, op individuele leest geschoeide dienstverlening bij dalende kosten?
- *Nationale backoffice SVB*: zien we al nieuwe arbeidsdelingen tussen overheidsdiensten die kunnen leiden tot vergrote betrouwbaarheid en efficiency?

Na bespreking van de thema's in groepen hebben de aanwezigen samen geconstateerd dat:

- de bezuinigingsopgave dwingt om uitvoering te geven aan de gemeenschappelijke visie op dienstverlening van de publieke sector
- er voldoende bouwstenen voor de e-overheid aanwezig zijn voor kansrijke innovaties waar efficiency en beleidsprestaties samengaan.
- de tijd rijp is om samen te zorgen voor een doorbraak in dienstverlening.

Daarover is afgesproken dat de volgende projecten direct in uitvoering worden genomen.

1. *Moderne identiteitsvaststelling*
Yvonne van Stiphout betreft partijen en zoekt initiatieven die hieraan kunnen bijdragen
2. *Wabo / nationale informatievoorziening*
Tof Thissen zorgt dat betrokken partijen bij elkaar komen

3. Dropout begeleiding eigentijds
Tof Thissen, Erik Gerritsen en Ria de Ruiters gaan voorbeelden ophalen en partijen uitnodigen tot meedoen (oa via Web2.0 jeugdzorg)
4. Wmo vraaggericht en toekomstgericht
Pauline Bouvy-Koene zorgt voor een overzicht van bestaande oplossingen en een aanzet tot een aanpak
5. WOZ op een nieuwe leest
Willem van Rosmalen en Marcel Meijs stellen een business case op
6. Nationale servicepas
Jan Fraanje zorgt (met anderen) voor een product overview met opschalingsplan/business case
7. Parkeren nieuwe stijl
Johan Hakkenberg en Arno Visser zorgen voor een opschalingsplan
8. AIO / SVB nationale backoffice
Maarten Schurink zorgt voor een business case

Dit lijstje is de start van de ambitie om *SAMEN*:

- Voortgang te bewaken. In januari 2011 bespreken wij de uitvoering van de genoemde projecten.
- Nieuwe onderwerpen te selecteren, optellend tot uiteindelijk 1 miljard aan efficiencyvoordeel en effectiviteitsverbetering voor de publieke sector als geheel.

Na afloop van het symposium hebben de aanwezigen digitaal hun handtekening onder de afspraken gezet – niet om formeel ergens aan gebonden te zijn maar als toonbeeld van commitment om daadwerkelijk op een doorbraak te mikken.

HOOFDSTUK 2. De bevindingen per casus

Hierna volgen per casus de samengevatte bevindingen.

Deze bevindingen zijn gebaseerd op de impactanalyses die als bijlage zijn opgenomen.

2.1. Innovatie van identiteitsbewijzen: basis voor nieuwe dienstverlening

Streefbeeld

Elke Nederlander heeft voor Europees gebruik 1 identiteitsdrager die toegang geeft tot alle overheidsdienstverlening: nationaal zoals bewijs van identiteit en rijbevoegdheid, leenrecht bibliotheek, kortingsrecht CJP/Pas65; en daarnaast ook lokaal zoals kortingsrecht voor onvermogenen (stadspas), gebouwtoegang, afvalregistratie etcetera.

Deze identiteitsdrager wordt uitgereikt via een efficiënt, generiek proces waarin waarborgen, kostenreductie en gebruikersgemak samengaan. De aanvraag wordt nog steeds bij de gemeente gedaan, al dan niet met een betrouwbaar digitaal aanvraagformulier.

Waarom: identiteitsbewijzen vormen het fundament voor heel veel (publieke en private) dienstverlening. Historisch gegroeide sectorale dragers staan integrale dienstverlening in de weg en zullen daardoor op den duur verdwijnen. Identiteitsdraggers zoals het separate rijbewijs zullen steeds meer overlappen (cq samengaan) met generieke dragers zoals de (e-)NIK en met gemeentelijke identiteitskaarten. Het is belangrijk dat daarop tijdig wordt voorgesorteerd met de vorming van een gestroomlijnd en verbeterd uitreikingsproces voor nationale identiteitsbewijzen. Samenvoegingen en andere vernieuwingen van identiteitsdraggers worden daardoor beter mogelijk.

Waar staan we nu?

Er is besloten de koppeling van kaartuitreiking aan de eigen gemeente los te laten. Gemeenten denken na over uitreikingswijzen die de burger meer gemak verschaffen. Er loopt onderzoek (zie regeerakkoord) naar verlenging van de levensduur van paspoorten van 5 naar 10 jaar. Steeds meer gemeenten zijn bezig hun eigen pasjes te integreren. De ontwikkeling van professioneel digitaal kaartmanagement heeft een vlucht genomen. Er komt steeds meer vraag naar elektronische dragers. De Minister van BZK neemt binnenkort (2^e kwartaal 2011) een besluit over voorstellen tot invoering van een e-NIK. In het buitenland is de praktijkwerking daarvan inmiddels voldoende stevig.

Wat is nu de eerste stap?

Uitwerking van een gestroomlijnd en fraudebestendig uitreikingsproces waarin

1. geen bezoek aan afzonderlijke fotograaf meer nodig is
2. de drager wordt persoonlijk uitgereikt op een door burger gewenste plaats (incl. opties paspomaat en thuisbezorgen)

Hiertoe moet allereerst het nieuwe uitreikingsproces worden uitgewerkt, getoetst en uitgetoetst in enkele pilots. Dit vergt een onderzoeksbudget van € 0,5 mln.

Wat gebeurt daarna?

Invoering van de e-NIK en geleidelijke afschaffing van “concurrerende” identiteitsdraggers waardoor de burger groter gebruiksgemak heeft (nog slechts 1 drager nodig) en de produktiekosten en beheerkosten afnemen.

Organisatie

De startcoalitie (zie onder) moet de eerste ontwikkeling aansturen. Deze coalitie omvat partijen als:

- NVVB, VNG, Logius
- Justitie, BZK en Buza
- Gemeenten Rotterdam , Haarlemmermeer, andere gemeenten
- Koninklijke Marechaussee

Risico's?

Fraudewaarborgen verkwanselen op titel van innovatie. Aanpak: relevante expertise inschakelen bij herontwerp van het uitreikingsproces.

Eindeloos studeren op steeds weer nieuwe, opnieuw verbeterde identiteitsdragers – waardoor feitelijk niets gebeurt en Nederland achterop raakt. Aanpak: pilot voorstel uitwerken obv aanwezige technologie.

Wat is de prestatie (van het verbeterde uitreikingsproces als eerste stap)

Meer dienstverlening omdat dragers op zelfgewenste plaats kunnen worden ontvangen: de 3 huidige bezoeken voor een nieuw paspoort worden teruggebracht tot 1. De middellange termijn introductie van een meervoudig e-NIK vergroot daarna het gemak nog verder: 1 pasje voor alle overheidsdiensten.

Effectiever omdat een uitreikingsproces met thuisbezorging bijdraagt aan fraudereductie. Een nieuwe meervoudige kaart biedt daarna bovendien een veel betere basis voor gepersonaliseerde dienstverlening zonder sectorale schotten.

Efficiënter omdat (korte termijn) de kosten van uitreiking dalen en (middellange termijn) drastische sanering plaatsvindt van dubbele beheerkosten van overlappende dragers.

| | % | mIn € |
|---|---|-------|
| Structureel resultaat: Afnemende uitgaven | | 35 |
| Eenmalige investering: Onderzoek en pilot | | 0,5 |
| Eenmalige investering: Landelijke implementatie | | 50 |
| ontwikkelperiode (in jaren) | 3 | |

Conclusie: vervolgstap zetten of niet?

Ja. De eerste stap creëert betere dienstverlening terwijl de totale investeringskosten in 3 jaar worden terugverdiend, en vormt tevens opstap naar een cruciale modernisering.

Wie moet wat beslissen?

Initiatiefnemers van 7-2 kunnen besluiten een uitwerking te starten waarna de Minister van BZK besluit tot invoering van het herontworpen uitreikingsproces.

Wat moet er op 7-2 over worden besproken?

- Samenstellen van een startcoalitie die
 - optreedt als opdrachtgever voor de uitwerking uitreikingsproces als eerste stap,
 - de voorfinanciering organiseert.
- Op basis van 'groot denken en klein beginnen' pilots starten waarin de nieuwe uitreikingsprocedure wordt uitgetest.

2.2. Nationale informatievoorziening: leren van de WABO ervaring

Streefbeeld

De overheid biedt straks sterk verbeterde digitale service tegen dalende kosten, en kan veel sneller inspelen op nieuwe ontwikkelingen doordat de gemeenten hun informatievoorziening samen hebben gestroomlijnd. De kosten van gemeentelijke informatievoorziening zijn daardoor sterk afgenomen en de basisregistraties worden in gemeenschappelijke systemen als vanzelfsprekend benut.

Waar staan we nu

De gemeentelijke informatievoorziening is nog zeer divers en het vergt een doorbraak om daar verandering in te brengen. Er zijn harde leerervaringen opgedaan met pogingen tot stroomlijning: bij de invoering van de WABO hebben VELDA/ANDEZ gemeenten samen met EGEM het proces en de informatievraag uitgewerkt en samen een midoffice aanbesteed. Dat bleek geen middel om af te komen van vijfvoudig dubbelwerk: deze gemeenten hebben allen hun eigen afzonderlijke WABO- en midoffice oplossingen ingevoerd.

De meeste gemeenten kijken bezorgd naar de stijgende ontwikkel- en beheerkosten voor hun informatievoorziening, en naar het woud van dure maatwerkkoppelingen dat zij de komende jaren moeten gaan maken. Hoewel gemeenten eigen vrijheden belangrijk vinden, wordt algemeen erkend dat uniformiteit en een stevig doorgevoerde standaardisatie (of stroomlijning) echt onontkoombaar wordt.

Wat is nu de eerste stap

Aan de hand van de WABO-ervaring zijn drie stroomlijningsscenario's onderscheiden, en de eerste stap is het uitwerken en toetsen van een scenario:

1. Winkeltje: een mantelaanbestede shortlist van applicaties en processen voor alle gemeenten
2. Abonnement: één proces, één applicatie als abonnementservice voor alle gemeenten
3. RUD's: gebundelde uitvoering (van WABO) in enkele tientallen regionale uitvoeringsorganisaties.

Het eerste scenario ligt dichtbij de bestaande praktijk, het derde is doorgaans ingrijpend en politiek gevoelig en vereist een hoge mate van standaardisatie. Het middenscenario zou een doorbraak kunnen betekenen – en tevens de standaardisatie kunnen betekenen die voor een succesvol derde scenario randvoorwaardelijk is. Mede op basis van de geschatte impact (zie onder) en de grote waarde voor eventuele verdere samenwerking in mogelijke gemeenschappelijke uitvoeringsdiensten, wordt voorgesteld het **tweede scenario uit te werken** voor de volle breedte van de gemeentelijke informatievoorziening (dwz breder dan WABO).

Wat gebeurt daarna

Besluitvorming over en invoering van het voorkeursscenario.

Organisatie

De startcoalitie (zie onder) moet optreden als stuurgroep voor de uitwerking en toetsing van de scenario's en als regisseur voor het brede overleg dat de keuzes draagvlak moet verschaffen.

Wat is er nodig om de eerste stap te realiseren?

Een startcoalitie van KING, BZK, ICTU en Logius met gemeenten die oprecht baat zoeken in bovenlokale stroomlijning. En een werkbudget van € 0,3 mln voor uitvoerende projectkosten (met een groot aandeel voor communicatie om het belangrijkste risico te ondervangen).

Risico's?

Er dreigt een papieren tijger wanneer het draagvlak bij gemeenten onvoldoende is veiliggesteld.

Remedie 1: zorgen voor uitwerking waarin niet alle gemeenten verplicht zijn tot meedoen en waarin vrijwillige deelname aantoonbaar aantrekkelijk is voor dienstverlening, budget en beleidseffect.

Remedie 2: uitgebreide communicatie, van meet af aan, met alle potentieel geïnteresseerde gemeenten om te bewaken dat de belangrijkste wensen en eisen in de uitwerking worden meegenomen. Vaak gehoorde vraag bijvoorbeeld: bied ruimte voor lokale prioriteiten, en bied een soepele fasering als oplossing voor zojuist gedane investeringen die men niet meteen wil en kan afschrijven.

Wat is de prestatie (eindbeeld)

De uiteindelijke voordelen (betere dienstverlening en lagere exploitatiekosten) zijn legio: een substantiële efficiencywinst en veel meer servicemogelijkheden. Voor de goede orde: deze ontstaan nog niet in de eerste stap (onderzoek) maar wel in de implementatie die daarop volgt. De eerste stap moet zicht geven op de haalbaarheid en het draagvlak van stroomlijning.

De schattingen van de uiteindelijke efficiencywinsten die ontstaan als de Wabo-praktijk op landelijke schaal zou worden gestroomlijnd, verschillen per scenario:

€ 28,7 mln (winkeltje dat de kosten van app-selectie, procesuitwerking en aanbesteding reduceert),

€ 32,4 mln (gemeenschappelijke landelijke oplossing),

€ 200 mln (uitvoeringsdiensten die gestandaardiseerde uitvoering verzorgen).

| (WABO) | % | mIn € |
|---|--------|----------|
| Uiteindelijk efficiencyvoordeel | tot 20 | 28 - 200 |
| (eenmalige) investering 1 ^e stap | | 0,3 |
| (eenmalige) investering vervolg | | Pm |
| investeringsperiode (in jaren) | | Pm |

NB: Hiermee is voor één beleidsterrein (WABO) het verbeter- en efficiëncypotentieel in beeld gebracht. Hoe meer werkgebieden hierin zouden worden meegenomen hoe groter het potentieel wordt: denk aan andere beleidsterreinen (zoals onderwijs, zorg, cultuur, beheer openbare ruimte etc etc) en aan generieke voorzieningen (zoals zakenregistratie en klantcontactregistratie). Voor het geheel van de informatievoorziening is het potentieel derhalve vele malen groter.

Conclusie: vervolgstap zetten of niet?

Ja, wegens de grote noodzaak om stroomlijningoplossingen te genereren, en wegens de grote efficiencyvoordelen die op dat gebied te realiseren zijn.

Wat moet er op 7-2 over worden besproken?

Samenstellen van een startcoalitie (met werkbudget) bestaande uit in elk geval:

- KING
- ICTU, Logius
- Geïnteresseerde gemeenten
- Ministeries BZK, I&M

2.3. Drop out: van curatief naar preventief

Streefbeeld

In 2020 is het aantal geregistreerde drop outs/voortijdige schoolverlaters (vsv) drastisch verminderd en is het aantal jeugdigen met een (zeer) complexe hulpvraag (vrijwillig en gedwongen jeugdzorg), met *minimaal* 10% verminderd. Dit komt doordat vanaf 2011 op organische wijze en in onderlinge samenhang is gewerkt aan het verbeteren en vernieuwen van werkwijzen. Langzaam maar zeker is vanuit het reactieve aanbod (met drop out en vsv als symptomen) duurzaam gewerkt aan oorzaakgerichte en preventieve aanpakken. Ook is veel meer aandacht geschonken aan de leeftijdsgroep 0-12 jaar. Veelal worden in deze fase al de eerste signalen afgegeven voor latere complexe hulpvragen.

Navenant zijn de totale kosten voor de jeugdzorg 10-20 % lager geworden (ten opzichte van 2009).

Waar staan we nu?

De jeugdzorg bestaat uit een grote verzameling los van elkaar opererende organisaties, die ieder hun eigen dienstverlening naar de doelgroep brengen. Hoewel docenten probleemgevallen vaak kunnen voorspellen, worden early warning signalen op grote schaal gemist (waardoor jeugdigen onnodig in het hulpcircuit terechtkomen). Daar waar hulp wordt geboden gebeurt dat verkokerd (zonder warme overdracht waardoor problemen onnodig verergeren). Betrokken organisaties geven aan dat zij door de huidige aansturing zich niet anders kunnen opstellen: men moet reageren op 'perverse prikkels' waarin men de zaak schaadt om eigen doelstellingen te halen.

De jeugdzorg staat nu voor een grootscheepse en ingrijpende transitie, zowel qua wetgeving als qua inhoud van de hulp. Er moet een sprong naar voren worden gemaakt zodat kinderen en hun ouders vroeger en sneller worden geholpen. Het kabinetsbeleid is erop gericht om het 'systeem van de jeugdzorg' efficiënter te maken, waarbij zogenaamde perverse prikkels (mede op basis van financieringscriteria) worden tegengegaan. Ook heeft dit kabinet de ambitie om het aantal drop outs/vsv-ers in 2015 met 20% te verlagen. Hoewel her en der in het land steeds beter en professioneler wordt samengewerkt, is het landelijk nog geen basiskenmerk. De bezuinigingen, het gebrek aan een gemeenschappelijke visie en veranderstrategie om de komende transitie duurzaam effectief en efficiënt te implementeren en uit te voeren, zijn kritische faalfactoren.

Wat is nu de eerste stap?

1. Samen 10 pilots uitvoeren waarin de aanpak verschuift van curatief naar preventief: voorkomen van problemen via vroegsignalering; accent op een veilige basis voor de jongere met zelfhulp waar het kan. Wordt aanvullende hulp nodig, dan gebeurt dat door het verbinden van specialismen op basis van individuele hulpvraag; werkwijzen aangepast vanuit integrale benadering. De kwaliteit van relevante beroepsgroepen (zoals onderwijzend personeel) en hulpverleners wordt versterkt.
2. Op basis van de bevindingen van de pilots worden business cases opgesteld die cijfermatig kunnen aantonen dat de nieuwe aanpak (veel) effectiever en efficiënter is dan de huidige situatie. Ook kan dan worden aangegeven welke investeringen hiervoor nodig zijn, welke opbrengsten het kan genereren en wat de terugverdientijd is van de investeringen.
3. Op basis van de resultaten van de pilots kan vervolgens een passende veranderstrategie en aanpak worden voorgesteld die landelijk kan worden toegepast.

Wat gebeurt daarna?

Daarna kan op organische wijze de in de praktijk bewezen effectieve aanpakken worden 'uitgeleerd' aan collega instellingen binnen de jeugdzorg. Naast versterking van de kwaliteit van professionals, bestuurders en leidinggevend en vernieuwing van aanpakken en werkwijzen, vormt cultuurverandering een belangrijk onderdeel van het veranderingsproces. Bestaande kwaliteitsinstituten zullen aan dit veranderingsproces moeten gaan bijdragen.

Organisatie

De startcoalitie (zie onder) moet de eerste pilots/projecten inventariseren en inbrengen, een gezamenlijke koers en aanpak afspreken en zorgen dat aan de slag wordt gegaan.

Wat is er nodig om deze situatie daadwerkelijk te realiseren?

Benodigde investeringen voor de eerste stap: voorfinanciering pilots/projecten (begeleiding, uitvoering, onderzoek, ontwikkelen van aanpakken en opstellen rapportages en business cases). Totaal 2,0 mio.

Risico's?

Als elke (keten)partner binnen de jeugdzorg de lokale ontwikkel- en implementatie capaciteit (inzet en geld) moet vinden in de eigen organisatie, wordt de transitieopgave een hele zware en is de kans op mislukken groot. Dit risico kan sterk worden verminderd door vanaf het begin op basis van casuïstiek relevante partners met elkaar samen gaan ontwikkelen en implementeren. Deze wijze van ervaringsleren internaliseert beter en maakt de kans op duurzame verbeteringen groter. Bovendien kunnen de investeringen gezamenlijk worden gedragen.

Wat is de prestatie (van het eindbeeld)?

Vanaf het eerste schooljaar worden vroege signalen opgepakt. In eerste instantie hebben in principe ouders/verzorgers de regie (0-12 jaar) en op oudere leeftijd (12-16 jaar) worden eerst vormen van zelfhulp toegepast (twitter, sms, alerts met peer groups, coaches etc.). Door de preventieve aanpak bij het lichtste segment en jongste leeftijdscategorie, wordt de instroom naar de meervoudige en zeer complexe segmenten beperkt tot de echt onvermijdelijke situaties waarin sommige jeugdigen zich bevinden en waarbij de preventieve aanpak onvoldoende effecten heeft en onvoldoende veiligheid biedt). Door de preventieve en integrale aanpak, is de effectiviteit (resultaten en effecten) significant groter worden de middelen efficiënter ingezet, terwijl de kwaliteit kan worden gewaarborgd.

| Potentieel / eindbeeld | % | mIn € |
|---------------------------------------|--------|-------------|
| Resultaat: afnemende kosten jeugdzorg | 5 - 20 | 340 – 1.360 |
| Investering | | 50 |
| Ontwikkelperiode (in jaren) | 4 – 6 | |

Conclusie: vervolgstap zetten of niet?

Zonder meer. Alleen al vanwege het kabinetsbeleid en voortvloeiende transitie van de wereld van de jeugdzorg is de vervolgstap noodzakelijk.

Wie moet wat beslissen?

De deelnemers aan het bestuurderssymposium moeten samen (bestuurlijk) besluiten om de ontwikkeling in gang te zetten.

Wat moet er op 7-2 over worden besproken?

- Samenstellen van een startcoalitie die optreedt als opdrachtgever voor de eerste stap, die de voorfinanciering organiseert en nieuwe deelnemers werft. Mogelijke samenstelling:
 - Geïnteresseerde gemeenten/instellingen (o.a. Almere, Amsterdam, provincie Limburg)
 - BJZ (Agglomeratie Amsterdam)
 - Zorgaanbieder (Parlan)
 - Zorgverzekeraar
 - Ketenpartners
 - Politiek
 - Rijksoverheid (OCW, VWS, Justitie)
- Op basis van 'groot denken en klein beginnen' pilots/projecten starten.

2.4. Wmo: help elkaar helpen

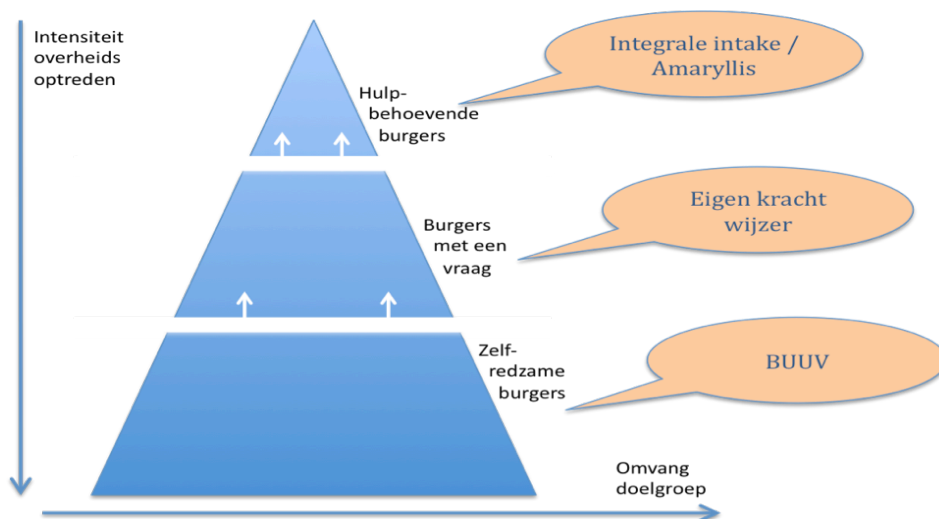
Streefbeeld

De overheid biedt (steeds meer via internet) haar burgers een voorziening (en verleiding) om elkaar te helpen met hulpbehoeften die nu nog bij de overheid worden neergelegd. Zo kunnen de huidige Wmo beleidsdoelen betaalbaar blijven bij de voorziene zorgwekkende groei (vergrijzing) van de Wmo doelgroep in de komende jaren. Tegelijk worden de sociale structuren in buurt en wijk versterkt, en krijgt de burger veel meer grip op de eigen hulpvraag.

Waar staan we nu

Gemeenten, waaronder Almere en Haarlem hebben instrumentatie ontwikkeld waarmee een grotere zelfredzaamheid wordt georganiseerd en gestimuleerd. De instrumentkosten worden echter te hoog voor een individuele gemeente. Het wordt landelijk samenwerken of solitair (uiteindelijk onbetaalbaar) voortmodderen.

De VNG heeft over ditzelfde gebied een rapport uitgebracht ("Kanteling...") waarin zo'n vernieuwing wordt beschreven en begroot: meer zelfhulp voor wie kan (levert budgetvoordeel op), en een intensievere intake met maatwerkdienstverlening voor wie dat nodig heeft (is budgetneutraal / budgetvoordeel). Bij een betere intake ontstaat bovendien zicht op vervanging van (grote) AWBZ-uitgaven door (kleinere) Wmo-uitgaven. Onderstaand schema toont de relatie tussen de zorgvraag en preventie instrumenten.:



Wat is nu de eerste stap

- Integreren van de bestaande instrumentatie en organiseren van gezamenlijk beheer; opstellen van een businesscase waarin de effecten nader worden gespecificeerd en onderbouwd.
- Landelijk aanbieden van de instrumenten aan geïnteresseerde gemeenten; in combinatie met methodische handreikingen voor de lokale fine-tuning en implementatie.
- Organiseren van een landelijke implementiegolf, met o.a. een communicatiecampagne gericht op activering van de burger tot zelfhulp.

Wat gebeurt daarna

Zodanig optimaliseren / doorontwikkelen van de methodiek en de instrumentatie, dat gemeenten hun Wmo-praktijk kunnen uitbalanceren met een passend burgerzelfhulp-systeem (voor wie kan) en maatwerkzorg (voor wie dat behoeft). Daarbij kunnen de gemiddelde kosten per inwoner afnemen.

Organisatie

De startcoalitie (zie onder) moet de eerste ontwikkeling aansturen en een beheerorganisatie opzetten.

Wat is er nodig om deze situatie daadwerkelijk te realiseren?

Benodigde investeringen: € 2 mio (voor integratie van de instrumenten, voor de businesscase, voor opstellen implementatiehandreiking, voor een gemeenschappelijke activeringscampagne en voor opzet beheerorganisatie). E.e.a. gebaseerd op de door Haarlem en Almere ontwikkelde instrumenten.

Risico's?

Elke gemeente moet de lokale implementatiecapaciteit vinden in de eigen organisatie. Dit risico is gering: gemeenten worden sowieso genoodzaakt de Wmo te vernieuwen om het betaalbaar te houden.

Wat is de prestatie (van het eindbeeld)

Dienstverlenender omdat de burger in veel meer gevallen zelf kan voorzien in hulpvragen.

Effectiever omdat de Wmo-beleidsdoelen (mn in de toekomst) overeind kunnen blijven en de lokale sociale structuren worden versterkt.

Efficiënter omdat de ontwikkelkosten en de uitvoeringskosten Wmo per gemeente lager worden, en omdat de maatwerk-intake tevens zicht geeft op terugverdieneffecten in afnemende uitgaven voor individuele zorg (rekenend met huidige situatie waarin het relevante deel van AWBZ + Wmo samen ca 12 mld bedraagt; toekomstige kostengroei nog niet meegerekend).

| Potentieel / eindbeeld | % | mln € |
|---|------|---------------|
| Resultaat: afnemende uitgaven AWBZ en WMO voor individuele zorg en hulp | 2-10 | 240 tot 1.200 |
| Investering | | 2,0 |
| Ontwikkelperiode (in jaren) | 3 | |

Conclusie: vervolgstap zetten of niet?

Zonder meer. Allereerst omdat de demografische groei in Wmo-kosten keihard noopt tot maatregelen, en vervolgens omdat de verhouding tussen investeringen en terugverdieneffect uitzonderlijk gunstig is.

Wie moet wat beslissen?

De eerste deelnemers moeten samen (bestuurlijk) besluiten om de ontwikkeling in gang te zetten.

Wat moet er op 7-2 over worden besproken?

- Samenstellen van een startcoalitie die optreedt als opdrachtgever voor de eerste stap, die de voorfinanciering organiseert en nieuwe deelnemers werft. Mogelijke samenstelling:
 - Geïnteresseerde gemeenten Almere, Drechtsteden, Haarlem, Leeuwarden
 - UWV
 - Stichting Mee, Ouderenbond
 - Zorgkantoren / Zorgverzekeraars
- Op basis van 'groot denken en klein beginnen' een pilot starten.

2.5. WOZ nieuwe stijl

Streefbeeld

Burgers worden in de gelegenheid gesteld om zelf de waarde van hun pand vast te stellen als basis voor door de gemeente te heffen OZB. Daartoe kunnen zij gebruik maken van een rekentool, te benaderen via de gemeentelijke website. Bij gebruikmaking van deze tool kan de burger tevens beschikken over/gelinkt worden naar alle relevante informatiebronnen en databestanden, zoals GBA, BAG, Mijn overheid, etc.

Voor en met burgers die geen gebruik wensen te maken van de geboden mogelijkheid om zelf de waarde van de woning te bepalen, wordt een jaarlijkse indexering van de WOZ waarde overeen gekomen.

De gemeente is verder in staat helder te communiceren met haar inwoners over de wijze waarop de opbrengsten van de OZB worden ingezet binnen de overheid (gemeente, waterschap en belastingdienst) en zodoende communicatief een relatie aan te brengen tussen door de burger ervaren kosten (OZB) en opbrengsten (gemeentelijke producten/activiteiten).

Waar staan we nu

De gemeenten stellen periodiek, in een jaarlijkse cyclus, de WOZ waarde vast van alle, binnen gemeentegrenzen gelegen, objecten. Daartoe zijn organisatieonderdelen ingericht, die zich gedurende het jaar richten op het actueel houden van gegevens en dergelijke.

De inzet die de gemeenten plegen in de jaarlijkse WOZ cyclus is fors. Het resultaat is echter onbevredigend, op meerdere aspecten. De waardebepalingen worden neergelegd in beschikkingen, welke meer dan eens ontevreden burgers tot gevolg hebben, blijkens de vele bezwaarschriften die daartegen worden ingediend. Doorgaans is er sprake van een kloof tussen de vastgestelde WOZ waarde van een object en de waarde bij vrije verkoop van datzelfde object. Deze kloof wordt als onrechtvaardig en ongewenst ervaren. Daarnaast wordt – in ieder geval door de burger maar wellicht ook binnen de eigen organisatie - geen directe relatie gelegd tussen kosten en opbrengsten: wat krijg ik er voor terug?

De doelstelling van het verbeteren van de uitvoering van de WOZ is tweeledig:

1. Vergroten van het draagvlak bij de burger voor de WOZ waardebeoordeling;
2. Verminderen van kosten, efficiëntere uitvoering van de WOZ

Wat is nu de eerste stap

Alvorens het project groots in te zetten, dient een behoeftepeiling plaats te vinden. Dat kan via internet, door uitvragen op de weekmarkt, door bijeenkomsten te beleggen, reacties te vragen via de website of aan de balie gedurende een bepaalde periode, een forum in te richten of anderszins. Daarnaast dienen in interactie met de diverse betrokken partijen de effecten te worden gekwantificeerd in een business case. Op deze manier ontstaat een overzicht van de totale waarde van een project, met oog voor de deelbelangen van individuele actoren. Zodoende ontstaat er ook inzicht in eventuele knelpunten. In het geval van knelpunten kan de business case partijen bij elkaar brengen om objectief tot oplossingen te komen.

Wat gebeurt daarna

Om de klant in staat te stellen zelf de waarde te bepalen van zijn woning, dient een rekentool te worden ontwikkeld (ruimte voor de klant). Daarbij kan worden aangesloten bij rekentools zoals ze thans in gebruik zijn bij de WOZ taxateur, makelaar/taxateurs, Kadaster. Uitgangspunt is dat de tool eenvoudig wordt gehouden, met een beperkt aantal waardebepalende aspecten. Hoe meer aspecten, hoe meer bronnen ontsloten en gekoppeld dienen te worden, hoe hoger de initiële en beheerskosten. Daarnaast zal de gemeentelijke website geschikt gemaakt moeten worden dan wel gelinkt worden aan een externe site voor deze interactieve rekentool. Diverse databanken, gemeentelijk en bovenlokaal zullen hieraan ontsloten en gekoppeld moeten worden. (mijnoverheid, basisadministratie gebouwen, Vergunningen, BOR, BAG administratie)

Over het gebruik, de toepassing en het publiek maken van de rekentool en de consequenties daarvan in juridische en financiële zin, dient te worden overlegd met onder meer taxateurs.

In de organisatie van de gemeentes dient een heroriëntatie plaats te vinden op alle drie onderdelen van de z.g. Trias organica: zowel de ondersteuning als de productontwikkeling als klantbenadering veranderen in de richting van meer ruimte voor de klant, coproductie en individualisering van de dienstverlening. Aspecten van sturing en procesinrichting dienen hierop onder de loep te worden genomen.

Organisatie

De startcoalitie (zie onder) moet de eerste ontwikkeling aansturen en een beheerorganisatie opzetten.

Wat is er nodig om deze situatie daadwerkelijk te realiseren?

Bij het verspreiden van deze symposiumstukken kon de trekker hierover nog geen informatie geven.

Risico's?

- Er zal sprake zijn van een (intrinsieke) neiging om de waarde te drukken om zodoende minder belasting te betalen. Deze neiging behoeft correctie.
- Eventuele juridische belemmeringen
- Beschikbaarheid (feitelijk en juridisch) en kwaliteit data
- Verlies aan werkgelegenheid bij taxateurs/taxatiebureaus, ook makelaars
- Toetsing waardebepalings nog onduidelijk

Wat is de prestatie (van het eindbeeld)

Kwalitatieve prestaties:

- Burger
 - Meer inzichtelijk hoe de WOZ waarde tot stand komt en meer tevredenheid over het resultaat
 - Betrokkenheid: zelf de waarde bepalen (zelf doen of deskundigheid inschakelen) of instemmen met indexering
- Gemeente
 - Tevredenheid zal het aantal bezwaarschriften doen afnemen
 - Verkleinen van de ervaren kloof tussen de vastgestelde WOZ waarde en de waarde bij vrije verkoop van een object
 - Actuele waardebepalings
 - Groei van betrokkenheid bij de gemeente in brede zin

Investerings, kosten en baten:

- Investerings
 - aanschaf/ontwikkeling van een rekentool
 - ontwikkeling van de website
 - communicatie
 - genereren, koppelen en wellicht up-to-date brengen van diverse gemeentelijke en bovenlokale databanken
- Kosten
 - Zelfwerkzaamheid burger vereist
- Baten
 - Afname bezwaarschriften
 - Lagere inspanning voor waardebeoordeling objecten

Bij het verspreiden van deze symposiumstukken kon de trekker nog geen informatie geven over (start) investeringen, ontwikkelkosten en opbrengsten.

| | % | mln € |
|-----------------------------|----|-------|
| Financieel resultaat | -- | -- |
| Investering | | -- |
| Ontwikkelperiode (in jaren) | -- | |

Conclusie: vervolgstap zetten of niet?

Bij het verspreiden van deze symposiumstukken was niet bekend welk voorstel op 7/2 de trekker gaat doen aan de deelnemers van het bestuurderssymposium.

Wat moet er op 7-2 over worden besproken?

Bij het verspreiden van deze symposiumstukken was niet bekend welk voorstel op 7/2 de trekker gaat doen aan de deelnemers van het bestuurderssymposium. Er is georiënteerd op het mogelijk samenstellen van een startcoalitie die optreedt als opdrachtgever voor de eerste stap en de voorfinanciering organiseert. Er dient geschakeld te worden met:

- makelaars/taxateurs
- belastingdienst
- waterschap
- inwoners
- corporatie
- kadaster
- waarderingkamer

2.6. Een nationale servicepas

Streefbeeld

Door (deelnemende) gemeenten wordt één servicepas voor alle gemeentelijke werkterreinen ingevoerd, die in één systeem wordt beheerd. Het pasje past goed in het hanteren van een integraal klantbeeld en aan een klantcontactstelsel en vormt daarmee het startpunt van geïndividualiseerde overheidsdienstverlening. De burger merkt meer gebruiksgemak en toegevoegde diensten, en de overheid ziet beheerkosten dalen.

Waar staan we nu

De meeste gemeenten hanteren voor meerdere onderdelen van hun dienstverlening allerlei afzonderlijke bonnen, brieven en pasjes: gemeentepas voor financieel zwakkeren, toegangspas tot de afvalwerf, toegangspasjes voor zwembaden, voetgangersgebied, parkeerontheffingen etcetera. Enkele gemeenten (Eindhoven voorop) hebben een integrale gemeentelijke servicepas ingevoerd; diverse gemeenten zijn ook bezig met consolidatie van service- of toegangspassen en het beheer daarvan. Ook op nationaal niveau zijn er servicepassen zoals Bibliotheekpas en CJP en wordt gewerkt aan invoering van de Rijkspas.

Wat is nu de eerste stap

Opstellen van een businesscase voor een (semi-)landelijke servicepas om te toetsen of de verwachte besparingen en kwaliteitseffecten realiseerbaar zijn.

Wat gebeurt daarna

Inrichten van een consortium van x-tal pilotgemeenten (+ leveranciers). Dit consortium zet een project- en beheerorganisatie op, vaardigt deelnemers af naar stuurgroep, zorgt voor financiering, aanbesteding etc. Wanneer de servicepas functioneert, kunnen andere gemeenten aanhaken volgens de reeds vastgestelde voorwaarden.

Organisatie

De startcoalitie (zie onder) moet de businesscase vorming aansturen en bij positieve uitkomst het consortium samenstellen.

Wat is er nodig om deze situatie daadwerkelijk te realiseren?

Benodigde investeringen: € pm

Besluitvorming: toetsing op de impact op privacy.

Risico's?

Mogelijke gevolgen op gebied van privacy; gevaren van desinvestering en te geringe schaalgrootte staan of vallen met de gekozen invoeringswijze (big bang, geleidelijkheid, etc). Dit moet in de business case worden uitgewerkt.

Wat is de prestatie (van het eindbeeld)

Dienstverlenender doordat de burger alle services via dezelfde pas kan ontvangen, later uit te breiden met nieuwe diensten.

Effectiever doordat start en beëindiging van bepaalde gebruiksrechten voor een burger eenvoudiger en sneller gebeurt dan bij losse pasjes/dragers. Efficiënter doordat bij de grootste gemeenten een voordeel in de bedrijfsvoering ontstaat tussen de € 25 en € 50 miljoen.

| | % | mln € |
|---|----|-------|
| Resultaat: efficiencywinst grootste gemeenten | | 25-50 |
| Investing | | pm |
| Ontwikkelperiode (in jaren) | pm | |

Conclusie: vervolgstap zetten of niet?

De trekker adviseert de servicepas gedachte uit te werken in een gecombineerde businesscase waarin de toepassing van e-nik, gegevenskuis en servicepas worden verbonden.

Wie moet wat beslissen?

Ten aanzien van de servicepas: na de eventuele oprichting van het consortium beslissen de individuele colleges van B&W of daarvan gebruik wordt gemaakt.

Wat moet er op 7-2 over worden besproken?

Wel of niet doorgaan van servicepas-verkenning als separaat onderwerp. Wordt uitwerking gestart, al dan niet gecombineerd met andere thema's, dan samenstellen van een startcoalitie die de voorfinanciering organiseert, optreedt als opdrachtgever voor de businesscasevorming, en daarna het eventuele consortium opricht.

2.7. Parkeergemak: overal reserveren en betalen zonder muntjes en bewijsjes

Streefbeeld

Burger en bedrijf kunnen in elke gemeente parkeren en reserveren via GSM, zonder muntjes, chipknip of bonnetjes. Afrekenen kan achteraf per werkelijk geparkeerde minuut, waardoor sterk verlaagd risico op ongewild overtreden. Dit alles zonder verhoging van de exploitatiekosten. Parkeerhandhaving gebeurt geautomatiseerd (kentekenfoto, automatische controle en naheffings-aanslag) tegen een fractie van de huidige handhavingskosten. Op deze nieuwe basis worden nieuwe diensten aangeboden zoals vooraf parkeerreserveren en navigeerhulp naar vrije plaatsen.

Waar staan we nu

Belparkeren is voorwaarde. In 50 gemeenten is belparkeren ingevoerd, met per gemeente wisselende providers zoals Yellowbrick en Parkmobile. Wat in de ene gemeente werkt, werkt daardoor nog niet in de andere. De aanbestedingsinspanning per gemeente is groot en het voordeel voor de parkeerder beperkt.

Ondertussen is een nationaal register van parkeerrechten aangelegd en er is een nationaal servicehuis voor exploitatie van het register. Daaraan doen enkele gemeenten mee.

Wat is nu de eerste stap

De doorbraak naar dat streefbeeld vindt plaats via invoering van belparkeren in alle 200 betaalparkeergemeenten: via het servicehuis waaraan alle providers landelijk zijn aangesloten.

Wat gebeurt daarna

Automatiseren van de handhaving via kentekenfoto, automatische controle en -naheffing. Aanhaken private partijen voor aanvullende dienstverlening (pointcast reclame, parkeerreservingen etc.).

Organisatie

Het bestaande servicehuis voldoet voor beheer, maar mist nog een bescheiden werkbudget en organisatie voor de eerste doorbraak (landelijke invoer belparkeren) en voor doorontwikkeling.

Wat is er nodig om deze situatie daadwerkelijk te realiseren?

De startcoalitie (zie onder) moet optreden als ambassadeursgroep naar de nog-niet-deelnemende betaalparkeergemeenten en tevens als opdrachtgever voor de daarbij behorende implementatie-acties. Voor de eerste stap is een werkbudget nodig van € 1.000 per betaalgemeente (dwz in totaal € 200.000 voor communicatie naar de 200 gemeenten, contractering van gemeenten, onderhandeling en contractering providers, communicatie naar parkeerders, overleg met departement(en) over aanpassing gemeentewet cq handhavingsbeleid tbv handhaving).

Risico's?

I. Het grote efficiencyvoordeel in de handhaving blijft uit als de (vermeende) verplichting van het bonnetje onder de ruitenwisher niet kan worden weggenomen. Ingewijden spreken over de noodzaak tot aanpassing gemeentewet. Mocht dat onmogelijk blijken, dan resteert nog altijd het dienstverleningsvoordeel.

2. Leveranciers met 'eigen' parkeerrechtenregister protesteren tegen overheidsvariant als oneerlijke concurrentie (dit is door NMA onderzocht en niet reëel gebleken).

Wat is de prestatie (van de eerste stap)

Dienstverlenender op vele fronten: tijdflexibel betalen, plaatsafhankelijk, betaalwijze-gemak, minder overtredingsrisico, provideronafhankelijk . Daarna volgen tzt meer servicemogelijkheden zoals routesuggesties, reservering.

Effectiever omdat nationaal gestelde beleidsdoelen worden gehaald: parkeren per minuut, dingloos, betere basis voor handhaving.

Efficiënter omdat de ontwikkelkosten, de aanbestedingskosten en de uitvoeringskosten lager worden.

Dat betreft de eerste stap. Daarna, na automatisering van de handhaving ipv de handmatige bonnetjescontrole, nemen de efficiencyvoordelen van de handhaving toe tot 80% van de huidige kosten.

| Resultaat (eindbeeld) | % | mln € |
|---|-----|--------|
| Afname beheerkosten | ntb | ntb |
| (eenmalige) investering 1 ^e stap | | 0,2 |
| (eenmalige) investering vervolg | | Geen * |
| terugverdienperiode (in jaren) | 3 | |

* want wordt gedekt uit elektronische transacties

Conclusie: vervolgstap zetten of niet?

Ja. De eerste stap levert grote dienstverleningsverbetering op, kan nagenoeg kosteloos worden gezet en creëert basis voor ingrijpende handhavingsefficiency en voor aanvullende diensten.

Wat moet er op 7-2 over worden besproken?

Samenstellen van een startcoalitie die optreedt als opdrachtgever voor de eerste stap, die de voorfinanciering organiseert en deelnemers werft. Mogelijke samenstelling:

- RDW
- BZK
- Gemeenten die zelf (gaan) meedoen: een representatieve groep uit de 200 betaalparkeerders
- VNG
- Private partijen voor vergroting dienstverleningspalet (Qpark voor garageparkeren)

2.8. WWB en WIJ uitkeringen verstrekt door nationale uitvoeringspartner SVB

Streefbeeld

Het inkomensdeel van de uitvoering van de Wet Werk en Bijstand (WWB) en de Wet Investeren in Jongeren (WIJ) wordt gestandaardiseerd uitgevoerd door de SVB die hierin als nationale uitvoeringsorganisatie optreedt. Door schaalvoordeel en verdergaande automatisering bij de SVB, wordt (een deel van het) het proces efficiënter uitgevoerd en kunnen gemeenten focussen op en investeren in de re-integratie van de burgers.

Waar staan we nu

De SVB heeft in een eerder stadium de uitvoering van de Aanvullende Inkomensvoorziening Ouderen (AIO) van gemeenten overgenomen. Dat heeft geleid tot een snellere doorlooptijd en lagere uitvoeringskosten per klant, met behoud van klanttevredenheid. Voor de uitvoering van het inkomensdeel van de WWB en de WIJ zijn mogelijk vergelijkbare efficiency winsten te boeken, mits helderheid bestaat over de knip in het proces, deze werkwijze voor heel Nederland wordt toegepast en indien de wetgeving niet ingrijpend gaat veranderen.

Wat is er nodig om deze situatie daadwerkelijk te realiseren?

Benodigde investeringen: € pm

Besluitvorming: Goedkeuring taakuitvoering SVB door Minister; mandateringsbesluit Colleges B&W.

Wat is de prestatie (van het eindbeeld)

Dienstverlenender aan de burger: uitvoering verloopt sneller, eenduidiger en goedkoper omdat de verschillen tussen gemeenten vervagen. Ondersteuning van gemeenten door SVB geeft gemeenten ruimte om extra aandacht te geven aan de klanten die dat nodig hebben.

Efficiency gaat omhoog door schaalvoordeel, standaardisatie en automatisering. Samenwerking tussen gemeenten en de SVB zorgt voor lagere kosten dan bij de huidige uitvoering.

| | % | mln € |
|-----------------------------|----|-------|
| Resultaat | pm | pm |
| Investering | | pm |
| Ontwikkelperiode (in jaren) | pm | |

Conclusie: vervolgstap zetten of niet?

De BIA is het resultaat van onderzoek door de Sociale Dienst van Utrecht en Drechtsteden en de SVB. Volgende stap zou zijn om een businesscase uit te werken waarin onder meer investeringskosten, implementatiekosten, frictiekosten en transitiekosten worden onderbouwd. Bij een positieve businesscase zal een pilot plaatsvinden met een aantal gemeenten.

Wat moet er op 7-2 over worden besproken?

Besluit om op basis van de BIA en de conclusie opdracht te geven tot het voorgestelde vervolgonderzoek.

Zie in de bijlage de beschrijving die betrokkenen daarover hebben opgesteld.

2.9. Resultierend totaalbeeld

Als geheel geven de verkende cases een beeld waarin de dienstverlening substantieel verbetert bij doorgaans sterk dalende kosten; in het slechtste geval blijven de kosten gelijk. Wel is in alle cases een investering nodig die moet worden voorgefinancierd.

Het totaal van de hiervoor beschreven acht cases laten financieel het volgende totaalbeeld zien van investeringskosten en verdienpotentieel (indicaties, genoteerd in € miljoen).

| | Enmalige investering | Structureel rendementpotentieel |
|---------------------------------------|----------------------|---------------------------------|
| ID-bewijzen innovatie | 50 | 35 |
| Nationale informatievoorziening | . | Tussen 28 en 200 |
| Drop-out van curatief naar preventief | 50 | Tussen 340 en 1.360 |
| Wmo help elkaar helpen | 2 | Tussen 240 en 1.200 |
| WOZ nieuwe stijl | . | . |
| Nationale servicepas | . | Tussen 25 en 50 |
| Parkeergemak | 0,2 | . |
| SVB uitvoeringspartner WWB-WIJ | . | . |
| | | |
| Totaal | 102,2 +pm | Tussen 668 en 2.845 +pm |

HOOFDSTUK 3. Het vervolg: de beweging

Het geeft veel inspiratie en energie als een breed samengestelde groep leiders uit de publieke sector besluit samen te gaan voor een doorbraak. Zeker als zij daarin een zo breed scala aan casussen oppakken.

Hoe positief ook, daarmee is nog niet de doorbraak bereikt die bij aanvang is beschreven. Dat vergt een voortrollende ontwikkeling (in tegenstelling tot een eenmalige impuls) waarin een groeiende groep betrokkenen wordt aangehaakt (in aanvulling op de nu betrokken groep leiders en hun directe secondanten).

Hieronder is beschreven welke generieke punten aan de orde komen om de slag te maken van een eenmalige set (kansrijke) casussen naar een doorbraakbeweging.

3.1. Financiering van de beweging

Vrijwel elke casus, ook een financieel zeer rendabele die een sterke businesscase laat zien, leidt tot een financieringsvraag omdat de kost voor de baat uit gaat. Ook als zo slim mogelijk wordt gestuurd op het realiseren van quick wins die liquide middelen genereren voor het financieren van vervolgstappen, ontstaat een voorfinancieringsbehoefte die niet altijd vanuit de nu betrokken organisaties kan worden gedekt. Al was het maar omdat de baten niet altijd op dezelfde plaats ontstaan waar bij aanvang de kosten moeten worden gemaakt.

Startpunt is de afspraak dat alle investeringen, ook de onderzoekskosten, worden gedekt vanuit de businesscase. Er is dus geen behoefte aan consumptief budget dat verdwijnt maar aan investeringsmiddelen die worden terugverdiend en 'slechts' voorfinanciering behoeven. De vraag is derhalve waar de voorfinanciering wordt gevonden als het de ambitie is om 1 miljard te verdienen met een budget van 100 miljoen (zie afspraken oktober 2010). Het kan nodig zijn om het kabinet te vragen om voorfinanciering vanuit aardgasbaten of uit een ander nationaal fonds.

4.2. Communicatie

Reeds nu is merkbaar dat steeds meer mensen vragen stellen over de beweging en over de casussen – de inhoud, de stand van zaken, de mogelijkheid tot inhaken, etcetera. Het wordt binnenkort onontkoombaar om hierin te gaan voorzien. Dat zou kunnen door middel van bijeenkomsten per casus, ondersteund door een website met samenwerkingsomgeving voor de direct betrokkenen.

4.3. Nieuwe casusvoorstellen

Sinds oktober 2010 zijn er uit diverse richtingen nieuwe voorstellen ingediend. Deze zijn opgenomen als bijlage. Voorgesteld wordt om deze op 7 februari ter hand te nemen mits er een bestuurder is die erin gelooft en als trekker wil optreden.

Voor de goede orde: de huidige set casussen evenals de nu naar voren gebrachte nieuwe voorstellen zijn ad hoc verzameld. Er is nog geen onderzoek gedaan naar plaatsen waar de grootste inverdieneffecten of klantvoordelen zouden kunnen bereikt. Dat is geen probleem, zolang alle betrokken leiders naar iedereen duidelijk maken dat deze pragmatische vorm van casuselectie wordt toegepast.

Zodra er vragen komen over de onderbouwing van deze casussen en de vraag komt of de energie wel op de goede plaats wordt besteed, wordt een iets gedegener inventarisatie nodig. Voorgesteld wordt om er nog niet mee te beginnen zolang het nog niet echt nodig is.

HOOFDSTUK 4. Commitment van de deelnemers

Naast de aandachtspunten die hiervoor zijn benoemd, zullen zich nog vele vraagstukken aandienen die de beoogde doorbraak in dienstverlening kunnen versnellen of belemmeren. Steeds zal voortgang afhangen van de opstelling van de leidinggevende spelers.

Voorgesteld wordt om het commitment dat nodig is om de doorbraak daadwerkelijk te realiseren, te vervatten in afspraken die elke actieve deelnemer kan onderschrijven.

Hieronder de voorgestelde formulering voor commitment.

Doorbraak in dienstverlening De beweging

Wij zien kansen

Wij vinden dat de publieke dienstverlening kan en moet vernieuwen: minder redenerend vanuit sectoren en hun producten, meer gericht op de behoefte van burger en bedrijf die ruimte krijgen voor eigen oplossingen.

De financiële krapte is voor ons geen belemmering maar juist een kans, omdat de ontwikkeling kan helpen de overheid te vernieuwen en beleidsdoelen betaalbaar te houden.

Wij geven richting

Wij hanteren een toekomstbeeld waarin de overheid vraaggericht optreedt als 1 geheel, als co-maker die alle beschikbare klantinformatie goed gebruikt en ruimte biedt voor maatwerk: inspelen op individuele posities van burger en bedrijf.

Wij tonen leiderschap

Wij zullen elke kans aangrijpen om innovaties door te voeren die dat toekomstbeeld dichterbij brengen en die (beleidsmatig en financieel) renderen. Wij zullen daartoe actief leiderschap laten zien: samen werken aan gemeenschappelijk resultaat, samen investeren, geen grote woorden en lang onderzoek maar beheerste actie in de goede richting: 'think big act small'. Waar goede kansen liggen is onze stelregel: wat mag dat kan!

Wij voegen de daad bij het woord

We gaan in 2011 van start met de eerste serie concrete innovaties. Deze raken de volle breedte van het publieke domein, verbeteren de (effecten van) dienstverlening en mikken op een efficiëncypotentieel van circa € 700 miljoen.

Wij blijven dat doen

Wij gaan door met investeren in duurzame verbetering van de dienstverlening totdat we minstens een miljard aan structurele efficiencywinst hebben gerealiseerd. We komen drie keer per jaar informeel bijeen om met elkaar de voortgang en resultaten te delen, elkaar in dit opzicht scherp te houden en nieuwe verbeterkansen te beoordelen. Nieuwe deelnemers aan dit overleg zijn van harte welkom als zij actief meedoen en onze uitgangspunten toepassen.

(getekend, de deelnemers)

BIJLAGEN

1. Genodigden
2. Impact analyses per casus
3. Achtergrondinformatie nieuwe casusvoorstellen

Genodigden Bestuurderssymposium “Doorbraak in Dienstverlening” 7-2-2011

1. Ministerie van BZK

- DG BK (Gert –Jan Buitendijk)
- DG OBR (Jaap Uijlenbroek)
- Directeur DRI (Arno Thijssen)
- Directeur Krachtig Bestuur (Bertine Steenbergen)
- Directeur ICTU (Elly Bogerman)
- Directeur Logius (Steven Luitjens)
- Onafhankelijk voorzitter Programmaraad Stelsel van Basisregistraties (Peter Welling)

2. Ministerie van EZ

- Lid BRG (Michel Verhagen)

3. Uitvoeringsorganisaties

- Alg. directeur regio’s **Belastingdienst** (Hans Blokpoel)
- Algemeen directeur **RDW** (Johan Hakkenberg)
- RvB **SVB** (Nicoly Vermeulen)
- RvB **Kadaster** (Arco Groothedde)
- RvB **CVZ** (Marian Grobbink)
- RvB **UWV** (David Jongen)
- Directeur Klant en Service **UWV** (Peter Haarms)

4. VNG/ KING/VGS

- Directeur KING (Tof Thissen)
- VNG (Nancy Bakker)
- VGS (Jan Fraanje)

5. Gemeenten

- Burgemeester **Almere** (Annemarie Jorritsma)
- Portefuillehouder **Almere** (Arno Visser)
- Burgemeester **Dordrecht** (Arno Brok)
- Adjunct directeur dienst Samenleven **Apeldoorn** (Saskia Visser)
- Gemeentesecretaris **Utrecht** (Maarten Schurink)
- Directeur **Dordrecht** (Karel van Hengel)
- Henk Wesseling
- Gemeentesecretaris **Den Haag** (Annet Bertram)
- Portefuillehouder **Zoetermeer** (Patrick van Domburg)
- Alg.-directeur Publiekszaken **Rotterdam** (Yvonne van Stiphout)
- Gemeentesecretaris **Alphen aan den Rijn** (Jan Eshuis)
- Gemeentesecretaris **Haarlemmermeer** (Piet Buijtels)
- Gemeentesecretaris **Schijndel** (Willem van Rosmalen)
- Portefuillehouder **Eindhoven** (Staf Depla)
- Burgemeester **Bernisse** (Pauline Bouvy)
- Gemeentesecretaris **Haarlem** (Saskia Borgers)
- Gemeentesecretaris **Leeuwarden** (Carel H.J. Brugman)

- Gemeentesecretaris **Enschede** (Marcel Meijs)
- Portefeuillehouder **Westvoorne** (Wim van Montfoort)

6. Zorg en Welzijn

- Directeur Dienst W&I **Amsterdam** (Eric ten Hulsen)
- Directeur **Sociale Dienst Noordwest Fryslân** (Fred Jansen)
- Vz. RvB **Parlan** (Jeugdzorgaanbieder N-H) (Els Rienstra)
- Lid RvB **Parlan** (Jeugdzorgaanbieder N-H) (Piet Kerkvliet)
- Vz RvB **BJZ/AA** (Erik Gerritsen)
- Vz RvB **Spirit** (Jeugdhulpverlening Amsterdam) (mw M. Verhoef)

7. Onderwijs

- Lid CvB **VU Amsterdam** (Kees Rutten)
- Voorzitter CvB **VU Amsterdam** (Rene Smit)