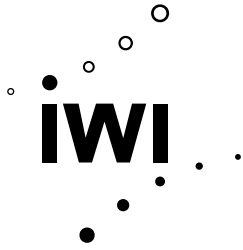


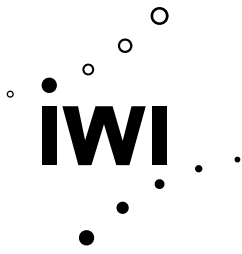
E-dienstverlening werk en inkomen door gemeenten

Een verkenning van kansen en belemmeringen voor adequate
ICT-ondersteuning

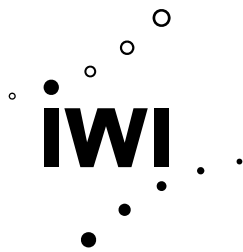


E-dienstverlening werk en inkomen door gemeenten

Een verkenning van kansen en belemmeringen voor adequate ICT-ondersteuning

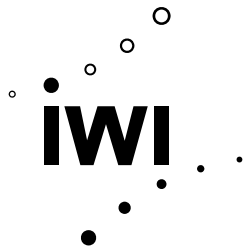


V08/07, december 2008

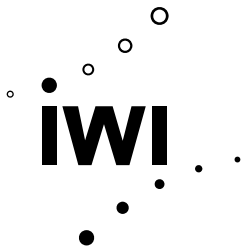


Inhoud

1	Inleiding	9
2	Landelijke ontwikkelingen en kaders	11
2.1	<i>De wereld van de sociale zekerheid</i>	11
2.1.1	<i>Wet- en regelgeving, beleid</i>	11
2.1.1.1	SUWI: kader voor samenwerking	11
2.1.1.2	WWB: van inkomensvoorziening naar re-integratie en activering	11
2.1.1.3	Iedereen doet mee: alles inzetten op vergroting van de arbeidsparticipatie	12
2.1.2	<i>Uitvoering</i>	12
2.1.2.1	Van ketensamenwerking naar geïntegreerde dienstverlening	12
2.1.2.2	Schaalvergroting	14
2.1.2.3	Specialisatie uitvoerders: inkomen - re-integratie	14
2.1.2.4	Proactieve en integrale dienstverlening	14
2.1.2.5	Jongerenloketten	15
2.1.2.6	Zorgloketten	15
2.1.3	<i>ICT-ondersteuning</i>	15
2.1.3.1	Ontwikkelingen	15
2.1.3.2	Stand van zaken actueel: wat is er	19
2.2	<i>De wereld van de e-overheid</i>	21
2.2.1	<i>Bestuurlijk/beleidsmatig</i>	21
2.2.2	<i>Dienstverlening</i>	22
2.2.3	<i>Informatietechnologie</i>	23
2.2.4	<i>Waar kan de gemeente aankloppen?</i>	25
3	Kansen en belemmeringen op lokaal niveau	27
3.1	<i>Inleiding</i>	27
3.2	<i>Kansen en belemmeringen: zes categorieën van mogelijkheden tot verbetering</i>	27
3.2.1	<i>Visie op dienstverlening</i>	28
3.2.1.1	Ondersteuning bij multichanneling, keuzevrijheid van contactkanaal voor de burger	28
3.2.1.2	Het 'ene' loket voor burgers	30
3.2.1.3	De gemeente komt naar de burger toe	30
3.2.1.4	Het digitale loket	31



3.2.2	<i>Veranderstrategie dienstverlening</i>	32
3.2.2.1	Integrale aanpak	33
3.2.2.2	Lange termijn aanpak	33
3.2.3	<i>Strategie: Ondersteuning door CP-ICT en gemeentelijke samenwerkingsverbanden op ICT gebied</i>	34
3.2.3.1	CP-ICT	35
3.2.3.2	ANDEZ	35
3.2.3.3	DIMPACT	35
3.2.3.4	Wigo4it	35
3.2.3.5	Overige samenwerkingsmogelijkheden voor (kleinere) gemeenten	36
3.2.4	<i>Uitvoering, vernieuwing van interne procedures en herinrichting van processen</i>	36
3.2.4.1	Klantcontact	37
3.2.4.2	Trajectbegeleiding naar participatie en/of werk	39
3.2.4.3	Uitkeringsproces	40
3.2.4.4	Overige activiteiten minimabeleid en schuldhelpverlening	43
3.2.5	<i>Informatiehuishouding</i>	46
3.2.5.1	Integraal klantbeeld	46
3.2.5.2	Gegevensuitwisseling	47
3.2.6	<i>ICT-infrastructuur en aanpak automatisering</i>	48
3.2.6.1	Uitbesteding en invloed op functionaliteiten via gebruikersgroepen	48
3.2.6.2	Werken onder architectuur	48
3.2.6.3	Technische variatie	49
3.2.6.4	Bepaalde functionaliteit van e-formulieren voor diverse ketens	49
4	Nabeschuiving	51
	Lijst van afkortingen	52
	Bijlage 1: Burgerservicecode	55
	Bijlage 2: Geraadpleegde literatuur	57



Samenvatting

Hoe bereik je de burger in het kader van armoedebeleid; hoe zorg je ervoor dat hij niet van het kastje naar de muur wordt gestuurd, hoe zorg je voor een efficiënte uitvoering van de Wet werk en bijstand (WWB)? Zomaar wat vragen waarvoor een gemeentebestuur zich ziet gesteld en waar, dankzij de ontwikkeling van de laatste jaren, ICT een bijdrage aan het vinden van antwoorden zou kunnen geven. ICT is immers een hulpmiddel en dient een efficiënte en klantgerichte uitvoering te bevorderen en effectief bij te dragen aan de doelen van het gemeentelijke beleid. Met betrekking tot de WWB en de Wet SUWI zijn deze doelen participatiebevordering en inkomenswaarborg.

De sociale dienst, CWI, UWV en re-integratiebedrijven dienen met elkaar samen te werken voor de realisatie van deze doelen binnen de sector werk en inkomen. Uitwisseling van gegevens is een noodzakelijke voorwaarde. Ook is het inzicht gegroeid dat voor het realiseren van de participatieopdracht de sociale dienst binnen een gemeente dient samen te werken met partijen uit de sectoren (maatschappelijke) zorg, onderwijs, inburgering en justitie. Vice versa hebben deze sectoren ook de sociale dienst nodig voor de realisatie van hun doelen. ICT kan deze samenwerking ondersteunen.

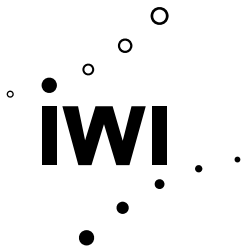
De Inspectie Werk en Inkomen (IWI) heeft verkend welke kansen en belemmeringen er liggen voor adequate ICT-ondersteuning van sociale diensten in het kader van de uitvoering van de WWB en de Wet SUWI.

Samenvatting landelijke ontwikkelingen

Met de komst van de WWB heeft de bijstand zich ontwikkeld van inkomensvoorziening naar een voorziening gericht op re-integratie en activering. Het laatste decennium is er sprake van participatiebevordering, ketensamenwerking, geïntegreerde dienstverlening, proactieve en integrale dienstverlening, jongeren- en zorgketten, specialisatie en schaalvergroting in de uitvoering.

In de Wet SUWI is voor de sector werk en inkomen voorzien in een infrastructuur voor de informatiehuishouding en een organisatie, die zorg draagt voor ontwikkeling en beheer. Met Suwinet krijgt de Gemeentelijke Sociale Dienst (GSD) een instrument om in te kijken op gegevens die bekend zijn bij de ketenpartners (CWI, UWV, SVB). Andere landelijke ontwikkelingen zijn de koppeling met de gemeentelijke basis administratie (GBA), samenloopsignalen, elektronische ketenberichten, e-aanvraag WWB en andere e-formulieren.

Binnen de sector werk en inkomen vindt een ontwikkeling plaats van ketensamenwerking naar geïntegreerde dienstverlening. Parallel hieraan loopt op ICT-gebied de verdere uitbouw van Suwinet-Inkijk tot een digitaal klantdossier (DKD).



Het Rijk en de VNG hebben bestuursakkoorden gesloten, een uitvoeringsagenda Dienstverlening en Regeldruk Gemeenten opgesteld, een ondersteuningorganisatie ICTU/EGEM opgericht om de e-overheid te stimuleren met als ambitie dat gemeenten de poort voor de e-overheid zijn in 2015. Belangrijk voor de gemeentelijke dienstverlening is de burgerservicecode (10 kwaliteitscriteria voor de communicatie tussen burger en overheid). De eerste hiervan is de keuzevrijheid voor de burger (multichanneling). Het gebruik van authentieke registraties, en standaarden voor uitwisseling van gegevens maakt het gebruik van digitale dossiers mogelijk. Het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeente (KING) gaat de aflopende ondersteuningsprogramma's van ICTU en EGEM voortzetten. De hoofdtaken van KING zijn het ontwikkelen, beheren en implementeren van standaarden, het monitoren en benchmarken van gemeentelijke prestaties.

Vanuit informatietechnisch perspectief doen zich kansen voor dankzij gegevensstandaarden en referentiearchitecturen. Voor ICT-leveranciers is voorspelbaarheid wanneer standaarden van kracht worden van groot belang. Het werken met een releasekalender zou dit mogelijk maken.

Samenvatting kansen en belemmeringen op lokaal niveau

Het is aan het gemeentebestuur om de verbinding te leggen tussen zijn visie op dienstverlening en zijn ICT-beleid en om deze verbinding door te vertalen naar onder andere de sector werk en inkomen.

Een gemeente heeft de volgende aangrijpingsmogelijkheden:

1. *Visie: vernieuwing van het dienstverleningsconcept*
De belangrijkste dienstverleningsconcepten zijn: keuzevrijheid in contactkanalen voor de burger, het 'ene' loket voor de burger, de gemeente komt naar de burger toe en het digitale loket. Klantgerichtheid en brede integrale dienstverlening zijn sleutelwoorden in veel dienstverleningsconcepten. Kennissystemen en het digitale klantdossier kunnen elke vorm van contact ondersteunen.
2. *Veranderstrategie dienstverlening*
Voor de implementatie van een nieuw dienstverleningsconcept is een lange termijn aanpak en een integrale aanpak wenselijk.
3. *Samenwerkingsverbanden ICT*
Voor het slagen van een ICT-strategie is het bundelen van ICT-kennis en kunde belangrijk.
4. *Uitvoeringsproces: vernieuwing van interne procedures en vereenvoudiging van processen*
Kansen en belemmeringen doen zich voornamelijk voor bij vier deelprocessen te weten klantcontact, trajectbegeleiding naar participatie en/of werk, het uitkeringsproces WWB en activiteiten in kader van minimabeleid en schuldhulpverlening.
Bij het deelproces klantcontact zijn er kansen door de inzet van moderne hulpmiddelen, het digitale klantdossier (DKD), toegang tot elkaars systemen en het in samenhang stroomlijnen van telefonie, baliecontact en internettoepassingen.
Vanuit DKD is er geen mogelijkheid tot communiceren met re-integratiebedrijven en ook de communicatie tussen de gemeente en re-integratiebedrijven gebeurt veelal op een onveilige

en administratief belastende wijze. De gemeente Eindhoven wisselt via een portal informatie uit met gecontracteerde re-integratiebedrijven. Vanaf 1 januari 2008 heeft de klant toegang tot zijn digitaal klantdossier. Hij kan elektronisch WWB aanvragen. Bij de ontwikkeling hiervan is het aantal bewijsstukken drastisch verminderd. In de eerste helft van 2008 zijn er bijna 11.000 WWB-aanvragen elektronisch ingediend. Ook zijn er mogelijkheden tot het elektronisch aanvragen van bijzondere bijstand, langdurigheidstoelage en toestemming voor vakantieverblijf in buitenland.

Hergebruik van gegevens maakt het mogelijk rechtmatigheidsformulieren af te schaffen en proactief diensten aan te bieden in het kader van armoedebestrijding zoals kwijtschelding van gemeentelijke belastingen en ambtshalve toekennen van langdurigheidstoelage.

Belemmeringen voor verbeteringen in het uitkeringproces WWB en bij activiteiten in het kader van minimabeleid zijn het ontbreken van een integraal WWB systeem, het achterblijven van de invoering van e-formulieren en e-diensten, het niet afgestemd zijn van formulieren en processen op de technische mogelijkheden en het gebrek aan vertrouwen van de ketenpartners in elkaars gegevens. Soms moet voor specifieke projecten (bijvoorbeeld ESF) een aparte informatievoorziening worden opgezet. Koppelingen tussen de sociale dienst met aanpalende sectoren zoals schuldhulpverlening, onderwijs en zorg zijn niet altijd mogelijk.

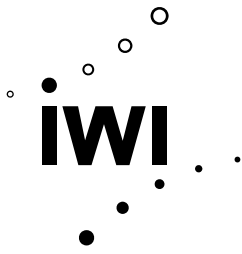
5. *Informatiehuishouding*

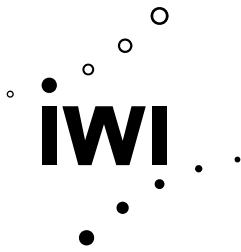
Door de inzet van ICT (van papieren dossiers naar digitale omgeving) is er snel informatie beschikbaar voor de besluitvorming. De ontwikkeling naar een integraal klantbeeld helpt daarbij. Een andere ontwikkeling is de koppeling van databronnen en gegevensuitwisseling voor bijvoorbeeld de automatische toekenning van rechten. De eilandautomatisering (ICT-infrastructuur) en de daarin vastgelegde gegevens zijn de geconstateerde belemmeringen.

6. *Aanpak automatisering en infrastructuur*

De keuze om ICT voor de organisatie in te zetten vergt van gemeenten tijd, geld en actuele kennis van ICT. Deze is niet bij elke gemeente in gelijke mate aanwezig. Uitbesteding en participeren in gebruikersgroepen zijn strategieën als een gemeente over een beperkt aantal ICT-deskundigen beschikt. Andere belangrijke knelpunten bij ICT-ondersteuning ten behoeve van effectieve samenwerking in de keten zijn de diversiteit in ICT-ondersteuning van de ketenpartners maar ook de technische variatie in ICT systemen binnen een gemeente. Het werken onder architectuur biedt uitkomst. Gemeenten vragen om een applicatie- en procesarchitectuur waarop ze hun frontoffice-, midoffice- en backofficesystemen, de samenhang hiertussen en de processen kunnen enten. EGEM heeft hiertoe een applicatie- en procesarchitectuur ontworpen. De applicatie- en procesarchitectuur bevat standaard processtappen en standaard functies van informatiesystemen. Het procesmodel dient als referentiemodel voor het ontvangen en afhandelen van vragen en aanvragen. Het architectuurmodel beschrijft de functies van applicaties, die de processen uit het procesmodel ondersteunen. Een laatste knelpunt is de beperkte functionaliteit e-formulieren voor diverse ketens.

Het realiseren van een klantgerichte elektronische e-dienstverlening vergt inzet van het Rijk, van het gemeentebestuur, van de professionals maar ook van de burger.





1 Inleiding

De overheid kan haar dienstverlening verbeteren met behulp van ICT. Het Rijk en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) hebben bestuursakkoorden gesloten gericht op de ambitie van de VNG commissie Gemeentelijke Dienstverlening (Commissie Jorritsma) dat gemeenten in 2015 de poort tot de e-overheid moeten zijn.

Het huidige kabinet heeft zowel betere dienstverlening door de overheid als sociale samenhang hoog in het vaandel. Sociale samenhang vereist dat iedereen naar vermogen meedoet in economisch en maatschappelijk opzicht. Mensen die nog niet voldoende kunnen participeren, worden daarbij geholpen. Voor degenen die er niet inslagen betaald werk te vinden, is er inkomensbescherming. Gemeenten spelen hierbij een belangrijke rol. De Wet Structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen (Wet SUWI) en de Wet werk en bijstand (WWB) zijn wettelijke kaders voor de opdracht aan gemeenten (sociale diensten) tot het bevorderen van (arbeids)participatie en inkomensbescherming.

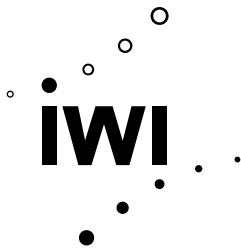
De vorming van één loket voor werk en inkomen (samenwerking tussen sociale diensten, CWI)/Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), uitzendbedrijven en re-integratiebureaus) maar ook het onderling afstemmen van lokaal en regionaal beleid op het gebied van arbeidsparticipatie, onderwijs, gezin, mantelzorg, levensloop en jeugd zullen naar verwachting bijdragen aan een meer klantgerichte en doeltreffende uitvoering. ICT-toepassingen zouden dit kunnen ondersteunen en versnellen.

De Inspectie Werk en Inkomen (IWI) heeft verkend welke kansen en belemmeringen er liggen voor adequate ICT-ondersteuning van sociale diensten in het kader van de uitvoering van de WWB en de Wet SUWI. IWI onderscheidt daarbij ICT-ondersteuning ten behoeve van:

- communicatie tussen de burger en de sociale dienst, CWI en /of UWV;
- communicatie tussen de instanties in de keten werk en inkomen;
- communicatie tussen de sociale dienst uit de keten van werk en inkomen met instanties uit andere ketens.

Bij de concrete kansen en belemmeringen is het van belang te beseffen welke communicatie ondersteund wordt.

Elke gemeente geeft haar eigen kleur aan de uitvoering van de WWB en ICT-ondersteuning. Deze verkenning beoogt niet een volledige stand van zaken weer te geven met betrekking tot de e-dienstverlening door gemeenten op het terrein van werk en inkomen. De verzamelde informatie is voor een groot deel afkomstig van vier kenniscentra en vier werkbezoeken aan gemeenten. IWI biedt met deze studie inzicht door de belangrijkste keuzemogelijkheden en instrumenten in kaart te brengen. IWI hoopt dat gemeenten met de in dit rapport beschreven kansen en belemmeringen hun ICT-ondersteuning kunnen verbeteren. Daarmee zouden zij hun dienstverlening aan WWB-klanten op een hoger peil kunnen brengen.



Gemeenten hebben te maken met vele ontwikkelingen rond hun ICT-huishouding (basisregistraties, referentiearchitecturen, open standaarden, klantdossier, eenmalige gegevensuitvraag) en elke sector kent zijn eigen dynamiek hierin. Het is lastig om overzicht te houden. ICT-deskundigen missen vaak kennis van het specifieke beleidsterrein en materiedeskundigen missen vaak ICT-kennis.

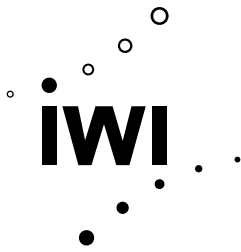
In deze studie wil IWI voor de sector werk en inkomen beide werelden samenbrengen. Daarom worden in hoofdstuk twee landelijke ontwikkelingen rond de WWB, de Wet SUWI en e-overheid kort weergegeven. Deze informatie is ook relevant voor andere sectoren die soortgelijke ontwikkelingen (gaan) meemaken.

Hoofdstuk drie beschrijft de kansen en belemmeringen voor ICT-ondersteuning voor de uitvoering van de WWB en het functioneren van de keten, die de inspectie tijdens deze studie op lokaal niveau is tegengekomen. Zij variëren van conceptuele noties (diverse dienstverleningsconcepten) tot concrete toepassingen (plaats een link naar werk.nl op de gemeentelijke website). Deze kansen en belemmeringen worden in deze studie geordend volgens een aantal logische stappen, die nodig zijn om planmatig met verbetering van e-dienstverlening bezig te zijn. Dit zijn de visie op dienstverlening, de veranderstrategie, samenwerking op ICT-gebied, de vernieuwing van procedures en de vereenvoudiging van processen, het verbeteren van de informatiehuishouding en de inrichting van de ICT-infrastructuur.

Tot slot wordt in de nabeschuiving ingegaan op de rollen van diegenen, die bij de verbetering van e-dienstverlening betrokken zijn, namelijk het Rijk, het gemeentebestuur, de professional en de burger.

In deze verkenning zijn de volgende bronnen gebruikt:

- beleidsdocumenten en wetenschappelijke literatuur;
- interviews bij de kenniscentra BKWI, CP-ICT, EGEM en Stimulansz;
- werkbezoeken bij de gemeenten Den Haag, Tilburg, en Twenterand, een interview bij de gemeente Apeldoorn;
- congressen en workshops;
- een quick scan op de websites van Den Haag, Tilburg, Twenterand en 27 andere aselect gekozen gemeenten.



2 Landelijke ontwikkelingen en kaders

Verbetering van e-dienstverlening kan niet los worden gezien van de omgeving waarin de gemeente functioneert. Landelijke ontwikkelingen zijn immers van invloed op de informatiehuishouding van gemeenten in het algemeen en sociale diensten in het bijzonder. Binnen de wereld van de sociale zekerheid onderscheiden we:

- ontwikkelingen in beleid en wet- en regelgeving;
- ontwikkelingen in de uitvoering;
- ontwikkelingen met betrekking tot de ICT-ondersteuning van de WWB en de keten van werk en inkomen.

Voor wat betreft de wereld van ICT is de belangrijkste door de centrale overheid geïnitieerde ontwikkeling het programma e-overheid.

2.1 De wereld van de sociale zekerheid

2.1.1 Wet- en regelgeving, beleid

De belangrijkste wettelijke kaders voor de dienstverlening van de sociale diensten zijn de Wet SUWI (2002) en de WWB (2004). Het belangrijkste landelijke beleidskader is het programma Iedereen doet mee.

2.1.1.1 SUWI: kader voor samenwerking

De Wet SUWI, die vanaf 2002 van kracht is, beoogt te komen tot een activerend stelsel van sociale zekerheid. De wet moet bevorderen dat uitkeringsgerechtigden zo snel mogelijk opnieuw zelfstandig kunnen voorzien in hun bestaan. Voor mensen, die niet zelf in staat zijn om door werk in hun eigen onderhoud te voorzien waarborgt de wet een, in principe tijdelijk, inkomen. Binnen het stelsel werk en inkomen leveren de gemeentelijke sociale diensten in samenwerking met CWI, UWV en SVB een bijdrage in de hoofddoelstellingen van de Wet SUWI: werk boven uitkering, betere klantgerichtheid en betere doelmatigheid. Doelstelling van deze ketensamenwerking is dat de cliënt één aanspreekpunt heeft en dat er zo snel als mogelijk wordt gekeken naar de mogelijkheden voor plaatsing op de arbeidsmarkt. Het CWI heeft in dit stelsel de rol van poortwachter en is uitvoerder van de werkintake, de uitkeringsintake en de bemiddelingstaak. UWV en gemeenten verzorgen na de overdracht van de uitkeringsintake de rechtmatige uitkeringsverstrekking en dragen zorg voor de cliënten die niet onmiddellijk bemiddeld kunnen worden. Suwinet voorziet in de belangrijke voorwaarde van een kwalitatief hoogwaardige en een door de ketenpartners gedeelde informatievoorziening.

2.1.1.2 WWB: van inkomensvoorziening naar re-integratie en activering

In de Wet werk en bijstand (WWB) van 2004 is de doelstelling werk boven uitkering (voorkomen van instroom, inzetten op re-integratie en participatie) verankerd in een stelsel waarin gemeenten beleids- en financiële verantwoordelijkheid hebben voor de uitvoering van de wet. Het karakter van de bijstand is verschoven van een inkomensvoorziening naar een voorziening, die

ervoor moest zorgen dat burgers weer een plek kregen op de arbeidsmarkt of anderszins maatschappelijk actief worden. Er ontstaan allerlei varianten van een workfirst-aanpak. De financiering van de uitvoering is gesplitst in een Inkomensdeel, onder andere gebaseerd op de systematiek dat gemeenten die hun uitkeringsbeleid effectief dan wel ineffectief uitvoeren, beloond worden dan wel gestimuleerd worden dit beter te doen, en een vast Werkdeel, te besteden aan re-integratieactiviteiten. Cliënten hebben - zonder categorale uitzonderingen - arbeidsverplichtingen; daartegenover hebben zij het recht op ondersteuning bij het vinden van werk. Dat geldt ook voor cliënten Algemene nabestaandenwet (Anw) en niet-uitkerings-gerechtigden (nuggers). Ten slotte is met de WWB ook de informatieverplichting aan het rijk verminderd ('de rapportage'); verantwoording over de uitvoering gebeurt in eerste instantie aan de gemeenteraad (dualisering), terwijl de minister alleen op stelselniveau toetst of de doelstellingen worden gehaald.

2.1.1.3 Iedereen doet mee: alles inzetten op vergroting van de arbeidsparticipatie

Het huidige kabinet kent hoge urgentie toe aan het vergroten van de arbeidsparticipatie. De doelstellingen uit het Coalitieakkoord en het Actieprogramma 'Iedereen doet mee' zijn voor gemeenten in mei 2007 geconcretiseerd in het Deelakkoord Participatie SZW-VNG (Bestuurlijk Akkoord). Concreet betekent dit dat voor het eind van deze kabinetsperiode (2011) de bijstandspopulatie met 75.000 personen verminderd moet zijn (ten opzicht van eind 2006) en dat daarnaast 25.000 (31 oktober 2008 verhoogd tot 35.000) niet-uitkeringsgerechtigden naar werk of maatschappelijke participatie geleid moeten zijn. In de Participatietop is met de sociale partners afgesproken dat 200.000 mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt aan de slag geholpen moeten worden.

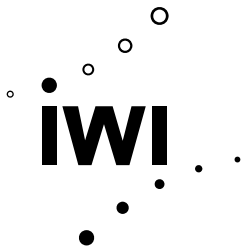
2.1.2 Uitvoering

Bovenstaande wettelijke en beleidsmatige landelijke kaders hebben geleid tot een ontwikkeling in de uitvoering van ketensamenwerking naar geïntegreerde dienstverlening binnen de sector werk en inkomen en naar schaalvergroting van sociale diensten. Daarnaast hebben deze kaders het vraagstuk van specialisatie van de uitvoerders op de agenda gezet.

2.1.2.1 Van ketensamenwerking naar geïntegreerde dienstverlening

De uitvoering van de bijstand vindt vanaf 2002 plaats binnen de structuur van de Wet SUWI. De gemeente werkt voor de re-integratietaak samen met ketenpartners CWI en UWV. De drie ketenpartners werken in toenemende mate op een centrale locatie (bedrijfsverzamelgebouw), waar de cliënt zijn WWB-aanvraag doet bij het CWI. Het CWI probeert de cliënt eerst te bemiddelen naar de arbeidsmarkt ('werk boven uitkering'). De aanvraag wordt door het CWI ingenomen en naar de GSD doorgestuurd voor afhandeling.

De uitvoering van de WWB start dus op een later moment: na de intake door het CWI. De overdracht van het CWI naar de GSD heeft tot problemen geleid: GSD'en herhaalden vaak de uitkeringsintake om zeker te zijn van de kwaliteit van de verzamelde informatie en om risico's op onrechtmatige uitkeringen uit te sluiten. Deze dubbelingen hebben er toe geleid dat in bepaalde regio's de uitkeringsintake door het CWI in minimale vorm wordt gedaan en vervolgens wordt



overgenomen door de GSD. In andere regio's bestaat de praktijk van de dubbele invoer nog steeds. In weer andere regio's is de boodschap van de Wet SUWI (cliënt centraal, één aanspreekpunt voor de cliënt) serieus genomen en hebben de ketenpartners op verschillende wijzen vorm gegeven aan deze principes. Bijvoorbeeld in de vorm van gemengde intaketeams, warme overdracht, multidisciplinaire casusbesprekingen en dergelijke. In dat geval werken re-integratieconsulenten intensief samen met hun ketenpartners vanuit het BVG en staat de backoffice doorgaans op - in ieder geval fysieke - afstand.

In 2006 heeft het kabinet in verschillende deelstudies de Wet SUWI laten evalueren. Uitkomst daarvan is dat op alle hoofddoelstellingen (werk boven uitkering, klantgerichtheid en doelmatigheid) ten opzichte van de situatie vóór invoering van SUWI verbetering is gerealiseerd. Het kabinet constateert in zijn reactie in oktober 2007 dat nog wel verbetering nodig en mogelijk is. Het zwaartepunt van de noodzakelijke verbeteringen ligt in de samenwerking binnen de 'keten van werk en inkomen'. Deze doelstelling sluit aan bij het Coalitieakkoord, waarin de koers met betrekking tot de inrichting van de samenwerking in de keten van werk en inkomen en de beoogde wijze van dienstverlening wordt geformuleerd: CWI, UWV en gemeenten dienen hun werkzaamheden op elkaar af te stemmen en de kwaliteit en effectiviteit van de dienstverlening en re-integratie te verbeteren, waarbij op lokaal niveau geïntegreerde dienstverlening tot stand wordt gebracht.

Ook de ketenpartners onderkennen de noodzaak tot het intensiveren van de ketensamenwerking. Zij hebben het voornemen uitgesproken de zogenaamde toonkamerprincipes in te voeren.¹ De toonkamerprincipes zijn de facto de SUWI-principes, die samengevat kunnen worden in het beginsel van geïntegreerde dienstverlening. Concreet komt het neer op dienstverlening vanuit één frontoffice waarin medewerkers van het WERKbedrijf (de fusie van het re-integratieonderdeel van de UWV met het CWI) en gemeenten werkzoekenden helpen ongeacht de regeling of categorie waartoe deze behoren. Deze medewerkers worden op basis van een door de partijen gezamenlijk bepaald profiel geschoold tot werkcoach. De fysieke locaties waarin de geïntegreerde dienstverlening wordt geboden, krijgen de naam Locatie Werk en Inkomen of Werkplein.² De uitvoering van de re-integratietaak in de WWB gaat daarmee (op uitvoeringsniveau) op in de re-integratie van werkzoekenden.

De geïntegreerde dienstverlening is vastgelegd in de voorgenomen wijziging van de Wet SUWI (januari 2009). Op dat moment is door fusie van het CWI met het UWV het zogenaamde WERKbedrijf de samenwerkingspartner van de gemeente.

1 Algemeen Keten Overleg (AKO): Werk aan de winkel, 2008; SUWI Ketenprogramma 2008; Klantgerichte ketendienstverlening aan werkzoekenden, januari 2008; Programmaplan invoering Toonkamers 2007.

2 Voorheen Bedrijfsverzamelgebouw (BVG).

2.1.2.2 Schaalvergroting

Het laatste decennium heeft de intergemeentelijke samenwerking van sociale diensten een impuls gekregen. Kleinere gemeenten zien hierin kansen om de continuïteit in bedrijfsvoering te garanderen, kwaliteitsverbeteringen te boeken op specialistische taken (onder andere bedrijfsvoering en ICT) en financiële schaalvoordelen te behalen. Op dit moment werken ongeveer honderd gemeenten in WGR-constructies³, daarnaast zijn er gemeenten die samenwerking of uitbesteding op een andere manier hebben geregeld. Ook aanverwante taken, zoals het Bijstandsbesluit zelfstandigen (Bbz), sociale recherche, zorg voor dak- en thuislozen, worden in groter verband uitgevoerd. De Wet Werk en inkomen kunstenaars (WWIK) wordt uitgevoerd door 20 daartoe aangewezen centrumgemeenten. Op grond van artikel 11 van het Besluit WWB 2007 zijn 43 gemeenten aangewezen voor de verlening van bijstand aan adreslozen.

2.1.2.3 Specialisatie uitvoerders: inkomen - re-integratie

De steeds sterkere nadruk op re-integratie heeft de uitvoeringspraktijk voor de vraag gesteld of medewerkers zouden moeten specialiseren tot re-integratieconsulent dan wel tot inkomensconsulent of dat de uitvoering het meest gebaat is met gecombineerde functies. GSD'en hebben hiermee geworsteld, soms zijn specialisaties weer teruggedraaid en gesplitste afdelingen weer samengevoegd. In andere gevallen is nog verder gespecialiseerd naar re-integratie en activering en zorg.

Deels als gevolg van landelijke ontwikkelingen, deels als gevolg van lokale initiatieven is een trend waarneembaar waarin op gemeentelijk niveau de grenzen tussen sectoren vervagen. Dit uit zich in een streven naar proactieve en integrale dienstverlening, jongeren- en zorg loketten.

2.1.2.4 Proactieve en integrale dienstverlening

Het tegengaan van onbenutte rechten, preventie van armoede en schuldhulpverlening zijn speerpunten van het huidige kabinet. Hiervoor zijn extra middelen vrijgemaakt. Gemeenten zetten onder andere formulierenbrigades en andere maatschappelijke organisaties in om burgers op te sporen met onbenutte rechten. Daarnaast zijn er enkele losse rekenprogramma's ontwikkeld om landelijke en lokale rechten te berekenen. Deze rekenprogramma's zijn via de gemeentesite te benaderen. Gemeenten hebben vanaf oktober 2008 de mogelijkheid om gemeentelijke heffingen op basis van hun bekende gegevens geautomatiseerd kwijt te schelden. De betreffende gemeentelijke afdelingen hebben hiervoor de bestanden van uitkeringsgerechtigden nodig. Zij worden voor inkomens- en vermogenstoetsen gefaciliteerd door het Inlichtingenbureau (IB).

Vanuit de doelstellingen participatie en het tegengaan van onbenutte rechten leggen sociale diensten (behalve met hun natuurlijke ketenpartners CWI en UWV) steeds vaker beleidsmatige en informatie-relaties op andere terreinen, zoals inburgering, schuldhulpverlening, de WMO respectievelijk zorgloketten en welzijn. In sommige gemeenten opereren medewerkers van sociale zaken steeds vaker op 'straatniveau', bijvoorbeeld als actor in buurt- en wijkprojecten.⁴

³ WGR = Wet gemeenschappelijke regelingen.

⁴ Zo hebben medewerkers van Sociale Zaken Rotterdam de opdracht om huisbezoeken af te leggen, niet alleen voor controle en aanvullende inkomensvoorzieningen, maar ook om de gezinssituatie in kaart te brengen en dienaangaande maatregelen te treffen

2.1.2.5 Jongerenloketten

Om de doelstelling te halen dat alle jongeren tot en met 23 een startkwalificatie hebben, en om het grote aantal vroegtijdig schoolverlaters terug te dringen, zijn op meerdere locaties aparte jongerenloketten tot stand gekomen. Hierin werken CWI, gemeenten, Regionale Meld- en Coördinatiefuncties (RMC), Regionale Opleidingscentra (ROC), Kenniscentra Beroepsonderwijs en het bedrijfsleven samen.⁵ Jongeren die zich melden worden, indien niet in het bezit van een startkwalificatie, teruggeleid naar een opleiding of naar een combinatie van leren en werken. Om jongeren op te sporen die noch bij het onderwijs geregistreerd zijn, noch bij het CWI en noch bij de RMC worden door sommige loketten/gemeenten bestandsuitwisselingen uitgevoerd.

2.1.2.6 Zorgloketten

Om uitvoering te geven van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (2007) hebben verschillende gemeenten fysieke Zorgloketten ingericht als frontoffice naar zorgvoorzieningen. Soms kunnen daar naast de individuele WMO-verstrekkingsaanvragen ook aanvragen worden gedaan voor categoriale en individuele bijzondere bijstand en inkomensondersteuning buiten de WWB om. Daarnaast hebben gemeenten ook wel Digitale Zorgloketten, waar geautomatiseerd een aanvraag ingediend kan worden. Waar de burger categoriale of bijzondere bijstand aanvraagt, verschilt per gemeente: soms is dit pakket uit het loket Sociale Zaken overgeheveld naar het Zorgloket, soms zit het nog steeds in het pakket van Sociale Zaken. Beide constructies vereisen werkafspraken over informatie, verwijzing en gegevensuitwisseling. De grenzen tussen de domeinen zorg en werk & inkomen vervagen.

2.1.3 ICT-ondersteuning

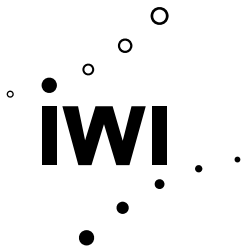
De ICT-ondersteuning van de WWB en de keten van werk en inkomen heeft een ontwikkeling doorgemaakt naar verdergaande uitwisseling van informatie tussen organisaties binnen en buiten de keten van werk en inkomen. Naast de historische ontwikkeling wordt ook de huidige stand van ICT-ondersteuning weergegeven.

2.1.3.1 Ontwikkelingen

Uit de problemen met de automatisering van de nieuwe Algemene Bijstandswet (nABW) valt te leren dat een realistische invoeringstermijn bij nieuwe wetgeving van groot belang is voor een effectieve ICT-ondersteuning.

Tegelijkertijd hebben in deze periode overnames van ICT-bedrijven geleid tot een beperking in het aanbod van GSD-systemen tot uiteindelijk in begin 2000 twee leveranciers Pink Roccade en Centric. Dat betekende dat veel gemeenten moesten migreren naar een nieuw systeem, hetgeen altijd weer complex blijkt te zijn en met de reguliere werkzaamheden interfereert. In 2004 is Planconsult als derde leverancier op de markt gekomen. Daarnaast zijn er vanaf de introductie

⁵ De 39 RMC's hebben tot doel: het scheppen van voorwaarden voor jongeren tot 23 jaar om de voor hen hoogst haalbare en meest passende onderwijs- en/of arbeidsmarktpositie te bereiken. Zie: Wet houdende regels inzake regionale meld- en coördinatiefunctie voortijdig schoolverlaten (RMC-wet) (Staatsblad 2001, 636).



van de nABW, diverse losse applicaties voor met name ondersteuning van de re-integratie op de markt verschenen. Het aantal zelfbouwers is afgenomen en nu beperkt tot de G4.

In de Wet SUWI (2001) is de ICT als noodzakelijke voorwaarde voor (keten)dienstverlening nadrukkelijk geregeld. Er is een elektronische voorziening opgezet: het Suwinet, beheerd door het Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen (BKWI). Suwinet is een besloten netwerk met een aantal mogelijkheden. Ketenpartners kunnen in elkaars systemen kijken via Suwinet-Inkijk en ze kunnen cliëntgegevens inzien van externe bronnen die via Suwinet worden ontsloten. Suwinet-Inkijk kan ondersteuning bieden bij zowel rechtmatigheidsprocessen als bij re-integratie door inzage in relevante gegevens die elders zijn opgeslagen. Daarnaast kunnen organisaties berichten met elkaar uitwisselen via Suwinet-Meldingen of (voor gemeenten) de Elektronische Ketenberichten. Organisaties kunnen ook ongestructureerde informatie uitwisselen via Suwinet-Mail.⁶

Door de inzet van deze toepassingen is betere dienstverlening mogelijk: gegevens worden hergebruikt vanuit de bron wat de actualiteit van de gegevens ten goede komt, het opvragen en overtypen van informatie is overbodig wat tijd zou kunnen besparen en typefouten zou kunnen voorkomen. De kwaliteit van de informatiehuishouding wordt op deze manier verbeterd en de cliënt wordt niet lastig gevallen met herhaling van vragen.

Voor Suwinet wordt een groeipad gevolgd, waarbij steeds meer bronnen en daarbinnen steeds meer gegevens worden ontsloten. In 2005 heeft de toenmalige staatssecretaris de ketenpartners opgedragen om Suwinet verder te ontwikkelen tot een Digitaal Klant Dossier (DKD), waarmee alle voor de cliëntbehandeling relevante gegevens worden ontsloten en waarmee de cliënt bovendien inzicht heeft in zijn eigen dossier en in de stand van zaken van de verschillende procedures die bij de SUWI-partijen lopen (*zie figuur 1*). Dit past binnen de ontwikkelingen van elektronische dienstverlening van de overheid. Het markeert de verschuiving van de passieve rol van de burger in de overheidsdienstverlening naar een actieve rol. Per 1 januari 2008 kunnen cliënten via een burgerportaal, het DKD, een aantal van hun gegevens inzien en een e-aanvraag WWB indienen. Hierbij dient overigens te worden aangetekend dat de raadpleegbare gegevensset op dit moment nog beperkt is. Het tijdpad waarbinnen de gegevens in DKD moeten worden opgenomen loopt tot uiterlijk 31 december 2010.

Uiteindelijk moet een burger met het klantportaal in het DKD het volgende kunnen doen: initiatief nemen, meedenken, wijzigingen doorgeven, communiceren, autoriseren, zijn gegevens beheren, zijn rechten beoordelen en dergelijke. Op dit moment vindt in het kader van het project implementatie ICT op werkpleinen de implementatie plaats van de Werkm@p, waarmee de cliënt zijn sollicitaties, vacatures en afspraken kan vastleggen en waarmee hij kan communiceren met zijn consulent.

Het belangrijkste voordeel voor de klant van DKD is de beperking van administratieve lasten. Gegevens kunnen door de SUWI-partners onderling worden uitgewisseld, zodat de klant ze

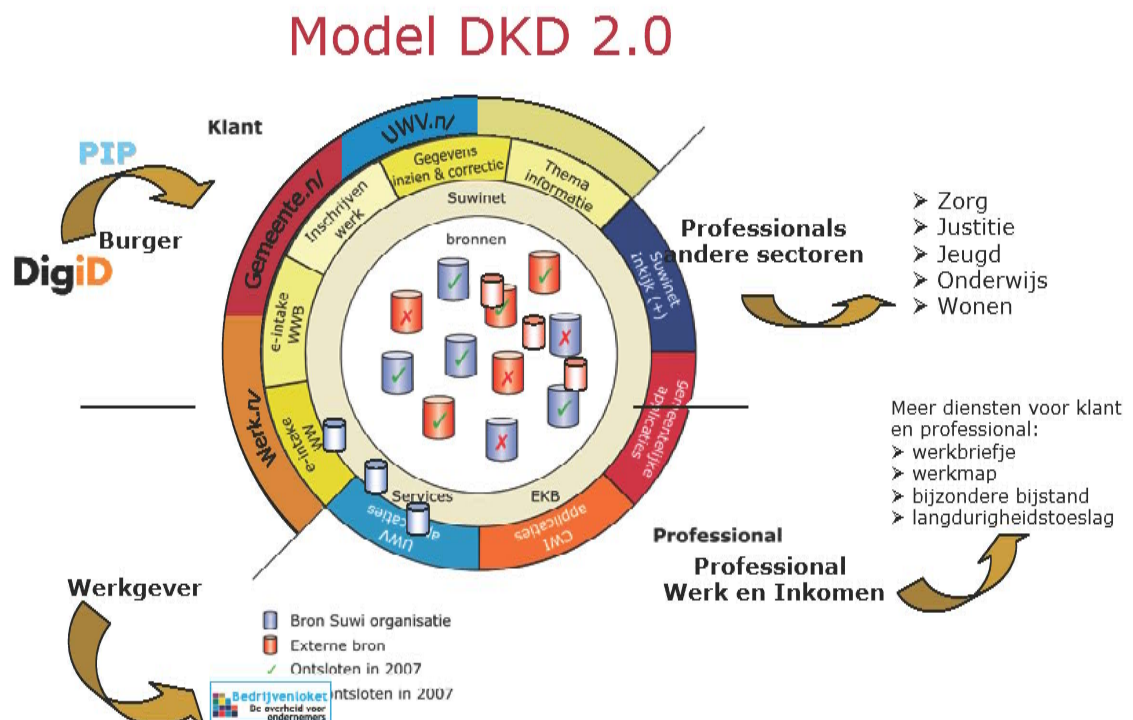
⁶ www.bkwi.nl

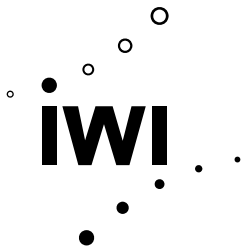
maar eenmaal hoeft te verstrekken. Burgers maken in toenemende mate gebruik gemaakt van het inzage- en correctierecht op gegevens in zijn digitale klantdossier.

Andere (toekomstige) voordelen van DKD voor de klant zijn:

- het elektronische aanvragen van WWB en vakantietoestemming. Deze werkwijze levert tijdswinst opdoorgeven van wijzigingen;
- beschikbaarheid van modelbrieven voor bijvoorbeeld het indienen van een bezwaarschrift;
- gebruik van elektronische gemeentelijke diensten bij de ondersteuning van eenmalige gebeurtenissen. Specificaties, beschikkingen en betalingsinformatie die nu nog via de post worden verstuurd ziet men als een toegevoegde waarde als die via internet worden aangeboden;
- een extra communicatiekanaal dat in de toekomst het gesprek of contact met de klant kan ondersteunen door te verwijzen naar specificaties en beschikkingen in het DKD van de burger. Het emailadres van de WWB-klant kan in het digitale dossier worden opgenomen.

Figuur
Model van DKD voor Professional en klant





Om het principe 'eenmalige gegevensuitvraag en meervoudig gebruik' wettelijk te verankeren, is onlangs de Wet SUWI aangepast.⁷ SUWI-professionals mogen geen gegevens meer aan de burger vragen die hij via Suwinet/DKD kan inzien.

De geschetste beleidsontwikkeling naar proactieve en integrale dienstverlening noodzaakt tot aanpassingen en ontwikkeling van de ICT-ondersteuning. In de eerste plaats omdat er voor een integrale effectieve en snelle dienstverlening aan WWB-cliënten met steeds meer partners gegevens moeten worden gedeeld en uitgewisseld, bijvoorbeeld met bureaus voor schuldhulpverlening en met re-integratiebureaus. En omgekeerd hebben andere domeinen behoefte aan informatie-uitwisseling met de GSD. Zo zijn er bij de inrichting van Jongerenloketten koppelingen tussen CWI, RMC, GSD, COLO en andere partners noodzakelijk.⁸

Bij de vorming van de LWI's moeten de medewerkers van de geïntegreerde frontoffice de cliëntgegevens kunnen raadplegen ongeacht in welk systeem die zijn opgeslagen. De backoffices van de GSD'en/samenwerkingsverbanden moeten communiceren met de geïntegreerde frontoffice en met het gezamenlijke netwerk DKD/Suwinet-Inkijk. Zorgloketten moeten communiceren met Sociale Zaken voor hun 'gedeelde' cliënten. Inburgeringsloketten moeten kunnen communiceren met GSD en UWV.

Daarnaast worden hogere eisen gesteld aan de GSD-systemen zelf, bijvoorbeeld functionaliteiten als ondersteuning van het hele re-integratieproces (de individuele voortgang, inzicht in individuele budgetten, inzicht in het totale budget, facturering), inbouwen van rekenregels en toetsingen (intelligentie), het genereren van management- en verantwoordingsinformatie. Ook is er behoefte aan geautomatiseerde triggers en signaleringen om proactieve dienstverlening mogelijk te maken.

Het merendeel van deze technische behoeften wordt opgepakt in de landelijke programma's van de Suwiketenpartners 'DKD fase 2' en het programma 'Verbeteren ICT-ondersteuning Werkpleinen' (VIDI)⁹. Dit programma is gestart in april 2008 en wordt eind 2009 afgerond. Het VIDI-programma wordt in samenhang uitgevoerd met de doorontwikkeling van het digitale klant-dossier. Daarnaast wordt op dit moment bekeken of, binnen de kaders van deze SUWI-projecten, gewerkt kan worden aan een bredere inzet van het Suwinet/DKD in het gemeentelijke domein. Onder meer wordt bekeken of er (informatie-)relaties gelegd kunnen worden met de volgende projecten/terreinen:¹⁰

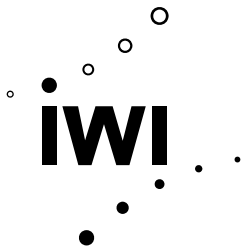
- het jongerensignaleringsysteem Jongeren Centraal, waarbij voor jongeren de terreinen opleiding, werk, inkomen en zorg worden gekoppeld;
- de WMO;

7 Regeling van de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid van 30 mei 2008, nr. UB/S/2008/14903, tot wijziging van de Regeling SUWI in verband met eenmalige gegevensuitvraag werk en inkomen.

8 COLO: samenwerkende kenniscentra voor beroepsopleiding en bedrijfsleven.

9 Doorpakken met DKD; programma DKD fase 2 op hoofdlijnen. Ketenpartners SUWI. 25 juni 2008. Programmaplan Verbeteren ICT-ondersteuning Werkpleinen. Projectgroep. Versienummer 0.5, 21 april 2008.

10 Verkenning Bredere inzet DKD in het gemeentelijk domein, VNG-Divosa, versie 1.0, 11 juli 2008.



- het project Stroomlijning Indicatieprocessen, dat streeft naar stroomlijning en de vorming van een e-dossier voor indicatiestelling voor voorzieningen in de WAO, Wia, Wajong, AWBZ, Wsw en WMO;
- Regelhulp, waarmee burgers inzicht kunnen krijgen in zorgvoorzieningen en een e-aanvraag kunnen doen.

2.1.3.2 Stand van zaken actueel: wat is er

Er zijn op dit moment drie systemen waarmee de processen van de WWB integraal administratief ondersteund kunnen worden:

- GWS4All;
- Civision Uitkeringen, Werk, Inkomen en Zorg;
- SZWNet.

Deze systemen ondersteunen de uitvoering van de WWB, en daarnaast ook Zorg (WMO individuele verstrekkingen) en Inburgering. Deze systemen zijn procesvolgend van aanvraag tot en met betaling en verantwoording. Gegevens van de cliënt worden na invoering hergebruikt voor afhandeling van de aanvraag, uitkeringen, debiteuren, financiën, re-integratie. Documenten (brieven, beschikkingen) en managementrapportages worden vanuit het systeem automatisch gegenereerd. Afhankelijk van het systeem zit er meer of minder slimme technologie in ter voorkoming van fouten en vermindering van toetsen.

Den Haag en Amsterdam zijn zogenaamde zelfbouwers en met Rotterdam en Utrecht voornemens om hun bestaande systemen om te bouwen tot een nieuw systeem.¹¹ Daarnaast hebben sommige gemeenten nog losse modules zelf gebouwd. Zo heeft Tilburg een eigen intakemodule gekoppeld aan een leverancierssysteem.

Lang niet alle gemeenten hebben het systeem geheel geïmplementeerd. Veel (kleinere) gemeenten gebruiken alleen de 'uitkeringsadministratie' en doen de overige processen met losse modules, Word en Excel. Gemeenten maken vooral veel gebruik van afzonderlijke re-integratiesystemen, die lang niet altijd zijn gekoppeld.¹² Gebruik van losse modules brengt dubbel werk met zich mee en risico op fouten.

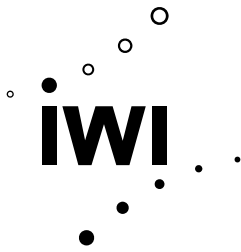
Koppeling GBA

De leverancierssystemen kunnen in principe koppelen met het GBA. Hiervoor is tussen leveranciers een standaarduitwisselingsformaat (StUF) afgesproken. De NAW-gegevens van cliënten worden hiermee 'opgehaald' uit de GBA¹³. Dit voorkomt dubbel invoeren en invoerfouten. Niet alle gemeenten en samenwerkingsverbanden hebben een dergelijke koppeling gerealiseerd. De redenen die daarvoor worden aangedragen zijn technisch en/of juridisch van aard. GSD'en kunnen, indien ze daarvoor een autorisatie hebben aangevraagd bij het Agentschap Basisadministra-

¹¹ Het project voor samenwerking van de G4 vindt plaats in de constructie van een coöperatie. Voor het onderdeel ICT is Wigo4IT ICT in het leven geroepen.; www.wigo4it.nl.

¹² Belangrijkste re-integratie modules: Compas, Stratech-CVS, Da Vinci, EBB Trajecten, Imwin, Iw3, Klantmanager, Re-integratie op maat.

¹³ NAW = Naam Adres Woonplaats.



tie Persoonsgegevens en Reisdocumenten (BPR) via Suwinet-Inkijk GBA-gegevens raadplegen uit de GBA-V, dit is de landelijke raadpleegbare dataset uit de GBA.¹⁴

Inkijk in relevante cliëntgegevens (Suwinet-Inkijk)

Voor alle WWB-processen kunnen relevante cliëntgegevens die bij andere organisaties zijn opgeslagen worden ingekeken door middel van Suwinet-Inkijk. Dit zijn bijvoorbeeld gegevens over inschrijving voor werk, opleiding en werkervaring (CWI), arbeids- en uitkeringverhoudingen (UWV), uitkeringen bij andere gemeenten, legaliteit (LRD en VIS), onderneming en zelfstandig beroep (SBR) en vermogen (RDW). Voor de verschillende functionarissen (rollen) binnen de GSD zijn aparte schermen aangemaakt, waarmee alleen de gegevens kunnen worden ingezien waarvoor deze rol is geautoriseerd. Zo hebben medewerkers re-integratie en medewerkers inkomen verschillende schermen waarmee ze alleen de voor hen relevante gegevens kunnen inzien.

De GSD-systemen zijn niet met Suwinet gekoppeld. Voor medewerkers betekent dit dat als zij naast het eigen GSD-systeem ook Suwinet 'open' moeten hebben staan.

Samenloopsignalen via het Inlichtingenbureau

Naast het gebruik van Suwinet kunnen gemeenten voor het optimaliseren van (met name) handhaving en dienstverlening gebruik maken van de diensten van het Inlichtingenbureau. Dat levert aan gemeenten zogenaamde signalen vanuit de vergelijking van gemeentelijke bestanden met verschillende externe bestanden met cliëntgegevens. Met die signalen kunnen gemeenten onrechtmatige samenloop situaties opsporen van bijvoorbeeld een WWB-uitkering met een andere uitkering of loon, werk maken van armoedebestrijding en hun eigen administratieve lasten verminderen. Sommige gemeenten kunnen de door het Inlichtingenbureau aangeleverde signalen geautomatiseerd verwerken in hun eigen administratie. Om de bestandsvergelijkingen mogelijk te maken leveren GSD'en periodiek vanuit hun systeem bestanden aan het Inlichtingenbureau.

E-aanvraag WWB

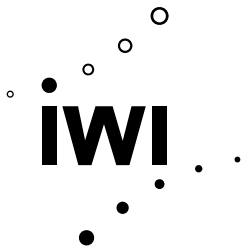
Per 1 januari 2008 kan de burger een elektronische aanvraag WWB doen. Door Suwinet ontsloten gegevens worden na opgave van het DigiD¹⁵ voorgevuld op het formulier. De e-aanvraag wordt als elektronisch bericht verstuurd naar het CWI. Na realisatie van de LWI-vorming zal de aanvraag terecht komen in de werkvoorraad van de geïntegreerde frontoffice. Gemeenten zijn echter niet verplicht mee te werken aan E-aanvraag WWB. Landelijk gezien werd er in de eerste helft van 2008 10.987 keer een WWB-uitkering elektronisch aangevraagd.

Elektronische Keten Bericht Aanvraag WWB (Suwinet-EKB)

Bij invoering van Suwinet is voorzien in zogenaamde EKB's om gegevens tussen ketenpartners als elektronisch bericht te versturen. De ontwikkeling van een EKB voor het verzenden van de aanvraag WWB van het CWI naar de GSD had voor gemeenten, die daarvoor opdracht moesten geven aan de leverancier, geen prioriteit en is op dit moment nog maar bij een enkele gemeente geïmplementeerd.

¹⁴ Het BKWI realiseert vanaf eind 2008 een aansluiting op de GBA-V LO3 waarmee meer gegevens beschikbaar komen. Niet alle gemeenten hebben overigens een autorisatie aangevraagd.

¹⁵ DigiD is een persoonlijke code die dient als digitale legitimatie voor e-overheidsloketten.



E-formulieren

Naast het e-formulier Aanvraag WWB dat in het kader van Suwinet/DKD is ontwikkeld, zijn er voor de aanvraag van bijzondere bijstand, langdurigheidstoelage en vakantie (verblijf buiten Nederland) landelijke e-formulieren door het programma E-formulieren beschikbaar gesteld. Burgers kunnen die via de gemeentelijke website of via een website van een Zorgloket gebruiken¹⁶. Hoewel het de bedoeling is dat landelijke e-formulieren worden gekoppeld met de achterliggende systemen, is de koppeling met de GSD-systemen (nog) niet gerealiseerd. Ook waar gemeenten zelf e-formulieren aanbieden, zijn deze nog niet gekoppeld aan de GSD-systemen. Verbetering van e-dienstverlening kan niet los worden gezien van de omgeving waarin de gemeente functioneert. Immers landelijke ontwikkelingen zijn van invloed op de informatiehuishouding van gemeenten en sociale diensten in het bijzonder. Binnen de wereld van de sociale zekerheid onderscheiden we:

- ontwikkelingen in beleid en wet- en regelgeving;
- ontwikkelingen in de uitvoering;
- ontwikkelingen met betrekking tot de ICT-ondersteuning van WWB en de keten van werk en inkomen.

Voor wat betreft de wereld van ICT is de belangrijkste de door de centrale overheid geïnitieerde ontwikkeling het programma e-overheid.

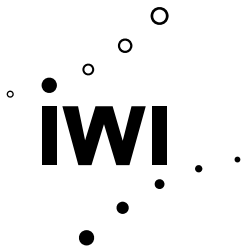
2.2 De wereld van de e-overheid

2.2.1 Bestuurlijk/beleidsmatig

In het Bestuursakkoord Rijk en Gemeenten van 4 juni 2007 wordt onderkend dat een goed functionerende e-overheid bijdraagt aan verbetering van de dienstverlening en terugdringen van administratieve lasten en regeldruk voor burgers en bedrijven. Deugdelijke financiering van e-overheidsprojecten is een voorwaarde, evenals de realisatie van generieke e-overheidsvoorzieningen. In het bestuursakkoord wordt wederom de behoefte aan een sterke regie onderkend. Om dat te bereiken is de Regiegroep omgedoopt tot 'Regiegroep dienstverlening en e-overheid', met de staatssecretaris van BZK als voorzitter. De regiegroep neemt de verantwoordelijkheid tot het verbeteren van de inhoudelijke coördinatie op het gebied van dienstverlening en e-overheid.

Het Bestuursakkoord Rijk en Gemeenten is op 5 oktober 2007 opgevolgd door de Uitvoeringsagenda Dienstverlening en Regeldruk Gemeenten. Die uitvoeringsagenda bevat de concrete afspraken die op rijksniveau en binnen de gemeente gemaakt zijn om regeldruk voor burgers en bedrijven met 25 procent te verminderen. Een van de voorstellen betreft de vereenvoudiging van de aanvraag en de verantwoording van bijstand.

¹⁶ E-formulieren zijn ontwikkeld in het programma e-Formulieren E-Overheid. www.eformulieren.nl.



De formulieren voor de WWB zijn, met de bijbehorende 'boodschappenlijsten' aan bewijslasten, gesaneerd in het project 'Sanering Bewijslast WWB'. Dat was een project in verband met de invoering van DKD en is uitgevoerd door CP-ICT. Om regeldruk te beperken heeft de VNG een aantal modelverordeningen, waaronder de modelverordeningen Wet Werk en Bijstand, doorge-licht.

Om gemeenten te helpen bij het verbeteren van hun dienstverlening aan burgers en bedrijven is in 2003 EGEM opgericht door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en de VNG. Om de bestuurders en ambtelijke top binnen gemeenten te ondersteunen bij het inzetten van e-overheid in de realisatie van beleid heeft EGEM de Handreiking Strategie e-Gemeente 1.0 opgesteld. Deze handreiking helpt de gemeentelijke top bij het vertalen van ontwikkelingen in de omgeving naar een passende e-strategie. In de handreiking worden inhoudelijke bouwsteen aangereikt die het formuleren van een e-strategie mogelijk maken. Daarbij wordt uitgegaan van de Burgerservicecode (zie bijlage 1).

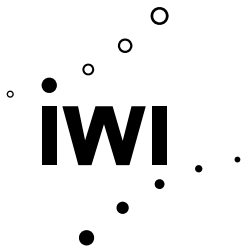
2.2.2 Dienstverlening

In opdracht van de VNG heeft de Commissie Jorritsma de visie op gemeentelijke dienstverlening concreet gemaakt door deze te vertalen in actiepunten. Deze actiepunten moeten in 2015 gerealiseerd zijn. Op hoofdlijnen gaat het om de volgende actiepunten: gemeenten zijn dé poort tot publieke dienstverlening, gemeenten maken gebruik van gezamenlijke servicecentra voor publieke dienstverlening en gemeenten gaan zichzelf normeren over de kwaliteit van de dienstverlening. Daarbij moet de gemeente de logica van de aanvrager (burger, bedrijf of maatschappelijke instelling) als uitgangspunt nemen, is de gemeente het eerste aanspreekpunt, moet de gegevenshuishouding op orde zijn en komt de afnemer door middel van selfservice zelf achter de knoppen te zitten.

Op het gebied van dienstverlening zijn de ontwikkelingen gericht op een dienstbare overheid. Uitgangspunt daarbij is dat de samenleving steeds hogere eisen stelt aan de dienstverlening. De Burgerservicecode geeft hier in tien regels een handvat voor. De code formuleert een algemeen toekomstbeeld dat geldt voor de gehele overheid.

Het programma Antwoord geeft een concretere invulling van dienstverlening in de frontoffice. Hierbij wordt gebruik gemaakt van vier bouwstenen (producten/diensten en kanalen, processen en besturing, systemen en informatie, leiderschap en medewerkers) en een groeimodel bestaande uit vijf fasen¹⁷. Antwoord richt zich niet alleen op burgers, er is ook een Antwoord voor bedrijven. Tot 1 december 2007 had Antwoord voor bedrijven de naam Bedrijvenloket. Via Antwoord voor bedrijven krijgen ondernemers duidelijkheid over wetten en regels, vergunningen en vereisten en subsidies, die voor hen van belang zijn.

¹⁷ Overeem De Voogd Minderhout (2007) Gemeente heeft antwoord - het klantcontactcenter van gemeenten als frontoffice voor de hele overheid.



Gemeenten zoeken in toenemende mate samenwerking op het gebied van ICT en op dienstverlening door sociale diensten. Dat heeft in een aantal gevallen geleid tot een Intergemeentelijke Sociale Dienst (ISD). Een van de belangrijke motieven is het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening. Overgaan tot herindeling is, naast samenwerken, een andere oplossing om bestuurskrachtig te reageren op de complexiteit uit de omgeving. Vrijblijvende samenwerking zou de bestuurlijke drukte vergroten en de complexiteit onnodig doen toenemen. Als gevolg hiervan zou taakverwaarlozing kunnen optreden, daar waar de gemeente als 'eerste overheid' juist te maken krijgt met een taakverzwaring. Om die taakverzwaring aan te kunnen, zijn robuuste gemeenten nodig. Pas dan kan een optimale dienstverlening worden gerealiseerd.¹⁸

2.2.3 Informatietechnologie

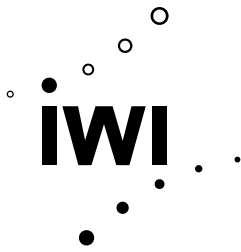
Het uitwisselen van gegevens tussen organisaties is mogelijk door gebruik te maken van standaarden. Gegevensuitwisseling op basis van standaarden vergemakkelijkt de (keten) samenwerking tussen overheidsorganisaties. Algemene architectuurstandaarden voor de overheid zijn de NORA op landelijk niveau, MARIJ op rijksniveau en GEMMA op gemeentelijk niveau.¹⁹ Op het gemeentelijke niveau zijn er ook standaarden voor de uitwisseling van elektronische berichten (StUF) en is er een standaard voor gegevens (RSGB). Daarnaast zijn er ook domeinspecifieke standaarden binnen het SUWI-domein, zoals SUWI ML voor gegevensuitwisseling en SGR als standaard voor gegevens.

In de komende jaren worden een aantal authentieke registraties in gebruik genomen. Een authentieke registratie is een registratie die voor de overheid de unieke en juiste bron van informatie is over, bijvoorbeeld, een persoon of een gebouw. De authentieke registraties worden ook wel basisregistraties genoemd. Afname van gegevens uit een aantal basisregistraties is bij wet verplicht. Per 1 januari 2010 geldt dat voor binnengemeentelijke afname van gegevens over personen uit de gemeentelijke basisregistratie. Gemeenten zijn voor bronhouder voor de Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG), de Gemeentelijke Basisadministratie (GBA/ personen) en voor de basisregistraties Kadaster en Topografie (BRKT). Vanaf juli 2011 zijn de BAG en GBA via de landelijke voorzieningen van het OverheidsDienstenPlatform (ODP) op elkaar aangesloten.

Het contact van de burger met de gemeente loopt via de frontoffice kanalen (balie, telefoon, internet). De aanvragen worden daar ingediend om vervolgens naar de juiste backoffice doorgezet te worden voor de inhoudelijke behandeling. Een goede dienstverlening kan alleen gerealiseerd worden als front- en backoffice op een goede manier met elkaar verbonden zijn. Een midoffice zorgt voor die verbinding. Een midoffice kan vorm krijgen door middel van een organisatorische inrichting, maar ook door middel van een technische oplossing. Als gekozen wordt voor een technische oplossing is een midoffice het technische systeem dat aanvragen in de frontoffice koppelt aan gegevensbestanden in de backoffice. Zo kunnen gegevens uit de verschillende ge-

¹⁸ VNG-commissie gemeentewet en grondwet (commissie Van Aartsen), 2007

¹⁹ NORA = Nederlandse Overheid Referentie Architectuur., MARIJ = Model Architectuur RIJK, GEMMA = GEMEentelijke Model Architectuur

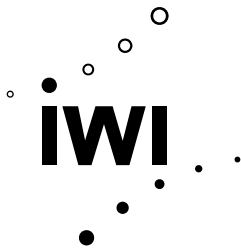


meentelijke diensten bij elkaar gebracht worden. Een van de mogelijkheden is het realiseren van formulieren die reeds voorgevuld zijn met de informatie die bij de gemeente bekend is over de aanvrager.

Gebruik van authentieke registraties en standaarden voor uitwisseling van gegevens maakt het gebruik van digitale dossiers mogelijk. Een digitaal dossier bestaat uit een verzameling data-elementen die afkomstig kunnen zijn uit verschillende gegevensbronnen. NAW-gegevens kunnen opgevraagd worden uit de GBA, gegevens over eerdere uitkeringen uit de polisadministratie van het UWV en gegevens over het aantal auto's dat een persoon op zijn naam heeft staan uit de registratie van de Rijksdienst voor het Wegverkeer (RDW). Het dossier kan worden opgebouwd afhankelijk van de rol, die de opvrager heeft. Zo kan een consulent gegevens inzien over een re-integratie traject, terwijl een inspecteur gegevens kan inzien over het aantal personen dat staat ingeschreven in de woning. De Persoonlijke Internet Pagina (PIP) is een voorbeeld van een digitaal dossier. Burgers kunnen daar gepersonaliseerde informatie inzien die toegesneden is op hun situatie. Later is het ook mogelijk om via het PIP transacties met de overheid af te handelen.

Een van de belemmeringen vanuit het perspectief van de leveranciers is dat in het politieke proces waarin wetten worden vastgesteld, de wetten pas laat definitief worden. Leveranciers streven naar winstmaximalisatie en een onderdeel daarvan is risicoreductie. Een leverancier start pas met het ontwikkelen van de (wettelijk verplichte) wijzigingen als er duidelijkheid is over de betreffende wet. Op die manier is er voor de leverancier geen risico dat het ontwikkelproces opnieuw moet worden doorlopen, omdat de wetgeving op het laatste moment nog wordt aangepast. Leveranciers nemen dat risico ook niet, omdat de markt krap is. Het in een vroeg stadium ontwikkelen van nieuwe, wettelijk verplichte functionaliteiten levert geen extra marktaandeel op.

Doordat het Rijk de gemeentelijke standaarden vaststelt, verkrijgt het een sterkere positie ten aanzien van de leveranciers. Op dit moment zijn er verschillende standaarden, is het onduidelijk hoe de standaarden zich tot elkaar verhouden en zijn er verschillende versies van standaarden in omloop. Dit geeft veel onduidelijkheid, en dus risico, waardoor leveranciers laat beginnen aan het verwerken van de standaarden in hun producten. Door te werken met een releasekalender van verschillende standaarden kan het rijk de onduidelijkheden bij de leveranciers wegnemen, waardoor risico's lager worden. Dit is nodig om leveranciers eerder te laten starten met het verwerken van standaarden in hun producten.

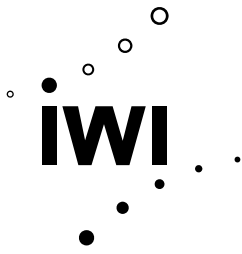


2.2.4 Waar kan de gemeente aankloppen?

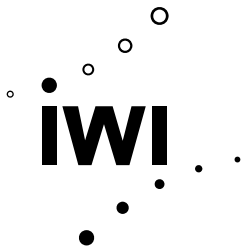
Er komen veel ontwikkelingen op het gebied van e-overheid op gemeenten af. Dat betekent niet dat gemeenten alleen staan in het realiseren van die ontwikkelingen. In de verkennende studie 'IWI en de elektronische overheid' is reeds een omgevingsanalyse gemaakt van de verschillende instituties die zich bezighouden met de realisatie van de e-overheid. Deze instituties kunnen gemeenten helpen bij het realiseren van de ontwikkelingen. Daarnaast heeft de VNG in de uitgave 'Regelen of niet - Dereguleren van gemeentelijke verordeningen' een overzicht opgenomen met contactinformatie en vindplaatsen van hulpmiddelen voor het realiseren van de e-overheid. Naast de instituties die in bovenstaande publicaties genoemd worden, kunnen gemeenten voor ondersteuning ook terecht bij EGEM i-teams (<http://egem-iteams.nl/>). Dit is een programma van ICTU. ICTU werkt in opdracht van overheden aan ICT-vraagstukken met een generiek karakter. Het doel van ICTU is de overheidsdoelstellingen op ICT-gebied optimaal te realiseren door samenwerking tussen overheden. Daarbij beweegt ICTU zich tussen beleidsontwikkeling en uitvoering. Op 26 september 2008 heeft de VNG besloten tot de oprichting van het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING). KING moet de voortzetting worden van de in 2010 aflopende ICTU-programma's EGEM en EGEM i-teams. De hoofdtaken van KING zijn het ontwikkelen, beheren en implementeren van standaarden, het monitoren en benchmarken van gemeentelijke prestaties.

Er is een speciale midoffice community (<http://www.midofficecommunity.nl/>) waar gemeenten zich bij aan kunnen sluiten. Ook is er in 2004 een marktverkenning uitgevoerd naar partijen die midoffice systemen leveren.

In het kader van samenwerking kan een samenwerkingsverband aansluiting zoeken bij de vereniging van directeuren van Shared Services en ICT.



3



Kansen en belemmeringen op lokaal niveau

3.1 Inleiding

Als signalerend toezichthouder draagt IWI bij aan het verbeteren van de uitvoering. Dat kan door goede voorbeelden en risico's in beeld te brengen. De ontwikkelingen die in het vorige hoofdstuk in kaart zijn gebracht, brengen kansen en belemmeringen voor het gemeentebestuur met zich mee. Afhankelijk van de ambities en het vastgestelde beleid en prioriteiten van het gemeentebestuur draagt de gemeente bij aan die ontwikkelingen en de realisatie van initiatieven van e-dienstverlening. De inzet van ICT-ondersteuning biedt kansen om gemeentelijke doelen op een efficiënte en effectieve wijze te realiseren. Om te bepalen of de gewenste ICT-ondersteuning binnen de voorwaarden van het gemeentebestuur gerealiseerd kan worden, is vroegtijdig inzicht nodig in de obstakels of belemmeringen. Hiervoor moet het gemeentebestuur een verbinding leggen tussen de visie op dienstverlening en het ICT-beleid en de vertaling daarvan naar de sector werk en inkomen.

IWI spreekt van een kans als ICT-ondersteuning bijdraagt aan het verbeteren van de uitvoering van de taken inkomenswaarborg/inkomenszekerheid (inclusief handhaving) en aan het bevorderen van participatie door de sociale dienst. Belemmeringen op weg naar de realisatie van goede ICT-ondersteuning liggen in de randvoorwaardelijke sfeer (juridisch, technisch, bestuurlijk, organisatorisch, financieel). De kansen en belemmeringen variëren van conceptuele noties tot concrete toepassingen. De inspectie geeft in dit hoofdstuk kansen en belemmeringen van keuzemogelijkheden en instrumenten voor het gemeentebestuur weer die zij in het veld is tegengekomen. Het is aan het gemeentebestuur om de kansen te grijpen.

3.2 Kansen en belemmeringen: zes categorieën van mogelijkheden tot verbetering

De ambitie en het vastgestelde beleid van een gemeente geven richting aan verbetering op het gebied van e-dienstverlening. De middelen dienen op een efficiënte wijze te worden ingezet om doelen te bereiken. Een gemeente heeft de volgende aangrijpingsmogelijkheden op weg naar een verbeterde e-dienstverlening en dit overzicht geeft samenhang in visie en ICT:

1. visie: vernieuwing van het dienstverleningsconcept: de wijze van dienstverlening en de communicatie en interactie tussen de burger en de professional
2. strategie: veranderaanpak voor verbetering van de dienstverlening
3. strategie: samenwerkingsverbanden op ICT-gebied van gezamenlijk aanbesteden, ontwikkelen en beheren van ICT-voorzieningen
4. uitvoering: vernieuwing van interne procedures om de burger sneller van dienst te zijn: vereenvoudiging van processen en producten
5. informatiehuishouding: verbetering van de informatiehuishouding (kennis/informatie/gegevens). Informatie is sneller beschikbaar voor de besluitvorming (van papieren dossiers naar digitale omgeving). Een initiatief betreft een integraal klantbeeld om

informatie sneller beschikbaar te stellen door gegevensontsluiting van instituties (monitoren, sturing en verantwoording)

6. ICT-infrastructuur en aanpak automatisering: verbetering van de aansluiting van de ICT-infrastructuur (applicaties/systemen/ netwerk) op de informatiehuishouding: toegang tot een betrouwbare, beheersbare, gekoppelde en beveiligde ICT-omgeving.

Voor de leesbaarheid van dit hoofdstuk worden de bovenstaande onderwerpen kort toegelicht, waarna voorbeelden worden weergegeven. Voor de inzichtelijkheid eindigt iedere paragraaf cursief met kans(en) en belemmering(en).

3.2.1 Visie op dienstverlening

De gemeentelijke dienstverlening kenmerkt zich door een variëteit aan gemeentelijke taken waarvan de ketensamenwerking tussen gemeenten en CWI/UWV een onderdeel is. De ambitie en het vastgestelde beleid geven richting voor verbetering. In een dienstverleningsconcept wordt concreet vastgelegd hoe de gemeente met haar burgers wil omgaan en vraag en aanbod van producten en diensten tot elkaar komen. Een nieuw dienstverleningsconcept vergt in de regel investeringen in ICT. Daarnaast dient de gemeente bij een nieuw dienstverleningsconcept ook te investeren in werkwijze, gedrag en houding van het ambtelijk apparaat.

Zoals uit het hoofdstuk landelijke ontwikkelingen zichtbaar wordt, ontwikkelen de dienstverleningsconcepten zich naar een meer integrale en meer klantgerichte aanpak.

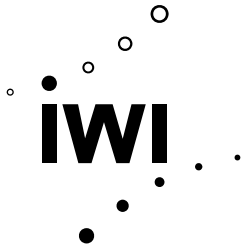
In dit onderzoek is de inspectie voor wat betreft de vernieuwing van dienstverleningsconcepten de volgende voorbeelden tegengekomen:

- 1) Ondersteuning bij multichanneling, keuzevrijheid van contactkanaal voor de burger,
- 2) het 'ene' loket voor burgers,
- 3) de gemeente komt naar de burger toe,
- 4) het digitale loket.

3.2.1.1 Ondersteuning bij multichanneling, keuzevrijheid van contactkanaal voor de burger

De eerste kwaliteitsnorm voor dienstverlening uit de - in het vorige hoofdstuk genoemde - burgerservicecode is keuzevrijheid voor de klant van het contactkanaal met de overheid. De klant kan in zijn speurtocht naar informatie over rechten en plichten kiezen tussen mondeling (balie/telefoon), schriftelijk (brieven/folders) en elektronisch contact (e-mail/internet).

Bij de beantwoording van vragen, of dat nu aan de balie, via de telefoon of e-mail is, verwacht de klant snel en goed geholpen te worden. Om de uniformiteit te borgen, kan het gebruik van een kennissysteem uitkomst bieden. Daarnaast zal degene die antwoord geeft ook willen beschikken over elektronische statusinformatie van de vraagsteller. Het is een misverstand dat ICT-ondersteuning alleen voor elektronische contacten nodig zou zijn. Generieke kennissystemen en digitale klantdossiers kunnen elke vorm van contact ondersteunen. Generieke kennissystemen zijn vaak ontwikkeld voor de professional. Een aantal is echter ook toegankelijk voor



burgers via landelijke sites. IWI is in haar verkenning de volgende kennisbronnen en -systemen voor burgers en professionals tegengekomen.

De website www.berekenuwrecht.nl. De website is ontwikkeld door Nibud en Stimulansz. Op de website kan de burger raadplegen op welke landelijke tegemoetkomingen hij recht heeft én een berekening maken, waarna hij naar de instantie wordt verwezen waar de aanvraag voor tegemoetkoming gedaan moet worden. Vaak kan de burger de aanvraag zelfs direct via internet doen. Op de website kan de burger ook zien op welke gemeentelijke tegemoetkomingen hij recht heeft als de betreffende gemeenten een lokale variant van deze website heeft laten maken. Stimulansz is van start gegaan met de ontwikkeling van Berekenuwrecht+. Een koppeling aan DigiD, GBA, gemeentelijke klantenbestanden en (op termijn) het DKD maakt het mogelijk om de Berekenuwrecht-formulieren te voorinvullen, digitale aanvragen te doen en het volledige klantenbestand geautomatiseerd te screenen op recht op landelijke en gemeentelijke inkomensondersteunende regelingen. Dit leidt tot grotere efficiency en minder niet-gebruik.

Ongeveer dertig gemeenten zijn aangesloten op de sites www.rechttopbijstand.nl en www.rechttopbijzonderebijstand.nl. Deze sites geven algemene informatie over bijstand en kunnen op gemeenteniveau worden aangevuld met specifiek beleid.

Een product dat voortkomt uit de hoek van de Sociaal Raadslieden is het boek *'De grote almanak voor informatie en advies'*. Het boek is in begrijpelijk Nederlands geschreven en heeft als doelgroep de professionals bij gemeenten, intermediairs en burgers. Twee keer per jaar wordt een geactualiseerde editie uitgebracht. De ingekorte informatie is ook gratis raadpleegbaar op www.kennisring.nl. De gemeente Amsterdam heeft de betreffende informatie op die website gepersonaliseerd voor haar klanten.

Stimulansz ontwikkelt vragenboeken zoals *Vragenboek WWB* en *Vragenboek WMO*. De publieksteksten worden met behulp van internet ontsloten voor het publiek en kunnen gemeentespecifiek worden gemaakt.

Ten slotte is er het overheidsloket op www.overheid.nl: een gids met vrijwel alle producten van de Rijksoverheid, provincies en producten in medebewind.

Ter ondersteuning van geïntegreerde dienstverlening bestaat de site www.samenvoordeklant.nl

Voor gemeenten zijn de generieke instrumenten een kans om de voorlichting aan klanten te verbeteren. Gemeenten die niet over voldoende capaciteit beschikken om hun website actueel en volledig te houden, kunnen op hun website een link opnemen naar de bovenstaande sites. Omdat het hier om generieke informatie gaat, moeten de gemeenten dit wel aanvullen met communicatie over hun specifieke beleid.

3.2.1.2 Het 'ene' loket voor burgers

In het hoofdstuk landelijke ontwikkelingen is al beschreven hoe het dienstverleningsconcept achter het ene loket voor werk en inkomen zich heeft ontwikkeld. GSD'en komen er achter dat de keten van werk en inkomen eigenlijk langer is of in ieder geval relaties heeft met onderwijs, zorg, inburgering, sociale werkvoorziening. Daarom gaan ze ook meer denken in maatschappelijke problemen en hoe die te tackelen.

De inspectie is de volgende voorbeelden tegengekomen:

De gemeente Den Haag wil voorrang geven aan de ontwikkeling van het één-loket voor de gemeente genaamd 'Den Haag OpMaat'. Alle diensten zoals bijzondere bijstand, WMO, schuldhulpverlening, kinderopvang, sociale raadslieden gaan op termijn naar het één-loket. Een consequentie is dat de klant zich bij Den Haag OpMaat en het SUWI-loket moet aanmelden voor het regelen van alle voorzieningen.

Het project Jongeren Centraal is een bijzonder initiatief, omdat hierin geïntegreerde dienstverlening vanuit verschillende sectoren ondersteund door ICT wordt aangeboden. Een pilot in Hoorn is uitgebreid naar Alkmaar, Apeldoorn, Purmerend, Tilburg, Uden en Utrecht. De gemeente Apeldoorn is onlangs met het project Jongeren Centraal gestart. Er wordt via het digitale klantdossier diverse informatie over de jongere verzameld door het ophalen van gegevens uit de diverse onderliggende systemen als Allegro, ROC, scholen etc. Er zijn basisgegevens beschikbaar en het is duidelijk bij wie acties zijn uitgezet en er is zicht op het proces van dienstverlening van de diverse ketenpartijen. Er is door de gegevensontsluiting een klantbeeld verkregen en er kan regie gevoerd worden op het dienstverleningsproces.

De inspectie ziet een kans voor gemeenten om de burger te bedienen via één-loket. De burger kan zijn verhaal éénmaal bij een professional achter het loket vertellen en alle diensten en producten afnemen. De inspectie constateert dat gemeenten die dit willen realiseren, belemmeringen dienen weg te nemen op het gebied van informatiehuishouding, samenwerking binnen de gemeente en samenwerking tussen de gemeente en andere organisaties.

3.2.1.3 De gemeente komt naar de burger toe

In plaats van burgers naar het gemeenteloket te laten gaan, kan de gemeente ook gaan naar plaatsen waar de doelgroep vaak komt. Het aanbieden van voorzieningen (of doorverwijzen) gebeurt dan door inzet van een netwerk van maatschappelijke organisaties of steunpunten in de wijk. Deze hebben dan toegang nodig tot de gemeentelijke systemen. In de gemeente Twenterand kunnen burgers WMO-voorzieningen en in de toekomst bijzondere bijstand aanvragen in de informatiepunten van de Stichting Zorg en Welzijn in de vier kernen die de gemeente telt. De aanvragen worden elektronisch doorgestuurd naar de gemeente. Utrecht heeft het V-team waarin diverse maatschappelijk organisaties en vrijwilligers samenwerken en hun eigen doelgroep adequaat kunnen doorverwijzen naar voorzieningen.²⁰ Een ander plan van de gemeente Tilburg is om de bibliotheek elektronisch te laten kijken of een nieuwe klant in aanmerking komt voor

²⁰ Het Utrechtse V-team bewijst zijn nut dubbel en dwars. Gert van Es, Sociaal Bestek, oktober 2007.

gratis lidmaatschap in kader van armoedebestrijding . Tilburg heeft een intensieve samenwerking met 26 organisaties waarmee behalve afspraken over ‘gezamenlijke kernwaarden voor klantbenadering’ ook afspraken zijn gemaakt over het delen van informatie over ‘klanten’. Tilburg denkt aan ICT-ondersteuning van deze organisaties bijvoorbeeld door toegang op de module Armoedebestrijding. Tilburg biedt de inkomensondersteunende regelingen ook aan in de acht decentrale Zorgklokken, die zijn gelegen op plekken waar de doelgroep komt (buurthuis, ouderenwerk etc.). Omdat er vanuit een integraal pakket wordt gewerkt, is er overzicht op de voorzieningen, die een klant heeft aangevraagd en heeft gekregen.

De inspectie signaleert een kans voor gemeenten om op een efficiënte en effectieve wijze diensten aan te bieden en het niet-gebruik door de burger te voorkomen. Samenwerking met maatschappelijke organisaties of inzet van steunpunten brengt de gemeentelijke dienstverlening dichterbij bij de burger. Om dergelijke initiatieven te realiseren, zullen gemeenten - afhankelijk van het ambitieniveau - veelal moeten werken aan gemeenschappelijke afspraken, gestandaardiseerde informatie-uitwisseling en een gedeelde ICT-infrastructuur.

3.2.1.4 Het digitale loket

De ambitie van een digitaal loket is om dienstverlening onafhankelijk van plaats en tijd mogelijk te maken. De meeste gemeenten hebben een digitaal loket op hun website. Het aantal producten en voorzieningen voor de sector werk en inkomen is meestal beperkt. Ook zijn er grote verschillen in niveau van dienstverlening variërend van downloaden, printen en post opsturen tot de mogelijkheid van automatisch afhandelen en transacties uitvoeren.

Een burger zal zijn of haar zoektocht naar informatie in de regel starten bij de gemeentesite. IWI heeft dertig gemeentelijke sites²¹ beoordeeld op:

- toegankelijkheid van de informatie in het algemeen,
- toelichting op DigiD, DKD, PIP,
- de informatievoorziening over werk en inkomen en
- het niveau van de e-dienstverlening.

Dit leverde het volgende beeld op:

Burgers worden over het algemeen goed geholpen met het vinden van de weg op websites. De inrichting is overwegend aanbodgericht (vanuit producten en diensten) en beperkt vraaggericht (vanuit perspectief burger met levensgebeurtenissen ofwel life events). Combinatie van aanbod- en vraaggericht komt ook voor. Bijna de helft van de websites biedt de mogelijkheid tot het stellen van vragen. Door gemeenten wordt weinig gebruik gemaakt van het opnemen in de website van veelgestelde vragen (FAQ) op het gebied van werk en inkomen. Juist grotere gemeenten kunnen met behulp van een module achter de website aan de hand van gestelde vragen doorlopend de informatiebehoefte van burgers peilen (Tilburg).

²¹ Beoordeeld zijn de sites van Tilburg, Den Haag, Twenterand en Apeldoorn in het kader van een werkbezoek en van 26 andere aselect gekozen gemeenten.

De websites geven in twee op de drie gevallen voorlichting over DigiD, terwijl informatie over het digitale klantdossier (DKD) of over de persoonlijke internetpagina (PIP) in minder dan een op drie gevallen wordt gegeven.

Voorlichting over werk, inkomen en zorg wordt via de website verstrekt. Acht gemeenten geven geen informatie over de langdurigheidstoelage.

Het niveau van elektronische dienstverlening is aan de magere kant; de mogelijkheid om een WWB-aanvraag te downloaden vanaf de gemeentelijke website, te printen of elektronisch in te sturen komt nauwelijks voor. Vanaf 1 januari 2008 kan dat wel via de site van CWI (werk.nl). Uit oogpunt van dienstverlening zou op de gemeentelijke websites een link naar het CWI aan te bevelen zijn.

Vier op de tien gemeenten vermelden op de eigen website dat de klant onjuiste informatie in het digitaal klantdossier zelf kan verbeteren. In bijna een op de drie gemeenten is het mogelijk om een aanvraag bijzondere bijstand of langdurigheidstoelage te downloaden en te printen.

Of alle informatie actueel is, is moeilijk vast te stellen. Minstens vijf van de dertig onderzochte gemeentelijke websites bevatten verouderde informatie. Het borgen van de actualiteit van informatie en het onderhouden van de website behoeft meer aandacht. Dat geldt zowel voor websites ontwikkeld in eigen beheer als waarvoor de ontwikkeling is uitbesteed.

Uit deze bevindingen blijkt dat er voor wat betreft informatieverstrekking en dienstverlening nog veel verbetermogelijkheden zijn voor de gemeentelijke websites.

Het ontwikkelen en onderhouden van websites kost tijd en vergt deskundigheid. Er speelt altijd de afweging tussen kosten (hoe gedetailleerd wordt de website) en baten (hoeveel burgers hebben deze elektronische informatie nodig). Verwijzingen naar landelijke sites voor algemene informatie over rechten en plichten en het kopiëren van goede voorbeelden bij andere gemeenten kunnen de kosten beperken en de baten verhogen.

De inspectie ziet voor gemeenten kansen om de e-dienstverlening te verbeteren. Gemeenten kunnen hun websites ontwikkelen tot digitale loketten. Een website bevat actuele informatie en verwijzingen naar andere websites. Een digitaal loket voegt daar klantvriendelijke afname van producten en diensten, en op de persoon afgestemde informatie of advies aan toe. Het actueel houden van informatie en de implementatie van een digitaal loket (aansluiting frontoffice - backoffice) zijn te overwinnen obstakels.

3.2.2 Veranderstrategie dienstverlening

Een nieuw dienstverleningsconcept wordt niet in één dag gerealiseerd. De kansen zullen toeneemen als een onderliggende veranderstrategie voor de gewenste verandering ten grondslag ligt. Daarvoor is een integrale en lange termijn aanpak met successen vereist met voldoende aandacht voor de mogelijkheden van ICT.

3.2.2.1 Integrale aanpak

Gemeenten kunnen zich laten ondersteunen door EGEM I-teams. Veel gemeenten hebben die ondersteuning omarmd en de op het INK-model gebaseerde plateauaanpak wordt daarbij gehanteerd voor het veranderingsproces.²² In de EGEM adviestrajecten wordt de nadruk gelegd op het feit dat ICT-initiatieven om dienstverlening te verbeteren niet alleen vanuit een technische invalshoek aangepakt moeten worden. Organisatie-elementen als strategie, leiderschap, procesmatig werken, verandervermogen, projectmatig werken en competenties van personeel spelen een belangrijke rol in het verandertraject.

De inspectie is van mening dat de ondersteuning die gemeenten kunnen aanvragen de kans op verbeterde dienstverlening vergroot. Om de achterliggende doelen te realiseren, is een gestructureerd plan noodzakelijk. Daarnaast is van belang dat de politieke top het ambtelijke apparaat inspireert.

3.2.2.2 Lange termijn aanpak

De gemeente Tilburg, als voorbeeld, hanteert een lange termijn visie bij de ontwikkeling van haar dienstverlening. Tilburg streeft uiteindelijk naar plaats- en tijdonafhankelijke dienstverlening. Om dit te bereiken hanteert Tilburg een vijf fasen model:

1. *fragmentatie* De dienstverlening is nog over een groot aantal loketten en locaties verdeeld. Ieder loket heeft alleen oog voor zijn eigen deeltaak. Voor Tilburg is dit de situatie van vijf jaar geleden.
2. *concentratie* In deze fase is de dienstverlening geconcentreerd aan één loket, maar de producten worden los van elkaar aangeboden.
3. *integratie* De dienstverlening is afgestemd op de vraag van de klant. Meerdere producten kunnen in samenhang worden geleverd. Daarvoor is het noodzakelijk dat werkprocessen zijn geïntegreerd en dat de informatie over de klant tijd- en plaatsafhankelijk bekend is. De organisatie is grotendeels aangepast op deze werkwijze.
4. *exploratie* Bij de integratiefase is de aandacht gericht op de eigen organisatie. In de exploratiefase wordt in het gehele veld gezocht naar meerwaarde. Dit ten behoeve van een integraal aanbod (vanuit meerdere organisaties) aan de klant. Het samenwerken met ketenpartners is essentieel.
5. *emancipatie* In de emancipatiefase bepaalt de klant waar hij het product bestelt. Hij kan op elke plaats in de keten een aanvraag indienen. Hij kan zelf bepalen welk product voor hem het beste is. Dit is het uiteindelijke doel van Publiekszaken.

De dienst Publiekszaken van de gemeente Tilburg bevindt zich in de afronding van de integratiefase. De klant heeft één contactpunt en wordt niet geconfronteerd met de vijftien afdelingen achter de frontoffice.

Noemenswaardig is de verbinding tussen producten en diensten en ICT-ondersteuning die de gemeente Tilburg aanbrengt. De gemeente Tilburg kan daarmee op een efficiënte wijze haar dienstverlening aan haar burgers inrichten. Tilburg maakt in haar dienst Publiekszaken onderscheid tussen kortstondige contacten met de burger (voorbeeld een verhuizing doorgeven aan

²² Het INK-model is een breed gebruikt managementmodel en is bedoeld voor organisaties om een zelfevaluatie uit te voeren.

GBA) en langdurige contacten met de burger (voorbeeld een uitkeringsrelatie WWB). In beide gevallen wil de klant vlot en ter zake geholpen worden tegen minimale kosten. In het eerste geval volstaat eenmalige communicatie via internet en in het tweede geval gaat het om het gebruik van een digitaal klant dossier.

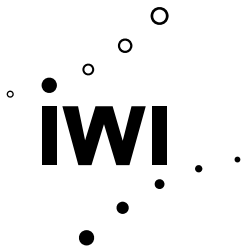
Gemeenten kunnen zich bij het opstellen van een gestructureerd verbeterplan laten ondersteunen door de EGEM I-teams. Gemeenten hebben daarbij kansen om te leren van de EGEM I-teams en van elkaar. Bij de veranderstrategie kunnen gemeenten zich laten inspireren door het voorbeeld van de gemeente Tilburg. Om op lange termijn succes te boeken zijn naar de mening van de inspectie twee grote hindernissen te overwinnen:

- 1. Wees beducht op onhaalbare politieke deadlines, die kunnen belemmerend werken om de verbinding tussen dienstverleningsconcept en ICT-beleid tot stand te laten komen. De inzet van ICT moet niet gezien worden als een snelle oplossing voor een politiekbestuurlijke kwestie.*
- 2. De wil tot samenwerking is een belangrijk aandachtspunt. Een gezamenlijk klant dossier wordt alleen gerealiseerd als partijen beide baat hebben bij de ICT-ondersteuning. Denk hierbij aan een vergelijkbare discussie wie op wiens systeem zal moeten aansluiten: gemeenten op het CWI-systeem SONAR of andersom. Een langdurige discussie is onnodig. Communicatie tussen beide systemen is namelijk technisch mogelijk via webservices. Daardoor kan een werkplek gerealiseerd worden die toegang geeft tot de diverse noodzakelijke systemen.*

3.2.3 Strategie: Ondersteuning door CP-ICT en gemeentelijke samenwerkingsverbanden op ICT gebied

Een gemeente staat niet alleen in de vernieuwing van de overheidsdienstverlening waar gewerkt wordt aan de aansluiting van ICT-strategie op het dienstverleningsconcept. Door op het gebied van ICT samen te werken hebben ICT-initiatieven meer kans van slagen. De ICT-kennis en -kunde kunnen worden gebundeld waardoor meer gemeenten gebruik kunnen maken van elkaars deskundigheden.

De gemeente kan worden bijgestaan in de modernisering door diverse instituties, die begeleiding kunnen geven in de te nemen stappen van plan naar implementatie tot beheer. Dit zijn zowel de reeds genoemde door het Rijk geschapen hulporganisaties ICTU, EGEM, als ook samenwerkingsverbanden van gemeenten ANDEZ, DIMPACT, Wigo4it en de door VNG/Divosa in het leven geroep hulporganisatie CP-ICT. Naast deze instituties waar gemeenten kunnen aansluiten zijn nog andere mogelijkheden om samen te werken. De volgende samenwerkingsinitiatieven zijn door de inspectie tegengekomen in haar onderzoek.



3.2.3.1 CP-ICT

Het Coördinatiepunt ICT (CP-ICT) is een gezamenlijk project van de VNG en Divosa met als doel de informatiekundige ontwikkelingen te structureren en coördineren. CP-ICT is het aanspreekpunt voor alle gemeenten als het gaat om ICT-gerelateerde onderwerpen in de sector inwonerszaken. Dat doet zij door:

- gemeenten te ondersteunen bij informatiekundige wijzigingen die binnen het terrein van inwonerszaken worden doorgevoerd.
- nieuwe ontwikkelingen op het gebied van informatiebeleid en ICT te signaleren en in kaart te brengen wat dit betekent voor het beleid, de ICT en de bedrijfsvoering.
- als intermediair te fungeren en een groep gemeenten richting derden te vertegenwoordigen bij informatiekundige aspecten.
- gemeenten met mensen en middelen bij te staan bij de implementatie van nieuwe (landelijke) ICT-toepassingen en de hierdoor gewijzigde bedrijfsvoering.
- impactanalyses te maken over nieuwe wet- en regelgeving en deze te vertalen naar consequenties voor het gemeentelijke informatiebeleid, systemen en processen.
- mee te denken over informatiekundige beleidsontwikkelingen

3.2.3.2 ANDEZ

ANDEZ is ontstaan als een gelegenheidscoalitie, waarbij een aantal gemeenten samen een Europese aanbesteding doet voor software voor hun front- en midoffice. Deze trajecten worden begeleid door EGEM in samenwerking met autoriteiten op het gebied van softwarearchitectuur voor (elektronische) dienstverlening. De ANDEZ-formule bestaat uit een bestek voor een gemeentelijke front- en midoffice, en de wijze van aanbesteden. ANDEZ kenmerkt zich door het uitvragen van functionele en technische aspecten op basis van open vragen. De vaste eisen die worden gesteld, zijn vooral van financiële en juridische aard. Na beoordeling van de papieren inschrijvingen wordt – doorgaans van de aanbieders van de top drie van inschrijvingen – gevraagd hun oplossing in een laboratoriumopstelling te demonstreren. Om aan te tonen dat de gevraagde oplossingen ook echt werken.

3.2.3.3 DIMPACT

DIMPACT is een coöperatieve vereniging voor en door gemeenten. De doelstelling van DIMPACT is het leveren van een volledige oplossing voor gemeentelijke digitale dienstverlening aan haar leden. DIMPACT is een regieorganisatie, die intergemeentelijke samenwerking organiseert voor de ontwikkeling en inkoop van generiek toepasbare programmatuur (frontoffice-, midoffice- en koppeling naar bestaande backofficesystemen). Vanaf 2007 werkt DIMPACT samen met het ICTU programma GovUnited (74 deelnemende gemeenten). Samen nemen ze een regierol op voor het ontwikkelen, implementeren en beheren van e-government voor gemeenten.

3.2.3.4 Wigo4it

Wigo4it is een samenwerkingsverband van de sociale diensten van Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht (de G4) de handen ineengeslagen. Doel is verbetering van dienstverlening aan burgers op het brede werkgebied van werk, inkomen, zorg en inburgering. Wigo4it richt zich in eerste instantie op ICT: e-dienstverlening en elektronische systemen. Vandaar ook de naam Wigo4it: Werk, Inkomen, G4, voor Informatietechnologie. Maar de ambitie van de sociale diensten

is om ook op andere gebieden van uitvoering en beleid samen te werken aan verbetering van de effectiviteit en doelmatigheid. Doel van deze overheidscoöperatie is: als één partij optreden, om hergebruik, ontwikkeling en gezamenlijk beheer van ICT-systemen mogelijk te maken. Wigo4it ondersteunt, als ware het een onderdeel van de vier diensten zelf, dit veranderproces. Wigo4it ontwikkelt zich tot kenniscentrum en beheerorganisatie voor de informatievoorziening van de diensten.

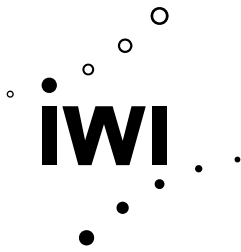
3.2.3.5 Overige samenwerkingsmogelijkheden voor (kleinere) gemeenten

De gemeente Twenterand, lid van de Divosa commissie kleinere gemeenten, noemt als belemmering voor ICT-ondersteuning bij kleinere gemeenten tijd, geld, capaciteit en kennis. Het komt voor dat kleinere randgemeenten voor ontwikkeling en beheer aanhaken op de ICT voorziening van grote kerngemeenten. De gemeente Dronten liet begin september 2008 weten dat ze zich zelf te klein vond om ICT-ontwikkelingen bij te houden en heeft besloten tot uitbesteding van alle werkzaamheden rondom systeem-, netwerk- en technisch applicatiebeheer en de helpdesk. De gemeente Twenterand heeft gekozen voor een andere strategie namelijk alle systemen bij één leverancier onder brengen en actief participeren in de gebruikersgroep van die leverancier.

De inspectie heeft in dit onderzoek kansen voor gemeenten gezien om via samenwerkingsverbanden de dienstverlening te verbeteren. Bovenstaande voorbeelden geven gemeenten een indruk van de mogelijkheden tot samenwerking. Samenwerking kan de belemmeringen oplossen die individuele gemeenten ervaren. Bijvoorbeeld: Enkele kleinere gemeenten beschikken over te weinig kennis, kunde en capaciteit. Daar staat tegenover dat deze kleinere gemeenten meer wendbaar zijn voor veranderingen. Enkele grotere gemeenten zijn zich bewuster van de omgeving, maar hebben een groter risico van verkokerde diensten. Door samen te werken snijdt het mes aan twee kanten.

3.2.4 Uitvoering, vernieuwing van interne procedures en herinrichting van processen

Vernieuwing van procedures en herinrichting van processen vinden plaats om de uitvoering klantgericht en doelmatiger te maken. Door de veranderingen in de bijstandswet en de uitbreiding van de technische hulpmiddelen is de zwaarte van de taak van de professional verschoven van administratie en controle naar coaching en toeleiding naar arbeid. Dit vraagt andere competenties van de medewerkers, een andere benadering van cliënten en aanpassing van processen. De werkprocessen van de gemeente worden efficiënter en effectiever ingericht om de klanten te bedienen. Processen als klantcontacten, trajectbegeleidingen, administratieve afwikkelingen en overige activiteiten worden gestroomlijnd, zodat de processen van de professional als signaleren, informeren, adviseren, bestellen, produceren, afleveren en nazorg inspelen op de informatie- en hulpvragen van klanten. De professional leert nieuwe competenties om aan die vragen te kunnen voldoen. Daarbij is de inzet van ICT van een strategische waarde.



De inspectie beschrijft voorbeelden van kansen en belemmeringen voor adequate ICT-ondersteuning van de volgende deelprocessen:

1. klantcontact
2. trajectbegeleiding naar participatie en/of werk
3. uitkeringsproces
4. overige activiteiten: minimabeleid, schuldhulpverlening e.d.

3.2.4.1 Klantcontact

Een klant is in dit verband een persoon, die een beroep doet of overweegt te doen op de WWB. Het gaat daarbij om hulp bij het vinden van werk en/of het (ver)krijgen van een uitkering.

De klant behoort volgens de burgerservicecode keuzevrijheid te hebben in de wijze waarop hij met de gemeente communiceert. Ook de gemeente kan moderne hulpmiddelen hanteren. Voor een klantgerichte en doelmatige uitvoering is het wenselijk dat een gemeente zijn klantcontacten via telefonie, balie en internet stroomlijnt. Dat betekent bijvoorbeeld dat de ambtenaar met wie de burger contact heeft op de hoogte moet zijn eerdere contacten van de burger en daarom dien te beschikken over een volledig klantbeeld. Toegang tot de systemen van andere afdelingen c.q. organisaties is hiervoor nodig. Het digitale klantdossier biedt voor zowel de klant als de professional grote mogelijkheden.

Hieronder worden specifieke voorbeelden beschreven, die de inspectie in haar verkenning is tegengekomen.

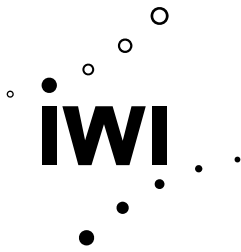
a) Moderne communicatiemiddelen

Voor zover bekend worden moderne middelen zoals SMS en mobiele telefonie op slechts enkele plaatsen gebruikt. BVG Amsterdam zuidoost gebruikt SMS en mobiele telefonie om te waarschuwen als er een passende vacature is of wanneer de klant zich snel moet melden. In Tilburg worden deze middelen ingezet op het jongerenloket.

B) Stroomlijnen telefonie, baliecontact en internettoepassingen

Burgers kunnen voor vragen over werk en inkomen terecht bij CWI, UWV en gemeente. Op regionaal (BVG-)niveau zijn nog lang niet altijd afspraken gemaakt over wie bij informatieverzoeken van burgers welke informatie geeft en hoe dat gebeurt. Voor het adequaat kunnen beantwoorden van informatievragen, moet de professional weten of de burger mogelijk al eerder contact heeft gehad met een medewerker uit de SUWI-keten en welke informatie toen is verstrekt. De regionale professionals moeten dus helderheid hebben over de informatiekkanalen, welke informatie waar vindbaar is en hoe bij informatievragen van burgers gehandeld moet worden. Registratie en vervolgens analyse van de contacten kan inzicht bieden in informatiebehoefte en verwijspatronen.

Het BVG Apeldoorn (Activerium) werkt op dit moment aan het stroomlijnen van de contactfunctie. Voor burgers is er één telefoonnummer beschikbaar, met een groepsschakeling: afhankelijk van de drukte wordt het telefoontje automatisch doorgeschakeld naar de snelste lijn: het CWI in Zutphen, UWV Heerlen of het Activerium. De betreffende medewerkers hebben toegang tot dezelfde informatie en leggen het contact vast in Sonar, waartoe ook gemeentelijke



medewerkers van het BVG toegang toe hebben. Internet dient als een extra communicatiekanaal dat in de toekomst het gesprek of contact met de klant kan ondersteunen door te verwijzen naar specificaties en beschikkingen in het DKD.

c) DKD

De burger heeft vanaf 1 januari 2008 toegang tot zijn digitaal klantdossier. Dit is een persoonlijk elektronisch dossier, waarin belangrijke gegevens staan die bij CWI, UWV, gemeenten en een toenemend aantal andere overheidsinstanties over hem bekend zijn. Dit zijn bijvoorbeeld naam- en adresgegevens, zijn uitkeringsverleden en gevolgde opleidingen.

Het belangrijkste voordeel van DKD voor de klant en voor de professional is de beperking van administratieve lasten. Gegevens kunnen door de SUWI-partners onderling worden uitgewisseld, zodat de klant ze maar eenmaal hoeft te verstrekken. Burgers maken in toenemende mate gebruik gemaakt van het inzage- en correctierecht op gegevens in zijn digitale klantdossier, hetgeen de kwaliteit van de gegevens goede komt.

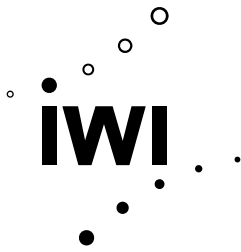
De gemeente Den Haag constateert echter dat in haar gemeente de gebruiksintensiteit van internet en DKD voorsnog tegenvalt. Velen uit de doelgroep zouden de taal niet machtig zijn en niet beschikken over een pc om het DKD optimaal te gebruiken. Bovendien zouden volgens de gemeente Den Haag weinig burgers behoefte hebben om de eigen gegevens bij de overheid te bekijken. Er is geen beleid om het gebruik verder te promoten. De gemeente Den Haag beschouwt de internetdienstverlening niet als een kortetermijninvestering als een investering in de toekomst.

Landelijk gezien is het beeld positiever. In de eerste helft van 2008 is 10.987 keer een WWB uitkering elektronisch aangevraagd. Het aantal e-inschrijvingen bij CWI (WW en WWB) bedroeg 104.078.²³

d) Ontdubbelen in start SUWI-keten: toegang tot elkaars systemen

Het eerste persoonlijke contact van de burger met de SUWI-keten vindt plaats met een medewerker CWI. Volgens het oorspronkelijke SUWI-model doet deze de werkintake en de uitkeringsintake en zendt daarna de aanvraag door naar de GSD. Deze volgtijdelijke aanpak heeft er in de praktijk toe geleid dat cliënten meerdere keren hun verhaal moeten doen; in het geval een aanvraag niet op het CWI/BVG wordt afgehandeld moet hij ook nog op verschillende locaties verschijnen: bij het CWI en bij de GSD. Voor de professional leidt dit tot dubbelingen in handelingen. In diverse regio's zijn oplossingen gevonden voor een betere en meer gestroomlijnde intake. Zo wordt op verschillende locaties gewerkt in gemengde teams (bijvoorbeeld BVG Werkplein Parkstad Limburg), waarin na de werkintake wordt bepaald welke medewerker de consulent/werkcoach van de cliënt wordt. Of er wordt gewerkt met een re-integratiecommissie waarin casusbesprekingen plaatsvinden met de drie ketenpartners en er ook de best passende medewerker wordt gezocht bij de cliënt (regio Alkmaar en regio Den Helder). In enkele regio's is er al sprake van 'domeinvrije' dienstverlening, zoals nu wordt beoogd met de ontwikkeling naar geïntegreerde dienstverlening.

²³ Persbericht SZW 03 07 2008.



De regio's die op deze manier werken hebben gezocht naar oplossingen voor het gebruik van elkaars systemen. Met name gaat het om de toegang van gemeentelijke medewerkers tot SONAR (het CWI-cliëntensysteem) en ABS (het CWI-matchingsysteem van vacatures met cv's) en om toegang van CWI- en UWV-medewerkers op het netwerk van de gemeente zodat in de GSD-systemen gewerkt kan worden. Op een aantal locaties is een oplossing gezocht in een schakeling bijvoorbeeld conform de Blauwdruk BVG's van het BKWI. Hiermee kan de SUWI-medewerker inloggen op zowel het CWI-netwerk als op het gemeentelijke netwerk. Zo kunnen de medewerkers op de beursvloer van het Activerium in Apeldoorn in zowel SONAR als de gemeentelijke systemen; de gemeentelijke medewerkers van de Werkbeurs Den Haag beschikken over één pc met een inlogmogelijkheid voor SONAR. In Eindhoven zijn de systemen van de GSD en SONAR reeds gekoppeld. In Apeldoorn heeft de koppeling medio oktober 2008 plaatsgevonden. Daarmee vervalt dan ook het dubbele invoerwerk dat nu nog gebeurt. Het realiseren van koppelingen tussen de systemen, een functionaliteit om de cliënt te volgen en het realiseren van elektronische keten berichten is onderdeel van het programma ondersteuning LWI-vorming (VIDI).

De inspectie signaleert in dit onderzoek een kans voor gemeenten om via een meerkanalenaanpak op een efficiënte en effectieve wijze met haar burgers te communiceren. De gemeente dient daarvoor communicatiemiddelen als telefonie, SMS, internet, SMS, balie etc. te stroomlijnen. Telefonische vragen van burgers kunnen klantgericht worden beantwoord als de telefonist via een systeem een integraal klantbeeld kan raadplegen. Een DKD kan de dubbele invoer bij professionals voorkomen en de klant hoeft zijn gegevens maar eenmalig te verstrekken. Door administratieve zaken veel efficiënter door ICT laten afhandelen kan de professional meer tijd besteden aan bemiddeling van de klant naar werk..De administratieve lasten worden hierdoor teruggedrongen. Uit onderzoek blijkt dat benutting van ICT kan tegenvallen. Communicatie over zowel korte als lange termijn doelstellingen kan dat beeld bijstellen. Een geconstateerde belemmering voor de professional op het gebied van werkplekondersteuning is de plaatsgebondenheid. Op de plaats waar de professional de dienstverlening aan haar klanten biedt, is toegang tot ICT-systemen niet altijd mogelijk

3.2.4.2 Trajectbegeleiding naar participatie en/of werk

De gemeente zet trajecten in om haar burgers te begeleiden naar werk. De re-integratietaken bestaan onder andere uit het 'op traject zetten' van een cliënt, het volgen van het traject, het beheer van het individuele budget en het beheer van het aanbestedingsbudget op geaggregeerd niveau, en het genereren van verantwoordingsinformatie.

a) Ondersteuning naar het zoeken van werk

In de quick scan van gemeentesites kwam IWI weinig verwijzingen tegen naar werk.nl van het CWI of naar andere vacaturesites. Op werk.nl kan de burger zijn cv plaatsen en zich inschrijven voor werk en uitkering. Met relatief weinig middelen (verwijzingen) zou een gemeente het zoeken naar werk van haar burgers kunnen ondersteunen.

b) Communicatie tussen gemeente en re-integratiebedrijven

Naast de ondersteuning naar werk voor de burger kan de gemeente haar communicatie met re-integratiebedrijven stroomlijnen. Tussen re-integratiebedrijven (RIB) en GSD-en wordt zeer frequent informatie uitgewisseld, zowel inhoudelijke en financiële informatie op persoonsniveau als inhoudelijke en financiële informatie op het niveau van het koepelcontract. Het uitwisselen van gegevens met de re-integratiebedrijven gaat apart, namelijk via (onbeschermd) mail of anderszins. Volgens onze informatie is de gemeente Eindhoven de enige gemeente die via een portal informatie uitwisselt met de gecontracteerde RIB's.²⁴ De gemeente meldt via dit portal een potentiële cliënt en het RIB geeft een melding als het trajectplan klaar is; de gemeente kan dit inzien en goedkeuren. Vervolgens gebeurt alle communicatie over de (inhoudelijke en financiële) voortgang via dit portal. Meldingen komen in de werkvoorraad van de klantmanager en ook de financiële afhandeling gebeurt via deze koppeling. De gemeente en de RIB's besparen aanzienlijke administratieve lasten en de gemeente is in staat haar regiefunctie beter uit te voeren.

Zoals boven vermeld, gebeurt de gegevensuitwisseling per (onbeschermd) mail, telefonisch, per fax en per brief. Dit vergt veel onnodige administratie van beide kanten, inclusief risico's op fouten. Ontsluiting van de RIB's door Suwinet-Inkijk/DKD staat op het programma van het BKWI. In DKD-2, project 48, wordt een business case opgesteld om te kijken hoe specifieke re-integratiegegevens vanuit het SIR-systeem (van UWV) beschikbaar kunnen worden gesteld aan precies die RIB die zich bezig houdt met de specifieke cliënt. Vanuit Boaborea, de brancheorganisatie van re-integratiebedrijven is aangegeven, dat zij alle medewerking daaraan wil geven, omdat de RIB's hiermee een grote administratieve lastenverlichting bereiken en sneller kunnen werken. Suwinet-Inkijk is tot op heden alleen toegankelijk voor medewerkers in de publieke sector. De meeste re-integratiebedrijven zijn particuliere ondernemingen. In het digitale klantdossier zit op dit moment nog geen mogelijkheid om informatie uit te wisselen tussen klant, gemeente en re-integratiebedrijf. Sommige re-integratiebedrijven communiceren rechtstreeks elektronisch met gemeenten.

De inspectie ziet een kans voor gemeenten om het proces van begeleiding naar werk te optimaliseren. Gemeenten kunnen burgers vaker verwijzen naar vacaturesites en de communicatie tussen gemeente en re-integratiebedrijven kan met ICT worden ondersteund. Een belemmering is dat re-integratiebedrijven afwezig zijn als partij op het DKD.

3.2.4.3 Uitkeringsproces

De gemeente verstrekt bijstand als een van haar voorzieningen aan haar burgers. Voor de gemeente zijn de belangrijkste stappen in het uitkeringsproces van de bijstand de aanvraag WWB en de beslissing tot continueren. Een elektronische aanvraag WWB en het slechts eenmaal verstrekken van gegevens bevorderen de klantgerichtheid en doelmatigheid.

De inspectie heeft de volgende voorbeelden aangetroffen waar ICT het uitkeringsproces op een efficiënte en effectieve wijze gestroomlijnd kan worden.

²⁴ Regie op re-integratie gemakkelijker met maatwerksysteem. Vivian Jacobs, Sociaal Bestek april 2004.

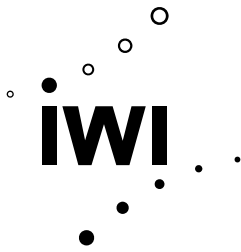
a) E-diensten

De e-aanvraag WWB wordt via het DKD centraal ter beschikking gesteld. Zoals eerder gezegd wordt die aanvraag door middel van Elektronische Keten Berichten doorgestuurd naar de achterliggende GSD-systemen. Dat scheelt voor de professional dubbel werk. Bij de ontwikkeling van de elektronische aanvraag WWB (e-WWB) is het aantal documenten dat als bewijsstuk dient aanzienlijk verminderd; van 138 naar 55.

Daarnaast zijn er gemeenten die andere e-formulieren via hun website aanbieden. Den Haag heeft een elektronische aanvraag voor vakantieverblijf in het buitenland en soms kan het rechtmatigheidsonderzoeksformulier (rofje) van de gemeentesite worden gedownload. Als gemeenten E-formulieren hanteren dan zijn ze het grootste deel nog alleen in PDF en moet de burger ze uitprinten en opsturen. Alleen in het geval dat er met DigiD een aanvraag wordt gedaan en het e-formulier in de werkvoorraad van de consulent terecht komt, scheelt het administratieve werkzaamheden voor de uitvoering. Dit komt nog niet zo vaak voor. Den Haag heeft zijn bijstandsdossiers volledig gedigitaliseerd. Vakantiemeldingen komen direct digitaal in de werkvoorraad van de consulent.

De formulieren die de GSD-en hanteren zijn doorgaans nog omvangrijk. Er wordt weinig rekening gehouden met feit dat bepaalde gegevens reeds te raadplegen zijn via Suwinet-Inkijk en andere (basis-)registraties. Er wordt nog vaak gevraagd naar de bekende weg, ook naar gegevens die in de eigen GBA staan. Stroomlijnen van informatie kan aanzienlijk schelen in het aantal formulieren en de omvang. Een minderheid van gemeenten werkt met e-formulieren (anders dan de e-WWB). Ook de door EGEM aangeboden e-formulieren worden in zeer geringe mate gebruikt. Als er e-formulieren zijn, dan is dat lang niet voor alle voorzieningen en bijna nooit zijn ze met DigiD als elektronisch bericht te verzenden maar alleen als PDF te printen, in te vullen en te versturen. E-formulieren gekoppeld aan de GSD-systemen bieden het voordeel dat ze worden vooringevuld met de bekende gegevens waardoor gegevens kunnen eigenlijk niet 'fout' kunnen zijn. Werken met vooringevulde e-formulieren is de bedoeling van de Wet SUWI, de programma's e-overheid en de Wet op de Eenmalige Uitvraag. Voor consultants betekent dit tijdwinst en foutenreductie.

Werken met e-formulieren is nog geen gemeengoed. Een factor is het systeem waar gemeenten mee werken. Veel gemeenten, vooral kleinere gemeenten hebben niet het gehele systeem ingericht maar gebruiken bijvoorbeeld alleen het onderdeel uitkeringsadministratie. Men blijft in die gevallen op de ouderwetse wijze de administratie voeren: de documenten worden met Word-modellen opgesteld en na de beschikking (tevens vaak nog vastgelegd in beschikkingenboeken of op aparte Excelsheets) voert de uitkeringsadministratie de gegevens in. Zoals eerder gezegd wordt ook nog gewerkt met losse re-integratiemodules of wordt de re-integratie afgehandeld in Word en Excel, wordt het debiteurenbeheer apart gedaan en is het lastig om verantwoordingsinformatie te genereren. Vanzelfsprekend veroorzaakt een dergelijke werkwijze extra administratieve lasten voor de uitvoering en risico's op fouten.



Redenen die worden aangegeven om systemen niet integraal in te richten, zijn:

- het geringe aantallen cliënten waardoor die inspanning niet zou lonen;
- een gebrek aan benodigde kennis om het systeem in te richten;
- het ontbreken van tijd.

De inspectie heeft gezien dat inzet van e-formulieren op korte termijn is te realiseren. Een voorbeeld betreft het indienen van wijzigingsverzoeken op een eenvoudige manier is te digitaliseren. Aanvragen vakantietoestemming, aangifte geboorte, huwelijk of scheiding en het doorgeven van het verkrijgen van werk kan via internet door gebruik te maken van e-formulieren. Aangifte geboorte, huwelijk of scheiding moeten zowel bij de Sociale Dienst als bij burgerzaken worden aangemeld. Door geboorte, huwelijk of scheiding alleen bij Burgerzaken aan te laten geven en deze statuswijziging via een interne bestandskoppeling door te geven aan de Sociale Dienst wordt voorkomen dat de burger twee keer dezelfde wijziging door moet geven aan de gemeente. Dit levert tijdwinst op. De aanvragen kunnen beveiligd worden door middel van DigiD en formulieren kunnen afgenomen worden van EGEM e-formulieren.

b) Administratieve lastenverlichting door optimale inzet van beschikbare hulpmiddelen rechtmatigheid

Dankzij de inzet van Suwinet-Inkijk en de hoogwaardige signalen van het Inlichtingenbureau wordt het mogelijk om de periodieke rechtmatigheidscontroles af te schaffen. De rechtmatigheidsonderzoeks-formulieren (rofjes) zijn in Apeldoorn afgeschaft. Klanten krijgen slechts een jaarlijks statusformulier toegezonden, waarin alle bekende informatie op het formulier is voorgedrukt. De klant hoeft alleen de informatie te verifiëren en een handtekening te plaatsen. Dit heeft geleid tot een administratieve lastenverlichting, ook bij de burger. Uit de evaluatie blijkt dat er maar een klein percentage van de terug ontvangen formulieren leidt tot een herziening. Er zijn gemeenten die rofjes volledig afgeschaft hebben. Andere gemeente hebben de rechtmatigheidsonderzoeksformulieren vervangen door mutatieformulieren die alleen bij wijziging ingeleverd moeten worden. Den Haag handhaaft het gebruik van rofjes, voor een zeer specifieke groep klanten.

c) Automatische triggers

Behalve cliëntgegevens, wil de uitvoering ook kunnen beschikken over triggers: een signaal dat er elders een gebeurtenis heeft plaats gevonden die een vervolgactie vereist van de uitvoering. Nu is men afhankelijk van een telefoontje van een andere professional of van het initiatief van een cliënt. Per definitie vereist dit een afdeling- of gemeenteoverstijgende aanpak. In Hoorn (Jongeren Centraal) werkt men met een jeugdsignaleringssysteem, dat werkt op basis van gebeurtenissen, die automatisch bij betrokken ketenpartners een signaal afgeven als er iets is gebeurd met de betreffende jongere.

d) Vertrouwen in eenmalige gegevensuitvraag en meervoudig gebruik

Om eenmalige gegevensuitvraag en meervoudig gebruik te realiseren is vertrouwen in andermans informatie fundamenteel. Indien er signalen zijn dat de informatie uit bijvoorbeeld de basisregistraties niet betrouwbaar is, moet er signaal worden afgegeven zodat de afleverende partij de informatie kan onderzoeken. Er zijn signalen dat veel WWB-uitvoerders de gegevens van

hun ketenpartners niet vertrouwen. De gegevens van het CWI worden onbetrouwbaar gevonden als men niet overtuigd is van de kwaliteit van de intake, noodzaakt dat volgens de gemeente een herhaling van de intake. De gegevens van UWV worden onbetrouwbaar gevonden, omdat ze niet actueel zouden zijn, waardoor men in die gevallen nog steeds loonstroken en werkgeversverklaringen opvraagt bij de cliënt en maandelijks inkomstenverklaringen en periodieke heronderzoeken noodzakelijk acht. Wat de UWV-gegevens betreft, bestaat nog vaak het idee dat de gegevens periodiek en met vertraging worden aangeleverd aan Suwinet, terwijl Suwinet-Inkijk al sinds begin 2008 realtime inkijkt op het UWV-bestand dat maximaal de situatie van zes weken geleden aangeeft. UWV blijft afhankelijk van de kwaliteit van de gegevens aangeleverd door werkgevers. Overigens doet datzelfde wantrouwen zich voor tussen gemeenten: de meeste gemeenten doen bij verhuizing tussen gemeenten van een WWB-cliënt de hele intake overnieuw 'omdat de gemeente per slot van rekening risicodragend is'. Dit veroorzaakt dus extra werk.

e) Samenwerking en uitbesteding

Een groot gedeelte van de gemeenten hebben de uitvoering van de bijstand voor mensen van 65 jaar en ouder overgedragen aan de SVB. Het gaat om mensen die een onvolledige AOW-uitkering hebben en daardoor nog een kleine aanvulling krijgen van de gemeente. Door de overdracht krijgen deze mensen hun hele inkomen voortaan van één instantie, namelijk van de SVB. Doordat mensen nog maar met één uitkeringsinstantie te maken hebben kan de dienstverlening verbeterd worden. Het aantal mensen dat een onvolledige AOW-uitkering heeft, wordt steeds groter, zij weten niet altijd de weg te vinden naar de gemeente om hun inkomen aan te vullen tot het bestaansminimum. Bij de SVB is al bekend welke mensen een onvolledige AOW-uitkering ontvangen. Het ligt dan ook voor de hand om de informatie van de SVB in te zetten om de betrokkenen beter voor te lichten. De SVB zal mensen die recht hebben op aanvullende bijstand actief gaan benaderen. Het overdragen van de bijstandsverlening aan de SVB wordt gestimuleerd door staatssecretaris van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De staatssecretaris wil het niet-gebruik tegengaan door de uitbetaling van de AOW en de aanvullende bijstand in één hand te leggen: die van de SVB. Gelet op het noodzakelijke wettraject en een zorgvuldige overdracht naar de SVB streeft de staatssecretaris naar inwerkingtreding per 1 januari 2010.

De inspectie ziet kansen om e-dienstverlening te verbeteren in het licht van administratieve lastenvermindering. Administratieve lasten kunnen omlaag door het gebruik van e-diensten, de optimale inzet van hulpmiddelen voor vaststelling van de rechtmatigheid, het gebruik van automatische triggers en door vertrouwen te hebben in eenmalige gegevensuitvraag en meervoudig gebruik. Er zijn ook omstandigheden die administratieve lastenverlichting belemmeren. Dat zijn bijvoorbeeld: aansluiting van e-formulieren op een integraal WWB-systeem, formulieren en processen die niet zijn afgestemd op technische mogelijkheden en een gebrek aan vertrouwen in elkaars gegevens. Voor daadwerkelijke verbetering van de dienstverlening is meer nodig dan ICT-ondersteuning.

3.2.4.4 Overige activiteiten minimabeleid en schuldhulpverlening

Naast het verstrekken van de bijstand verstrekt de gemeente nog overige voorzieningen waar ICT-ondersteuning een bijdrage kan leveren aan een verbeterde dienstverlening. Die voorzie-

ningen betreffen het aanvragen van bijzondere bijstand en inkomensondersteunende regelingen dan wel het automatisch toekennen van voorzieningen in het kader van minimabeleid.

Naast de aanvraag WWB zijn er meer mogelijkheden om voorzieningen digitaal aan te vragen. Toepassen van het principe van eenmalige gegevensverstrekking zal ook bij de aanvraag van deze voorzieningen leiden tot administratieve lastenbeperking.

De inspectie heeft de volgende voorbeelden gesignaleerd.

a) E-formulieren

EGEM heeft ook formulieren ontwikkeld voor het elektronisch aanvragen van bijzondere bijstand en langdurigheidstoelage. Niet alle gemeenten maken hiervan gebruik. Verschillende gemeenten hebben eigen e-formulieren voor de categoriale bijzondere bijstand en gemeentelijke inkomensregelingen. De aanvraagformulieren voor bijvoorbeeld bijzondere bijstand kunnen doorgaans aanzienlijk worden ingekort door gebruik te maken van bestaande gegevens uit bijvoorbeeld de GBA. Voor de langdurigheidstoelage kan grotendeels gebruik worden gemaakt van Suwinet-Inkijk of, op bestandsniveau, van bestandsvergelijking.

Voor bestaande WWB klanten geldt vaak een vereenvoudigde procedure bij het aanvragen van bijzondere bijstand. Immers veel gegevens zijn al bekend.

b) Bundeling van voorzieningen, pro-actief aanbod door ICT-toepassingen

Steeds meer gemeenten zoeken naar mogelijkheden om op basis van eigen of extern beschikbare gegevens voorzieningen pro-actiever te verstrekken, dat wil zeggen dat zij zelf de burger attenderen op een mogelijk recht of al een ‘aanvraag’ klaar zetten. De huidige traditionele werkwijze die uitgaat van het initiatief van de burger leidt tot een aanzienlijke onderbenutting van rechten.

Een actueel voorbeeld is de mogelijkheid om door middel van een centraal (door IB) ondersteunde bestandskoppeling een individuele burger te wijzen op het recht op kwijtschelding van gemeentelijke heffingen. De burger kan vervolgens de gemeente machtigen jaarlijks, tot wederopzegging, deze kwijtschelding uit te voeren. Daarnaast zijn er diverse gemeenten die deze kwijtschelding hebben gekoppeld aan de kwijtschelding van waterschapsrechten. Dit is dus geen standaardwerkwijze, de gemeente moet dit proces zelf op deze manier inrichten.

Bundeling van voorzieningen kan gebeuren door logische ‘pakketten’ samen te stellen. In Den Haag krijgen WWB-cliënten automatisch een ‘Ooievaarspas’, in Eindhoven kun je met de Stadspas gratis lid worden van de bibliotheek zonder daarvoor een aparte aanvraag te doen.²⁵ Vanuit de uitvoeringspraktijk is het zaak ‘logisch gekoppelde’ voorzieningen onder de aandacht te brengen.

Onbekendheid met het recht op een voorziening en de gedwongen gang naar het gemeentehuis zijn onder meer oorzaken voor niet-gebruik. Op diverse manieren proberen gemeenten de doelgroepen van het minimabeleid op te sporen en op vindplaatsen voorzieningen aan te bieden. Een

²⁵ De Ooievaarspas is een kortingspas voor wie het netto gezinsinkomen lager is dan 130 procent van het minimumloon.

van de ICT-leveranciers heeft een module Armoedepreventie met de mogelijkheid deze te koppelen aan het bestand WWB, Zorg, Inburgering en Schuldhulpverlening en om vanuit externe bronnen zoals Suwinet-Inkijk gegevens in te lezen. Via rekenregels worden rechten gesigna- leerd en door middel van het koppelen van e-aanvraagformulieren is het mogelijk direct aanvra- gen te genereren en als e-bericht naar de uitvoerende instanties door te geleiden. De gemeente Tilburg gaat deze module gebruiken om van haar populatie na te gaan of er nog aanvullende rechten bestaan. Er zijn op dit moment ook verschillende losse rekenprogramma's om rechten op inkomensvoorzieningen uit te rekenen, zowel centraal beschikbaar als via de gemeentelijke website. Een professional kan deze tools ook gebruiken om de inkomensvoorzieningen voor de cliënt maximaal te benutten en verdere groei van schulden tegen te gaan. Voor de professional is overigens de landelijke rekenmodule van het Nibud via Suwinet-Inkijk toegankelijk. Bij koppe- ling van de Belastingdienst aan Suwinet worden relevante belastinggegevens direct in deze tool ingevoerd.

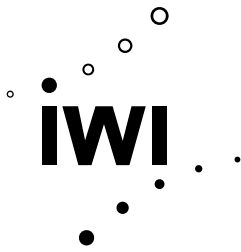
In dit onderzoek zijn we geen gemeenten (of SUWI-regio's) tegengekomen, die een volledige check op dergelijke naastliggende inkomensvoorzieningen in hun procesgang hebben inge- bouwd.

De gemeente Tilburg checkt door middel van bestandvergelijkingen met de Belastingdienst of burgers mogelijk tot de doelgroep van het minimabeleid horen. Tilburg heeft op deze wijze 1.645 nieuwe minima achterhaald. Een overzicht van mogelijke rechten wordt naar de cliënt toegestuurd waarop hij kan aankruisen welke voorzieningen hij zou willen aanvragen. Hij wordt dan opgeroepen voor een gesprek, om het recht te bepalen (onder andere moet dan nog een ver- mogenstoets worden gedaan). De gemeente Apeldoorn checkt bij de gemeentelijke belastingen of iemand tot de doelgroep minima hoort.

Andere gemeenten vergelijken het (openbare) bestand van faillissementen, surséances van beta- ling en schuldsaneringen van natuurlijke personen met dat van hun bijzondere bijstand om te kijken om niet-gebruik van bijzondere bijstand voor bewindvoerders in kaart te brengen.

Nu de WWB in een bredere context wordt uitgevoerd, wil de uitvoering kunnen beschikken over gegevens uit 'aanpalende' sectoren, zoals schuldhulpverlening, onderwijs, zorg. Behalve dat leveranciers niet standaard in dergelijke koppelingen voorzien, leeft er ook het idee dat dit 'niet mag vanwege de privacy'. In het algemeen zijn er wel mogelijkheden tot uitwisselen van gege- vens, alleen bij medische gegevens zijn eisen in het kader van privacy zwaarder.²⁶ Soms moet er voor specifieke projecten aan subsidievereisten worden voldaan, die een andere inrichting van de informatiehuishouding betekenen. Een voorbeeld betreft ESF-subsidies waarvoor doorgaans een hele aparte administratie wordt ingericht, waarin ook veel handmatig wordt afgehandeld. Aanpassing van systemen wordt te duur geacht, zeker omdat het maar tijdelijk is.

26 IWI, Samen onder een dak, een gezamenlijk onderzoek van CBP en IWI naar het gebruik van persoonsgegevens in zes lokale samen- werkingsverbanden, december 2007



De inspectie ziet kansen voor gemeenten om werk te maken van geïntegreerde dienstverlening. Gemeenten kunnen hun diensten pro-actief aanbieden door meer gegevens te koppelen. Burgers krijgen hun rechten dan automatisch toegekend. Belemmeringen om te profiteren van de mogelijkheden van ICT zijn ontbrekende koppelingen met systemen uit belendende terreinen en verplicht gestelde informatievoorziening bij specifieke projecten.

3.2.5 Informatiehuishouding

Voor de uitvoering van werkprocessen richting werk of inkomen is informatie benodigd. Informatie van de situatie van de burger en de wettelijke/gemeentelijke regels. Om sturing daarop te kunnen plaatsvinden is managementinformatie gewenst. De beschikbare informatie is cruciaal voor sturing voor professional en gemeentebestuur maar ook voor de verantwoording richting gemeenteraad.

3.2.5.1 Integraal klantbeeld

Om integraal werken mogelijk te maken moet het mogelijk zijn om vanuit één plaats te voldoen aan de klantvraag. De professional dient op dat moment toegang te hebben tot de benodigde informatie. In de meeste gevallen zijn gemeenten per afdeling of per regeling geautomatiseerd. Om integraal werken te ondersteunen dienen de verschillende applicaties en databestanden te worden ontsloten. Gemeenten hoeven niet zelf het wiel uit te vinden. Door Dimpact²⁷ en GovUnited²⁸ worden in samenwerking met ICTU voorbereidingen getroffen om samen met de soft- en hardware leveranciers de ICT-infrastructuur en de daarbij horende applicaties te vernieuwen.

Het digitaliseren van papierstromen heeft de meest toegevoegde waarde als de informatie gestructureerd in een database wordt opgeslagen. Dit vergemakkelijkt de analyse. Door documenten te scannen en via een viewer te ontsluiten is het, in vergelijking met het papieren dossier, voor de professional moeilijker om de informatie te verwerken. Overzichten van gegevens uit diverse documenten kunnen op die manier niet in één overzicht worden weergegeven. Ook is het niet mogelijk om aantekeningen te maken.

Gemeente Den Haag heeft binnen het systeem SOCRATES²⁹ verschillende koppelingen met andere systemen, waardoor sprake is van een integraal klantbeeld. Door die koppelingen is er afhankelijkheid en bij storing van een systeem kan er vertraging optreden bij het opvragen van gegevens.

Het DKD wordt door de sociale dienst van Den Haag gebruikt voor gegevensuitwisseling met externe partijen, waarbij opgemerkt moet worden dat er met re-integratiebureaus geen koppeling is en informatie over de re-integratietrajecten van het UWV niet beschikbaar is. Door de mogelijkheden van Suwinet-Inkijk verloopt de intake vlotter, doordat de benodigde informatie sneller beschikbaar is.

²⁷ Circa tien samenwerkende gemeenten rondom Enschede.

²⁸ Circa zeventig samenwerkende gemeenten, waaronder de drie ANDEZ aanbestedingen.

²⁹ Sociale dienst Cliënt Registratie Afhandeling Toekenning Expertise Systeem

3.2.5.2 Gegevensuitwisseling

Koppelen van gegevensbestanden maakt het printen en opnieuw invoeren van binnengekomen aanvragen overbodig. Meer en meer worden gegevensbestanden gekoppeld om informatie te kunnen genereren. Ondanks deze koppelingen worden gegevens bij gemeenten nog steeds dubbel ingetypt. Dat is inefficiënt en kan worden tegengegaan door het slim koppelen van gegevensbestanden. Semantiek speelt daarbij een wezenlijke factor. Uitwisseling dient alleen plaats te vinden als gegevens identiek zijn. Voor een effectieve dienstverlening is procesherziening noodzakelijk, waarbij men de optie om processen te schrappen moet overwegen.

Binnen de gemeente Apeldoorn worden op ad-hoc basis databronnen gekoppeld. In het kader van armoedebeleid wordt een doelgroep geselecteerd uit de gekoppelde databronnen. Zij ontvangen het formulier Regelrecht waarop zij in één overzicht de voorzieningen kunnen aanvragen waar zij recht op hebben. Nadat de gemeente het formulier heeft terugontvangen worden de inzenders uitgenodigd voor een gesprek over het verstrekken van de aangekruiste voorzieningen.

De verschillende definities van het begrip inkomen die door de gemeente Tilburg, de Belastingdienst en UWV worden gehanteerd leiden tot veel onduidelijkheden en extra werk. Den Haag ervaart problemen in samenwerken met partijen buiten de SUWI-keten, omdat die partijen geen gebruik maken van het SUWI-Gegevensregister voor de elektronische gegevensuitwisseling. Door per sector gegevens te standaardiseren kunnen verschillende systemen binnen een sector gekoppeld worden. Opstellen van conversietabellen voor het vertalen van verschillende sectorale standaarden maakt het mogelijk systemen uit verschillende sectoren te koppelen. Als gegevensbronnen gekoppeld worden moet dit op een ‘slimme’ manier gebeuren. Koppelen van gegevensbestanden zonder duidelijk doel leidt tot een brei van geaggregeerd informatie die niet bruikbaar is. Een aanzet om het koppelingsprobleem te verhelpen is de introductie van het stelsel van basisregistraties. Naast de basisregistraties is binnen het SUWI-domein de Wet Eenmalige Gegevensuitvraag Werk en Inkomen (Wewi) die regelt dat een burger dezelfde gegevens slechts eenmaal aan UWV, CWI of sociale dienst hoeft te geven. Een soortgelijk initiatief binnen andere gemeentelijke domeinen is er nog niet. Hetzelfde gegeven kan op verschillende plekken worden vastgelegd.

De inspectie ziet kansen voor gemeenten om hun informatiehuishouding te verbeteren. Dit draagt bij aan de totstandkoming van geïntegreerde dienstverlening. De ontwikkeling van papieren naar digitale dossiers brengt kansen met zich mee. De door de burger, de professional en het gemeentebestuur gewenste informatie is snel beschikbaar. Dat bevordert snelle besluitvorming. Een integraal klantbeeld helpt om toegang te krijgen tot allerlei gegevens, informatie en kennissystemen. Koppeling van databronnen biedt mogelijkheden voor effectievere handhaving en de automatische toekenning van rechten.

De eilandautomatisering (ICT-infrastructuur) en de daarin vastgelegde gegevens zijn de meest genoemde belemmeringen om de ontsluiting van gegevens te realiseren. Daarbij spelen verouderde technieken en verschillen in de gehanteerde begrippen een rol. Basisregistraties kunnen belemmeringen/definities uniformeren.

3.2.6 ICT-infrastructuur en aanpak automatisering

De informatie voor werkprocessen richting werk of inkomen komen uit systemen die al dan niet met andere systemen via een netwerk kunnen communiceren.

De automatisering is in vorige paragrafen reeds als een belemmering genoemd en vernieuwing daarvan wordt niet als een kortlopend traject beschouwd. De ontwikkeling van oude verknoopte systemen naar modulaire systemen verbetert de dienstverlening en maakt ICT-systemen beter beheersbaar. De keuze om ICT voor de organisatie in te zetten vergt van gemeenten tijd, geld en actuele kennis van ICT. Deze is niet bij elke gemeente in gelijke mate aanwezig.

De inspectie heeft de volgende initiatieven aangetroffen om de ICT-infrastructuur te vernieuwen.

3.2.6.1 *Uitbesteding en invloed op functionaliteiten via gebruikersgroepen*

In de praktijk zijn er verschillende scenario's voor het omgaan met automatiseringsvraagstukken. Gemeente Tilburg is van leverancier veranderd, omdat de gemeente bij de andere leverancier veel meer invloed uit kon oefenen op de functionaliteiten. Gemeente Twenterand heeft ervoor gekozen om alle ICT bij één leverancier af te nemen. Zij zijn bovengemiddeld actief in de gebruikersvereniging van de leverancier om op die manier invloed uit te oefenen. De burgemeester neemt namens Twenterand deel aan de gebruikersvereniging. Gemeente Apeldoorn heeft ervoor gekozen om haar systeem bij één leverancier af te nemen waarbij bestaande applicaties worden vervangen door de modules van die leverancier. Dit reduceert complexiteit in de ICT-huishouding en vergemakkelijkt het koppelen en uitwisselen van gegevens.

3.2.6.2 *Werken onder architectuur*

Er moet voorkomen worden dat eigen initiatieven ontstaan die niet koppelbaar zijn. Als binnen een gemeente de verschillende diensten autonoom zijn in hun keuze van ICT-systemen en leverancier levert dat een risico op dat informatie tussen gemeentelijke systemen niet uitgewisseld kan worden. Gelukkig gaan steeds meer gemeenten hun ICT onder architectuur brengen, zodat de verschillende systemen beter koppelbaar worden.

Vanuit de rijksoverheid wordt het werken onder architectuur en met open standaarden gestimuleerd. Architectuur ondersteunt het sturen op samenhang. En het helpt alle partijen om dezelfde taal te spreken. Om zo procesketens, samenwerkingsverbanden en nieuwe organisatiestructuren te ondersteunen en om gegevens eenmalig vast te leggen en meervoudig te kunnen gebruiken.

Om ontkokering te bevorderen werken gemeenten steeds vaker aan de ontwikkeling van een midoffice. De ontwikkeling van midoffice bevindt zich in de conceptfase. Er zijn enkele gemeenten die over een werkend midoffice beschikken, maar voor een beperkt aantal producten. Een midoffice legt een verbinding tussen de frontoffice waar vragen binnenkomen en backoffice waar vragen behandeld worden. Een midoffice maakt het mogelijk om gegevens die in de frontoffice van de ene sector nodig zijn op te vragen uit de backoffice van een andere sector. Dit

maakt het bijvoorbeeld mogelijk om NAW-gegevens die door de Sociale Dienst gevraagd worden op te halen uit de GBA, die in veel gevallen wordt beheerd door de afdeling Burgerzaken. Gemeenten vragen om een applicatie- en procesarchitectuur om hun frontoffice-, midoffice- en backofficesystemen, de samenhang hiertussen en de processen op te enten. EGEM heeft hiertoe een applicatie- en procesarchitectuur ontworpen. De applicatie- en procesarchitectuur bevat standaard processtappen en standaard functies van informatiesystemen. Het procesmodel dient als referentiemodel voor het ontvangen en afhandelen van vragen en aanvragen. Het architectuurmodel beschrijft de functies van applicaties, die de processen uit het procesmodel ondersteunen. Een belemmering in het koppelen van gegevens is dat de samenwerkingsvormen LWI of BVG formeel geen toegang tot de lokale GBA's hebben.

3.2.6.3 Technische variatie

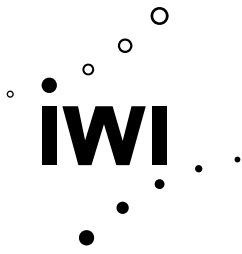
De technische variatie binnen gemeenten geeft een diversiteit aan problemen. Deze technische variatie bestaat uit verschillen in pakketten, maar vooral in versies, gecombineerd met verschillende netwerken. Dit bemoeilijkt het koppelen van gegevens. Een eigen werkwijze is, volgens een van de geïnterviewde intermediairorganisaties, funest voor de uniformering van processen en standaardisatie van ICT-systemen. Uit de benchmark standaardisatie is naar voren gekomen dat een standaard gemeentelijk functioneel ontwerp niet aanwezig is. Ook voor de re-integratiemodules zijn geen standaarden beschikbaar. Gemeente Tilburg ziet voor het samenwerken binnen een concernbrede informatiehuishouding de gemeenschappelijke architectuur als een succesfactor. Tilburg maakt gebruik van de Nederlandse Overheids Referentie Architectuur (NORA) en de referentiearchitectuur gemeentelijke dienstverlening (GEMMA) van EGEM als kader voor alle ICT-projecten. De gemeente Tilburg gaat met prioriteit gemeentebreed de basisregistraties en de informatiehuishouding op orde brengen. Dit is randvoorwaardelijk om als gemeente concernbreed samen te kunnen werken en de veranderde rol van de overheid op te kunnen pakken.

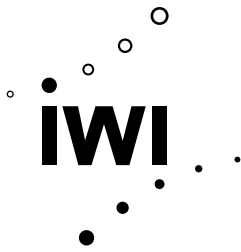
3.2.6.4 Beperkte functionaliteit van e-formulieren voor diverse ketens

Op dit moment zijn de door ICTU/EGEM ontwikkelde e-formulieren slechts geschikt voor een bepaald deel van een wetsuitvoeringsproces. De e-formulieren zijn niet opgesteld om het ketenproces breed te ondersteunen. Het zou bijvoorbeeld praktisch zijn als heffingskortingen automatisch worden uitgerekend en aan de klant bekend worden gemaakt. Dit vraagt om een ander type e-formulier, met een andere logica erachter. Op dit moment is het technisch niet mogelijk de formulieren vooraf in te vullen.

De inspectie ziet enkele belangrijke knelpunten bij ICT-ondersteuning ten behoeve van effectieve samenwerking in de keten. Dit zijn de diversiteit in ICT-ondersteuning van de ketenpartners en de technische variatie in ICT systemen binnen een gemeente. Daarnaast ontbreken e-formulieren specifiek voor de keten.

De inspectie is twee kansrijke strategieën tegengekomen om deze knelpunten aan te pakken, namelijk uitbesteding dan wel invloed uitoefenen op functionaliteiten via gebruikersgroepen en het werken onder architectuur.





4 Nabeschuwing

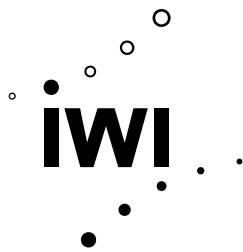
ICT is een hulpmiddel en dient uiteindelijk een klantgerichte dienstverlening te bevorderen en bij te dragen aan een effectieve uitvoering van de doelen van de WWB en de Wet SUWI: inkomenswaarborg en participatiebevordering.

Het Rijk heeft belangrijke randvoorwaarden wettelijk geregeld, die de uitwisseling van informatie tussen organisaties en klanten en tussen organisaties onderling ondersteunen (BSN, DigiD, basisregistraties, Wet eenmalige gegevensvraag). Het Rijk heeft samen met de VNG een ontwikkeling- en ondersteuningsorganisatie opgezet (ICTU/EGEM) die gemeenten helpen met technische en organisatorische vraagstukken rond ICT. Het Rijk bevordert standaardisatie. Een nationale referentiearchitectuur is ontwikkeld. In de Wet SUWI is voor de sector werk en inkomen een beheersorganisatie vastgelegd voor informatie-uitwisseling en voor de ontwikkeling van Suwinet/DKD. Dit wordt gerealiseerd door de organisaties BKWI en het Inlichtingenbureau. Er zijn nog kansen voor verdere standaardisatie (bijvoorbeeld van het begrip inkomen). Als hieraan een releasekalender gekoppeld zou worden, dan kunnen ICT-leveranciers hier tijdig op anticiperen hetgeen hun bedrijfsrisico's vermindert. Een mogelijke belemmering voor de realisatie van verdere standaardisatie is dat het rijk net als vele gemeenten ook een grote mate van verkokering kent. Van gemeentezijde wordt de wens geuit voor afstemming tussen sectoren op rijksniveau voordat een taak bij de gemeente wordt gelegd.

Het gemeentebestuur zou over een visie op gemeentelijke dienstverlening moeten beschikken, deze vertalen naar een ICT-strategie en een gemeentelijk beleid. De realisatie van de visie vergt veelal meerdere jaren. De inspectie is meerdere samenwerkingsverbanden tussen gemeenten op ICT-terrein tegengekomen. Daarmee kan een belangrijk risico worden ondervangen, namelijk het kwantitatief en kwalitatief tekort aan ICT-deskundigheid bij gemeenten. Een ander risico is het ontbreken van een echte wil tot samenwerken, hetgeen zich soms uit in onnodige discussies over wie op wiens systeem zou moeten aansluiten. Via webservices kunnen verschillende systemen met elkaar communiceren.

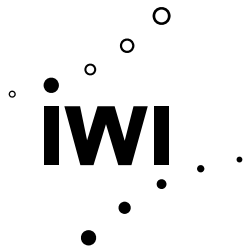
De inspectie heeft gezien dat initiatieven als Suwinet-Inkijk, DKD en jongerenloketten de professional een beter klantbeeld geven, en kunnen leiden tot snellere communicatie met klant en re-integratiebedrijf. De voornaamste belemmering is het gebrek aan vertrouwen in de professionals van andere organisaties. Zo komt het voor dat bij een verhuizing van een cliënt naar een andere gemeenten de ontvangende gemeente de WWB-intake overdoet.

De inspectie is voorbeelden tegengekomen die leiden tot minder administratieve lasten voor de WWB-klant en tot beter toegankelijke informatie (websites/dossier). Voor het bereiken van het ideaal van dienstverlening onafhankelijk van plaats en tijd moet nog een aantal stappen gezet worden. E-dienstverlening vergt ook een actieve burger. Hij kan reageren op websites en fouten in zijn digitale klantdossier (laten) verbeteren.

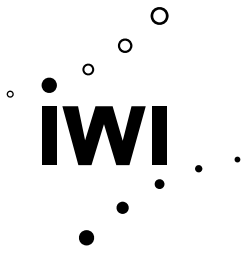


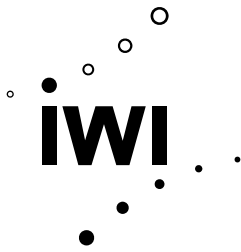
Afkortingenlijst

ANW	Algemene Nabestaandenwet
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
BAG	Basisregistratie Adressen en Gebouwen
Bbz	Bijstandsbesluit zelfstandigen
BKWI	Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen
BPR	Basisadministratie Persoonsgegevens en Reisdocumenten
BR	Basisregistratie
BRKT	Basisregistratie Kadaster en Topografie
BSC	Burgerservicecode
BSN	Burgerservicenummer
BVG	Bedrijfsverzamelgebouw
BZK	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CP-ICT	Coördinatiepunt ICT Inwonerszaken
CWI	Centrum voor Werk en Inkomen
Divosa	vereniging van Directeuren van overheidsorganen voor sociale arbeid
DKD	Digitaal Klant Dossier of digitale klantdossier
e-	elektronische
EKB	Elektronisch Keten Bericht
ESF	Europees Sociaal Fonds
G4	Grote 4 (gemeenten)
GBA	Gemeentelijke Basis Administratie
GEMMA	GEMEentelijke Model Architectuur
GSD	Gemeentelijke Sociale Dienst
IB	Inlichtingenbureau
IBG	Informatie Beheer Groep
ict	informatie en communicatietechnologie
INK	Instituut Nederlandse Kwaliteit
ISD	Intergemeentelijke Sociale Dienst
ISP	Integrale Service Punt
IWI	Inspectie Werk en Inkomen
KING	Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten
KKC	klantcontactcentrum
LWI	Locatie Werk en Inkomen
MARIJ	Model Architectuur Rijksdienst
nAbw	nieuwe Algemene bijstandswet
NAW	Naam Adres Woonplaats
Nibud	Nationaal Instituut voor Budgetvoorlichting
NORA	Nederlandse Overheids Referentie Architectuur
Nuggers	Niet uitkeringsgerechtigden



ODP	Overheids Diensten Platform
PIP	Persoonlijke Internet Pagina
RDW	Rijksdienst voor het Wegverkeer
RIB	Re-integratiebureau
RMC	Regionaal Meld- en Coördinatiepunt
ROC	Regionaal Opleidingscentrum
rof	rechtmatigheidsonderzoeksformulier
RSGB	Referentiemodel voor het Stelsel van Gemeentelijke Basisgegevens
Socrates	SOciale dienst Client Registratie Afhandeling Toekenning Expertise Systeem
StUF	Standaard Uitwisselings Formaat
SUWI	(Wet) Structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen
SVB	Sociale Verzekeringsbank
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VIDI	Verbeteren Integrale Dienstverlening ICT
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
Wajong	Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten
WAO	Wet op de Arbeidsongeschiktheidsverzekering
WGR	Wet Gemeenschappelijke Regeling
WIA	Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen
WMO	Wet maatschappelijke ondersteuning
WSW	Wet sociale werkvoorziening
WWB	Wet werk en bijstand
WWIK	Wet Werk en Inkomen Kunstenaars





Bijlage 1

Burgerservicecode

De burgerservicecode geeft normen waaraan elektronische dienstverlening behoort te voldoen. Vanuit het perspectief van de klant zijn dit de volgende normen:

1. Keuzevrijheid contactkanaal

Als burger kan ik zelf kiezen op welke manier ik met de overheid zaken doe. De overheid zorgt ervoor dat alle contactkanalen beschikbaar zijn (balie, brief, telefoon, e-mail, internet).

2. Vindbare overheidsproducten

Als burger weet ik waar ik terecht kan voor overheidsinformatie en -diensten. De overheid stuurt mij niet van het kastje naar de muur en treedt op als één concern.

3. Begrijpelijke voorzieningen

Als burger weet ik onder welke voorwaarden ik recht heb op welke voorzieningen. De overheid maakt mijn rechten en plichten permanent inzichtelijk.

4. Persoonlijke informatieservice

Als burger heb ik recht op juiste, volledige en actuele informatie. De overheid levert die actief, op maat en afgestemd op mijn situatie.

5. Gemakkelijke dienstverlening

Als burger hoef ik gegevens maar één keer aan te leveren en kan ik gebruik maken van pro actieve diensten. De overheid maakt inzichtelijk wat zij van mij weet en gebruikt mijn gegevens niet zonder mijn toestemming.

6. Transparante werkwijzen

Als burger kan ik gemakkelijk te weten komen hoe de overheid werkt. De overheid houdt mij op de hoogte van het verloop van de procedures waarbij ik ben betrokken.

7. Digitale betrouwbaarheid

Als burger kan ik ervan op aan dat de overheid haar digitale zaken op orde heeft. De overheid garandeert vertrouwelijkheid van gegevens, betrouwbaar digitaal contact en zorgvuldige elektronische archivering.

8. Ontvankelijk bestuur

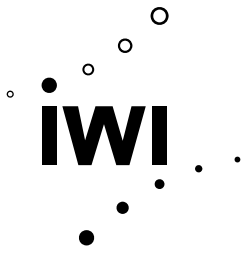
Als burger kan ik klachten of meldingen en ideeën voor verbeteringen eenvoudig kwijt. De overheid herstelt fouten, compenseert tekortkomingen en gebruikt klachten om daarvan te leren.

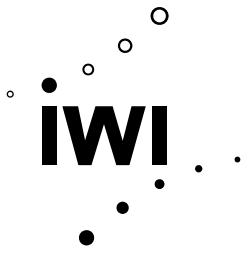
9. Verantwoordelijk beheer

Als burger kan ik prestaties van overheden vergelijken, controleren en beoordelen. De overheid stelt de daarvoor benodigde informatie actief beschikbaar.

10. Actieve betrokkenheid

Als burger krijg ik de kans om mee te denken en mijn belangen zelf te behartigen. De overheid bevordert participatie en ondersteunt zelfwerkzaamheid door de benodigde informatie en middelen te bieden.





Bijlage 2

Geraadpleegde literatuur

Algemeen Keten Overleg, *Programmaplan Verbeteren ICT-ondersteuning Werkpleinen*, april 2007

Algemeen Keten Overleg, *Multichanneling: een logisch geheel, de visie van het AKO op multichanneling*, Amsterdam: BKWI, mei 2007

Algemeen Keten Overleg, *Werk aan de Winkel*, december 2007

Algemeen Keten Overleg, *Doorpakken met DKD, programma DKD fase 2 op hoofdlijnen*, juli 2008

Algemene Rekenkamer, *Lessen uit ICT projecten bij de overheid, Deel A*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2007-2008, Bijlage bij kamerstuk 26 643, nr 100, Den Haag:SDU, 2007

Algemene Rekenkamer, *Lessen uit ICT projecten bij de overheid, Deel B*, Tweede Kamer, vergaderjaar 2007-2008, Bijlage bij kamerstuk 26 643, nro 130, Den Haag: SDU, juli 2008

Boerkamp F., Bouwmans H.en H. de Jong, *Dienstverlening begint bij de klant, resultaten van het klantstroomonderzoek Apeldoorn*, Amsterdam: BKWI

Commissie Postma/Wallage, *Het uur van de waarheid, advies over regie en sturing van de elektronische overheid*, Tweede Kamer, vergaderjaar 2007-2008, Bijlage bij kamerstuk 29362, nr 137 Den Haag: SDU, 2007

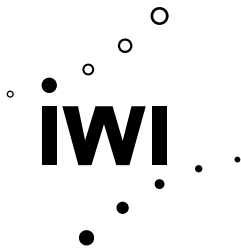
Divosa/CP-ICT inwonerszaken, *Schakelen en verbinden door gegevensmanagement*, Utrecht, mei 2008

Duivenbooden Prof. Dr. H.P.M. van en dr. ir. M. Rietdijk, *Puzzelen met prioriteit, een strategische verkenning van het absorptievermogen van gemeenten met betrekking tot de implementatie van ICT-vernieuwingen*, in opdracht van ministerie Binnenlandse zaken en VNG, oktober 2005

Dijk Prof. Dr. J.A.G.M. van, *Gebruik van Nederlandse Elektronische Overheidsdienst in 2006*, Enschede: Universiteit Twente, november 2006

Dijk Prof. Dr. J.A.G.M. van, *Kink in de keten, inventarisatie van de bevorderende en belemmerende factoren bij samenwerking tussen landelijke overheidsorganisaties op het gebied van ICT*, Enschede: Universiteit Twente, maart 2007

EGEM, *Handreiking Strategie elektronische gemeente*, Den Haag, februari 2007



EGEM i-teams, *EGEM-iteams: een aanpak die werkt, impressies uit de praktijk van de e-overheid*, Den Haag, juni 2008

Es G. van, Het Utrechts V-team bewijst zijn nut dubbel en dwars, *Sociaal Bestek*, oktober 2007
Havermans D. en B. Woudenberg, *Vermenigvuldigen door delen II... De macht van het getal, een landelijk onderzoek naar de inrichting en eigenschappen van intergemeentelijke ICT-inkoopcombinaties*, Den Haag: Zenc, november 2007

Flos B.J, Oyan E., Romeijn H.C. en E.J.Snijder ism TNS NIPO, *Publieke dienstverlening 65 % elektronisch, zevenmeting van het aanbod van de elektronische overheid in 2007*, Den Haag: ministerie van Binnenlandse Zaken, december 2007.

Gemeente geeft Antwoord, *Het Klant Contact Centrum van gemeenten als frontoffice voor de hele overheid*, Utrecht: vereniging directeuren publieksdiensten /VNG, 2007

Gemeente Tilburg, *ICT visie 2008-2012*, Tilburg, juli 2008

Gemeente Tilburg, *Tilburg Magazine special dienstverlening, Digitaal maar persoonlijk contact blijft voor velen belangrijk*, Tilburg, maart 2007

Groen, N, *Schakels voor een sterke digitale ketting, doorslaggevende factoren voor succesvolle omschakeling naar digitaal werken bij gemeenten*, Universiteit van Maastricht, april 2008

IWI , V06-15, *IWI en de elektronische overheid*, Den Haag, 2006

IWI, V07-03, *Op weg naar integrale dienstverlening*, Den Haag, 2007

IWI, V08-02, *Bestandskoppelingen, een verkennende studie naar het gebruik van bestandskoppelingen in het kader van fraudebestrijding*, Den Haag, 2008

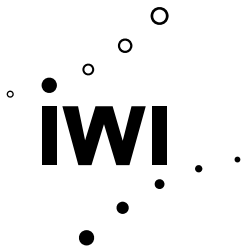
Jacobs V., Regie op re-integratie gemakkelijker met maatwerksysteem, *Sociaal Bestek*, april 2004.

Ministerie van Binnenlandse zaken, programma Andere Overheid, *Een klantgerichte gemeente, een kwestie van gewoon samen doen, actieplan gemeentelijke dienstverlening 2006-2010*

Rekenkamercommissie Doetichem, *Van één loket naar geen loket, onderzoek naar de digitale dienstverlening bij de gemeente Doetichem*, oktober 2007

Samen aan de Slag, bestuursakkoord Rijk en gemeenten, 4 juni 2007

Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, *ICT agenda 2008-2011, De gebruiker centraal in de digitale maatschappij*, Den Haag: SDU, 1008, 26 juni 2008



Tweede Kamer vergaderjaar 2007-2008, TK 29.362 nr 137, *Visie Betere Dienstverlening overheid en Actieprogramma Dienstverlening en e-Overheid*, Den Haag: SDU, 9 juni 2008

VNG, Commissie Gemeentelijke Dienstverlening/Commissie Jorritsma, *Publieke dienstverlening, professionele gemeenten, visie 2015*, Den Haag, juni 2005

VNG, *De e-overheid agenda voor gemeenten tot en met 2010* (pamflet), Den Haag

VNG, *Ledenbrief Betere dienstverlening bij betere informatievoorziening*, 15 november 2007
Den Haag

VNG-Divosa, *Verkenning Breder inzet DKD in het gemeentelijk domein*, 11 juli 2008.

Waal V. van de en P. Wisse, *Informatiemanagement in gedecentraliseerde eenheidsstaat*, Universiteit van Amsterdam, PrimaVera Working paper Series, oktober 2005

WIGO4IT, *De G4 bouwen aan de sociale dienst van morgen*

Zwetsloot R., *Benchmark Nederlandse Gemeente in de elektronische overheid anno 2007*, Cascadis beroepsvereniging voor webmanagers en contentbeheerders, september 2007

Nieuwsbrieven van CP-ICT, Stimulansz

