

# MEMO



Aan	: Bestuur KBL
Onderwerp	: Addendum bij 1 <sup>ste</sup> begrotingswijziging 2018
Schrijver	: Ruud van den Tillaar
Datum	: 05-04-2018

## Context

In de afgelopen weken is intern hard gewerkt aan de jaarrekening 2017 die elk jaar onder hoge druk tot stand moet komen. Inmiddels is deze ook geaccordeerd door de accountant. Vervolgens gaan we als KBL ook kijken waar we staan met betrekking tot de begroting 2018, die we een jaar geleden gemaakt hebben.

De inzichten van het afgelopen jaar zijn vooral dat Stratech, het langdurig ziekteverzuim en de stijging van het aantal schuldenbewinddossiers geleid hebben tot een tekort op de exploitatie. Bij het opstellen van de startprognose c.q. de eerste begrotingswijziging hebben we geconstateerd dat we ook in 2018 weer tegen een tekort aanlopen van ongeveer € 426.000. De oorzaken zoals eerder gemeld blijven ongewijzigd van toepassing. Dit vinden wij echter niet goed genoeg.

## Wat nu?

Gekeken is met het MT aan welke knoppen we allemaal kunnen draaien om het tekort te gaan reduceren. We gaan dit jaar in ieder geval een aanbesteding doen voor de postverzorging, de ict infrastructuur en de telefonie. De intentie is dat we hiermee op termijn geld gaan besparen. Ook gaan we nog vóór de zomervakantie starten met het doorlichten van processen en onnodige bureaucratie eruit halen.

De grootste knop waaraan we kunnen draaien is het personeel. Deze kosten zijn ongeveer 80% van de totale beïnvloedbare kosten van KBL. De afgelopen weken is intensief hierover gesproken en besloten is een aantal tijdelijke contracten momenteel niet te verlengen. We zijn wel van mening dat we nu het maximale aan kaasschaaf methodiek hebben toegepast volgens de inzichten die we nu hebben.

Ook hebben we nog eens goed gekeken naar de drie hoofdveroorzakers van het tekort. Hieronder worden in het kort de bevindingen geschetst.

## *Stratech*

Met kleine stapjes gaan we vooruit met Stratech. In 2018 willen we gaan voor een normalisering van de bedrijfsvoering voor wat betreft Stratech. Voor wat betreft de extra inzet voor Stratech hebben we besloten dat we gaan inzetten op een halvering hiervan met ingang van 1 juli 2018. Uiteindelijk willen we eind 2018 de extra inzet in zijn geheel afgebouwd hebben. We zullen telkens wel heel bewust met elkaar een besluit hierover moeten nemen. Met andere woorden telkens wel goed moeten kijken of dit ook echt haalbaar is.

Nog dit voorjaar vindt er overleg plaats tussen de afnemers van Stratech en de directie van Stratech. Er is gekomen tot een prioritering van de aandachtspunten. In de top 5 staan onder andere de Management informatie, de portal en de stabiliteit van het pakket.

Indien we onvoldoende voortgang maken dan zullen we moeten komen tot een heroverweging of Stratech de juiste keuze is geweest. Alternatief is om terug te gaan naar de vorige leverancier Allegro want echt veel keuzes zijn er niet. Plan B is dat we gaan onderzoeken of we Stratech partieel kunnen ontmantelen met aparte software oplossingen voor delen van onze dienstverlening. Hierbij doet zich dan weer het probleem voor van het koppelen van verschillende systemen aan elkaar.

Bij de afdeling Bewind willen we al na de zomervakantie 2018 gaan experimenteren met een ander bewindvoerderspakket om te bezien wat dat doet met de hoge werkdruk op die afdeling.

De financiële consequenties van de extra inzet van Stratech zitten voor 2018 verwerkt in de startprognose c.q. eerste begrotingswijziging.

## *Langdurige ziekteverzuim*

Dit is ook een van de veroorzakers van het tekort omdat we hierdoor telkens weer moeten vervangen. We hebben dit verder geanalyseerd en besproken. Duidelijk is dat het langdurige ziekteverzuim vooral afkomstig is van het team bewindvoering. In de afgelopen jaren is de werkdruk bij het team bewind altijd al een aandachtspunt geweest. Uit recente gesprekken met het team en de afdelingsmanager is gebleken dat de werkdruk momenteel onverantwoord hoog is geworden door de recente forse toename van complexe schuldbewinden. Vanuit goed werkgeverschap zullen we hier op moeten acteren.

De financiële consequenties van een gelijkblijvend langdurig ziekteverzuim zitten voor 2018 verwerkt in de startprognose c.q. eerste begrotingswijziging.

### *Stijging Bewindvoeringszaken*

Het langdurige ziekteverzuim in het team in combinatie met een alsmaar stijgende instroom van complexe bewindvoerszaken is een gevaarlijke mix.

Ultimo	Bewindvoerszaken	% Stijging tov het jaar ervoor
2012	-> 371	
2013	-> 462	25%
2014	-> 618	34%
2015	-> 702	14%
2016	-> 762	9%
2017	-> 825	8%
2018	-> 950	15%

Let op dit zijn geen statische cijfers, het betreft hier een heel dynamisch bestand van instroom, doorstroom en uitstroom. We zullen aan de voorkant heel goed moeten kijken hoe we grip krijgen op de werkdruk want daar neemt de instroom schrikbarend toe. Hierdoor staat de kwaliteit van de dienstverlening onder druk.

Begin dit jaar hebben we de pilot BBR Maatwerk met elkaar geëvalueerd en met elkaar geconstateerd dat dit een nieuwe vorm van dienstverlening is, die de potentie heeft om op termijn te besparen op bewindvoerskosten. Uit het onderzoek bleek dat ongeveer 20% van alle aanmeldingen Bewindvoering geholpen kunnen worden middels de inzet van BBR Maatwerk. Echter door de explosieve stijging van het aantal zaken komen we momenteel niet toe aan een verdere uitrol van BBR Maatwerk.

De oproep om een (tijdelijke) cliëntenstop bij bewindvoering in te voeren vindt momenteel breed gehoor om vervolgens orde op zaken te gaan stellen. Als we NU met de instroom zouden stoppen dan komen er sowieso nog 100 nieuwe gevallen bij dit jaar.

Feit is ook dat wij als KBL met name de complexe en arbeidsintensieve bewindvoerszaken krijgen die niet interessant zijn voor de commerciële markt. Hier staat ook een onevenredige investering in tijd tegenover om deze dossiers stabiel te krijgen aan de voorkant. Uit benchmark onderzoek van de BPBI blijkt dat normaal de verhouding is 75% eenvoudige bewindvoerszaken en 25% complexe bewindvoerszaken. Bij KBL is deze verhouding precies omgekeerd, momenteel is die 80% complex en 20% eenvoudig. Momenteel zien we in de instroom alleen nog maar complexe gevallen waardoor deze verhouding steeds meer richting de 100% complexe gevallen gaat.

## **Stijging Bewindvoering**

In de afgelopen jaren is telkens aangegeven dat het product bewindvoering verliesgevend is. Dat is telkens ook zo terug te vinden in de financiële stukken. Door het onevenredig hoge aandeel complexe bewindvoeringszaken (ook wel schuldenbewinden genoemd) maken wij “verlies” op deze vorm van dienstverlening. In het verleden is deze discussie reeds eerder op bestuurlijk niveau gevoerd. Mede op basis van een landelijk onderzoek van Ernst & Young, is in 2012 door het bestuur besloten om een extra bijdrage beschikbaar te stellen. Dit ter compensatie van het uurtarief alsook het aantal te besteden uren aan intake en beheer van de complexe dossiers. In de navolgende jaren is de groei van de bewindvoerdersdossiers fors toegenomen. Daarnaast is vanwege positieve exploitatieresultaten (veroorzaakt door BBR, SHV en de Kredietverstrekking) de vergoeding voor de extra uren weer geleidelijk afgebouwd.

Het huidige systeem van bewindvoering bevat een aantal elementen die snel resulteren in een negatieve spiraal en die lijkt nu gaande:

- Bewindvoering is binnen de huidige financiële systematiek een veroorzaker van tekorten
- De vergoedingen die landelijk zijn vastgesteld (uren en uurtarief), zijn gebaseerd op een verdeling van 20% complexe zaken en 80% eenvoudige zaken
- Met name de zware complexe gevallen worden niet dan wel onvoldoende door de commerciële bewindvoerders opgepakt
- Door de sterke stijging van de instroom momenteel van complexe gevallen komen we niet toe aan BBR-maatwerk
- Door de hoge werkdruk ontstaat er (langdurig) ziekteverzuim waardoor de werkdruk weer toeneemt, er lijkt sprake van een vicieuze cirkel
- Er is nooit echt onderzocht wat een verantwoorde caseload is voor de zwaarte van de bewindvoeringszaken die wij binnen krijgen
- Bewindvoering in Nederland is al jaren “booming business” en het vinden op de arbeidsmarkt van mensen met relevante werkervaring is derhalve moeilijk.
- De rechtbanken stellen ook nadrukkelijk en in toenemende mate eisen aan het opleidingsniveau van bewindvoerders en aan de wijze van uitvoering van bewindvoering
- Door de werkdruk staat ook de kwaliteit van dienstverlening onder druk
- KBL lijkt momenteel het vangnet te zijn van de bewindvoering. Voor wat betreft de Participatiewet is dat ook feitelijk zo geregeld in de wet. In de wet op de Schuldhulpverlening is dat echter niet zo geregeld. Een uitspraak van het Bestuur dat wij als KBL deze mensen blijven helpen, helpt ook aan meer draagvlak.
- Het huidige kabinet zal naar verwachting niet komen met oplossingen op dit terrein de komende jaren.

Jarenlang zijn we als KBL maar doorgedaan met het aanbieden van dienstverlening aan deze complexe gevallen. Naast de schaarste door een tekort aan geld is er door de werkdruk ook een schaarste ontstaan aan tijd. Volgens de theorieën die ten grondslag liggen aan KBL 2.0 is dat een combinatie die behoorlijk wat negatieve effecten teweeg brengt. Het is daarom tijd om even pas op de plaats te maken.

## Plan van aanpak naar een “gezonde” bedrijfsvoering KBL 2.0

### *Routeplanner naar 2020*

In 2017 hebben we een tekort op de jaarrekening. Ook in 2018 gaan we wederom richting een (verklaarbaar) tekort op de exploitatie. Het roept intern en extern telkens de vraag op wat gaat KBL daar aan doen. Los van de verklaringen die nu ook weer gegeven worden, is het tijd voor een fundamenteelere aanpak. Onderdelen van deze aanpak zijn:

- Andere wijze van financieringssystematiek: dit proces moet in 2018 afgerond zijn. Naar de toekomst toe zullen we het niet meer over producten hebben maar over dienstverlening. Dienstverlening in het sociale domein kost per definitie geld maar als we dat op een goede manier vormgeven dan resulteert dat op termijn in maatschappelijke en economische baten.
- Komen tot een méér GEZAMENLIJKE focus op wat we willen bereiken met schuldhelpverlening (Gemeenteraad, Bestuur, Directie, MT en medewerkers). De begroting KBL 2.0 geeft hiervoor een eerste richting
- Processen extern laten doorlichten op efficiency en de mogelijkheden op uniformering van processen laten onderzoeken (te beginnen met afdeling Bewindvoering). Dit doen we intern als ook in samenwerking met de GR-gemeenten
- Externe caseload berekeningen laten maken voor de diverse vormen van dienstverlening die we bieden en deze ook laten vaststellen door bestuur (te beginnen met afdeling Bewindvoering)
- Na de doorlichting van de processen en de caseload berekeningen is het goed om te kijken naar de mogelijke consequenties voor de organisatiestructuur
- Actualiseren van het HRM-beleid: op veel onderdelen lopen we achter. Actualiseringsronde van de functiebeschrijvingen loopt momenteel
- Komen tot een periodiek Management Informatie Systeem (op proces –en resultaatniveau) dat de basis is voor de begroting, de begrotingswijzigingen en de jaarrekening

Het betreft hier een eerste indicatie van de te maken stappen om te komen tot een gezonde bedrijfsvoering van KBL. Het is niet realistisch om te veronderstellen dat we dat wel even doen. We willen hiermee in 2020 klaar zijn. Nog voor de zomervakantie zullen we komen met een meer uitgewerkt plan van aanpak. We zullen dan ook een indicatie geven van de kosten die hiermee gemoeid gaan en een stappenplan opstellen waarin we SAMEN op weg gaan naar anders denken en anders doen in 2020.

## **Wat hebben we te doen op de korte termijn mbt bewindvoering?**

Op de korte termijn hebben we in principe twee keuzes. De eerste en meest eenvoudige keuze is een **klantenstop**. Dan zullen we evengoed tijdelijk formatie moeten bij plussen om de 100 bewindvoerderszaken die in aantocht zijn goed te kunnen oppakken. Voor KBL intern ligt deze keuze het meest voor de hand om orde op zaken te stellen binnen het team qua werkdruk en de kwaliteit van dienstverlening te kunnen waarborgen. Als we hiervoor kiezen voor de rest van 2018 dan schatten we de extra kosten van personeel in op € 200.000.

Voor KBL extern ligt een klantenstop gevoelig. Dat betekent dat inwoners van de GR-gemeenten die nergens anders geholpen worden echt langs de kant blijven staan enerzijds of gedwongen worden in de richting van commerciële bewindvoerders anderzijds. Als we **nieuwe instroom blijven toestaan** dan zal het tekort verder oplopen dan in de eerste variant. Wij schatten de extra kosten hiervan op € 350.000. Dat is dan wel op basis van de inzichten van de stijging van het klantenbestand die wij momenteel hebben.

In beide varianten hebben we een probleem met de kwaliteit van de dienstverlening omdat we nieuwe mensen moeten gaan aantrekken die nog ingewerkt moeten gaan worden. We kunnen ook via detacheringsbureaus kijken naar de mogelijkheden maar dan gaan de kosten met een factor van minimaal 2 omhoog.

## **Voorstel**

1. Nieuwe bewindvoeringszaken voor inwoners van de GR-gemeenten blijven toestaan.
2. Akkoord gaan met de extra kosten van € 350.000 voor 2018 die hiermee gemoeid gaan
3. KBL zal voor de bestuursvergadering van juni 2018 komen met een integraal Plan van Aanpak om te komen tot een gezonde bedrijfsvoering van KBL 2.0