

**Vlaamse Overheid**  
**Dept. Cultuur, Jeugd, Sport en Media**

Studie omtrent kansen en risico's aangaande  
de uitbreiding van het UiTPASsysteem naar  
een ruim netwerk van Vlaamse steden en  
gemeenten

2012-2013

Dit rapport bevat 71 pagina's

## Inhoudstafel

1	Uitgebreide samenvatting	2
2	Inleiding & context	13
2.1	Vlaamse Overheid – Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media (CJSM)	13
2.2	CultuurNet Vlaanderen	13
2.3	UiTPAS	14
3	Doelstellingen	17
4	Thema “Kosten”	18
4.1	Doorlichting processen	18
4.2	Doorlichting systemen	33
4.3	Doorlichting kostenmodel	36
4.4	Percepties uit de praktijk	48
5	Thema “Financiering”	55
5.1	Verwachtingen, wensen, noden & bezwaren m.b.t. het UiTPASconcept	56
5.2	Organisatiemodel	62
5.3	Besluit Thema “Financiering”	65
6	Uitrol scenario	66
6.1	Aansluiting op basis van business case evaluatie	66

## 1 Uitgebreide samenvatting

De UiTPAS is een vrijetijdskaart die de participatie aan cultuur-, jeugd-, sport- en andere vrijetijdsactiviteiten moet stimuleren voor iedereen, met bijzondere aandacht voor personen in armoede. De bedoeling is dat de pas gebruikt wordt voor een gemeenteoverschrijdend, uitgebreid en gevarieerd vrijetijdsaanbod van professionele (gesubsidieerde) aanbieders, (gesubsidieerde) verenigingen en commerciële aanbieders die instappen in het systeem.

Dit innovatief proefproject werd geïnitieerd door mevrouw Joke Schauvliege, Vlaams minister van Leefmilieu, Natuur en Cultuur. De opdrachtnemer is CultuurNet Vlaanderen (hierna CNET) en de pilotpartners zijn de Stad Aalst en de gemeenten Haaltert, Lede en Erpe-Mere (hierna ook "HELA" genoemd).

In opdracht van het Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media van de Vlaamse Overheid is een studie uitgevoerd door KPMG Advisory waarbij de kansen en risico's die zich aandienen indien het UiTPAS systeem wordt uitgerold naar een ruim netwerk van Vlaamse steden en gemeenten worden onderzocht. Conform het bestek wordt er in deze samenvatting geantwoord op drie kernvragen:

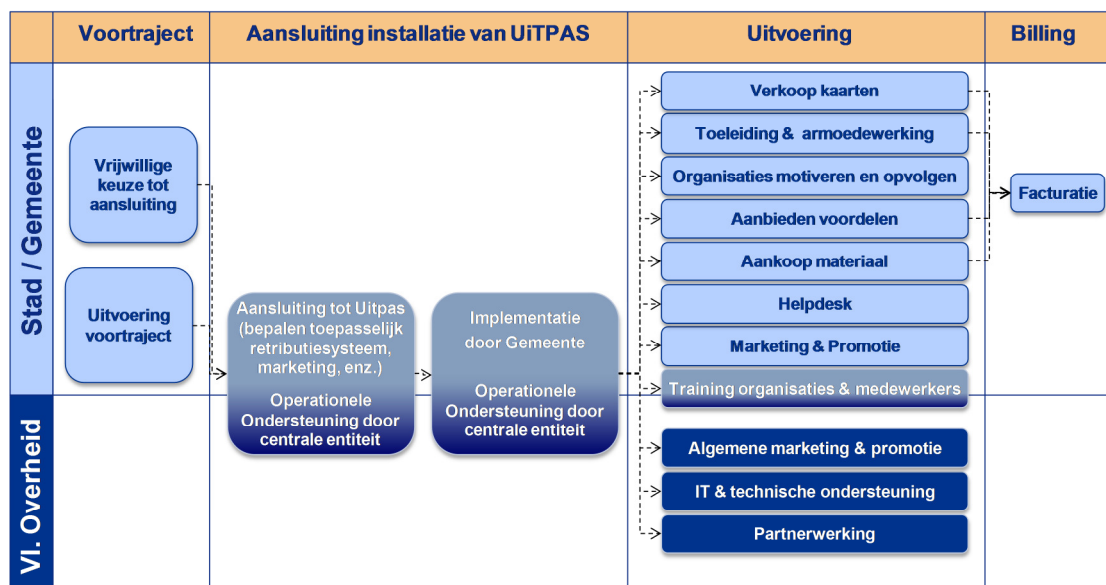
- De doorlichting van het werkingsmodel van het huidige prototype met nadruk op de organisatieprocessen, de systeeminfrastructuur en het kostenmodel.
- Inzicht verwerven in de noden en verwachtingen van steden en gemeenten zodat de UiTPAS optimaal geadopteerd wordt; alsook inzicht in het investeringsbeleid van steden en gemeenten en de validiteit van de basisassumpties.
- Het formuleren van één of meer scenario's voor een optimale uitrol van het UiTPASsysteem naar een ruim netwerk van Vlaamse steden en gemeenten.

Voor meer detail wordt er verwezen naar de respectievelijke hoofdstukken in onderhavig rapport.

### **1) De doorlichting van het werkingsmodel van het huidige prototype met nadruk op de organisatieprocessen, de systeeminfrastructuren en het kostenmodel.**

#### Organisatieprocessen

Op basis van uitgevoerde interviews en aanwezige procesbeschrijvingen opgesteld door CNet werden de organisatieprocessen geanalyseerd. Hieruit wordt er afgeleid dat in het proefproject de lokale overheden voor een groot deel van de taken werden ondersteund door CNet. In mate dat het proefproject vordert, worden deze taken echter verder gedecentraliseerd naar de lokale overheden. Bij een mogelijke uitrol zou een groot deel van de taken worden uitgevoerd door de lokale overheden (met blijvende ondersteuning van het Vlaamse niveau). Een overzicht van de taken na decentralisatie wordt hieronder visueel weergegeven.



Afhankelijk van de stad of gemeente, zal een deel van de taken kunnen geïntegreerd worden binnen de bestaande activiteiten van een stads- of gemeentedienst. Het resterende deel van de taken zullen bijkomstig zijn waardoor er een extra werklast wordt gegenereerd voor de lokale overheden. Hoe groot deze extra werklast zal zijn, hangt ondermeer af van de bestaande initiatieven m.b.t. vrijetijds- en armoedebeleid bij de stad of gemeente. Een verhoogde werklast betekent vaak extra kosten wat gezien de huidige besparingstrend bij vele steden en gemeenten een hindernis kan vormen bij de uitrol. Er wordt dan ook aangeraden dat elke stad, gemeente of intergemeentelijk samenwerkingsverband eerst zijn financieel plaatje opmaakt alvorens zich kandidaat te stellen voor de UiTPAS. (Dit aspect wordt verder uitgewerkt in de sectie “kostenmodel”.)

Aansluitend wordt er tevens opgemerkt dat het voortraject voor de aansluiting tot de UiTPAS zeer belangrijk is. Dit omvat o.a. het opmaken van een business case, raadpleging van de politiek en het middenveld, zorgen voor een voldoende uitgewerkt vrijetijds- en armoedebeleid. Door dit traject grondig te doorlopen worden de kansen op een succesvolle implementatie van de UiTPAS vergroot.

### Stysteeminfrastructuur

Omdat een goede technische ondersteuning zeer belangrijk is om doeltreffend en kostenefficiënt om te gaan met een concept zoals UiTPAS werd er door CNet een webapplicatie op maat ontwikkeld (met open-source technologie). Deze applicatie is tevens ook gebouwd om maximaal de synergievoordelen met de bestaande en veelgebruikte UiTdatabank-omgeving te benutten.

Naast de software werd er ook hardware ontwikkeld door CNet. Het eenvoudig inlezen van UiTPASKaarten kan gebeuren via een aantal toestellen: Check in Devices (CID's oftewel zultjes) en NFC-lezers. Op basis van interviews en desk-research kwamen de volgende bevindingen m.b.t. de systeeminfrastructuur naar voor:

- Bij uitrol naar Vlaanderen zal het aantal gebruikers van het systeem sterk stijgen. Om zekerheid te krijgen mbt. het maximaal aantal gebruikers dat deze applicatie gelijktijdig kan verwerken zou het uitvoeren van software performantie-tests zeer relevant kunnen zijn.
- Het UiTPASsysteem biedt aan steden en gemeenten de mogelijkheid tot administratieve vereenvoudiging en verdere professionalisering van hun vrijetijdsaanbod.
- Het UiTPASsysteem kan naar grote waarschijnlijkheid geïntegreerd worden met de bestaande systemen bij de lokale overheden. De kost van deze koppeling kan echter oplopen afhankelijk van het (al dan niet verouderd) systeem dat in de stad of gemeente wordt gebruikt.
- Door de uitgebreide rapporteringsmogelijkheden kunnen beleidsmakers (lokaal, regionaal, Vlaams) inzichten verwerven m.b.t. het gedrag van inwoners (alsook bepaalde doelgroepen) betreffende vrijetijdsparticipatie.
- Er werden tijdens het proefproject soms problemen ondervonden met de hardware. De nodige stappen zijn echter genomen door CNet om deze problemen aan te pakken. Er lopen ook initiatieven bij CNet om de kostprijs van de zuiltjes te drukken. Deze lag initieel relatief hoog maar ging van €1000 in eerste release naar €350 in een tweede stabielere release.

#### Kostenmodel

Er werd begin 2013 een kostenmodel ontwikkeld door CNet met als doel inzicht te verkrijgen in de mogelijke kosten van UiTPAS bij verschillende uitrol scenario's en dit zowel op het niveau van de Vlaamse Overheid (via CNet) als voor de steden en gemeenten. Het model is opgebouwd op basis van verschillende assumpties. Deze assumpties kunnen echter sterk verschillen van gemeente tot gemeente waardoor de totale kostprijs per stad of gemeente ook sterk kan verschillen. Hierdoor zal het belangrijk zijn om per gemeente de assumpties aan te passen om zo tot een "tailor made" model te komen per gemeente, stad of intergemeentelijke samenwerking.

Bij wijze van voorbeeld worden hieronder de kosten voor UiTPAS weergegeven voor de lokale overheden volgens verschillende typen kernen (1 grote stad, 1 centrumstad samen met omliggende gemeenten en een intergemeentelijke samenwerking). Er wordt tevens een onderscheid gemaakt tussen een worst-case & best-case scenario. Hierbij wordt bij een worst case scenario van uitgegaan dat de desbetreffende gemeente of stad nog geen of beperkt initiatieven heeft lopen betreffende communicatie, vrijetijdsparticipatie en armoedewerking, terwijl in het best-case scenario deze domeinen net ver ontwikkeld zijn.

Kosten Lokale Overheid (€)		Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Gem.
1 Grote Stad (±250.000 inwoners)	Best Case	115.989	120.829	148.553	172.643	186.270	148.857
	Worst Case	232.152	301.590	380.330	440.287	462.010	363.274
1 Centrumstad en omliggende gemeenten (±150.000 inwoners)	Best Case	89.051	84.043	100.677	115.131	123.308	102.442
	Worst Case	181.132	214.882	262.126	298.101	311.134	253.475
1 Intergemeentelijke samenwerking (±80.000 inwoners)	Best Case	67.986	58.572	67.443	75.152	79.513	69.733
	Worst Case	142.792	154.049	179.246	198.432	205.383	175.980

Op basis van deze tabel kunnen we bijvoorbeeld afleiden dat de kosten voor UiTPAS bij uitrol na vijf jaar voor 1 grote stad tussen de **€186.270** en **€462.010** zullen bedragen volgens het kostenmodel. Hierbij valt op te merken dat het grootste deel van de kosten worden veroorzaakt door het kansenpas gedeelte van de UiTPAS (armoedebeleid).

Omdat het opgemaakte kostenmodel grotendeels afhankelijk is van assumpties werd er ook een sensitiviteitsanalyse uitgevoerd waarbij de impact van een wijziging van een assumptie op de totale kost werd onderzocht. Zo werd er onderzocht welke kosten er bijkomen of wegvallen bij het gemiddelde over 5 jaar van het worst-case scenario indien:

- er wordt 15% bijgeteld of afgetrokken van het percentage van mensen in armoede (MIA's) die zich aan de UiTPAS aansluiten (dit betekent gemiddeld een groei/krimp van 37,5% van MIA's);
- het bedrag aan kortingen dat een MIA per jaar opneemt met 50% stijgt of daalt;
- er wordt 15% bijgeteld of afgetrokken van het percentage van niet-MIA's die zich aan de UiTPAS aansluiten;
- er wordt 10% bijgeteld of afgetrokken van het percentage van het aantal omgeruilde punten tov. het aantal gespaarde punten (normaal is dit 20%, bij deze sensitiviteitsanalyse zal dit dan 10% of 30% zijn oftewel een groei/krimp van 50%).

Deze resultaten worden voorgesteld in onderstaande tabel.

Sensitiviteit (+/- €)	1 Grote Stad	1 CS+O	1 IGS
Penetratie MIA +/- 15%	83.165	49.899	26.613
Bedrag kortingen aan MIA per jaar +/- 50 %	94.632	56.779	30.282
Penetratie bij niet MIA +/- 15 %	34.789	20.874	11.133
Aantal omgeruilde punten +/- 10 %	5.096	3.058	1.631

1CS + O: Centrum Stad en Omliggende gemeenten  
 IGS: InterGemeentelijke Samenwerking

Op basis van deze tabel leiden we bijvoorbeeld af dat de kost van 1 grote stad jaarlijks gemiddeld €83.165 hoger of lager zal liggen indien de penetratie van de UiTPAS bij mensen in armoede 15% hoger of lager blijkt dan verwacht.

Omdat de UiTPAS enkele bijkomstige taken en een verhoogde werklust voor de lokale overheden met zich mee kan brengen, is het mogelijk dat de lokale overheden extra personeel ter beschikking zullen moeten stellen. Dit werd in het kostenmodel gekwantificeerd door te werken met standaard tijden (minuten) per activiteit. Het kan voorkomen dat de activiteiten combineerbaar zijn met de bestaande takenpakketten van de medewerkers van de lokale overheden waardoor er geen extra personeel zal moeten worden aangeworven en er dus geen extra kosten in werkelijkheid zullen worden veroorzaakt door de UiTPAS. Het is echter ook mogelijk dat men aan de hand van de berekeningen met standaardtijdseenheden uitkomt op 1,8 vereiste voltijds equivalenten (VTE's) maar dat de medewerkers van de lokale overheid geen enkele activiteit kunnen opnemen bij het bestaande takenpakket waardoor de lokale overheid 2 volledige VTE's zal moeten aanwerven voor

de UiTPAS. Dit aspect wordt niet meegenomen in het kostenmodel. Hieronder worden de benodigde VTE's weergegeven.

# VTE's Lokale Overheid		Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
1 Grote Stad	Best Case	0,72	0,49	0,49	0,49	0,49
	Worst Case	1,90	1,69	1,93	2,07	1,98
1 Centrumstad en omliggende gemeenten	Best Case	0,72	0,49	0,49	0,49	0,49
	Worst Case	1,74	1,52	1,66	1,75	1,70
1 Intergemeentelijke samenwerking	Best Case	0,61	0,49	0,49	0,49	0,49
	Worst Case	1,52	1,40	1,48	1,52	1,50

Over de scenario's heen wordt in het model rekening gehouden met het feit dat de lokale overheden tussen de **1,5** en **2 extra voltijds equivalenten** ter beschikking zullen moeten stellen voor de UiTPAS<sup>1</sup> in het worst-case scenario en tussen de **0,49** en **0,72** in het beste geval.

De kosten van de Vlaamse Overheid (financiering van de door CNet geboden ondersteuning en de tussenkomst in de retributie bij participatie door mensen in armoede aan bovenlokale activiteiten) hangen af van de uitrol: naarmate het aantal configuraties in een uitrol binnen een bepaalde tijdsspanne stijgt, zullen de kosten ook toenemen. Ter weergave van deze uitrol zijn enkele scenario's gedefinieerd als volgt:

- enkel HELA : in dit wordt er van uitgegaan dat er geen uitrol plaatsvindt maar dat de HELA-kern (Haaltert, Erpe-Mere, Lede en Aalst) ondersteund zal blijven worden. Binnen dit scenario zijn er twee mogelijkheden, CNet zet ofwel zijn investeringen verder om de applicatie uitrol klaar te maken (bestaande oplossing) en biedt blijvende ondersteuning aan de kern of CNet zet deze investeringen stop en probeert zoveel mogelijk zijn activiteiten te verschuiven naar de kern (decentralisatie).
- 5 configuraties: van 1 centrumstad in jaar 1 tot 2 centrumsteden, 2 grote steden en 1 intergemeentelijks samenwerkingsverband in jaar 5.
- 11 configuraties: van 1 centrumstad en 1 grote stad in jaar 1 tot 6 centrumsteden, 3 grote steden en 3 intergemeentelijks samenwerkingsverband in jaar 5.
- 20 configuraties: van 2 centrumsteden en 1 grote stad in jaar 1 tot 11 centrumsteden, 4 grote steden en 5 intergemeentelijks samenwerkingsverband in jaar 5.

Hieronder worden de kosten voor CNet weergegeven per uitrol scenario.

<sup>1</sup> Dit kon echter niet gevalideerd worden met de mensen uit het proefproject aangezien zij nog in een opstartfase zitten en er nog geen eenduidige informatie hierover beschikbaar is.

	Kosten CultuurNet (€)	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
<b>Scenario 1</b>	<b>Totale kosten CultuurNet (decentralisatie investering)</b>	<b>722.390</b>	<b>461.311</b>	<b>392.839</b>	<b>395.080</b>	<b>394.523</b>
Enkel HELA geen uitrol	<b>Totale kosten CultuurNet (bestaande oplossing)</b>	<b>322.390</b>	<b>311.311</b>	<b>342.839</b>	<b>345.080</b>	<b>344.523</b>
<b>Scenario 2</b>	# grote steden	0	1	1	2	2
	# 1 Centrumstad en omliggende gemeenten	1	2	2	2	2
	# Intergemeentelijke samenwerking	0	0	1	1	1
	Kosten CultuurNet	720.332	558.709	466.074	485.049	452.229
	<b>Totale kosten Vlaamse Overheid</b>	<b>731.866</b>	<b>621.930</b>	<b>586.727</b>	<b>664.888</b>	<b>682.972</b>
<b>Scenario 3</b>	# grote steden	1	1	2	3	3
	# 1 Centrumstad en omliggende gemeenten	1	2	3	5	6
	# Intergemeentelijke samenwerking	0	1	2	2	2
	Kosten CultuurNet	771.379	571.353	582.948	632.382	580.044
	<b>Totale kosten Vlaamse Overheid</b>	<b>802.136</b>	<b>670.148</b>	<b>769.126</b>	<b>944.322</b>	<b>995.195</b>
<b>Scenario 4</b>	# grote steden	1	2	3	4	4
	# 1 Centrumstad en omliggende gemeenten	2	4	6	10	11
	# Intergemeentelijke samenwerking	0	1	3	4	5
	Kosten CultuurNet	822.236	688.032	727.641	859.010	751.996
	<b>Totale kosten Vlaamse Overheid</b>	<b>864.527</b>	<b>850.049</b>	<b>1.046.376</b>	<b>1.387.152</b>	<b>1.460.153</b>

Er wordt vastgesteld dat de kosten voor de Vlaamse Overheid bij uitrol (dus excl. Scenario 1) na 5 jaar tussen de **€682.972** en **€1.460.153** zullen bedragen (afhankelijk van het gekozen uitrolscenario). Een deel van deze kosten zijn voor de retributie naar aanbieders toe voor participatie door mensen in armoede aan een te vast te leggen set van bovenlokaal aanbod (aanbod dat lokaal niet aanwezig is: bijv. de grote Vlaamse instellingen, bepaalde manifestaties en commercieel aanbod zoals musicals). Er wordt in het model van uitgegaan dat deze retributiekosten niet ten laste komen van de lokale overheden, maar zouden kunnen worden gefinancierd door een Vlaams fonds. Het ander deel van de kosten betreft de financiering van werkingskosten bij CNet.

Bij de interpretatie van de resultaten van de lokale overheden en de Vlaamse Overheid dient er rekening gehouden te worden met volgende aspecten:

- De berekeningswijze van de loonkosten is gebaseerd op standaard tijd per activiteit. Zoals reeds vermeld zal dit niet altijd overeenkomen met de realiteit.
- Niet alle activiteiten van lokale overheden werden meegenomen in het model (bv. tijd nodig voor opleidingen van het volledige gemeentepersoneel, de aankoop en beheer van apparatuur, enz.). Er wordt echter niet verwacht dat dit het resultaat significant zal wijzigen.
- De volledige kosten voor toeleiding werden niet meegenomen bij de lokale overheden. In het model wordt er van uitgegaan dat er reeds toeleiding aanwezig is en daardoor neemt men enkel de kost voor bijkomstige (gelimiteerde) toeleiding in rekening.
- Men verwacht dat een gemiddelde persoon in armoede (MIA) die in het eerste jaar van UiTPAS aansluit (early-adopters), jaarlijks €20 aan kortingen zal gebruiken. Dit bedrag daalt voor mensen die later aansluiten omdat de assumptie is gemaakt dat deels de minder actieve participanten deels diegene zijn die later zullen aansluiten.

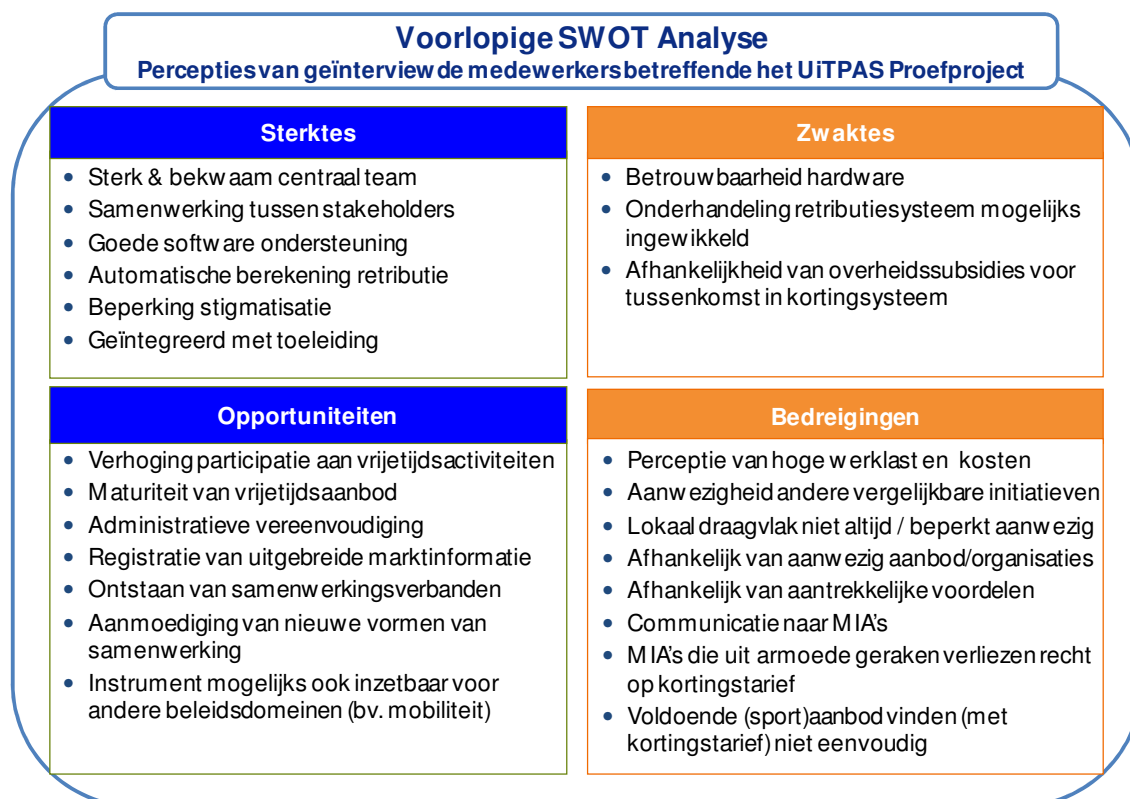


- De assumptie werd gemaakt in het model dat de gemiddelde UiTPASgebruiker 1 punt zal sparen per maand (1 participatie per maand). Dit cijfer zou volgens CNet overeenstemmen met de huidige rapportering en de informatie m.b.t. het A-kaart gebruik in Antwerpen.
- Er werd geen rekening gehouden met inflatie en indexatie (wat geen probleem vormt voor de berekeningen aangezien het overal consequent wordt toegepast).

### Percepties uit de praktijk

Om ervaringen uit de praktijk opgedaan tijdens het proefproject in kaart te brengen, werden er interviews uitgevoerd met medewerkers van de stad Aalst, de gemeenten Haaltert en Erpe-Mere, Mensen voor Mensen (Vierdewereldgroep Aalst) en VVSG. Deze ervaringen zijn samengevat in onderstaande SWOT analyse waarbij de interne sterktes en zwaktes van het UiTPASproefproject worden besproken alsook de opportuniteiten en bedreigingen in de omgeving (externe elementen).

Dit telkens op basis van de percepties van de verschillende medewerkers in het proefproject op het moment van de interviews zelf (november 2012). Bij de interpretatie van deze ervaringen is het belangrijk dat er rekening wordt gehouden met de correcte omkadering. Zo dient er in rekening gebracht te worden dat op het moment van de interviews het proefproject nog maar 6 maanden lopende was en dat nog niet alle kinderziektes waren opgelost. Ook is het ter omkadering belangrijk om weten dat de aansluiting aan de UiTPAS in de HELA-kern het voorwerp was van snel genomen top-down beslissingen, waardoor er bij enkele gemeenten initieel slechts een beperkt draagvlak aanwezig was (dit is echter niet langer het geval).



**2) Inzicht verwerven in de noden en verwachtingen van steden en gemeenten zodat de UiTPAS optimaal geadopteerd wordt; alsook inzicht in het investeringsbeleid van steden en de validiteit van de basisassumpties.**

In het kader van dit thema werden twee workshops georganiseerd met medewerkers betrokken bij de specifieke beleidsdomeinen (vrijetijd- en armoedebeleid) om zo inzicht te verkrijgen in enerzijds de visie, noden, wensen, bezwaren m.b.t. de UiTPAS en anderzijds de financiële en administratieve (beheers)mogelijkheden van verschillende (centrum)steden en gemeenten en koepelorganisaties betreffende het UiTPASconcept en mogelijke samenwerkingsmodellen. In onderstaande tabel wordt de lijst van de verschillende deelnemers weergegeven. Deze lijst werd door de stuurgroep (kabinet, CJSM, CNet) samengesteld en aangevuld door VVSG.

Workshop 1	Workshop 2
Asse	Antwerpen
Comeet	Bocholt
Hasselt	Eeklo
Kortrijk	Gent
Leiedal	Liedekerke
Mechelen	Turnhout
Mol	
Oostende	
Torhout	

In de workshops was er **duidelijke interesse en investeringsbereidheid** voor de UiTPAS bij de steden en gemeenten die participeerden in de workshop. Die steden en gemeenten zijn echter voornamelijk bezorgd voor mogelijks hoog oplopende **kosten** en een verhoogde **werklast**. Meestal mag het UiTPASverhaal voor hen niet (veel) meer kosten dan de kostprijs en werklast veroorzaakt door de huidige initiatieven die de UiTPAS zou vervangen. Het verschil in kosten met de bestaande initiatieven zal beperkter zijn indien de stad of gemeente verder staat met hun vrijetijdsactiviteiten, communicatie en welzijns(armoede)werking in vergelijking met een stad of gemeente die nog geen lopende initiatieven heeft. Een andere factor die een belangrijke rol kan spelen is de efficiëntiewinst veroorzaakt door **administratieve vereenvoudiging**.

Sommige kleinere steden en gemeenten schatten in dat de kostprijs en werklast te hoog zal zijn om alleen te dragen waardoor zij liefst de UiTPAS gebruiken in kader van **een regionaal samenwerkingsverband** om zo deze kosten te kunnen spreiden en de taken te kunnen delen. Daarnaast zijn ze ook geïnteresseerd in een samenwerkingsverband om zo samen een groter aanbod ter beschikking kunnen stellen aan hun inwoners. Grotere steden zijn vaak minder geïnteresseerd in een samenwerkingsverband uit schrik voor een aanzuigeffect.

Voor de steden en gemeente is het voorgestelde **organisatiemodel haalbaar** en zij verkiezen ook liefst een **percentueel retributiesysteem** waarbij bijvoorbeeld 20% van de kostprijs betaald wordt door de persoon in armoede, 40% door de lokale overheid en 40% door de aanbodverstrekker. Men stelt echter voor om grenzen (op kwantiteit) op te stellen om de betaalbaarheid van het systeem te kunnen vrijwaren.

### **3) Het formuleren van één of meer scenario's voor een optimale uitrol van het UiTPASsysteem naar een ruim netwerk van Vlaamse steden en gemeenten.**

In de loop van het onderzoek en op basis van gesprekken met de stuurgroep, CultuurNet en de steden en gemeenten, werden er voornamelijk twee uitrolmogelijkheden geïdentificeerd. Enerzijds lijkt het mogelijk om vanuit het huidig proefproject de bestaande kern uit te breiden met de omringende gemeente (als een soort van olievlek). Anderzijds kan er ook gekozen worden om de focus te leggen bij de implementatie van UiTPAS in grotere steden omdat zij vaak al verder staan in hun vrijetijds- en armoedebeleid.

Bij het verder uitdiepen van deze mogelijkheden blijkt echter dat de voornaamste factor voor een succesvolle implementatie het voortraject is. Hoe verder een gemeente staat in zijn voortraject, hoe groter de kans op een succesvolle implementatie. Om de stand van het voortraject van de betreffende gemeente, stad of samenwerkingsverband objectief te kunnen meten werd het instrument "business case" evaluatie geïdentificeerd.

Afhankelijk van het resultaat van de business case evaluatie is het mogelijk dat er uitgerold wordt naar één van volgende combinaties:

- een grote stad;
- een centrumstad en omliggende gemeente;
- een intergemeentelijk samenwerkingsverband;
- olievlek (vergroten van bestaande kernen).

Vanwege het groot aantal mogelijke uitrolvarianten werd voornamelijk het instrument business case evaluatie onderzocht.

Hier wordt er aan de steden en gemeenten die de UiTPAS willen implementeren gevraagd om een **business case** voor te bereiden. Deze cases worden geëvalueerd door een centrale entiteit aan de hand van enkele objectieve criteria (visie, voortraject, lokaal netwerk, reeds aanwezige initiatieven, vrijgemaakte middelen, aanwezig aanbod,...). Een pre-screening op basis van een voorgestructureerde questionnaire in combinatie met begeleidend materiaal kan de werklust voor de gemeenten reduceren.

Hierbij sluiten telkens de "ideale" kandidaten aan, bij deze kandidaten is de kans op een succesvolle implementatie groter (omdat het voortraject waarschijnlijk grotendeels al doorlopen is, omdat er reeds vergaande initiatieven rond vrijetijds- en armoedebeleid aanwezig zijn, enz.). Hierdoor zal de implementatie voor de lokale overheden ook vaak minder bijkomstige kosten met zich meebrengen (omdat zij meestal een verder uitgewerkt beleid hebben). Tevens is er in dit geval meestal een groter draagvlak aanwezig. Het voornaamste aandachtspunt is het evalueren van de business cases. Dit moet objectief en onderbouwd gebeuren waardoor er objectieve evaluatiecriteria moeten worden gedefinieerd en een soort van evaluatiecommissie zal moeten worden samengesteld die het evaluatieproces voor zijn rekening neemt. Dit zou bijkomstige procedures en werklust kunnen veroorzaken alsook discussie met kandidaten omtrent het resultaat van de selectie. Dit hoeft echter niet noodzakelijk het geval te zijn want er zijn voorbeelden waar dit principe goed lijkt te werken (bv. erfgoedconvenant). Daarnaast kan een pre-screening op basis van een questionnaire ingevuld door de geïnteresseerde gemeenten de drempel verlagen en de inspanningen verlagen. Dit instrument wordt mits de nodige aandacht voor objectieve criteria, werklust en drempelverlaging voorgesteld als het aangewezen instrument om de uitrol te begeleiden.

Algemeen kan gesteld worden dat UiTPAS een goed concept is dat interesse wekt bij verschillende steden en gemeenten. Er dient echter per mogelijke kandidaat een voortraject te worden doorlopen waarbij ook een business case en een financiële evaluatie dient te worden opgemaakt. Voornamelijk de financiële evaluatie eist bijzondere aandacht gezien de huidige besparingstrend van vele steden en gemeenten. Afhankelijk van de situatie waarin de potentiële kandidaat zich bevindt, kunnen de kosten gerelateerd aan UiTPAS hoog oplopen. Er wordt dan ook aangeraden dat elke potentiële

kandidaat zijn kostenmodel opmaakt en vergelijkt met de huidige kosten gerelateerd aan zijn vrijetijds- en armoedebeleid.

Ten slotte wordt ook aangeraden om tegen het einde van het jaar de effectieve kosten van het HELA project in kaart te brengen, waardoor het kostenmodel kan aangepast worden aan de meest recente informatie.

## 2 Inleiding & context

In opdracht van het Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media van de Vlaamse Overheid is een studie uitgevoerd door KPMG Advisory waarbij de kansen en risico's die zich aandienen indien het UiTPAS systeem wordt uitgerold naar een ruim netwerk van Vlaamse steden en gemeenten worden onderzocht. De bevindingen van deze studie worden gepresenteerd in de volgende hoofdstukken. Hieronder wordt de context omtrent de UiTPAS geschetst.

### 2.1 Vlaamse Overheid – Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media (CJSM)

Het Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media (CJSM) van de Vlaamse Overheid **verbindt, ondersteunt, optimaliseert en innoveert het beleid** op het gebied van cultuur, jeugd, sport en media. Het departement voert de missie uit in samenhang en samenwerking met de andere entiteiten binnen het Beleidsdomein Cultuur, Jeugd, Sport en Media.

Het **Beleidsdomein Cultuur, Jeugd, Sport en Media** is in voege getreden vanaf 1 april 2006. Het beleidsdomein is één van de 13 homogene beleidsdomeinen ontstaan door het grootscheepse vernieuwingsproject van de Vlaamse overheid, Beter Bestuurlijk Beleid (BBB).

De bevoegde ministers (legislatuur 2009-2014) zijn:

- **Joke Schauvliege**, Vlaams minister van Leefmilieu, Natuur en **Cultuur**
- **Pascal Smet**, Vlaams minister van Onderwijs, **Jeugd**, Gelijke Kansen en Brussel
- **Philippe Muylers**, Vlaams minister van Financiën, Begroting, Werk, Ruimtelijke Ordening en **Sport**
- **Ingrid Lieten**, vice-minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Innovatie, Overheidsinvesteringen, **Media** en Armoedebestrijding

Bron: (cjsm.be)

### 2.2 CultuurNet Vlaanderen

CNET is een vzw opgericht op initiatief van de Vlaamse minister van Cultuur in juni 2001 en is operationeel sinds januari 2002. Nu telt de organisatie een 38-tal medewerkers en wordt voornamelijk (maar niet volledig) gefinancierd door de Vlaamse Gemeenschap. Het departement CJSM staat tevens in voor het beheer van de overeenkomst met CNet. Het doel van de vzw is om (meer) mensen (meer) goesting in (meer) cultuur te geven.

Sinds 2008 werd de werking verbreed van cultuur naar vrijetijdsparticipatie onder de noemer UiT. Deze ambities worden waargemaakt door middel van de volgende projecten:

#### - **UiTnetwerk**

Het UiTnetwerk is een landelijk netwerk van gemeenten, steden, regio's en provincies, in samenwerking met tal van media- en andere partners. Via dit netwerk wordt alle informatie omtrent vrijetijdsactiviteiten en evenementen verzameld en opgeslagen in de UiTdatabank.

#### - **UiTdatabank**

De UiTdatabank (voorheen CultuurDatabank) is de centrale plek die alle gegevens over vrijetijdsactiviteiten in Vlaanderen verzamelt. Naast UiTinVlaanderen.be en UiTmetVlieg.be, de

grote uitstalramen, is de databank ook dé bron voor de vrijetijdsagenda's van de meeste Vlaamse dagbladen, magazines en (websites van) televisiezenders.

- **Vlieg**

Families bekleden een speciale plaats. Voor hen is er Vlieg, een label dat het cultuur- en vrijetijdsaanbod voor de -12 jarigen en families zichtbaar maakt. Vlieg geeft informatie op maat van families via UitmetVlieg.be en de maandelijkse Vliegbrief. Vliegacties- en evenementen geven families een extra duwtje in de rug om te participeren aan het rijke aanbod in Vlaanderen.

- **UiTiD**

UiTiD (uitgesproken "Uit Idee") is de basis voor een gepersonaliseerde gids voor vrijetijdsactiviteiten. Op basis van interesses en effectief gedrag van zowel jijzelf als andere gebruikers zal UiTiD je profiel stap voor stap helpen scherpstellen en verruimen. Via je UiTiD krijg je activiteiten aanbevolen die er voor jou écht toe doen.

- **UiTPAS**

Dit is een project in ontwikkeling en wordt hieronder verder in detail besproken.

Bron: (CultuurNet.be)

## 2.3 **UiTPAS**

De UiTPAS is een innovatief proefproject geïnitieerd door mevrouw Joke Schauvliege, Vlaams minister van Leefmilieu, Natuur en Cultuur. De opdrachtnemer is CNet en de pilootpartners zijn de Stad Aalst en de gemeenten Haaltert, Lede en Erpe-Mere.

Het proefproject loopt van juni 2012 tot eind 2013. Na de evaluatie eind 2013 is een uitbreiding naar Vlaanderen mogelijk. Het is in dit kader dat deze studie diende uitgevoerd te worden.

### 1. **Het product**

De UiTPAS is een vrijetijdskaart die de participatie aan cultuur-, sport- en andere vrijetijdsactiviteiten moet stimuleren voor iedereen, met bijzondere aandacht voor personen in armoede. Bedoeling is dat de pas gebruikt wordt voor een gemeenteoverschrijdend, uitgebreid en gevarieerd vrijetijdsaanbod van professionele gesubsidieerde aanbieders, van al dan niet gesubsidieerde verenigingen en commerciële aanbieders die instappen in het systeem.

Per UiTPASgemeente of stad wordt er een aparte kaart voorzien. Deze kaart kan gebruikt worden in de overige participerende gemeenten en steden. Deze kaart wordt verdeeld via lokale distributiepunten zoals het stadhuis, de cultuurdienst, de bibliotheek, welzijnsorganisaties, enz.

De kostprijs<sup>2</sup> van de kaart in het proefproject bedraagt momenteel:

- o €5: standaardprijs
- o €2: -18 jarigen
- o €0: mensen in armoede/kansentarief



## 2. De Voordelen

De gebruikers van de UiTPAS-kaart kunnen punten sparen en deze omruilen voor een korting, cadeau of ander voordeel. Punten worden gespaard door deel te nemen aan evenementen en op deze evenementen de UiTPASkaart te scannen aan de verschillende identificatietoestellen (NFC lezers, QR/Bar code scanners, enz.) Je kunt per deelname 1 punt sparen.

*Voordelen:*

- o Welkomstvoordelen voor nieuwe UiTPASgebruikers (bv. gratis popcorn in Cinema Aalst, theatercheque t.w.v. €2,5 in CC De Werf, enz.)
- o Tijdelijke omruilvoordelen (bv. vrijkaarten, wedstrijden en stunts die per seizoen worden aangeboden)
- o Vaste omruilvoordelen (bv. zwembeurt aan €1, teaser-ticket, dinsdag UiTPASKorting in cinema enz.)
- o Bovenlokale voordelen (voordelen bij bijvoorbeeld KVS, Capitole, Ancienne Belgique, ...)

Het is de bedoeling dat vooral de verenigingen en de lokale overheden voordelen aanbieden. De voordelen worden telkens gefinancierd door de aanbieder van de voordelen. Er is echter geen verplichting om voordelen aan te bieden, organisaties zullen enkel voordelen aanbieden indien ze er zelf een potentieel commercieel of operationeel voordeel denken uit te halen.

Deze voordelen hoeven daardoor niet noodzakelijk veel te kosten voor de aanbieders. Men kan flexibel omspringen met marktomstandigheden om zo de incrementele kosten te beperken (bijvoorbeeld enkele tickets aan een beperktere prijs ter beschikking stellen voor een filmvertoning

<sup>2</sup> Er is nog geen finale beslissing genomen betreffende welke kostprijs voor de kaart finaal zal worden gehanteerd bij uitrol.



die normaal maar half vol zit, enz.). Hierdoor kunnen mensen nieuw aanbod leren kennen en appreciëren waardoor zij later mogelijks terug beroep zullen doen op dit aanbod (bv. nieuw publiek leert het zwembad kennen en komt daarna vaker terug). De meerkost voor het aanbieden van voordelen voor permanent aanbod is vaak beperkt (er is geen incrementele kost en indien er restcapaciteit is zijn er ook geen gedeelde inkomsten).

De tweede basisfunctie van de UiTPAS is een kortingskaart waarbij pashouders genieten van een kantsentief indien ze daarvoor in aanmerking komen. De korting houdt in dat de prijs bij deelname aan een vrijetijdsactiviteit wordt verlaagd tot bijvoorbeeld<sup>3</sup>:

- €1,5 voor een activiteit van een halve dag of minder;
- €3 voor een activiteit van een hele dag;
- 20% van de prijs voor een meerdaagse activiteit.

Deze prijzen gelden bij alle UiTPASpartners op al hun activiteiten. De partners kunnen op hun beurt een deel van de kostprijs recupereren via het OCMW van de woonplaats van de pashouders, de sportdienst, de jeugddienst of de Vierdewereldgroep Mensen voor Mensen. Het resterende bedrag wordt door de UiTPASpartner (bv. een vereniging) zelf gedragen. De verrekening gebeurt aan de hand van een retributiesysteem dat bijna volledig geautomatiseerd is (enkel de effectieve factuur en de betalingsopdracht moet manueel worden uitgestuurd).

Bij vast aanbod met restcapaciteit veroorzaakt dit kortingstarief geen bijkomstige kosten voor de aanbieder maar eerder gedeelde inkomsten tegenover de basisprijs. In dit geval zou het kortingstarief in zijn geheel een omzetverhoging kunnen betekenen voor de aanbieder want die personen in armoede zouden waarschijnlijk niet participeren in de activiteit zonder dat ze gebruik zouden kunnen maken van het kortingstarief.

---

<sup>3</sup> Er is nog geen finale beslissing genomen betreffende welk kortingstarief finaal zal worden gehanteerd bij uitrol.

### 3 Doelstellingen

Dit rapport geeft toelichting conform met het bestek bij de volgende 3 aspecten van de UiTPAS:

- De **doorlichting van het werkingsmodel van het huidige prototype** met nadruk op het kostenmodel, de systeeminfrastructuur en de organisatieprocessen.
- Het verwerven van inzicht in de **noden en verwachtingen van steden en gemeenten** zodat de UiTPAS optimaal geadopteerd wordt; alsook inzicht in het investeringsbeleid van steden en de validiteit van de basisassumpties.
- Het formuleren van **één of meer scenario's voor een optimale uitrol van het UiTPASsysteem** naar een ruim netwerk van Vlaamse steden en gemeenten. Een scenario moet enerzijds haalbaar zijn, wat inhoudt dat een aanpak geformuleerd wordt vanuit de vaststellingen van deel 1 en deel 2 van de opdracht. Anderzijds dient een scenario schaalbaar te zijn, wat met zich meebrengt dat een projectie wordt gemaakt naar een groter netwerk, rekening houdend met de beperkingen en mogelijkheden van de Vlaamse overheid.

## 4 Thema “Kosten”

Dit hoofdstuk werd uitgewerkt op basis van desk-research, interviews, werksessies en doelgerichte analyses. Een overzicht van de uitgevoerde werkzaamheden is terug te vinden in bijlage I.

### 4.1 Doorlichting processen

De doorlichting van de processen gebeurde op basis van procesbeschrijvingen die werden opgesteld door CNet. Het document dat werd opgesteld in 2013 werd ontwikkeld op basis van workshops en interviews met medewerkers van CNet.

Medewerkers van de steden en gemeenten of van aanbodverstrekkers werden niet bevraagd voor de opstelling van de procesbeschrijvingen.

#### 1. Opbouw procesbeschrijvingen

De procesbeschrijvingen geven een duidelijke en overzichtelijke weergave van de handelingen en activiteiten die de verschillende betrokken partijen dienen te verrichten bij gebruik van UiTPAS. Het is een beschrijving van de toekomstige situatie waarbij per proces tevens de situatie tijdens het proefproject wordt beschreven indien deze verschilt met de toekomstige situatie (uitrol). Er worden telkens intenties weergegeven van de activiteiten die men plant te decentraliseren en die bijgevolg door de steden en gemeenten zullen dienen opgenomen te worden.

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen operationele processen en ondersteunende processen.

- Operationele processen: deze worden gedefinieerd als die processen die rechtstreeks bijdragen in het resultaat voor de klant. De beschrijvingen van deze processen werden opgesteld op basis van 4 workshops met de leden van het UiTPASKernteam van CNet.
- Ondersteunende processen: processen die ervoor zorgen dat de operationele processen probleemloos kunnen worden uitgevoerd. Deze beschrijvingen werden opgesteld aan de hand van interviews met medewerkers van CNet. Bij deze interviews werden de vier volgende kernvragen gesteld:
  - o Welke taken voert de medewerker uit
  - o Welke verbeteringen herkent de medewerker?
  - o Welke taken vallen volgens de medewerker uit de boot?
  - o Welke werking kan bijgestuurd worden in het licht van een uitbreiding van aangesloten partners?

De verschillende activiteiten van de operationele processen zijn beschreven per betrokken partij (stad of gemeenten, organisator, gebruiker) volgens 3 fasen: aansluiting, uitvoering, billing.

## 2. Processen

Hieronder wordt per actor een kort overzicht gegeven op hoog niveau van alle processen die worden uitgevoerd volgens de procesbeschrijvingen in een standaard situatie. Voor de details verwijzen we naar het document dat is opgesteld door CNet (UiTPASprocesbeschrijving.pdf ontvangen op 15/2/2013).

Niet alle opgelijste processen zullen resulteren in een bijkomstige werklast voor de lokale besturen omdat sommige processen mogelijks geïntegreerd kunnen worden met bestaande taken.

Opmerkingen aangegeven in cursief: taken die door CNet werden uitgevoerd tijdens het pilootproject maar bij uitrol zullen die taken door de lokale overheid of partners worden uitgevoerd.

Processen aangeduid door een (\*) zijn processen waarvan de kost niet werd meegenomen in het kostenmodel dat later wordt besproken.

### a) Activiteiten die dienen uitgevoerd te worden door de stad of gemeente

#### Aansluiting

- Traject voorbereiding (\*): voordat een stad of gemeente kan aansluiten aan de UiTPAS moet men enkele voorbereidende stappen doorlopen zoals het formuleren van de motivatie en het ontwikkelen van een strategie (o.a. marketing mix).
- Contract tekenen (\*): hier zal de stad zich verbinden aan de vastgestelde strategie tot uitvoering van de diensten aan de hand van een overeenkomst met de Vlaamse overheid en/of CNet. In ruil hiervoor krijgt de stad of gemeente ondersteuning mbt. UiTPAS (bv. d.m.v. subsidies, instrumenten, ICT diensten, opleidingen, enz.).
- Partners aansluiten: dit omvat ondermeer het verwerven van partners (warm maken van organisaties), het aansluiten van partners (opmaken contract oa. ivm. het kansentarief), opstellen retributiemodel, het trainen van partners (bij opstart zal CNet instaan voor het trainen van een groep van lokale ambtenaren, die op hun beurt de partners zullen opleiden (train the trainer), indien gewenst (optioneel) kan CNet ook rechtstreeks instaan voor het trainen van partners).
  - ⇒ *Tijdens de pilootfase werden de trainingen voorzien door CNet*
- Voordelen zoeken: hier zal de stad op zoek moeten gaan naar voordelen (welkomstvoordelen en omruilvoordelen). Bovenlokale voordelen zullen worden aangeboden door een centrale entiteit (bv. CNet).
  - ⇒ *Tijdens de pilootfase werden voordelen gezocht door CNet. Dit werd vervolgens geleidelijk overgedragen naar de lokale overheden.*
- UiTPAS communicatiemix uitrollen: hier zal de gemeente de nodige communicatie dienen te voorzien omtrent de UiTPAS (vb. folders, social media, advertenties, enz.). Hiervoor kan men indien gewenst beroep doen op de centrale entiteit om collectieve communicatiemiddelen ter beschikking te stellen. Het gaat hier niet noodzakelijk over

bijkomstige communicatie, reeds bestaande communicatieproducten of –kanalen kunnen hiervoor ook gebruikt worden.

⇒ *Tijdens de pilootfase werd de communicatie deels voorzien door CNET. Dit werd vervolgens geleidelijk overgedragen naar de lokale overheden.*

- Infrastructuur installeren (\*): de stad of gemeente zal van de centrale entiteit advies krijgen betreffende de nodige infrastructuur. Op basis van dit advies zal de stad of gemeente de infrastructuur bestellen en zelf configureren. De centrale entiteit zal indien gewenst de infrastructuur testen.

⇒ *Tijdens de pilootfase werd de infrastructuur installatie uitgevoerd door CNet. Dit werd vervolgens geleidelijk overgedragen naar de lokale overheden.*

- UiTPAS lanceren: hier zal een lanceringsmoment worden georganiseerd waarbij de UiTPAS bekend wordt gemaakt aan de inwoners.

⇒ *Tijdens de pilootfase werd dit uitgevoerd door CNet.*

### **Uitvoering**

- Organisaties activeren en opvolgen: wanneer de UiTPAS is georganiseerd zal er steeds opzoek moeten worden gegaan naar nieuwe partners (organisatoren). Deze zullen geactiveerd moeten worden (contract afsluiten, retributiemodel inrichten, trainen van de partners). Daarnaast zal de stad voortdurend de correcte instelling van de systemen bewaken.

⇒ *Tijdens de pilootfase begeleidde CNet organisatoren individueel bij de praktische organisatie van hun eerste event.*

- Voordelen zoeken en beheren: er zal regelmatig op zoek moeten worden gegaan naar nieuwe voordelen alsook zullen de bestaande voordelen moeten worden beheerd (voorraadbeheer enz.)

- Doelgroepen toeleiden: er wordt een recurrente werking ingericht omtrent toeleiding van de doelgroepen naar het cultuur en vrijetijdsaanbod (dit hoort thuis binnen het sociaal beleid, al dan niet in het kader van een lokaal netwerk). Hierbij zullen specifieke toeleidingsmaatregelen moeten worden voorzien.

⇒ *Tijdens de pilootfase nam de Vierdewereldgroep Mensen voor Mensen dit voornamelijk op zich.*

- Promotie voeren: er wordt promotie gevoerd om de pashouders up to date te houden. Hiervoor kan men promotie voeren tijdens evenementen of via online en offline media.

⇒ *Tijdens de pilootfase nam CNet dit voor haar rekening.*

- Stakeholders informeren (optioneel) (\*): hier zal de ervaringen van de verschillende stakeholders omtrent de UiTPAS met elkaar worden gedeeld om zo hun eigen lokale situatie te kunnen verbeteren.

- Stock beheren (\*): de voorraad betreffende IT hardware, promomateriaal, voordelen, kaarten zal moeten worden beheerd (en indien nodig bijbesteld).
- Resultaten rapporteren: er zullen rapporten worden voorzien enerzijds naar eigen bestuur, anderzijds naar partners. Ook kunnen interne rapporten (specifieke monitoring) worden opgemaakt.
  - ⇒ *Tijdens de pilootfase nam CNet dit voor haar rekening wegens de complexiteit van het centrale beheersysteem. Bij uitrol zal hiervoor een aparte applicatie worden ontwikkeld en ter beschikking gesteld van de partners.*
- Organisaties ondersteunen: steden en gemeenten bieden eerstelijnsondersteuning aan organisaties betreffende vragen en problemen.
  - ⇒ *Tijdens de pilootfase had CNet een centrale helpdesk voorzien voor eerstelijnsondersteuning.*
- IT systeem beheren: hieronder verstaan we het bestellen en configureren van nieuwe hardware, tweedelijnsondersteuning bij defecten of misconfiguratie en systeem- en applicatiebeheer.
  - ⇒ *Tijdens de pilootfase stond CNet voor beperkte mate in voor het IT systeembeheer (in overleg met lokale systeembeheerders).*

## Billing

- Facturatie (Kaarten & Voucher PoS factureren): financiële transacties rond de verkoop van de passen via de registratiebalies. Het beheer en de afwikkeling kunnen via het UiTPASsysteem gebeuren en resulteren zo in in lagere administratieve belasting (in vergelijking met andere gelijkaardige initiatieven zoals de kansenas).

b) Activiteiten die dienen uitgevoerd te worden door de organisator (kan particulier of stedelijk / gemeentelijk aanbod zijn)

## Aansluiting

- Informatie ontvangen (optioneel) (\*): de organisator kan ingelicht worden door de stad of gemeente betreffende de UiTPAS.
  - ⇒ *Tijdens de pilootfase nam CNet dit voor haar rekening.*
- Deelname aanvragen: indien geïnteresseerd kan de organisatie een deelname aanvragen. De validiteit van de aanvraag zal door de lokale overheid worden nagegaan. Vervolgens ontvangt de organisatie een handleiding / toelichting over de systemen. De benodigde hardware wordt vastgesteld en er wordt een overeenkomst gemaakt. In een eerste fase kan er eerst gestart worden met stedelijk / gemeentelijk aanbod om dan vervolgens particulier aanbod er ook bij te betrekken.
  - ⇒ *Tijdens de pilootfase handelde CNet de toetreding van een organisator af.*

- Systeem configureren: de organisatoren bereiden de infrastructuur voor. Zo zal de hardware omgeving worden ingesteld (eigen infrastructuur configureren, extra hardware installeren, indien nodig tijdelijk hardware huren) alsook zal de software worden ingesteld en de medewerkers worden opgeleid.
- Klanten informeren (optioneel): het is wenselijk dat organisatoren hun klanten informeren over de UiTPAS.

### **Uitvoering**

- Apparatuur ontlenen / afhalen: er is bij aansluiting bepaald of de organisator permanent of tijdelijk (op leenbasis) over apparatuur zal beschikken. In dit laatste geval zal de organisator bij een evenement de apparatuur moeten afhalen bij de stad of gemeente (hiervoor kan een bestaande uitleendienst van de stad of gemeente worden gebruikt).
- Apparatuur aanzetten / configureren: bij het eerste gebruik van een apparaat zal de organisator het apparaat configureren. Nadien moet de organisator voor elke activiteit de apparatuur instellen via een eenvoudig en gepersonaliseerd keuzemenu.
- Apparatuur testen: na het operationeel maken zal de organisator testen of de apparatuur naar behoren functioneert.
- Problemen signaleren (optioneel): indien er problemen opduiken heeft de organisator de mogelijkheid om de handleiding te raadplegen en indien nodig de eerstelijnssteun van de stad of gemeente in te schakelen.
- Apparatuur terugbrengen (optioneel): na ontleening zal de apparatuur terugbezorgd moeten worden aan de uitleendienst.
- Activiteit invoeren: voordat de activiteit plaatsvindt, voert de organisator deze in in de UiTdatabase.
- Voordelen bepalen / aanpassen: steden en gemeenten zijn zelf verantwoordelijk voor het zoeken van voordelen maar zij kunnen daarvoor beroep doen op de organisatoren.
- Promotie voeren: idealiter communiceren de organisatoren zelf via hun eigen communicatiekanalen over de deelname aan het UiTPASproject.
- Activiteit evalueren: de organisator kan de activiteit evalueren op basis van het aantal checkins, vernieuwing of verdieping van het publiek, of het kansentariaf correct werd toegekend en of de opname van voordelen correct verliep.
- Resultaten rapporteren: de organisaties zullen over rapporten beschikken betreffende hun activiteiten. Het gaat hier om rapporten naar de Vlaamse overheid, rapporten voor gemeenten en rapporten voor organisaties bijvoorbeeld betreffende het participatiegedrag van bepaalde doelgroepen aan bepaalde activiteiten.
- Logistiek beheren: een UiTPASorganisator die zelf kaarten verkoopt of voordelen aanbiedt staat ook in voor het logistiek beheer van deze kaarten of voordelen.

- Gebruikers ondersteunen: in veel gevallen zullen de kaarthouders hun vragen of problemen richten naar de organisatoren.
- Medewerkers trainen: bij aansluiting worden er opleidingen voorzien door de stad of gemeenten. De organisatie staat zelf in voor het opleiden van nieuwe medewerkers.
- Informatie uitwisselen (optioneel): indien gewenst kunnen organisatoren onderling informatie en ervaringen uitwisselen.

### **Billing**

- Facturering: de organisatie staat in voor de opmaak van de facturering maar hiervoor worden ze bijgestaan door de applicatie. Facturering omvat volgende activiteiten:
  - o Retributie kansarmen: Berekening maken
  - o Retributie kansarmen: Retributie factureren
  - o Retributie kansarmen: Betaling opvolgen
  - o Retributie kansarmen: Probleem melden (optioneel)
  - o Kassa opvolgen
  - o Omruilvoordelen factureren
  - o Fraude monitoren

### *c) Activiteiten die dienen uitgevoerd te worden door de gebruikers*

Omdat de taken van de gebruiker vanzelfsprekend zijn worden deze bij wijze van volledigheid enkel opgelijst. Voor meer detail verwijzen we opnieuw naar het document van CNET.

### **Aansluiting**

- Informatie ontvangen
- Kaart registreren
- Welkomspakket ontvangen
- Online account activeren (optioneel)
- Kansentarief aanvragen
- Voucher ontvangen
- Kaarten verdelen (in geval van groepen, kaarten verdelen in de groep)
- Lidmaatschap jaarlijks hernieuwen voor mensen in armoede (naargelang de lokale afspraken)

### **Uitvoering**

- Kansentarief krijgen
- Punten sparen
- Voordeel nuttigen
- Profiel beheren (optioneel)
- Kaart beheren (optioneel)



d) Ondersteunende processen en activiteiten die dienen uitgevoerd te worden

Deze processen werden tijdens de pilootfase uitgevoerd door CNET. De procesbeschrijvingen geven aan dat bij uitrol een groot deel van deze taken kunnen gedecentraliseerd worden. Noteer dat enkel de processen en taken zijn opgenomen die zich voordoen in rechtstreekse afstemming met steden en gemeenten en organisatoren. De interne processen van CNET werden buiten beschouwing gelaten.

- Best practices & services (\*): er kunnen door een centrale entiteit tools, best practices en services worden aangeboden aan de steden en gemeenten.
- Communicatie en marketing:
  - o Organiseren van B2B communicatie en marketing (oa. opstellen marketingstrategie)
  - o Externe communicatie in overleg met steden en gemeenten verzorgen (PR werking).
  - o Communicatie omtrent gemeenteverschrijdende initiatieven.
- Partnerwerking: hieronder verstaan we de taken die het professionele netwerk omtrent de UiTPAS bestendigt en verder laat groeien (bvb. aansluiting nieuwe partners, ondersteunen partners, werking kansengroepen bewaken, kennis verschaffen, gemeenteverschrijdende initiatieven stimuleren).
- Systemen en applicatiebeheer: beheer van de UiTPASsystemen en infrastructuur (kwaliteit beheren, configuraties beheren, wijzigingsbeheer, incidenten beheren). Dit kan mogelijk geïntegreerd worden in de bestaande ICT-dienst of men kan gebruik maken van een externe ICT dienstverlener.
- Program management: hieronder verstaan we strategische en tactische richtlijnen opstellen, afstemming met het beleid verzorgen en de IT roadmap beheren.
- Additional services: hieronder verstaan we activiteiten die normaal door de steden of gemeenten worden uitgevoerd maar die worden overgenomen door CNET (tegen betaling) vanwege een te kort aan expertise of mankracht bij de stad of gemeente.

### 3. Bevindingen, risico's en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden op basis van de procesbeschrijvingen bevindingen en mogelijke risico's en aandachtspunten, die betrekking hebben op een mogelijke uitrol beschreven. Deze worden ingedeeld per actor. Er dient rekening mee gehouden te worden dat tijdens de uitrol zelf nog andere aandachtspunten kunnen voorkomen die vandaag nog niet duidelijk zijn.

Opmerking: onder bevinding verstaan we een objectieve waarneming die ten aanzien van een bepaald onderwerp van onderzoek tijdens inspectie of analyse wordt gedaan.

a) Stad of gemeente

**i. Voortraject**

*Bevindingen / risico's:*

- Vooraleer men zich kan aansluiten bij de UiTPAS dient er een voortraject te worden afgelegd. Dit omvat oa. het opmaken van een business case, raadpleging bij de politiek en het middenveld, zorgen voor een voldoende uitgewerkt vrijetijdsbeleid en armoedebeleid. Dit voortraject kadert echter vaak in een breder beleid en is niet enkel in functie van de UiTPAS.
- Het voortraject (niet volledig mee opgenomen in de procesbeschrijvingen) zal deels een tijdelijke verhoogde werklast en deels een meer permanente inspanning (vb. communicatie) veroorzaken.

*Aanbeveling:*

- Het grondig doorlopen van het voortraject is belangrijk om de kansen op succesvolle implementatie van de UiTPAS te vergroten. Met deze verhoogde werklast zal men voldoende rekening mee moeten houden.

## ii. Aansluiting partners - onderhandelingen

### *Bevindingen / risico's:*

- Bij de aansluiting van een nieuw stad of gemeente dienen er specifieke onderhandelingen te worden gevoerd (bijvoorbeeld met partners, over het retributiemodel). Er wordt voorgesteld dat een centrale entiteit een contract template aanbiedt dat reeds enkele verwachtingen stipuleert omtrent het gebruik van de UiTPAS. Hier kan echter worden van afgeweken (tot in zekere mate) afhankelijk van het specifieke politieke beleid.
- Een mogelijk risico is dat de onderhandelingen worden bemoeilijkt door de precedenten (bvb. retributie-afspraken) bij andere gemeenten of steden.

### *Aanbeveling:*

- Er zal duidelijk gespecificeerd moeten worden wat de minimale dienstverlening is betreffende de UiTPASdiensten (inclusief de minimale retributie die moet worden voorzien). Dit kan de onderhandelingen afbakenen en vereenvoudigen. Er zal ook moeten worden bepaald hoe en wie deze minimale dienstverlening bewaakt.
- Hoewel het belangrijk zal zijn dat elke gemeente in bepaalde mate de retributiegrootte zelf bepaalt, zal men - indien er geen akkoord kan worden gevonden bij de onderhandelingen - toch moeten kijken naar alternatieve oplossingen (zoals bemiddeling door een centrale entiteit of het standaardcontract).

### iii. Aansluiting partners Retributie

*Bevindingen / risico's:*

- De verrekening van het kansentariaf tussen de verschillende partijen gebeurt via het retributiesysteem. Zo zal bijvoorbeeld een particuliere lokale aanbodverstrekker per ticket die hij verkoopt aan een MIA, 30% tot 50%<sup>4</sup> van deze ticketprijs gecompenseerd krijgen van de lokale overheid. Voor bovenlokaal aanbod ontvangt de aanbodverstrekker de vergoeding via een fonds dat door de Vlaamse Overheid wordt betaald.

*Aanbeveling:*

- Het is aangeraden om na te gaan of het bestaande wettelijk kader betreffende de retributie volledig sluitend is (vb. financiële steunverlening door overheidsinstanties aan bepaalde private ondernemingen zoals o.m. bioscopen).
- Een duidelijk formeel kader betreffende het retributiesysteem zou de toekomstige onderhandelingen kunnen vergemakkelijken en hierdoor kunnen mogelijke (legale) discussies ook worden vermeden.

<sup>4</sup> Er is nog geen finale beslissing gemaakt betreffende het retributiemodel m.a.w. kunnen deze verhoudingen nog verschuiven naar bijvoorbeeld 20% (MIA) – 40 % (lokale overheid) – 40% (aanbodverstrekker).

#### iv. Infrastructuur installeren - aankoop

*Bevindingen / risico's:*

- Er wordt een decentrale aankoop van infrastructuur voorgesteld bij de uitrol (d.w.z. gemeenten en steden zullen zelf de nodige infrastructuur (CID's (zuiltjes), smartphones met NFC-lezer,UiTPASkaarten,...) moeten bestellen). Het is belangrijk dat de juiste infrastructuur wordt besteld (oa. in kader van compatibiliteit en bedrijfszekerheid). De wet op overheidsopdrachten kan dit mogelijks complex maken.
- De assemblage van de CID's (zuiltjes) zal ook niet langer worden uitgevoerd door CNET, hiervoor zal een externe leverancier moeten worden gezocht die ook de nodige kwaliteitsverplichtingen kan nakomen.

*Aanbeveling:*

- De impact van de wet op overheidsopdrachten op zowel de aankoop van infrastructuur en diensten als op de aankoop van voordelen (bv. aankoop leeslampjes – bibliotheek) (indien van toepassing) zal moeten worden onderzocht. Hierbij is het belangrijk dat een volledig sluitend kader wordt gecreëerd dat de nodige kwaliteits- en servicegaranties voorziet.
- Een centrale aankoopvereniging voor de gemeenten en steden zou een (financieel en operationeel) interessant gegeven kunnen zijn, maar hier moet men ook rekening houden met de impact van de wet op overheidsopdrachten.

#### **v. Partners aansluiten – Training van partners**

*Bevindingen / risico's:*

- Bij een mogelijke uitrol wordt er volgens de procesbeschrijvingen vooral gemikt op het principe “train the trainer”. Hier zou CNET dan de nodige opleidingen aan enkele medewerkers van de gemeenten voorzien. Deze medewerkers zouden dan op hun beurt opleidingen moeten verstrekken aan de overige medewerkers van de gemeenten en de partners.
- Er zal ook zeer specifieke kennis worden overgedragen (zoals bijvoorbeeld de installatie van de infrastructuur of het voeren van promotie).
- Het is niet helemaal duidelijk of alle steden en gemeenten hiervoor voldoende middelen en competenties ter beschikking hebben omdat tijdens het proefproject de participerende stad en gemeenten hierin zeer sterk werden ondersteund.
- Er werd vermeld in de procesbeschrijving dat indien gewenst CNET zelf of een andere organisatie opleidingen aan de medewerkers van de gemeenten en de partners kan voorzien. De kost voor het voorzien van opleidingen zal in dit geval worden doorgerekend naar de stad of gemeente.

*Aanbeveling:*

- Uitgebreide trainingen zullen een invloed hebben in de succesvolle implementatie van de UiTPAS. Bepaalde specifieke kennis kan moeilijk worden overgedragen naar heel de organisatie via het “train the trainer” principe. Daarnaast werkt het train the trainer concept niet in alle types organisaties. Daarom is het belangrijk dat indien gewenst de steden en gemeenten kunnen rekenen op specifieke trainingen van CNET of een andere organisatie.

## vi. Werklast lokale overheden

### *Bevindingen / risico's:*

- Op basis van de activiteitenlijst van de lokale overheden merken we op dat, afhankelijk van de taken en activiteiten die reeds vervat zitten binnen het bestaande takenpakket van de gemeentelijke diensten, de UiTPAS toch een verhoogde werklast met zich mee kan brengen, door een aantal extra specifieke taken. Bij de uitrol zal er meer worden gedecentraliseerd waardoor deze werklast hoger komt te liggen in vergelijking met het proefproject.

### *Aanbeveling:*

- Gezien de financiële situatie en de huidige besparingstrend van vele steden en gemeenten kan deze verhoogde werklast een probleem zijn. Er werd tijdens de interviews voorgesteld of men in bepaalde gevallen deze werklast niet kon verlagen (bijvoorbeeld minder promotie voeren, minder verkooppunten, minder actief op zoek gaan naar aanbodverstrekkers, etc.). Hoewel dit een oplossing kan bieden voor het werklastprobleem zal er hiermee toch behoedzaam moeten worden omgegaan omdat dit het succes van de UiTPAS kan beïnvloeden. Eventueel kan de UiTPAS ook andere initiatieven vervangen waardoor de middelen toegewezen aan die initiatieven vrijkomen en gebruikt zouden kunnen worden door de UiTPAS.

### b) Organisatoren

## vii. Installatie apparatuur

### *Bevindingen / risico's:*

- Organisatoren zijn zelf verantwoordelijk voor de aansluiting en configuratie van de apparatuur (zorgen dat de apparatuur aanwezig is (kopen of ontlenen), dat er stroom is of een opgeladen batterij en inloggen met gebruikersnaam en paswoord op het systeem). De configuratie verloopt verder automatisch op basis van plaats en tijd, en de nodige handelingen bij het scannen van een pas zijn beperkt en qua usability adhv. gebruikerstesten geoptimaliseerd. Hoewel de organisatoren opleidingen zullen krijgen van de stad of gemeente en er ook handleidingen worden verschaft is het toch niet zeker dat zij altijd over de geschikte kennis zullen beschikken voor ondermeer het computer- en smartphonegebruik.

### *Aanbeveling:*

- Er dient rekening te worden gehouden met de aanwezige technische kennis van organisatoren bij het ontwerpen van de installatieprocedures, het opmaken van het trainingsmateriaal en de handleidingen.

### c) Ondersteunende processen (centrale entiteit)

### viii. Voortraject - selectie

*Bevindingen / risico's:*

- Tijdens het proefproject is gebleken dat een uitgebreid voortraject gewenst is om de kans op een succesvolle implementatie van het UiTPASsysteem te verhogen.
- Zo zal de steun van partnerorganisaties en ondersteunende diensten, een uitgebreid vrijetijdsbeleid en aanbod, politieke en interne steun en mogelijks ook de aanwezigheid van een lokaal netwerk belangrijk zijn voor de kansen op een succesvolle implementatie te verhogen.
- Er werd voorgesteld dat de steden en gemeenten zich vrijwillig kandidaat kunnen stellen voor de UiTPAS. Vervolgens zal dan objectief worden beoordeeld of de stad of gemeente voldoende klaar is voor de UiTPAS (a.d.h.v. een objectieve beoordeling oa. op criteria die de kansen op een succesvolle implementatie verhogen zoals de hierboven vermelde elementen).

*Aanbeveling:*

- Zoals reeds voorgesteld is een objectieve beoordeling zeer belangrijk bij de selectie van uitrol steden en gemeenten. Er zal een lijst met minimale criteria moeten worden opgesteld en er zal een objectieve beoordelaar moeten worden aangewezen. Er wordt echter wel voorgesteld om het aantal criteria beperkt te houden (beperking planlast).
- Bij deze minimale criteria moet er voldoende aandacht worden besteed aan het nagaan of er voldoende politieke en interne steun aanwezig is.



## ix. Ondersteuning CNET

### *Bevindingen / risico's:*

- CNET bood bij de start van het proefproject uitgebreide ondersteuning aan de participerende stad en gemeenten. Deze ondersteuning wordt momenteel teruggedrongen en meer activiteiten worden gedecentraliseerd. Hiermee zou de werklast van CNET aan het UiTPASproject moeten verlagen. Daarnaast is er ook een natuurlijke verlaging van de werklast omdat heel wat kinderziektes zijn opgelost en men lessen heeft getrokken van de opgedane ervaring.
- Hoewel er ongetwijfeld synergievoordelen kunnen worden verwezenlijkt bij uitrol is er toch een risico dat de werklast bij CNET meer kan stijgen dan verwacht. Mogelijke oorzaken hiervoor zijn bijvoorbeeld:
  - Een gemeente (of verschillende gemeenten) die uitgebreide ondersteuning vraagt vanwege een moeilijk lopende implementatie van de UiTPAS (meer training, specifieke ondersteuning, etc.).
  - Hoewel CNET al een heel leertraject achter de rug heeft bij de HELA-kern, is het nog steeds mogelijk dat men bij de uitrol groeipijnen tegen komt. Daarnaast hebben de nieuwe steden en gemeente nog geen ervaring met de UiTPAS en gaan zij mogelijk ook "beginnersproblemen" tegen komen.

### *Aanbeveling:*

- Er dient rekening mee worden gehouden in het budget en de personeelsinzetting van CNET dat er nog steeds een leertraject zal te doorlopen zijn bij elke uitrol (hoewel deze na enkele uitrollen waarschijnlijk redelijk beperkter zal worden).

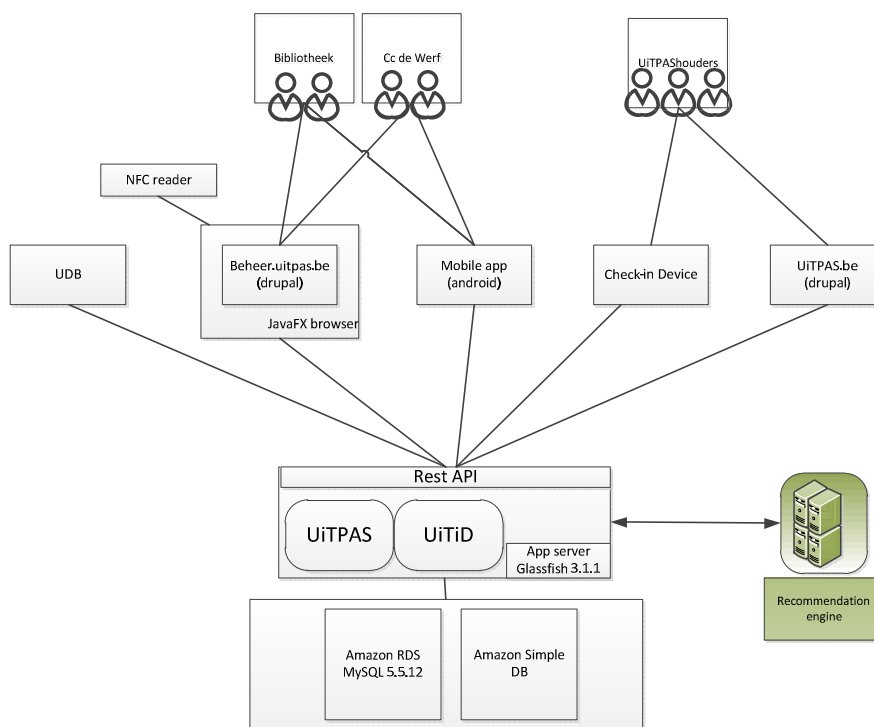
## 4.2 Doorlichting systemen

### 1. Inleiding

De technologische ondersteuning is uiterst belangrijk om doeltreffend en kostenefficiënt dit project te verwezenlijken. Specifiek voor de UiTPAS heeft CNET een web-applicatie op maat laten ontwikkelen. De applicatie is opgebouwd in Java (open-source) technologie en probeert maximaal de synergieën met de bestaande CNET systemen te benutten. Deze applicatie is op security vlak reeds onderzocht (cf. verslag saït zenitel).

De applicatie wordt gehost door Amazon en het onderhoud wordt verricht door de IT-leverancier.

Om kaarten te kunnen uitlezen heeft CNET specifieke hardware ontwikkeld en hierop de software afgesteld. Zo heeft CNET Check in Devices (CID's) oftewel "zuiltjes" ontwikkeld op basis van open-source componenten die vrij beschikbaar zijn. Momenteel gebeurt de assemblage van deze "zuiltjes" nog door CNET zelf maar op termijn zou dit uitbesteed worden. Naast deze "zuiltjes" zijn er ook nog heel wat andere inleesmogelijkheden ontwikkeld via NFC smartphones, en de USB NFC lezers van PC's). Deze hardware componenten zijn volledig afgestemd op de IT-applicatie.



## 2. Bevindingen bij uitrol

Op basis van interviews met CNET, de steden en gemeenten en desk-research zijn de volgende bevindingen opgesteld betreffende de functionele en technische gereedheid van de IT-applicatie voor uitrol.

### a. Administratieve vereenvoudiging

Het UiTPASsysteem is een uitgebreid systeem dat steden en gemeenten de mogelijkheid geeft om hun vrijetijdsaanbod verder te professionaliseren, digitaliseren en automatiseren (vb. retributie). Door gebruik te maken van dit systeem kunnen de steden en gemeenten administratieve vereenvoudigingen doorvoeren (vervanging en automatisering van bestaande inefficiënte processen zoals bijvoorbeeld de kansenpas) en kan er mogelijk zelf geïntegreerd worden met de bibliotheekkaart of andere lidkaarten (bvb. voor het jeugdhuis). Dit is een aantrekkelijk aspect voor de steden en gemeenten.

### b. Rapportering & transparantie

Het systeem heeft uitgebreide rapporteringsmogelijkheden. Hierdoor kunnen er op lokaal vlak inzichten verworven worden met betrekking tot het gedrag van de inwoners betreffende vrijetijdsparticipatie. Op basis van deze inzichten kan het gemeentebestuur een meer gericht beleid voeren.

Eveneens na uitrol kan deze informatie op regionaal en zelfs Vlaams vlak worden bekomen wat ook interessant kan zijn voor de beleidsmakers.

Hoewel de ontwikkeling van de rapportering nog niet volledig voltooid is, blijkt deze zeer transparant, duidelijk en gebruiksvriendelijk te zijn.

### c. Betrouwbaarheid Hardware

Er werden bij de steden en gemeenten enkele problemen aangekaart in verband met de betrouwbaarheid van de CID's ("zuiltjes"). De zuilen werken bijvoorbeeld alleen met mobiel internet (GSM) en deze hadden niet altijd voldoende bereik. CNET heeft reeds de nodige stappen genomen om deze betrouwbaarheidsproblemen op te lossen (door bijvoorbeeld ook met vast internet (ethernet) te werken).

Indien er bij uitrol op regelmatige basis problemen voorkomen kan het zijn dat de desbetreffende stad of gemeente het vertrouwen verliest in de UiTPAS wat de kans op een succesvolle implementatie negatief beïnvloed. Daarnaast kan dit ook een algemeen imago probleem met zich meebrengen waardoor minder steden en gemeente zich op vrijwillige basis willen inschrijven voor de UiTPAS.

### d. Kostprijs Hardware

Initieel kon de kost van hardware (zuiltjes) relatief hoog oplopen. CNET heeft de kostprijs van de 2<sup>de</sup> generatie zuilen weten te drukken door het uitsluiten van tussenpartijen en het gebruik van minder componenten. Zo ging de kostprijs van een zuil van €1000 in eerste release naar €350 in een tweede stabielere release).

Het is nog niet duidelijk wat de levensduur is van de componenten en dit kan een invloed hebben op de totale kostprijs van hardware.

**e. Integratie met bestaande systemen**

Voor steden en gemeenten kan het belangrijk zijn om UiTPASapplicatie te integreren met bestaande applicaties (mbt. planning van vrijetijdsactiviteiten, boekhouding, enz.). Grotere steden zullen op dit vlak eventueel meer verwachtingen hebben dan kleinere gemeenten. Er zal altijd een koppeling tot stand kunnen worden gebracht, maar deze kostprijs is afhankelijk van het te koppelen systeem (sommige systemen aanwezig bij lokale overheden zijn bijvoorbeeld verouderd en gesloten waardoor de kostprijs kan oplopen).

**f. Performantie controle**

Hoewel op basis van de ontvangen documentatie de applicatie technisch klaar lijkt voor de uitrol raden wij toch aan om de performantie nadrukkelijk te onderzoeken d.m.v. performantie-tests. Dit is vooral noodzakelijk om de softwarematige betrouwbaarheid bij een volledige uitrol en dus wanneer de aantal actieve gebruikers van de applicatie sterk zal stijgen te kunnen garanderen.

## 4.3 Doorlichting kostenmodel

Voor dit rapport werden twee kostenmodellen in detail geanalyseerd:

- Het oorspronkelijke model: dat voornamelijk de kosten voor CNET in kaart bracht m.b.t. het proefproject. Dit model is niet langer relevant vanwege verouderde assumpties.
- Het vernieuwd model: dat de simulatie van de kosten van een mogelijk uitrolscenario mogelijk maakt voor zowel de centrale als de lokale entiteit

Het vernieuwde model werd gebouwd op basis van de analyse en aanbevelingen van het oorspronkelijke, verouderde en daardoor minder relevante kostenmodel. Het vernieuwde model wordt hieronder besproken en het oorspronkelijke model wordt besproken in bijlage.

### 4.3.1 Doorlichting vernieuwd kostenmodel

In het begin van 2013 werd een nieuw kostenmodel opgesteld door CNET op basis van richtlijnen opgesteld KPMG. De ontwikkeling van het model en het uitwerken van de assumpties is volledig uitgevoerd door CNET, KPMG was hierbij niet betrokken. Het doel van dit kostenmodel is om inzicht te verkrijgen in de mogelijke kosten van UiTPAS bij verschillende uitrol scenario's. Dit zowel voor de Vlaamse Overheid (via CNET) als voor de steden en gemeenten.

Hieronder wordt de opbouw van het vernieuwde kostenmodel geanalyseerd en worden de bevindingen besproken.

#### 1. Structuur & opbouw vernieuwd kostenmodel

Het kostenmodel is opgebouwd in MS Excel. Het model bestaat uit de volgende werkbladen:

- Drivers: hier worden alle genomen assumpties opgelijst.
- Berekeningen: in dit werkblad worden alle berekeningen voor de simulaties uitgevoerd op basis van de assumpties
- Scenario's: hier kunnen de verschillende uitrol scenario's worden samengesteld waarmee men kan simuleren
- Resultatenmatrices: in dit werkblad worden de resultaten van de simulaties en sensitiviteitsanalyses berekend en gepresenteerd.
- Tornadograph localgov / CNET / Impact config op CNET: hier worden de resultaten van de sensitiviteitsanalyses visueel voorgesteld.

Het kostenmodel biedt de volgende functionaliteiten:

- Het model geeft een totale kost weer voor een bepaald uitrol scenario voor enerzijds de steden en gemeenten en anderzijds voor CNET (Vlaamse Overheid). Subsidie inkomsten worden niet meegenomen in dit model.

- Er kunnen verschillende uitrolscenario's worden gesimuleerd (bijvoorbeeld: uitrol enkel naar verschillende grootsteden of een mix van grootsteden en centrumsteden, enz.)
- Er kunnen sensitiviteitsanalyses worden uitgevoerd. Hierbij kan de impact van een verhoging/verlaging van een bepaalde parameter (bijvoorbeeld kansenkorting) worden onderzocht.

Het kostenmodel houdt rekening met de volgende assumpties:

- De assumpties in het model zijn grotendeels gebaseerd op kosten en tijdsinschattingen (actuals) zoals waargenomen door CNET tijdens het proefproject.
- Gederfde inkomsten en alle kosten (niet enkel de bijkomende kosten) worden meegenomen.

## 2. Resultaten

De belangrijkste resultaten van het model worden hieronder weergegeven. Er wordt enerzijds van het perspectief van de lokale overheden gekeken naar de kosten voor de verschillende typen kernen zoals 1 grote stad, 1 centrum stad & omliggende gemeenten en 1 intergemeentelijke samenwerking. Daarnaast wordt vanuit het perspectief van de centrale eenheid de kosten gerelateerd aan de verschillende uitrolscenario's geanalyseerd.

### Kosten Lokale Overheden

Hieronder worden **de kosten weergegeven voor de lokale overheid** volgens de verschillende typen kernen. Er werd telkens een opsplitsing gemaakt tussen een worst en best case scenario:

- Bij een **worst case scenario** wordt er van uitgegaan dat de desbetreffende gemeente of stad nog geen initiatieven heeft lopen betreffende communicatie, vrijetijdsparticipatie en armoedewerking.
- Bij het **best case scenario** wordt er van uitgegaan dat er reeds vergaande initiatieven lopen m.b.t. communicatie, vrijetijdsparticipatie en armoedewerking waardoor er minder bijkomstige kosten dienen gemaakt te worden voor de UiTPAS.

Voor de meeste steden en gemeenten zullen in grote waarschijnlijkheid de werkelijke kosten tussen de best & worst case moeten gaan liggen.

In het kostenmodel wordt er telkens van uitgegaan dat de UiTPAS de reeds bestaande initiatieven (bv. kansenas) zal vervangen en er een volledig operationeel lokaal netwerk aanwezig is.

### Kosten lokale overheid – 1 grote stad

Hieronder worden de kosten van de UiTPAS bij een grote stad besproken

Kosten Lokale Overheid (€)		Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Gem.
1 Grote Stad (±250.000 inwoners)	Best Case	115.989	120.829	148.553	172.643	186.270	148.857
	Worst Case	232.152	301.590	380.330	440.287	462.010	363.274

De totale kosten veroorzaakt door de UiTPAS voor 1 **grote stad** worden ingeschat in het eerste jaar tussen **€115.989** (best-case) en **€232.152** (worst-case). De kostenverdeling wordt hieronder gepresenteerd.

De retributie van het kansentariaf en de extra toeleiding zit vervat in deze middelen, maar er dient gewezen te worden op bestaande Vlaamse en federale financieringsmechanismen die in het kader van UiTPAS, mits die keuze lokaal wordt gemaakt, door de lokale overheid kunnen worden ingezet. Het gaat dan respectievelijk over middelen voorzien in het participatiedecreet en federale OCMW middelen voor sociaal beleid. Trekt men deze middelen af van de bedragen hierboven dan komt men op een lager incrementeel te financieren kost voor de lokale overheden.

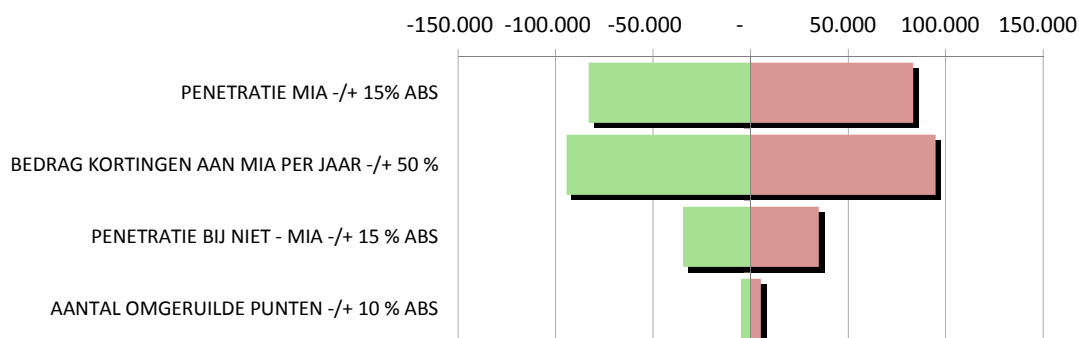
Noteer dat voor de financiering van de retributie van het kansentariaf voor participatie door mensen in armoede aan bovenlokaal aanbod men beroep zou kunnen doen op een Vlaams fonds. Deze retributiekosten zitten dus niet vervat in de kosten voor lokale overheden maar worden toegewezen aan de Vlaamse overheid (zie verder).

Retributie kansentariaf en extra toeleiding*	50% - 60%
Personeelskosten	± 20%
Communicatie	20% - 30%
Hardware	1%

Na vijf jaar zou de totale kost van UiTPAS voor een grote stad tussen de **€186.270** en **€462.010** bedragen. De gemiddelde jaarlijkse kost is ingeschat tussen de €148.857 en €363.274.

Omdat het opgemaakte kostenmodel grotendeels afhankelijk is van de genomen assumpties, is het belangrijk om te onderzoeken wat er met de totale kost voor de kern gebeurt indien enkele assumpties lager of hoger blijken te zijn dan momenteel ingeschat. Hiervoor gebruiken we onderstaande sensitiviteitsanalyse. Deze sensitiviteitsanalyse werd telkens opgemaakt vanuit het standpunt van de worst-case scenario (en is niet toepasselijk op de best-case scenario).

### Sensitiviteit 1 grote stad



Indien er bij de huidige voorspelling van de penetratie van de MIA's (mensen in armoede) 15% wordt bijgeteld (oftewel er 37,5% meer/minder mensen in armoede zouden zijn die een UiTPAS krijgen) dan zou de UiTPAS gemiddeld **€83.165** meer kunnen kosten voor de lokale overheid. Dit zou betekenen dat de gemiddelde jaarlijkse kost €446.439 zou bedragen. Indien er 15% wordt afgetrokken dan zou de UiTPAS gemiddeld **€83.165** minder kosten m.a.w. zou de gemiddelde jaarlijkse kost dan €280.109 bedragen.

Als het bedrag betaald aan kortingen voor MIA's met 50% zou stijgen of dalen zou dit een verhoging of verlaging van jaarlijks gemiddelde kost met **€94.632** betekenen.

Indien er een 15% hogere of lagere penetratie van UiTPAS bij niet-MIA's (gewone UiTPAShouders) wordt verondersteld dan zou dit een verhoging of verlaging van de totale kost met gemiddeld **€34.789** betekenen.

Indien er 10% bijgeteld of afgetrokken wordt van het percentage van het aantal omgeruide punten t.o.v. het aantal gespaarde punten (oftewel 50% meer punten worden ingeruild) dan zou dit zorgen voor een stijging of daling van de totale kost met slechts **€5.096**.

De verschillende analyses moeten telkens afzonderlijk beschouwd worden omdat bijvoorbeeld een verlaging van de penetratie van de MIA's ook invloed zal hebben op het totale bedrag aan kortingen gegeven voor MIA's. Indien men wenst de impact te onderzoeken van bijvoorbeeld 2 elementen die tegelijkertijd voorkomen (bv. verlaging van de penetratie en verlaging van bedrag aan te financieren korting per MIA) dan moeten bijkomstige analyses worden uitgevoerd.

#### Kosten lokale overheid – 1 centrumstad en omliggende gemeenten

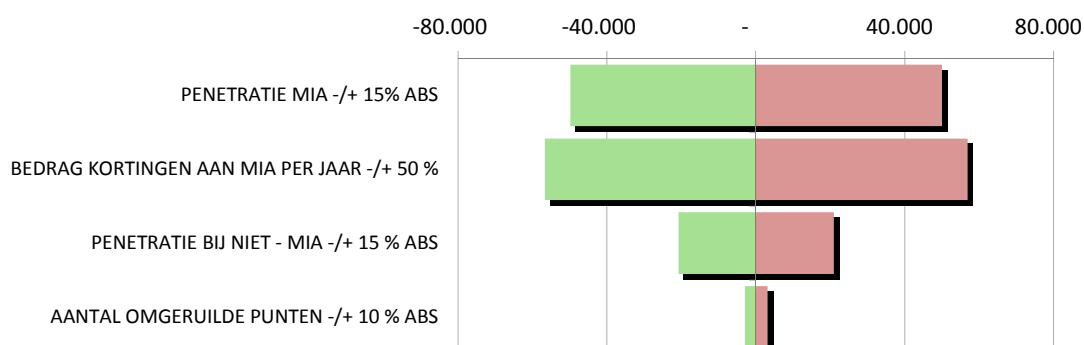
Kosten Lokale Overheid (€)		Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Gem.
1 Centrumstad en omliggende gemeenten (±150.000 inwoners)	Best Case	89.051	84.043	100.677	115.131	123.308	102.442
	Worst Case	181.132	214.882	262.126	298.101	311.134	253.475

Voor **één centrumstad en omliggende gemeenten** worden de kosten voor de UiTPAS geschat tussen de **€89.051** en **€181.132** voor het eerste jaar. Na vijf jaar zou dit tussen de **€123.308** en



€311.134 bedragen. Deze kosten zouden voor 24% tot 28% bestaan uit personeelskosten, voor 20 tot 28% uit communicatiekosten en voor 43% tot 55% uit retributie en bijkomstige toeleiding.

### Sensitiviteit 1 centrum stad + omliggende gemeenten



Vanuit de sensitiviteitsanalyse voor 1 centrumstad + omliggende gemeenten leiden we af dat indien de penetratie van personen armoede (MIA's) met 15% wordt verhoogd of verlaagd dat dit een gemiddelde verhoging of verlaging van de totale kost zou betekenen van **€49.899**.

Als het bedrag betaald aan kortingen voor MIA's met 50% zou stijgen of dalen zou dit verhoging of verlaging van de totale kost met gemiddeld **€56.779** betekenen.

Indien de penetratie van niet-MIA's (gewone UiTPAShouders) met 15% wordt verhoogd/verlaagd dan zou dit een verhoging of verlaging van de totale kost met gemiddeld **€20.874** betekenen.

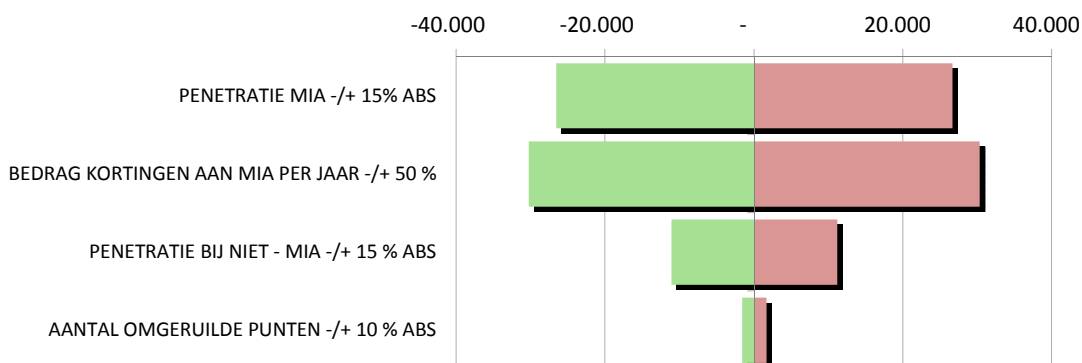
Indien er 10% bijgeteld of afgetrokken wordt van het percentage van het aantal omgeruilde punten tov. het aantal gespaarde punten dan zou dit zorgen voor een stijging of daling van de totale kost met slechts **€3.058**.

#### Kosten lokale overheid – 1 Intergemeentelijke samenwerking

Kosten Lokale Overheid (€)		Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Gem.
1 Intergemeentelijke samenwerking (±80.000 inwoners)	Best Case	67.986	58.572	67.443	75.152	79.513	69.733
	Worst Case	142.792	154.049	179.246	198.432	205.383	175.980

De kosten van de lokale overheid voor de UiTPAS bij een **intergemeentelijke samenwerking** bedragen tussen de **€67.986** en **€142.792** voor het eerste jaar. Na vijf zou dit tussen **€79.513** en **€205.383** bedragen. Gemiddeld per jaar zijn de kosten ingeschat tussen de €69.733 en €175.980. Hier zouden de kosten voor 30% tot 39% bestaan uit personeelskosten, voor 19 tot 24% uit communicatiekosten en voor 33% tot 49% uit retributie en bijkomstige toeleiding.

## Sensitiviteit intergemeentelijke samenwerking



Wanneer we de sensitiviteitsanalyse van de intergemeentelijke samenwerking analyses merken we op indien de penetratie van MIA's met 15% wordt verhoogd/verlaagd, dit een gemiddelde verhoging of verlaging van de totale kost zou betekenen van **€26.613**.

Als het bedrag betaald aan kortingen voor MIA's met 50% zou stijgen of dalen zou een dit verhoging of verlaging van de totale kost met gemiddeld **€30.282** betekenen.

Indien de penetratie van niet-MIA's (gewone UiTPAShouders) met 15% wordt verhoogd/verlaagd dan zou dit een verhoging of verlaging van de totale kost met gemiddeld **€11.113** betekenen.

Indien er 10% bijgeteld of afgetrokken wordt van het percentage van het aantal omgeruilde punten t.o.v. het aantal gespaarde punten dan zou dit zorgen voor een stijging of daling van de totale kost met slechts **€1.631**.

In het algemeen kan men uit de sensitiviteitsanalyses afleiden dat vooral de parameters met betrekking tot de adoptie van de UiTPAS bij mensen in armoede en de mate waarin ze gaan participeren aan het aanbod een materiële impact kunnen hebben. Dat is veel minder het geval met het UiTPAS spaarprogramma dat vooral communicatie –en coördinatiekosten betreft, die bovendien niet lineair stijgen bij succes van de pas. Gezien de beheer(s)baarheid van de budgetten belangrijk zal zijn, is het belangrijk om bv. de mate van het gebruik bij bepaald aanbod van de UiTpas aan kansentarium per gebruiker te kunnen beperken. Het systeem laat dit toe, en het wordt in het proeftraject ook toegepast voor het cinema-aanbod.

Algemeen – alle scenario's

Er wordt opgemerkt dat de kost voor hardware (kaarten en UiTPASlezers) relatief beperkt is. In de meeste gevallen bedraagt dit niet meer dan 1% van de totale kost behalve in het geval van een intergemeentelijke samenwerking, dan kan dit tot 4% van de totale kost bedragen. Dit heeft als reden dat het aantal steden en gemeenten in één kern bij een intergemeentelijke samenwerking meestal hoger ligt waardoor er meer apparatuur moet worden voorzien.

Het is hier ook belangrijk om te vermelden dat voor de financiering van de retributie van de kortingen gegeven aan personen in armoede er deels beroep kan worden gedaan op federale en Vlaamse middelen.

Het aantal benodigde voltijds equivalenten (VTE's) bij de lokale overheden worden hieronder weergegeven per type kern. Deze gegevens werden ook rechtstreeks uit het kostenmodel van CNET gehaald.

# VTE's Lokale Overheid		Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
1 Grote Stad	Best Case	0,72	0,49	0,49	0,49	0,49
	Worst Case	1,90	1,69	1,93	2,07	1,98
1 Centrumstad en omliggende gemeenten	Best Case	0,72	0,49	0,49	0,49	0,49
	Worst Case	1,74	1,52	1,66	1,75	1,70
1 Intergemeentelijke samenwerking	Best Case	0,61	0,49	0,49	0,49	0,49
	Worst Case	1,52	1,40	1,48	1,52	1,50

We merken op dat een grote stad de meeste VTE's vereisen en een intergemeentelijke samenwerking de minste. Het eerste jaar merken we op dat er meer VTE's vereist zijn dan in het tweede jaar vanwege eenmalige activiteiten gerelateerd aan de aansluiting aan de UiTPAS. Vanaf het derde jaar stijgt het aantal vereiste VTE's licht vanwege de groei van het aantal UiTPASgebruikers. Het laatste jaar nemen we een kleine terugval waar. Deze terugval vindt plaats omdat er in het model wordt van uitgegaan dat de groei van de UiTPAS zal afnemen (omdat het verzadigingsniveau is bereikt).

Hieronder wordt ook berekend per type kern wat de kost van de lokale overheid is per pashouder (MIA en niet-MIA). Deze resultaten werden ook rechtstreeks uit het kostenmodel van CNET gehaald. Hier wordt er ook een onderscheid gemaakt tussen worst & best case.

Kosten Lokale Overheid per pashouder (€)		Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
1 Grote Stad (±250.000 inwoners)	Best Case	21	8	6	4	4
	Worst Case	42	19	14	11	9
1 Centrumstad en omliggende gemeenten (±150.000 inwoners)	Best Case	27	9	6	5	4
	Worst Case	55	23	16	12	10
1 Intergemeentelijke samenwerking (±80.000 inwoners)	Best Case	39	12	8	6	5
	Worst Case	82	31	21	15	12

Op basis van bovenstaande tabel merken we op dat de kost per pashouder voor een intergemeentelijke samenwerking het hoogst is (terwijl de totale kost het laagst is). De kost per pashouder voor een grote stad is hier het laagst (omdat de kost over een groter aantal pashouders kan worden gedeeld). Deze kosten dalen wel sterk over tijd omdat de opstartkosten in het begin zwaarder doorwegen tov het nog beperkt aantal pashouders waarvan proportioneel ook veel MIA's (en MIA's veroorzaken hogere kosten in vergelijking met niet-MIA's).

Na vijf jaar zijn de verschillen tussen de verschillende type kernen zeer beperkt.

## Kosten Vlaamse Overheid (CNET)

Bij uitrol zullen belangrijke synergievoordelen zijn op niveau van de te centraliseren ondersteunende processen (CNET). Toch zullen de kosten voor de Vlaamse Overheid (specifieke werkingskosten CNET en te financieren retributie van kortingen voor participatie aan bovenlokaal aanbod door MIA's) sterk afhangen van het gekozen uitrolscenario.

Hieronder worden deze kosten CNET weergegeven voor, in functie van de gekozen perimeter een viertal uitrolscenario's waarbij het aantal configuraties stijgt tot 20 in scenario 4..

	Kosten CultuurNet (€)	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
<b>Scenario 1</b> Enkel HELA geen uitrol	HELA: 1 Centrumstad en omliggende gemeenten	1	1	1	1	1
	Totale bevolking	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
	<b>Totale kosten CultuurNet (decentralisatie investering)</b>	<b>722.390</b>	<b>461.311</b>	<b>392.839</b>	<b>395.080</b>	<b>394.523</b>
	<b>Totale kosten CultuurNet (bestaande oplossing)</b>	<b>322.390</b>	<b>311.311</b>	<b>342.839</b>	<b>345.080</b>	<b>344.523</b>
<b>Scenario 2</b> Uitrol naar 5 configuraties	# grote steden	0	1	1	2	2
	# 1 Centrumstad en omliggende gemeenten	1	2	2	2	2
	# Intergemeentelijke samenwerking	0	0	1	1	1
	Totaal aantal gemeenten	4	9	15	16	16
	Totaal aantal pashouders	6.563	29.500	55.675	100.088	142.460
	Totale bevolking	150.000	550.000	630.000	880.000	880.000
	Kosten CultuurNet	720.332	558.709	466.074	485.049	452.229
	Kosten Retributie bovenlokaal aanbod (via fonds V.L.)	11.534	63.221	120.652	179.839	230.743
	<b>Totale kosten Vlaamse Overheid</b>	<b>731.866</b>	<b>621.930</b>	<b>586.727</b>	<b>664.888</b>	<b>682.972</b>
	# VTE's CultuurNet	3,6	4,3	3,9	4,1	3,7
Totale kosten V.O. per pashouder	220	31	11	6	4	
<b>Scenario 3</b> Uitrol naar 11 configuraties	# grote steden	1	1	2	3	3
	# 1 Centrumstad en omliggende gemeenten	1	2	3	5	6
	# Intergemeentelijke samenwerking	0	1	2	2	2
	Totaal aantal gemeenten	5	15	26	35	39
	Totaal aantal pashouders	17.500	42.063	93.200	170.598	251.513
	Totale bevolking	400.000	630.000	1.110.000	1.660.000	1.810.000
	Kosten CultuurNet	771.379	571.353	582.948	632.382	580.044
	Kosten Retributie bovenlokaal aanbod (via fonds V.L.)	30.758	98.796	186.177	311.940	415.152
	<b>Totale kosten Vlaamse Overheid</b>	<b>802.136</b>	<b>670.148</b>	<b>769.126</b>	<b>944.322</b>	<b>995.195</b>
	# VTE's CultuurNet	4,1	4,5	5,5	6,1	5,4
Totale kosten V.O. per pashouder	88	19	9	5	3	
<b>Scenario 4</b> Uitrol naar 20 configuraties	# grote steden	1	2	3	4	4
	# 1 Centrumstad en omliggende gemeenten	2	4	6	10	11
	# Intergemeentelijke samenwerking	0	1	3	4	5
	Totaal aantal gemeenten	9	24	45	68	78
	Totaal aantal pashouders	24.063	71.563	155.438	288.373	428.048
	Totale bevolking	550.000	1.180.000	1.890.000	2.820.000	3.050.000
	Kosten CultuurNet	822.236	688.032	727.641	859.010	751.996
	Kosten Retributie bovenlokaal aanbod (via fonds V.L.)	42.292	162.017	318.735	528.142	708.157
	<b>Totale kosten Vlaamse Overheid</b>	<b>864.527</b>	<b>850.049</b>	<b>1.046.376</b>	<b>1.387.152</b>	<b>1.460.153</b>
	# VTE's CultuurNet	4,7	6,0	7,4	9,1	7,7
Totale kosten V.O. per pashouder	68	14	6	4	2	

Bij het **eerste scenario** wordt er van uitgegaan dat er geen uitrol komt, maar dat enkel HELA zal blijven worden ondersteund. Binnen dit scenario zijn er twee mogelijkheden, CNET zet ofwel zijn investeringen verder om de applicatie uitrol klaar te maken (decentralisatie investering) en biedt blijvende ondersteuning aan de kern of CNET zet deze investeringen stop (bestaande oplossing). De impact van de mogelijkheden zien we voornamelijk het eerste jaar, **€722.390** voor de decentralisatie

investering tegen **€322.390** voor de bestaande oplossing. Vanaf het derde jaar nemen we waar dat het verschil tussen deze 2 mogelijkheden slechts nog €50.000 bedraagt.

In de **overige drie scenario's** wordt er van een geleidelijke uitrol over Vlaanderen uitgegaan. Afhankelijk van het scenario gaat het over een beperkte uitrol naar 5 configuraties, een uitrol naar 11 configuraties en een grote uitrol naar 20 configuraties. Omdat het gaat over een geleidelijke uitrol zullen de kosten telkens het eerste jaar relatief beperkt zijn maar deze zullen nadien stijgen (afhankelijk van hoeveel configuraties aansluiten). Na vijf jaar zouden de kosten voor de Vlaamse Overheid bij een uitrol naar 5 configuraties **€682.972** bedragen, bij 11 configuraties **€995.195** en bij 20 configuraties **€1.460.153**. Het verschil in kosten tussen de scenario's is grotendeels veroorzaakt door de kosten van retributie bovenlokaal aanbod (deze retributiekost zou tevens gefinancierd kunnen worden door een Vlaams fonds).

De benodigde voltijds equivalenten (VTE's) variëren tussen de 3,6 en 9,1 afhankelijk van de vooruitgang van de uitrol en het gekozen scenario.

We merken ook op dat voor het 2de scenario in het eerste jaar de kosten van CNET per pashouder €220 bedragen (voor de totale kost per pashouder moet hier wel de kost van de lokale overheid per pashouder worden bijgeteld). Deze kost is in het eerste jaar hoger omdat de gehele investering gedeeld wordt door een beperkt aantal pashouders. Deze kost zal dus dalen over tijd tot €4 per pashouder vanwege meer pashouders en grotere schaalvoordelen. Deze kost is ook lager in de andere scenario's vanwege de schaalvoordelen.

### 3. Bevindingen en opmerkingen

Bij de interpretatie van de resultaten van het kostenmodel dient er rekening gehouden te worden met volgende aspecten.

#### De assumpties:

- Voor de berekening van de loonkosten van de lokale overheden wordt er gewerkt met gemiddelde standaard tijd (minuten) per activiteit. Het is soms mogelijk dat de activiteiten combineerbaar zijn met de bestaande takenpakketten van de medewerkers van de lokale overheden waardoor er geen extra personeel zal moeten worden aangeworven en er dus geen extra kosten in werkelijkheid zullen worden veroorzaakt door de UiTPAS. Het is echter ook mogelijk dat men aan de hand van de berekeningen met standaardtijdseenheden uitkomt op 1,8 vereiste VTE's maar dat de medewerkers van de lokale overheid geen enkele activiteit kunnen opnemen bij het bestaande takenpakket waardoor de lokale overheid 2 volledige VTE's zal moeten aanwerven voor de UiTPAS. Om de loonkosten bij de lokale overheden, zo nauwkeurig mogelijk te benaderen per specifieke stad, gemeente of samenwerkingsverband zal er per geval gekeken moeten worden of de taken combineerbaar zijn binnen de bestaande takenpakketten of dat er bijkomstige medewerkers zullen moeten worden aangeworven. Aan de hand hiervan kan

het model dan rekenen met volledige VTE's (geen bijkomstige VTE's, één volledige of twee volledige VTE's,...).

- Niet alle handelingen van de lokale overheden (zoals opgenomen in de procesomschrijvingen) worden meegenomen in het model. Zo wordt bijvoorbeeld de tijd van de volgende activiteiten niet in rekening gebracht: tijd nodig voor opleidingen van het volledige gemeentepersoneel, voor aankoop, beheer van de apparatuur, enz. De tijd (en dus kosten) voor het verrichten van deze handelingen worden buiten het bestek van deze opdracht nog verder gedetailleerd maar zullen volgens CNET echter beperkt zijn.
- De volledige kosten voor toeleiding werden niet meegenomen in het model. In het model is men er van uitgegaan dat er reeds toeleiding aanwezig is en daardoor neemt men enkel de kost voor bijkomstige toeleiding (bovenop de bestaande toeleiding) in rekening .
- In het model gaat men uit van aanzienlijke efficiëntiewinsten tegenover de situatie in het proefproject. Men gaat er van uit dat bepaalde activiteiten niet meer worden uitgevoerd in het kader van centralisatie en dat kinderziektes niet meer zullen voorkomen. Het kan voorkomen dat er bij uitrol wederom een heel leertraject zal moeten worden afgelegd die toch meer tijd in beslag kan nemen dan geschat waardoor er meer VTE's zullen moeten worden voorzien.
- De assumptie is gemaakt dat de gemiddeld gegeven korting per persoon in armoede per jaar gelijk is aan €20 per MIA (voor MIA's die aansluiten in het eerste jaar). CNET heeft aangegeven dat de assumpties gebaseerd zijn op actuals en dat deze rekening houden met limieten in kwantiteit (bv. een MIA mag slechts 4 maal per jaar gebruik maken van het kortingstarief bij de cinema) en een zeer beperkte participatie van een deel van de MIA pashouders.
- Er wordt tevens ook van uitgegaan dat de korting per MIA lager zal zijn voor MIA's die later aansluiten in vergelijking met degene die het eerste jaar aansluiten. De redenering hierachter is dat men verwacht dat de "early adopters" (MIA's die meteen een UiTPAS aanschaffen) meer zullen participeren dan MIA's die pas na enkele jaren een UiTPAS aanschaffen.
- De assumptie is gemaakt in het model dat de gemiddelde UiTPASkaarthouder (niet MIA) 1 punt per maand spaart, wat wil zeggen dat de gemiddelde UiTPASkaarthouder 1 maal per maand participeert aan een vrijetijdsactiviteit. Dit cijfer zou volgens CNET overeenstemmen met de huidige rapportering en de informatie m.b.t. het A-kaart gebruik in Antwerpen.
- In de berekeningen werd er geen rekening gehouden met inflatie en indexatie maar dit werd wel consequent toegepast op alle inkomsten en kosten.

### Resultaten:

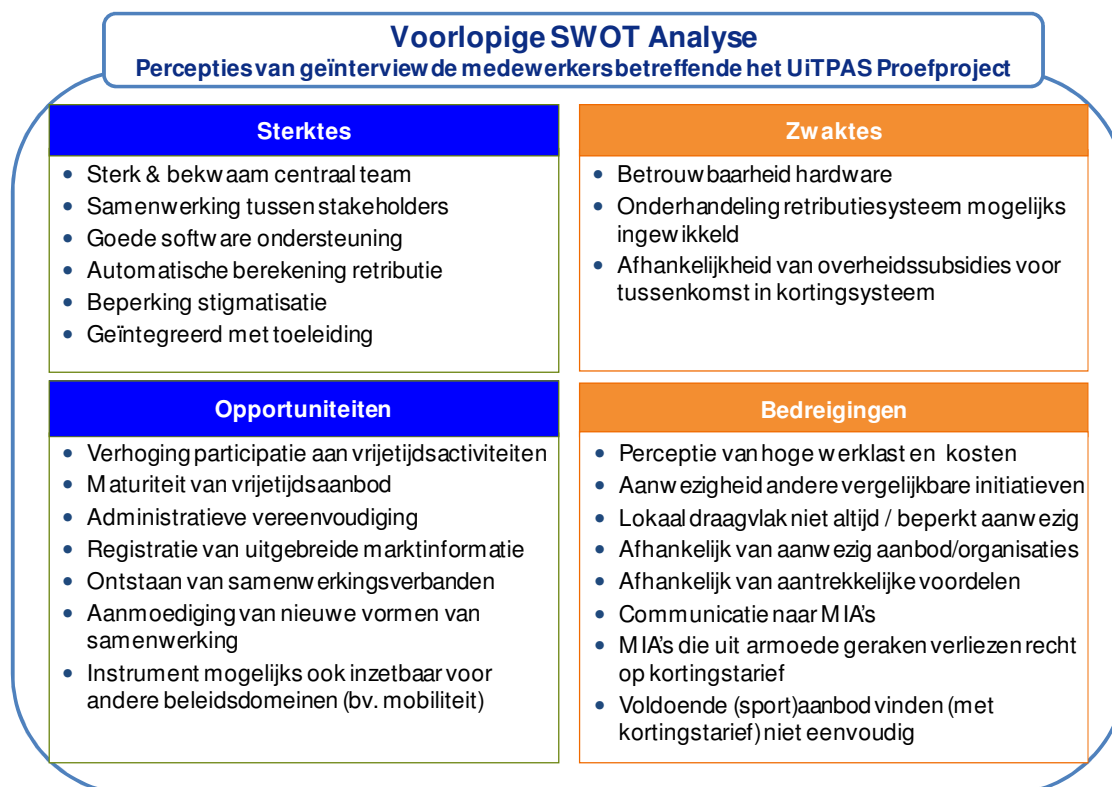
- Deze resultaten geven een algemeen beeld van de mogelijke kosten. Zoals eerder vermeld kunnen de kosten echter sterk verschillen van gemeente tot gemeente waardoor het belangrijk zal zijn bij het onderzoeken van de kost van een specifieke gemeente dat de assumpties volledig worden aangepast naar de situatie van die gemeente.
- De totale kost van UiTPAS bij een grote stad is het grootst maar per pashouder is deze echter het laagst omdat hier meer pashouders zullen zijn waarover de kosten gespreid kunnen worden. De totale kost van UiTPAS bij een intergemeentelijke samenwerking zou het laagst zijn (maar per pashouder is deze het hoogst).
- De kosten voor de lokale overheden zijn direct afhankelijk van het succes van de pas. Bij opstart kunnen deze beperkt zijn (beperkt succes) maar vanaf de hoeveelheid gebruikers van de UiTPAS stijgt, stijgen deze kosten voor de lokale overheden mee.
- Er wordt waargenomen dat een onder- of overschatting van de assumpties een impact kan hebben op de geschatte kostprijs van UiTPAS voor lokale overheden. De assumpties met betrekking tot MIA's en de inschatting van het aantal VTE's hebben de grootste impact op de geschatte kostprijs.
- De kost van CNET hangt sterk af van het gekozen uitrolscenario.
- We merken op dat een groot deel van de kosten bij CNET zullen liggen. Deze zullen echter dalen wanneer alle nodige investeringen zijn voltooid.
- Daarnaast nemen we waar dat de voornaamste kosten worden veroorzaakt door het kansenas gedeelte van de UiTPAS en niet zo zeer door de puntenpas.
- We nemen waar dat het aantal benodigde VTE's volgens het model beperkter is dan een inschatting die een ambtenaar betrokken bij proefproject heeft gemaakt in November 2012.
- We nemen waar dat volgens het model de lokale taken zouden moeten kunnen worden uitgevoerd met 1,5 tot 1,75 VTE's in het conservatieve scenario (worst-case) en met 0,5 tot 0,7 VTE's in het ideale geval (best-case) waarbij UiTPAS een onderdeel is van een geïntegreerd vrijetijdsbeleid in een regionale samenwerking.
- De benodigde VTE's van CNET zullen sterk afhangen van het gekozen uitrolscenario en kunnen variëren tussen de 3,6 en 7,7 VTE's.



## 4.4 Percepties uit de praktijk

Op basis van interviews met medewerkers van de Stad Aalst, de gemeenten Haaltert en Erpe-Mere, Mensen voor Mensen (Vierdewereldgroep Aalst) en VVSG werden er ervaringen uit de praktijk gepercipieerd op basis van het proefproject. Lede werd niet mee opgenomen in de interviews omdat Lede niet aanwezig kon zijn bij het interview met de overige gemeenten en vanwege de budgettaire beperking kon er geen extra interview worden uitgevoerd.

De ervaringen van de medewerkers worden hieronder verder besproken en zijn gestructureerd door middel van een SWOT analyse waarbij de interne sterkte en zwaktes van het UiTPASproefproject worden besproken alsook de opportuniteiten en bedreigingen in de omgeving (externe elementen). Dit telkens op basis van de percepties van de verschillende medewerkers op het moment van de interviews zelf (november 2012) (mogelijks zijn deze persoonlijke standpunten reeds veranderd). Bij de interpretatie van deze ervaringen is het belangrijk dat er rekening wordt gehouden met de correcte omkadering. Zo dient er rekening gehouden te worden dat op het moment van de interviews het proefproject nog maar 6 maanden lopende was en dat nog niet alle kinderziekten waren opgelost (bv. betrouwbaarheid hardware). Ook is het ter omkadering belangrijk om weten dat de aansluiting aan de UiTPAS in de HELA-kern niet volledig vrijwillig is verlopen waardoor bij enkele gemeenten initieel slechts een beperkt draagvlak aanwezig was (dit is echter niet langer het geval).



## **1. Sterktes**

- a) Sterk & bekwaam centraal team
  - Het UiTPASproject wordt getrokken vanuit CNET, dat beschikt over een bekwaam en toegewijd team dat dit proefproject goed ondersteunt.
- b) Samenwerking tussen stakeholders
  - Er is een goede en open onderlinge samenwerking tot stand gebracht tussen de verschillende betrokken partijen zoals CNET, de verschillende gemeenten en de betrokken organisaties (Mensen voor Mensen, VVSG, cultuuraanbodverstrekkers etc.)
- c) Goede software ondersteuning
  - De opgebouwde software ondersteunt het proefproject goed. Er zijn ook aanzienlijke synergievoordelen met de andere CNET applicaties. Voor sommige gebruikers is voldoende training noodzakelijk maar deze is voorzien door CNET.
- d) Automatische berekening retributie
  - Het retributiesysteem is volledig opgenomen in de IT applicatie waardoor de operationele werking van het retributiesysteem grotendeels is geautomatiseerd.
- e) Beperking stigmatisatie
  - De vroegere kansenas werkte stigmatiserend vanwege het feit dat deze enkel beschikbaar was voor mensen in armoede. De UiTPAS is een vrijetijdspas voor iedereen (niet enkel voor mensen in armoede) waardoor er een beperktere stigmatisatie is voor mensen in armoede.
- f) Geïntegreerd met toeleiding
  - De UiTPAS voor mensen in armoede is geïntegreerd met toeleiding waardoor niet enkel de financiële drempel maar ook andere drempels deels mee worden verlaagd. Goede toeleiding is een belangrijke factor voor een goede adoptie van de UiTPAS bij de mensen in armoede. Indien geen of beperkte toeleiding aanwezig is in een gemeente zal het moeilijker worden om de UiTPAS uit te rollen onder de MIA's.

## **2. Zwaktes**

- a) Betrouwbaarheid hardware
  - Er werd aangekaart dat de betrouwbaarheid van de CID's ("zuiltjes") nog niet optimaal is. Er zijn in het verleden enkele gevallen geweest waarbij de hardware soms niet perfect werkte wegens het feit dat de zuil geen mobiele verbinding kon vinden. CNET heeft ondertussen hiervoor de nodige stappen genomen om deze betrouwbaarheidsproblemen op te lossen. De nieuwe zuilen kunnen nu ook werken met een vaste internet verbinding. Er werden volgens CNET geen nieuwe problemen vastgesteld.
- b) Onderhandelingen retributiesleutel mogelijks complex

- Hoewel de retributie zelf automatisch verloopt, denken de geïnterviewde ambtenaren dat het opstellen van de regels voor retributie mogelijks niet altijd eenvoudig gaat zijn. Dit is onderworpen aan onderhandelingen en deze kunnen politiek geladen zijn. Dit akkoord is telkens ook niet reproduceerbaar voor andere kernen en zal bij de uitrol telkens heronderhandeld moeten worden.
- c) Afhankelijkheid van overheidssubsidies voor tussenkomst in kortingsysteem.
  - Dit project wordt grotendeels gefinancierd door zowel Vlaamse (bv. een Vlaams fonds) als lokale overheidssubsidies (alsook enkele overige subsidiebronnen zoals bvb. OCMW middelen). Gezien het huidig budgettaire klimaat op zowel Vlaams als lokaal niveau is er onzekerheid rond deze inkomstenbronnen. Zonder deze inkomstenbronnen denken de geïnterviewde ambtenaren dat het UiTPASproject financieel niet leefbaar zal zijn.

### **3. Opportuniteiten**

- a) Verhoging participatie aan cultuur, jeugd en sport
  - Eén van de doelen van dit proefproject is om de participatie aan cultuur, jeugd en sport activiteiten aan te moedigen. Deze aanmoediging zou op termijn moeten resulteren in verhoogde vrijetijdsparticipatie. De geïnterviewde ambtenaren vermelden echter dat een stijgende adoptie van de UiTPAS ook niet noodzakelijk wil zeggen dat de participatie aan vrijetijdsactiviteiten verhoogt. Men wenst dat de verhoging van de participatie aan vrijetijdsactiviteiten zeker wordt opgevolgd.
- b) Maturiteit van de werking van het vrijetijdsaanbod
  - Via de UiTPAS kan het vrijetijdsaanbod verder worden geprofessionaliseerd. Door de verschillende marketing- en promotieacties komt het aanbod ook meer in de kijker. Daarnaast zal de stad of gemeente ook meer inzetten op vrijetijd waardoor samen met de vraag, het aanbod kan vergroten.
- c) Administratieve vereenvoudiging
  - De aangeboden software en hardware kunnen gebruikt worden door de gemeenten en overige organisaties om het vrijetijdsaanbod verder te informatiseren en professionaliseren. Hierbij kan de software eventueel uitgebreid worden zodat de UiTPAS geïntegreerd kan worden met de lidkaarten van verschillende organisaties of activiteiten (bvb. bib-kaart). Dit zorgt voor een administratieve vereenvoudiging voor de gemeenten en steden.
- d) Registratie van uitgebreide marktinformatie
  - Het UiTPASsysteem verzamelt interessante informatie over de participatie van de bevolking aan vrijetijdsactiviteiten. Zo kan men bepalen welke bevolkingsgroepen naar welke aanbodssegmenten gaat op welke momenten enz. Deze informatie is zeer

interessant voor lokale besturen. Na uitrol kan deze informatie op regionaal en zelfs Vlaams vlak worden bekomen wat ook zeer interessant kan zijn voor de beleidsmakers.

- e) Ontstaan van samenwerkingsverbanden
  - Via uitgebreidere samenwerkingsverbanden tussen steden en gemeenten kan er getracht worden om de werklast en de kosten te drukken.
- f) Aanmoediging van nieuwe vormen van samenwerking
  - Steden en gemeenten worden aangemoedigd om samen te werken om zo meer schaalvoordelen te creëren m.b.t. de UiTPAS. De UiTPAS kan een opportuniteit zijn voor lokale overheden om nieuwe intra- en intergemeentelijke samenwerkingsverbanden op te richten.
- g) Instrument ook inzetbaar voor andere beleidsdomeinen (bv. mobiliteit)
  - Het instrument UiTPAS is niet enkel inzetbaar op het beleidsdomein vrije tijd. Het zou mogelijk kunnen zijn dat het instrument wordt uitgebreid om het inzetbaar te maken voor andere beleidsdomeinen met oog op gedragsverandering (bv. mobiliteit via project Mobikansen)

#### **4. Bedreigingen**

- a) Perceptie van hoge werklast en kosten voor gemeenten
  - Momenteel bestaat de perceptie bij de geïnterviewde medewerkers van de steden en gemeenten dat de UiTPAS een hoge werklast en hoge kosten met zich mee brengt ondermeer door administratie, terugbetalingen, opleidingen, ondersteuning aan hulp organisaties, contact met verenigingen, aanbod samenstelling, marketing en promotie, lobbywerk (politiekers), werk aan balie, opleidingen, veldwerk, aanwezigheid op evenementen, enz. Vooral tijdens de implementatiefase van het proefproject vermeldde de geïnterviewde ambtenaren dat een hoge werklast werd waargenomen. Dit is deels te verklaren doordat dit een proefproject is en er een heel leertraject diende te doorlopen worden. Een deel van dit leertraject zal echter elke nieuwe gemeente of stad moeten doorlopen.
  - Naast deze loonkosten zijn er ook nog kosten in verband met retributie van het kansentarief. Hier komt de gemeente bij gemeentelijke aanbodverstrekkers tussen voor 80% van de ticketprijs en voor lokale particuliere aanbodverstrekkers tussen voor 30% van de ticketprijs. Hoe groter het succes van het kansengedeelte van de UiTPAS, hoe groter deze kost. Hierbij dient er echter wel rekening gehouden worden dat het hier ook kan gaan over gedeerde inkomsten en dat er in werkelijkheid geen of beperkte extra kosten worden veroorzaakt.
  - Gezien het huidige budgettaire klimaat bij de lokale overheden is het niet geheel duidelijk voor de geïnterviewde ambtenaren of hun stad of gemeente deze last zal kunnen dragen. De kleinere gemeenten die participeren aan het UiTPASproject hebben reeds

aangegeven dat ze deze last niet volledig zelf zou kunnen dragen en dat voor hun een samenwerkingsverband noodzakelijk is (zoals momenteel het geval is). De vraag werd gesteld bij verschillende geïnterviewde personen of ze de nieuwe besturen kon blijven overtuigen om mee te gaan in dit verhaal terwijl het bestuur zelf moet besparen. De vraag werd gesteld of de investering wel de maatschappelijke verwezenlijking waard is (kosten-baten).

b) Aanwezigheid van andere bestaande initiatieven (m.b.t. armoede)

- Bij enkele deelnemers aan het proefproject lopen naast de UiTPAS ook enkele andere initiatieven omtrent armoede- en vrijdstijdsbeleid (bv. groepsbezoeken van MIA's aan bepaalde activiteiten via het OCMW). Hoewel het de bedoeling zal zijn dat op termijn alles wordt geïntegreerd in de UiTPAS vroegen de geïnterviewde ambtenaren zich af of alles wel degelijk geïntegreerd zal kunnen worden of dat er niet altijd enkele initiatieven naast de UiTPAS zullen blijven opereren (indien zinvol).

c) Lokaal draagvlak is niet altijd volledig aanwezig

- Voor een succesvolle implementatie van de UiTPAS is een sterk lokaal draagvlak belangrijk. Bij het proefproject wordt waargenomen dat de implementatie moeilijker verloopt bij de partners waar het lokaal draagvlak minder sterk is. De steun van de politiek, gemeentelijke administratie en de partners hebben dus een impact op de implementatie.
- Momenteel in het proefproject worden de meeste organisaties verplicht deel te nemen aan dit initiatief omdat de deelname aan UiTPAS als voorwaarde is gesteld voor een groot deel van de subsidies (dit was ook al het geval bij de kansenas). Dit geeft mogelijk een vertekend beeld van interesse van aanbodverstrekkende organisaties.

d) Zeer afhankelijk van aanwezige organisaties en aanwezig vrijetijdsaanbod

- Zoals eerder vermeld is een succesvolle implementatie sterk afhankelijk van het voortraject. Daarnaast is het ook zeer afhankelijk van de steun en inzet van organisaties (bijvoorbeeld mensen voor mensen). Zonder een uitgebreid vrijetijdsaanbod in de stad, gemeente of samenwerkingsverband is de aantrekking van de UiTPAS ook beperkter.

e) Afhangelijk van aantrekkelijke voordelen

- Een belangrijke aantrekkingskracht van de UiTPAS voor niet mensen in armoede zijn de voordelen. De gemeenten zijn in het geval van publiek aanbod (bv. de bibliotheek) zelf verantwoordelijk voor het aanbieden van voordelen. Er werd echter aangewezen dat het vinden van aantrekkelijke voordelen niet altijd eenvoudig is. Vooral voor kleinere gemeente is het niet eenvoudig om voordelen te vinden binnen het beperktere gemeentelijk aanbod.

f) Communicatie, voornamelijk naar MIA's (beperkt gebruik internet, beperkte kennis van het Nederlands)

- De communicatie naar mensen in armoede (via toeleiding) is niet altijd eenvoudig. Er zijn heel wat hindernissen die moeten worden overwonnen zoals het beperkt gebruik van internet of beperkte kennis van het Nederlands. Zonder goede communicatie zullen de mensen in armoede niet hun weg vinden naar de UiTPAS en naar het aanbod. Hierdoor is toeleiding ook vaak zeer tijdsintensief.
- g) MIA's die uit armoede geraken verliezen recht op kortingstarief
- Via het kansentarief worden mensen in armoede gestimuleerd om te participeren aan vrijetijdsactiviteiten door het verlagen van de financiële drempel. De UiTPAS draagt bijgevolg een sociale dimensie in zich. Het is echter voor de geïnterviewde ambtenaren nog niet helemaal duidelijk in welke mate dit armoedebestrijdend werkt. Indien de MIA uit financiële armoede zou geraken dan verliest hij de (aanzienlijke) voordelen die het kansentarief biedt. Dit werkt mogelijks demotiverend. Gemeenten zijn zelf verantwoordelijk voor het definiëren van de onder- en bovengrens van een armoede statuut (bv. Omnio-statuut als grens) en om al dan niet een overgangperiode te voorzien. In dat geval stelt er zich wel de vraag naar een tussenregeling voor de financiering van deze overgangperiode.
- h) Voldoende (sport)aanbod vinden (met kortingstarief) niet eenvoudig
- Er wordt opgemerkt dat sportorganisaties moeilijk kunnen worden overtuigd om deel te nemen aan de UiTPAS. Mogelijke redenen hiervoor zijn:
    - hoge materiaalkosten en verzekeringskosten bij veel sportorganisaties waardoor het financieel niet altijd haalbaar is voor deze aanbodverstrekkers om het kortingstarief te voorzien;
    - er heerst een andere cultuur bij sportactiviteiten;
    - verhoogde administratie;
    - mogelijks heerst er een andere visie bij sportorganisaties m.b.t. doelgroepenbeleid.

### **Besluit percepties uit de praktijk**

Uit de interviews kunnen we afleiden dat de respondenten tevreden zijn over het UiTPASconcept, het sterke centrale team, de goede software ondersteuning, de goede samenwerking tussen de verschillende stakeholders, de integratie met toeleiding, de beperking van de stigmatisatie en de automatische berekening van de retributie van het kansentarief.

De geïnterviewde medewerkers verwachten ook dat de UiTPAS zal leiden tot een verhoging van de participatie aan vrijetijdsactiviteiten bij zowel MIA's als niet-MIA's en ook dat dit zal resulteren in een meer matuur vrijetijdsaanbod. Daarnaast neemt men ook een duidelijke administratieve vereenvoudiging waar (t.o.v. de kansenas). Men vraagt zich ook af of de UiTPAS niet inzetbaar zou kunnen zijn voor andere beleidsdomeinen (bv. mobiliteit). Andere geïdentificeerde opportuniteiten zijn: uitgebreidere samenwerking en extra marktinformatie (betreffende participatiegedrag).

De geïnterviewde medewerkers deelden ook enkele negatieve ervaringen mee, hierbij is er echter voldoende omkadering vereist om zo deze ervaringen correct te kunnen interpreteren.

Zo hadden de medewerkers vermeld dat ze zich zorgen maakten omtrent de hoge werklast en kosten. Hierbij dient er rekening gehouden te worden dat het proefproject nog in opstartfase was en dat er nog enkele kinderziekten waren. De werkelijke kosten waren ook op het moment van de interviews nog niet gekend.

Enkele medewerkers vermelden ook dat in sommige gevallen er een te beperkt draagvlak aanwezig was. Omdat in dit uitzonderlijk geval de aansluiting aan UiTPAS niet volledig vrijwillig was, was het draagvlak niet in alle gemeenten even sterk waardoor de implementatie moeilijker verliep. Ondanks deze negatieve ervaringen waren de meeste medewerkers toch positief over het UiTPASproefproject.

Het aantrekken van sportaanbod blijft hoe dan ook een belangrijk werkpunt. Momenteel verloopt dit niet vlot bij het UiTPAS. Omdat sport in het algemeen laagdrempeliger is (doch vaak minder toegankelijk) is voor de beoogde doelgroep, is het belangrijk dat er door de centrale entiteit wordt nagegaan hoe men een groter sportaanbod in de activiteitenportefeuille van UiTPAS kan bekomen.

## 5 Thema “Financiering”

Het doel van dit thema is om inzicht te verkrijgen in enerzijds de **visie, noden, wensen, bezwaren** m.b.t. de UiTPAS en anderzijds **de financiële en administratieve (beheers)mogelijkheden** van verschillende (centrum)steden en gemeenten en koepelorganisaties betreffende het UiTPASconcept en mogelijke samenwerkingsmodellen.

Hiervoor werden twee workshops georganiseerd met medewerkers betrokken bij de beleidsdomeinen vrijetijd (Cultuur, Jeugd, Sport, waarbij deze bevoegdheden vaak samenvallen bij de deelnemers) en armoedebeleid. Er waren geen medewerkers aanwezig die enkel en specifiek op sport werken en de groep was beperkt tot ambtenaren van lokale besturen (geen politici/bestuurders). De lijst van mogelijke deelnemers werd voorzien door de stuurgroep (kabinet CJSM, CNET en VVSG). De volgende van (centrum)steden, gemeenten en koepelorganisaties waren aanwezig op de workshops:

Workshop 1	Workshop 2
Asse	Antwerpen
Comeet	Bocholt
Hasselt	Eeklo
Kortrijk	Gent
Leiedal	Liedekerke
Mechelen	Turnhout
Mol	
Oostende	
Torhout	

De workshops werden na een kennismakingsfase opgesplitst in twee delen:

- **Deel 1:** Verwachtingen, wensen, noden & bezwaren m.b.t. het UiTPASconcept
- **Deel 2:** Samenwerkingsmodellen



## 5.1 Verwachtingen, wensen, noden & bezwaren m.b.t. het UiTPASconcept

Er werd de deelnemers gevraagd om vanuit het standpunt van hun organisatie antwoorden te formuleren op de volgende 5 hoofdvragen met behulp van post-its .

1. Wat wekt uw interesse aan de UiTPAS?
2. Wat schrikt u af?
3. Ontbreekt er iets aan het voorgestelde concept? Indien ja, wat?
4. Denkt u dat uw stad/gemeente bereid is te investeren in de UiTPAS?
5. Zou het huidige systeem gelijkaardige initiatieven vervangen of complementair (in parallel) werken?

Nadien werden de verschillende post-its overlopen en met de volledige groep besproken (meerdere antwoorden per deelnemer per vraag waren mogelijk). Aan de hand van deze antwoorden wordt de visie, noden, wensen, bezwaren en de financiële en administratieve (beheers)mogelijkheden in kaart gebracht.

Bij de interpretatie van de resultaten dient er rekening gehouden te worden met volgende opmerkingen:

- a) De antwoorden van beide workshops werden telkens samengevoegd in één overzicht.
- b) Het gaat hier om vrije antwoorden op open vragen. Er werden geen keuzemogelijkheden gegeven.
- c) De antwoorden werden geanalyseerd op segmentatie om zo mogelijk verschillen tussen verschillende “typen” steden en gemeente (vb. aantal inwoners) te identificeren. Op basis van deze analyse konden er meestal geen éénduidige conclusies worden gemaakt.

### 1. Wat wekt uw interesse aan de UiTPAS?

De antwoorden van de twee workshops zijn gebundeld en worden opgelijst in onderstaand overzicht. Deze lijst geeft een initieel beeld weer van de voornaamste interessepunten van de deelnemers betreffende de UiTPAS (wegens het relatief beperkt aantal bevroagden kan dit niet beschouwd worden als een statistisch onderbouwde bevraging).

- *Verhoging participatie aan vrijetijdsactiviteiten bij doelgroep (7 x vermeld):* via de UiTPAS zullen de personen in de doelgroep (personen in armoede) meer gestimuleerd worden om te participeren aan vrijetijdsactiviteiten.
- *Samenwerking tussen gemeenten (6 x vermeld):* de UiTPAS zou een middel kunnen zijn waardoor gemeenten de onderlinge banden kunnen aanhalen.
- *Samenwerking met en tussen organisaties (afstemming aanbod) - (6 x vermeld)*
- *Verhoging participatie aan vrijetijdsactiviteiten (6 x vermeld)*

- *Administratieve vereenvoudiging (IT systeem) – (5 x vermeld):* de bestaande (vaak manuele) systemen kunnen vervangen worden door een meer geïntegreerd en professioneel systeem
- *Stigmatisatie wegwerking (5 x vermeld):* er wordt geen onderscheid gemaakt tussen MIA's en niet-MIA's, iedereen krijgt een gelijkaardig uitzijnde kaart.
- *1 systeem voor alle vrijetijdsactiviteiten (3 x vermeld):* het volledige aanbod van vrijetijdsactiviteiten kan in het UiTPASsysteem verwerkt worden
- *UiTPAS voor iedereen (3 x vermeld):* er wordt geen onderscheid gemaakt tussen verschillende doelgroepen, iedereen krijgt dezelfde kaart.
- *Mogelijkheid om te combineren met bestaande initiatieven (2 x vermeld):* de UiTPAS kan geïntegreerd worden met bestaande initiatieven zoals bijvoorbeeld de bibliotheekkaart of jeugdkaarten, enz.
- *Extra promotie voor aanbieders (2 x vermeld):* via de UiTPAS kunnen aanbieders van activiteiten op meer promotie rekenen door bijvoorbeeld de gemeente of de centrale entiteit
- *Inzicht in marktdata (2 x vermeld):* het systeem achter de UiTPAS kan verschillende marktdata aanbieden dat interessant kan zijn voor de gemeente (bijvoorbeeld totale participatie aan bepaalde evenementen, wie heeft geparticipeerd, enz.).
- *1 systeem voor heel Vlaanderen (2 x vermeld)*
- *Zichtbaarheid van gemeente verhogen (2 x vermeld):* via de UiTPAS wordt er extra promotie worden gevoerd waardoor de zichtbaarheid van de gemeente ook verhoogd wordt.
- *Flexibiliteit en moduleerbaarheid van aanbod (1 x vermeld)*
- *Uitbreiding bestaand UiTverhaal (1 x vermeld)*
- *Samenwerking met OCMW (1 x vermeld)*
- *Puntenpas (1 x vermeld)*

## 2. Wat 'schrikt' u af?

In onderstaand overzicht worden de elementen gepresenteerd waarvan de deelnemers van de workshops "schrik" hebben in kader van het UiTPASconcept.

- *Hoge kosten (8 x vermeld)*: een groot deel van de deelnemers zouden kunnen worden afgeschrikt door hoge kosten en de extra werklast die de UiTPAS zou kunnen veroorzaken. Het is hier wel belangrijk om te vermelden dat het hier gaat om de perceptie van de deelnemers want zij hebben geen inzage gekregen tijdens de workshop in de ingeschatte kosten en werklast veroorzaakt door de UiTPAS.
- *Grote extra werklast (7 x vermeld)*: zie hierboven
- *Technische (ICT) vereisten & comptabiliteit (7 x vermeld)*: de deelnemers vroegen zich af of het systeem wel compatibel zou zijn met hun bestaande systemen en of zij voldoende technische vaardigheden beschikken om met het systeem te werken.
- *Draagvlak bij verschillende partijen en stakeholders creëren (4 x vermeld)*: enkele deelnemers wisten niet of ze voldoende draagvlak zouden kunnen creëren bij de politiek en bij de aanbodverstrekkers om deel te nemen aan UiTPAS.
- *Combineerbaar met bestaande initiatieven? (3 x vermeld)*: De deelnemers vroegen zich af of de UiTPAS volledig combineerbaar zou zijn met bestaande initiatieven.
- *Samenwerking in samenwerkingsverband (2 x vermeld)*: de deelnemers vreesde dat samenwerken via een samenwerkingsverband moeilijk zou kunnen verlopen.
- *Retributie (2 x vermeld)*: de deelnemers vrezen dat het opzetten en opvolgen van een retributiesysteem mogelijks complex kan verlopen.
- *Gefaalde implementatie (2 x vermeld)*: wat als de UiTPAS niet aanslaat bij de bewoners?
- *Onduidelijkheid omtrent werking (2 x vermeld)*: voor enkele deelnemers is de werking van de UiTPAS nog onduidelijk.
- *Bescherming eigen aanbod bij samenwerking (2 x vermeld)*: enkele deelnemers vrezen dat sommige steden en gemeenten enkel willen dat hun eigen bewoners gebruik maken van hun aanbod waardoor ze hun aanbod gaan afschermen van niet-bewoners.
- *(Beperkte) beslissingsvrijheid gemeente (1 x vermeld)*: indien de UiTPAS voornamelijk vanuit de Vlaamse Overheid zou worden gestuurd dan vreest een deelnemer van de workshop dat hij of zij een beperktere beslissingsvrijheid zou hebben omtrent hun vrijetijdsbeleid.
- *Voorwaarde deelname (bv. aansluiting UiTdatabank) (1 x vermeld)*: één deelnemer vreest dat hij of zij niet zou kunnen voldoen aan de voorwaarden om deel te nemen aan UiTPAS.
- *Benodigde voortraject niet overal volledig voltooid / gestart (1 x vermeld)*
- *Afhandeling facturatie (1 x vermeld)*: een deelnemer vreest dat dit mogelijks complex zou zijn.

## 3. Ontbreekt er iets aan het voorgestelde concept? Indien ja, wat?

Hier werd er gevraagd naar wat er ontbreekt aan het UiTPASconcept. Meestal werd het **concept tamelijk compleet bevonden** maar sommige deelnemers formuleerde wel enkele ontbrekende elementen. Het gaat hier tevens ook om percepties, het is mogelijk dat de aangekaarte ontbrekende elementen wel reeds beschikbaar zijn in het UiTPASconcept.

- *Inbouw van grenzen:*

Twee deelnemers suggereerden dat betreffende de kansentas het interessant zou zijn om grenzen in te bouwen. De grens "kwantiteit van deelname" zou belangrijk kunnen zijn maar enkel in termen van "hoeveel voorstellingen een persoon in armoede mag volgen per jaar" en niet in termen van "aantal personen in armoede die één voorstelling mogen volgen".

⇒ CNET heeft vermeld dat dit reeds mogelijk is in het bestaande systeem.

- *Kortingsysteem met trappen*

Een andere suggestie was om niet met één algemeen kansentarief maar met een getrappt kansentarief te werken (bijvoorbeeld 3 trappen: 50% korting, 70% korting en 80% korting). Verschillende trappen zouden gebruikt kunnen worden voor bijvoorbeeld verschillende doelgroepen (bv. alleenstaande moeders, enz.). Zo kan men de kost van de kortingen drukken maar ook kan de kost stijgen indien men het kortingstarief daardoor uitbreidt naar meer doelgroepen.

- *Regiowerking tussen 2 provincies*

Sommige steden of gemeenten liggen zeer dicht bij de provinciegrenzen. Bij deze steden en gemeenten kan het zijn dat er een regiowerking tot stand wordt gebracht over de provinciegrenzen heen.

- *Integratie met bestaande initiatieven / systemen (senioren / jeugd)*

Voor enkele deelnemers is de integratie met hun bestaande initiatieven belangrijk (bestaande vrijetijdspassen, bibkaart of initiatieven rond jeugd- en seniorenwerking). Zij zouden het zeer interessant vinden mochten al deze initiatieven kunnen worden gecombineerd in één kaart, de UiTPAS.

- *Voorfinanciering bij aankoop van abonnementen (bv. CC)*

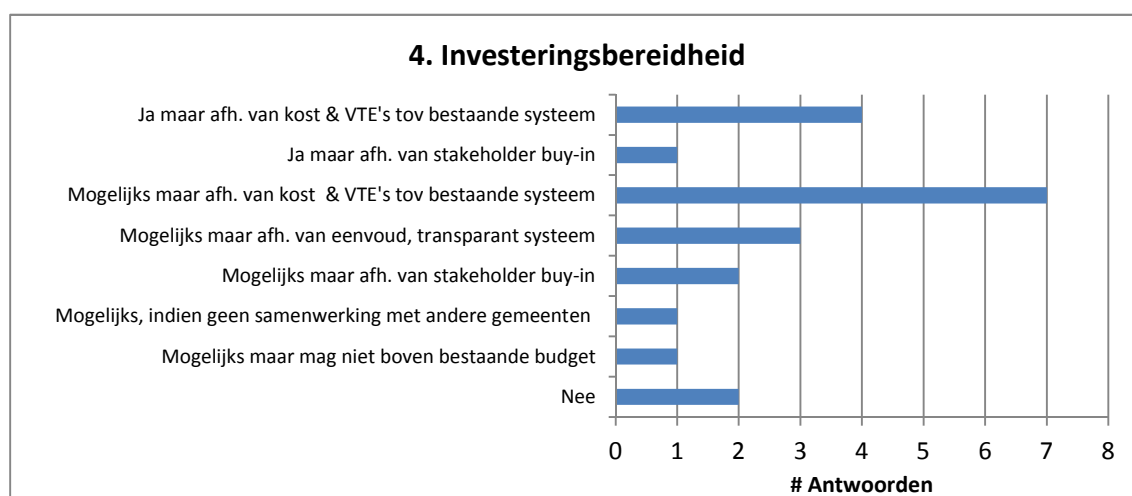
Een aankoop van een abonnement kan soms (desondanks een kortingstarief) kostelijk zijn voor een persoon in armoede. De inbouw van een methode van voorfinanciering voor deze kost zou mogelijk interessant kunnen zijn.

- *Automatische bepaling van Omnio statuut*

Het zou voor Antwerpen een grote toegevoegde waarde zijn mocht de applicatie automatisch kunnen bepalen of iemand tot het Omnio statuut hoort (via een automatische koppeling).

#### 4. Denkt u dat uw stad/gemeente bereid is te investeren in de UiTPAS?

Er werd de deelnemers van de workshops gevraagd of zijn of haar gemeente of stad bereid is om te investeren in de UiTPAS. Een belangrijke kanttekening hier is dat de deelnemers van de workshops ambtenaren waren (die betrokken zijn bij de problematiek) en dat zij dus geen finale beslissingsmacht hebben. Hieronder worden de antwoorden visueel gepresenteerd.



Er wordt opgemerkt dat met uitzondering van twee deelnemers iedereen vrij geïnteresseerd is om aan te sluiten aan de UiTPAS. De beslissing zal voor de meeste deelnemers afhangen van de **meerkost** en **extra werklust tegenover de bestaande initiatieven**. Voor enkele deelnemers zou de UiTPAS niet meer mogen kosten dan hun huidige initiatieven. Hierbij kunnen mogelijke efficiëntiewinsten veroorzaakt door de administratieve vereenvoudiging wel in rekening worden gebracht. Andere aspecten waarvan de investeringsbereidheid afhankelijk zou zijn is de eenvoud en transparantie van het systeem en of de stad of gemeente de stakeholders voldoende kan motiveren.

Eén stad was mogelijks geïnteresseerd op voorwaarde dat men zelfstandig kon aansluiten in plaats van te werken met een samenwerkingsverband. Zij vreesden een ongewenst aanzuigeffect op hun aanbod.

De breekpunten voor de twee deelnemers die niet geïnteresseerd waren in de UiTPAS waren een gebrek aan bestaande vrijetijdsinitiatieven en aanbod en bestaande budgettaire beperkingen.

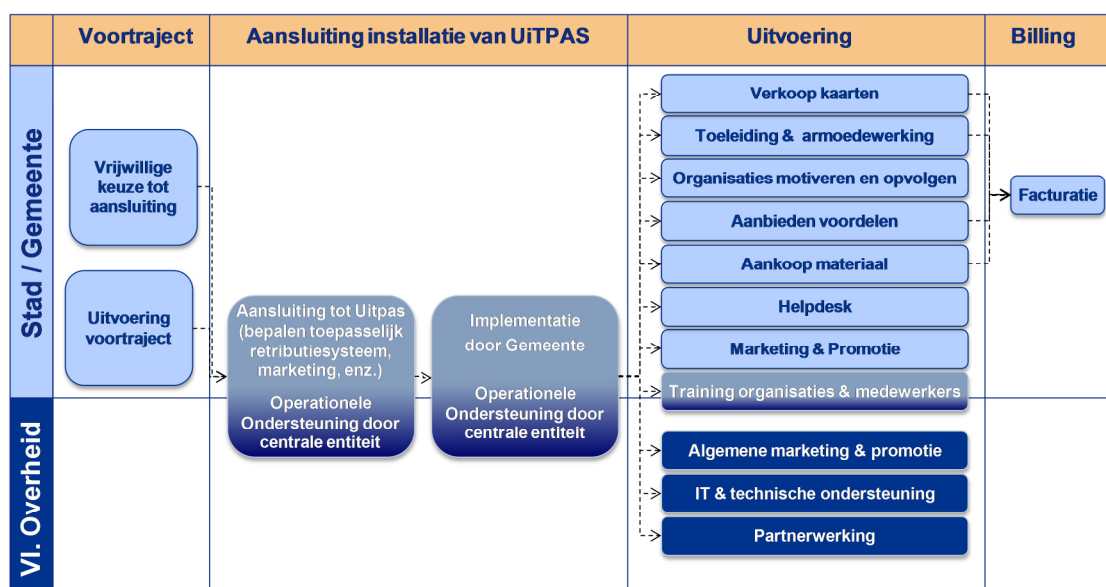
De deelnemers zouden graag een gedetailleerd inzicht krijgen in wat de UiTPAS zou betekenen specifiek voor hun stad of gemeente op vlak van kosten en tijdsbesteding.

#### 5. Zou het huidige systeem gelijkaardige initiatieven vervangen of complementair (in parallel) werken?

De deelnemers gaan unaniem akkoord (met uitzondering van Antwerpen) dat het UiTPASsysteem de bestaande **gelijkaardige initiatieven** zal moeten **vervangen** en indien mogelijk wenst men ook enkele andere initiatieven mee te integreren (zoals bv. de bibkaart). Voor Antwerpen is dit verhaal complexer omdat zij reeds een uitgebreid systeem operationeel hebben (de A-kaart). Voor dit specifieke geval zouden de samenwerkingsmogelijkheden verder moeten worden bestudeerd.

## 5.2 Organisatiemodel

In dit tweede deel van de workshop werd aan de deelnemers gevraagd om in groep enkele basisstellingen te bespreken betreffende het voorgestelde organisatiemodel. Om deze discussie te faciliteren werd op basis van de procesbeschrijvingen het samenwerkingsmodel grafisch voorgesteld.



De deelnemers werden opgedeeld in de volgende groepen:

Workshop 1		
Groep 1	Groep 2	Groep 3
Comeet	Asse	Hasselt
Leiedal	Mol	Mechelen
Kortrijk	Torhout	Oostende

Workshop 2		
Groep 1	Groep 2	Groep 3
Bocholt	Eeklo	Antwerpen
Liedekerke	Turnhout	Gent

Na de bespreking in groep werden de bevindingen aan alle deelnemers van workshop gepresenteerd en bediscussieerd. Hieronder worden de algemene bevindingen per stelling besproken, de bevindingen per groep kunnen worden opgevraagd indien gewenst.

### 1) Is het voorgestelde organisatiemodel haalbaar?

De meeste deelnemers onthaalde het voorgestelde organisatiemodel voorzichtig positief. Het lijkt enkele deelnemers interessant om in te zetten op een regionale samenwerking voor enkele activiteiten om zo grotere schaalvoordelen te kunnen realiseren (bv. marketing & promotie of de helpdesk).

Men zou echter wel graag een meer gedetailleerde beschrijving van de activiteiten verkrijgen om zo een inzicht te kunnen verschaffen in de vereiste personeelsinzet en hoeveelheid werk.

### 2) Bent u bereid om bij de UiTPAS zowel het gemeentelijk als het particulier aanbod te betrekken?

Alle deelnemers zouden zeer graag het particulier aanbod hierbij betrekken maar men stelde zich de vraag of het private aanbod zelf geïnteresseerd zou zijn om vrijwillig hieraan te participeren.

N.B. Deze stelling werd niet in de tweede workshop besproken vanwege de unanieme antwoorden tijdens de eerste workshop en vanwege een tijdstekort.

### 3) Hoe zou u de armoedewerking van de UiTPAS stimuleren?

De deelnemers kiezen voor een aanpak van integrale toeleiding waarbij niet enkel aan de financiële drempel wordt gewerkt maar ook aan andere drempels, een belangrijke drempel is bijvoorbeeld **mobilititeit**.

Deze aanpak moet echter budgetteerbaar zijn in kostprijs waardoor men genoodzaakt kan zijn om limieten (in kwantiteit) in te schakelen op het aanbod of om met trappen te werken betreffende het kortingstarief. Het werken met trappen houdt ook enkele risico's in bijvoorbeeld een verhoging van de kost omdat meer doelgroepen aanspraak zouden kunnen maken op een (weliswaar beperktere) korting.



**4) Hoe zou u, als aanbieder van het de UiTPAS, het gemeentelijk / stedelijk verenigingsleven stimuleren om de UiTPAS te gebruiken?**

Al de deelnemers zouden het verenigingsleven trachten te overtuigen door hen sterk te betrekken bij de UiTPAS en hen ook deels mee drager en trekker te maken van dit initiatief.

Tevens zouden de deelnemers ook hun communicatiebeleid aanpassen en door hen het concept UiTPAS mee te laten nemen in hun communicatie. Enkele deelnemers zouden infosessies organiseren voor de verenigingen waarbij de nadruk wordt gelegd op de voordelen voor de verenigingen om mee in te stappen en bij te dragen.

**5) Welk retributiesysteem acht u mogelijk?**

De deelnemers zouden liever niet hebben dat de UiTPAS een "gratis" verhaal zou worden maar verkiezen duidelijk een kortingsverhaal. De meeste deelnemers verkiezen een retributiesysteem op basis van percentages van de aankoopprijs. In de tweede werksessie ging men dieper in op het retributiesysteem en kwam men uit op het volgende systeem:

- 20% wordt gedragen door de persoon in armoede
- 40% door de lokale overheid (stad of gemeente)
- 40% door de aanbodverstrekker (bij publiek aanbod is dit ook de stad of gemeente).

**6) Welke mogelijkheden ziet u omtrent samenwerking tussen gemeenten onderling?**

Voor de kleinere steden en gemeenten is onderlinge samenwerking belangrijk om het enerzijds betaalbaar te houden en om anderzijds voldoende activiteiten te kunnen aanbieden.

Ze wensen dit voornamelijk op te starten vanuit bestaande samenwerkingsverbanden omdat nieuwe samenwerkingsverbanden opstarten geen eenvoudige zaak zou zijn (welke gemeenten en steden neemt men op in dat samenwerkingsverband).

De deelnemers waarschuwen wel dat samenwerkingsverbanden de complexiteit kan vergroten en dat enkele steden en/of gemeenten een beschermende houding zouden kunnen hanteren tegen over hun eigen aanbod.

Grotere steden zijn vaak minder enthousiast over samenwerkingsverbanden vanwege het aanzuigeffect.

### 5.3 Besluit Thema “Financiering”

Op basis van de workshops kunnen we besluiten dat er **duidelijke interesse en gereserveerde investeringsbereidheid** is voor de UiTPAS bij de steden en gemeenten die participeerden in de workshop. Die steden en gemeenten zijn echter voornamelijk bezorgd voor mogelijks hoog oplopende **kosten** en een verhoogde **werklast**. Meestal mag het UiTPASverhaal voor hen niet (veel) meer kosten dan de kostprijs en werklast veroorzaakt door de huidige initiatieven die de UiTPAS zou vervangen. Het verschil in kosten met de bestaande initiatieven zal beperkter zijn indien de stad of gemeente verder staat met hun vrijetijdsactiviteiten in vergelijking met een stad of gemeente die nog geen lopende initiatieven heeft. Een andere factor die een belangrijke rol kan spelen is de efficiëntiewinst veroorzaakt door **administratieve vereenvoudiging**.

Sommige kleinere steden en gemeenten schatten in dat de kostprijs en werklast te hoog zal zijn om alleen te dragen waardoor zij liefst de UiTPAS gebruiken in kader van **een regionaal samenwerkingsverband** om zo deze kosten te kunnen spreiden. Daarnaast zijn ze ook geïnteresseerd in een samenwerkingsverband om zo samen een groter aanbod ter beschikking te kunnen stellen aan hun inwoners. Grotere steden zijn vaak minder geïnteresseerd in een samenwerkingsverband.

Voor de steden en gemeente is het voorgestelde **organisatiemodel haalbaar** en zij verkiezen ook liefst een **percentueel retributiesysteem** waarbij bijvoorbeeld 20% van de kostprijs betaald wordt door de persoon in armoede, 40% door de lokale overheid en 40% door de aanbodverstrekker. Men stelt echter voor om grenzen (op kwantiteit) om de betaalbaarheid van het systeem te kunnen vrijwaren.

## 6 Uitrol scenario

In de loop van het onderzoek en op basis van gesprekken met de stuurgroep, CultuurNet en de steden en gemeenten, werden er voornamelijk twee uitrolmogelijkheden geïdentificeerd. Enerzijds lijkt het mogelijk om vanuit het huidige proefproject de bestaande kern uit te breiden met de omliggende gemeente (als een soort van olievlek). Anderzijds kan er ook gekozen worden om de focus te leggen bij de implementatie van UiTPAS in grotere steden omdat zij vaak al verder staan in hun vrijetijds- en armoedebeleid.

Bij het verder uitdiepen van deze mogelijkheden blijkt echter dat de voornaamste factor voor een succesvolle implementatie het voortraject is. Hoe verder een gemeente staat in zijn voortraject, hoe groter de kans op een succesvolle implementatie. Om de stand van het voortraject van de betreffende gemeente, stad of samenwerkingsverband objectief te kunnen meten werd het instrument "business case" evaluatie geïdentificeerd.

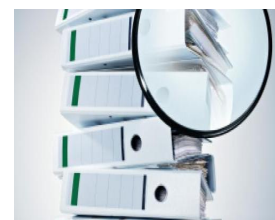
Afhankelijk van het resultaat van de business case evaluatie is het mogelijk dat er uitgerold wordt naar één van volgende combinaties:

- een grote stad;
- een centrumstad en omliggende gemeente;
- een intergemeentelijk samenwerkingsverband;
- olievlek (vergroten van bestaande kernen).

Vanwege het groot aantal mogelijke uitrolvarianten wordt hieronder het instrument business case evaluatie verder besproken en beoordeeld.

### 6.1 Aansluiting op basis van business case evaluatie

Hier wordt er aan de steden en gemeenten geïnteresseerd in de UiTPAS gevraagd om een business case voor te bereiden. Deze cases worden geëvalueerd door een centrale entiteit aan de hand van enkele objectieve criteria (visie, voortraject, lokaal netwerk, reeds aanwezige initiatieven, vrijgemaakte middelen, aanwezig aanbod,...). De centrale entiteit kan tevens deze criteria gebruiken om beleid te voeren (bv. indien men wenst dat sport sterker betrokken wordt bij de UiTPAS kan men criteria opstellen dat er meer gemeenten aansluiten die over een sterk uitgebouwd sportaanbod beschikken of die in een intergemeentelijke samenwerking instappen).

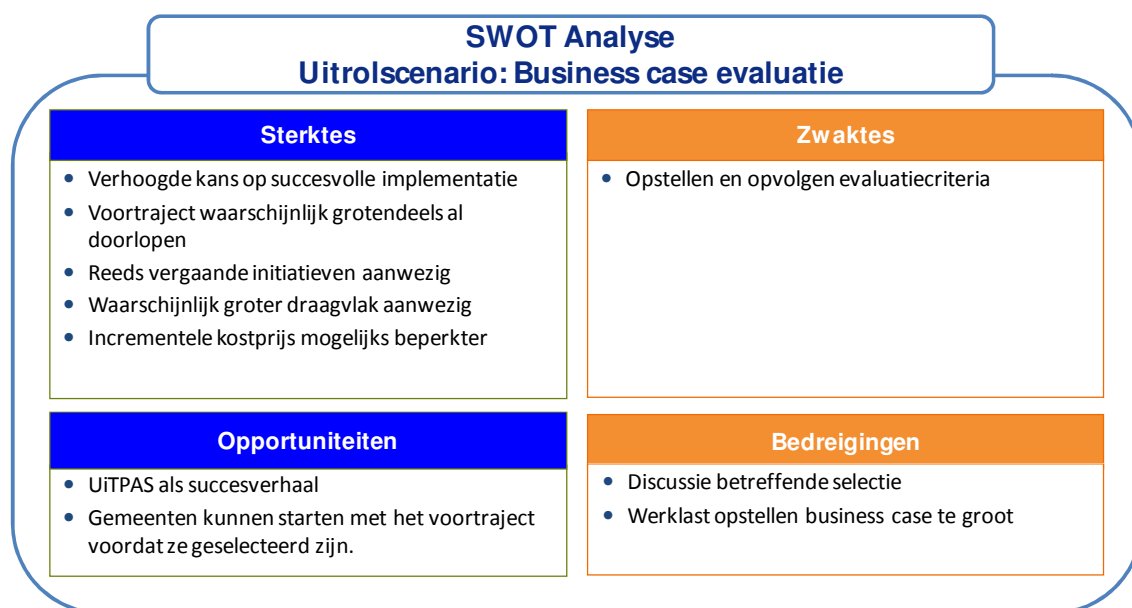


Voor de eerste fase van de uitrol wordt er gekeken naar een "ideale" kandidaat (zodoeende dat UiTPAS vanaf de start van de uitrol een succesverhaal is). In een tweede fase wordt dan wederom een selectie gedaan van de ingediende business cases om opnieuw de meest geschikte kandidaten te kiezen.

Afhankelijk van het resultaat van de evaluatie is het mogelijk dat een soort olievlek uitrol plaatsvindt waarbij de HELA kern geleidelijk wordt uitgebreid door de omliggende gemeenten aan de UiTPAS aan te sluiten.

Ook is het mogelijk dat in een eerste fase de **grotere steden** (mogelijks met een samenwerkingsverband met omliggende kleinere gemeenten) de beste business cases kunnen voorleggen omdat zij vaak verder staan met initiatieven rond armoede en vrijetijd (voortraject) alsook omdat zij vaak beschikken over meer middelen (budget & VTE's). In dat geval zou er dus in een eerste fase voornamelijk worden uitgerold naar grote steden. Dit hoeft natuurlijk niet uitsluitend het geval te zijn want het is ook mogelijk dat kleinere stede, gemeenten of samenwerkingsverbanden de sterkste business cases kunnen voorleggen.

Dit zal allemaal sterk afhangen van de gekozen criteria maar in werkelijkheid zal een combinatie van beide mogelijkheden het meest realistisch zijn.



## 1. Sterktes

### a) Verhoogde kans op succesvolle implementatie

- In dit scenario wordt de best mogelijke kandidaten geselecteerd via een objectieve selectieprocedure. Hoe beter geschikt de kandidaat, hoe groter de kans op een succesvolle implementatie. Zo wordt er bijvoorbeeld vermeden dat een gemeente aansluit die nauwelijks het voortraject heeft doorlopen, zeer beperkte initiatieven heeft m.b.t. vrijetijds- en armoedebeleid of waar het draagvlak zeer beperkt is. Hoewel zo een gemeente mogelijks al interesse heeft in UiTPAS zou een aansluiting meer kosten en is de kans op een gefaalde implementatie groter.

- b) Voortraject waarschijnlijk grotendeels al doorlopen
  - Waar men staat in het voortraject zou waarschijnlijk één van de selectiecriteria zijn. Hierdoor is de kans redelijk groot dat de geselecteerde steden of gemeenten meestal het grootste deel van het voortraject zullen hebben doorlopen.
- c) Reeds vergaande initiatieven aanwezig
  - Een ander selectiecriteria zou de reeds bestaande initiatieven zijn omtrent vrijetijds- en armoedebeleid. Er kan dus van uitgegaan worden dat de geselecteerde stad of gemeente reeds vergaande initiatieven heeft lopen en een meer uitgebreid aanbod heeft.
- d) Waarschijnlijk groter draagvlak aanwezig
  - Omdat de steden en gemeenten zich vrijwillig kandidaat dienen te stellen is de kans groot dat er reeds een groter draagvlak aanwezig is. Het vrijwillig kandidaat stellen wil echter niet automatisch zeggen dat alle belanghebbenden (politiek, ambtelijk, publiek, organisaties,...) hun volledige steun achter UiTPAS zetten. Dit blijft altijd wel een belangrijk aandachtspunt.
- e) Incrementele kostprijs mogelijks beperkter
  - Doordat men reeds verder gevorderd is in het voortraject en omdat er waarschijnlijk reeds verregaande initiatieven lopende zijn, kan men er van uitgaan dat de bijkomende kost voor UiTPAS beperkter zal zijn in vergelijking met een stad of gemeente die minder ver staat in dit proces. De nodige investeringen en bijkomstige werklast zullen ook beperkter zijn.

## **2. Zwakten**

- a) Opstellen en opvolgen evaluatiecriteria
  - Er dienen objectieve evaluatiecriteria te worden opgesteld om de mogelijke kandidaten te evalueren. Daarnaast dient er ook een soort evaluatiecommissie worden samengesteld die het evaluatieproces voor zijn rekening neemt. Dit creëert bijkomstige procedures en werklast. Er zijn echter voorbeelden waar dit evaluatieproces vlot verloopt zoals bijvoorbeeld bij de erfgoedconvenant (ter verkrijging van subsidies).
  - Het is mogelijk dat enkele gemeenten via een samenwerkingsverband een business case indienen voor aansluiting aan UiTPAS. Stel dat zij geselecteerd worden om aan te sluiten aan UiTPAS en stel dat nadien enkele gemeenten zich ook willen aansluiten aan UiTPAS, moeten zij dan ook een business case indienen of kunnen zij gewoon automatisch zich bij het samenwerkingsverband aansluiten (ook al voldoen zij bijvoorbeeld niet aan enkele criteria)?

## **3. Opportuniteiten**

- a) UiTPAS als succesverhaal.
  - Een succesvolle implementatie laat het UiTPASmerk groeien terwijl een implementatie die minder goed loopt voor negatieve publiciteit kan zorgen wat nefast is voor het merk UiTPAS. Doordat de meest geschikte kandidaten telkens worden geselecteerd is de kans op een succesvolle implementatie het grootst.
- b) Gemeenten kunnen starten met het voortraject voordat ze geselecteerd zijn.
  - Indien een stad of gemeente niet is geselecteerd in een bepaald jaar hoeft deze gemeente of stad niet stil te blijven zitten. Men kan reeds verder werken aan het voortraject en zodanig ook hun dossier versterken waardoor de kans groter wordt dat zij het volgende jaar wel geselecteerd worden. Zo blijft het concept leven en wordt er vooruitgang gemaakt.
- c) Beleidvoeren a.d.h.v. selectiecriteria.
  - Door het zorgvuldig kiezen van de selectiecriteria kan de centrale entiteit (Vlaamse Overheid) gericht beleid voeren mbt. UiTPAS.

#### 4. Bedreigingen

- a) Discussie betreffende selectie
  - Het is mogelijk dat bepaalde steden of gemeenten niet akkoord zijn met het resultaat **van de selectie**. Hierdoor kan men mogelijks in discussie gaan, hoe zal men omgaan met kandidaten die niet akkoord zijn. Een negatief resultaat zou tevens ook de “zin in UiTPAS” kunnen verminderen en het draagvlak voor UiTPAS verkleinen waardoor de gemeente in een volgende fase misschien geen business case indient.
- b) Werklast business case opstellen te groot
  - Het opstellen van een business case zal een extra werklast voor de gemeenten met zich meebrengen. Dit kan goede kandidaten afschrikken waardoor zij geen case indienen en dus niet zullen aansluiten aan de UiTPAS. Deze bedreiging kan ingeperkt worden door bijvoorbeeld in eerste instantie een questionnaire ter beschikking te stellen aan de gemeenten met gesloten en open vragen om zo de benodigde informatie over de selectie criteria te bekomen en de drempel en inspanningen te verlagen. Op die manier kan men al een redelijk vergaande selectie doorvoeren zonder dat de inspanningen oplopen.

Ter conclusie kan er gesteld worden dat een uitrolscenario waarbij steden en gemeenten vrijwillig kunnen aansluiten nadat zij een **business case** hebben voorbereid en nadat deze dan positief is beoordeeld het meest haalbare lijkt en enkele sterke voordelen heeft. Bij dit scenario sluiten telkens de “ideale” kandidaten aan, bij deze kandidaten is de kans op een succesvolle implementatie groter (omdat het voortraject waarschijnlijk grotendeels al doorlopen is, omdat er reeds vergaande initiatieven rond vrijetijds- en armoedebeleid aanwezig zijn, enz.). Dit scenario zal voor de lokale

overheden ook vaak minder bijkomstige kosten met zich meebrengen (omdat zij meestal een verder uitgewerkt beleid hebben). Tevens is er bij dit scenario meestal een groter draagvlak aanwezig. Het voornaamste aandachtspunt bij dit uitrolscenario is het evalueren van de business cases. Dit moet objectief en onderbouwd gebeuren waardoor er objectieve evaluatiecriteria moeten worden gedefinieerd en een soort van evaluatiecommissie zal moeten worden samengesteld die het evaluatieproces voor zijn rekening neemt. Dit zou bijkomstige procedures en werklust kunnen veroorzaken alsook discussie met kandidaten omtrent het resultaat van de selectie. Dit hoeft echter niet noodzakelijk het geval te zijn want er zijn voorbeelden waar dit principe goed lijkt te werken (bv. erfgoedconvenant). Een pre-screening op basis van een questionnaire ingevuld door de geïnteresseerde gemeenten verlaagt de drempel en reduceert de inspanningen. Ondanks dit aandachtspunt lijkt dit scenario het meest voordelige scenario voor uitrol naar Vlaanderen.