



**SHVCM
MODEL**



Schuldhelpverlening Gemeente Hilversum
Capability Maturity Model



Gemeente Hilversum
Onderzoek schuldhulpverlening

op basis van het
Schuldhulpverlening
Capability Maturity Model (SHV CM Model)



Auteurs:

Bureau EV, Jacomijn Kuiper

Asessor, Mariëlle Fleuren

7 januari 2019

SHVCM
MODEL

Inhoud

1. Samenvatting	5
1.1 Het model en onderzoek	5
1.2 Conclusies	6
1.3 Ontwikkelingsagenda	7
2. Aanleiding	9
2.1 Situatie Hilversum	9
3. Het Schuldhulpverlening Capability Maturity Model	11
3.1 Niveaus.....	11
3.2 Onderdelen	12
3.3 Aspecten.....	13
3.4 Taakvolwassenheid, Ambitie en Ontwikkelagenda.....	15
4. Onderzoek in de gemeente Hilversum.....	16
4.1 Opzet onderzoek.....	16
4.2 Heden, oktober 2018.....	17
4.3 Proces schuldhulpverlening Gemeente Hilversum versus NVVK.....	19
4.4 Eindverantwoordelijkheid schuldhulpverlening	26
4.5 Wet gemeente schuldhulpverlening (Wgs) binnen de gemeente Hilversum	27
5. Analyse	30
5.1 Preventie en Vroegsignalering	30
5.1.1 Huidige niveau Preventie en Vroegsignalering	35
5.2 Curatie	36
5.2.1 Huidige niveau Curatie	40
5.3 Nazorg	41
5.3.1 Huidige niveau Nazorg	41
5.4 Ambitie	41
5.4.1 Ambitie en huidige niveau gemeente Hilversum	45
6. Advies, aanbevelingen en oplossingsrichtingen.....	46
6.1 Eindverantwoordelijkheid versus Eigenaarschap	46
6.2 Visie en Strategie.....	47
6.3 Processen.....	48
6.4 Professionaliteit.....	49
6.5 Meten.....	50
6.6 Samenwerking	51
6.7 Communicatie	52
6.8 Nieuwe niveau eind 2020.....	53
7. Advies in te zetten instrumentarium in Hilversum	54
Bijlage I, Geïnterviewde personen	58



SHVCM MODEL

1. Samenvatting

De gemeente Hilversum heeft door Asector en Bureau EV een onderzoek laten uitvoeren naar het gehele schuldhulpverlening aanbod dat wordt uitgevoerd binnen de gemeente Hilversum. Bij het opzetten van vroegsignalering is door de gemeente Hilversum geconstateerd dat er binnen de gemeente onvoldoende instrumentarium beschikbaar is om inwoners die worden benaderd in het kader van vroegsignalering goed te helpen. De wens is uitgesproken om door externe deskundigen een onderzoek te laten uitvoeren naar de wijze waarop het instrumentarium in de gemeente Hilversum vormgegeven is en welke verbeterlagen hierin gemaakt moeten worden om vroegsignalering uiteindelijk effectief te laten zijn. Daarnaast zorgen deze verbeterlagen ervoor dat de gehele schuldhulpverlening in Hilversum naar een hoger plan wordt gebracht.

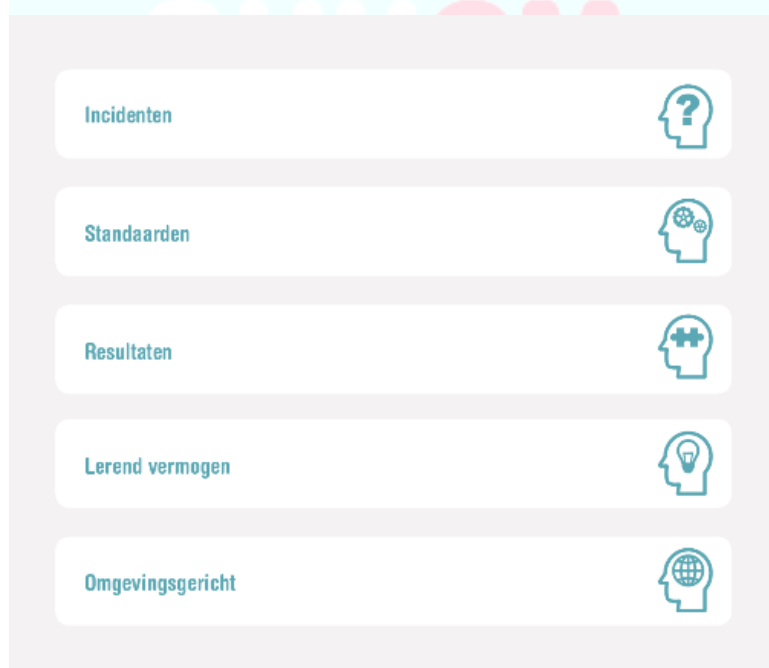
Het voorliggende onderzoek heeft zich gericht op alle personen, medewerkers, leidinggevenden, management en bestuur van de gemeente Hilversum, die betrokken zijn bij schuldhulpverlening en daarnaast op de betrokken ketenpartners in de stad. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode augustus tot en met oktober 2018.

In de volgende paragrafen vatten we samen hoe het onderzoek heeft plaatsgevonden, wat de conclusies uit het onderzoek zijn en welke aanbevelingen gedaan worden.

1.1 Het model en onderzoek

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van het Schuldhulpverlening Capability Maturity model (SHV CM Model).

Binnen dit model wordt een viertal onderdelen in het aanbod van schuldhulpverlening gehanteerd: Preventie, Vroegsignalering, Curatie en Nazorg. Voor elk onderdeel van de schuldhulpverlening wordt door middel van onderzoek aangegeven op welk ontwikkelingsniveau de organisatie zich bevindt. Er zijn daarbij vijf ontwikkelingsniveaus te onderscheiden:



Daarbij wordt gekeken naar zeven aspecten:

- Visie & strategie
- Proces
- Professionaliteit
- Meten
- Cultuur
- Samenwerking
- Communicatie

Een gedetailleerde toelichting van het SHV CM Model is te vinden in hoofdstuk 3

Er is begonnen met de huidige situatie is in kaart te brengen door dossier onderzoek. Daarvoor zijn relevante beschikbare documenten opgevraagd bij de organisatie en geanalyseerd. Op basis van het dossieronderzoek zijn interviewvragen opgesteld en zijn alle betrokken medewerkers en bestuurders geïnterviewd op bovenstaande onderdelen en aspecten. De gevolgde werkwijze is terug te vinden in hoofdstuk 3. Met behulp van de standaarden uit het SHV CM Model is het ontwikkelniveau bepaald per onderdeel en per aspect.

1.2 Conclusies

De belangrijkste conclusies van het voorliggende onderzoek zijn:

1. De eindverantwoordelijkheid voor schuldhulpverlening is niet helder en eenduidig belegd.
2. Gemeente Hilversum voldoet niet aan de eisen die gesteld worden in de Wgs¹.
3. Voor schuldhulpverlening is er binnen Hilversum geen uitgewerkte visie en strategie.
4. Het algemene ontwikkelingsniveau van de organisatie bevindt zich op niveau 1, het incidenten niveau.
5. Het huidige niveau van functioneren en de ambitie van de organisatie liggen ver uiteen.

Ad 1.

Binnen de gemeente Hilversum is onvoldoende belegd wie eindverantwoordelijke is op het dossier schuldhulpverlening. Op politiek niveau is duidelijk onder welke wethouder het dossier schuldhulpverlening valt. Op uitvoeringsniveau is dit niet duidelijk.

Ad 2.

Binnen het gemeentelijk apparaat van Hilversum wordt ten tijde van het schrijven van het rapport niet voldaan aan de eisen die gesteld worden in de Wgs. Algemeen kan worden geconstateerd dat er onvoldoende kennis is van deze wetgeving over schuldhulpverlening. Ook is er geen adviseur kwaliteit schuldhulpverlening met inhoudelijke kennis die de relevante jurisprudentie en ontwikkelingen bijhoudt.

Ad 3.

Er is op dit moment geen beleidsplan schuldhulpverlening voor de gemeente Hilversum. Het gevolg hiervan is dat er vanuit de uitvoering pragmatisch gewerkt wordt, zonder dat hier een gedeelde en vastgelegde visie op de klant aan ten grondslag ligt.

¹ Wet Gemeentelijke Schuldhulpverlening

Daarnaast is daardoor niet duidelijk wat het doel is van de inzet van schuldhulpverlening. Wat wil de gemeente bereiken met het inzetten van schuldhulpverlening? Wil men dat alle klanten die zich aanmelden uiteindelijk schuldenvrij zijn of wil men voor alle klanten een hanteerbare en stabiele situatie creëren?

Omdat er geen schuldhulpverlening visie is op de klant kan en wordt deze ook niet vertaald naar concrete doelstellingen. Doordat er geen beleidsplan is, kan er geen vertaling plaatsvinden naar de werkwijze, zoals bijvoorbeeld de vertaling naar in te zetten producten en diensten en te behalen resultaten.

Ad 4.

Het grootste deel van de schuldhulpverleningsketen bevindt zich op het incidentenniveau, Niveau 1. Kijkend naar de zeven aspecten van het SHV CM Model bevinden bijna alle aspecten zich op niveau 1. Dit geldt voor alle vier de onderdelen. Dit wordt grotendeels veroorzaakt doordat er geen visie en strategie is beschreven in het beleidsplan. Hieruit volgend zijn ook de andere aspecten achtergebleven op niveau 1.

Ad 5.

Om het ambitie niveau te bepalen is in dit onderzoek gebruik gemaakt van het document 'Visie Sociaal Domein, gemeente Hilversum'² en de input tijdens de brainstorm sessie met Badeen Pedawi (beleidsmedewerker), Hans van Dijkhuizen (verbindingsofficier), José Groothuis (Teammanager SD3) Marieke Volbers, (Ambtelijk opdrachtgever programma Zorg naar Welzijn) en Tijs Böhm (afdelingshoofd Sociaal Plein). In het visiestuk over het Sociaal Domein is opgenomen wat de algemene missie is voor het Sociaal Domein (blz 7).

Op basis van het visie document en de brainstorm sessie is in dit onderzoek het beeld gekregen dat de gemeente het ambitie niveau 4, het lerend vermogen, ambieert.

Hierbij is goed om aan te geven dat de ervaring van de onderzoeksters is dat de situatie in de gemeente Hilversum niet op zichzelf staat. Veel gemeenten die de afgelopen jaren zelf een deel van de schuldhulpverlening zijn gaan uitvoeren verkeren in een vergelijkbare situatie aan. Omdat de Wgs slechts beperkte kaders biedt, moet een gemeente daar veel zelf keuzes in maken en eigen beleid in ontwikkelen. Gemeenten en organisaties die lid zijn van de NVVK en/of NEN 8048 gecertificeerd zijn, hebben de kaders die geboden worden door de NVVK en/of NEN 8048 geïmplementeerd. Zij hebben vaker een kwaliteitsslag gemaakt als gekeken wordt naar de uitvoering van schuldhulpverlening. Omdat vanuit deze beschikbare kaders bepaalde standaardisatie gevraagd wordt, functioneren deze organisaties en gemeenten voor veel aspecten al op niveau 2 en soms zelfs op niveau 3. Tegelijkertijd valt op dat veel organisaties en gemeenten de ambitie hebben om op niveau 4 te functioneren. Slechts weinigen zijn al in staat om dit daadwerkelijk te realiseren.

1.3 Ontwikkelingsagenda

Om te komen tot verbetering van de schuldhulpverlening in de gemeente Hilversum zal in eerste instantie duidelijk moeten zijn wie op uitvoeringsniveau eindverantwoordelijkheid is over het dossier Schuldhulpverlening.

Daarna is het van belang om de visie en strategie over schuldhulpverlening vast te leggen en op basis daarvan een beleidsplan te maken. Door het concretiseren van het beleidsplan (en beleidsregels) en door het vastleggen van werkprocessen kan op meerdere aspecten een flinke stap gemaakt worden in het ontwikkelingsniveau. E.e.a. zal er ook toe leiden dat de

² Visie Sociaal Domein, gemeente Hilversum, 2017-2021

gemeente Hilversum gaat voldoen aan de eisen die de Wgs stelt. Een uitgebreidere set van aanbevelingen en instrumentarium is te vinden in de hoofdstukken 6 en 7.



SHVCM MODEL

2. Aanleiding

De gemeente Hilversum heeft door Aessor en Bureau EV een onderzoek laten uitvoeren naar het gehele schuldhulpverlening aanbod dat wordt uitgevoerd binnen de gemeente Hilversum. Bij het opzetten van vroegsignalering is door de gemeente Hilversum geconstateerd dat er binnen de gemeente onvoldoende instrumentarium beschikbaar is om burgers, die worden benaderd in het kader van vroegsignalering, goed te helpen. Door het managementteam van de gemeente Hilversum is de wens uitgesproken om door externe deskundigen een onderzoek te laten uitvoeren naar de wijze waarop het instrumentarium in de gemeente Hilversum vormgegeven is en welke verbeterlagen hierin gemaakt kunnen en moeten worden. Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van het door Aessor en Bureau EV ontwikkelde Schuldhulpverlening Capability Maturity model (SHV CM Model).

Dit rapport is als volgt samen gesteld. Als eerste wordt in hoofdstuk 2 de situatie in Hilversum kort geschetst. Daarna wordt in hoofdstuk 3 uitleg gegeven over het SHV CM Model. In het 4^e hoofdstuk wordt aangegeven hoe het onderzoek in de gemeente Hilversum is uitgevoerd. Daarna wordt in hoofdstuk 5 per afzonderlijk onderdeel van de uitvoering van schuldhulpverlening, de analyse op basis van het model aangegeven. In hoofdstuk 6 worden de adviezen, aanbevelingen en ontwikkelagenda aangegeven op basis van de bevindingen uit het voorgaande hoofdstuk. Hoofdstuk 7 geeft een advies over de wijze waarop de gemeente Hilversum de schuldhulpverlening zou kunnen organiseren.

Het onderzoek heeft zich gericht op alle medewerkers, leidinggevendenden, management en bestuur van de gemeente Hilversum die betrokken zijn bij schuldhulpverlening en daarnaast op de betrokken ketenpartners in de stad in de periode augustus tot en met oktober 2018.

2.1 Situatie Hilversum

Historie

Voor dit onderzoek is het noodzakelijk om eerst een schets te geven hoe de schuldhulpverlening binnen de gemeente Hilversum is georganiseerd. Vanaf 2013 is de schuldhulpverlening door de gemeente Hilversum aanbesteed in drie percelen:

- Perceel 1. Ontwikkelen en uitvoeren preventieprogramma
- Perceel 2. Screenen en doorverwijzen schuldenaren
- Perceel 3. Uitvoeren financieel-technische schuldregeling

De inhoud van deze percelen is als volgt kort beschreven in het aanbestedingsdocument³:

Perceel 1: Ontwikkel in overleg met de gemeente een preventieprogramma en geef aan hoe het effect van de preventie-activiteiten gemeten kan worden. Voer de overeengekomen preventieactiviteiten uit of laat ze uitvoeren en voer de regie op het gehele programma. Bewaak de samenhang tussen de verschillende activiteiten en zorg voor structurele borging bij de uitvoerende partijen.

Perceel 2: Screen Hilversumse schuldenaren die zich aanmelden en stel op basis van de individuele situatie van de klant een plan van aanpak op. Verwijs schuldenaren die gemotiveerd

³ Beschrijven document Europese aanbesteding Schuldhulpverlening
Nummer aanbesteding: DS/1306295 IIB-procedure, 2013

zijn iets aan hun financiële situatie te veranderen en voor wie het maximale resultaat duurzaam schuldenvrij is door naar een schuldregeling. Verwijs schuldenaren die eerst of gelijktijdig andere

hulpverlening nodig hebben (bijvoorbeeld op het gebied van zorg of op het gebied van training of

andere ondersteuning) door naar de betreffende instantie.

Perceel 3: Bied de gescreende en doorverwezen schuldenaren een passende schuldregeling aan, Voer deze uit en/of bied waar nodig al dan niet gelijktijdig andere financieel-technische hulp aan, zoals budgetbeheer. Voer nazorgactiviteiten uit na het doorlopen van de schuldregeling. Bied in geval van crisissituaties crisisinterventies aan.

De volgende partijen hebben uitvoering gegeven aan de verschillende percelen:

- Perceel 1: Westerbeek B.V.
- Perceel 2: Stuurman B.V.
- Perceel 3: PLANgroep B.V.

Eind 2017 is besloten om niet door te gaan met Westerbeek B.V., de partij die uitvoering gaf aan perceel 1. Specifieke redenen daarvoor zijn niet duidelijk en niet vast gelegd. Per 1 februari 2018 heeft Stuurman B.V., de partij die perceel 2 uitvoerde het contract zelf opgezegd, wegens beëindiging van de bedrijfsmatige activiteiten van Stuurman B.V. De medewerkers van Stuurman B.V. zijn vanaf februari 2018 in dienst gekomen van de gemeente Hilversum. Dit laatste had als doel om de continuïteit van de aanmelding van inwoners met mogelijke schulden te garanderen.

SHVCM
MODEL

3. Het Schuldhulpverlening Capability Maturity Model

Het doel van dit onderzoek is om met behulp van het Schuldhulpverlening Capability Maturity Model (SHV CM Model) inzicht te krijgen in het kwaliteitsniveau van de schuldhulpverlening van de schuldhulpverlening-organisatie van de gemeente Hilversum.

Met het SHV CM Model kan de volwassenheid van het gehele aanbod schuldhulpverlening, uitgevoerd door een schuldhulpverlening organisatie, onderzocht worden.

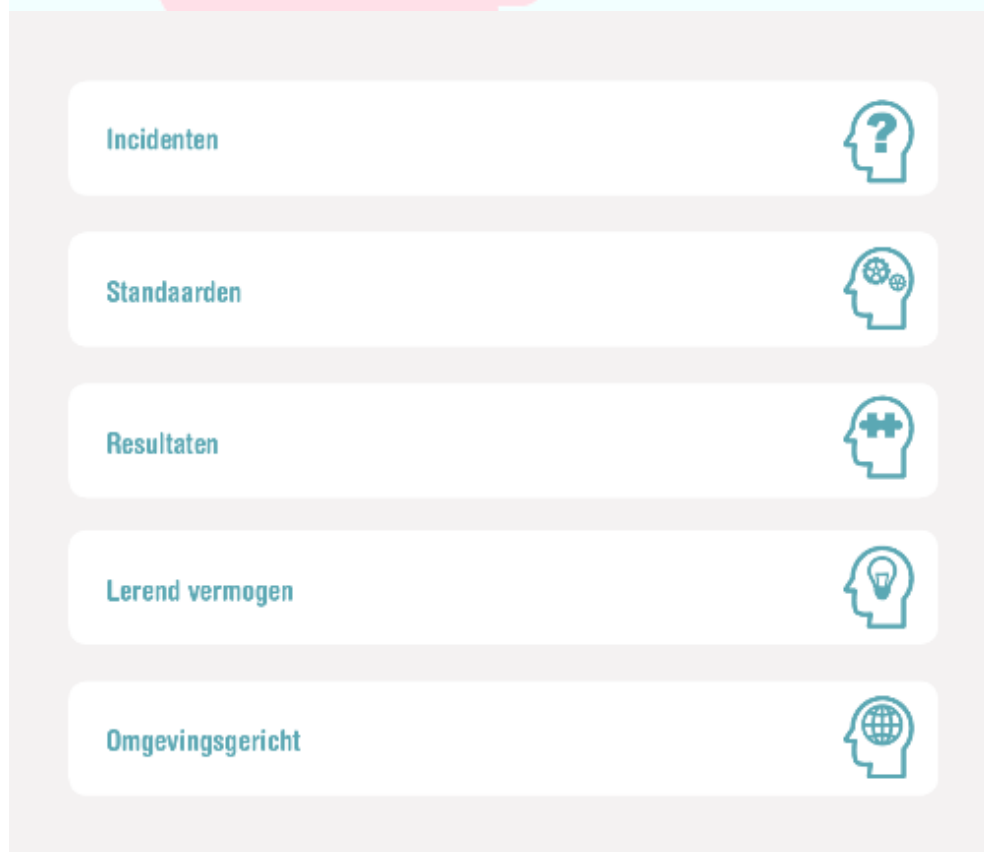
Door gebruik te maken van dit model wordt inzicht verkregen in:

1. De (taak) volwassenheid van de organisatie
2. Het ambitieniveau van de organisatie
3. De ontwikkelagenda voor de organisatie

In de volgende paragrafen wordt achtereenvolgend ingegaan op de niveaus, de vier onderdelen en de zeven aspecten.

3.1 Niveaus

Het SHV CM Model is specifiek gemaakt voor schuldhulpverlening en geeft aan welke niveaus van ontwikkeling er binnen de vier onderdelen van de schuldhulpverlening zijn. Het model onderscheidt voor elk onderdeel vijf ontwikkelniveaus.



Niveau 1: Incidenten

Als het nog onbekend is hoe een proces in elkaar zit en ook hoeveel hulpmiddelen nodig zijn om een resultaat te bereiken bevindt de organisatie zich op het incidenten niveau. Dit niveau

kenmerkt zich door een ad hoc en chaotische uitvoering. Procesverbeteringen zijn niet systematisch en werkvoorraden voorlopen onvoorspelbaar.

Niveau 2: Standaarden

Als de organisatie zodanig is geprofessionaliseerd dat bij het ontwikkelproces van de organisatie gebruik wordt gemaakt van de kennis die eerder is opgedaan, spreekt men van het niveau "Standaarden". Dit niveau kenmerkt zich bijvoorbeeld door het invoeren van projectmanagement, maar ook door het goed vastleggen van werkprocessen. Dit niveau is nog steeds reactief van aard, maar wel gestandaardiseerd. Er wordt (nog) niet gestuurd op het proces. Er zijn beperkt resultaten en doorlooptijden benoemd. Processen zijn organisatiegericht.

Niveau 3: Resultaten

In de organisatie zijn de belangrijkste processen gestandaardiseerd, gedefinieerd en onder controle. Ook als de omstandigheden afwijken van het normale wordt er goed gereageerd en eventuele procesverbetering vindt plaats op basis van een kwalitatieve analyse. Er wordt proactief gehandeld. Ontwikkelingen worden proactief vertaald naar het werkproces. Er is sprake van klantgerichtheid.

Niveau 4: Lerend Vermogen

Op het moment dat voor de ontwikkeling van organisatie gebruik gemaakt wordt van metingen van kwaliteit spreken we van het niveau "Lerend Vermogen". Afwijkingen worden vroegtijdig geconstateerd en verbeterd omdat het proces systematisch kwantitatief gemonitord wordt. Deze procesverbetering vindt dan ook plaats op basis van een kwantitatieve analyse. Er vindt continue feedback plaats op werkproces en prestaties. Processen worden gezien als een richtlijn waar positief van afgeweken kan worden. Er wordt bijvoorbeeld geëxperimenteerd met het verkorten van doorlooptijden. Stappen in processen mogen door medewerkers overgeslagen worden als dit in het belang is van het resultaat. Met medewerkers wordt continu bekeken waar verbeteringen kunnen worden doorgevoerd. De beweging van klantgericht naar maatwerk en meer regie bij de klant wordt gemaakt.

Niveau 5: Omgevingsgericht

Het ontwikkelproces gaat geheel 'volgens het boekje' en er is alleen nog maar sprake van afstemming op kleine punten. Het werkproces wordt breed en integraal in de keten bekeken. Er wordt samengewerkt met de hele stad om de schuldenproblematiek aan te pakken. Processen worden gezien als ondersteuning van het eigen denkvermogen en creativiteit om te komen tot oplossingen. Medewerkers zijn in staat om zelfstandig tot oplossingen te komen die in geest van de afspraken zijn en zijn in staat om out of the box te denken. Er vindt een beweging plaats naar een gemeente brede samenleving gestuurde organisatie.

3.2 Onderdelen

Per in te zetten onderdeel wordt gekeken op welk niveau de schuldhelpverlening organisatie zich bevindt. Het onderzoek heeft zich gericht op de onderstaande 4 onderdelen:

- Preventie
- Vroegsignalering
- Curatie
- Nazorg

Preventie richt zich op inwoners die nog geen financiële problemen hebben, maar wel een risico hebben om deze te krijgen. Hierbij kan gedacht worden aan specifieke doelgroepen zoals jongeren, mensen die een kind krijgen en mensen die te maken krijgen met bijzondere omstandigheden zoals ziekte, ontslag of overlijden. Met preventieactiviteiten kan voorkomen

worden dat deze inwoners uiteindelijk financiële problemen krijgen. Preventieactiviteiten zijn er in vele vormen, zoals bijvoorbeeld voorlichting en cursussen.

Vroegsignalering richt zich op inwoners die al (beperkte) financiële problemen hebben, maar hiervoor zelf nog geen hulp hebben gezocht. Met vroegsignalering wordt geprobeerd deze groep te bewegen hulp te aanvaarden.

Curatie is het oplossen van schulden van inwoners die zich melden bij de gemeente. Hiervoor kunnen verschillende instrumenten worden ingezet, van aanmeldgesprekken tot schuldregelingen.

Nazorg zijn de activiteiten die er op gericht zijn om inwoners niet opnieuw in de problemen te laten komen. Met nazorg wordt ingezet op duurzame uitstroom.

3.3 Aspecten

Om duidelijkheid te krijgen over het niveau per onderdeel, wordt gekeken naar verschillende aspecten. Deze aspecten hebben allen invloed op het functioneren en hebben ook onderling invloed op elkaar.

Het gaat daarbij om de volgende aspecten:

- Visie & strategie
- Proces
- Professionaliteit
- Meten
- Cultuur
- Samenwerking
- Communicatie

Visie en Strategie

Hier wordt gekeken naar het beleid dat ontwikkeld is binnen de organisatie. Is er een beleidsplan, hoe ver wordt er in het beleidsplan vooruit gekeken en op welke wijze is het beleid geconcretiseerd? Er wordt onderzocht vanuit welke waarde en welke (klant)visie wordt gewerkt en in hoeverre deze waarde en visie gedragen wordt binnen de organisatie.

Proces

Bij dit aspect wordt onderzocht of werkprocessen zijn beschreven en op welke manier. Er wordt gekeken naar standaardisering in werkprocessen maar ook naar de wijze waarop werkprocessen mogelijk weer losgelaten (kunnen) worden.

Professionaliteit

Om te beoordelen op welk niveau de professionaliteit van de uitvoerenden zich bevindt, wordt gekeken naar de functieomschrijving, opleiding van medewerkers, de bijscholing en het bijscholingsplan.

Er wordt onderzocht op welke manier men binnen de organisatie werkt aan feedback en vakmanschapsverbetering. Hoe waarborgt de organisatie dat de medewerkers die één of meer activiteiten uitvoeren zoals beschreven in de functieomschrijving en processen, daartoe de juiste kennis en vaardigheden hebben? Bijvoorbeeld of de vertaling van een functieomschrijving naar concrete afspraken aansluiten bij de werkzaamheden, functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden worden en/of er intervisie, casuïstiek bespreking of supervisie plaatsvindt.

Er wordt gekeken naar de maatregelen die getroffen zijn om de noodzakelijke deskundigheid te verwerven en te behouden. Daarbij wordt bekeken of er door de organisatie een analyse plaatsvindt over de doeltreffendheid van de maatregelen die worden uitgevoerd.

Ook wordt onderzocht of er sprake is een registratie van opleiding, training, vaardigheden en ervaring per individuele medewerker. En of er een koppeling is gemaakt tussen deskundigheidsbevordering en de beoordelingssystematiek.

Metten

Dit aspect gaat over de manier waarop feedback gegeneerd wordt vanuit cijfers. Op welke manier wordt gemeten of beleidsdoelen worden behaald en vervolgens wat wordt met de resultaten van deze metingen gedaan? Worden meetresultaten gebruikt om processen aan te passen? Ook wordt onderzocht in hoeverre vergelijkingen met cijfers van andere organisaties plaatsvindt. Is er bijvoorbeeld sprake van een benchmark waarbij meerdere gemeenten vergeleken worden?

Cultuur

Hier wordt onderzocht wat de heersende cultuur binnen de organisatie is. Op welke manier gaat men met elkaar om en op welke manier wordt leiding gegeven. Is er sprake van een veilige werksfeer? En wat is de taakbereidheid van de medewerkers?

Samenwerking

Bij dit onderdeel wordt gekeken in hoeverre samengewerkt wordt met eigen onderdelen binnen de organisatie, maar ook met ketenpartners in de stad. Daarbij wordt ook onderzocht hoe deze samenwerkingsafspraken zijn vastgelegd. Gebeurt dit ad hoc of zijn er bijvoorbeeld convenanten? En op welke schaal gebeurt dit? Is er sprake van integrale samenwerking over meerdere gebieden?

Communicatie

Communicatie is vaak een onderbelicht onderdeel bij schuldhulpverlening. Dit aspect bekijkt op welke wijze de burgers maar ook ketenpartners geïnformeerd worden over schuldhulpverlening, van preventie tot nazorg. Zijn er communicatieplannen aanwezig of is er sprake van ad hoc communicatie?

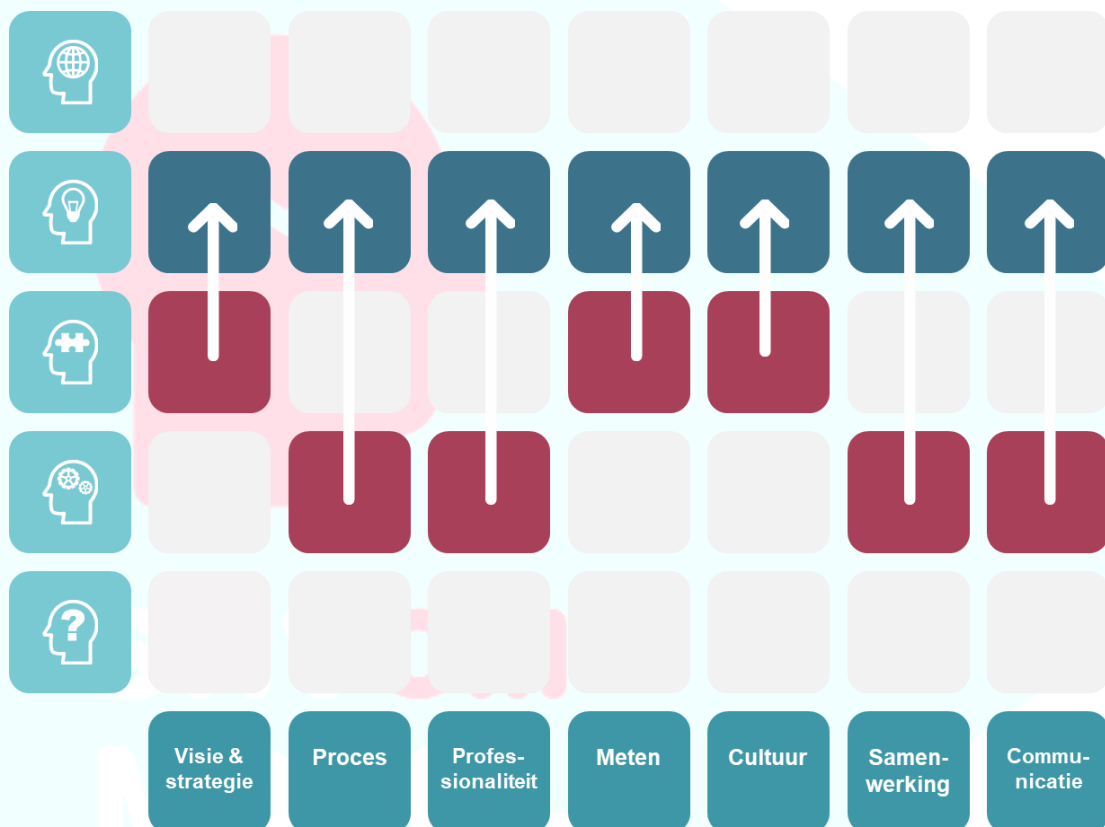
3.4 Taakvolwassenheid, Ambitie en Ontwikkelagenda

Met het SHV CM Model wordt inzicht verkregen in:

1. De (taak) volwassenheid van de organisatie in de huidige situatie.
2. Het ambitie niveau van de organisatie.

Het verschil tussen deze twee is de ontwikkelagenda. Op basis van de verschillen tussen de huidige situatie en het ambitieniveau wordt aangegeven op welke manier de organisatie de volgende ontwikkelstap kan zetten. Daarbij wordt ook aangegeven welke interventies hiervoor geschikt zouden zijn en welk tijdsfad daarbij haalbaar zou kunnen zijn.

De rode kleur geeft in onderstaand voorbeeld het huidige niveau aan en de blauwe kleur de ambitie van een schuldhulpverleningsorganisatie op één van de vier onderdelen.



4. Onderzoek in de gemeente Hilversum

In dit hoofdstuk wordt eerst uitleg gegeven op welke manier het onderzoek binnen de gemeente Hilversum heeft plaatsgevonden. Daarna wordt een overzicht gegeven van de huidige situatie en de algemene bevindingen inzake de eindverantwoordelijke en de Wet Gemeentelijke Schuldhulpverlening (Wgs).

Centraal bij het onderzoek in Hilversum staan drie vragen:

- Op welk niveau bevinden zich de afzonderlijke onderdelen van de uitvoering van schuldhulpverlening (Preventie, Vroegsignalering, Curatie en Nazorg). (paragraaf 5.1 tot en met 5.3).
- Op welk niveau wil de schuldhulpverlening-organisatie de taken uitvoeren, welk ambitieniveau heeft de organisatie (paragraaf 5.4).

Ontwikkelagenda. Wat is er voor nodig om op dat ambitieniveau te komen en welke stappen zijn daarvoor noodzakelijk (hoofdstuk 6).

4.1 Opzet onderzoek

Als eerste is de huidige situatie in kaart gebracht. Daarbij heeft een uitgebreide analyse plaatsgevonden van de verschillende aspecten en hun onderlinge samenhang. Hiervoor is in eerste instantie gebruik gemaakt van dossier onderzoek. Bij de gemeente Hilversum zijn de volgende documenten en gegevens documenten opgevraagd om inzicht te krijgen in de huidige situatie:

- Laatste Beleidsplan schuldhulpverlening/armoede (als schuldhulpverlening daar onderdeel van is)
- Laatste beleidsregels schuldhulpverlening
- Functiebeschrijvingen en competentieprofielen van de uitvoerders, kwaliteitsmedewerkers, leidinggevende en beleidsmedewerkers.
- Overzicht van recente opleidingen medewerkers, het opleidingsplan voor de medewerkers
- Werkprocessen van alle in te zetten producten van schuldhulpverlening
- Werkafspraken die vastliggen
- Managementrapportages mbt cijfers instroom, normtijden, doorstroom etc
- Benchmark gegevens indien van toepassing.
- NVVK of NEN 8048 audit of ISO audit, indien van toepassing.
- Lokale convenanten en samenwerkingsafspraken
- Overlegvormen, intern, extern, met frequentie. Verslagen van deze overleggen gedurende (in 1^e instantie) het afgelopen half jaar.
- Eventueel andere relevante documenten

Naar aanleiding daarvan zijn de volgende documenten ontvangen en gebruikt in het onderzoek:

- Beschrijvend document Europese aanbesteding schuldhulpverlening
Nummer aanbesteding: DS/1306295 IIB-procedure, 2013
- Algemene competentieprofielen Tactisch leidinggevende II, Medewerker ontwikkeling II, Medewerker beleidsuitvoering II
- Coalitieakkoord 2018-2022
- Overzicht cijfers PLANgroep 2014-2016
- Jaarverslagen PLANgroep 2014-2016
- Benchmark gegevens van PLANgroep van januari tot en met juli 2018
- Overzicht cijfers Stuurman 2013-2017
- Folder Humanitas
- Proces schuldhulpverlening bij Schuldhulpmaatje
- Jaarverslag 2017 van Schuldhulpmaatje

- Verslag: Naar een effectievere en efficiëntere schuldhulpverlening
- Evaluatie schuldhulpverlening, gemeente Hilversum

Daarnaast heeft er voor het onderzoek inzage plaatsgevonden in enkele klantdossiers.

Op basis van deze aanwezige documenten zijn interviewvragen opgesteld. Interviews zijn afgenomen bij alle betrokken medewerkers, de directe leidinggevende, het management, het bestuur van de gemeente (Wethouders) en de betrokken ketenpartners in de stad, zie bijlage 1 voor de gehele lijst. De interviews hebben plaatsgevonden in de periode augustus tot en met oktober 2018.

Helaas is het niet gelukt om in deze drie maanden met alle betrokkenen een mondelinge afspraak te maken.

Tevens heeft er geen brainstorm sessie over het ambitie niveau van de gemeente Hilversum met de wethouder, strategisch adviseur, beleidsmedewerker, verbindingsofficier en afdelingsmanager sociaal plein plaats gevonden. Deze afspraak is op het laatste moment afgezegd door een medewerker van de gemeente Hilversum waardoor de wethouders niet aanwezig waren. Wel is er kort gesproken met de overige genodigden. Vanuit de gemeente heeft men aangegeven dat er geen behoefte is om de afspraak met de wethouders alsnog plaats te laten vinden en onderdeel te laten zijn van dit onderzoek.

Om het ambitie niveau te bepalen is daarom gebruik gemaakt van het document 'Visie Sociaal Domein, gemeente Hilversum⁴ en de input tijdens de brainstorm sessie zonder wethouders maar met Badeen Pedawi (beleidsmedewerker), Hans van Dijkhuizen (verbindingsofficier), Jose Groothuis (Teammanager SD3) Marieke Volbers, ambtelijk opdrachtgever programma Van Zorg naar Welzijn en Tijs Böhm (afdelingshoofd Sociaal Plein).

Met de input uit de documenten en de interviews is inzicht verkregen in de (taak) volwassenheid van de organisatie en is het ambitieniveau van de organisatie bepaald.

4.2 Heden, oktober 2018

Ten tijde van het schrijven van het onderzoek is de situatie in Hilversum dat formeel twee percelen van de oorspronkelijke aanbesteding zijn belegd.

1. De aanmelding en eerste screening voor schuldhulpverlening bij de gemeente Hilversum.
2. Het opzetten van een schuldbemiddeling en ondersteunend budgetbeheer bij PLANgroep.

Bij deze twee percelen zijn de volgende medewerkers en organisaties direct betrokken bij schuldhulpverlening:

- a. Schuldhulpverleners, Afdeling Sociaal Plein, team Sociale Dienstverlening III, leidinggevende José Groothuizen
- b. Leidinggevende schuldhulpverleners, Afdeling Sociaal Plein, team Sociale Dienstverlening, leidinggevende Tijs Böhm
- c. Beleidsmedewerker, Afdeling Beleid en Ontwikkeling, team Sociaal Domein, leidinggevende Robert Barentz
- d. Regisseurs, Team Jeugd en Regie. Leidinggevende Susanne Maessen
- e. PLANgroep, onder verantwoording van José Groothuizen.

Naast de gemeente en PLANgroep, zien we dat diverse andere partijen en/of ketenpartners in de stad ook een onderdeel van de schuldhulpverlening aanbieden of oppakken:

⁴ Visie Sociaal Domein, gemeente Hilversum, 2017-2021

- Schuldhulpmaatje, Humanitas, Stichting Mee en Versa.
- Zij bieden allemaal:
 - Een rol bij doorverwijzing naar het Sociaal Plein en de schuldhulpverleners
 - Ondersteuning bij administratie van burgers in Hilversum
 - Betalingsregelingen als burger niet doorgaat naar PLANgroep

Versa gaat in de toekomst verder ondersteuning bieden via “Weg en Wijzer” een open inloopspreekuur in de wijk, waar ook de Sociaal Raadslieden beschikbaar zijn. Daarnaast zetten zij budgetcursussen op: “uitkomen met inkomen” voor de inwoner. Deze cursussen worden gegeven door Versa en gaan door bij voldoende vrijwillige aanmeldingen.

Zij organiseren tevens bijeenkomsten met de netwerkpartners, de “Broodje Beleg” bijeenkomsten. Doel is volgens Versa om draagvlak en gedeelde visie te krijgen over de methodiek van schuldpreventie.

Stichting Mee heeft open spreekuren bij het Sociaal Plein en neemt zitting bij de huisarts. Tevens ondersteunen zij burgers met een aangeboren beperking.

Heelo en Kwintes verzorgen een heel traject schuldhulpverlening voor de eigen doelgroep.

Mensink en Zuidweg & Partners, zij bieden schuldhulpverleners aan (ex-)ondernemers.

De gemeente zet zelf op preventief gebied de onderstaande activiteiten uit:

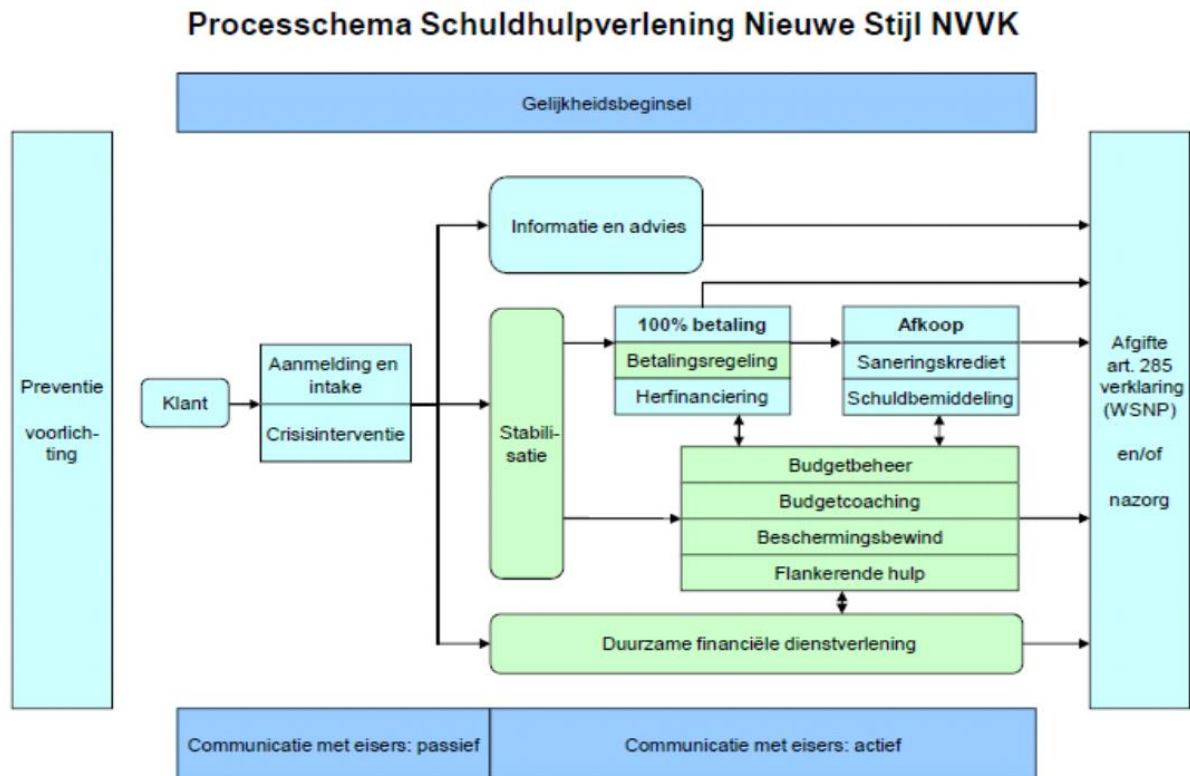
- Inzet van de geldzaken bij het Nibud
- Inkopen van onderwijspakket Money Way met het middelbaar beroeps onderwijs.

The logo consists of a stylized pink hand holding a white gear. Below the hand, the text 'SHVCM' is written in a bold, sans-serif font, with 'SHV' in white and 'CM' in pink. Below 'SHVCM', the word 'MODEL' is written in a larger, bold, white sans-serif font. The entire logo is set against a light blue background.

SHVCM
MODEL

4.3 Proces schuldhulpverlening Gemeente Hilversum versus NVVK

In deze paragraaf vergelijken we het huidige aanbod van de gemeente Hilversum met het mogelijke aanbod wat volgens de NVVK geboden kan worden.



In het schema van de NVVK worden de volgende producten beschreven. Voor de volledigheid wordt ook verdere uitleg over de in te zetten diensten en producten beschreven:

I. Aanmelding en Intake

In het kader van Aanmelding worden de volgende werkzaamheden verricht:

- registreren van de gegevens van de klant en de reden van aanmelding;
- het vaststellen of er sprake is van een crisissituatie;
- wanneer noodzakelijk, doorverwijzen naar andere dienstverleners;
- informatie geven over het vervolg van het proces binnen de schuldhulpverlening.

Doel van de intake is het toetsen van de zelfredzaamheid van de klant en het vaststellen van de problematiek van de klant om een plan van aanpak te ontwikkelen. Tijdens de intake moeten de volgende activiteiten uitgevoerd:

- inventarisatie;
- analyse;
- plan van Aanpak / advies.

II. Crisisinterventie

Crisisinterventie doelt erop voorzieningen te treffen die een crisis kunnen afwenden. Als crisissituatie wordt gedefinieerd:

- aanzegging tot woningontruiming of aankondiging van executieverkoop;
- aankondiging afsluiting van gas, water of energie;

- royement van basisverzekering ziektekosten.

Het lid zal binnen een termijn van 3 werkdagen een gesprek met de klant hebben gevoerd om de crisissituatie in beeld te brengen. Binnen twee weken zullen alle noodzakelijke acties worden ondernomen om de crisis af te wenden. Crisisinterventie geschiedt op basis van een daartoe aan de gemeente Hilversum afgegeven machtiging en/of toestemmingsverklaring.

III. Duurzame Financiële Dienstverlening

Duurzame Financiële Dienstverlening houdt in: het geheel van activiteiten die erop zijn gericht de inkomsten en uitgaven in evenwicht te brengen en te houden en waarbij een vorm van schuldregeling, door in of bij die klant gelegen omstandigheden, (nog) niet mogelijk is. Het kan hierbij onder andere gaan om schulden die niet-regelbaar zijn of situaties waar de klant door geestelijke of lichamelijke beperkingen (nog) niet in staat is om een traject in de schuldregeling met succes te volgen en af te ronden. Bij DFD wordt het inkomen gemaximaliseerd, de uitgaven geminimaliseerd en de beslagvrije voet bewaakt. DFD leidt niet expliciet en direct naar een vorm van schuldregeling en kent geen maximale looptijd. Desondanks kunnen in het te ondertekenen Plan van Aanpak termijnafspraken worden gemaakt. Ook wordt zo vaak als nodig is, en minimaal tweemaal per jaar, beoordeeld of de klant nog in het traject DFD thuishoort. In het kader van DFD kunnen betalingsafspraken met schuldeisers worden getroffen als dit het doel van DFD dient en budgettair mogelijk is. Gelijkberechtiging is daarbij nog niet van toepassing omdat er geen sprake is van een schuldregeling.

IV. Stabilisatie

Het doel van stabilisatie is het in evenwicht brengen en houden van inkomsten en uitgaven van de klant. Hierbij worden inkomsten gemaximaliseerd en uitgaven tot een minimum beperkt, er is geen crisis en de beslagvrije voet wordt gegarandeerd. Het stabilisatietraject leidt in principe tot een betalingsregeling, herfinanciering, schuldbemiddeling of saneringskrediet en kent een maximale tijdsduur van vier maanden. Tevens doelt stabilisatie erop rust te creëren voor de klant, zodanig dat op gedragsverandering kan worden ingezet.

V. Informatie en Advies

Het doel van Informatie en Advies is het geven van informatie en advies over het zelfstandig bereiken van duurzaam financieel evenwicht zonder gebruik te maken van de producten stabilisatie, betalingsregeling, herfinanciering, schuldregeling, budgetbeheer, budgetcoaching of Duurzame Financiële Dienstverlening. Onder Informatie en Advies wordt ook verstaan het doorverwijzen naar derden.

VI. Ondersteunende diensten

A. Budgetbeheer

Budgetbeheer heeft tot doel de inkomsten en uitgaven van de klant te beheren en in evenwicht te houden. Budgetbeheer vindt plaats op basis van een overeenkomst en budgetplan. In het kader van budgetbeheer wordt een rekening ingericht van waaruit beheer plaatsvindt waar de inkomsten van de klant worden ontvangen. Op basis van de afspraken met de klant worden verschillende betalingen verricht. De schuldhulpverleningsorganisatie ziet er op toe dat er geen

(nieuwe) schulden dan wel betalingsachterstanden ontstaan. Dit heeft minimaal betrekking op huur/hypotheek, nutsvoorzieningen en wettelijk verplichte verzekeringen. De klant beschikt in het kader van budgetbeheer over leefgeld, een bedrag waarover de klant vrij mag beschikken wanneer alle lasten zijn betaald, noodzakelijke reserveringen plaats hebben gevonden en de kosten van budgetbeheer in rekening zijn gebracht. Budgetbeheer kan in samenhang met andere producten worden ingezet, maar kan ook als enige dienstverlening worden geboden. Leden kunnen ervoor kiezen bij een schuldregeling budgetbeheer te verplichten.

B. Budgetcoaching

Budgetcoaching omvat het geheel van activiteiten om de klant te leren zelfstandig en op een verantwoorde manier zijn huishouden te voeren. Budgetcoaching geschiedt op basis van een overeenkomst met de klant en omvat een coachingsplan. Daarin wordt het nadere doel van het coachingstraject vastgelegd en de aard en frequentie van de coachingsactiviteiten. Budgetcoaching kan zich vertalen in individuele begeleiding of in activiteiten in groepsverband.

C. Beschermingsbewind

Een kantonrechter kan besluiten een persoon te plaatsen onder bewind door een bewindvoerder. Het gaat om personen die om geestelijke of lichamelijke redenen niet meer in staat zijn hun eigen financiële belangen te behartigen. Naar aanleiding van wijzigingen in de bepalingen van de desbetreffende wet is curatele of bewind ook mogelijk wanneer er sprake is van schulden of verkwisting. Bewindvoerders zijn daarbij gehouden aan de bepalingen van de wet en vallen onder het toezicht van de kantonrechter. Doel van beschermingsbewind is de financiële belangen van de rechthebbende te beschermen en zijn inkomen en vermogen te beheren.

D. Flankerende Hulp

Flankerende hulp beoogt hulp- en dienstverlening te bieden die ondersteunend is aan de schuldregelende activiteiten. Flankerende hulp kan worden ingezet bij klanten die naast hulpverlening gericht op hun schulden en financiën ook hulpverlening op andere terreinen nodig hebben. Het gaat daarbij om vormen van sociaal-maatschappelijke hulpverlening en/of hulpverlening op het terrein van zorg en gezondheid. Flankerende hulp kan vanuit de eigen organisatie, worden aangeboden of in het kader van een integrale aanpak in samenwerking met hierop gespecialiseerde instellingen en organisaties. Flankerende hulp kan worden ingezet tijdens of voorafgaand aan een traject in de schuldhelpverlening. Daartoe zal het lid afspraken maken met de klant en met de betrokken partners.

VII. 100% Betaling

Schuldhelpverlenende organisaties streven in eerste instantie naar een schuldregeling waarbij 100% terugbetaling van schulden plaatsvindt. Hierbij worden twee soorten regelingen onderscheiden:

A. Betalingsregeling

bij overeenkomst tussen schuldenaar en schuldeiser vastgelegde regeling, waarin wordt bepaald dat de vastgestelde vordering(en) van de schuldeiser op de schuldenaar volledig en in vooraf vastgestelde termijnen wordt/worden terugbetaald.

B. Herfinanciering

door middel van het afsluiten van één of meer kredietovereenkomsten aflossen van de totale schuldenlast.

VIII. Schuldregeling

Is een 100% terugbetaling niet mogelijk, dan is het streven naar een regeling waarbij een maximale terugbetaling wordt gerealiseerd en waar van schuldeisers wordt gevraagd om na verloop van 36 maanden finale kwijting te verlenen in geval van een schuldbemiddeling of voorafgaand aan afkoop in geval van een saneringskrediet. Twee soorten regelingen worden onderscheiden

A. Saneringskrediet

door middel van het afsluiten van een kredietovereenkomst afkopen van de totale schuldenlast tegen finale kwijting, op basis van betaling van een percentage van de totale schuldenlast

B. Schuldbemiddeling

overeenkomst tussen schuldenaar en schuldeiser(s) waarin wordt afgesproken dat de totale schuldenlast gedeeltelijk wordt terugbetaald, in termijnen, naar draagkracht en tegen finale kwijting.

IX. Nazorg

Nazorg omvat het geheel van activiteiten, dat plaatsvindt na beëindiging van een traject in de schuldhulpverlening en dat gericht is op het voorkomen van recidive. Binnen het eerste jaar na beëindiging van de dienstverlening moet het NVVK-lid het initiatief nemen tot één of meer contactmomenten met de schuldenaar waarin wordt geïnformeerd of er sprake is van een situatie bij de schuldenaar waarin inkomsten en uitgaven in evenwicht zijn

Ten tijde van het onderzoek biedt de gemeente Hilversum de volgende diensten:

1. Aanmelding en gedeeltelijke intake
2. Crisis interventie
3. Informatie en Advies gesprek
4. Stabilisatie
5. Schuldbemiddeling en 100% betalingsregelingen
6. Ondersteunende diensten:
 - o Budgetbeheer gekoppeld aan schuldbemiddeling
 - o Beschermingsbewind

Tijdens het onderzoek is duidelijk geworden dat de gemeente Hilversum slechts een beperkt aantal mogelijkheden aanbiedt voor het oplossen van schulden.

Geconcludeerd kan worden dat als gekeken wordt naar het schema van de NVVK, slechts een beperkt aantal producten daadwerkelijk geleverd wordt. Hieronder geven we per dienst een nadere toelichting voor de situatie in Hilversum.

AD 1 Aanmelding en intake (gedeeltelijk)

In Hilversum wordt een aanmeldgesprek gevoerd met de burger. Tijdens dit gesprek wordt gekeken naar de situatie van de klant. Afhankelijk van de situatie krijgt de burger een

informatie- en adviesgesprek of een aanmeldgesprek. Het is niet vast gelegd op welke basis de burger een informatie- en adviesgesprek krijgt en al dan niet doorstroomt naar een aanmeldgesprek.

Voor het aanmeldgesprek wordt een burger uitgenodigd om het screeningsinstrument Mesis in te vullen. Na het invullen van Mesis volgt een tweede gesprek met de burger. Dit vindt plaats tijdens een huisbezoek.

Na het informatie- en adviesgesprek of het aanmeldgesprek volgt een doorverwijzing naar een derde organisatie binnen de gemeente bij 65% van de aanvragen (cijfers Stuurman B.V. 2017). Er vindt geen warme overdracht plaats, dus het is niet bekend of de burger zich ook daadwerkelijk meldt bij de organisatie waarnaar wordt doorverwezen. Bij 35% van de aanmeldgesprekken wordt alleen een advies gegeven.

Van de 65% aanvragen die worden doorverwezen, krijgt 17% een doorverwijzing naar PLANgroep voor het opzetten van een schuldbemiddeling (al dan niet gecombineerd met inkomensbeheer). 16 % wordt op verzoek van een beschermingsbewindvoerder gelijk doorverwezen naar PLANgroep.



SHVCM MODEL

Het resultaat van alle gesprekken is een advies aan de burger over het oplossen van de schulden. Als gekeken wordt naar het resultaat dat de NVVK verwacht van een intake, dan zitten hier veel verschillen in.

NVVK beschrijving van de intake

Tijdens de intake moet het NVVK-lid de volgende activiteiten uitvoeren:

- *Inventarisatie;*
- *Analyse;*
- *Plan van aanpak/Advies.*

Tijdens de inventarisatie moet de organisatie tenminste de volgende gegevens registreren: datum waarop begonnen wordt met de inventarisatie;

- *algemene gegevens van de klant en eventuele partner inclusief burgerlijke staat;*
- *inkomsten (soorten inkomsten);*
- *uitgaven;*
- *vermogens- en schuldposities;*
- *VTLB-berekening (Recofa-rapport);*
- *oorzaken van financiële problemen;*
- *hulpvraag van de klant;*
- *werkervaring en opleidingsniveau;*
- *afloscapaciteit of het aflosbedrag;*
- *de persoonlijke omstandigheden, achterliggende problematiek en de motivatie van de klant om mee te werken aan de oplossing van het probleem;*
- *flankerende hulpverlening die de klant al ontvangt of al ontvangen heeft;*
- *eerdere trajecten in de schuldhulpverlening of Wsnp.*

Aan het einde van de intakefase moeten deze gegevens bekend zijn als gekozen wordt voor instrumenten die door een NVVK-lid kunnen worden ingezet om een schuld duurzaam op te lossen of te stabiliseren.

Tijdens de inventarisatie moeten bewijzen worden verzameld voor de volgende gegevens:

- *algemene gegevens van de klant en eventuele partner, inclusief burgerlijke staat;*
- *inkomsten (soorten inkomsten);*
- *uitgaven;*
- *vermogens- en schuldposities.*

Het NVVK-lid moet de geïnventariseerde gegevens analyseren om te komen tot een advies voor de klant. Naast de beschikbare gegevens kan het NVVK-lid instrumenten inzetten die de financiële zelfredzaamheid van de klant toetsen. Doel is in ieder geval de analyse van de feitelijke financiële gegevens maar ook om een beeld te schetsen van de financiële vaardigheden en motivatie van de klant.

Het NVVK-lid formuleert een advies dat de stappen beschrijft die noodzakelijk zijn om te komen tot een duurzame oplossing of stabilisatie van de schuld. Een advies is maatwerk en beschrijft het (de) instrument(en) die ingezet worden om een duurzame oplossing of stabilisatie van de schuld(en) te bereiken.

Het advies tot het volgen van één of meer vervolgstappen in het schuldhulpverleningsproces moet voorzien zijn van een plan van aanpak. Het plan van aanpak moet in tweevoud ondertekend worden door het NVVK-lid en de klant, waarna beiden een exemplaar ontvangen. Na de ondertekening start de uitvoering van het plan van aanpak. Indien het plan van aanpak niet wordt ondertekend door de klant binnen de, door het NVVK-lid, gestelde termijn, wordt de schuldhulpverlening gestaakt.

In de gemeente Hilversum wordt er maar gedeeltelijk gekeken naar de inkomsten en uitgaven, totale schuldenlast, het Vrij te Laten Bedrag (VTLB) en de afloscapaciteit. Daardoor is het niet mogelijk om te komen tot een integraal plan van aanpak volgens de huidige eisen die de NVVK stelt.

AD 2 Crisisinterventie;

Er is in Hilversum niet vastgelegd wat een crisis is. Het is niet terug te vinden welke mogelijke oplossingen worden ingezet op het moment dat er sprake is van crisis. Navraag leert dat er wel actie plaats vind bij een huisontruiming. Schriftelijke afspraken, processen, doorlooptijden of cijfers zijn niet aanwezig in Hilversum.

AD 3 Informatie en Advies;

In 35% van de aanmeldingen wordt een advies gegeven. Er wordt een advies gegeven aan de burger als hij niet doorverwezen wordt naar PLANgroep.

AD 4 Stabilisatie

Op dit moment wordt de stabilisatie voor de klanten die doorverwezen worden naar PLANgroep uitgevoerd door PLANgroep.

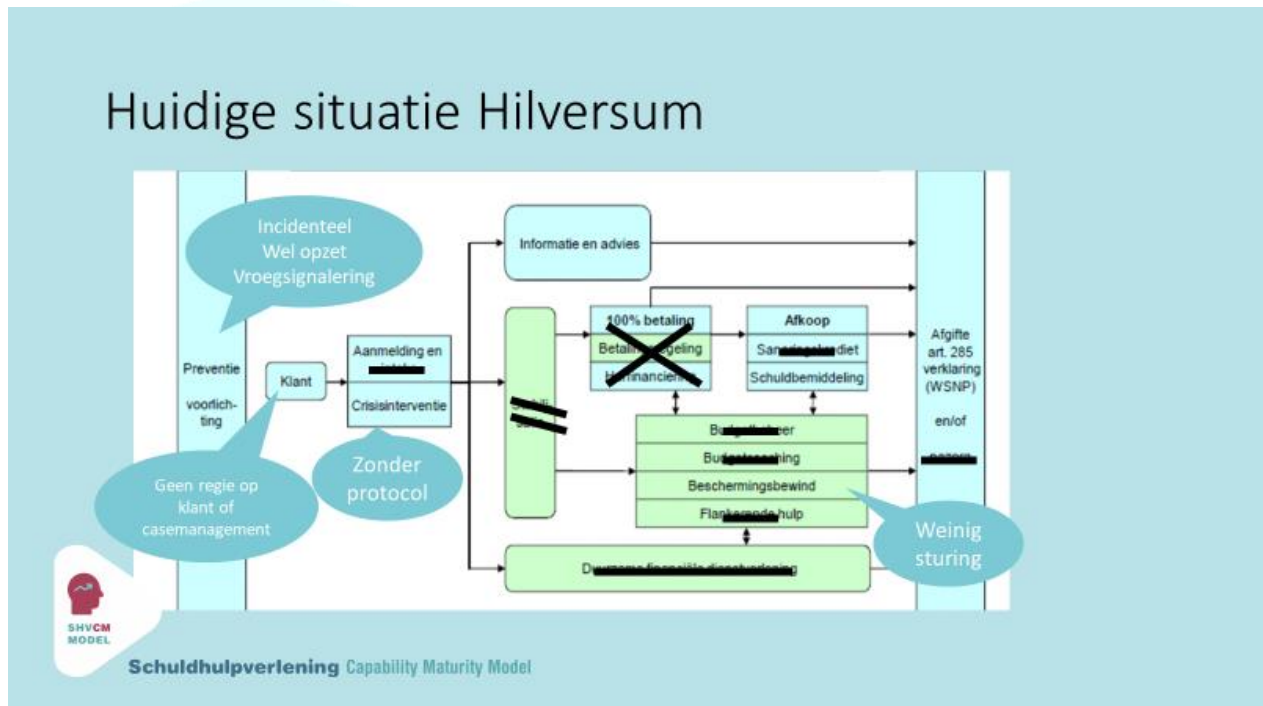
AD 5 Ondersteunende diensten

Er wordt alleen budgetbeheer aangeboden aan burgers die ook een schuldbemiddeling krijgen. Er is geen budgetbeheer voor inwoners die niet naar een schuldregeling gaan maar bijvoorbeeld met een betalingsregeling hun schulden willen oplossen. Daarnaast kan beschermingsbewind worden ingezet. Er is op dit moment nog weinig regie op de bewindvoering. Hier is wel een eerste stap toe gezet begin oktober 2018. Er is geen budgetcoaching als dienst beschikbaar. Er vindt geen warme doorverwijzing plaats naar flankerende hulp zoals bijvoorbeeld verslavingszorg.

AD 6 Schuldregelingen en 100% betalingsregelingen;

Op dit moment wordt alleen een schuldbemiddeling aangeboden via PLANgroep. Incidenteel worden betalingsregelingen opgezet voor burgers. Dit is echter niet vastgelegd als een mogelijkheid in een werkproces en er zijn geen cijfers over beschikbaar.

Naar aanleiding van het voorgaande kan worden geconcludeerd dat de opzet van de schuldhulpverlening in Hilversum op basis van stroomschema NNVK als volgt is:



4.4 Eindverantwoordelijkheid schuldhulpverlening

Binnen de gemeente Hilversum is onvoldoende belegd wie eindverantwoordelijke is op het dossier schuldhulpverlening. Op politiek niveau is duidelijk onder welke wethouder het dossier valt. Op uitvoeringsniveau is dit niet duidelijk. Voor 2013 lag de gehele uitvoering bij de Kredietbank Nederland. Na de aanbesteding in 2013, waren drie partijen verantwoordelijk voor de schuldhulpverlening in Hilversum; Stuurman B.V. (aanmelding en doorverwijzing), PLANgroep (schuldbemiddeling en budgetbeheer) en Westerbeek B.V. (preventie en budgetcoaching). Binnen de gemeente Hilversum leek daardoor in 2013 dat wie verantwoordelijk was voor het onderwerp schuldhulpverlening voldoende belegd.

Echter, bij de aanbesteding is onvoldoende vastgelegd waar de knip tussen de verschillende percelen precies zit. De beschrijving in het aanbestedingsdocument geeft niet aan waar de beschikking schuldhulpverlening wordt verstrekt. De beschreven werkwijze sluit niet aan bij de Wet Gemeentelijke Schuldhulpverlening (Wgs) waardoor deze ook niet conform de Wgs is.

De schuldhulpverlening binnen Hilversum is slecht op onderdelen aanbesteed. Een aantal instrumenten binnen de schuldhulpverlening is niet belegd. Men heeft gekozen voor aanbesteden omdat er binnen de organisatie onvoldoende kennis aanwezig was over schuldhulpverlening. Ook was er geen adviseur kwaliteit schuldhulpverlening met inhoudelijke kennis die de relevante jurisprudentie bijhoudt.

Voor goed opdrachtgeverschap is het belangrijk dat er voldoende expertise aanwezig is bij de opdrachtgever. Daarnaast is het bij het uitbesteden van onderdelen van

schuldhulpverlening van groot belang dat de gemeente regie houdt op het proces. Hierdoor kan worden gewaarborgd dat de inwoner goede hulpverlening krijgt. En dat de ingehuurd diensten op de juiste manier worden uitgevoerd.

Doordat het contract met Stuurman B.V. per 1 januari 2018 is komen te vervallen en het contract met Westerbeek B.V. per januari 2018 is opgezegd, leek het zo te zijn dat voor beide percelen een vacuüm zou ontstaan. Daarom is door de gemeente besloten om de twee medewerkers van Stuurman in dienst te laten komen van de gemeente Hilversum. Daarmee was de continuïteit voor de aanmelding gewaarborgd. De preventieactiviteiten lijken nu voor een deel door Versa overgenomen te worden.

Daarnaast zien we dat niet alleen onduidelijkheid bestaat over de uitvoering van schuldhulpverlening, maar dat het ook niet duidelijk is wie verantwoordelijk is voor de budgetten die betrekking hebben op schuldhulpverlening.

De budgetten zijn verspreid over diverse afdelingen en personen waarbij de constatering is dat niemand het totaal beeld kent en daarop (aan)stuurt.

Vanuit de Wgs heeft de gemeente de taak om de regie te voeren op de uitvoering van de totale schuldhulpverlening. Hoewel een aantal taken vanuit de schuldhulpverlening belegd zijn, wordt de regierol op dit moment onvoldoende opgepakt binnen de gemeente Hilversum. Niemand voelt zich binnen het gemeentelijke apparaat integraal eigenaar van het totale pakket schuldhulpverlening. Slechts op deelgebieden zijn er medewerkers die het eigenaarschap op zich nemen. Het feit dat de schuldhulpverlening is ondergebracht in een team waarin ook diverse andere functies vallen helpt dit niet..

Hierbij is goed om aan te geven dat onze ervaring is dat de situatie in de gemeente Hilversum niet op zichzelf staat. Veel gemeenten die de afgelopen jaren zelf een deel van de schuldhulpverlening zijn gaan uitvoeren lopen tegen een vergelijkbare situatie aan. Omdat de Wgs slechts beperkte kaders biedt, moet een gemeente daar veel eigen keuzes in maken en zelf in ontwikkelen. Gemeenten en organisaties die lid zijn van de NVVK en/of NEN 8048 gecertificeerd zijn, hebben de kaders die geboden worden door de NVVK en/of NEN 8048. Zij hebben vaker een kwaliteitsslag gemaakt als gekeken wordt naar de uitvoering van schuldhulpverlening. Omdat vanuit deze kaders bepaalde standaardisatie gevraagd wordt, functioneren deze organisaties en gemeenten voor veel aspecten al op niveau 2 en soms zelfs op niveau 3. Tegelijkertijd valt op dat veel organisaties en gemeenten de ambitie hebben om op niveau 4 te functioneren. Slechts weinigen zijn al in staat om dit daadwerkelijk te realiseren.

4.5 Wet gemeente schuldhulpverlening (Wgs⁵) binnen de gemeente Hilversum

Binnen het gemeentelijk apparaat van Hilversum wordt niet voldaan aan de eisen die gesteld worden in de Wgs. Algemeen kan worden geconstateerd dat er onvoldoende kennis is van deze wetgeving omtrent schuldhulpverlening. Ook is er geen adviseur kwaliteit schuldhulpverlening met inhoudelijke kennis die de relevante jurisprudentie bijhoudt.

In het kort worden enkele belangrijke onderdelen van de Wgs aangegeven waaraan een gemeente moet voldoen. Als eerste is goed om aan te geven dat een gemeente zelf verantwoordelijk is voor het armoedebeleid en de schuldhulpverlening voor de inwoners. De verplichting om inwoners met schulden te helpen, is vastgelegd in deze Wet. Kijkend naar de Wgs heeft de gemeente de volgende wettelijke taak:

- Een gemeente is verplicht een (beleids)plan schuldhulpverlening te hebben met daarin opgenomen:

⁵ <https://wetten.overheid.nl/BWBR0031331/2017-04-01>

- Doelen van de schuldhulpverlening
- Kwaliteitsborging
- Maximale wachttijden
- Beleid ten aanzien van gezinnen met kinderen
- Op welke manier ingezet wordt op de preventie van schulden

Het plan moet worden vastgesteld door de gemeenteraad.

Tekst Wgs, Artikel 2:

- 1 *De gemeenteraad stelt een plan vast dat richting geeft aan de integrale schuldhulpverlening aan de inwoners van zijn gemeente.*
- 2 *De gemeenteraad stelt het plan telkens voor een periode van ten hoogste vier jaren vast. Het plan kan tussentijds gewijzigd worden.*
- 3 *Het plan bevat de hoofdzaken van het door de gemeente te voeren beleid betreffende integrale schuldhulpverlening en het voorkomen dat personen schulden aangaan die ze niet kunnen betalen.*
- 4 *In het plan wordt in ieder geval aangegeven:*
 - *a. welke resultaten de gemeente in de door het plan bestreken periode wenst te behalen;*
 - *b. welke maatregelen de gemeenteraad en het college nemen om de kwaliteit te borgen van de wijze waarop de integrale schuldhulpverlening wordt uitgevoerd;*
 - *c. het maximaal aantal weken dat de gemeente nastreeft met betrekking tot de in artikel 4, eerste lid, genoemde periode, en*
 - *d. hoe schuldhulpverlening aan gezinnen met inwonende minderjarige kinderen wordt vormgegeven.*
- 5 *In het plan kan de gemeenteraad aangeven onder welke voorwaarden het college de verzoeker verplicht te beschikken over een basisbetaalrekening als bedoeld in artikel 1:1 van de Wet op het financieel toezicht.*

Verder kan worden gesteld dat:

- *De gemeente heeft beleidsregels vast gelegd. In die beleidsregels staat duidelijk beschreven wie wel en niet tot de schuldhulpverlening worden toegelaten.*
- *De gemeente kan een moratorium inzetten*
- *Binnen 4 weken na een aanmelding is eerste gesprek waarna binnen 6 weken (ABW) een beschikking afgegeven of de inwoner wordt toelaten of afgewezen voor schuldhulpverlening. Daar kan een inwoner ook bezwaar maken tegen deze beslissing.*
- *Bij crisis vind binnen 3 dagen een gesprek plaats. Onder crisis verstaat de WGS een bedreigende situatie zoals een gedwongen woningontuiming, beëindiging van de levering van gas, elektriciteit, stadsverwarming of water of opzegging dan wel ontbinding van de zorgverzekering.*
- *Er is een inlichtingenplicht en medewerkingsplicht burger*

Kijkend naar de huidige situatie in Hilversum is de constatering dat de gemeente aan maar één van deze wettelijke eisen voldoet, namelijk de wettelijke termijn waarbinnen een aanmelding wordt opgepakt. De volgende onderdelen zijn onvoldoende of niet conform de wetgeving

- Vanaf 2016 is er geen (beleids)plan vastgesteld door de Raad.
- Er zijn geen beleidsregels, of te wel er staat niet omschreven wie allemaal een beroep kan doen op schuldhulpverlening in de gemeente Hilversum.
- Er is wel een aanmeldgesprek en de cijfers wijzen uit dat een aanmelding in gemiddeld 16 dagen wordt afgerond. Echter zonder dat een beschikking wordt afgegeven. Ook is niet duidelijk op basis waarvan inwoners een traject wordt aangeboden, een inwoners wordt doorverwijzen of wordt afgewezen. Uit de interviews komt naar voren dat in eerste instantie gekeken wordt of de burger al dan niet een problematische schuldenlast heeft. Problematisch wordt door de medewerkers omschreven als een schuldenlast die niet in 36 maanden kan worden afgelost. Echter, er staat nergens omschreven dat dit de afspraak is, tevens sluit het niet aan bij de landelijke regels.
- Er wordt door PLANgroep een beschikking afgegeven terwijl er geen beleidsregels zijn en al veel inwoners zijn geholpen, doorverwezen of afgewezen. De beschikking wordt alleen afgegeven voor het krijgen van een klein onderdeel van een traject schuldhulpverlening namelijk de schuldbemiddeling.
- Er wordt gehandeld op één aspect van crisis, namelijk een huisontruiming, door de regisseurs van het werkplein. Ook hier zijn geen processen omschreven of is een crisisprotocol aanwezig. Managementinformatie ontbreekt waardoor niet bekend is of de crisis vraag binnen 3 werkdagen wordt opgepakt. Verder worden de andere wettelijke beschreven crisissen niet opgepakt, zoals afsluiting nutsbedrijven en roeyement van de zorgverzekeraar.

Wgs, artikel 4. Lid 2:

Indien er sprake is van een bedreigende situatie vindt binnen drie werkdagen het eerste gesprek plaats waarin de hulpvraag wordt vastgesteld. Onder bedreigende situatie wordt verstaan gedwongen woningontruiming, beëindiging van de levering van gas, elektriciteit, stadsverwarming of water of opzegging dan wel ontbinding van de zorgverzekering.

Concluderend kan worden opgemerkt dat in de huidige situatie niet voldaan wordt aan de eisen die gesteld worden vanuit de Wgs. Op het moment dat gewerkt wordt volgens de normen van de NVVK, dan wordt wel voldaan aan de eisen vanuit de wet.

5. Analyse

In de voorbereidende gesprekken met de gemeente Hilversum is door de gemeente aangegeven dat de volgende onderdelen van Schuldhulpverlening worden aangeboden:

- Preventie
- Vroegsignalering
- Curatie
- Nazorg.

In dit hoofdstuk komt de analyse van het onderzoek naar deze vier onderdelen aan bod.

Volgend uit het onderzoek wordt per onderdeel per aspect aangegeven op welk niveau de schuldhulpverlening in Hilversum zich bevindt ten tijde van deze rapportage. In paragraaf 3.1 staat de nadere uitleg van elk niveau.

Omdat de onderdelen Preventie en Vroegsignalering veel overeenkomsten hebben, zijn deze twee onderdelen in één paragraaf behandeld.

5.1 Preventie en Vroegsignalering

Het onderdeel preventie was tot 1 januari 2018 uitbesteed aan Westerbeek B.V.. Helaas heeft geen interview plaats kunnen vinden met medewerkers van Westerbeek B.V.. Het is niet gelukt om contact met hen te krijgen. Het is tevens niet gelukt inzicht te krijgen in de werkzaamheden die Westerbeek tot 1 januari 2018 voor de gemeente Hilversum heeft uitgevoerd. Ook binnen de gemeente Hilversum zijn deze gegevens niet voorhanden.

Vanuit het Perceel 1 had Westerbeek de volgende taken:

Perceel 1: Ontwikkel in overleg met de gemeente een preventie-programma en geef aan hoe het effect van de preventie-activiteiten gemeten kan worden. Voer de overeengekomen preventieactiviteiten uit of laat ze uitvoeren en voer de regie op het gehele programma. Bewaak de samenhang tussen de verschillende activiteiten en zorg voor structurele borging bij de uitvoerende partijen.

Bij navraag tijdens de interviews komt naar voren dat er op dit moment geen gestructureerde activiteiten op het vlak van preventie plaats vinden. Op incidenten niveau vinden er op dit moment enkele preventie-activiteiten plaats. Het gaat daarbij onder andere om:

- Inzet van de geldzaken bij het Nibud
- Inkopen van onderwijspakket Money Way met het middelbaar beroeps onderwijs.
- Opzetten van budgetcursussen "uitkomen met inkomen" voor inwoners, gegeven door Versa bij voldoende vrijwillige aanmeldingen.
- Bijeenkomsten met de netwerkpartners, de Broodje Beleg bijeenkomsten, georganiseerd door Versa. Doel is volgens Versa om draagvlak en gedeelde visie te creëren over de methodiek van schuldprieventie.

Ten tijde van het onderzoek wordt duidelijk dat er wel ingezet wordt op het ontwikkelen van de preventie-activiteiten en dat er een aantal preventieactiviteiten ontwikkeld worden. Daarom zal bovengenoemde lijst in de toekomst uitgebreid worden. Momenteel zijn er gesprekken met Versa waarin het doel is dat preventie-activiteiten structureel door hen worden opgepakt. Een en ander wordt nu besproken en vastgelegd in de nieuwe contract afspraken met Versa.

Deze preventie-activiteiten lijken zich niet te richten op de budgetcoaching. Het doel van budgetcoaching is een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen van financiële competenties zodat de klant zelfstandig in staat is om zijn financiële huishouden te kunnen voeren⁶.

Op het gebied van vroegsignalering is begin 2018 gestart met het opzetten van een pilot vroegsignalering onder de naam "Vroeg Eropaf". De pilot wordt nu verder vorm gegeven conform het opgestelde plan van aanpak en naar verwachting wordt 1 januari 2019 gestart met de werkzaamheden.

Hierna volgt voor het onderdeel Preventie en Vroegsignalering het assessment op de 7 aspecten: Visie & strategie, Proces, Professionaliteit, Meten, Cultuur, Samenwerking en Communicatie.

Visie en Strategie

Omdat er op dit moment geen beleidsplan is, is er ook geen beleid ten aanzien van preventie en vroegsignalering. Wel is in het coalitie akkoord⁷ een zinsnede opgenomen waaruit blijkt dat er groot belang wordt gehecht aan preventie en vroegsignalering.

Tekst Coalitieakkoord

Minimabeleid + Schuldhulpverlening

We willen een Hilversumpas invoeren, die wordt gebruikt om ons minimabeleid beter in te richten. Uitgangspunt bij het minimabeleid is dat wordt gekeken naar wat mensen nodig hebben om te participeren, zodat de kwaliteit van leven toeneemt en het beroep op de sociale voorzieningen afneemt. Dit uitgangspunt sluit aan bij een minimabeleid dat als vangnet functioneert en zorgt dat werk moet lonen.

'Schuldhulpverlening en preventie heeft onze bijzondere aandacht'

Schuldhulpverlening en preventie heeft onze bijzondere aandacht. De gemeente gaat meer regie voeren op het gebied van bewindvoering. Dit kan door middel van gecontracteerde partijen of door het zelf in dienst nemen van bewindvoerders. Dit leidt tot minder kosten en betere kwaliteit. In het kader van de preventie gaan we werken met 'de vroeg er op af'-systematiek, met name bij jongeren, zzp'ers en nieuwkomers.

De vertaalslag van het coalitieakkoord naar het beleid is niet gemaakt. Ook is er geen specifiek beleid ten aanzien van de bovengenoemde doelgroepen jongeren, zzp-ers en nieuwkomers.

Nadat een beleidsplan wordt vastgesteld zal dit vertaald moeten worden naar een uitvoeringsplan. In dit uitvoeringsplan moet de vertaalslag worden gemaakt naar de plaatselijke situatie en kunnen concrete doelen en resultaten worden beschreven.

Bij de interviews komt naar voren dat er op dit moment geen gestructureerde activiteiten op het vlak van preventie plaatsvinden. Op incidenten niveau vinden er op dit moment enkele preventie-activiteiten plaats. Het gaat daarbij om:

⁶ Module Budgetcoaching, NVVK, 2015

⁷ Aan de slag voor een burgergericht, duurzaam, veilig en levendig Hilversum, coalitieakkoord 2018-2022

- Inzet van de startpunt geldzaken van het Nibud
- Inkopen van onderwijspakket met het middelbaar beroeps onderwijs, Moneyway van Diversion
- Opzetten van budgetcursussen, "uitkomen met inkomen" voor de inwoners gegeven door Versa bij voldoende vrijwillige aanmeldingen.
- Bijeenkomsten met de netwerkpartners, de Broodje Beleg bijeenkomsten, georganiseerd door Versa. Doel is volgens Versa om draagvlak en gedeelde visie te delen over de methodiek van schuldpreventie.
- Er is contact met Buy Proxy. Het doel met de inzet van Buy Proxy is het terug dringen van Beschermingsbewind. Vanaf 2016 lopen hierover gesprekken met de gemeente Hilversum.

De in te zetten interventies en middelen op het gebied van preventie worden ad hoc ingezet.

Ook voor vroegsignalering is er geen beleid. Wel is er een plan van aanpak dat opgesteld is samen met de woningbouwcorporaties en welzijnsorganisaties in de stad. Hierin is opgenomen welke visie er is ten aanzien van vroegsignalering en welke doelstellingen bereikt moeten worden. Ook is opgenomen hoe de vroegsignalering vorm gegeven zal worden.



Uit dit onderzoek kan worden opgemaakt dat de status van preventie niveau 1 is, het incidenten niveau.



Het niveau van vroegsignalering is niveau 2, het niveau van standaarden.

Processen

De processen rondom vroegsignalering en preventie zijn niet beschreven. Daardoor is er ook geen verbeterplan voor de processen en is er geen periodieke feedback op de processen zodat deze kunnen worden verbeterd op basis van opgedane ervaringen.



Status van dit aspect is niveau 1, het incidenten niveau.



Bij vroegsignalering worden in het najaar 2018 de processen verder uitgewerkt en het doel is 1 januari 2019 van start te gaan. Als straks de processen beschreven zijn, is niveau 2, standaarden van toepassing.

Professionaliteit

Er is geen specifieke preventiemedewerker aanwezig binnen de gemeente Hilversum. Er worden geen maatregelen getroffen om eventueel noodzakelijke deskundigheid met betrekking tot preventie te verwerven binnen de gemeente Hilversum.

Er zijn geen specifieke medewerkers vroegsignalering. In het kader van de pilot Vroegsignalering wordt in november 2018 bekeken welke medewerkers deze taak op zich gaan nemen. Er is al uitgesproken dat minimaal HBO niveau nodig zal ,waarbij bijscholing nodig zal zijn. Afhankelijk van de medewerkers die gaan starten zal een opleidingsplan worden gemaakt.



Status van dit aspect is niveau 1, het incidenten niveau.



Op het moment dat de bijscholing plaats heeft gevonden van de medewerkers die vroegsignalering gaan uitvoeren, is de status van dit aspect voor vroegsignalering niveau 2.

Meten

Er wordt niet bijgehouden welke activiteiten worden uitgevoerd in het kader van preventie en vroegsignalering. Ook wordt onvoldoende bijgehouden welke uitgaven gedaan worden op het vlak van schuldhulpverlening en welke doelen daarmee behaald moeten worden.

Er zijn geen meetbare doelen gesteld ten aanzien van preventie.



Status van dit aspect is niveau 1, het incidenten niveau.

Ten aanzien van vroegsignalering zijn doelen opgenomen in het plan van aanpak van juni 2018. Er is vastgelegd hoeveel huisbezoeken per jaar zullen worden uitgevoerd. Daarnaast is vastgelegd wat het beoogde bereik van deze bezoeken is.

In de projectgroep vroegsignalering zijn en worden nog aanvullende doelen en meetpunten geformuleerd.



De huidige status van dit aspect is niveau 1, het incidenten niveau. Zodra uitvoering gegeven wordt aan het plan van aanpak worden duidelijke doelen en meetpunten vastgesteld. Bovendien komt daarmee informatie beschikbaar zodat steeds duidelijk is wat de resultaten zijn. Daarmee kan de status van die aspect op niveau 3 komen.

Cultuur

Over dit aspect is onvoldoende informatie beschikbaar. Er zijn (nog) geen medewerkers binnen gemeente Hilversum die zich met vroegsignalering en preventie bezig houden. Ook is er geen leidinggevende die deze onderwerpen in zijn of haar takenpakket heeft.



Status van dit aspect bij preventie en vroegsignalering is niveau 1, het incidenten niveau

Samenwerken

In de stad is een aantal partijen aanwezig die zich bezig houdt met preventieactiviteiten. Bijvoorbeeld Kwintes biedt budgetcoaching aan voor hun eigen doelgroep. Versa, stichting MEE, Schuldhulpmaatje en Humanitas bieden ondersteuning bij de administratie, ook voor mensen die nog geen problematische schulden hebben.

Versa biedt een cursus 'Uitkomen met inkomen', maar op dit moment zijn er in de regio geen bijeenkomsten gepland.

Versa en stichting MEE biedt sinds september 2018 ook een inloopspreekuur onder de naam 'Weg en Wijzer' in Hilversum. Bij Weg en Wijzer kunnen alle inwoners van Hilversum zonder afspraak en gratis terecht met vragen over hun administratie, formulieren, inkomen, toeslagen, voorzieningen en werk. Weg en Wijzer biedt ook ondersteuning bij de administratie.

Er is geen samenhang tussen de diverse initiatieven die in de stad plaatsvinden. Ook zijn de preventie-initiatieven niet gecoördineerd door de gemeente Hilversum. Er is geen duidelijk omschreven beleid als het om preventie gaat. De gemeente subsidieert wel een aantal



partijen die een wezenlijke bijdrage leveren. Status van het aspect is voor preventie niveau 1, het incidenten niveau.

Voor vroegsignalering wordt op dit moment actief samengewerkt met diverse partijen in de stad. In het afgelopen jaar heeft een aantal gezamenlijke bijeenkomsten plaatsgevonden. Deze partijen hebben overeenstemming bereikt over de start van de pilot “Vroeg Eropaf”. De afspraken worden binnenkort geformaliseerd in een convenant.



Status van het aspect is voor vroegsignalering niveau 2, het niveau van standaarden.

Communicatie

Er is geen communicatieplan voor preventie. Communicatie over activiteiten vindt plaats op het moment dat activiteiten plaatsvinden, ad hoc en niet structureel ingebed in een communicatieplan of een activiteit. De manier van communiceren is passief. Er is sprake van ‘telling’ in plaats van ‘selling’. Er wordt verteld wat de activiteit is, maar er wordt niet aangesloten bij de belevingswereld en motivatie van de klant. De communicatie over schuldhulpverlening is organisatiegericht in plaats van klantgericht. Hierdoor worden geplande activiteiten niet altijd goed bezocht.



Status van het aspect is niveau 1, incidenten niveau.

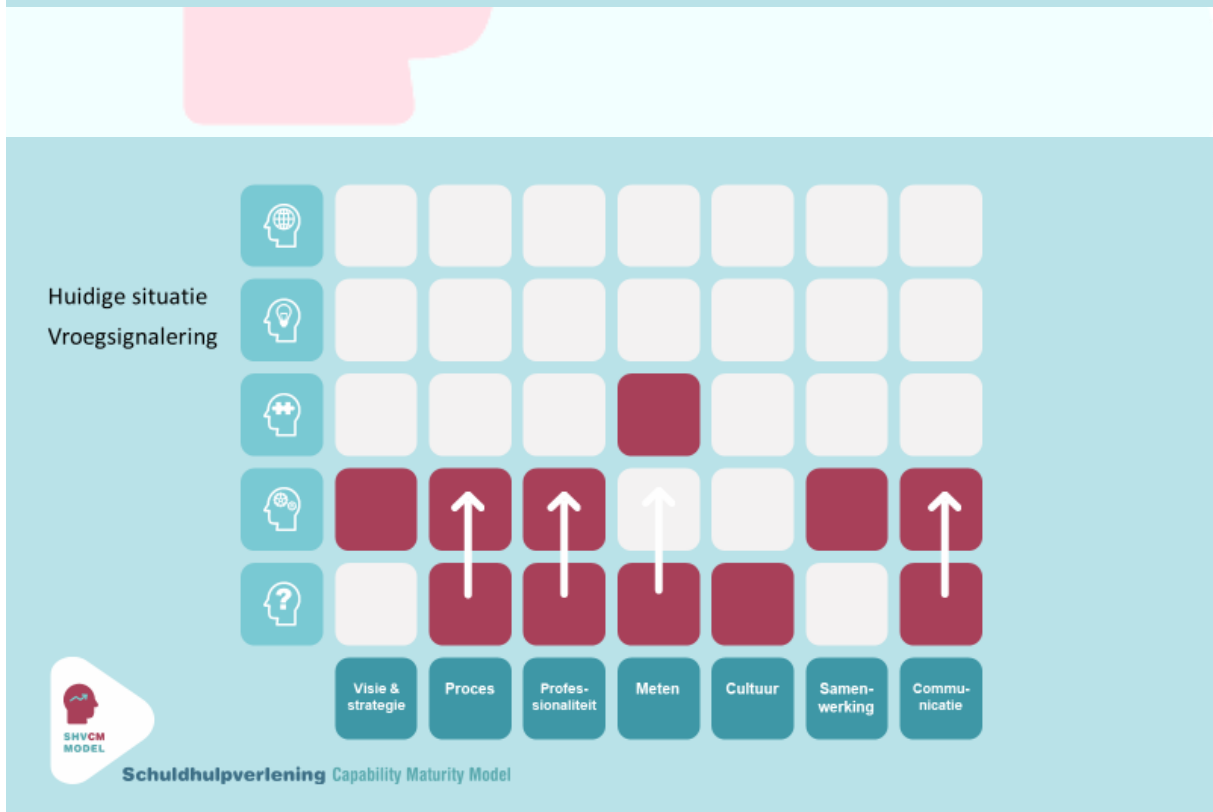
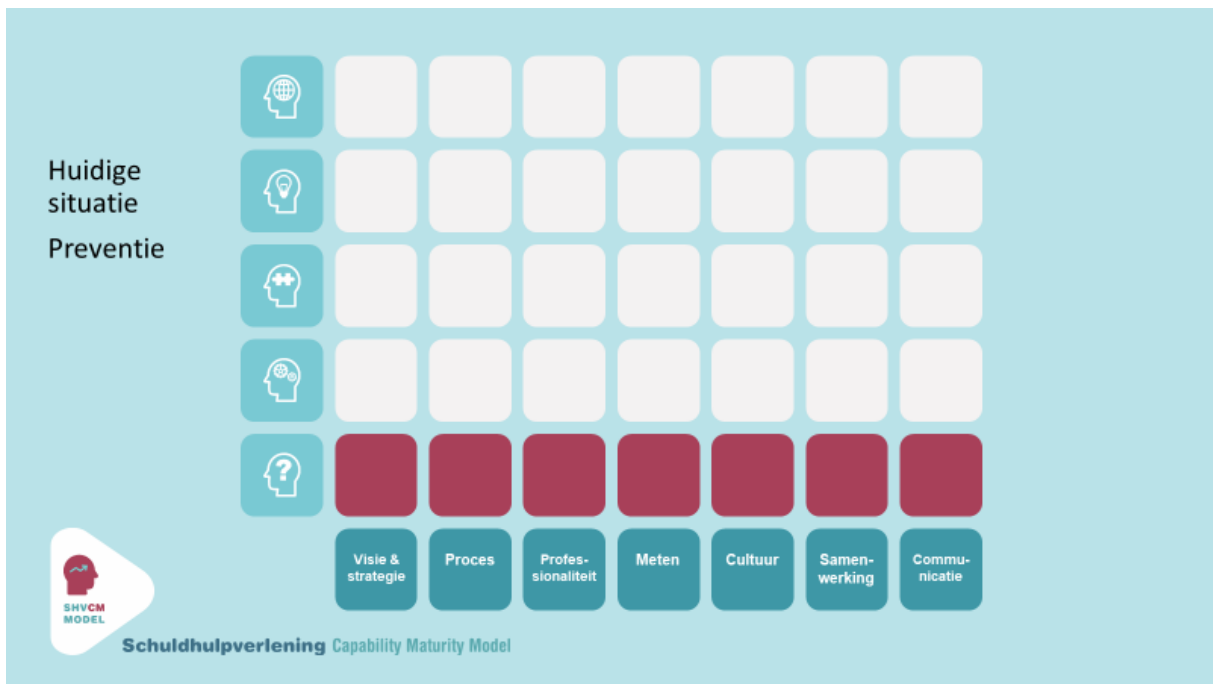


Ook voor vroegsignalering is er op dit moment geen communicatieplan. Wel wordt in het kader van de pilot “Vroeg Eropaf” een communicatieplan gemaakt. Op het moment dat dit aanwezig is, is de status van die aspect voor vroegsignalering niveau 2, het niveau van standaarden.

SHVCM
MODEL

5.1.1 Huidige niveau Preventie en Vroegsignalering

Op basis van bovenstaande wordt gekomen de tot onderstaande analyse van de huidige status omtrent preventie en vroegsignalering.



In het schema van Vroegsignalering zijn de verwachtingen voor de komende ontwikkeling meegenomen.

5.2 Curatie

In de volgende paragrafen wordt het onderdeel curatie verder bekeken op de verschillende aspecten.

Visie en Strategie

Er is op dit moment geen beleidsplan schuldhulpverlening voor de gemeente Hilversum. Het gevolg hiervan is dat er vanuit de uitvoering pragmatisch gewerkt wordt, zonder dat hieraan een gedeelde en vastgelegde visie op de klant aan ten grondslag ligt.

Als tweede is de vraag relevant wat het doel is van de inzet van schuldhulpverlening. Wat wil de gemeente bereiken met het inzetten van schuldhulpverlening? Wil men dat alle klanten die zich aanmelden uiteindelijk schuldenvrij zijn of wil men voor alle klanten een hanteerbare en stabiele situatie creëren?

Omdat er geen schuldhulpverlening visie is op de klant kan deze ook niet vertaald naar concrete doelstellingen. Doordat er geen beleidsplan is, kan er geen vertaling plaatsvinden naar de werkwijze, zoals bijvoorbeeld de vertaling naar in te zetten producten en diensten en te behalen resultaten.

Binnen de hele gemeente Hilversum wordt, ten aanzien van schuldhulpverlening, niet gewerkt vanuit gemeenschappelijke waarden en klantvisie. De wijze waarop ketenpartners kijken naar de burger wil nog wel eens verschillen met de wijze waarop de gemeente tegen burgers aankijkt.

Naast dat er geen beleidsplan beschikbaar is, is er ook geen uitvoeringsplan beschikbaar. Dit maakt dat er geen concrete vertaling is naar de medewerkers en de ketenpartners over de wijze waarop burgers geholpen moeten worden. Het is daardoor ook nauwelijks mogelijk om sturing te geven aan de uitvoering of managementinformatie te genereren.

Ook zijn er geen beleidsregels op basis waarvan de uitvoering kan bepalen of een burger wel of niet in aanmerking komt voor schuldhulpverlening in de gemeente Hilversum, of te wel op basis waarvan na aanmelding een beschikking kan worden afgegeven.

Schuldhulpverlening is geen structureel onderwerp op de agenda van het management.

Er is geen tevredenheidsonderzoek aangeleverd of concrete verbeterplannen of afspraken met de gecontracteerde partijen.



Status van het niveau is 1, het incidenten niveau.

Proces

Er zijn geen werkprocessen beschreven van de verschillende producten die onder curatie vallen. Op dit moment is het onbeschreven werkproces in de praktijk als volgt:

Inwoners met financiële problemen en/of schulden kunnen zich melden bij het loket schulddienstverlening van het Sociaal Plein. Zij kunnen zich melden tijdens het inloopsprekuur of kunnen bellen of mailen voor een afspraak. Ook worden inwoners doorverwezen door het loket inkomen, naar klantmanagers, of naar ketenpartners of regisseurs.

Zij worden dan door één van de twee schulddienstverleners te woord gestaan. In dit gesprek wordt door de desbetreffende medewerker een eerste analyse van de problematiek gemaakt. Als er overduidelijk sprake is van meervoudige problematiek (diverse leefgebieden) en zij zijn nog niet in beeld bij de gemeente dan wordt de inwoner doorverwezen naar een regisseur.

Als er sprake is van enkelvoudige problematiek (alleen financieel) wordt er in het gesprek onderzocht of er sprake is van problematische schulden, of er belemmeringen zijn voor een aanmelding bij PLANgroep of dat er eerst nog andere hulp moet of kan worden ingezet.

Het is verder niet omschreven wat de term problematisch inhoudt. Op basis van de afgenomen interviews blijkt dat problematisch in Hilversum betekent dat de schulden niet binnen 36 maanden kunnen worden afgelost. Dit is een afwijkende definitie van de landelijke definitie die de NVVK hanteert.

Daarna krijgt de inwoner een advies/verwijzing wat kan variëren van hulp bij de administratie tot beschermingsbewind. Het laatste gebeurt meestal in overleg met een regisseur.

Op basis waarvan een advies wordt gegeven is verder niet bekend of vastgelegd in werkafspraken of processen.

Als er geen overduidelijke belemmeringen worden geconstateerd of deze zijn inmiddels weggenomen en er is sprake van problematische schulden dan wordt aan de inwoner gevraagd de vragenlijst en een vragenlijst welbevinden in te vullen. De uitkomsten worden tijdens een huisbezoek besproken waarbij er aandacht is voor vaardigheden, gedrag, zelfregie, motivatie en welbevinden en de sociale context. Eventueel wordt alsnog geadviseerd om bijvoorbeeld flankerende hulp of andere ondersteuning in te zetten. Ook wordt er voorlichting gegeven over het schuldbemiddelingsproces. De inwoner wordt vervolgens doorverwezen naar PLANgroep voor het opzetten van een schuldbemiddeling met eventueel aanvullend advies zoals budgetbeheer.

Als de inwoner wordt verwezen naar PLANgroep, dan volgt daar een nieuwe intake. Dit heeft er mee te maken dat in de intake die nu bij de gemeente wordt uitgevoerd niet voldoende informatie biedt om een schuldbemiddeling op te zetten. Als de inwoner op de intake bij PLANgroep is verschenen volgt er een beschikking namens de gemeente over de toelating tot de schuldhulpverlening.

Er is niet beschreven wat onder overduidelijke belemmeringen wordt verstaan. Verder zijn dit allemaal mondelinge werkafspraken, gemaakt door de uitvoerende medewerkers.



Status van het niveau is 1, het incidenten niveau.

Professionaliteit

Een onderdeel van het onderzoek is de professionaliteit van de medewerkers.

Er zijn twee medewerkers in dienst van de gemeente die zich bezig houden met uitvoering van schuldhulpverlening. Zij zijn KIWA gecertificeerd en zorgen zelf dat zij jaarlijks voldoende PE punten behalen. Hieraan ligt geen opleidingsplan ten grondslag, dit gebeurt op eigen initiatief

Er is een beleidsmedewerker schuldhulpverlening. Deze medewerker is ten tijde van dit onderzoek net nieuw in zijn functie. In het verleden heeft hij een opleiding tot schuldhulpverlener gevolgd. Er is geen opleidingsplan voor de beleidsmedewerker.

De medewerkers van het Sociaal Plein hebben ook een rol binnen de schuldhulpverlening. Zij zouden bij burgers de financiële problematiek moeten constateren. Daarnaast moeten zij regie kunnen voeren op klanten met financiële problematiek gecombineerd met andere problemen. Verder hebben zij de taak om bij de crisis huisontruiming in actie te komen.

De leidinggevende van de schuldhulpverleners is sinds begin 2018 betrokken bij dit onderwerp. Er is bij de leidinggevende geen specifieke kennis over schuldhulpverlening aanwezig. Naast schuldhulpverlening heeft hij vele andere onderdelen in zijn werkpakket.

Er zijn voor alle medewerkers alleen algemene functiebeschrijvingen beschikbaar. Er is voor de medewerkers geen vertaling gemaakt van deze beschrijvingen naar hun eigen praktijk en werkveld. Er is geen vertaalslag van de functieomschrijving, processen en activiteiten gemaakt zodat niet duidelijk is of de medewerker de juiste kennis en vaardigheden heeft. Ook is onduidelijk of de medewerkers hun taken naar tevredenheid uitvoeren omdat geen targets zijn opgesteld.

Er is geen waarborg binnen de organisatie van de vakmanschapsverbetering en feedback. Er is geen registratie van opleiding, training, vaardigheden en ervaring per individuele medewerker. En er is geen koppeling gemaakt tussen deskundigheidsbevordering en de beoordelingssystematiek.

Er vindt geen structureel casuïstiek bespreking plaats tussen PLANgroep en de gemeente Hilversum en er is geen structureel overleg tussen de schuldhulpverleners en de medewerkers van het Sociaal Plein. Wel hebben zij incidenteel overleg op casusniveau. Er is geen structureel overleg tussen de leidinggevende en de schuldhulpverleners.

Geconcludeerd kan worden dat binnen de gemeente Hilversum te weinig kennis is van de uitvoering van schuldhulpverlening. Ook worden er geen acties ondernomen om de kennis te verwerven en verworven kennis te borgen.



Status van het niveau is 1, het incidenten niveau.

Meten

Er is geen beleidsplan, dus het is niet duidelijk welke doelen behaald moeten worden. Er zijn maar zeer beperkt cijfers beschikbaar en deze zijn niet altijd betrouwbaar of gerelateerd aan beleidsdoelen. Er wordt niet vergeleken met landelijke cijfers of andere gemeenten. Dit jaar is wel gestart met de benchmark die Divosa opzet, echter het is voor de gemeente Hilversum een zeer lastige taak om alle gevraagde gegevens aan te leveren. Daarnaast is onvoldoende duidelijk aan welke eisen derden moeten voldoen en welke bijdrage zij moeten leveren aan gestelde doelen. Daarmee is ook onduidelijk of financiële middelen doelmatig worden ingezet.



Status van het niveau is 2, het standaarden niveau.

Cultuur

Het is voor medewerkers onduidelijk wat er van hen verwacht wordt. Tegelijkertijd is er een grote betrokkenheid richting de klanten. Klanten worden nu geholpen binnen de mogelijkheden die de medewerker daarvoor biedt. De medewerker maakt daarin eigen keuzes. Er is weinig sturing aan de medewerkers. Als gekeken wordt naar situationeel leiderschap (bijlage 2) dan wordt leiding gegeven vanuit S4, delegeren. Gezien de onduidelijke kaders waarbinnen de medewerkers moeten functioneren zou het beter zijn als in eerste instantie leiding gegeven wordt vanuit S1 om vervolgens over te gaan tot S2.

Verder valt op dat binnen de organisatie wordt gezien dat schuldhulpverlening verbetering behoeft. Hierdoor is een aantal mensen zelf aan de slag gegaan met verbetervoorstellen op uitvoeringsniveau. Zonder dat ze hier expliciet opdracht hebben gekregen, zonder dat zij mandaat hebben om verbeteringen daadwerkelijk door te voeren en zonder te kijken naar de hoofdlijnen, visie of beleid. Hierdoor wordt het risico gelopen dat de wijzigingsvoorstellen niet geborgd worden binnen de organisatie. En dat daarmee de inspanningen voor niets zullen zijn geweest. Duidelijk is dat medewerker graag willen dat de schuldhulpverlening verbeterd wordt, maar dat zij aanlopen tegen het feit dat er geen integraal eigenaarschap is binnen de gemeente Hilversum.



Status van het niveau is 1, het incidenten niveau.

Samenwerken

Er is geen of nauwelijks samenwerking. Niet binnen de gemeente, maar ook niet met de ketenpartners in de stad. De samenwerking die er is, is ad hoc en niet gestructureerd of vastgelegd. Informeel weten medewerkers elkaar soms te vinden als dat nodig is. Iedereen doet zijn eigen werk op persoonlijke titel. Als er samenwerking is, dan is dat ook op persoonlijke titel, niet omdat het als vereiste is vastgelegd in de taakomschrijving of wordt gestimuleerd vanuit visie en beleid. Vaak komt de samenwerking echter niet tot stand. Burgers worden wel verwezen naar ketenpartners in de stad, maar hierover zijn geen duidelijke afspraken gemaakt. Ook wordt er geen regie gevoerd op de samenwerking, waardoor burgers mogelijk niet aankomen bij de partijen waar zij naar verwezen zijn.



Status van het niveau is 1, het incidenten niveau.

Communicatie

Er is geen communicatieplan. Er is geen of nauwelijks communicatie over de mogelijkheden van schuldhulpverlening bij de gemeente. Wel is er op de site van de gemeente aandacht voor financiële problemen. Burgers worden opgeroepen om zich bij financiële problemen te melden bij het Sociaal Plein. Ketenpartners communiceren elk op hun eigen wijze over mogelijke oplossingen. Zowel via hun eigen websites als via folders die verspreid worden in de gemeente.

Er is geen samenhang tussen de communicatie-activiteiten. Er wordt door de gemeente geen regie gevoerd op de communicatie over financiële problemen in Hilversum.

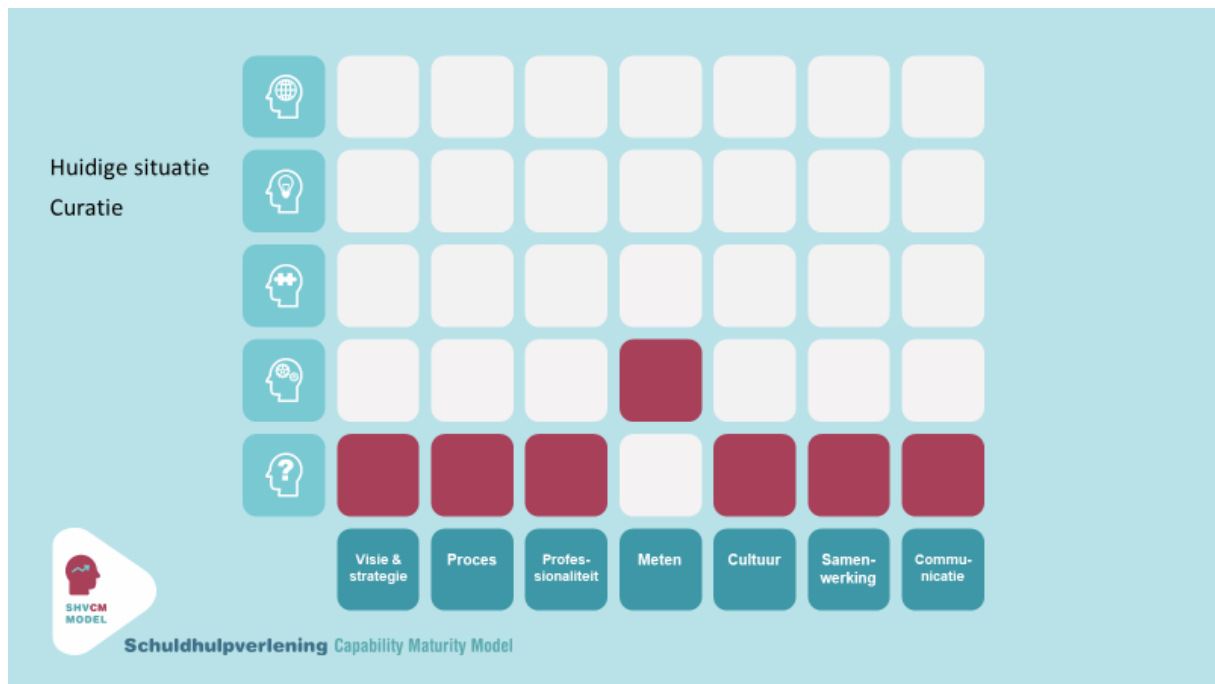
Er wordt op passieve wijze gecommuniceerd over schuldhulpverlening. Zo kan men beperkte informatie vinden over schuldhulpverlening op de website. Er is geen communicatieplan. De inwoners worden niet actief benaderd. De manier van communiceren is passief. Er is sprake van 'telling' in plaats van 'selling'. Er wordt verteld hoe men schuldhulpverlening kan aanvragen, maar er wordt niet aangesloten bij de belevingswereld en motivatie van de klant. Het is organisatiegericht in plaats van klantgericht.



Status van het niveau is 1, het incidenten niveau.

5.2.1 Huidige niveau Curatie

Op basis van bovenstaande kan worden geconcludeerd dat de huidige situatie van Curatie als volgt is:



SHVCM
MODEL

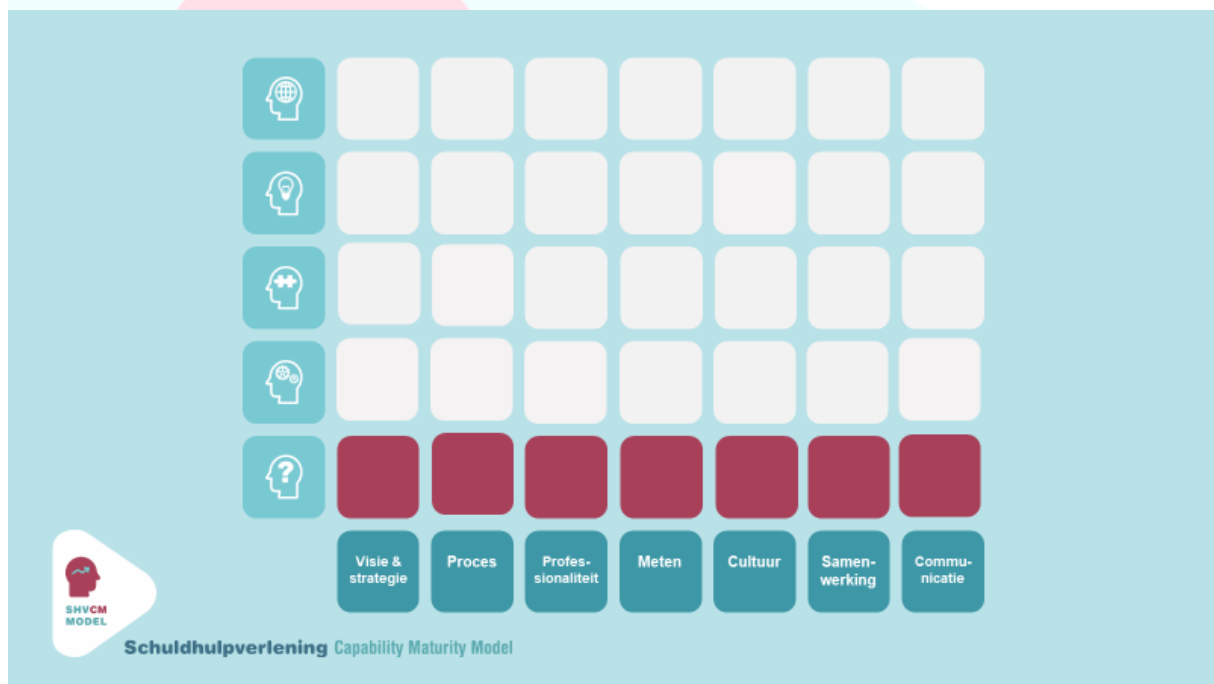
5.3 Nazorg

Uit het onderzoek zijn geen beleidsdoelen ten aanzien van nazorg naar voren gekomen. De activiteiten die ontwikkeld zouden kunnen worden voor nazorg, zoals bijvoorbeeld budgetcursussen, budgetbegeleiding of andere begeleiding zijn nergens belegd. Wel wordt door onder andere Versa een cursus “Uitkomen met inkomen” georganiseerd, ook voor de burgers in Hilversum.

Ook is er hulp voor burgers bij hun administratie via Versa onder de naam “Weg en Wijzer”.

Omdat er voor Nazorg geen enkele gegevens beschikbaar zijn en niets door de gemeente Hilversum wordt ingezet, is een analyse niet mogelijk. Daarom wordt Nazorg in het totaal op niveau 1 gezet.

5.3.1 Huidige niveau Nazorg



5.4 Ambitie

In deze paragraaf wordt beschreven op welk niveau de organisatie wil functioneren en welk ambitieniveau men in de gemeente Hilversum heeft.

Om het ambitie niveau te bepalen is gebruik gemaakt van het document ‘Visie Sociaal Domein, gemeente Hilversum⁸ en de input tijdens de brainstorm sessie met Badeen Pedawi (beleidsmedewerker), Hans van Dijkhuizen (verbindingsofficier), José Groothuis (Teammanager SD3) Marieke Volbers, (Ambtelijk opdrachtgever programma Zorg naar Welzijn) en Tijs Böhm (afdelingshoofd Sociaal Plein). In het visiestuk over het Sociaal Domein is opgenomen wat de algemene missie is voor het Sociaal Domein (blz 7).

⁸ Visie Sociaal Domein, gemeente Hilversum, 2017-2021

Tekst Visiestuk Sociaal Domein

Van ons mag worden verwacht dat wij als gemeente:

1. bijdragen aan het creëren van een gezonde, sterke en sociale samenleving;
2. voor onze inwoners kwalitatief goede ondersteuning organiseren voor hen die dat nodig hebben.

Een inhoudelijke uitdaging en speerpunt voor de komende jaren om een goed vangnet bieden voor schuldhulpverlening (blz. 9)

Het Sociaal Plein

Bij het Sociaal Plein kunnen inwoners terecht met vragen op het gebied van de Participatiewet (werk), de WMO (huishoudelijke hulp, begeleiding, leerlingenvervoer, zorg), Mantelzorgwaardering en ondersteuning, jeugd, arbeidsontwikkeling, schuldhulpverlening en bijstand (blz. 21)

Goed vangnet bieden op het terrein van schuldhulpverlening (blz. 27)

Ook schulden belemmeren inwoners om een bijdrage te leveren aan de samenleving. Aanhoudende financiële problemen maken dat mensen bij de dag gaan leven. Als de aandacht gericht blijft op de rekeningen die vandaag betaald moeten worden, dan verdwijnt het langetermijnperspectief. Met de juiste ondersteuning en snelle toegang tot schuldhulpverlening kan dat veranderen.

Hilversum kiest voor een brede dienstverlening in samenwerking met de maatschappelijke partners en legt daarbij nadruk op preventie en het voorkomen van schulden. Zijn er schulden dan richt de gemeente zich samen met de inwoner met schulden op het bereiken van een structurele verbetering van de situatie. Nazorg is dan ook een belangrijk aandachtspunt. Samen met de woningcorporaties werkt het Sociaal Plein tenslotte aan een verbetering van de aanpak om uithuiszettingen te voorkomen. Dit is onderdeel van de prestatieafspraken met de corporaties.

Iedere inwoner van Hilversum heeft recht op schuldhulpverlening ongeacht de bron en de hoogte van het inkomen. Ook ondernemers met een inkomen uit een onderneming kunnen zich bij het Sociaal Plein melden voor schuldhulpverlening (blz. 34).

Monitoring.

Evaluatie van verschillende specifieke onderwerpen als het voorkomen van uithuiszettingen en schuldhulpverlening (blz. 43).

Sturing door gemeenteraad

Op basis van actieve monitoring kunnen college en raad goed inschatten wat er speelt en wat er nodig is. Waar is extra inzet van budget nodig, waar moeten we juist mee stoppen en hoe kunnen we middelen effectiever inzetten (blz. 43)

Verschillende vormen van monitoring maken deze keuzes voor de raad inzichtelijk. Belangrijk uitgangspunt daarbij is dat ook de verhalen van cliënten de gemeenteraad bereiken (blz. 43)

Evaluatie Schuldhulpverlening over 2012-2015 (blz, 48 en verder)

De visie van de gemeente Hilversum is gericht op maatwerk. In de “Visie Sociaal Domein” wordt het volgende gezegd over maatwerk.

Welke ondersteuning nodig is, hangt af van de kracht van inwoner binnen zijn eigen omgeving. Het is maatwerk om te bepalen hoe de kracht van een inwoner versterkt kan worden. Zodat hij/zij kan meedoen en naar vermogen iets kan toevoegen aan onze samenleving. In de optiek van de gemeente Hilversum vraagt dit dat we verder kijken dan een beperking die iemand heeft op lichamelijk of psychisch gebied. Dat wat de mens ‘krachtig’ maakt, hangt af van zoveel meer.

Tevens zijn de volgende uitgangspunten van belang (blz. 7).

Onze uitgangspunten in de uitvoering. Bij de voorbereiding op de drie decentralisaties Jeugd, WMO en Participatie hebben wij in 2013 een aantal belangrijke kernwaarden voor onze gemeentelijke uitvoering in het sociaal domein vastgelegd. In deze nota bevestigen we opnieuw deze kernwaarden en voegen we hier de kernwaarde ‘wederkerigheid aan toe’:

- eigen kracht centraal
- voorkomen is beter dan genezen
- de vraag is het vertrekpunt
- samenhang: één gezin, één plan en regisseur
- maatwerk
- samenwerking
- sturen op kwaliteiten, resultaten en kosten
- de gemeente is het vangnet
- wederkerigheid

Daarmee is duidelijk dat de wens is dat er gewerkt wordt vanuit een organisatie brede visie op de klant. Dat betekent functioneren op het niveau 4 voor het aspect visie en strategie. Dit is in dit onderzoek vertaald voor alle vier de onderdelen.

In de visie worden processen gezien als een richtlijn waar positief van afgeweken kan worden. Stappen in processen mogen door medewerkers overgeslagen worden als dit in het belang is van het resultaat. Daarmee komt de ambitie voor dit aspect voor alle vier de onderdelen op niveau 4.

Duidelijk is dat er behoefte is aan informatie over het effect van de ingezette producten in de schuldhulpverlening zodat hier ook sturing gegeven kan worden door de gemeenteraad. Daaruit concluderen we dat op het aspect meten er een ambitieniveau 4 bestaat.

Als gekeken wordt naar het aspect samenwerking, dan is duidelijk dat de gemeente Hilversum samenwerking met de ketenpartners in de stad heel belangrijk vindt en dat men daarin grote ambities heeft. Daarmee ligt het ambitieniveau op 4.

In het visiedocument wordt gesproken over een communicatieplan voor het Sociaal Plein. Schuldhulpverlening zou hier integraal onderdeel van moeten uitmaken. Daarmee komt het ambitieniveau van het aspect communicatie op niveau 3.

Over de professionaliteit wordt in het visiedocument niet veel gezegd. Uitgaande van het ambitieniveau 4 op de andere aspecten, is het noodzakelijk dat het ambitieniveau op het

aspect professionaliteit ook op niveau 4 ligt. Medewerkers die zich op een lager niveau bevinden, zijn niet in staat om uitvoering te geven aan een ambitieniveau 4. Dit houdt in dat van medewerkers wordt verwacht dat zij constant actief bezig zijn met het bijhouden van ontwikkelingen en dat zij dit zelf vertalen naar hun werk. Ze organiseren hun eigen feedback en voeren aan de hand daarvan verbeteringen door in hun eigen functioneren en het proces.

Dit geldt ook voor het aspect cultuur. Om succesvol te groeien naar het algemene ambitieniveau 4, zal dit aspect ook moeten groeien naar niveau 4. Dit houdt in dat er wordt gestuurd op ontwikkeling en groei. Dit past bij de leidinggevende stijl S4 (zie bijlage 2). Er moet een cultuur ontstaan waarbij medewerkers actief willen meedenken over mogelijkheden om klanten te helpen. En dat zij actief bijdragen aan verbeteringen van het proces van schuldhulpverlening bij de gemeente Hilversum.

Uit de brainstorm sessie kwamen de volgende punten naar voren:

De gemeente wil gaan voor een duurzame oplossing van de schulden problematiek waarbij de volgende punten naar voren:

- Nadruk op preventie
- Schuldhulpverlening moet toegankelijk zijn voor alle inwoners
- Met het doel zelfredzaamheid te worden
- Gedragsverandering in gang zetten als dat noodzakelijk is door middel van budgetcoaching
- Monitoring van de klant is van belang
- Volledig aanbod schuldhulpverlening waarbij meerdere producten worden ingezet, hierbij wordt gedacht aan:
 - Een volwaardige intake
 - Bieden van een stabilisatietraject
 - Bieden van een 100% betalingsregeling
 - Budgetbeheer voor de burger die het nodig heeft, niet perse gekoppeld aan een schuldbemiddeling

Ambitie op het terrein van Vroegsignalering

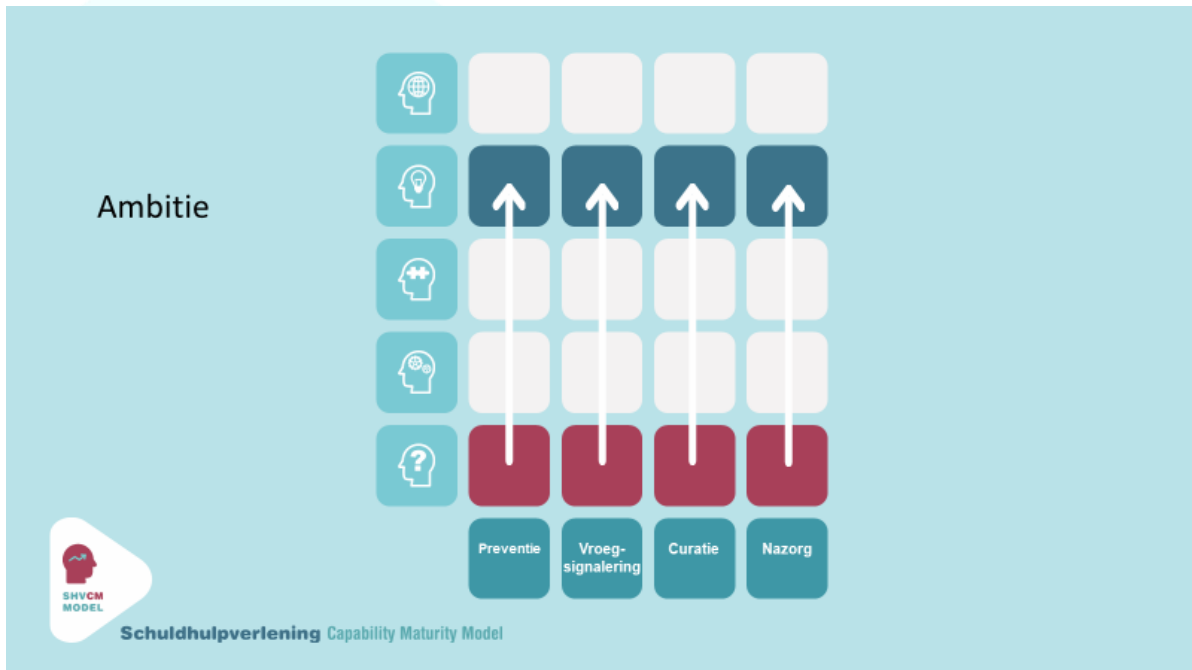
Voor de uitvoering van de pilot Vroegsignalering Schulden is het van belang dat al de hulpverleners voldoende instrumentarium hebben om burgers goed te helpen. Zowel op korte termijn, maar vooral op langere termijn, op structurele werkwijze.

Hiermee wordt bevestigd dat het ambitieniveau voor schuldhulpverlening in het totaal op niveau 4 ligt. Er is een duidelijke behoefte om niet alleen in te zetten op curatie, maar vooral ook op preventie en vroege signalering van schulden. Daarnaast wil men niet alleen werken aan het oplossen van schulden, maar ook aan de gedragsverandering. Hiermee wordt voorkomen dat in de toekomst opnieuw problemen ontstaan. In de toekomst wil men dat er gewerkt worden aan de zelfredzaamheid van de burger.

Op basis van het visie document en de brainstorm sessie is het beeld gekregen dat de gemeente het overkoepelende ambitie niveau 4, het lerend vermogen, ambieert.

5.4.1 Ambitie en huidige niveau gemeente Hilversum

Op dit moment zit het algemene ontwikkelniveau op niveau 1, incidenten. De ambitie is te gaan naar niveau 4, lerend vermogen. Daarmee komt het algemene ontwikkelpad er als volgt uit te zien. In hoofdstuk 6 wordt geschreven wat de ontwikkelagenda voor de komende jaren is.



SHVCM MODEL

6. Advies, aanbevelingen en oplossingsrichtingen

De SHV CM Model analyse levert een algeheel ontwikkelniveau 1 op. Het ambitieniveau ligt op niveau 4. Dit is een behoorlijk groot gat. Om niveau 4 te bereiken zal flink wat werk verzet moeten gaan worden op alle aspecten. De ontwikkelagenda bevat deze opgave waarbij in dit rapport adviezen, aanbevelingen en prioriteiten worden meegegeven om de ontwikkelagenda te doen slagen. Dit gebeurt zoveel mogelijk per aspect. We hebben geen onderscheid gemaakt tussen de ketenonderdelen preventie, vroegsignalering, curatie en nazorg omdat voor een groot deel de adviezen op al deze onderdelen overeenkomen. Daar waar nodig worden elementen voor specifieke onderdelen wel benoemd.

We noemen hier de aspecten in volgende van de prioriteit. Het eerst aspect zal als eerste opgepakt moeten worden.

In elke paragraaf geven we aan wie deze taak het beste kan oppakken en welke tijdspanne hiermee gemoeid is.

Het verschil tussen de huidige situatie en de ambitie in Hilversum is groot. In deze ontwikkelagenda zijn we uitgegaan van een horizon van twee jaar. In deze twee jaar is het in onze ogen niet mogelijk om op niveau 4 uit te komen. Daarvoor is het gat met het huidige ontwikkelniveau te groot. Alle ontwikkelniveaus moeten worden doorlopen voordat bij niveau 4 gekomen kan worden. In de ontwikkelagenda is opgenomen wat haalbaar zou moeten zijn qua ontwikkeling voor de komende twee jaar.

Als eerste wordt gestart met advies over de algemene bevindingen inzake de eindverantwoordelijke aanbod. De Wgs komt in het aspect Visie verder aanbod.

Per aspect wordt een korte toelichting per elk van de volgende onderdelen aangeven:

- Doel
- Taak
- Eventueel risico (alleen als het van toepassing is)
- Tijdspanne
- Resultaat

Aanbevelingen kunnen parallel opgepakt worden, hierdoor zijn op korte termijn een aantal grote verbeterlagen te maken.

6.1 Eindverantwoordelijkheid versus Eigenaarschap

Alvorens met een verbeterplan van start gegaan kan worden, is het van belang dat binnen de gemeente Hilversum duidelijk organisatorisch wordt vastgelegd waar schuldhulpverlening is belegd. Tijdens het onderzoek was dit een terugkerend probleem. Omdat in het verleden schuldhulpverlening onduidelijk, niet herleidbaar, niet effectief en niet controleerbaar was aanbesteed, is schuldhulpverlening nu onvoldoende geborgd binnen de organisatie.

Dat er twee medewerkers betrokken zijn bij de uitvoering van schuldhulpverlening is duidelijk. Ook is duidelijk dat zij onder de leiding van José Groothuis vallen. Maar op managementniveau is niet duidelijk wie eindverantwoordelijke voor integrale uitvoering is op dit onderwerp. Ook is niet duidelijk wie het totale aanbod schuldhulpverlening, inclusief de financiën, binnen Hilversum in beeld heeft en hoe hier op gestuurd kan worden en hoe regie gehouden kan worden.

Doel:

Duidelijke taakverantwoordelijkheid op schuldhulpverlening

Taak:

Management gemeente Hilversum

Risico:

Als het eigenaarschap niet voldoende duidelijk wordt, zullen binnen de organisatie de taken die uitgevoerd moeten worden voor het verbeteren van de schuldhulpverlening, niet worden opgepakt.

Tijdspanne: Uiterlijk januari 2019

Resultaat:

Door het borgen van de schuldhulpverlening binnen de organisatie wordt de basis gelegd voor het verbetertraject.

6.2 Visie en Strategie

De tweede stap die gezet moet worden, is een heldere vertaling van de visie "Sociaal Domein" naar een beleids- en uitvoeringplan Schuldhulpverlening.

In dit beleid- en uitvoeringplan moet opgenomen worden wat de gemeente Hilversum met schuldhulpverlening wil bereiken. Vanuit welke visie op de klant wil de gemeente Hilversum schuldhulpverlening vormgeven? Daarna moet worden bepaald hoe men dit wil bereiken, door het beschrijven van producten die ingezet kunnen worden. Ook moeten er meetbare resultaten beschreven worden.

Dit alles moet vertaald worden naar beleidsregels.

Momenteel is het onofficiële ambitieniveau van de gemeente niveau 4. Gezien de huidige status van de schuldhulpverlening is het advies om het eerste jaar het niveau te verhogen naar niveau 2, standaarden. Om vervolgens het jaar erna een vertaalslag te maken naar niveau 3. Hiervoor is een tijdspanne van minimaal 2 jaar nodig. Met name het doorleven van de visie bij de hele organisatie vraagt tijd. Tijd die genomen moet worden voordat überhaupt de stap naar niveau 4 genomen kan worden.

Doel:

Duidelijkheid creëren over de beleidskaders van de gemeente Hilversum en deze ook vastleggen. Een uitvoeringsplan en beleidsregels maken die aansluiten bij de uitgewerkte beleidskaders van de gemeente Hilversum. Om te komen tot niveau 4 ten aanzien van visie en strategie, moet deze visie ook doorleefd worden door de medewerkers en organisaties die betrokken zijn bij alle aspecten van schuldhulpverlening.

Taak:

Dit is een taak van de beleidsmedewerker onder aansturing van zijn leidinggevende. Bij het maken van een heldere vertaling voor het curatieve en nazorg gedeelte zal het team schuldhulpverlening, het Sociaal Plein en de verantwoordelijk leidinggevende moeten worden betrokken. Zorgen dat de visie op schuldhulpverlening vertaald wordt naar andere aspecten, zoals bijvoorbeeld werkprocessen, is een taak van de kwaliteitsmedewerker.

Tijdspanne:

Januari 2019 tot en met eind 2020

Resultaat:

Werken naar niveau 3, Resultaten niveau

Het voldoen aan de Wgs

Er is een meerjarig beleidsplan schuldhulpverlening specifiek voor de gemeente Hilversum, waarin specifiek de onderdelen preventie, vroegsignalering, curatie en nazorg zijn opgenomen. Het is helder welke doelen er zijn. Er zijn klantgerichte waarden. De visie is vertaald in concrete normen. De visie wordt doorleefd door de medewerkers. In hun dagelijks werk maken zij een vertaling van de visie uit het beleidsplan.

Op basis van het beleidsplan worden keuzes gemaakt welke producten ingezet gaan worden in het kader van schuldhulpverlening. En er moeten keuzes gemaakt worden over welke producten de gemeente zelf wil uitvoeren en welke men uit wil besteden aan andere partijen. Belangrijk hierbij is dat er voldoende kennis over schuldhulpverlening aanwezig is binnen de gemeente Hilversum zelf. Ook als besloten wordt de schuldhulpverlening (gedeeltelijk) uit te besteden.



6.3 Processen

Zodra er een duidelijk beleidsplan ligt, er beleidsregels zijn en de in te zetten producten duidelijk zijn, kan gewerkt worden aan de processen van elk in te zetten product.

Doel:

- Duidelijkheid over de werkzaamheden en resultaten binnen schuldhulpverlening op basis van het beleidsplan en de beleidsregels.
- Het vastleggen van alle producten en diensten in schriftelijke werkbeschrijvingen/processen en actieplannen.
- Het regelen van privacyaspecten in het kader van de AVG.
- Het behalen van niveau 3, het resultaten niveau. Alle werkprocessen zijn beschreven en doorlooptijden zijn vastgelegd.

Taak:

Dit is een taak van de kwaliteitsmedewerker (zie tevens paragraaf 6.4) onder aansturing van de verantwoordelijke leidinggevende. Bij het maken van een heldere vertaling van het curatieve en nazorg gedeelte moet het team schuldhulpverlening, de beleidsmedewerker en de leidinggevende worden betrokken.

Voor het preventie en vroegsignalering onderdeel moet contact worden gezocht met de externe partijen met wie de gemeente wil samenwerken.

Tijdspanne:

Januari 2019 tot uiterlijk december 2019 ervan uitgaande dat de gemeente Hilversum de uitvoering van schuldhulpverlening en het beschrijven van de werkprocessen voor haar eigen rekening neemt. Indien er veel producten worden uitbesteed kan de termijn worden ingekort.

Voor het behalen van het ambitie niveau 4, lerend vermogen, is een langere termijn noodzakelijk, een periode van minimaal 3 jaar. Na het beschrijven van de werkprocessen, moet er ook namelijk gestuurd gaan worden op de werkprocessen en moeten er doorlooptijden aan vast zitten (niveau 3) en dan moeten die werkprocessen gezien worden als een richtlijn waarvan positief kan worden afgeweken. Stappen in processen mogen door medewerkers overgeslagen worden als dit in het belang is van het resultaat. Met medewerkers wordt bekeken waar verbeteringen kunnen worden doorgevoerd. Dat kan pas worden bereikt als men minimaal een jaar met de bestaande processen gewerkt heeft.

Resultaat:

- Niveau 3, resultaten niveau.
- Het totale werkproces van schuldhulpverlening is beschreven voor de onderdelen Preventie, Vroegsignalering, Curatie en Nazorg.



6.4 Professionaliteit

Begin 2019 kan gelijk van start gegaan worden met het oppakken van de professionaliteit van alle medewerkers binnen de schuldhulpverlening: de schuldhulpverleners, de “lopers” bij Vroegsignalering, de regisseurs en de beleidsmedewerker.

Als eerste moet gestart worden met het maken van een vertaalslag van de functieomschrijvingen, processen en activiteiten. Daarna moet beken worden of de bestaande medewerkers de juiste kennis en vaardigheden hebben. Dit moet aansluiten bij de gemaakte beleidskeuzes, uitvoeringsplan en beleidsregels. Deze vormen de basis hiervoor.

Tevens is het noodzakelijk dat er een kwaliteitsmedewerker komt met als doel het ondersteunen van de uitvoerders en het meedenken over het beleid. De kwaliteitsmedewerker is verantwoordelijk voor het optimaliseren van de kwaliteit van de dienstverlening en de continue verbetering van de processen. Daarnaast moet deze medewerker kennis hebben van schuldhulpverlening en nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied bijhouden.

Er moet een registratie bijgehouden worden van opleidingen, trainingen, vaardigheden en ervaring per individuele medewerker. Daarbij wordt een koppeling gemaakt tussen deskundigheidsbevordering en de beoordelingssystematiek.

Daarom wordt het volgende geadviseerd:

- Voor alle medewerkers opleidingen organiseren op het gebied van de basis van schuldhulpverlening, waarbij de nadruk gelegd wordt op een volledige intake in het kader van de NVVK intake. Specifiek voor de medewerkers die aan de slag gaan met vroegsignalering moet ook ingezet worden op gesprekstechnieken.
- Een tweewekelijkse casuïstiek bespreking. Bij dit overleg zijn de schuldhulpverleners aanwezig en is er een vertegenwoordiger vanuit de regisseurs en plangroep aanwezig. Het advies is om bij dit overleg iemand aan te laten sluiten die verantwoordelijk is om te borgen dat de visie op de klant steeds in het oog gehouden wordt en de nieuwe werkwijze gehanteerd wordt. Dit overleg kan ook worden bijgewoond door de beleidsmedewerker zodat hij de ervaringen in dit overleg kan gebruiken als input voor de ontwikkelingen in beleid en processen. Voor dit overleg levert elke consulent schuldhulpverlening alle intakeverslagen in van de gesprekken die in de afgelopen week gevoerd zijn. Daarnaast worden alle plannen van aanpak ingebracht. Tijdens het overleg worden deze besproken. Er is bewust geadviseerd voor monodisciplinair overleg omdat de organisatie zich op dit moment op niveau 1 bevindt. Er moet eerst gewerkt worden aan een sterke monodisciplinaire basis voordat andere disciplines structureel kunnen worden toegevoegd. Dit houdt echter niet in dat op het moment dat er andere disciplines ingezet moeten worden bij een casus, hiervoor geen contact gelegd wordt met andere onderdelen en de keten.

Doel:

Inzicht krijgen in het takenpakket van elke medewerker en beoordelen of er voldoende vakbekwaamheid en kennis aanwezig is. Op basis daarvan een verbeterplan opzetten.

Een continue feedback creëren op functioneren en structureel werken aan het verbeteren van vakbekwaamheid.

Taak:

Dit is een verantwoordelijkheid van de leidinggevende. Aangezien de schuldhulpverleners en regisseurs onder 2 verschillende leidinggevendenden vallen, moeten beide hierbij betrokken worden. Bij het maken van deze vertaling over het vroegsignalering, curatieve en nazorg gedeelte zal het team schuldhulpverlening worden betrokken.

Tijdspanne:

Start januari 2019 tot juni 2019 met de vertaalslag van de functieomschrijvingen.

Voorjaar 2019 eerste opleidingen

Behalen van niveau 3, eind 2020.

Met name het zelf doelen stellen, resultaten behalen en vanuit zelfsturing werken, heeft tijd nodig. Deze tijd is meegenomen bij de inschatting van de benodigde tijdsspanne.

Resultaat:

Het behalen van niveau 3, het resultaten niveau. Medewerkers zijn in staat om zelf doelen te stellen en resultaten te behalen. Ze zijn in staat samenwerking te zoeken als dat nodig is. Ze ontvangen feedback vanuit de organisatie op de door henzelf gestelde doelen en resultaten. Op basis hiervan wordt hen bijscholing of coaching aangeboden



6.5 Meten

Op het moment dat duidelijk is welke taken de schuldhulpverleners hebben en op welke manier deze uitgevoerd moeten worden, moet duidelijkheid gecreëerd worden over wat er van medewerkers verwacht wordt. Daarnaast moet een concrete vertaling van beleidsdoelen naar meetpunten gemaakt worden. Hoe kan het management vinger aan de pols houden? Hoe krijgen zij zicht op het functioneren van het team schuldhulpverlening en weten zij dat de inwoner in Hilversum goed geholpen wordt?

Tevens moet er aandacht zijn voor de grootte van een caseload, wat zijn doorlooptijden en wanneer heb je een klant goed geholpen. Dit zal allemaal moeten aansluiten bij de beleidsdoelen.

Doel:

1. Caseload berekening per product per medewerker en formatie berekening.
2. Periodieke managementgegevens voor leidinggevende en ook voor hoger management en de politiek

Taak:

Deze taak hoort bij de leidinggevende die verantwoordelijk is voor de gehele uitvoer van schuldhulpverlening.

Bij het maken van deze vertaling over vroegsignalering, curatieve en nazorg gedeelte zal het team schuldhulpverlening, de regisseurs en de direct leidinggevende moeten worden betrokken.

Tijdspanne:

Start januari 2019 tot december 2020

Resultaat:

Het behalen van niveau 3, het resultaten niveau. Er wordt gestuurd op cijfers en er is sprake van evaluatie achteraf. Doordat hiervoor minimaal 1 cyclus van een jaar doorlopen moet worden, is de tijdspanne ingeschat tot januari 2021.

Naar aanleiding van het uitvoeringsplan en de beleidsregels vindt de vertaalslag plaats naar monitoring van de gevraagde gegevens. Managementgegevens worden maandelijks gedeeld met de verantwoordelijke manager. Managementgegevens worden jaarlijks gedeeld met de wethouder.

**6.6 Samenwerking**

In het ontwikkelingsplan zal in eerste instantie aandacht moeten zijn voor structurele samenwerking binnen het gemeentelijk apparaat. Daarna kan gestart worden met het opzetten van structurele samenwerking met externe partijen.

Voor de samenwerking met externe partijen wordt gekeken naar het nog te maken beleidsplan. Voor het maken van het beleidsplan is het advies echter om al wel de externe regionale partners hierbij te betrekken.

Op het moment dat met de schuldhulpverleningsorganisatie niveau 2-3 bereikt is, moet ook ingezet gaan worden op het maken van samenwerkingsafspraken met andere organisaties. Met name op het gebied van vroegsignalering en "vroeg" doorverwijzing. Als deze afspraken nu al opgepakt worden, dan kan niet gegarandeerd worden dat de burgers na contact ook goed geholpen worden bij schuldhulpverlening. Dit zou de samenwerking juist kunnen schaden. Wel kan met potentiële samenwerkingspartners bekeken worden op welke manier zij nu een bijdrage kunnen leveren aan het curatieve proces.

Alle externe afspraken worden schriftelijk vastgelegd middels convenanten en/of verwerkersovereenkomsten. Deze maken ook onderdeel uit van de te maken processen, waarbij concrete afspreken gemaakt worden die meetbaar zijn.

Op dit moment wordt in het kader van Vroegsignalering de samenwerking met de woningbouwcorporatie al opgepakt.

Doel:

- Als eerste de totstandkoming van de samenwerking en afspraken met woningcorporatie in het kader van Vroegsignalering, dit is nu onderdeel van het project Vroeg Eropaf.
- Als tweede de overige mogelijke interne en externe samenwerkingen oppakken.

Taak:

Dit is een taak van de kwaliteitsmedewerker en de beleidsmedewerker.

Bij het maken van deze vertaling voor vroegsignalering, het curatieve en nazorg gedeelte zal het team schuldhulpverlening en de direct leidinggevende worden betrokken.

Tijdspanne:

- januari 2019 tot en met september 2019, inclusief akkoord management

Resultaten:

Voor de uitvoering van curatieve schuldhulpverlening en nazorg het behalen van niveau 3, het resultaten niveau. Verschillende onderdelen binnen de gemeente werken samen om tot een goede oplossing van schulden te komen.

Voor preventie en vroegsignalering toewerken naar niveau 3. Er is gecoördineerde samenwerking met meerdere externe partijen. De samenwerking is vastgelegd in convenanten waarbij de rolverdeling tussen de verschillende partijen is vastgelegd. De coördinatie ligt bij de gemeente.



6.7 Communicatie

Het advies is om dit aspect pas later op te pakken. Eerst moet er gezorgd worden dat het verbetertraject heeft plaatsgevonden en helder is wat een burger van Hilversum van schuldhulpverlening kan verwachten. En moet het proces van schuldhulpverlening goed verlopen. Pas daarna verdient het de aanbeveling om tezamen met het onderdeel communicatie een communicatieplan maken.

Als de gemeente eerder start met structurele vroegsignalering activiteiten dan is het noodzakelijk daarvoor apart een communicatietraject op te zetten. Dat is noodzakelijk i.v.m. de privacy eisen.

Doel:

Maken en uitvoeren van een jaarplan communicatie voor schuldhulpverlening

Taak:

Team communicatie samen met de leidinggevende schuldhulpverlening

Tijdspanne:

Start maken van plan september 2019, uitrollen communicatie januari 2020

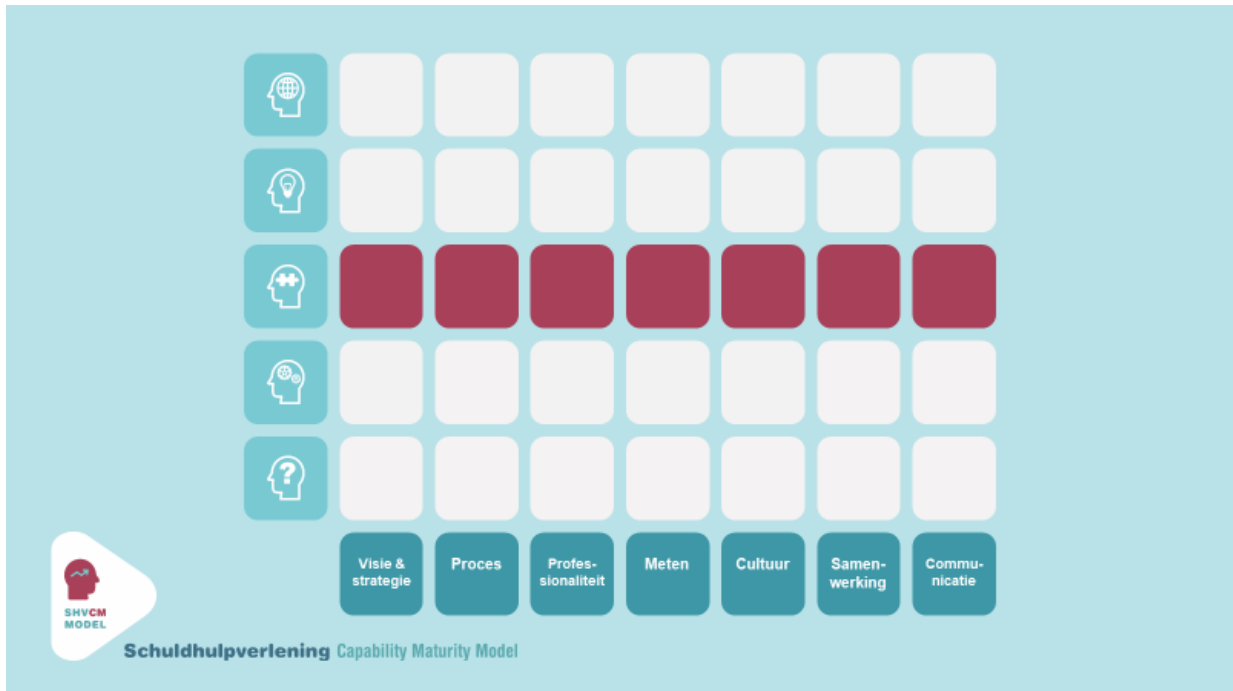
Resultaten:

Behalen van niveau 3. Er wordt op actieve wijze gecommuniceerd over de mogelijkheden van schuldhulpverlening op een wijze die rekening houdt met de mogelijkheden en motivatie van de burger. Er is een jaarplan communicatie.



6.8 Nieuwe niveau eind 2020

Als al deze verbeterlagen doorgevoerd worden dan ziet het kwaliteitsniveau er eind 2020 als volgt uit voor zowel Preventie, Vroegsignalering, Curatie als Nazorg:



Hiermee is nog niet gekomen tot het ambitieniveau 4. Dit niveau is niet te bereiken binnen een tijdsspanne van 2 jaar. Echter, door de stap te maken naar een algemeen ontwikkelniveau 3, is het wel mogelijk om daarna een ontwikkelagenda te maken om niveau 4 te bereiken.

SHVCM MODEL

7. Advies in te zetten instrumentarium in Hilversum

Zoals in hoofdstuk 4 aangegeven is, worden veel mogelijke instrumenten die in te zetten voor schuldhulpverlening, in de gemeente Hilversum (nog) niet aangeboden. Op korte termijn zijn hierin snelle verbeterlagen te maken. Wij adviseren de gemeente om hierin de volgende verbeterlagen te maken. Randvoorwaarde daarbij is wel dat het integraal eigenaarschap goed belegd is en dat hieraan ook uitvoering gegeven wordt door betrokkenen. Door het inzetten van deze instrumenten wordt een grote stap gemaakt in het aanbieden van integrale schuldhulpverlening in Hilversum en het uitvoeren van de Wgs. De wijze waarop de instrumenten worden uitgevoerd is bepalend voor het ontwikkelniveau.

1. Aanmeldingsgesprek en crisisinterventie

We adviseren om te starten met een kort gesprek waarin gevraagd wordt:

- Wie is het (NAW)?
- Wat is de leefsituatie?
- Wat is de hulpvraag
- Is er sprake van crisis?

Tijdens de aanmelding wordt tevens bekeken of de klant in eerste instantie op het juiste adres is. Vanuit het oogpunt van efficiënte hulpverlening, wordt tijdens de aanmelding ook gevraagd naar;

- Woont de klant in het gebied waar de organisatie werkzaam is?
- Is er een vorm van inkomen?
- Is de klant reeds bekend bij de organisatie?
- Is er sprake van een (ex-) ondernemer?

Deze vragen, met uitzondering van de vraag over het werkgebied, worden niet gebruikt om klanten uit te sluiten, maar om met deze informatie de klant al op weg te helpen.

Aan het einde van het aanmeldgesprek wordt een toestemmingsverklaring getekend en een intake ingepland. Als er sprake is van crisis, dan wordt dit door de schuldhulpverlener afgehandeld. Wij adviseren dit omdat de schuldhulpverlener de beste contacten heeft met de lokale schuldeisers en daardoor het beste afspraken kan maken met deze partijen. Als er sprake is van het inzetten van wettelijke mogelijkheden, dan kan de schuldhulpverlener hiervoor andere partijen inzetten.

2. Intake

Door het inzetten van een intake conform de normen van de NVVK, wordt een volledig beeld geschetst van welke instrumenten ingezet moeten worden voor de inwoner. Dit wordt vastgelegd in een plan van aanpak. Hierdoor wordt het mogelijk om regie te voeren op de partijen die vervolgstappen inzetten en zicht te houden op de resultaten en de mogelijke vervolgstappen die gezet moeten worden.

Het plan van aanpak moet minimaal bestaan uit (NVVK modules):

- Overzicht van geregistreerde gegevens;
- Berekening Afloscapaciteit
- Analyse
- Keuze voor een of meer van de vervolgstappen in het schuldhulpverleningsproces:

- o Informatie en advies
- o Schuldregeling (minimaal schuldbemiddeling)
- o Duurzaam financiële hulpverlening
- o Stabilisatietraject, en welke vorm van stabilisatie gekozen wordt.
- o WSNP
- o Preventie bv in de vorm van budgetcursus
- o Budgetcoaching
- o Budgetbeheer
- o Betalingsregeling

- o Andere vormen van hulpverlening

Of beëindiging

- Geplande activiteiten binnen een vervolgstap
- Verwachte resultaten van een vervolgstap
- Voorwaarden waaronder het schuldhulpverleningsproces zal plaatsvinden;
- Rechten en plichten van het de schuldhulpverleningsorganisatie en de klant,
- Machtiging van klant, indien van toepassing.

Het plan van aanpak wordt ondertekend door de klant. Na ondertekening start de uitvoering van het plan van aanpak. De klant ontvangt een exemplaar van het getekende plan van aanpak. Als er tijdens de inventarisatie contact is geweest met de schuldeiser(s), dan moet de organisatie richting schuldeiser(s) melding maken van het eventueel niet voortzetten van het plan van aanpak.

Daarna wordt een beschikking afgegeven. Door dit te doen wordt voldaan aan een belangrijk onderdeel van de Wgs. Om dit te kunnen doen moeten door de gemeente Hilversum wel beleidsregels worden opgesteld.

3. Casemanagement voeren

Op basis van het plan van aanpak houdt de schuldhulpverlener van de gemeente Hilversum de regie. De schuldhulpverlener blijft tijdens de uitvoering van het plan van aanpak het aanspreekpunt voor de inwoner. De schuldhulpverlener controleert of het plan van aanpak uitgevoerd wordt en of de resultaten behaald worden.

4. Betalingsregelingen, Informatie en Advies

Wij adviseren de gemeente Hilversum om deze instrumenten zelf te laten uitvoeren door de schuldhulpverleners. Zij hebben namelijk al een klantrelatie opgebouwd. Deze instrumenten zijn kort durende instrumenten, waarbij het inefficiënt is om inwoners hiervoor door te verwijzen naar andere instanties.

5. Stabilisatie

Het doel van stabilisatie is het in evenwicht brengen en houden van inkomsten en uitgaven van de klant. Hierbij worden inkomsten gemaximaliseerd en uitgaven tot een minimum beperkt, er is geen crisis en de beslagvrije voet wordt gegarandeerd. Het stabilisatietraject

kent een maximale tijdsduur van vier maanden. Tevens streeft stabilisatie er naar om rust te creëren voor de klant, zodanig dat op gedragsverandering kan worden ingezet. Hierbij kunnen twee keuzes gemaakt worden. De stabilisatie wordt uitgevoerd door de schuldhulpverlener van de gemeente Hilversum, of hiervoor wordt een externe partij ingeschakeld. Mogelijk kunnen hiervoor Versa en MEE ingeschakeld worden. Gezien de druk die met het huidige advies weggelegd gaat worden bij de schuldhulpverleners van de gemeente Hilversum lijkt het verstandig om deze werkzaamheden bij een externe partij neer te leggen. Hiervoor moet wel een samenwerkingsovereenkomst gemaakt worden waarin is vastgelegd welke activiteiten worden uitgevoerd, binnen welke tijdspanne en tegen welke kosten.

6. Budgetbeheer

Naast het inzetten van budgetbeheer tijdens een schuldregeling, zou het ook goed zijn om budgetbeheer in te zetten als preventief instrument. Hiervoor kan gekozen worden voor de huidige aanbieder van budgetbeheer, PLANgroep, of men kan hiervoor andere partijen inschakelen. Door budgetbeheer ook toegankelijk te maken voor andere burgers, kan bovendien de instroom in beschermingsbewind verkleind worden.

7. Schuldregeling

We adviseren om het regelen van schulden uit besteed te laten aan een externe partij. Doordat deze partijen grote volumes verwerken, kunnen zij dit onderdeel vaak goedkoper en effectiever doen dan een gemeente zelf. Daarnaast is het niet nodig dat voor dit onderdeel fysiek klantcontact plaatsvindt. PLANgroep die op dit moment de schuldregeling uitvoert kan alleen schuldbemiddelingen inzetten. In sommige gevallen kan een sanering een betere oplossing zijn voor de inwoner. Daarom adviseren we om dit wel mogelijk te maken.

8. Herfinanciering

Op dit moment is het in de gemeente Hilversum nog niet mogelijk om schulden op te lossen met een herfinanciering. Een herfinanciering kan een oplossing zijn omdat daarna de rente lager is en de inwoner nog maar met één schuldeiser te maken heeft. Een herfinanciering kan slechts bij een klein aantal externe partijen afgenomen worden. Op dit moment zouden wij niet de prioriteit geven aan het regelen hiervan.

9. Budgetcoaching

Om er voor te zorgen dat inwoners duurzaam uit de financiële problemen blijven, is het van belang om budgetcoaching in te zetten. Er zijn in de gemeente Hilversum partijen die daar een rol in zouden kunnen spelen, zoals Versa en MEE. Het is van groot belang dat dit instrument beschikbaar komt. Bij het inzetten van externe partijen is het belangrijk om goed af te spreken wat onder budgetcoaching verstaan wordt. Daarvoor kan gebruik gemaakt worden van de NVVK module budgetcoaching. Het verdient aanbeveling om al in het plan van aanpak op te nemen welke doelen bereikt moeten worden bij budgetcoaching. Daarnaast moeten externe partijen gevraagd worden om met een coachplan te werken.

10. Beschermingsbewind

De groep inwoners waarvoor budgetcoaching niet voldoende is, moet verwezen worden naar beschermingsbewind, uitgevoerd door verschillende partijen binnen en buiten de gemeente. Op het moment van het onderzoek waren er gesprekken tussen de gemeente en de beschermingsbewindvoerders om hierin een kwaliteitsverbetering door te voeren.

11. Preventie

Voor preventie moet in het beleidsplan opgenomen worden welke doelgroepen doelen bereikt moeten worden met preventie. Daarna kan bekeken worden welke instrumenten

hiervoor ingezet kunnen worden. Op basis daarvan kan een preventieplan geschreven worden.

Wij adviseren de gemeente Hilversum om de punten 1 t/m 4 in eigen beheer uit te voeren. Voor de overige punten adviseren wij externe partijen in te zetten.



SHVCM MODEL

Bijlage I, Geïnterviewde personen

Lijst met de geïnterviewde personen:

- Abelino Croes, schuldhulpverlener, gemeente Hilversum
- Angelika Pelsink, wethouder, gemeente Hilversum
- Anja Wessels, Versa
- Annette Wolthers wethouder, gemeente Hilversum
- Arie Hovenstad, Zuidweg & partners
- Badeen Pedawi, beleidsmedewerker, gemeente Hilversum
- Bienvenida Pol, Medewerker Team Jeugd & Regie
- Daniel Wagenaar, Schuldhulpmaatje
- Ellen Karstens, PLANgroep
- Emina Rascic, Schuldregelaar, PLANgroep
- Eva Hamelink, Strategisch adviseur
- Fred Westerink, Kwintes
- Hans van Dijkhuizen, verbindingsofficier, gemeente Hilversum
- Henk Smits, Schuldhulpmaatje
- Jan Boonstra, Heelo
- Knut Bouman, Humanitas
- Jose Groothuis, Teammanager SD3
- Marieke Volbers, Ambtelijk opdrachtgever programma Zorg naar Welzijn
- Marjan van Parijs, strategisch accounthouder
- Paul Schuurman, teammanager SD2
- Ron Minderman, schuldhulpverlener, gemeente Hilversum
- Tijs Böhm, afdelingshoofd Sociaal Plein

Met onderstaande organisaties of personen is het niet gelukt om in de periode van augustus tot en met 1 oktober een mondelinge afspraak in te plannen:

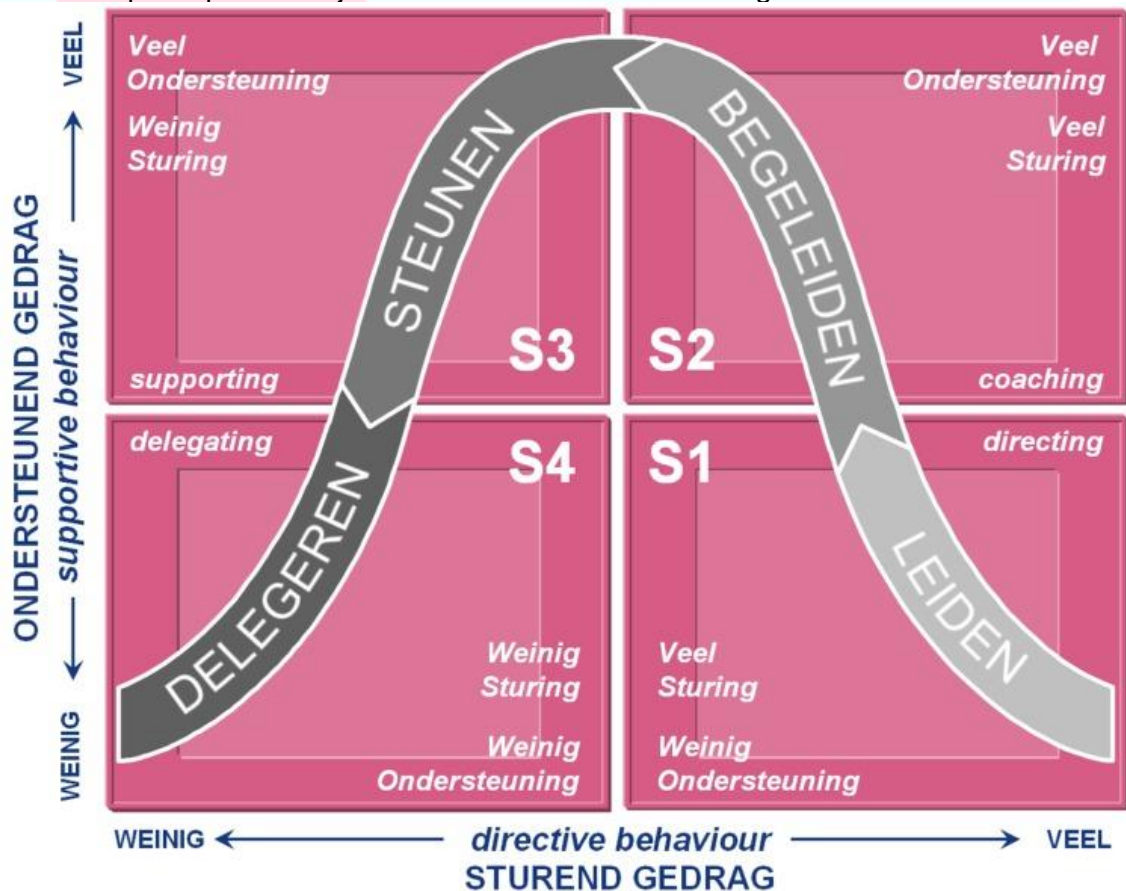
- Anita Keita, Versa
- Karin Wattimena, Stichting MEE
- Mensink en partners bv
- Robert Barentz, Teammanager Advies
- Westerbeek bv

Bijlage II, Leiderschapsstijlen

Situatoneel Leiderschap

De belangrijkste taak van leiders is het beïnvloeden van anderen, om plannen te realiseren. Soms gaat het om hun eigen plannen, soms om de plannen van een groep. Eén van de bekendste modellen voor leidinggeven is het situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard. Het model heeft twee dimensies: *taakgericht* en *relatiegericht* gedrag van de manager.

- Kenmerkend voor taakgericht of **sturend leiderschap** is het accent op het einddoel en de uitvoering van de taak. De leidinggevende stelt de doelen en doelstellingen vast, plant en organiseert het werk, geeft prioriteiten aan, bepaalt welke werkmethoden er gevolgd worden, hoe controle en evaluaties plaatsvinden en houdt nauwgezet toezicht op de voortgang. Deze stijl zal door veel medewerkers als éénrichting en autoritair worden ervaren.
- Bij relatiegericht of **ondersteunend leiderschap** ligt het accent op de onderlinge verhouding. De leidinggevende moedigt aan, bevestigt, prijst, luistert actief, vraagt om suggesties en ideeën, stimuleert zelfstandige probleemoplossing, maakt informatie toegankelijk, moedigt teamwork aan en durft zich kwetsbaar op te stellen. Deze meer participatieve stijl kenmerkt zich door tweérichting communicatie.



S1 - LEIDEN (directing)

Deze stijl wordt ook aangeduid als management by prescription. Veel sturend en weinig ondersteunend leiderschapsgedrag; de leidinggevende schrijft voor wat medewerkers moeten doen, geeft nauwkeurige instructies en controleert de taakuitvoering. Een valkuil is dat de leidinggevende autoritair overkomt: als een baas of een leraar. Deze wijze van leidinggeven werkt alleen als de opdrachten goed zijn te structureren.

S2 - B E G E L E I D E N (coaching)

De leidinggevende ondersteunt de medewerker door verantwoordelijkheden te delen en door veel vragen te stellen: actief luisteren, de ander raadplegen en betrekken, complimenteren en stimuleren. Wel worden de taken nauwkeurig vastgesteld en zo nodig gecontroleerd. Deze stijl wordt ook wel aangeduid als resultaatgericht management. Deze stijl wordt ineffectief bij manipuleren: wel vragen naar de inbreng van de ander, maar er niets mee doen. Een valkuil is dat de leidinggevende overkomt als therapeut.

S3 - S T E U N E N (supporting)

Leidinggevende en medewerkers beslissen samen hoe het werk wordt uitgevoerd. De leidinggevende treedt stimulerend op, is klankbord en helpt de medewerker op verzoek bij de uitvoering. Hij geeft daarbij primair leiding door aandacht te besteden aan de relatie en door het geven van erkenning. Deze stijl wordt ook wel organisch management genoemd. Een valkuil is dat de manager de medewerker gaat betuttelen.

S4 - D E L E G E R E N (delegating)

Delegeren is effectief toe te passen wanneer de leidinggevende voor de medewerker de voorwaarden kan scheppen die nodig zijn bij het uitvoeren van de opdracht. De leidinggevende laat beslissingen en de wijze waarop de taak moet worden uitgevoerd over aan de medewerkers, deze zijn zelf verantwoordelijk en krijgen dan ook de nodige bevoegdheden. Deze stijl staat ook bekend als management by exception. De leidinggevende loopt hierbij wel de kans te vervallen in een niet-effectieve laissez-faire stijl.

Effectieve stijlen: ontwikkelingsniveau medewerker

Om effectief leiding te geven moet men de stijl van leidinggeven afstemmen op de medewerker - een beginner stuur je immers anders aan dan een ervaren kracht. Vertrekpunt daarbij is het ontwikkelingsniveau van de medewerker per taak van waaruit de leidinggevende een passende stijl van leidinggeven kiest. Om dit ontwikkelingsniveau vast te stellen kan de leidinggevende zich de volgende vragen stellen:

Wat is bij deze medewerker zijn specifieke doel of taak?

- Hoe goed of sterk zijn de getoonde taakrelevantie kennis en vaardigheden?
- Hoe goed of sterk zijn de algemeen ondersteunende vaardigheden?
- Hoe gemotiveerd, geïnteresseerd of enthousiast is deze medewerker voor dit doel of deze taak?
- Hoe overtuigend of zelfverzekerd is de medewerker voor dit doel of deze taak?

Afhankelijk van de competentie (bekwaamheid of skill) en de betrokkenheid (bereidheid of will) van de medewerker onderscheiden Hersey en Blanchard de volgende vier ontwikkelingsniveaus:

Deze powerpoint afbeelding afbeeldingen figuur figuren bevat: voorbeeld voorbeelden van Will Skill matrix wat waarom hoe werkt

SKILL



WILL

O1. Lage competentie, hoge betrokkenheid

De enthousiaste beginner - De medewerker is bereid om de taak uit te voeren, hij/zij is wel gemotiveerd, maar mist de vereiste bekwaamheid (een nieuwe medewerker met nieuwe taken).

O2. Matige competentie, zwakke betrokkenheid

De ontgoochelde leerling - De medewerker heeft nu enige bekwaamheid opgebouwd, maar is weinig gemotiveerd en/of enigszins onzeker de taak uit te voeren (een nieuwe medewerker die na een voortvarende start de eerste negatieve ervaringen opdoet bij een zelfstandige taakuitvoering, er komt meer op hem af dan verwacht).

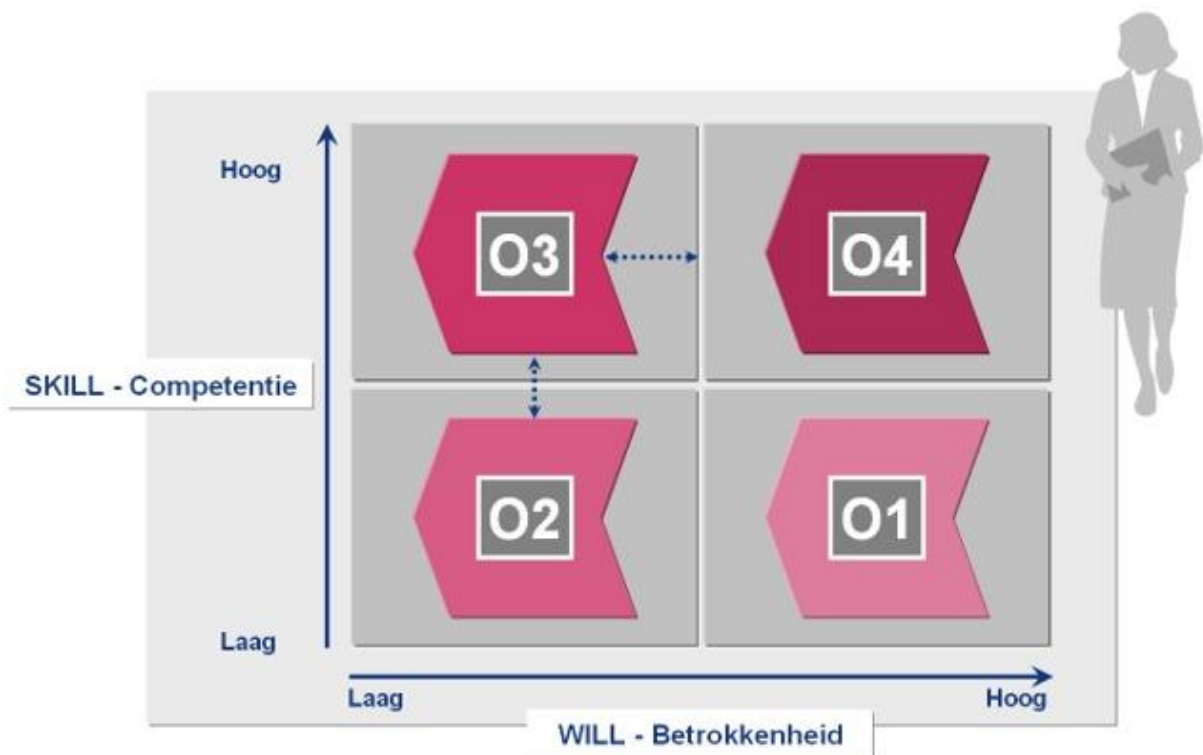
O3. Hoge competentie, wisselende betrokkenheid

De capabele maar voorzichtige presteerder - De medewerker beschikt nu over voldoende kennis en kunde (bekwaamheid), maar aarzelt soms bij onverwachte problemen in de taakuitvoering of bij gebrek aan klankbord van zijn leidinggevende; dat wil zeggen er schort zo nu en dan iets aan de bereidheid.

O4. Hoge competentie, hoge betrokkenheid

De zelfsturende professional - De medewerker is bekwaam en bereid de betrokken taak uit te voeren.

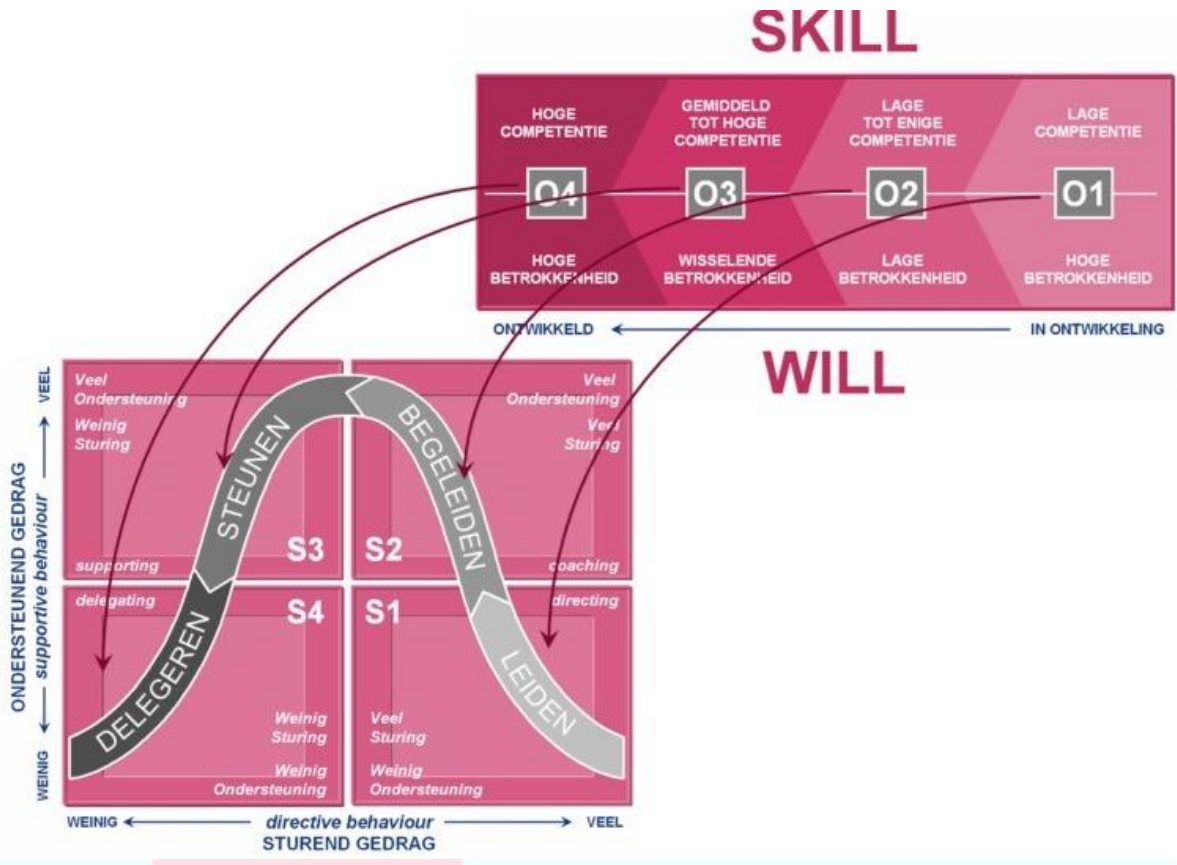
In de volgende figuur is weergegeven hoe deze ontwikkelingsniveaus zijn gerelateerd aan de will-skill matrix.



Welke leiderschapsstijl is nu het meest effectief bij welk type medewerker?

De kern van het model van situationeel leiderschap is dat de leidinggevende per taak bekijkt hoe men een medewerker het meest effectief kan aansturen. Bij effectief leiderschap is de leiderschapsstijl dus situationeel bepaald, afhankelijk van het ontwikkelingsniveau dat een medewerker voor een bepaalde taak heeft. De hoofdlijnen zijn eenvoudig: een ervaren medewerker (skill) heeft geen taakgerichte aansturing nodig, een gemotiveerde medewerker (will) geen nadrukkelijk mensgerichte aansturing.

In termen van Hersey en Blanchard is dus de stijl Leiden (S1) effectief wanneer de medewerker beschikt over een lage competentie en een hoge betrokkenheid. Begeleiden (S2) werkt het best bij medewerkers met een lage tot enige competentie en een lage betrokkenheid. Steunen (S3) is effectief bij medewerkers met een gemiddeld tot hoge competentie maar met wisselende betrokkenheid, terwijl delegeren (S4) het best werkt bij professionals die zowel competent als betrokken zijn.



SHVCM MODEL