

Perspectieven op schuldhulpverlening

Elf goede voorbeelden
uit het primair proces
schuldhulpverlening

Inhoud

Inleiding	4
Kiezen voor een efficiënt en effectief proces	4
De handreiking als inspiratiebron	5
1 Intensieve samenwerking met schuldeisers	6
2 Digitale aanmelding	9
3 Vrijwillige budgetcoaching na aanvraag van de schuldregeling	11
4 Schuldbemiddeling als secundaire arbeidsvoorwaarde	14
5 Formulierenbrigade	16
6 Korte klapprocedure	17
7 Zelfstandige uitvoering door kleine gemeente	18
8 Maximaliseren van het treffen van minnelijke regelingen	20
9 Verminderen van het aantal actieve beheerrekeningen	22
10 Laagdrempelig, klantgericht en integraal	24
11 Schuldhulpverlening met de cliënt	26
A Over het onderzoek	28
B Gesprekspartners	30

Inleiding

Schuldhulpverlening verandert! Uit de recent gepresenteerde cijfers (over 2010) van de NVVK blijkt dat 80.000 huishoudens zich afgelopen jaar hebben gemeld bij de schuldhulpverlening. De hoeveelheid verstrekte kredieten is gestegen en het aandeel jongeren en werkende mensen met schulden neemt toe. Tegelijkertijd moeten gemeenten en uitvoeringsorganisaties hun budgetten korten en de inzet van hun personeel overwegen. Het is daarom onvermijdelijk dat zij kritisch kijken naar hun schuldhulpverlening, met als doel de dienstverlening efficiënter en effectiever in te richten.

Deze handreiking biedt elf goede voorbeelden van het primair proces bij schuldhulpverleningsorganisaties. Alle elf bieden zij op eigen wijze inspiratie voor een efficiënter en/of effectiever proces. Bij de selectie van de voorbeelden is gezocht naar variatie in de omvang van de organisatie, de inrichting van het proces en de verschillende fasen van het proces. Het ideale proces bestaat echter niet. Hiervoor is de schuldhulpverlening te complex, de omgeving te dynamisch en de lokale context te verschillend. Toch zijn wij van mening dat deze voorbeelden gemeenten en uitvoeringsorganisaties kunnen inspireren en helpen bij het verbeteren van de schuldhulpverlening.

Kiezen voor een efficiënt en effectief proces

Het onderzoek naar goede voorbeelden in het primair proces toont de betrokkenheid en veranderingsbereidheid van gemeenten en uitvoeringsorganisaties. Bij aanvang van het onderzoek hebben ruim vijftig respondenten zich met één of meerdere voorbeelden bij ons gemeld. Uit deze voorbeelden blijkt dat goed presteren vraagt om keuzes. En dat gemeenten en uitvoeringsorganisaties verschillen in wat ze kiezen en hoe zij hier uitvoering aan geven. Hoewel er geen eenvoudige samenvatting van deze keuzes te maken is, hebben wij hieronder de meest opmerkelijke en meest terugkerende in beeld gebracht en geïllustreerd met een aantal voorbeelden. In de hoofdstukken één tot en met elf beschrijven we de individuele voorbeelden.

Het schuldhulpverleningsproces, geknipt of niet?

De gemeente Den Haag en de gemeente Tilburg hebben hun proces 'geknipt'. Dit betekent dat medewerkers verantwoordelijk zijn voor een deel van het schuldhulpverleningsproces. De gemeente Tilburg deelt haar schuldhulpverlening op in drie functies: de front office verzorgt het contact met de cliënt, de back office het contact met de schuldeisers en de bewindvoerders nemen de begeleiding in het wettelijk traject op zich. De gemeente Spijkenisse heeft geen

knip gelegd in haar proces. Dit betekent dat consultants van aanmelding tot en met schuldregeling of aanvraag WSNP verantwoordelijk zijn voor al het contact met schuldeisers en schuldenaren. De Gemeentelijke Kredietbank (GKB) neemt een middenpositie in. Voor alle 'reguliere' dossiers geldt dat er geen knip in het proces is gelegd en de consultant verantwoordelijk is voor het contact met de cliënt en de schuldeiser. Alleen als de consultant niet in staat is een minnelijke regeling af te spreken, wordt het dossier overgedragen. Het team juridische zaken neemt het contact met schuldeisers over, het contact met de cliënt blijft de verantwoordelijkheid van de consultant.

Extra investeringen in het contact met schuldeisers, wel of niet?

In het verlengde van de knip in het proces en het onderscheid in dienstverlening aan schuldeisers en schuldenaren, investeren sommige gemeenten en uitvoeringsorganisaties extra in het contact met schuldeisers. De consultants van het schuldeisersteam van de gemeente Den Haag zijn bijvoorbeeld accountmanager voor dertien schuldeisers. Vanuit deze rol onderhouden zij de relatie, leggen werkbezoeken af en proberen knelpunten op te lossen. De GKB investeert in het contact met schuldeisers door één medewerker van het team juridische zaken vrij te maken voor het contact met schuldeisers die in eerste instantie niet akkoord gaan met een minnelijke regeling. Door goed relatiebeheer, betrouwbare dienstverlening en zakelijke communicatie, overtuigt deze medewerker schuldeisers ervan om akkoord te gaan met de minnelijke regeling.

Financiële compensatie voor maatschappelijke baten, wel of niet?

De gemeente Spijkenisse heeft maatschappelijke partners die baat hebben bij goede schuldhulpverlening actiever betrokken bij de financiering van het schuldhulpverleningstraject. Door het (economisch) voordeel voor werkgevers van goede schulddienstverlening expliciet te maken, is het de gemeente Spijkenisse gelukt om financiële compensatie voor de schuldhulpverlening te krijgen. Ook de GKB verhaalt een deel van de maatschappelijke kosten: wanneer voor dossiers een dwangakkoord-procedure voorbereid moet worden, worden de meerkosten van het schuldhulpverleningstraject verhaald op de (laatste) schuldeiser(s).

Nadruk op zelfredzaamheid van de cliënt, groot of klein?

Gemeenten en uitvoeringsorganisaties verschillen in de mate waarin zij de verantwoordelijkheid bij de cliënt leggen. Hoewel zij

allemaal benadrukken dat de situatie van de cliënt leidend is bij de aanpak, verschillen zij in aanpak. De gemeente Haarlem verwijst alle cliënten door naar een administratieve workshop, terwijl de gemeente Zwolle alleen diegenen die administratieve ondersteuning nodig hebben doorverwijst.

De gemeente Haarlem benadrukt de zelfredzaamheid van haar cliënten in de wijze waarop zij haar aanmelding heeft ingericht: alle cliënten verzorgen digitaal en bij voorkeur zelfstandig hun aanmelding. Alleen diegenen die dit niet zelfstandig of met hulp van familie of vrienden kunnen, krijgen ondersteuning van de gemeente.

Zelfstandig uitvoeren of uitbesteden?

Het antwoord op de vraag zelfstandig uitvoeren of uitbesteden is niet zwart-wit. Sommige gemeenten en uitvoeringsorganisaties kiezen er voor om een deel zelf te doen en een deel uit te besteden. De gemeente Boxtel kiest er bijvoorbeeld voor om de aanmelding en intake zelf te doen, terwijl het regelen van de schulden uitbesteed wordt. De gemeente Heumen biedt het schuldhulpverleningsproces aan en besteedt de budgetbegeleiding uit aan het maatschappelijk werk. Daarnaast besteden veel gemeenten en uitvoeringsorganisaties een deel van het proces uit aan vrijwilligers. Zo maakt de gemeente Haarlem gebruik van de workshop administratie van Humanitas en zet Stadsring⁵¹ haar eigen vrijwilligers in om het nazorgtraject vorm te geven.

Financieel-technische dienstverlening of integrale schuldhulpverlening?

Stijgende aantallen, dalende budgetten en noodzaak tot grotere effectiviteit zorgen ervoor dat gemeenten en uitvoeringsorganisaties zich bezinnen op de grenzen van hun dienstverlening. Zij bepalen waar zij wel en niet van zijn. De gemeente Zaanstad biedt budget-beheer alleen nog aan cliënten aan die in een schuldhulpverlenings-traject zitten. Mensen die dit – bijvoorbeeld door hun beperking – continu nodig hebben, worden doorverwezen naar particuliere beheerorganisaties. De gemeenten Tilburg en Spijkenisse en Stadring⁵¹ richten zich voornamelijk op financiële dienstverlening. De noodzakelijke, overige hulpverlening (bijvoorbeeld verslavingszorg) behoort niet tot de taak van de schuldhulpverleners en wordt daarom geleverd door andere (zorg)instellingen.

Een minnelijk akkoord voor kansarme dossiers, wel of geen investering waard?

Gemeenten en uitvoeringsorganisaties hebben de verantwoordelijkheid om voordat zij een aanvraag WSNP indienen, te onderzoeken of er een minnelijk akkoord gesloten kan worden. De gemeente Zwolle beoordeelt de kans op een minnelijk akkoord voorafgaand aan het schuldhulpverleningstraject: na de intake onderscheidt zij dossiers waarvoor het vrijwel onmogelijk is een minnelijk akkoord te bereiken. Voor die dossiers wordt direct een aanvraag WSNP ingediend. Zo voorkomt de gemeente Zwolle dat consultants veel tijd en middelen investeren in het bereiken van een minnelijk akkoord wanneer de kans hierop beperkt is. De GKB neemt het standpunt in dat voor ieder dossier een minnelijk akkoord bereikt kan worden. Wanneer dit niet op een reguliere wijze kan, kan dit door middel van een dwangakkoord. De GKB investeert extra in het bereiken van een minnelijk akkoord door één specialist beschikbaar te stellen die intensief contact onderhoudt met de schuldeisers en – wanneer noodzakelijk – een dwangakkoord-procedure voorbereidt.

De handreiking als inspiratiebron

Doel van de voorliggende handreiking is gemeenten en uitvoeringsorganisaties te inspireren en verleiden om het anders te doen. Het is een verzameling van elf diverse, op zichzelf staande initiatieven waarvan vier geïllustreerd met een persoonlijk verhaal. De diversiteit doet recht aan de verschillen in de praktijk. Dit is de reden dat wij geen rangorde of clustering hebben aangebracht.

Wij raden u aan om de handreiking te lezen en die voorbeelden te kiezen die voor uw gemeente of uitvoeringsorganisatie relevant zijn. Laat u inspireren door deze initiatieven, maar neem ze niet klakkeloos over. Bel of mail – wanneer u geïnteresseerd bent – eens met de contactpersoon, deze helpt u graag verder.

Tot slot, de handreiking is geen blauwdruk, geen implementatieplan en ook geen garantie voor succes. Het is een middel om een stapje dichterbij te komen tot het uiteindelijke doel: efficiënte en effectieve schuldhulpverlening in Nederland. Wij zijn ervan overtuigd dat de handreiking u zal inspireren. Maar wij zijn pas tevreden als de handreiking u daadwerkelijk verleidt om met een andere bril te kijken naar uw eigen proces.

1

Intensieve samenwerking met schuldeisers

Algemene informatie:

- organisatie: gemeente Den Haag
- omvang van de gemeente: 495.000 inwoners
- omvang van de schuldhulpverlening: 4.000 aanmelding per jaar
- contact: Inge Luttikhuisen (070-8504615, inge.luttikhuisen@denhaag.nl) en Frank Jansen (070-3537575, frank.jansen@denhaag.nl)

Het schuldeisersteam van de gemeente Den Haag is verantwoordelijk voor alle contacten met schuldeisers, inclusief het treffen van een minnelijke regeling. Door dit team verantwoordelijk te maken voor deze contacten, maakt de gemeente Den Haag onderscheid tussen dienstverlening aan schuldenaren en schuldeisers. Dit onderscheid zorgt ervoor dat de consultants van het schuldeisersteam een duurzame relatie opbouwen met schuldeisers, net als de reguliere consultants dit doen met hun cliënten. In de relatie draait het om betrouwbare dienstverlening, begrip en relevante informatieverstrekking. Het schuldeisersteam heeft zich in eerste instantie gericht op de dertig grootste schuldeisers (bijvoorbeeld Belastingdienst, incassobureaus, energiemaatschappijen en woningcorporaties). Zij breidt haar dienstverlening nu uit naar de vijftig grootste schuldeisers.

De consultants van het schuldeisersteam hebben twee verantwoordelijkheden. Enerzijds zijn zij verantwoordelijk voor het afhandelen van dossiers (bijvoorbeeld het opvragen van saldi en het doen van een voorstel). Dit doen zij samen met een administratief medewerker. Anderzijds vervullen de consultants de rol van accountmanager. De accountmanagers zijn contactpersoon en relatiebeheerder voor circa dertien organisaties.

Door digitale registratie en dossieropbouw zijn financiële consultants (schuldhulpverlening aan de cliënt) en de consultants uit het schuldeisersteam op de hoogte van de voortgang van het dossier. Bij vragen of knelpunten is er telefonisch contact tussen collega's of lopen zij bij elkaar langs. De werkverdeling tussen de financieel consultant (oranje) en de consultant van het schuldeisersteam (lichtblauw) is weergegeven in figuur 1.1.

Wanneer is dit een waardevol initiatief?

Het schuldeisersteam is op korte termijn gericht op het verkorten van de doorlooptijd. Dat leidt tot minder inzet van de medewerkers en dus tot efficiency. Op lange termijn moet het team bijdragen aan het vergroten van het aantal getroffen minnelijke regelingen (effectiviteit).

Voor welke doelgroep is het initiatief waardevol?

Dit is een voorbeeld voor gemeenten en uitvoeringsinstanties die hun schuldhulpverlening efficiënter en effectiever willen inrichten door dienstverlening aan schuldeisers en schuldenaren te scheiden. De werkverdeling tussen de teams leidt niet tot meer personeel en is daarmee budgetneutraal.

Welk resultaat levert het initiatief op?

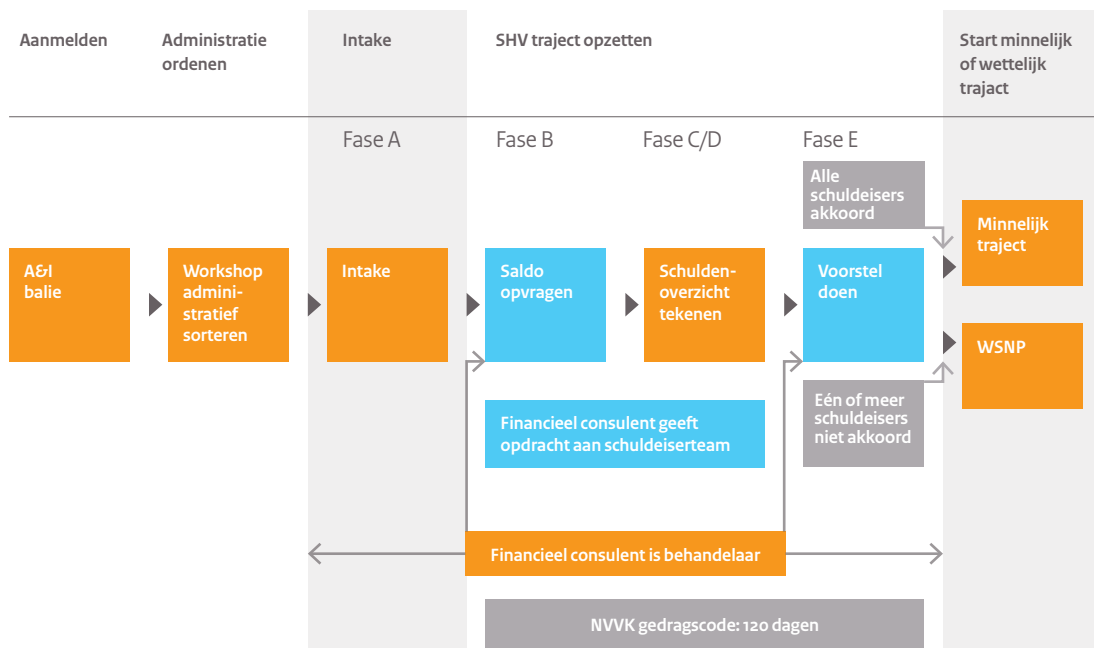
De werkwijze heeft de doorlooptijden van de schuldhulpverlening verkort. Zo is de looptijd van het opvragen van de saldi verkort van rond de 100 dagen naar circa 40 dagen. De doorlooptijd is verkort door bijvoorbeeld het schriftelijk contact voor een groot deel te vervangen door telefonisch contact (de gemeente Den Haag stuurt bijvoorbeeld slechts één rappelbrief). Ook is de kwaliteit van de samenwerking verbeterd. Werkbezoeken aan bijvoorbeeld vervoersbedrijven, Belastingdienst en incassobureaus hebben geleid tot meer begrip en werkafspraken. Zo heeft het gesprek bij de Belastingdienst een vermindering van 36 naar 4 contactpersonen opgeleverd.

Wat is de sleutel tot succes?

De oprichting van het schuldeisersteam is onderdeel van een breder pakket aan maatregelen om de schuldhulpverlening te verbeteren. Naast het opbouwen van een relatie met schuldeisers en het vergroten van wederzijds begrip, heeft de gemeente Den Haag geïnvesteerd in haar eigen cultuurverandering. Consultants organiseren niet meer 'van zich af', en mogen geen onvolledige dossiers meer doorsturen naar een andere afdeling of collega. Wanneer dit wel gebeurt, komen de onvolledige dossiers consequent terug bij de afzender. Dit verbetert de interne kwaliteit van het werk en komt zowel de interne samenwerking als de samenwerking met schuldeisers ten goede.

Wat zijn de randvoorwaarden voor het initiatief?

Werken in het schuldeisersteam vraagt andere competenties van de consultants. Zij moeten affiniteit hebben met dienstverlening aan schuldeisers, in staat zijn om externe relaties te onderhouden en goed kunnen luisteren. Tegelijkertijd moeten zij een zakelijke instelling en overtuigingskracht hebben, verwachtingen managen, afspraken nakomen en wettelijke kaders en regels aan schuldeisers uitleggen. Omdat de consultants uit het team voorheen financieel consultant waren, heeft de gemeente geïnvesteerd in een opleidings-traject. Daarnaast is een goede kwaliteit van het voortraject (compleet dossier) een randvoorwaarde om schuldeisers te overtuigen.



Figuur 1.1
Schuldhelpverleningsproces gemeente Den Haag

Wij willen over iedere stap geïnformeerd worden

Jiskjen van der Kuip en Jeroen Noot werken op de afdeling schuldbeheer van Ziggo. In hun werk hebben zij dagelijks contact met gemeenten en uitvoeringsorganisaties die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de schuldhulpverlening. Wat Jiskjen en Jeroen vooral opvalt, is de beperkte informatie over de voortgang van het traject en de lastige bereikbaarheid van gemeenten en uitvoeringsorganisaties. Zij zijn dan ook enthousiast over de manier waarop het schuldeisersteam van de gemeente Den Haag haar dienstverlening probeert te verbeteren.

Nadat Ziggo een bezoek heeft gebracht aan de gemeente Den Haag, heeft een afvaardiging van het schuldeisersteam Ziggo bezocht. Doel van deze afspraken was nader kennismaken en doorpraten over werkprocessen, knelpunten en de gewenste situatie. Het aanbod om een afspraak te maken toont de betrokkenheid van de gemeente Den Haag. Bovendien maakte het fysieke contact het mogelijk om frustraties naar elkaar te uiten en belangrijker nog, te werken aan het wegnemen van deze frustraties. Een belangrijk resultaat van het contact is de verbetering van de telefonische bereikbaarheid. Die was bij de gemeente Den Haag slecht: Ziggo kreeg geen contact of werd meerdere malen doorverbonden voordat zij bij de juiste persoon was. Dat is nu anders: er is één centraal telefoonnummer waar alle telefoontjes binnenkomen. De vragen worden daar waar mogelijk beantwoord en anders wordt Ziggo doorverwezen naar de betreffende consulent. De informatieverstrekking bij aanvang van het traject is ook verbeterd. De dossiers bevatten meestal de voor Ziggo relevante informatie. Wanneer dit niet het geval is, wordt er telefonisch of per mail contact gezocht voordat Ziggo een beslissing neemt over het aanbod. Jeroen vertelt dat het betalen van de lopende termijnen voor Ziggo een belangrijke randvoorwaarde is om akkoord te gaan met een minnelijke regeling. Dit is een landelijke voorwaarde en deze verandert niet door goede contacten met gemeenten of uitvoeringsorganisaties. Wel is het zoeken van contact en het maken van afspraken

eenvoudiger. Daarnaast juicht Ziggo toe dat de gemeente Den Haag budgetbeheer en -begeleiding vaak onderdeel laat zijn van het schuldhulpverleningstraject. Zo voorkomt de gemeente dat de cliënt nieuwe schulden maakt en dat Ziggo de lopende vordering moet verhogen.

Er zijn ook verbeterpunten, Zo geeft Ziggo bijvoorbeeld aan dat de informatie-uitwisseling tijdens het traject beter kan: “Wij willen over iedere stap in het proces geïnformeerd worden.” In de praktijk betekent dit dat Ziggo op de hoogte gesteld wil worden over het beëindigen van een traject of de aanvraag van een WSNP-verklaring. Daarnaast ziet Ziggo graag een uitbreiding van het werkveld van het schuldeisersteam. Nu is het zo dat de behandeling van dossiers afhankelijk is van de vestiging. Wanneer het schuldeisersteam de dossiers niet in behandeling neemt, blijft de financieel consulent verantwoordelijk. Het verschil in aanpak werkt verwarrend en vertragend.

2

Digitale aanmelding

Algemene informatie:

- organisatie: gemeente Haarlem
- omvang van de gemeente: 150.000 inwoners
- omvang van de schuldhulpverlening: 1.100 aanmeldingen per jaar
- contact: Tanja van der Linde (023-5114152, tlinde@haarlem.nl)

De gemeente Haarlem heeft de aanmelding (zie figuur 2.1.) voor de schuldhulpverlening gedigitaliseerd. Cliënten melden zich zelfstandig, of wanneer zij dit niet kunnen met hulp van anderen of de gemeente, online aan. Vervolgens maakt de consulent onderscheid tussen aanmeldingen die leiden tot een intake (ja) en aanmeldingen waarvoor de schuldhulpverlening geen hulp kan bieden (nee). Als een cliënt aangeeft dat er een huisuitzetting of afsluiting van gas, water of licht dreigt, neemt de gemeente Haarlem direct contact op met de cliënt (crisisinterventie).

Redenen om aanmeldingen af te wijzen zijn bijvoorbeeld het niet woonachtig zijn in de gemeente Haarlem of het hebben van niet-saneerbare fraudevordering(en). Wanneer de aanmelding niet leidt tot toegang tot de schuldhulpverlening, wordt er altijd telefonisch of per mail contact gezocht met de aanmelder om de afwijzing toe te lichten en wanneer nodig door te verwijzen of te adviseren.

Als de aanmelding tot een intake leidt, nodigt een administratief medewerker de cliënt eerst uit voor een workshop bij Humanitas. In deze workshop brengt de cliënt zijn administratie op orde waardoor er een werkbaar dossier ontstaat. Pas na het volgen van de workshop heeft de cliënt een intakegesprek met een consulent schuldhulpverlening.

De gedigitaliseerde aanmelding doet een beroep op de zelfredzaamheid van de cliënt en/of zijn vermogen om hulp te vragen. Cliënten die zelfstandig hun aanmelding kunnen verzorgen, worden niet meer door de gemeente ondersteund. Cliënten die zich niet zelfstandig kunnen aanmelden, kunnen hiervoor hulp vragen aan hulpverleningsinstanties of een medewerker van de publieksbalie van de gemeente Haarlem.

Wanneer is dit een waardevol initiatief?

Door het digitaliseren van de aanmelding is de gemeente Haarlem in staat het aanmeldproces te optimaliseren en zo het stijgend aantal aanmeldingen te verwerken met gelijkblijvende formatie.

Voor welke doelgroep is het initiatief waardevol?

Het initiatief helpt gemeenten en uitvoeringsorganisaties hun aanmeldingsproces efficiënter in te richten en de consulent optimaal in te zetten. Daarnaast kan de gedigitaliseerde aanmelding bruikbaar zijn voor gemeenten die met een gelijkblijvende formatie een stijgend aantal aanvragen moeten verwerken.

Welk resultaat levert het initiatief op?

De digitale aanmelding heeft de bewerkingstijd van de aanmelding verkort van 45 minuten naar 10 minuten. Bovendien is het door de digitale aanmelding eenvoudiger voor consulenten om hun tijd in te delen: zij zijn ingeroosterd voor de filterdienst en verwerken in die tijd de aanmeldingen op een voor hen geschikt moment. De gemeente Haarlem biedt geen aanmeldingsgesprekken meer aan, waardoor consulenten niet langer te maken hebben met vrije inloop tijdens het spreekuur. Op jaarbasis bespaart deze manier van werken ongeveer 1 fte.

De digitalisering lijkt de drempel voor schuldhulpverlening te verlagen. Het aantal aanmeldingen is met 10-15% gestegen. Een deel van deze aanmeldingen komt van mensen die niet in aanmerking komen voor schuldhulpverlening. Iets meer dan 50% van de aanmeldingen leidt tot een uitnodiging voor de workshop van Humanitas. Ruim 95% van de cliënten krijgt na de workshop van Humanitas een intake door een professionele schuldhulpverlener, de overige 5% verschijnt niet op de intake of heeft na de workshop van Humanitas voldoende informatie om zelfstandig een oplossing te vinden.

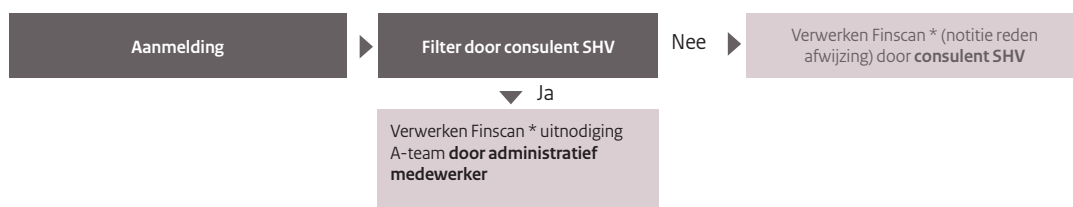
Wat is de sleutel tot succes?

De gedigitaliseerde aanmelding toont aan dat persoonlijk contact niet altijd noodzakelijk is om deze doelgroep te kunnen helpen. Deze constatering laat zien dat gemeenten meer gebruik kunnen maken van automatisering en digitalisering. Omdat circa 80% van de cliënten zelfstandig zijn aanmelding kan verzorgen, is het mogelijk om de consulent pas later in het proces in te zetten. Bijvoorbeeld bij de intake en het leggen van contact met de schuldeisers.

Daarnaast heeft de digitalisering effect op de resultaatgerichtheid van de consulenten. Door de combinatie van de digitale aanmelding en de workshop van Humanitas krijgen consulenten 'werkbare' dossiers aangeleverd. Hierdoor kunnen zij zich beter richten op hun kerntaak: het regelen van schulden. Dit betekent dat consulenten hun intakegesprekken voorbereiden op basis van werkbare dossiers en de tijd in de spreekkamer gebruiken om informatie te achterhalen die nodig is om een minnelijke regeling te treffen.

Wat zijn de randvoorwaarden voor het initiatief?

Eenzijds vraagt het digitaliseren van de aanmelding van gemeenten en uitvoeringsorganisaties dat zij de digitale aanmelding technisch mogelijk maken en een scherpe en duidelijke vragenlijst ontwikkelen. Ook moeten zij een mogelijkheid bieden voor minder zelfstandige cliënten om hun aanmelding (bijvoorbeeld met ondersteuning) te verzorgen. Anderzijds is het belangrijk aandacht te besteden aan de werkwijze van consulenten. Zij moeten leren meer te sturen op doorlooptijden, resultaten en het beheersen van hun caseload.



Figuur 2.1

Digitale aanmelding gemeente Haarlem

3

Vrijwillige budgetcoaching na aanvraag van de schuldregeling

Algemene informatie:

- organisatie: Stadsring51 (gemeente Amersfoort)
- omvang van de gemeente: 145.000 inwoners
- omvang van de schuldhulpverlening: 1.200 aanmelding per jaar
- contact: Henk Kroon (033-4600601, h.kroon@stadsring51.nl)

Ongeveer honderd vrijwillige budgetcoaches begeleiden gedurende (maximaal) één jaar cliënten naar financiële zelfredzaamheid. De begeleiding, die voor de cliënt ook geheel vrijwillig is, start als een professionele schuldhulpverlener van Stadsring51 een minnelijke regeling heeft aangevraagd (bij de start van het 120-model) of een aanvraag voor de WSNP heeft ingediend. Op dat moment vindt een overdrachtsgesprek plaats met de drie betrokkenen: de cliënt, de schuldhulpverlener en de vrijwillige budgetcoach. In het gesprek maken de betrokkenen kennis met elkaar en bespreken zij de aandachtspunten. Aansluitend zet de professionele schuldhulpverlener het dossier om in een bewakingsdossier en neemt de vrijwillige budgetcoach de begeleiding over. In tegenstelling tot de professional, begeleidt de vrijwilliger de cliënt in de thuissituatie. De begeleiding van de budgetcoach is gericht op het vergroten van de financiële zelfredzaamheid van de cliënt en het voorkomen van uitval en recidive. Gedurende het begeleidingsjaar heeft de budgetcoach de mogelijkheid om de schuldhulpverlener in te schakelen voor financieel technische of juridische hulp. Die behoudt dus de regie over het traject. Eén budgetcoach begeleidt maximaal twee huishoudens tegelijkertijd.

De budgetcoaches worden aangestuurd door een coördinator van Stadsring51. Omdat de schuldhulpverleners en de budgetcoaches een collegiale relatie hebben, werken zij vanuit dezelfde visie en versterken zij elkaar in plaats van dat zij elkaars werk bekritisieren. Naast de praktische zaken (zoals de onkostenvergoeding) zorgt Stadsring51 voor training en begeleiding van de budgetcoaches. Na een kritische selectieprocedure krijgen alle budgetcoaches een introductie cursus van één dag. Daarna kunnen zij aan de slag. Gedurende het jaar worden er twee coachingsavonden georganiseerd en is er de mogelijkheid om deel te nemen aan intervisiegroepen.

Wanneer is dit een waardevol initiatief?

Het initiatief is erop gericht om de financiële zelfredzaamheid van cliënten te vergroten, uiteindelijk moeten cliënten hun eigen financiën kunnen beheren. Belangrijke nevendoelestellingen zijn het verminderen van uitval en recidive. Schuldhulpverlening wordt daardoor effectiever en uiteindelijk ook goedkoper. Door met budgetcoaches te werken, creëert Stadsring51 de mogelijkheid om ook begeleiding te bieden aan cliënten in het eerste jaar van de schuldregeling. Met deze werkwijze geeft Stadsring51 invulling aan haar nazorg.

Voor welke doelgroep is het initiatief waardevol?

Het initiatief is waardevol voor gemeenten en uitvoeringsorganisaties die hun cliënten (in het nazorgtraject) willen begeleiden naar financiële zelfredzaamheid. Daarnaast kunnen gemeenten en uitvoeringsorganisaties dit voorbeeld gebruiken om hun uitval en recidive te verminderen.

Welk resultaat levert het initiatief op?

Stadsring51 zet sinds oktober 2009 vrijwillige budgetcoaches in. In 2010 brachten zij de uitval tijdens een schuldregeling terug van 45% naar 10%. Hoewel het initiatief te kort loopt om het recidivecijfer exact in beeld te brengen, is de verwachting dat ook dit lager ligt. Kwalitatief heeft het initiatief geleid tot betere begeleiding en nazorg en worden de doelstellingen van het Wmo-beleid beter gerealiseerd. De gemeente Amersfoort stimuleert op deze manier vrijwilligers om zich in te zetten voor de ondersteuning van anderen op de weg naar participatie.

Wat is de sleutel tot succes?

Stadsring51 is erin geslaagd om een logische verbinding te maken tussen het werk van een professionele, financieel-technische schuldhulpverlener en een vrijwillige budgetcoach die gericht is op het vergroten van financiële zelfredzaamheid van cliënten. Deze verbinding versterkt het werk van de twee hulpverleners. De vrijwillige budgetcoaches zijn onderdeel van Stadsring51: zij werken vanuit dezelfde visie, krijgen gelijkvormige training en begeleiding en zijn uitgenodigd voor informele activiteiten zoals de jaarlijkse kerstborrel. Van dat laatste gaat een belangrijke bindende werking uit. Actieve sturing op de inzet van vrijwilligers door professionele schuldhulpverleners was in het begin noodzakelijk omdat de voordelen niet direct door iedereen 'op de werkvloer' werden gezien. Nu de inzet van vrijwilligers een geïntegreerd onderdeel is van het werkproces, vallen cliënten na het treffen van een minnelijke regeling of het aanvragen van een wettelijke regeling niet in een gat, maar wordt de begeleiding één jaar voortgezet. Stadsring51 stuurt op deze termijn om te voorkomen dat de hulpverlening leidt tot hulpafhankelijkheid in plaats van financiële zelfredzaamheid. Omdat de ondersteuning thuis wordt aangeboden, heeft de budgetcoach goed zicht op de voortgang en de interventies die nodig zijn om financieel zelfredzaam te worden. Bovendien werken budgetcoach en cliënt in een veilige en vertrouwde omgeving, dit komt het lerend vermogen ten goede. Stadsring51 beschikt over voldoende goede vrijwilligers en een 'stevige' coördinator. De coördinator is verantwoordelijk voor 80 tot 100 vrijwillige budgetcoaches.

Wat zijn de randvoorwaarden voor het initiatief?

Om het initiatief succesvol in te voeren, is een aantal zaken randvoorwaardelijk. Ten eerste is het belangrijk dat vrijwilligers en professionele schuldhulpverleners in dezelfde organisatie en vanuit dezelfde visie werken. Op de inzet van de vrijwillige budgetcoaches moet worden gestuurd. Ten tweede moet de organisatie in staat zijn voldoende vrijwilligers aan te trekken en te binden. Dit kan door vrijwilligers te waarderen voor het geleverde werk en hen de zekerheid te bieden dat er een professionele organisatie 'garant staat'.

Ik ben de rijkste man van de wereld

Kynan en Mariëtte kennen elkaar sinds december 2010. Als Kynan zegt dat hij 'de rijkste man van de wereld' is, verwijst hij naar de rijkdom die hij ervaart van zijn gezin. Trots vertelt hij over zijn vrouw en vier kinderen. Financiële rijkdom kent Kynan niet meer. Door een opeenstapeling aan persoonlijke omstandigheden heeft hij een grote schuld opgebouwd.

Familieproblemen, ziekte en werkloosheid zorgden ervoor dat zijn schulden zo hoog opliepen, dat het zelfstandig vinden van een oplossing niet mogelijk was. Stadsring⁵¹ heeft geprobeerd Kynans schuld minnelijk te schikken. Dit is niet gelukt. Half februari is de aanvraag voor de WSNP de deur uitgedaan. Op het moment dat wij Kynan spreken, wacht hij op een uitspraak van de rechtbank.

Gelukkig staat Kynan er in deze periode niet alleen voor. Sinds de aanvraag van de schuldregeling heeft hij veel contact met Mariëtte, zijn budgetcoach. Mariëtte is een vrijwilliger en heeft de begeleiding overgenomen van Petra, de schuldhulpverlener van Stadsring⁵¹. Mariëtte brengt 'veel rust en ontspanning'. Zij heeft veel meer tijd dan Petra en komt ook bij hem thuis. Op de vraag hoe Mariëtte hem helpt geeft hij het antwoord: "Ik heb vele lessen geleerd." Mariëtte helpt hem met het krijgen van overzicht in zijn financiën (het bestedingsplaatje), het opstellen van standaard reacties op brieven van schuldeisers en zogenaamde 'belscriptjes'. Ook stimuleert ze Kynan en zijn vrouw om werk te vinden en geeft ze hem tips, bijvoorbeeld om goedkoop een fiets te kunnen kopen. Kynan is Mariëtte dankbaar voor haar hulp. Zeker voor het ingrijpen bij het ondertekenen van het contract van het UWV. In zijn zoektocht naar een baan heeft het UWV hem een contract voor een leerwerkplek aangeboden. In het contract was een boeteclausule opgenomen die ervoor zorgde dat Kynan het geld terug zou betalen als het traject niet afgemaakt werd. Omdat Kynan in afwachting is van een uitspraak van de rechtbank, mag hij dit soort dingen niet ondertekenen. Deze kleine lettertjes waren Kynan ontgaan.

Kynan vertelt dat hij samenwerken met Mariëtte in het begin wel moeilijk vond. Het is lastig om een vreemd iemand in je huis te laten en deze te vertrouwen. Inmiddels is de samenwerking goed. Het contact is in deze periode intensief (wekelijks) en Kynan weet dat hij Mariëtte altijd kan bellen of mailen. Ze reageert dan direct en komt, wanneer nodig, bij hem langs. Mariëtte heeft een plan gemaakt om Kynan in een jaar zelfstandiger te krijgen. Volgens Mariëtte is het 'net opvoeden'. In het begin richt ze haar aandacht op het creëren van rust en overzicht. Mariëtte laat Kynan het liefst alles zelf regelen maar als het niet anders kan, of als hij het geprobeerd heeft en het niet gelukt is, neemt ze de dingen van hem over. Dat telefonistes anders praten tegen Kynan dan tegen Mariëtte vinden ze allebei heel opmerkelijk.

**Om privacyredenen zijn de namen van Kynan en Petra fictief.*

4

Schuldbemiddeling als secundaire arbeidsvoorwaarde

Algemene informatie:

- organisatie: gemeente Spijkenisse
- omvang van de gemeente: 73.000 inwoners
- omvang van de schuldhulpverlening: 950 meldingen per jaar
- contact: Marije Loeven (0181-696599, mjf.loeven@spijkenisse.nl)

De gemeente Spijkenisse biedt met het pilotproject 'Schuldbemiddeling als secundaire arbeidsvoorwaarde' schuldbemiddeling aan medewerkers van twee bedrijven die begeleiding nodig hebben bij het oplossen van hun financiële problemen. De bemiddeling bij schulden biedt bedrijven de mogelijkheid om betrokkenheid te tonen bij het welzijn van medewerkers en daarmee ziekteverzuim en productiviteitsverlies te voorkomen of te beperken. Daarnaast kunnen werkgevers hun positie op de arbeidsmarkt verbeteren (goed werkgeverschap) of de frauderisico's beperken (voorkomen van chantabele medewerkers).

De gemeente Spijkenisse stelt voor de schuldbemiddelingstrajecten één vaste klantmanager beschikbaar die ook contactpersoon voor het bedrijf is. De samenwerking met de bedrijven richt zich niet alleen op medewerkers die in Spijkenisse wonen: ook inwoners van andere gemeenten kunnen gebruikmaken van de ondersteuning in het pilotproject. De werkgever financiert het traject (tegen kostprijs) en wordt op de hoogte gehouden van de voortgang van het dossier.

Wanneer is dit een waardevol initiatief?

Het pilotproject is onderdeel van een bredere herziening van de visie op schuldhulpverlening *Van schuldhulpverlening naar schuldbemiddeling*. Met deze herziening wordt enerzijds het bestaande beleid verstevigd en doorontwikkeld en anderzijds met een andere bril naar de schuldhulpverlening gekeken. Dit uit zich onder andere in alternatieve vormen van dienstverlening, waar samenwerking met werkgevers er één van is. De samenwerking met de gemeente Spijkenisse biedt bedrijven een mogelijkheid om hun medewerkers professioneel te ondersteunen bij het oplossen van hun financiële problemen. Het pilotproject stelt de gemeente Spijkenisse in staat om een deel van de schuldbemiddeling privaat te financieren en de samenwerking met maatschappelijke partners (in dit geval werkgevers) te versterken.

Voor welke doelgroep is het initiatief waardevol?

Het project kan ingezet worden door gemeenten en uitvoeringsorganisaties die maatschappelijke partners (financieel) willen betrekken bij de schuldbemiddeling. Dit kan betrekking hebben op de bemiddeling van schulden maar ook op vroegsignalering (bijvoorbeeld bij loonbeslag, verzoeken om voorschotten en ziekteverzuim) en preventie. Daarnaast kan het project inspireren om maatschappelijke partners een (financiële) verantwoordelijkheid te geven bij de uitvoering van gemeentelijke taken.

Welk resultaat levert het initiatief op?

Op dossierniveau heeft de samenwerking geleid tot twaalf meldingen (sinds juni 2010). Op dit moment hebben de twaalf meldingen geleid tot vier minnelijke regelingen, vier geslaagde adviesgesprekken en één aanvraag voor de WSNP. De andere dossiers zijn nog in behandeling. Op organisatieniveau heeft de samenwerking geleid tot wederzijdse tevredenheid. Werkgevers zijn tevreden met de dienstverlening van de gemeente Spijkenisse en ervaren, in enkele gevallen, een positieve invloed op het welzijn van medewerkers. Werkgevers hebben de intentie om blijvend medewerkers aan te melden voor schuldbemiddeling. De klantmanager ervaart de betrokkenheid van de werkgever bij het traject als positief: de cliënten zijn gemotiveerd waardoor de schuldbemiddeling effectiever is. Daarnaast boekt de gemeente een financieel resultaat: voor de trajecten ontvangt de gemeente een kostendekkende vergoeding.

Wat is de sleutel tot succes?

Het pilotproject is succesvol omdat zowel de werkgever, de gemeente en de cliënt voordeel heeft van de samenwerking. Werkgevers kunnen hun medewerkers ondersteunen bij het oplossen van financiële problemen. Deze ondersteuning versterkt hun positie op de arbeidsmarkt, geeft vorm aan de wens om maatschappelijk te ondernemen en ziekteverzuim te verminderen. De gemeente krijgt een deel van de trajecten privaat gefinancierd en de klantmanager werkt met een gemotiveerde cliënt. De cliënt heeft baat bij de samenwerking omdat hij geholpen wordt bij het vinden van een oplossing voor zijn financiële problemen.

Wat zijn de randvoorwaarden voor het initiatief?

Afhankelijk van het aantal dossiers dat via werkgevers wordt aangemeld, is het noodzakelijk om extra formatie in te zetten. De samenwerking met werkgevers mag niet ten koste gaan van de dienstverlening die de gemeente biedt aan cliënten die zich zelfstandig aanmelden. Tegelijkertijd moet de gemeente in staat zijn om de gemaakte afspraken in de samenwerkingsovereenkomst (bijvoorbeeld één contactpersoon) waar te maken. Omdat in het pilotproject slechts twaalf dossiers zijn aangemeld, heeft de gemeente Spijkenisse hiervoor nog geen extra formatie ingezet. Daarnaast is de betrokkenheid van werkgevers en werknemers randvoorwaardelijk. Wanneer de werknemer geen behoefte heeft aan financiële hulpverlening, zal de schuldbemiddeling niet slagen. Wanneer er geen betrokkenheid is van werkgevers, zullen zij niet bereid zijn om het traject te financieren.

Een klantmanager die ze aan de oren trekt

Betsy van Middelkoop werkt bij Oranje B.V. (een bedrijf op het gebied van amoveren, asbestverwijdering, bodemsanering en recycling) en is onder andere verantwoordelijk voor de samenwerking met de gemeente Spijkenisse. Over de aanleiding voor de samenwerking is ze heel helder. De mannen die bij haar werken spreken veel met elkaar over hun (financiële) situatie en de problemen die daarbij horen. Dat komt de werksfeer en de productiviteit niet ten goede. Bovendien is het voor een deel van haar werknemers door een wachtlijst voor schuldhulpverlening niet mogelijk om direct ondersteuning te krijgen. Oranje B.V. nam daarom contact op met de gemeente Spijkenisse. Toen bleek dat de gemeente in een pilotproject schuldhulpverlening aan medewerkers van bedrijven aanbood, ging Oranje B.V. de samenwerking graag aan.

Door medewerkers de kans te bieden om zich via Oranje B.V. aan te melden voor de schuldhulpverlening, toont het bedrijf haar betrokkenheid bij het welzijn van haar medewerkers. Oranje B.V. biedt de schuldhulpverlening vrijwillig en bijna zonder voorwaarden aan. Zo zijn medewerkers niet verplicht om toestemming te geven aan de klantmanager om de voortgang van het traject te delen. "Ik begrijp dat wel, en ik hoef dat ook allemaal niet te weten maar ik verwacht wel dat medewerkers ervoor gaan." Medewerkers van Oranje B.V. moeten zich inzetten voor het traject om uiteindelijk een schuldenvrije toekomst in te gaan. Naast de samenwerking met de gemeente, werkt Oranje B.V. samen met een psychosociale hulpverlener die medewerkers kunnen benaderen als ze willen praten over hun problemen. Daar wordt maar heel weinig gebruik van gemaakt: "Niet iedereen wil geholpen worden." Hoewel Oranje B.V. dit niet begrijpt, kan en wil ze haar medewerkers niet dwingen.

Betsy van Middelkoop benadrukt het belang dat het bedrijf heeft bij de samenwerking. Naast het welzijn van medewerkers is het voor Oranje B.V. belangrijk dat de samenwerking met de

gemeente een goede reputatie - op de arbeidsmarkt en de markt waar de opdrachten worden verstrekt - oplevert. Het is voor het bedrijf niet eenvoudig om goed personeel te vinden. Een goede naam als werkgever helpt om bestaande medewerkers te behouden en nieuwe aan te trekken. Ook op de markt waar opdrachten worden verstrekt is een goede uitstraling van belang. (Intensieve) samenwerking met de gemeente Spijkenisse laat zien dat Oranje B.V. maatschappelijk onderneemt, wat bij gemeentelijke, onderhandse aanbestedingen een positief effect kan hebben.

Dat Oranje B.V. de ondersteuning kan uitbesteden en de gemeente ervoor zorgt dat het geregeld wordt, is de belangrijkste reden voor samenwerking. Geen wachtlijst, een vast contactpersoon en een klantmanager die 'ze aan de oren trekt'. De schuldhulpverlening is goed. Maar de invloed die de schuldhulpverlening op de werksfeer en de motivatie van medewerkers heeft, valt tegen. Puur zakelijk gezien wegen de kosten niet op tegen de opbrengsten. Toch zet Oranje B.V. de samenwerking met de gemeente graag voort en draagt zij op deze manier bij aan het welzijn van haar medewerkers.

5

Formulierenbrigade

Algemene informatie:

- organisatie: gemeente Zwolle
- omvang van de gemeente: 120.000 inwoners
- omvang van de schuldhulpverlening: 1.300 aanmeldingen per jaar
- contact: Hennie Duteweert (038-4983220, hhj.duteweert@zwolle.nl)

De medewerkers van formulierenbrigade (stagiairs en bijstandsgerechtigden) ondersteunen cliënten bij de aanmelding voor schuldhulpverlening en het op orde brengen van de administratie. Ook worden cliënten met een voorzieningencheck geholpen met het aanvragen van inkomensondersteuning. Cliënten kunnen gratis en vrijwillig gebruik maken van de ondersteuning van de formulierenbrigade. De professionele schuldhulpverlener wijst cliënten in het telefonische aanmeldgesprek op de mogelijkheid om hulp te krijgen. Ook de woningcorporatie verwijst huurders met twee maanden huurachterstand door naar de formulierenbrigade. Deze laagdrempelige financiële hulpverlening kan een opstap zijn naar de professionele schuldhulpverlening.

Naast administratieve ondersteuning draagt de formulierenbrigade bij aan de optimalisatie van het schuldhulpverleningsproces en het bestrijden van niet-gebruik van inkomensondersteuning. De schuldhulpverlening en de formulierenbrigade zijn met elkaar in gesprek over de informatie die nodig is om een dossier op te bouwen. De formulierenbrigade signaleert welke informatie moeilijk (of niet) te verkrijgen is en bespreekt of deze informatie echt noodzakelijk is voor het dossier.

Wanneer is dit een waardevol initiatief?

De formulierenbrigade heeft als doel het voorkomen van uitval doordat cliënten niet in staat zijn om hun administratie (tijdig) op orde te krijgen. Daarnaast biedt de formulierenbrigade de mogelijkheid om het proces kostenbewuster in te richten door de administratieve taken niet bij een consulent maar bij een stagiair of bijstandsgerechtigde neer te leggen.

Voor welke doelgroep is het initiatief waardevol?

Gemeenten en uitvoeringsorganisaties kunnen dit voorbeeld gebruiken om uitval in de eerste fase van de schuldhulpverlening te voorkomen. Daarnaast biedt het initiatief de mogelijkheid om de administratieve lasten voor de consulent te verminderen. Daarnaast biedt het gemeenten een kans om uitkeringsgerechtigden een passend re-integratietraject aan te bieden.

Welk resultaat levert het initiatief op?

Door de inzet van de formulierenbrigade kan de schuldhulpverlener eerder met de dossiers aan de slag dan voorheen. Cliënten komen met een completer dossier bij de schuldhulpverlening waardoor de cliënt sneller gestabiliseerd kan worden (bijvoorbeeld omdat de aanvraag voor inkomensondersteuning (toeslagen) al in gang is

gezet). Bovendien is de cliënt geïnformeerd over het verloop van het traject. Daarnaast verbetert de formulierenbrigade het bereik van de schuldhulpverlening. Door de geïntensiveerde samenwerking tussen de formulierenbrigade en de woningcorporaties neemt het aantal aanmeldingen toe. Cliënten die gebruik maken van de dienstverlening van de formulierenbrigade vallen minder snel uit in vergelijking tot cliënten die daar geen gebruik van maken. Het re-integratieproject leidt incidenteel tot uitstroom uit de Wwb.

Wat is de sleutel tot succes?

De inzet van de formulierenbrigade is succesvol omdat het de schuldhulpverlening toegankelijker maakt. Cliënten ervaren aanmelding bij de formulierenbrigade in het geval van huurachterstand als minder bedreigend dan aanmelding bij de schuldhulpverlening zelf. Ook de scheiding tussen administratieve ondersteuning en schuldhulpverlening is een succesfactor. Door deze twee taken van elkaar te scheiden, zijn de kosten van het proces verlaagd. Bovendien draagt de scheiding bij aan re-integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en administratieve lastenverlichting van professionals.

Wat zijn de randvoorwaarden voor het initiatief?

Om de formulierenbrigade effectief te laten werken, is het randvoorwaardelijk dat de stagiairs en de mensen die werken met behoud van uitkering goed begeleid worden. Kenmerkend voor deze arbeidskrachten is hun tijdelijke dienstverband: zij zijn op weg naar een betaalde baan op de reguliere arbeidsmarkt. Daarom is het verloop hoog en het behoud van kennis beperkt. De sociaal raadslieden zorgen in de gemeente Zwolle voor deze begeleiding. Daarnaast moet het reguliere overleg tussen de formulierenbrigade en de schuldhulpverlening en tussen de formulierenbrigade, de schuldhulpverlening en de woningcorporaties gefaciliteerd worden. In deze overleggen worden zowel procesverbeteringen als knelpunten besproken.

6

Korte klapprocedure

Algemene informatie:

- organisatie: gemeente Zwolle
- omvang van de gemeente: 120.000 inwoners
- omvang van de schuldhulpverlening: 1.300 aanvragen per jaar
- contact: Hennie Duteweert (038-4983220, hhj.duteweert@zwolle.nl)

De korte klapprocedure is een variant op het reguliere schuldhulpverleningsproces waarbij de schuldhulpverlener na de telefonische aanmelding en het intakegesprek direct een verklaring WSNP opstelt. De korte klapprocedure wordt alleen ingezet als het zeer onwaarschijnlijk is dat er binnen redelijke termijn een minnelijke regeling tot stand kan komen. Redenen om een korte klapprocedure te starten zijn het ontbreken van inzicht in de totale schuld (bijvoorbeeld omdat de eigen woning nog te koop staat of het faillissement voor de onderneming aangevraagd moet worden), het bestaan van een akte van cessie of een geschil tussen de schuldeiser en schuldenaar over de toedracht van de schuld. Voor ieder dossier wordt apart beoordeeld of er een minnelijke regeling tot stand kan komen.

Wanneer is dit een waardevol initiatief?

Met de korte klapprocedure wil de gemeente Zwolle de tijd en middelen die zij besteedt aan dossiers waarvoor waarschijnlijk geen minnelijke regeling getroffen kan worden, tot een minimum beperken. Daarnaast wil zij cliënten die niet in aanmerking komen voor een minnelijke regeling, eerder doorgeleiden naar de WSNP. De gemeente Zwolle wil met deze snelheid de motivatie van de cliënt vasthouden.

Voor welke doelgroep is het initiatief waardevol?

Het initiatief is waardevol voor gemeenten en uitvoeringsorganisaties die de tijd en middelen die zij besteden aan dossiers waarvoor waarschijnlijk geen minnelijke regeling getroffen kan worden, willen minimaliseren. Het initiatief is nadrukkelijk niet bedoeld om complexe dossiers automatisch door te leiden naar de WSNP. De gemeente Zwolle benadrukt haar voorkeur voor een minnelijke regeling en vindt het belangrijk om per dossier te onderzoeken of een minnelijke regeling mogelijk is.

Welk resultaat levert het initiatief op?

Het direct opstellen van een verklaring WSNP verkort de doorlooptijd met gemiddeld zes maanden. Daarnaast besteedt de consultant minder tijd aan het traject tot en met het opstellen van de WSNP-verklaring: de gemeente Zwolle bespaart gemiddeld 10 uur per dossier. De gemeente Zwolle heeft in 2010 in totaal 350 WSNP-verklaringen afgegeven. Ongeveer 15% van de verklaringen zijn afgegeven na een korte klapprocedure. Hoewel het effect van de korte klapprocedure op de motivatie van cliënten en daarmee het uitvalspercentage niet te isoleren is, heeft de gemeente Zwolle een relatief laag uitvalspercentage (10%) in wettelijke trajecten.

Wat is de sleutel tot succes?

Een eerste succesfactor is de kwaliteit van het personeel. De meest ervaren consultants verzorgen de aanmelding en intake. Zij zijn in staat om een professionele inschatting te maken van de kans op een minnelijke regeling. Eventueel vragen zij advies aan twee bewindvoerders die de gemeente Zwolle in dienst heeft. Ten tweede draagt de goede samenwerking tussen de rechtbank en de gemeente Zwolle bij aan het succes van de korte klapprocedure. De gemeente Zwolle en de rechtbank zijn met elkaar in gesprek over de voorwaarden waaraan een dossier moet voldoen om direct toegang te krijgen tot de WSNP. De gemeente Zwolle beschrijft in de WSNP-verklaring bijvoorbeeld uitgebreid waarom zij niet eerst een minnelijke regeling heeft proberen te treffen. Daarnaast zijn de kwaliteit van de schuldhulpverlening en het feit dat de gemeente haar eigen bewindvoerders in dienst heeft, belangrijk voor de rechtbank om de werkwijze te accepteren.

Wat zijn de randvoorwaarden voor het initiatief?

Startpunt is dat de gemeente of uitvoeringsorganisatie benadrukt dat de korte klapprocedure een instrument is voor uitzonderings-situaties: de werkwijze kan alleen toegepast worden als voor dossiers geen minnelijke regeling getroffen kan worden. De consultants moeten goede kennis hebben van schuldhulpverlening, procedures en de inhoud van een volledig dossier. Consultants moeten de korte klapprocedure goed kunnen beargumenteren en ervoor zorgen dat de informatie uit het dossier de directe aanvraag van een WSNP-verklaring ondersteunt. Daarnaast moeten de consultants voldoende ervaring hebben om de kansen op een minnelijke regeling te kunnen schatten.

De gemeente of uitvoeringsorganisatie moet het vertrouwen hebben van de rechtbank in de kwaliteit van het voortraject. Het helpt als er al sprake is van een goede samenwerking tussen de rechtbank en de bewindvoerders WSNP van de gemeente of uitvoeringsorganisatie.

7

Zelfstandige uitvoering door kleine gemeente

Algemene informatie:

- organisatie: gemeente Heumen
- omvang van de gemeente: 17.000 inwoners
- omvang van de schuldhulpverlening: 70 aanmeldingen per jaar
- contact: Jenny Boonzaayer (14024, jboonzaayer@heumen.nl)

De gemeente Heumen voert zelfstandig haar schuldhulpverlening uit, met uitzondering van het verstrekken van saneringskredieten, de registratie van overeenkomsten in het BKR, budgetbegeleiding en bewindvoering. De circa 70 aanmeldingen die per jaar binnen komen, worden in 38 uur verwerkt. Deze tijd is verdeeld over twee vaste medewerkers die, waar nodig, worden versterkt door één tijdelijke medewerker. Naast de behandeling van dossiers, worden in deze tijd ook het beleid, de preventie en de afstemming met ketenpartners verzorgd.

In de gemeente Heumen is de schuldhulpverlening onderdeel van de afdeling Sociale Leefbaarheid. In deze afdeling zijn bijvoorbeeld ook het jeugd- en jongerenwerk, de Wmo, het armoede- en minimeleid en de re-integratie georganiseerd. Hierdoor is er goede interne afstemming op het gebied van beleid en uitvoering. De afdeling werkt op dit moment aan een gemeenschappelijk vierjarig beleidsplan voor alle betrokken beleidsvelden. In de uitvoering is er samenwerking met re-integratie en terugvordering en verhaal. Daarnaast werkt schuldhulpverlening samen met publiekszaken, juridische zaken, financiën en de WWB-, Wmo- en BBZ-consulenten. Extern werkt de gemeente Heumen intensief samen met lokale partners zoals het maatschappelijk werk en de woningbouwcorporatie.

Belangrijke redenen om de schuldhulpverlening zelfstandig uit te voeren, zijn het houden van regie, het bieden van kleinschalige en klantgerichte dienstverlening en het aanbrengen van samenhang tussen beleid en uitvoering op het gebied van schuldhulpverlening en aangrenzende beleidsterreinen. Daarnaast is het voor de gemeente eenvoudiger om gebruik te maken van de dienstverlening van maatschappelijke partners: zo hebben de huisartsen een belangrijke signaalfunctie en verzorgt het maatschappelijk werk naast de psychosociale begeleiding ook een deel van de budgetbegeleiding.

Een nadeel van zelfstandige uitvoering van schuldhulpverlening in een kleine gemeente is de kwetsbaarheid van de personele bezetting en dienstverlening. De gemeente Heumen vangt deze kwetsbaarheid op door met twee vaste consultants te werken die elkaars dossiers en werkzaamheden kennen en zo in staat zijn om elkaar te vervangen. Daarnaast is het voor consultants minder goed mogelijk om zich te specialiseren in een bepaald vakgebied (bijvoorbeeld inzet van een dwangakkoord) en zijn er beperkte middelen om te investeren in de bedrijfsvoering, de administratie,

de ondersteunende software en de opleiding van medewerkers. Het effect hiervan is beperkt: de omvang van de schuldhulpverlening en de daarbij horende administratie kan opgevangen worden door de consultants. Daarnaast vangt de gemeente Heumen de beperkte mogelijkheden voor specialisatie en opleiding op door voor specialistische taken samen te werken met bijvoorbeeld juridische zaken van de gemeente Heumen.

Wanneer is dit een waardevol initiatief?

De werkwijze van de gemeente Heumen toont aan dat het ook voor kleine gemeenten mogelijk is om de schuldhulpverlening zelfstandig te organiseren. In het verleden heeft de gemeente Heumen geëxperimenteerd met het uitbesteden van de dienstverlening maar heeft om tegenvallende resultaten besloten het zelf aan te bieden.

Voor welke doelgroep is het initiatief waardevol?

Het initiatief presenteert een 'model' waarmee ook kleine gemeenten de mogelijkheid hebben om de schuldhulpverlening zelfstandig aan te bieden. Het initiatief kan kleine gemeenten, die voor de keuze staan voor uitbesteding of zelfstandige uitvoering van de schuldhulpverlening, inspireren en ondersteunen.

Welk resultaat levert het initiatief op?

Door de uitvoering van de schuldhulpverlening in eigen hand te houden, is de gemeente in staat om regie te voeren op het eigen proces en de schuldhulpverlening aan te laten sluiten op aangrenzende beleidsvelden. Zo vallen de doorlooptijden van het eigen proces binnen de normen van de NVVK (het 120-dagen model), worden dossiers direct opgepakt en werken de consultants intensief samen met WWB-, Wmo- en re-integratieconsulenten. De kleinschaligheid, en daarmee de beperkte capaciteit, versterkt de (noodzaak tot) interne samenwerking.

Daarnaast is de gemeente in staat om dienstverlening op maat te bieden die aansluit bij de lokale situatie. De bevolking van de gemeente Heumen kenmerkt zich door hoge inkomens en een hoog opleidingsniveau. Bovendien kennen veel mensen elkaar (door de omvang van de gemeente) wat de problematiek in de gemeente Heumen anders maakt dan in bijvoorbeeld een grotere regiogemeente.

Wat is de sleutel tot succes?

De korte lijnen en de gerichte samenwerking met maatschappelijke partners zijn de kracht van de gemeente Heumen. Door de goede interne afstemming (in de eigen afdeling Sociale Leefbaarheid en met andere gemeentelijke afdelingen) en intensieve samenwerking met externe partners (bijvoorbeeld huisartsen, maatschappelijk werk en de woningbouwcorporatie) is er een compleet hulpaanbod. De schuldhulpverlening kan slim gebruikmaken van het werk dat anderen verrichten. Daarnaast benaderen consulenten hun cliënten op een persoonlijke manier: de omvang van de gemeente staat toe dat consulenten niet werken met dossiernummers maar hun cliënten bij naam kennen. Tot slot is het voor de gemeente Heumen belangrijk om het 'werk gewoon uit te voeren'. Vanzelfsprekend gebeurt dit in overeenstemming met het beleid, de gedragscode en de richtlijnen: elk hulpaanbod - en eventuele wijzigingen daarin - wordt vastgelegd in een rapport en/of beschikking. Dit hulpaanbod wordt intern getoetst op het beleid en de richtlijnen.

Wat zijn de randvoorwaarden voor het initiatief?

Voorwaarde voor succesvolle uitvoering is aansluiting bij de NVVK om gebruik te kunnen maken van procesbeschrijvingen, documenten en de adviesfunctie. Door aansluiting bij de NVVK is het mogelijk om gebruik te maken van landelijke afspraken (bijvoorbeeld met de Belastingdienst, banken en energieleveranciers). Bovendien bieden de landelijke of regionale vergaderingen de mogelijkheid om collegiaal advies in te winnen van andere gemeenten. Ook de persoonlijke kwaliteiten van de medewerkers en de samenwerking met interne en externe partners is van groot belang. Door beperkte mogelijkheden voor opleidingen en specialisatie, is het belangrijk dat medewerkers zich vanuit hun vakgebied kunnen ontwikkelen tot schuldhulpverlener en voor specialistische taken de samenwerking met anderen zoeken. Startpunt is erkennen dat de gemeente niet alles zelf kan uitvoeren en dat samenwerking kansen biedt om het hulpaanbod te verbeteren. Voor Heumen was het belangrijk om grenzen te stellen, zeker omdat consulenten ook cliënten ondersteunen met enkel financieel advies. De duidelijke grenzen moeten voorkomen dat de schuldhulpverlening een 'vergaarbak' wordt waarnaar iedereen met financiële problemen wordt doorverwezen.

8

Maximaliseren van het treffen van minnelijke regelingen

Algemene informatie:

- organisatie: Gemeentelijke Kredietbank
- omvang van het verzorgingsgebied: 600.000 inwoners
- omvang van de schuldhulpverlening: 3.000 aanmeldingen per jaar
- contact: de heer Jan Tingen (jan.tingen@degkb.nl)

De GKB zet bij haar financiële dienstverlening aan cliënten die in aanmerking komen voor een schuldregeling maximaal in op het treffen van een minnelijke regeling. Zo minimaliseert de GKB het aantal aanvragen voor de WSNP. Om het aantal minnelijke regelingen (in verhouding tot het aantal getroffen schuldregelingen) te maximaliseren, heeft het team juridische zaken van de GKB een specialist in dienst. Deze specialist probeert schuldeisers die in het reguliere traject niet akkoord gaan, alsnog te overtuigen om de minnelijke regeling te treffen. In gevallen waarbij schuldeisers niet vrijwillig akkoord gaan met het voorstel, kan de specialist sinds 2008 de rechtbank verzoeken om een dwangakkoord.

Alleen wanneer de reguliere consulent schuldhulpverlening niet tot een minnelijke regeling komt, wordt het dossier overgedragen aan de specialist. Na de overdracht wordt het dossier gecontroleerd. De specialist beoordeelt de volledigheid, de relevantie en de juistheid van de informatie uit het dossier. Wanneer het dossier compleet is, neemt de specialist het dossier over en legt contact met de (laatste) schuldeiser(s). Tijdens dit contact informeert de specialist de schuldeisers over de voortgang en probeert zij alsnog te komen tot een minnelijke regeling. In deze gesprekken stelt de specialist zich zakelijk op, zonder dat zij het belang en de emotie van de schuldeiser uit het oog verliest. Zij legt uit waarom een akkoord belangrijk is, zowel voor de cliënt als voor de schuldeiser zelf. De schuldeisers worden geïnformeerd over de overdracht van het dossier naar het team juridische zaken. Dit team bereidt de dwangakkoordprocedure voor indien er op korte termijn geen minnelijke regeling wordt getroffen. De combinatie van betrouwbaarheid, empathie en zakelijkheid enerzijds en een juridisch instrumentarium anderzijds, leidt in veel gevallen toch tot een (vrijwillige) minnelijke regeling.

Door voortdurend informatie te verstrekken aan schuldeisers, afspraken na te komen en een betrouwbare partner te zijn, treft de specialist bijna altijd een minnelijke regeling. Vaak komt deze regeling tot stand voorafgaand aan een rechterlijke uitspraak. Redenen om uiteindelijk toch akkoord te gaan, zijn bijvoorbeeld het zijn van de laatste schuldeiser die akkoord gaat of een betere uitleg over het toekomstperspectief en/of de oorzaken voor de schulden. Het dwangakkoord is niet de primaire oorzaak voor het treffen van meer minnelijke regelingen. Hoewel het eraan bijdraagt, wordt dit noodinstrument relatief weinig ingezet. In 2010 zijn er in totaal 221 dossiers overgedragen. Voor slechts 23 dossiers is een dwangakkoord via de rechtbank aangevraagd.

Wanneer is dit een waardevol initiatief?

Het initiatief biedt gemeenten en uitvoeringsorganisaties de mogelijkheid om ook voor dossiers waarvoor in eerste instantie geen akkoord bereikt werd, toch een minnelijke regeling te treffen. Door het beschikbaar juridisch instrumentarium (dwangakkoord) in te zetten is het niet meer nodig om dossiers, waarvoor niet direct een minnelijke regeling getroffen kan worden, door te geleiden naar de WSNP. De GKB hanteert deze werkwijze, omdat zij ervan overtuigd is dat de cliënt met een minnelijke regeling meer eigen verantwoordelijkheid kan nemen. Daarnaast is een minnelijk traject ook voor schuldeisers meestal voordeliger dan een wettelijk traject, omdat de opbrengst vaak hoger uitvalt vanwege de hogere kosten in het wettelijke traject.

Voor welke doelgroep is het initiatief waardevol?

De werkwijze kan gemeenten en uitvoeringsorganisaties helpen om meer minnelijke regelingen te treffen en daarmee de toeleiding naar de WSNP te beperken. Daarnaast kunnen gemeenten en uitvoeringsorganisaties de kwaliteit van hun schuldhulpverlening vergroten door interne controle van dossiers op het overdrachtsmoment.

Welk resultaat levert het initiatief op?

De GKB heeft in 2010 voor nagenoeg alle cliënten die in aanmerking komen voor schuldhulpverlening een minnelijke regeling getroffen. In 2010 zijn van de overgedragen dossiers er slechts zeven doorgeleid naar de WSNP. De GKB verwacht dat dit aantal in 2011 nog lager ligt omdat de effecten vertraagd zichtbaar zijn (er zaten ook nog oude dossiers in de caseload van de consulenten). Bij de resultaten moet worden opgemerkt dat het aantal dwangakkoorden zeer beperkt is. In 2010 heeft de rechter 23 dwangakkoorden toegekend en zijn er 140 dossiers zonder dwangakkoord maar met tussenkomst van de specialist minnelijk geschikt. Om dit te bereiken investeert de GKB: het werk van de specialist kost per dossier ongeveer € 750,-. Wanneer het werk van de specialist leidt tot een gerechtelijke uitspraak (bij een dwangakkoord) wordt er tevens een voorstel voor kostenverhaal ingediend. Door voor de dossiers uiteindelijk een minnelijke regeling te treffen, bespaart de GKB de maatschappelijke kosten van bijvoorbeeld bewindvoering en gerechtelijke procedures.

De GKB vergroot met deze werkwijze ook haar eigen kwaliteit en snelheid. De specialist neemt alleen het dossier van de consulenten over als het voortraject zorgvuldig is doorlopen, de consulent alle

noodzakelijke informatie heeft aangeleverd en zelf alle voorgaande stappen heeft gezet. Als dit niet het geval is, wordt het dossier teruggestuurd naar de consulent. Deze werkwijze zorgt ervoor dat het voortraject is verbeterd en er steeds minder overdracht naar het team juridische zaken plaatsvindt. De GKB ziet een verbetering in kwaliteit, maar het werk van de specialist blijft noodzakelijk om het aantal minnelijke regelingen te maximaliseren. Op lange termijn verwacht de GKB dat er steeds minder dossiers overgedragen worden of dat de functie van specialist zelfs volledig kan verdwijnen. De snelheid van het proces neemt toe omdat er relatief veel telefonisch en weinig per post gecommuniceerd wordt. Hierdoor vermindert de wachttijd en is het mogelijk om snel afspraken te maken.

Tot slot resulteert de werkwijze in een andere relatie met schuldeisers. Enkele schuldeisers vertrouwen zo op de kwaliteit van het geleverde werk, dat zij altijd akkoord gaan met het aanbod dat gedaan wordt. Anderen reageren in ieder geval sneller dan voorheen. Deze gedragsverandering bij schuldeisers is het resultaat van goed relatiebeheer, betrouwbare dienstverlening en goede communicatie.

Wat is de sleutel tot succes?

Het initiatief is succesvol omdat de GKB zich opstelt als bemiddelaar tussen cliënt en schuldeiser. De GKB probeert met het treffen van een minnelijke regeling zowel het belang van de cliënt (een schuldenvrije toekomst) als het belang van de schuldeiser (een zo hoog mogelijk deel van de vordering te ontvangen) te dienen. Het werk van de specialist is dus niet gericht op dwingen maar op overtuigen. Belangrijke sleutels voor succes zijn de competenties en vaardigheden van de specialist: deze persoon moet in staat zijn om te overtuigen, afspraken na te komen en zich op te stellen als een betrouwbare partner. De inzet van de specialist heeft vanaf 2008 geleid tot een goed imago en een groot netwerk van meewerkende schuldeisers. Doordat de specialist overtuigd is van het feit dat ieder dossier minnelijk geschikt kan worden, ziet zij altijd mogelijkheden.

Wat zijn de randvoorwaarden voor het initiatief?

Op papier is het een zeer eenvoudige constructie die alle gemeenten en uitvoeringsorganisaties kunnen overnemen. De GKB heeft slechts 1 fte vrijgemaakt voor het beschreven werk. Deze persoon heeft kennis nodig van schuldhulpverlening, juridische procedures en incassering. Daarnaast is het belangrijk dat de specialist over goede communicatie- en netwerkvaardigheden en overtuigings-

kracht beschikt. De kwaliteit van het personeel in de volle breedte van de organisatie is een belangrijke randvoorwaarde. Ook de kwaliteit van het voortraject (het reguliere schuldhulpverleningsproces) moet op orde zijn. De specialist moet kunnen vertrouwen op de kwaliteit van het voortraject en van daaruit het contact met de schuldeisers voortzetten (bijvoorbeeld de juist uitgevoerde VTLB-berekening). Tot slot is het belangrijk dat het management achter de bijbehorende visie staat en de specialist de ruimte biedt om haar werk uit te voeren.

9

Verminderen van het aantal actieve beheerrekeningen

Algemene informatie:

- organisatie: gemeente Zaanstad
- omvang van de gemeente: 147.000 inwoners
- omvang van het verzorgingsgebied: 180.000 inwoners
- omvang van de schulddienstverlening: 1.000 aanmeldingen per jaar
- contact: Simone Veenema (14075, s.veenema@zaanstad.nl)

De gemeente Zaanstad heeft de actieve beheerrekeningen onderzocht en, waar mogelijk, afgesloten. Dit was het geval als:

- 1 de beheerrekening niet gekoppeld was aan een schulddienstverleningstraject
- 2 de klant voor wie het budget beheerd werd hiertoe zelf in staat is
- 3 de klant voor wie het budget beheerd werd hiertoe (waarschijnlijk) nooit zelf in staat zal zijn

Het projectteam onderzocht alle beheerrekeningen die langer dan vijf jaar liepen. De nadruk lag op preventieve rekeningen voor klanten met een bijstandsuitkering, voor klanten met een lening van de gemeente Zaanstad en klanten met een beheerrekening die niet gekoppeld was aan een traject. Voordat de rekening werd afgesloten, vond er een gesprek tussen de klant en een budgetbegeleider plaats. Zij bespraken of de klant begeleiding nodig had en zo ja, hoe deze begeleiding eruit moest zien. Het gesprek kon leiden tot de conclusie dat de klant nu of in de nabije toekomst niet in staat is om zijn budget zelfstandig te beheren. Als dit het geval was, is de klant doorgeleid naar beschermingsbewind.

Wanneer is dit een waardevol initiatief?

De gemeente Zaanstad heeft het project gestart vanuit de visie dat budgetbeheer en budgetbegeleiding geen standaardinstrument is, maar een instrument om financiële zelfredzaamheid te bereiken. Daarnaast is de gemeente Zaanstad door het project in staat geweest de hoeveelheid actieve beheerrekeningen te verminderen en de daarmee gemoeide kosten te reduceren.

Voor welke doelgroep is het initiatief waardevol?

Dit voorbeeld biedt ondersteuning aan gemeenten en uitvoeringsorganisaties die nu budgetbeheer en budgetbegeleiding in het basispakket hebben en het instrument willen gebruiken om financiële zelfredzaamheid van klanten te stimuleren. Tegelijkertijd biedt het initiatief gemeenten en uitvoeringsinstanties de mogelijkheid kosten voor budgetbeheer en budgetbegeleiding te verminderen.

Welk resultaat levert het initiatief op?

Het onderzoek heeft geleid tot een cultuurverandering bij budgetbeheerders en -begeleiders van de gemeente Zaanstad. Zij zijn zich ervan bewust dat budgetbegeleiding altijd moet bijdragen aan de financiële zelfredzaamheid van klanten. Daarnaast heeft het initiatief geleid tot een aanscherping van de taken en verantwoordelijkheden van het team schulddienstverlening. De kerntaak van het team is het regelen van schulden. Door deze

heldere definitie is er bijvoorbeeld een einde gekomen aan het beheren van preventieve rekeningen voor bijstandsklanten. Wanneer de gemeente Zaanstad het noodzakelijk acht om klanten met een bijstandsuitkering preventief financieel beheer aan te bieden, doet het team schulddienstverlening hiervoor een aanvraag bij een particuliere beheerinstantie. Deze aanvraag kan ook op verzoek van de klant ingediend worden. Daarnaast heeft het project ertoe geleid dat het team schulddienstverlening de budgetbegeleiding van klanten beëindigt op het moment dat de schuldregeling is getroffen en/of en het traject is doorlopen.

In het project zijn circa 300 lopende beheerrekeningen afgesloten. Doordat het team schulddienstverlening niet meer verantwoordelijk is voor het beheer van de rekeningen en het verwerken van de mutaties, wordt er op jaarbasis circa 2 fte formatie bespaard. De investeringen van het project (3 fte incidentele formatie) gaan voor deze opbrengsten uit.

Wat is de sleutel tot succes?

Het verminderen van de beheerrekeningen was geen doel op zich, maar een methode om medewerkers gericht te laten werken aan het vergroten van de financiële zelfredzaamheid van hun klanten. Doordat het project paste binnen deze bredere visie, is het succesvol verlopen. Op projectniveau heeft de praktische aanpak gezorgd voor succes. De teammanager schulddienstverlening heeft een opdracht gekregen van het management, die haar vervolgens de ruimte bood om deze op eigen wijze te realiseren. De opdracht is vertaald in heldere doelstellingen (mijlpalen). Er is bijvoorbeeld een afspraak gemaakt over het aantal rekeningen dat afgebouwd moest worden. Daarnaast is er aan het team ruimte geboden om een nieuwe werkwijze op te zetten. Projectmedewerkers kregen bijvoorbeeld de ruimte om één, twee, vijf of meer begeleidingsgesprekken te voeren en een nieuwe werkwijze te ontwikkelen en in te voeren.

Wat zijn de randvoorwaarden voor het initiatief?

Om te voorkomen dat over een jaar hetzelfde onderzoek moet worden gedaan, is het randvoorwaardelijk dat iedere medewerker budgetbeheer en -begeleiding inzet als tijdelijk instrument en niet als standaard dienstverlening. Dit betekent dat de gemeente Zaanstad de functie van budgetbeheer samenvoegt met die van budgetbegeleiding. De budgetbegeleiders hebben de taak klanten te coachen, zodat zij zelf de verantwoordelijkheid voor hun financiën op zich kunnen nemen. Dit vraagt om vaardigheids-

training (bijvoorbeeld luisteren, grenzen stellen en zakelijke gespreksvoering) en begeleiding on-the-job. De gemeente Zaanstad heeft een praktische werkmethode ontwikkeld die budgetbegeleiders kunnen gebruiken in de coaching van hun klanten. Daarnaast is het belangrijk om (gemeentelijke) partners te informeren over de veranderingen. Voor hen heeft de andere werkwijze ook gevolgen. Zo heeft de afbouw van budgetbeheer voor klanten - die dit niet zelfstandig kunnen - geleid tot een grotere vraag naar bewindvoering.

10

Laagdrempelig, klantgericht en integraal

Algemene informatie:

- organisatie: gemeente Tilburg
- omvang van de gemeente: 205.000 inwoners
- omvang van de schuldhulpverlening: 3.000 contacten per jaar
- contact: Joke de Kock (013-2131313, joke.de.kock@tilburg.nl)

De gemeente Tilburg biedt haar schuldhulpverlening aan vanuit een laagdrempelige, klantgerichte en integrale organisatie. Dit betekent dat zij werkt vanuit de behoefte en de wens van de cliënt. Op basis van die behoefte en wens, beoordelen medewerkers wat schuldhulpverlening voor de cliënt kan betekenen en waar ketenpartners nodig zijn. De werkwijze straalt toegankelijkheid uit. Er zijn spreekuren, ruime openingstijden, huisbezoeken wanneer nodig en de telefonische bereikbaarheid is goed. Tilburg wil voorkomen dat een aanmelding voor schuldhulpverlening leidt tot een stigma: er staat geen bord bij de voordeur, mensen kunnen op het open spreekuur binnenlopen met financiële vragen en zorgen. De gemeente Tilburg biedt financiële schuldhulpverlening, voor de overige hulpverlening werkt zij samen met ketenpartners. Bij het opstellen van het plan van aanpak, kijkt de medewerker front office altijd goed naar wat de klant kan en welke partner welk deel van de hulpverlening het best kan verzorgen. De gemeente Tilburg neemt alle vormen van financiële schuldhulpverlening voor haar rekening. Deze zijn toegeschreven aan drie verschillende functies. De medewerker front office is verantwoordelijk voor het cliëntcontact, de medewerker back office voor het contact met schuldeisers. De bewindvoerder is verantwoordelijk voor de begeleiding van de cliënt tijdens het wettelijk traject.

Na aanmelding worden cliënten (en hun eventuele partner of meerderjarige kinderen) uitgenodigd voor een intakegesprek. Het intakegesprek brengt de financiële en persoonlijke situatie van de cliënt in beeld. De consulent richt zich in de eerste gesprekken op de oorzaken van de schulden en de mogelijkheden van de cliënt om dit zelf op te lossen. De nadruk ligt op de persoonlijke situatie van de cliënt, niet op het 'vullen van een dossier' en het verzamelen van het nodige papier. Op basis van de uitkomsten van de eerste gesprekken, wordt een plan van aanpak opgesteld. Dit plan van aanpak kan zowel financiële als psychosociale hulp bevatten. Meestal is helder welke financiële problemen een cliënt heeft. Het is daarom belangrijk om te bepalen hoe de complete hulpvraag beantwoord kan worden. Het plan van aanpak beschrijft hoe het traject eruit ziet, wie welke hulp biedt, wat de cliënt van de schuldhulpverlening mag verwachten en vice versa. Het plan van aanpak houdt, waar mogelijk, de verantwoordelijkheid bij de cliënt: wat de klant kan is hierbij leidend.

Als het dossier compleet is, wordt het overgedragen aan een medewerker van de back office. Die zoekt contact met de schuldeisers en onderhandelt om te komen tot een minnelijke regeling. Er is geen

'tijdslot' voor schuldeisers om contact op te nemen met de gemeente Tilburg: de medewerkers back office zijn gedurende de openingstijden van de gemeente bereikbaar. Als de medewerker back office niet direct antwoord kan geven, verwijst hij niet door maar zoekt zelf contact met de medewerker front office die het intakegesprek heeft gevoerd met de cliënt.

Voor welke doelgroep is het initiatief waardevol?

Het initiatief is voor gemeenten en uitvoeringsorganisaties die de toegang tot (schuld)hulpverlening willen optimaliseren en hun dienstverlening aan cliënten effectief willen inrichten. Dit betekent dat het voorbeeld gemeenten en uitvoeringsorganisaties kan ondersteunen bij het verbeteren van de eigen taak op schuldhulpverlening (financieel technisch). Bovendien biedt de werkwijze van de gemeente Tilburg inzicht in de manier waarop gemeenten en uitvoeringsorganisaties verbindingen kunnen leggen met aangrenzende terreinen, samenwerking kunnen aangaan en zorgen voor een goede doorverwijzing.

Welk resultaat levert het initiatief op?

78% van de 3.000 contacten (bij aanmelding) heeft na de eerste fase van de schuldhulpverlening (aanmelding en intake) naar tevredenheid antwoord gekregen op de hulpvraag. Wanneer deze hulpvraag opgelost kan worden door een schuldregeling (circa 400 dossiers) geldt in 82% van de gevallen dat dit leidt tot een minnelijk akkoord. Voor 121 dossiers geldt dat er geen minnelijke regeling tot stand is gekomen. Voor deze dossiers wordt (direct of nadat een minnelijke regeling is afgewezen) een aanvraag WSNP opgemaakt. 89% van de trajecten WSNP wordt succesvol doorlopen.

Wat is de sleutel tot succes?

Het succes van de uitvoering van de schuldhulpverlening door de gemeente Tilburg is de consequente sturing op de drie kern-elementen uit de visie op schuldhulpverlening. Bij iedere stap in het proces wordt kritisch gekeken of het bijdraagt aan een effectieve schuldhulpverlening. Zo hebben medewerkers front en back office en bewindvoerders periodiek casusoverleg waarin zij individuele dossiers en knelpunten bespreken. Daarnaast worden alle medewerkers individueel aangestuurd op hun bijdrage aan organisatie en de manier waarop zij deze bijdrage leveren.

Wat zijn de randvoorwaarden voor het initiatief?

Voor de interne organisatie is de kwaliteit van de medewerkers en het management belangrijk. Consulents moeten goede kwaliteit

Mijn medewerkers zijn mijn caseload

Joke de Kock is manager schuldhulpverlening van de gemeente Tilburg en voorzitter van de NVVK. Twee functies die veel tijd en energie vragen. Joke vertelt dat de kwaliteit van haar team één van de redenen is dat ze de twee functies met elkaar kan combineren. Een andere reden is dat al haar medewerkers werken vanuit dezelfde visie: cliënten laten participeren door laagdrempelige, klantvriendelijke en integrale schuldhulpverlening aan te bieden. Hoewel ze het belangrijk vindt om aanwezig te zijn, is dit niet continu noodzakelijk om de zaken goed te laten verlopen. Joke heeft in 2001 'ja' gezegd tegen haar managementfunctie omdat zij zo haar eigen ambitie kon waarmaken: hulp bieden aan mensen met een marginaal bestaan zodat zij weer kunnen participeren. Haar ambitie is het vertrekpunt voor de schuldhulpverlening in Tilburg: "Je moet als manager onderdeel zijn van de doelstelling." Alleen dan is het mogelijk om 'verschil te maken' en activiteiten, processtappen en procesverbeteringen te koppelen aan het maatschappelijke effect. Maar wat voor Joke geldt, geldt ook voor haar medewerkers. Hun ambitie moet verenigd zijn met de organisatiedoelstellingen. Joke helpt medewerkers hierbij door in functionering- en beoordelingsgesprekken te bespreken welke ambities zij hebben en hoe deze passen bij de organisatie. Alleen intrinsiek gemotiveerde medewerkers halen hun gestelde doelen.

De klantbenadering en dienstverlening zijn een afspiegeling van de interne sturing. Joke stelt dan ook: "Mijn medewerkers, zijn mijn caseload". Zij stuurt medewerkers aan op een manier waarop zij zelf aangestuurd wil worden en waarop medewerkers hun cliënten aan zouden moeten sturen. Medewerkers krijgen een grote eigen verantwoordelijkheid, maar Joke is tegelijkertijd helder over de kaders, de verwachtingen en de 'absolute

doodzonden', zoals originele klantdocumenten in het dossier. Daarbij spreekt zij medewerkers aan op hun verantwoordelijkheid, hun kwaliteiten en hun fouten en is zelf tegelijkertijd aanspreekbaar. Fouten maken mag, want hier leer je van. En wat voor medewerkers geldt, geldt ook voor cliënten en schuldeisers. Consulenten hanteren bij hun contact met cliënten en schuldeisers dezelfde principes en omgangsvormen. Zo laat de consulent front office de verantwoordelijkheid (wanneer mogelijk) bij de cliënt, is helder over de verwachtingen en spreekt cliënten aan op hun gedrag. Daar tegenover staat dat consulenten de gemaakte afspraken met cliënten en schuldeisers nakomen en op hun beurt aanspreekbaar zijn op de kwaliteit van het geleverde werk.

Joke is trots op haar team. Dat kwaliteit van medewerkers randvoorwaardelijk is voor goede schuldhulpverlening onderschrijft ze direct. Daarom investeert ze veel in haar nieuwe consulenten: gedurende één jaar worden ze begeleid door een mentor, iemand met minimaal één jaar ervaring in de schuldhulpverlening. Deze mentor functioneert als vraagbaak en klankbord en besteedt aandacht aan vakinhoudelijke onderwerpen en de manier waarop de gemeente Tilburg haar schuldhulpverlening uitvoert. Joke benadrukt, en zeker niet om zichzelf een compliment te geven, het belang van goed management. Veel managers in de schuldhulpverlening staan te ver van het vak af en wisselen snel van functie. Inhoudelijke kennis en een sterk lokaal netwerk zijn van groot belang voor een manager. Het stelt hen in staat om ketenpartners te verbinden en de politieke omgeving te informeren over het werk van de schuldhulpverlening.

leveren en betrouwbare partners zijn voor schuldeisers, ketenpartners en cliënten. De consulenten hebben enerzijds ruimte nodig om hun werk uit te voeren en anderzijds heldere kaders om te weten wat de grenzen van deze ruimte zijn. Het management moet helder zijn over de kaders en consequent sturen op de afgesproken resultaten. Daarbij moet het management sturen op de naleving van de drie kernwaarden van de schuldhulpverlening van de gemeente Tilburg.

Voor de samenwerking met aangrenzende gebieden is het belangrijk dat de gemeente Tilburg afspraken maakt met ketenpartners. Deze afspraken gaan bijvoorbeeld over de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling van cliënten die op meerdere vlakken hulpverlening nodig hebben of over de manier waarop de verschillende instanties over elkaar praten. Zo spreekt de schuldhulpverlening bijvoorbeeld nooit negatief over het werk van haar ketenpartners. Als er een knelpunt is, wordt dit direct besproken met de daarvoor verantwoordelijke medewerker en/of manager.

11

Schuldhulpverlening met de cliënt

Algemene informatie:

- Organisatie: gemeente Boxtel.
- Omvang van de gemeente: 33.000 inwoners.
- Omvang van de schuldhulpverlening: 110 aanmeldingen per jaar
- Contact: Rianne Verhoeven (0411-655611, rianne.verhoeven@boxtel.nl)

De gemeente Boxtel heeft de extra beschikbare rijksmiddelen gebruikt om haar proces te onderzoeken en te optimaliseren. Het onderzoek is gebaseerd op de LEAN-methodiek en bestond uit vier fasen:

- 1 startbijeenkomst met het team schuldhulpverlening
- 2 zichtbaar maken van de verspillingen in het proces door een waardeestroom
- 3 nulmeting van het 'oude' proces
- 4 formuleren van verbetervoorstellen

Het onderzoek omvatte een analyse van de waardeestroom, een dossieronderzoek, een tijdsregistratie, metingen op de werkplek en interviews. De combinatie van deze verschillende onderzoeksmethoden heeft het proces, de rol en werkomgeving van consulenten zo goed mogelijk in beeld gebracht. Medewerkers voelden zich actief betrokken bij de procesoptimalisatie. Dit kwam bijvoorbeeld doordat zij tijd moesten registreren en op hun werkplek geobserveerd werden. Deze onderzoeksmethode heeft het inzicht in de eigen werkwijze en de gedragspatronen vergroot. Aanvullend heeft het onderzoeksbureau expertmatig een aantal dossiers onderzocht en een analyse gemaakt op basis van de waardeestroom.

Een aantal opvallende resultaten van het onderzoek vormden de basis voor de procesveranderingen en de nieuwe inrichting:

- 85% van de activiteiten was intern gericht en slechts 38% van de uitgevoerde activiteiten voegde waarde toe voor de cliënt.
- de wachttijd voor de cliënt was lang
- de houding van de consulenten schuldhulpverlening was erg klantvriendelijk
- consulenten kunnen onderling goed samenwerken

Wanneer is dit een waardevol initiatief?

Dit initiatief is waardevol voor gemeenten en uitvoeringsorganisaties die hun huidige proces willen optimaliseren en zo met minder middelen meer schuldhulpverlening te bieden. De procesoptimalisatie kan bijvoorbeeld doorlooptijden verkorten en het uitvalspercentage verlagen. Bovendien kan de methode worden ingezet om het inzicht van consulenten in het eigen werk te vergroten en de handelingen daarmee bewuster te maken.

Voor welke doelgroep is het initiatief waardevol?

Het initiatief is waardevol voor gemeenten en uitvoeringsorganisaties die in samenwerking met medewerkers hun proces willen optimaliseren. De gemeente Boxtel heeft er nadrukkelijk voor

gekozen om medewerkers actief te betrekken en hen veel ruimte te geven in de nieuwe manier van werken. Dat betekent bijvoorbeeld dat er geen afspraken zijn gemaakt over maximum doorlooptijden per processtap en een maximum aantal gesprekken. Bij een soortgelijke procesoptimalisatie is het belangrijk de gevolgen van deze werkwijze en deze ruimte nader te onderzoeken.

Welk resultaat levert het initiatief op?

De procesoptimalisatie heeft de wachttijd van de gemeenten Boxtel met drie maanden verkort. Op het moment van schrijven heeft de gemeente Boxtel geen wachttijd meer. Het eerste contact met de gemeente is hierdoor veranderd. Cliënten worden niet op de wachttijd geplaatst maar krijgen direct een kort gesprek (circa 45 minuten) waarin de klantsituatie wordt geïnventariseerd. Op basis van deze inventarisatie wordt bepaald wat het vervolg is. De inventarisatie hoeft niet te leiden tot een schuldhulpverleningstraject. De cliënt kan ook geholpen worden met een advies. De inventarisatie voorkomt dat de wachttijd 'vervuilt' (bijvoorbeeld doordat cliënten die ook met één adviesgesprek geholpen kunnen worden langdurig op een wachttijd komen te staan). Bovendien kan het directe contact met de consulent ervoor zorgen dat de cliënt gemotiveerder is bij aanvang van het traject.

De wijze waarop de consulent het plan van aanpak opstelt is ook veranderd: de consulenten bouwen het dossier en het klantcontact fasegewijs op. In de eerste fase maken consulenten een schets van de cliëntsituatie op basis van het verhaal van de cliënt. Na het eerste gesprek worden de mogelijkheden in kaart gebracht en besproken met de cliënt: bijvoorbeeld stabiliseren, zelf oplossen of het starten van een minnelijk traject. De cliënt krijgt de ruimte om zelf de mogelijkheden te overdenken en een keuze te maken. Wanneer de cliënt ervoor kiest om het schuldhulpverleningstraject voort te zetten, ontvangt hij een map waarmee hij zijn administratie kan ordenen. Wanneer de cliënt de administratie geordend heeft, volgen eerst een uitgebreide intake en vervolgesprekken voordat pas een conclusie wordt getrokken en een advies wordt gegeven. Na afloop van het traject evalueren de cliënt en de consulent de schuldhulpverlening.

Tot slot heeft de procesoptimalisatie geleid tot een andere klantbenadering. Het persoonlijke contact en het maatwerk blijven centraal staan. Dit zijn de sterke punten van de gemeente Boxtel en worden daarom behouden. De consulenten vinden de werkwijze 'zakelijker' geworden: ze werken met de cliënt aan een oplossing

van de schuldenproblematiek zonder de verantwoordelijkheid over te nemen. Daarnaast scheppen zij realistischere verwachtingen, stellen grenzen en laten cliënten een actieve rol en verantwoordelijkheid in het traject nemen (bijvoorbeeld het op orde brengen van de administratie).

Wat is de sleutel tot succes?

De gemeente Boxtel heeft haar proces geoptimaliseerd met haar medewerkers. Medewerkers hebben ruimte gekregen om tijdelijk 'afstand' te nemen van hun dagelijks werk en met een helikopterview te kijken naar het eigen werk en het eigen proces. Na het onderzoek hebben consultants de tijd gekregen om te wennen aan de nieuwe manier van werken: individuele begeleiding en collectieve begeleiding in bijvoorbeeld het werkoverleg hebben bijgedragen aan het eigen maken van de werkwijze (*wat is jouw stijl, hoe kan jij invulling geven aan de zakelijke benadering?*).

Wat zijn de randvoorwaarden voor het initiatief?

Ruimte voor de professional is randvoorwaardelijk. Daarnaast zijn training en opleiding ook belangrijk. Consultants moeten in staat zijn een balans te vinden tussen het tonen van empathie enerzijds en een zakelijke benadering anderzijds. Deze balans vraagt om goede communicatieve vaardigheden. Het invoeren van de procesoptimalisatie kost tijd: niet iedere consultant is in staat om direct afscheid te nemen van de oude werkwijze. De gemeente Boxtel geeft haar consultants de tijd en is tegelijkertijd met hen in gesprek hoe zij wel kunnen komen tot de andere manier van werken. Parallel aan de procesoptimalisatie heeft de gemeente Boxtel extra middelen beschikbaar gesteld om de bestaande wachtlijst op te lossen, zodat de consultants na de procesoptimalisatie met een 'schone lei' kunnen beginnen.

A

Over het onderzoek

Onderzoeksvraag

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) wil gemeenten ondersteunen bij de invoering van de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening. Eén van de ondersteuningsmaatregelen is dit onderzoek naar goede voorbeelden in het primair proces schuldhulpverlening. Het onderzoek is gericht op de vraag:

Ontwikkel een handreiking om gemeenten te ondersteunen en inspireren bij het op effectievere en efficiëntere wijze organiseren van het primaire proces van gemeentelijke schuldhulpverlening.

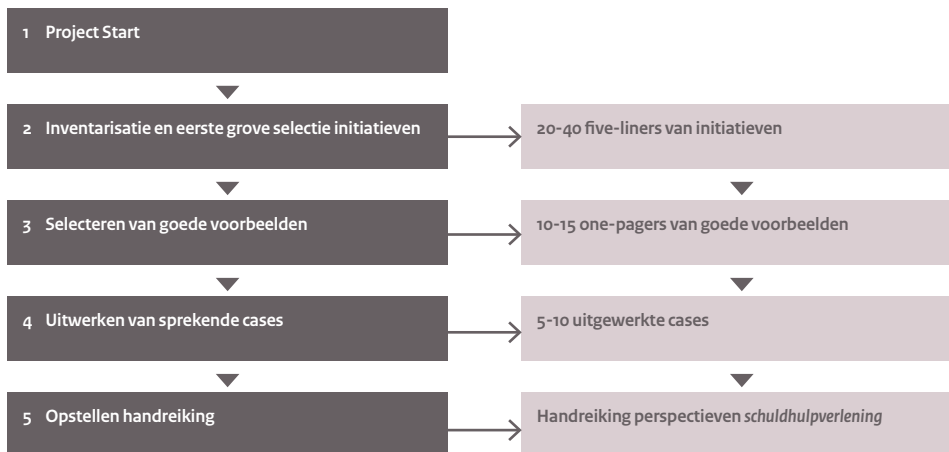
Onderzoeksaanpak

In het onderzoek hebben wij de volgende aanpak gevolgd:

De selectie van elf voorbeelden was niet eenvoudig. Door de hoeveelheid zelfgemelde voorbeelden en de korte inventarisatiefase kunnen wij niet zeggen dat dit de elf beste voorbeelden zijn. Wel zijn wij ervan overtuigd dat alle voorbeelden bijdragen aan de efficiëntie en effectiviteit van het primair proces. De voorbeelden zijn geselecteerd omdat ieder initiatief:

- een zichtbare bijdrage heeft geleverd aan de efficiëntie of effectiviteit van het primair proces schuldhulpverlening
- het proces op korte termijn optimaliseert of handvatten biedt om het proces op lange termijn te innoveren
- een onderscheidend of innovatief karakter heeft
- overdraagbaar is naar andere gemeenten en uitvoeringsorganisaties

Het onderzoek bakent het primair proces af van aanmelding tot en met nazorg.



Figuur A.1

Onderzoeksaanpak

Onderzoeksbureau en onderzoekspartners

Het onderzoek is uitgevoerd door Hiemstra & De Vries. Hiemstra & De Vries is een organisatieadviesbureau dat zich specifiek richt op de publieke sector en op het (helpen) realiseren van prestatieverbetering van die publieke sector. Deze handreiking draagt bij aan de prestaties van gemeenten en uitvoeringsorganisaties omdat de voorbeelden managers (visie, strategie) en consultants (handvatten) ondersteunt om de schuldhulpverlening te verbeteren. Het onderzoek is uitgevoerd door Joost van Ravesteyn en Anna Rozendaal van Hiemstra & De Vries. Zij hebben dankbaar gebruik gemaakt van de kennis, expertise en kritische houding van het ministerie van SZW en de door haar ingestelde klankbordgroep schuldhulpverlening. Daarnaast danken zij Henk Kroon en Frans Mulder voor deelname aan het deskundigheidspanel en alle deelnemende gemeenten die hun initiatieven aan ons kenbaar hebben gemaakt. In bijlage B is een lijst van deelnemende gemeenten en uitvoeringsorganisaties opgenomen.

Aanbevelingen voor vervolg

Om het onderzoek blijvend van waarde te laten zijn, bevelen wij aan:

- Een dynamisch systeem van voorbeelden te ontwikkelen. Het is onmogelijk om een 'altijd geldend' overzicht van goede voorbeelden op te leveren. De schuldhulpverlening is voortdurend in beweging wat de kwalificatie van 'goed' tijdelijk maakt. Om het innovatief vermogen van het veld te stimuleren en recht te doen aan de energie die gemeenten en uitvoeringsorganisaties in hun proces-optimalisaties stoppen, bevelen wij een dynamisch systeem aan. Het internet biedt mogelijkheden om voorbeelden aan te passen, aan te vullen en indien niet meer relevant te schrappen.
- Kwaliteitsnormen te ontwikkelen en een kwantitatieve vergelijking uit te voeren. Kwaliteitsnormen en cijfermatig materiaal dragen bij aan de transparantie van de schuldhulpverlening. Zo wordt duidelijk wat goede schuldhulpverlening is en hoe de verschillende gemeenten en uitvoeringsorganisaties zich tot elkaar verhouden. Inzicht in deze verschillen en gedeelde definities maken het makkelijker om succesvolle gemeenten en uitvoeringsorganisaties te identificeren en van hen te leren.

B

Gesprekspartners

Overzicht gesprekspartners onderzoek goede voorbeelden primair proces

Gemeente of uitvoeringsorganisatie

Cannock Chase
 Civic Zeeburg
 Gemeente Alkmaar
 Gemeente Amsterdam
 Gemeente Amsterdam
 Gemeente Apeldoorn
 Gemeente Boxtel
 Gemeente Boxtel
 Gemeente Boxtel
 Gemeente Den Bosch
 Gemeente Den Haag
 Gemeente Den Haag
 Gemeente Den Haag
 Gemeente Deventer
 Gemeente Deventer
 Gemeente Ede
 Gemeente Enschede
 Gemeente Gouda
 Gemeente Groningen
 Gemeente Haarlem
 Gemeente Heumen
 Gemeente Helmond
 Gemeente Leeuwarden
 Gemeente Leeuwarden
 Gemeente Leiden
 Gemeente Nederweert

Contactpersoon

De heer Gilbert Sneep
 Mevrouw Anke van Beckhoven
 De heer Robert Jan Groeneveld
 De heer Rob van der Velden
 De heer Rob de Vos
 Mevrouw Maya van Asperen
 Mevrouw Rianne Verhoeven
 Mevrouw Brigitte Fagel
 De heer Bart van Schijndel
 Mevrouw Cinthy Meulblok
 Mevrouw Gea Velt
 Mevrouw Inge Luttikhuizen
 De heer Frank Jansen
 Mevrouw Fara Kambiz
 Mevrouw Saskia Zwiers
 De heer Bas Knoppers
 Mevrouw Myra Koomen
 De heer Harry van Bovene
 De heer Gerbert Jonkman
 Mevrouw Tanja van der Linde
 Mevrouw Jenny Boonzaayer
 De heer Wiljon Welten
 De heer Marco Florijn
 De heer Sander Rispens
 Mevrouw Anoeska Schrijder
 Mevrouw Katja Gerasimova

Gemeente of uitvoeringsorganisatie

Gemeente Purmerend
 Gemeente Spijkenisse
 Gemeente Spijkenisse
 Gemeente Tilburg
 Gemeente Zaanstad
 Gemeente Zaanstad
 Gemeente Zaanstad
 Gemeente Zoetermeer
 Gemeente Zwolle
 Gemeente Zwolle
 Gemeente Zwolle
 Gemeentelijke Kredietbank
 Gemeentelijke Kredietbank
 Gemeentelijke Kredietbank
 Kompas Zuidlaren
 Kredietbank Limburg
 Kredietbank Nederland (PING)
 Kredietbank Oost Nederland
 Kredietbank Walcheren
 Maatschappelijke Dienstverlening Flevoland
 SFV
 Stadsring51
 Stadsring51
 Volkskredietbank Noordoost Groningen
 Zuidweg en Partners

Contactpersoon

Mevrouw Cinthia van Schaik
 Mevrouw Marije Loeven
 Mevrouw Inge Dudink
 Mevrouw Joke de Kock
 Mevrouw Simone Veenema
 Mevrouw Karin Brouwer
 Mevrouw Wendy Tilmans
 De heer Frans Mulder
 De heer Hennie Duteweert
 De heer Ron van Amen
 Mevrouw Luida Boelema
 De heer Jan Tingen
 Mevrouw Elly van Bennekom
 Mevrouw Janine Ottenhof
 De heer Marcel Kooy
 De heer Soemers
 De heer Gerard Veldman
 De heer Aant de Jong
 De heer Tonnie van der Maale
 De heer Geert-Jan Goudoever
 De heer Paul Rispens
 Mevrouw Mariëtte Benschop
 De heer Henk Kroon
 Mevrouw Annelies Clever
 Mevrouw Jacqueline Zuidweg

