

Baarn, 20 mei 2017

Beste mevrouw Schippers,

Spijtig dat de formatie met VVD, CDA, D66 en GroenLinks niet is gelukt!

Wij sturen u deze brief om u als nieuwe formateur te voeden met een programma voor de formatie betreft de (financiële) zorg. Deze hebben we in de vorm van het magazine ZELF bijgevoegd.

Wij sturen dit naar uw privéadres. Dit is ons niet gewoon. We willen u niet in uw privacy aantasten. Maar zowel de vormgever als ik hebben onze roots in Baarn liggen. Ik heb u vaak door de Laanstraat in Baarn zien lopen. Voor mij bent u dus minder een minister en meer een dorpsbewoner die ik op deze manier durf aan te spreken.

Dit programma en deze brief doen we u toekomen vanuit een maatschappelijke drive. Armoede en schulden nemen in Nederland elk jaar fors toe. Een zorgelijke ontwikkeling wat ons betreft. ZELF is een innovatief platform die vernieuwende oplossingen probeert te bedenken en creëren vanuit maatschappelijk ondernemerschap en het maatschappelijk middenveld.

Met dit programma hopen wij u zo te voeden met inspirerende ideeën. Veel leesplezier.

Met hartelijke groet,

Erwin Bel

zelf
FINANCIËLE ZORG VANUIT
EEN INNOVATIEF OOGPUNT

zelf

FINANCIËLE ZORG VANUIT
EEN INNOVATIEF OOGPUNT

EDITIE 4 | MEI 2017

drs. Ronald Paping

**Verlaag de huren met
10 procent**

mr. Frits Bakker

**Ieder dossier moet de
aandacht krijgen die
het verdient**

drs. Christine Kuiper

**Transformatie in de
aanpak van schulden
en armoede**

drs. Albert Scheer en Bart de Bruin MPM

**Dúrven vertrouwen
op het perspectief**

drs. Rob Beltman

**Trends in klantgericht
ondernemen**

Nieuw:

Kort nieuws

Wie maakt ZELF mogelijk?

CAV

CB bewind
uw hulp bij uw financiën

GSBB

Humanitas
financiële hulpverlening

kompasszuidlaren

Bewindvoederskantoor
KROEZEN

Stichting Mentorschap
REELING
BEWINDVOERDERS

Sfd,-
Stichting Financiële Dienstverlening ZHN

Stichting
De Ronde
BEWINDVOERDING | BUDGETBEHEER
MENTORSCHAP | CURATELE | EXECUTIELE

Stichting HFH
BEWINDVOERDING | BUDGETBEHEER
MENTORSCHAP | CURATELE | EXECUTIELE

bureau Tjeenk Willink



Oproep aan Schippers

ZELF - het innovatieplatform voor innovatie in de financiële zorgverlening - doet een oproep aan mevrouw Schippers, als formateur voor het nieuwe kabinet om "Zelfredzaamheid" op de agenda van de formatie te zetten.

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid stelt onlangs in een rapport dat de overheid de zelfredzaamheid van haar burgers overschat. Dit beamen wij omdat "Niet zelfredzaam" zijn de reden is waarom er vaak op wettelijke beschermingsmaatregelen een beroep wordt gedaan.

Wij - de auteurs van ZELF magazine - doen aanbevelingen die juist een bijdrage leveren in de vergroting van de zelfredzaamheid en voorkomen dat mensen een beroep doen op teveel zorg en schuldhulpverlening. De agenda ter bevordering van de zelfredzaamheid is toevallig ook de inhoudsopgave van dit nummer van ZELF. Deze zou er zo uit moeten zien:

- Verlaag de huren voor de sociale woningbouw met 10% . Dit zodat huren van een woning voor veel mensen weer betaalbaar wordt, Ronald Paping van de Woonbond;
- De cirkel van armoede en schulden doorbreken. Hier-voor biedt de Transformatie agenda Armoede en Schulden Nederland uit een aantal handvatten, Christine Kuipers van Movisie;

- Andere financieringsstromen. De zorgverlening maakte afgelopen jaren een ware transitie door. De volgende stap is het veranderen van de financiering die nu de problemen in stand houden in plaats van oplossen met meer resultaatgerichtheid, Bart de Bruin en Albert Scheer van Stichting Phusis;
- Verbeteren toezicht. De rechtelijke macht heeft als toezichhoudend orgaan op bewindvoerders, mentoren en curatoren een belangrijke taak op de kwaliteit van de geleverde diensten van de wettelijke vertegenwoordigers. Om dit toezicht te kunnen blijven handhaven is investering in de Rechtspraak nodig vindt Frits Bakker, voorzitter voor de Raad voor Rechtspraak.

De lezers van dit magazine vragen wij zelf om de eigen klantrelatie - na het lezen van het artikel van Rob Beltman van H3ROES - nog eens kritisch te beoordelen. Dit omdat we "Zelfredzaamheid" samen realiseren: politiek, overheid en (maatschappelijke financiële) zorgverleners.

Mevrouw Schippers, we sturen u 8 exemplaren van ZELF om bij de formatie uit te delen.

DOOR DRS. ERWIN BEL EN MARCEL KOOI MBA

colofon

Editie 4, mei 2017

Redactie

Erwin Bel, Stichting CAV
www.stichting-cav.nl
Marcel Kooi, Kompas Zuidlaren
www.kompaszuidlaren.nl

Redactieadres

redactie@zelfmagazine.nl
www.zelfmagazine.nl

Aan dit nummer werkte mee

Drs. Erwin Bel, mr. Frits Bakker,
drs. Rob Beltman, Bart de
Bruin MPM, Nanda Felix,
Angelique Kalverda, Marcel
Kooi MBA, drs. Christine Kuiper,
drs. Ronald Paping, Femke
Okx, mr. Bart van Ratingen,
drs. Albert Scheer

Fotografie

Reinier van der Vliet, Ilona Belt,
Fotostudio Krüger Assen e.a.

Vormgeving

Studio Bosgra, Baarn

Abonneren

U kunt zich gratis abonneren
op de digitale versie van ZELF
Magazine door aanmelding via
de ZELF community:
www.zelfmagazine.nl.

Inhoud

- 06** Verlaag de huren met 10 procent
DRS. RONALD PAPING
- 10** Ieder dossier moet de aandacht krijgen
die het verdient
MR. FRITS BAKKER
- 13** Transformatie in de aanpak van schulden
en armoede
DRS. CHRISTINE KUIPERS
- 18** Dúrvan vertrouwen op het perspectief
DRS. ALBERT SCHEER EN BART DE BRUIN MPM
- 23** Trends in klantgericht ondernemen
DRS. ROB BELTMAN
- 26** Kort nieuws



'Verlaag de huren met 10 procent'

Woonbond wil onderkant van de samenleving stem geven



GESPREK DRS. ERWIN BEL EN
DRS. RONALD PAPING DOOR FEMKE OKX

Opkomen voor mensen met een smalle beurs was in 2007 een belangrijke reden voor **drs. Ronald Paping** om te kiezen voor het directeurschap van de Woonbond. Zijn drive om belangen te behartigen loopt als een rode draad door zijn loopbaan. Voordat hij naar de Woonbond kwam, heeft hij zich bij vakbond Abvakabo FNV gedurende tien jaar in diverse functies sterk gemaakt voor werknemers. Ook in zijn jonge jaren en tijdens zijn studie economie ging Ronald regelmatig de barricaden op en dat doet hij nog steeds.

Armoedebestrijding en financiële zorgverlening zijn onderwerpen die veel raakvlakken hebben met de corporatiesector. De Woonbond, die opkomt voor huurders en woningzoekenden, erkent dat er een steeds grotere groep is die niet kan rondkomen. Directeur Ronald Paping onderschrijft de noodzaak van ingrijpen voor deze onderkant van de samenleving. Met het agenderen van thema's als het verlagen van de huren met 10 procent, het afschaffen van de verhuurderheffing en meer investeren in de bouw van nieuwe woningen, wil de Woonbond deze onzichtbare groep een stem geven.

Ronald: 'Met het oog op de steeds grotere groep die niet kan rondkomen, heeft de Woonbond recent het nieuwe kabinet opgeroepen om de huren 10 procent te verlagen. Mensen proberen aan de lopende band strategieën te bedenken om hun hoofd boven water te houden, maar op een gegeven moment lukt dat niet meer. Hoewel de energierekening de afgelopen jaren meevalt, zijn de huren de pan uitgerezen. De totale woonlasten, bestaande uit huur en energie, bedragen bij de laagste inkomens tussen de 40 en 50 procent.'

Herkent de corporatiesector de ernst van de situatie?

Ronald: 'Volgens mij ziet een toenemend aantal corporaties dat mensen de eindjes niet meer aan elkaar kunnen knopen. Tot nu toe heb ik van hen nog geen enkele boze reactie ontvangen op ons voorstel om de huren met 10 procent te verlagen. Maar corporaties praten soms met een dubbele tong. Tot 2009 hanteerden zij de passendheidstoets, waarbij ze 95 procent van de huishoudens die recht op huurtoeslag hadden een woning toewezen onder de aftoppingsgrens (576 euro voor eenen tweepersoons huishoudens en 618 euro voor drie of meer). Een systeem dat wij als Woonbond erg bureaucratistisch vonden. De gemeente moest dit systeem controleren, maar het is destijds afgeschaft. Daarna is het aantal mensen met een lager inkomen dat een te dure woning heeft gekregen gigantisch toegenomen. Van 180.000 huishoudens in 2009 naar inmiddels 500.000 huishoudens. Dit zijn mensen die op of net iets boven het minimum leven en recht hebben op huurtoeslag. Alleenstaanden kunnen boven die grens ook huurtoeslag aanvragen, maar dan moeten ze 65 procent zelf betalen en krijgen 35 procent huurtoeslag. Dat is niet op te brengen. Ik vraag me af hoe mensen met een minimuminkomen dat doen, 650 euro huur betalen.'

Je gaf aan dat de huren met 10 procent omlaag moeten, maar moet de huurtoeslag niet omhoog nu het weer beter gaat?

Ronald: 'Dat is de vraag. De huurtoeslag is door onze lobby vorig jaar september zichtbaar verbeterd. Maar de uitgaven voor huurtoeslag nemen zo sterk toe

(in tien jaar tijd van twee naar vier miljard), dat we binnenkort een politieke discussie krijgen of dit nog wel kan. Daarnaast wordt de huurtoeslag door corporaties en particuliere verhuurders ook gebruikt om de huren hoger vast te stellen. De huurtoeslag heeft dus een eigen prijsopdrijvend effect. De Woonbond is voor een goede huurtoeslag en die kan beter, maar het zal nooit een echte oplossing zijn. Straks betaalt de staat 50 procent van de huur, dat is ook weer niet de bedoeling.'

Moeten we alleen naar de corporatiesector kijken om de betaalbaarheid van de huren aan de kaak te stellen?

Ronald: 'Nee, om de betaalbaarheid van de huren te verbeteren, moet je de verhuurderheffing (belasting die verhuurders van sociale huurwoningen betalen aan de overheid die kan oplopen tot 2 miljard euro per jaar) combineren met het huurbeleid. Gelukkig heeft Aedes de huren weten af te vlakken met het sociaal huurakkoord. Maar genoemde combinatie heeft ook geleid tot een enorme toename van de huurtoeslag. Wat bijna niemand weet, is dat in het vorige regeerakkoord bijna 420 miljoen extra is uitgetrokken voor de huurtoeslag, om de negatieve effecten van het huurbeleid te voorkomen. In feite zijn we op deze manier deels geld aan het rondpompen. De verhuurderheffing levert hierdoor geen 1,7 miljard op maar slechts 1,3 miljard, omdat je tegelijkertijd extra uitgaven hebt. Maar de huren met 10 procent verlagen levert een effect op van 400 miljoen euro in positieve zin.'

Kan de overheid niet meer aan toeslag betalen omdat de rek eruit is en het politiek niet haalbaar is?

'Ik vraag me af hoe mensen met een minimuminkomen dat doen, 650 euro huur betalen'

Ronald: 'Politiek riskant, laat ik het zo zeggen. De politiek kan geen geld meer uittrekken voor de huurtoeslag, maar heeft wel andere mogelijkheden. Zij moet wat doen aan de condities waaronder huurders en verhuurders afspraken met elkaar kunnen maken. Dat heeft met de verhuurderheffing te maken, maar dat vind ik een paardenmiddel. Corporaties verhogen tenslotte de huren om deze belasting te kunnen opbrengen, dus wie wordt daar wijzer van? Via maatregelen als passend toewijzen werken behoort naar mijn idee wel tot de opties.'

De overheid moet dus veel meer op beleidsniveau acteren?

Ronald: 'Ik wil een deal tussen overheid, corporatie en huurders. Schaf de verhuurderheffing af. Zorg voor meer investeringen, want schaarste is een deel van het probleem. Verlaag de energielasten en maak afspraken over betaalbaarheid. In onderstaande grafiek over de ontwikkeling van huur- en koopkosten zien we dat er sinds 2012 iets raars is gebeurd. De lasten van kopers zijn gedaald, terwijl die van huurders zijn gestegen.

Dit betreft de lasten van de laagste inkomens, maar de groep die net buiten de huurtoeslag valt is ook de pineut. Zij betalen 40 tot 50 procent meer per vierkante meter ten opzichte van degenen die kopen. Alles heeft met eerlijke verdeling en concurrentiepositie te maken. In de tweede grafiek over de ontwikkeling van het inkomen en de huur van huurders valt ook iets op. Het inkomen van huurders is de laatste jaren gedaald, maar de huren zijn juist gestegen. Een zorgelijke ontwikkeling.'

De overheid kan dus wel degelijk wat doen en dat is de huurder positie geven ten opzichte van de corporaties?

Ronald: 'Ja, de vraag is wat de rol van de politiek is en hoe groot deze moet zijn. Huren is tenslotte geen sociale voorziening. We kunnen veel meer aan betaalbaarheid in de breedte doen en daarmee ook zorgen dat de lage inkomens het beter krijgen. De eerder genoemde passendheidstoets en het maken prestatieafspraken zijn manieren om lage inkomens te ontzien. Maar geef de politiek een beperkte rol; we moeten van ons huursysteem geen bijzondere bijstand maken.'

Oplossingen als het afschaffen van de verhuurderheffing zijn alleen op de lange termijn te realiseren. Welke wezenlijke verandering kun je op korte termijn aanbrengen? Is die 10 procent huurverlaging een serieuze optie?

Ronald: 'Jazeker, de huren moeten omlaag omdat het moet en omdat het kan. De huursom min de verhuur is 10 procent. Natuurlijk moeten er ook investeringen plaatsvinden, dat hangt nauw samen met de beschikbaarheid van woningen. Als er weinig beschikbare woningen zijn, gaat de prijs omhoog. Corporaties kunnen investeren, maar doen het relatief weinig. Een jaar of vijf geleden is er stevig op de rem gestaan. Denk aan Vestia, de topsalarissen, de crisis, de verhuurderheffing en de slechte financiële situatie. Het Centraal Fonds, de Raden van Toezicht, het ministerie, iedereen was voorzichtig.'

Met die huurverlaging willen jullie dus, naast het feit dat mensen huren boven de aftoppingsgrens moeten betalen, dure scheefheid voorkomen?

Ronald: 'Ja, in plaats van huur relateren aan inkomen, zou ik de huur willen relateren aan de prijs/kwaliteits-verhouding. Maar dan moeten er specifieke maatregelen komen voor bijvoorbeeld de alleenstaande die nu 650 euro huur betaalt. De huren afhankelijk laten zijn van het inkomen vind ik de snelste weg naar de sociale voorziening. Het heeft ook perverse prikkels in zich. Uiteindelijk wordt je bestraft als je een inkomensverbetering krijgt. Ik wil huurders en verhuurders niet bij de hand nemen. Ik ben voor een gelijke inkomensverdeling en tegen inkomensafhankelijke broden. Datzelfde geldt voor een woning. Het inkomen fluctueert nou eenmaal en ik vind het oneerlijk om daarvan misbruik te maken.'

Hoe heeft het zover kunnen komen dat er een kloof is ontstaan tussen inkomen en de kosten voor de huurder? De overheid heeft haar inkomsten proberen te vergroten en verhaald op de corporaties.

Ronald: 'Er waren zelfs twee jaren waarin de huren met 5 procent stegen. Veel corporaties wilden overeind zien te blijven en verhoogden de huren maximaal. Een soort voorzichtigheidsprincipe, maar wel ten koste van de huurders. Ik ben niet voor niets heel boos geweest op Aedes, toen zij aangaven dat ze de

verhuurderheffing accepteerden. Onder de voorwaarde dat corporaties het afgestane bedrag konden terughalen bij de huurders. Dan ben je als sector wel een beetje van je pad afgeraakt.'

Wat zijn de pogingen van de huurders geweest om aan de huurverhoging weerstand te bieden?

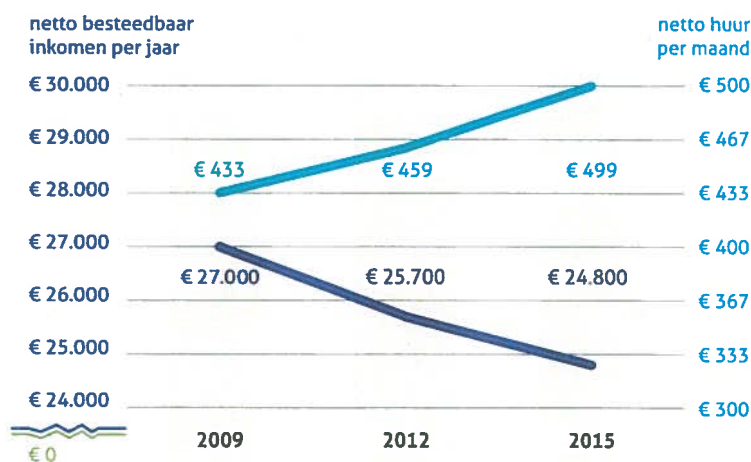
Ronald: 'Veel huurders hebben geprobeerd om te onderhandelen over de huurverhoging. Maar uiteindelijk hebben huurders alleen adviesrecht. Achteraf gezien is er sprake geweest van een soort collectieve gekte. Als Woonbond hebben we natuurlijk vanaf de zijlijn geroepen om hiertegen op te treden. Uiteraard hebben wij tegen onze huurdersorganisaties gezegd dat ze de huurverhoging niet moesten accepteren. Vervolgens zijn we in gesprek gegaan met Aedes om het social huurakkoord af te sluiten. Voor een deel van onze achterban was die huurprijs nog steeds veel te hoog (inflatie plus 1 procent), maar het is hoe dan ook lager dan de gemiddelde inflatie plus 3 procent die het daarvoor was. Veel corporaties zeggen gelukkig inmiddels dat ze de huren niet verhogen dit jaar.'

Hoe komen ze aan dat inzicht?

Ronald: 'Corporaties hebben het momenteel niet slecht. Ze maken forse winst, de leencapaciteit is gestegen. De rentelasten die ze betalen zijn kosten die elk jaar met circa 200 miljoen euro dalen. Verder zijn de bedrijfslasten gedaald en ook binnen de bouw was er sprake van kostendalingen. Aan de ene kant stijgen de inkomsten enorm en

'Als corporaties zeggen dat ze er nu goed voorstaan, zeg ik altijd: maar de patiënt is overleden'

Ontwikkeling inkomen en huur van huurders



Bron: Woonbond

aan de andere kant vallen de lasten erg mee. De verhuurderheffing is al lang en breed door de huurders betaald. Als corporaties zeggen dat ze er nu goed voorstaan, zeg ik altijd: maar de patient is overleden.'

Kan de Overlegwet hierin nog een rol van betekenis spelen?

Ronald: 'Door de Overlegwet is de positie van huurdersorganisaties versterkt. Voor de parlementaire enquête gaven huurdersorganisaties adviezen waarmee niks gebeurde. Nu vinden er redelijke debatten plaats. Er wordt veel beter geluisterd, maar het blijft een advies. Naast de Overlegwet is het vroegtijdig maken van prestatieafspraken een tweede manier om invloed uit te oefenen. Daarin ligt de nadruk niet op afspraken over het huurbeleid, maar op betaalbare voorwaarden.'

Hoe zou volgens jou de politieke agenda eruit moeten zien op dit thema?

Ronald: 'Zoals ik al eerder aangaf, wil ik helemaal niet dat de politiek zoveel invloed uitoefent. De komende jaren moet het kabinet in ieder geval de verhuurderheffing afschaffen, wellicht in combinatie met een aantal investeringsafspraken. Ten tweede moet het huurbeleid stringenter. En de politiek moet niet alleen naar corporaties kijken, want veel van jullie klanten huren dankzij de enorme wachtlijsten een tóchtinge woning van particuliere verhuurders voor 650 euro.'

Een heel terecht punt. Particulieren zijn rücksichtslos in de uitzetprocedure, terwijl coporaties uitzetten zo lang mogelijk proberen uit te stellen.

Ronald: 'Particulieren mogen sinds kort ook een hogere huurverhoging vragen. Maar veel mensen die op een wachtlijst staan en toch een woning willen, accepteren die hoge huurprijzen. Een ander euvel waarbij de politiek zou moeten ingrijpen, is de toename en de mogelijkheid van het aantal tijdelijke contracten. Ten eerste verslechtert dat de onderhandelingspositie van huurders heel sterk. En ten tweede krijgen we straks problemen met mensen die een tijdelijk huurcontract hebben en worden uitgezet. Wat er dan kan gebeuren, is dat een particulier zegt: 'u mag blijven, maar dan moet u wel 150 euro extra betalen'. Dat staat er alle-

maal aan te komen, het is een kwestie van tijd. Daarom is het nu zo rustig, omdat de tijdelijke contracten nog niet zijn afgelopen. Maar als dat wel het geval is, zijn de rapen gaar.'

Maar wie komt er op voor de onzichtbare groep die is uitgezet, geen uitkering heeft en niet meer terugkeert in het reguliere circuit?

Ronald: 'Dat is een groot probleem. Daarom zeggen wij als Woonbond ook dat wij er zijn voor huurders en woningzoekenden. De mensen die woningzoekend zijn hebben het zwaar. Om toch maar onderdak te hebben, accepteren zij vaak een veel te dure woning en zien dan wel waar het schip strandt. Zo ontstaan veel schulden. Het zijn twee uitersten waarbij deze problematiek speelt. Of mensen nemen genoegen met een te dure woning of de ergste consequentie is dakloosheid.'

Wat voor bijzonders is nodig voor mensen die door het vangnet heen zijn gezakt?

Ronald: 'De Woonbond timmert aardig aan de weg voor deze doelgroep. We hebben keiharde lobby gevoerd voor een betere huurtoeslag en we kaarten het zogenaamde scheefwonen keer op keer aan, in de hoop dat er woningen vrijkomen voor de mensen met de laagste inkomens. Het opzetten van een investeringsprogramma, zodat er veel meer wordt gebouwd, zou naast het verlagen van de huren met 10 procent en het afschaffen van de verhuurderheffing, een structurele oplossing zijn.'

In termen van concrete oplossingen voor zittende huurders die echt niet kunnen rondkomen, is maatwerk geboden. Ik zou niet zo snel kiezen voor uitzetting, maar juist deals sluiten in de trant van schuldsanering of minder huur betalen. Koppel minder huur betalen bijvoorbeeld aan een verplichting tot budgetbeheer. Dat zijn oplossingen waarin een wederkerigheid zit. Door als bewindvoerders, corporaties, huurders en overheid samen op te trekken kunnen we deze onzichtbare doelgroep een stem geven.'



'Maatwerk is geboden: koppel minder huur betalen bijvoorbeeld aan een verplichting tot budgetbeheer. Een oplossing waarin een wederkerigheid zit'

Ieder dossier moet de aandacht krijgen die het verdient



INTERVIEW MR. FRITS BAKKER DOOR
MR. BART VAN RATINGEN

Mr. Frits Bakker is voorzitter van de Raad van de Rechtspraak. Hiervoor was hij rechter in Breda en vice-president en kamervoorzitter van de Rechtbank in Haarlem. Ook is hij president van de Rechtbank in Den Haag geweest. Frits heeft rechten gestudeerd in Groningen.

Het aantal meerderjarigen dat niet zelf de eigen financiën kan beheren, neemt al jaren op een rij fors toe. Daarmee stijgt ook het aantal bewindsdossiers waarop de kantonrechters toezicht moeten houden. En dat begint te knellen: uit een afgelopen jaar uitgevoerde evaluatie blijkt dat de Rechtspraak jaarlijks 11,2 miljoen euro tekort komt om de toezichtstaak fatsoenlijk uit te kunnen voeren. Een gesprek met Frits Bakker, voorzitter Raad van de Rechtspraak, over een ontwikkeling die hem zorgen baart.



om te beginnen: hoe ziet het rechterlijk toezicht op onderbewindstelling er precies uit?

"Als de kantonrechter een beschermingsmaatregel neemt, wijst hij een bewindvoerder aan. Dit kan een familielid zijn, maar ook een professional, zoals een stichting of een bewindvoerdersbureau. De rechter geeft vervolgens op twee manieren invulling aan het toezicht op die bewindvoerder. Om te beginnen door jaarlijks de ontwikkeling van het vermogen, van de onderbewindgestelde te volgen aan de hand van de zogenoemde rekening & verantwoording. Daarnaast geeft hij in voorkomende gevallen specifiek toestemming voor rechtshandelingen die namens de onderbewindgestelde worden verricht, bijvoorbeeld de verkoop van een huis. In praktijk wordt de rechter daarbij ondersteund door zijn staf, waarin juridisch, administratief en financieel gespecialiseerde medewerkers zitten."

In een persbericht op de site van de Raad van de Rechtspraak constateert u dat er meer geld nodig is om deze taak goed uit te voeren. Wat is precies het probleem?

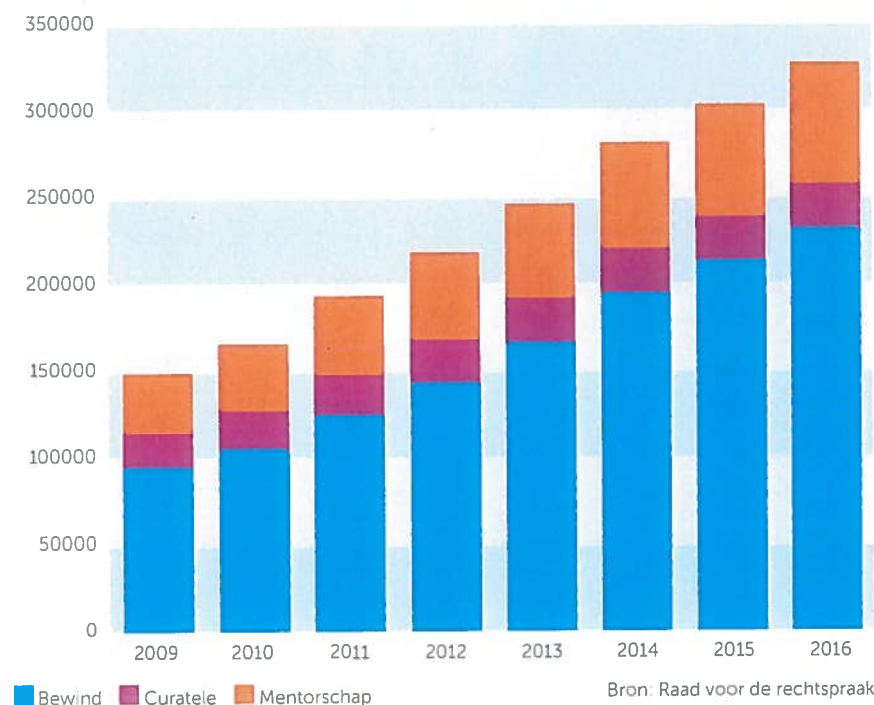
We worden al zo'n acht jaar op een rij geconfronteerd met een snel oplopend aantal bewindsdossiers. De rechters die zich met het toezicht op deze dossiers bezighouden hebben afgelopen jaar in kaart gebracht wat er nodig is aan tijd en mankracht om de controle zorgvuldig te kunnen doen. Conclusie: er moeten handjes bij. En dat kun je vertellen in een bedrag en dan kom je uit op ruim 11 miljoen euro. Dus los van een eventuele verdere groei in de toekomst hebben we bij huidige case load al méér mensen nodig dan we hebben om de kwaliteit te kunnen leveren die we willen – en die de burger overigens ook mag verwachten wat ons betreft. Daar komt bij dat er ook extra middelen nodig zijn om te innoveren. We maken nu al een grote slag in het digitaliseren van dossiers, maar als je eenmaal alle data digitaal hebt dan kun je het toezicht ook slimmer inrichten."

Wat moeten we ons daarbij precies voorstellen?

"In praktijk zijn er een heleboel dossiers die helemaal niet zo vreselijk veel aandacht nodig hebben. Maar er zijn

er ook die wel degelijk extra aandacht nodig hebben, waar iemand even echt grondig naar moet kijken. Dat gebeurt nu omdat rechters en/of medewerkers uit ervaring weten: met dat en dat dossier, daar is iets mee. Waar we naar toe willen is dat het systeem die rol overneemt en automatisch signaleert of er bijvoorbeeld afwijkende transacties hebben plaatsgevonden – wat een reden kan zijn om dieper het dossier in te duiken. Op die manier kun je ook een heel ander soort controleslagen maken, bijvoorbeeld: ik wil graag alle dossiers zien waarin gevraagd is om toestemming voor verkoop van onroep-

Aantal meerderjarigen onder bewind



rend goed. Als je zo kunt werken wordt het toezicht efficiënter, en dat levert op termijn mogelijk ook weer een besparing op. Maar voor nu is het credo: er moeten er gewoon mensen bij en we moeten in IT investeren om het toezicht meer te automatiseren. Want uiteindelijk geldt: ieder dossier moet de aandacht krijgen die het verdient."

Maakt u zich zorgen?

"In zoverre dat als er niets verandert, dat tekort alleen maar zal toenemen. Als het tekort bij 325.000 dossiers al 11 miljoen euro is, dan is het straks bij 500.000 dossiers pak 'm beet 16 miljoen euro."

Burgers rekenen erop dat er niet alleen een bewindvoerder is, maar dat daar ook toezicht op wordt gehouden.



Ziet u dat gebeuren, een half miljoen Nederlanders onder bewind?

"Als de tekenen niet bedriegen gaat die stijgende trend nog wel een aantal jaar doorzetten, ja. Misschien niet elk jaar met tien procent, maar wel stijgend. Dus zoals het er nu naar uitziet gaan we een half miljoen onderbewindgestelden nog wel een keer meemaken. Er zijn twee, elkaar misschien ook nog wel deels versterkende, factoren in de maatschappij die dit met zich meebrengen. De eerste is de vergrijzing met alles wat daarmee samenhangt - van Alzheimer tot ouderen die steeds meer moeite hebben zich staande te houden in een steeds complexere maatschappij. Ik heb vorig jaar voor iemand in mijn omgeving een persoonsgebonden budget aangevraagd en ik zeg u: dat krijg je als jurist al nauwelijks voor elkaar. De tweede factor is de econo-

mische crisis, waardoor een groeiend aantal mensen in de schulden zitten waar ze niet meer uitkomen. Die groep wordt hopelijk kleiner nu het weer wat beter gaat. Aan de andere kant: het is niet meer zo gemakkelijk als een aantal jaar geleden om in een schuldsaneringstraject terecht komen."

U schrijft in uw persbericht dat toezicht op bewind één van de speciale aandachtspunten van de Rechtspraak is, naast toegang tot de civiele rechter, vechtscheidingen en multiproblematiek. Waarom is goed toezicht zo belangrijk?

"Binnen de Rechtspraak is afgelopen jaar veel aandacht voor de vraag: wanneer is het werk van de rechter nu relevant voor de burger? Waar moeten we op focussen zodat de burger zegt: 'Beste rechter, hier heb ik echt iets aan, dit heeft voor mij toegevoegde waarde.' Welnu, toezicht is precies zo'n onderwerp omdat het ontzettend veel burgers raakt en niet zelden de meest kwetsbare. Burgers rekenen erop dat er niet alleen een bewindvoerder is, maar dat daar ook toezicht op wordt gehouden. Toezicht dat garandeert dat mijn neef er niet met het geld van mijn oudtante vandoor gaat, of dat de professionele bewindvoerder keurig volgens de regels zijn werk doet. Ik vind dat een gerechtvaardigde verwachting, en dat willen wij ook graag kunnen waarmaken."

U signaleert een probleem. Kunt u ook iets doen? Hebt u een stok om mee te slaan?

"Nou... een stok... Ik zou soms wel willen dat ik een toverstafje had. Maar nee, we hebben een voorbeeldfunctie dus met stokken dreigen is niet onze stijl. Maar natuurlijk proberen wij voor deze situatie aandacht te vragen, we praten met belangengroepen, met de politiek en we hebben ook een wetgeving-adviserende taak als Raad. Kortom, we hebben zeker ingangen om bepaalde inzichten post te laten vatten. En belangrijker nog, we hebben een vaste relatie met het Ministerie van Veiligheid en Justitie, dus vanzelfsprekend zijn dit soort onderwerpen voortdurend onderwerp van gesprek met de minister en zijn ambtenaren. De kwaliteit van de Rechtspraak in Nederland is over het algemeen erg goed - we staan internationaal in de top 5 - maar kan altijd beter en toezicht is iets dat beter moet."

Gewetensvraag: hoort dit soort toezicht eigenlijk wel bij de rechter thuis? Is het niet eigenlijk een veredelde administratie-controle? Waarom niet een soort autoriteit in het leven roepen die super-efficiënt enkel dit type toezicht organiseert? Zodat de rechter weer echt recht kan spreken?

"Dat zou hout snijden als het toezicht alleen maar bestond uit het volgen van de ontwikkeling van het vermogen van de onderbewindgestelde. Evenwel, toezicht vraagt ook vaak om rechterlijke beslissingen en die kun je niet zomaar bij de rechter weghalen. Stel: kind 1 vindt dat het huis van een onderbewindgestelde moeder wel verkocht kan worden en kind 2 vindt dat niet. Dan heb je toch een geschil en dan heb je toch de rechter nodig om een knoop door te hakken. Daarbij stel dat je een deel van het werk zou onderbrengen bij de Nederlandse Toezichtautoriteit of iets van dien aard... Ik betwijfel of dat nu heel veel goedkoper zou zijn. Je hebt toch hetzelfde gekwalificeerd personeel nodig. Wij doen het toezicht, in alle bescheidenheid, buitengewoon efficiënt, dus ik zie er niet direct een meerwaarde in."

Hoe nu verder?

We hebben in 2016 de gebruikelijke jaarlijkse onderhandelingen met het Ministerie gevoerd over de bekostiging van de zaken die wij behandelen. Tijdens die onderhandelingen hebben we extra geld gekregen voor de invoering van zogeheten professionele standaarden op het gebied van het strafrecht en het civiele recht, maar nog niet voor professionele standaarden op het gebied van toezicht. Dus daar ligt nog een claim, en we hopen natuurlijk dat die claim in het regeerakkoord of door een nieuwe bewindsman of -vrouw verzilverd zal worden. Laat ik zo zeggen: de politiek weet dat de komende regeerperiode een jaarlijks toenemend budget nodig is om tegemoet te kunnen komen aan de huidige maatschappelijke wensen en behoeften en om technisch en inhoudelijk te kunnen innoveren. Dit extra benodigde budget zal naar schatting aan het eind van de nieuwe regeerperiode 50 miljoen euro bedragen."

Transformatie in de aanpak van schulden en armoede

Laten we vooral doen wat werkt!

DOOR DRS. CHRISTINE KUIPER

Christine Kuiper is adviseur sociale innovatie. Bij Movisie richt zij zich op thema's rond innovaties in armoede en schulden en transformatie in het sociaal domein. Zij is onder meer initiatiefnemer van het magazine Armoede en schulden Nederland uit. Dit verscheen in oktober 2016 en is gratis te downloaden via www.movisie.nl. Christine studeerde Maatschappelijk Werk en Dienstverlening aan de Hanzehogeschool Groningen en Social Studies (Maatschappelijke vraagstukken en beleid) aan de VU University in Amsterdam.



'We hebben geen geld om de ouderbijdrage te betalen en daardoor kunnen mijn kinderen niet mee op schoolreisje. Ik ben naar school geweest om te vragen of ze echt niet mee mogen. Toen mijn zoon vandaag uit school kwam, vroeg hij er gelijk naar. Ik moest hem vertellen dat hij echt niet mee kon.'

Ramona (34) werd vanwege een hoge huurschuld uit huis gezet. Nu woont zij met haar man Ron (50) en hun twee kinderen bij haar ouders in huis. Uit: documentaire Schuldig, Human, 2016

Documentaire Schuldig

De veelgeprezen documentaire Schuldig, opgenomen in de Vogelbuurt in Amsterdam Noord, heeft armoede- en schuldenproblematiek zichtbaar gemaakt. In de serie zien we hoe Carmelita, Dennis, Ditte, Ron en Ramona zich staande proberen te houden. Naast de bewoners met schulden, worden ook de werelden eromheen in beeld gebracht: de hulpverlener, de deurwaarder, de schuldeiser en de politiek. De serie geeft daarmee een indringend beeld van de complexiteit, de oorzaken en impact van armoede en schulden. Met de hoofdrolspelers als 'de gezichten' achter de cijfers.

Schaarste

We spreken Christine Kuiper, adviseur sociale innovatie bij kenniscentrum Movisie, over de aanpak van schulden en armoede. Kuiper is een van de adviseurs samen met de documentairemakers van de serie Schuldig een publicatie maakt hierover. 'In Nederland leven momenteel zo'n 600.000 mensen in armoede.¹ Dit leven in armoede of met schulden betekent niet alleen maatschappelijke kosten² maar berokkent ook veel persoonlijk leed. Denk daarbij aan een toename van relatieproblemen, soms zelfs uitmondend in huiselijk geweld, toename van gevoelens van eenzaamheid, uitsluiting, stress, schaamte, machteloosheid en afname van sociale mobiliteit. De buitenwereld denkt vaak dat de mensen die arm zijn of met schulden leven, het er zelf naar gemaakt hebben.' Volgens Kuiper heeft het boek Schaarste van Sendhil Mullainathan en Eldar Shafir geleid tot een kanteling in dit denken. Het laat namelijk zien dat de ervaren schaarste juist leidt tot problemen. Kuiper vertelt dat het IQ van betrokkenen, als gevolg van schaarste, met zo'n dertien punten afneemt. 'Schaarste is bovendien van invloed op de executieve functies. Dat wil zeggen dat de concentratie afneemt en plannen en organiseren niet goed

1 Een lang tekort: de omvang van langdurige armoede in Nederland. Den Haag: SCP, 2016.

2 Schuldenproblematiek kost de samenleving jaarlijks € 11 miljard euro. Voor elk huishouden met ernstige financiële problemen betaalt de samenleving € 100.000 euro (NIBUD, 2014).

Bij 'nieuwe armen' neemt de kans op herstel af met de tijd. Na het eerste jaar stroomt 60% uit, na het tweede jaar is dit minder dan 20%. Snel ingrijpen is van belang.

lukt. Dit leidt tot ineffectief gedrag als onzorgvuldigheid, afwezigheid, impulsiviteit en het maken van fouten³. Het is belangrijk dat we hier rekening mee gaan houden in de omgang, het beleid en de aanpak. En de transformatie biedt ons kansen daartoe.⁴

Feiten en cijfers⁴

- Ongeveer de helft van de mensen die langdurig in armoede leeft, bestaat uit werkenden. Sinds 2005 is hun aandeel flink gegroeid, van ruim 40% naar ruim 50%.
- Ouderen en niet-westerse migranten met minderjarige kinderen hebben een bovengemiddelde kans om langdurig in armoede te leven.
- Bij 'nieuwe armen' neemt de kans op herstel af met de tijd. Na het eerste jaar stroomt 60% uit, na het tweede jaar is dit minder dan 20%. Snel ingrijpen is van belang.
- In Nederland heeft naar schatting 1 op de 5 huishoudens te maken met risicovolle schulden, problematische schulden of zit in een schuldhulpverleningstraject.⁵
- Meer dan de helft van jongeren tussen 18 en 27 jaar heeft in 2014 een schuld gehad. Bij 14,5% van deze groep gaat het om een risicovolle schuldsituatie of betalingsachterstand.⁶

Transitie versus transformatie

Vanaf 1 januari 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), de Jeugdwet en de Participatiewet. Deze verschuiving van werk-zaamheden en budgetten noemen we de transitie. Het is nu de taak van gemeenten om, met minder financiële middelen en meer burgerkracht, sociale vraagstukken (adequaat) op te

lossen. Dit lukt alleen als de transitie gepaard gaat met transformatie. Hierbij doelen we op het realiseren van een andere rolverdeling tussen burgers, maatschappelijke organisaties, overheden en bedrijven. Oftewel: meer ruimte geven aan burgerinitiatieven en een centralere plek voor innovatie en diversiteit in het aanbod van maatschappelijke organisaties. Dit vraagt een andere houding en werkwijze van gemeenten, gelijkwaardig samenwerken met burgers, professionals, organisaties en bedrijven en uitzoeken wat werkt, of niet, en daarvan leren. Volgens de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (voorheen RMO) is dit een van de lastigste beleidsopgaven waarvoor de overheid zich sinds tijden gesteld ziet.

Wat werkt

'Uit recent onderzoek blijkt dat het versterken van psychologisch, sociaal, economisch en maatschappelijk kapitaal van mensen essentieel is in de aanpak van armoede en schulden.⁷ Vooraanstaande onderzoekers wijzen op de rol van motivatie, maatwerk, een andere bejegening door professionals/vrijwilligers en de inzet van ervaringsdeskundigheid bij de aanpak van armoede.⁸ Het is bewezen dat het werken aan empowerment, het vergroten van de executieve functies,⁹ samen met het eerder ingrijpen (preventie) en het (tijdelijk) creëren van schuldenrust, strategieën zijn die schuldenproblematiek en armoede voorkomen, verzachten en verminderen.'¹⁰ Volgens Kuiper vraagt het benutten van de nieuwste inzichten rondom het voorkomen en verminderen van armoede- en schuldenproblematiek om nieuw beleid, andere aanpakken en ander gedrag. 'Om mensen met armoede- en schuldenproblematiek effectief en efficiënt te kunnen

³ 'Schaarste', S. Mullainathan, E. Shafr, 2013.

⁴ Een lang tekort, langdurige armoede in Nederland. SCP, 2016

⁵ Huishoudens in de rode cijfers. F. Westhof, L. de Ruig en A. Kerckhaert. Panteia, 2015.

⁶ 'Voor mijn gevoel had ik veel geld'. Jongvolwassenen en schulden. Panteia, 2015

⁷ Wat werkt bij de aanpak van armoede. Wat we kunnen leren van empowerment en de psychologie van de schaarste. J. Omlo, Movisie, 2016 www.movisie.nl/publicaties/wat-werkt-aanpak-armoede. Wat werkt bij schuldhulpverlening. M. Zuihof, H. Mateman, Movisie 2016 www.movisie.nl/publicaties/wat-werkt-schuldhulpverlening

⁸ Zo wijst Nadja Jungmann op de rol van motivatie. Tamara Madern benadrukt de noodzaak om maatwerk te leveren. Roeland van Geuns geeft aan dat de huidige wetenschappelijke inzichten, waaronder die van schaarste, vragen om een andere bejegening door professionals. Tine van Regenmortel wijst op het belang van empowerment en benutten van ervaringsdeskundigheid in de aanpak van armoede.

⁹ Werkwijzer Schulden. Wesdorp en Jungmann, Hogeschool Utrecht, 2016

¹⁰ De eindjes aan elkaar knopen. Cruciale vragen bij financiële problematiek in de wijk. N. Jungmann, P. Wesdorp, G. Duinkerken, 2015.

ondersteunen hebben gemeenten, sociale wijkteams, maatschappelijke dienstverleners en vrijwilligers tijd, kennis en kunde nodig.¹¹ Volgens Kuiper is het integreren van de nieuwste inzichten over wat werkt bij armoede en schulden in bestaand beleid, bestaande aanpakken of de ontwikkeling van nieuwe aanpakken, essentieel. 'Het is hard nodig om de stap te maken naar een integrale aanpak, en dan moet er gekeken worden naar 'levensgebied breed' en de cliënt moet centraal staan. De grote vraag is: hoe?'

Wat werkt dossiers Armoede en Schuldhulpverlening

Uit het kennisdossier Wat werkt bij de aanpak van armoede blijkt dat investeren in psychologisch (o.a. versterken veerkracht en talenten), sociaal (o.a. stimuleren lotgenotencontact), economisch (betaald werk, opleiding) en maatschappelijk (stimuleren van – informele - vormen van cliënten-participatie) kapitaal, ofwel empowerment, belangrijke ingrediënten zijn van een effectieve aanpak van armoede.

Uit het dossier Wat werkt bij de aanpak van schuldhulpverlening zijn werkzame elementen, werken aan zelfvertrouwen, de confrontatie met eigen financieel gedrag (spiegelen), het benutten van groepsdynamiek, persoonlijke inzet van de uitvoerder van de interventie, samenhang tussen interventies en een langdurige inzet met ruimte voor bestendiging van nieuw gedrag/opvangen van terugval.¹²

Sociale wijkteams motor van de transformatie?

Movisie onderzocht in 2016 de stand van zaken rondom sociale wijkteams daaruit bleek dat het merendeel van gemeenten in de afgelopen jaren zijn gaan werken met sociale wijkteams.¹³ 'Ook als het gaat om schuldhulpverlening en armoedebestrijding moeten de teams het aanspreekpunt zijn,' aldus Kuiper. 'De teams organiseren hulpver-

lening zo dicht mogelijk bij de burger. Ideaal zou zijn als zij een integrale aanpak, dat wil zeggen per huishouden, één plan en één regisseur. Een aanpak waarbij er sprake is van korte lijnen, snelle afstemming en uitwisseling van expertise tussen diverse hulpverleners en vrijwilligers. De integrale manier van werken levert extra kwaliteit tegen minder kosten.'

Maar het invoeren van deze nieuwe manier van werken is volgens Kuiper niet iets dat even snel kan gebeuren. 'De ervaring leert dat er twee tot vier jaar nodig is om je zo'n nieuwe aanpak eigen te maken.'¹⁴ Momenteel zijn de wijkteams nog flink in ontwikkeling. Voor de ondersteuning bij schulden en armoede is samenwerking nodig met professies als werk en inkomen, sociaal raadslieden, schuldhulpverlening, bewindvoerders, voedselbanken, welzijnswerk, vrijwilligers, ervaringsdeskundigen, maar ook met landelijke overheden zoals de Belastingdienst en CJIB. Deze samenwerking is nog niet altijd vanzelfsprekend. Professionals weten elkaar niet automatisch te vinden en te versterken. Daar komt bij dat de wijkteams zelf nog onvoldoende zijn toegerust om mensen met schulden en in armoede adequaat te helpen.¹⁵ Terwijl zeventig tot tachtig procent van de mensen die aanklopt bij de sociale wijkteams financiële problemen heeft en/of financieel kwetsbaar is.¹⁶

Complexiteit ontwarren

De Nationale Ombudsman merkte in 2013 al op dat veel schulden ontstaan doordat verschillende overheidsregelingen zo complex zijn en vaak zo onoverzichtelijk en onvoorspelbaar in hun uitwerking. Door de complexiteit van de regelgeving ontstaan onnodig veel meer probleemschulden, terwijl die regels juist als doel hebben burgers van het noodzakelijk minimum te voorzien. 'We confronteren juist mensen, die door schaarste niet goed kunnen na-

Door de complexiteit van de regelgeving ontstaan onnodig veel meer probleemschulden, terwijl die regels juist als doel hebben burgers van het noodzakelijk minimum te voorzien.

11 De eindjes aan elkaar knopen. Cruciale vragen bij financiële problematiek in de wijk. N. Jungmann e.a., 2015

12 Zie ook: Jungmann, N. e.a. (2012) Op weg naar effectieve schuldhulp: Preventie voor komen is beter dan genezen. Utrecht / Amsterdam: HU / HvA

13 Sociale (wijk)teams in beeld. Stand van zaken na de decentralisaties. Movisie, 2015

14 Zes randvoorwaarden voor sociale wijkteams. Tijd en ruimte nodig om te experimenteren. Movisie, 2015. <https://www.movisie.nl/artikel/zes-randvoorwaarden-sociale-wijkteam>

15 De eindjes aan elkaar knopen. Cruciale vragen bij financiële problematiek in de wijk. N. Jungmann, P. Wesdorp, G. Duinkerken, 2015

16 Integraal werken in de Wijk (IWW), 2016

Wat is onze visie op mensen, gaan we uit van het goede en durven we te vertrouwen of gaan we eerder uit van fraude?

denken, met complexe regelgeving. We moeten ons realiseren dat langdurige armoede of het hebben van schulden een tunnelvisie veroorzaakt en dat dit iets doet met onze hersenen en tijdsbesef. Daar gaat de huidige aanpak van schulden nog te veel aan voorbij. Het is een van de redenen waarom mensen afspraken vergeten of niet gemotiveerd lijken. Het opleggen van strafkortingen maakt dit erger en helpt niet,' aldus Kuiper.

Transformatieagenda armoede schulden

Met haar kennis over 'Wat werkt' heeft Movisie een bijdrage geleverd aan de Transformatie agenda Armoede schulden Nederland uit. Deze agenda bevat handvatten om de cirkel van armoede en schulden te doorbreken. De basis van de agenda wordt gevormd door actuele kennis. Verder is er input geleverd door ervaringsdeskundigen, gemeenten, bedrijven en andere betrokkenen. De maatschappelijke kosten van schuldenproblematiek (opvang, hulpverlening en schuldsanering) zijn fors. De transformatie agenda geeft gemeenten en organisaties handvatten voor nieuw beleid en bijdragen aan verbetering of vernieuwing van bestaande aanpakken. Financiële zelfstandigheid en zelfvertrouwen halen mensen uit schulden, maar ook steun van overheden en incassobureaus is nodig. Professionals en beleidsmakers kunnen de transformatieagenda benutten voor de ontwikkeling of evaluatie van projecten. De genoemde punten uit de agenda kunnen gebruikt worden tijdens intervisie of casuïstiek overleg. Zijn we echt bezig met empowerment? Wat is onze visie op mensen, gaan we uit van het goede en durven we te vertrouwen of gaan we eerder uit van fraude? Met behulp van de uitkomsten kunnen organisaties, gemeenten en initiatieven hun aanpak(ken) tegen het licht houden. Zij beantwoorden vragen als: sluit wat wij doen aan bij de gewenste transformatie en werkende principes? Is het nodig de aanpak aan te scherpen? Moet er een nieuwe aanpak komen?

De zes pijlers uit de Transformatieagenda:

1. *(Overheids)sturing vanuit vertrouwen.* Een goed voorbeeld is het Vertrouwensexperiment in Tilburg. De gemeente geeft bewoners meer

vrijheid en verantwoordelijkheid om op een eigen, constructieve manier om te gaan met de bijstand die ze nodig hebben. Dit gebeurt in eerste instantie op basis van vertrouwen. Kuiper: 'Tilburg wil dat bewoners bijstand gaan ervaren als werkelijke 'bijstand'. Bijstand als een actief recht op bestaanszekerheid om van daaruit zelf te de toekomst in eigen hand te nemen. De gemeente verwacht dat burgers hierdoor makkelijker, eerder en duurzamer tot 'participatie' komen. En dat dit uiteindelijk leidt tot meer participatie, sociale stijging en eigen initiatief, ook richting arbeidsmarkt, hoger inkomen, minder armoede en minder bijstandsafhankelijkheid, meer zelfvertrouwen, een groter gevoel van erbij horen, minder stress en een betere gezondheid.'

2. Zelfregie van en empowerment voor burgers.

Een voorbeeld van een experiment rondom empowerment gebeurt in Breda. Hier vormt men sociale cooperaties waarin bijstandsgerechtigden ondernemen met behoud van uitkering. In de gemeente wordt al samengewerkt met de cooperatie de Vrije Uitloop. Dit leidde tot een vrije ruimte voor mensen uit Breda met een bijstandsuitkering waar zij hun vaardigheden en passies omzetten in diensten en producten. Daarmee verdienen zij een gedeelte van hun uitkering. Kuiper: 'De leden noemen ze 'scharrelondernemers'. Zij bouwen met behoud van hun bijstandsuitkering binnen de cooperatie hun eigen bedrijfjes op. Ze gaan de boer op met hun product - variërend van bijenkast tot textiel - of dienst - coaching of tuinonderhoud en ze maken omzet. Maar nog belangrijker is dat zij hun toekomst in eigen hand nemen en zich weer waardevol voelen.'

3. Voldoende inkomen en waarborgen inclusieve samenleving.

City Deal inclusieve stad is een experiment waarin schulden worden terugbetaald door maatschappelijk actief te worden. Door het daadwerkelijk handhaven van de beslagvrije voet (en daarmee het bestaansminimum te garanderen) en het pro actief opsporen van mensen die recht hebben op voorliggende voorzieningen, worden stappen vooruit gezet.

4. Mandaat bij sociale wijkteams en overheidsinstanties.

Door samen te

werken met ervaringsdeskundigen, lotgenotencontact en laagdrempelige financiële cafés wordt het taboe rondom armoede en schulden doorbroken. Ook een bewezen effectieve aanpak zoals Vroeg Eropaf, voor vroegsignalering en preventie, draagt bij aan een sluitende aanpak in gemeenten. De sociale wijkteams spelen een centralere rol als zij beschikken over een mandaat voor het treffen van schuldregelingen en het toekennen van een steunbudget. Kuiper: 'In Leeuwarden draait de gemeentelijke beleidsmedewerker schuldhulpverlening iedere week een ochtend mee. Zo ziet zij alle vraagstukken van dichtbij en kan zij dit meenemen in het beleid. Ook bij ingewikkelde kwesties is er sneller hulp mogelijk. En als zich iets heel schrijnends voordoet, kan snel actie ondernomen worden zonder dat er eerst talloze formulieren ingevuld moeten worden.'

5. *Maatschappelijk verantwoord incasseren.* Het is bekend dat incassobedrijven veel geld verdienen aan betalingsachterstanden. Hoe zorgen we ervoor dat mensen die te goeder trouw zijn (de 'niet-kunners') niet meer financieel en psychisch ten onder gaan aan oplopende kosten, dreigende huisuitzettingen en/of boedelverkoop? Kuiper: 'De gemeente Eindhoven neemt contact op met inwoners die eerder problemen hadden met het betalen van onroerendzaakbelasting. Voordat de aanslag wordt verstuurd, worden zij gebeld met de vraag hoe zij de aanslag gaan betalen. Deze aanpak voorkomt bezwaarschriften en aanmaningstrajecten en verbetert het betaalgedrag. Er zijn ook sociale incassobureaus in opkomst zoals Faircasso. Zonder winstoogmerk helpen zij mensen om te betalen.'

6. *Zorgplicht van leveranciers en kredietverstrekkers (bescherming van de consument).* Leveranciers en kredietverstrekkers hebben een zorgplicht. Deze plicht wordt op dit moment slechts oppervlakkig of niet getoetst. Hoe stimuleren we dat leveranciers en kredietverstrekkers hun maatschappelijke verantwoordelijkheid om de consument te beschermen beter nakomen? Kuiper: 'Een strenge toetsing vooraf bij leveranciers en kredietverstrekkers kan hieraan

bijdragen. Daarin vragen we hen of ze verantwoord omgaan met hun leveringen en verstrekkingen. Als blijkt dat zij hun werk niet op een verantwoorde manier doen, dan moeten hun rechten worden beperkt.'

Armoede en schulden écht doorbreken. Het doorbreken van de vicieuze cirkel van armoede en schulden vraagt om inzet op verschillende niveaus. Samenwerking tussen overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijven en burgers is hierbij essentieel. Dit vraagstuk is zo vervlochten met alle leefgebieden van de burger dat het zonder die samenwerking niet lukt. De huidige transformatie in het sociaal domein biedt kansen. Kansen om het anders aan te pakken, kansen om te experimenteren met nieuwe aanpakken en samen te leren hoe het anders kan.

'Dit vraagstuk is zo vervlochten met alle leefgebieden van de burger dat het zonder die samenwerking niet lukt.'

Marcel Kooi, links, en Albert Scheer, rechts. Bart de Bruin, op de stoel. 'Als je steeds tegen een bewoner zegt: 'Ik neem het van je over, en ik besluit'. Dan raak je iemand kwijt'.



'Dúrvén vertrouwen op het perspectief'

Phusis legt een nieuw fundament in de zorg

Wat is jouw droom? Wat wil je met je leven? Vanuit deze vragen start bij stichting Phusis de zorgverlening. De focus ligt niet op problemen, maar juist op mogelijkheden. Aan de basis ligt een intensieve relatie tussen begeleider en bewoner. Het resulteert in een vernieuwende manier van zorg bieden, die inmiddels zijn vruchten afwerpt. Maar het sluit totaal niet aan op de huidige landelijke wijze van zorgfinanciering. Een gesprek over verandering en ambities in de zorg. En bovenal over: gelijkwaardigheid.

GEÏNTERVIEWD DOOR: MARCEL KOOI MBA

Stichting Phusis

Opgericht in 2004 door de drie vrienden Albert Scheer, Bart de Bruin en Lulof Drenth. Phusis ondersteunt mensen met een licht verstandelijke beperking en gedragsproblemen bij wonen en werken. Dit doet zij in Noord-Nederland, volgens de methodiek In Dialoog. Zie ook www.stichtingphusis.nl

Bart de Bruin MPM begon als begeleider bij een grote zorgorganisatie. Hij had moeite met de wijze waarop daar zorg werd aangeboden. Vernieuwing in de zorg was en is volgens hem broodnodig. De Bruin stond aan de wieg van stichting Phusis, waar hij nu directeur is. Om veranderingen een goed fundament te geven, heeft hij zich verdiept in bestuurskunde.

Drs. Albert Scheer heeft een jarenlange ervaring opgedaan bij instellingen voor verstandelijk gehandicapten. Hij is sinds de eerste ideeën over Phusis een van de drijvende krachten achter de stichting. Hij hoopt dat de werkwijze van Phusis breder opgepakt wordt. Scheer is momenteel als Programmaleider werkzaam bij Phusis.

In de kantoren van stichting Phusis, aan de Esstraat in Assen, heerst dagelijks een enorme bedrijvigheid. Hier wordt de boekhouding, de financiering, de verantwoording en al het andere papierwerk geregeld. Dit werk staat in schril contrast met het kloppende hart van de stichting: zorg leveren op maat, ter plekke vanuit persoonlijk contact, waarbij hiërarchische processen, traditionele regels en algemeen 'opgelegd' beleid niet leidend zijn.

In de kantoren ligt nog de verbinding met het stukje 'oude wereld' waar de stichting aan vastzit om de noodzakelijke gelden binnen te krijgen. De oprichters noemen ons huidige zorgstelsel 'oude wereld', omdat ze zicht hebben op de nieuwe situatie, die er volgens Bart de Bruin hoe dan ook gaat komen. Marcel Kooi schuift aan bij Bart de Bruin en Albert Scheer voor een rondetafelgesprek over Phusis.

Voortdurend over de grenzen heen

Marcel Kooi: Jullie zeggen, even kort door de bocht: in onze samenleving zijn we gericht op pleisters plakken in plaats van genezen.

Bart de Bruin: Sterker nog, we zijn in onze maatschappij gericht op het veroorzaken van het probleem. Wij maken met Phusis daar precies een andere beweging in. Die beweging ontkiemde bijna twintig jaar geleden, ik werkte in de zorg maar de grootschaligheid van

de organisaties, het autoritaire regime en weinig aandacht voor individuele ontplooiing riepen weerstand bij mij op. Het was de tijd van de publicatie van foto's van Jolanda Venema. In 1988 kwam ze in het nieuws, bloot vastgebonden aan een muur van een zorgorganisatie. Heel Nederland schrok, maar ook de mensen van de zorgorganisatie zelf. De onmacht van professionals in de zorg werd duidelijk, met betrekking tot zorg voor mensen met een verstandelijke beperking en ernstige gedragsproblemen. Hoe heeft dit kunnen gebeuren? Het had te maken met een naar binnen gekeerde organisatie die zijn eigen tegenspraak niet had geregeld.

Marcel Kooi: En het had te maken met escalerend gedrag. Maar wie gedraagt zich escalerend? Jolanda, door haar grensoverschrijdende gedrag, waarvoor ze steeds zwaardere straffen nodig heeft. Of veroorzaken de straffen nou juist het escalerende gedrag?

Bart de Bruin: Systemisch zit het erin: als ik constant op jou ga letten dan vertoon jij uiteindelijk ook 'probleemgedrag'. Een voorbeeld: als ik steeds zeg: 'hou op je handen te bewegen', dan lukt dat je niet. Stel dat ik het bewegen van de handen probleemgedrag vind, en ik ga je er voortdurend op wijzen, dan wordt je chagrijnig. En als ik je handen uiteindelijk ga vastbinden, dan zeg jij: 'blijf van me af!' en wie weet geef je

me uiteindelijk een klap. Als ik vervolgens opschrijf dat jij mij geslagen hebt omdat jij een gedragsprobleem hebt ... De maatschappij zit voortdurend over de grenzen heen van jongens en meiden met een gedragsprobleem, puur door de manier waarop we kijken.

Dat is niet intentioneel, er is geen begeleider die het leven van een cliënt zuur wil maken. Het hele systeem van zorg in Nederland zit zo in elkaar. Het is een stelselprobleem. En het wordt gevoerd door de manier waarop we gefinancierd zijn.

Met een been in de toekomst, met het andere in het nu

Marcel Kooi: In Nederland word je gefinancierd op basis van het probleem. Dat is niet waar Physis voor staat:

Bart de Bruin: Het belangrijkste is nog steeds de indicatie van problemen en het ZorgZwaartePakket (ZZP), waaraan het aantal zorguren is gekoppeld. Daar krijgen we geld voor. We richten onze organisatie in op financiering vanuit de 'oude wereld', anders hebben we geen geld.

Het geld halen is mijn pakkie-an, samen met de boekhouders. Onze begeleiders hebben bijna geen binding met de 'oude wereld'.

Marcel Kooi: Waarom botst de zogenoemde 'oude wereld' met jullie visie, jullie werkwijze?

Bart de Bruin: In het kort: we kijken naar de dromen van een bewoner, en niet naar de beperkingen. Terwijl we juist gefinancierd worden op die beperkingen. Laat ik eerst onze basis uitleggen: het dialogisch werken. Het is ontwikkeld naar aanleiding van Jolanda Venema. We zijn een jaar of acht bezig geweest om al werkende te zoeken, evidence based, naar wat werkt. We merkten dat als je stuurt op een werkelijk gelijkwaardige relatie je rendement kan maken in de kwaliteit van bestaan. Het gaat dan om sturen op verlangend perspectief, dat betekent dat je het perspectief ook uitschrijft in een plan. Vervolgens er stapje voor stapje naar toe. Jolanda Venema heeft het ons geleerd. Ze heeft de laatste jaren van haar leven nog redelijk goed doorgebracht, dichtbij haar familie, niet meer vastgebonden. Die omslag maakten veel bewoners van VanBoeijen van die tijd: van opsluiting

naar dagbesteding, de medicatie nam fors af en er was veel minder begeleiding, van 1 op 1 naar 1 op 4. De kwaliteit van leven nam enorm toe bij het sturen op verlangend perspectief.

Altijd een gesprek van twee kanten

Marcel Kooi: De basis van Physis is het programma In Dialoog. Wat houdt het, naast het sturen op perspectief, nog meer in?

Bart de Bruin: Het is het enige bewezen effectieve zorgprogramma voor mensen met verstandelijke beperkingen en gedragsproblemen. Het is in de jaren negentig ontwikkeld door Rob Wielink, onderzoeker van de afdeling orthopedagogiek van de Rijksuniversiteit Groningen. Het is een veelomvattend programma, waarin de relatie tussen bewoner en begeleider wordt beschreven, maar ook de grondhouding, de methodische werkwijze en het inrichten van de context, de organisatie.

In de kern komt het neer op een grote mate van betrokkenheid, de begeleider en de bewoner gaan een gelijkwaardige relatie aan. Het is altijd een gesprek van twee kanten. De begeleider kijkt voortdurend welke ruimte er is tussen beheersen en vrijlaten. In die ruimte is de mogelijkheid om uit te nodigen: de begeleider nodigt de bewoner uit om samen op zoek te gaan naar antwoorden. Antwoorden worden dus niet direct gegeven door de begeleider: er wordt voortdurend gekeken naar kansen om een stukje verantwoordelijkheid voor zorg aan de bewoner zelf te geven. Het handelen is afgestemd op het hier en nu. Wat de situatie vandaag vraagt, bepaalt de manier waarop we met elkaar omgaan.

Op weg naar een normaal leven

Marcel Kooi: Als je het hebt over verlangen en perspectief, in combinatie met evidence based: ik heb het gevoel dat dit tegenover elkaar staat. Evidence based - de strakke structuur. Verlangen en perspectief - juist heel pragmatisch.

Bart de Bruin: De strakke structuur zit erin dat we vragen: wie ben jij nu op dit moment? En dat schrijven we op een postzegel, we maken er geen uitgebreide diagnose van, want daar worden onze jongens en meiden heel verdrietig van. Als daarin staat dat ze verstandelijk beperkt zijn, en ze vinden het zelf niet,

'De kwaliteit van leven nam enorm toe bij het sturen op verlangend perspectief.'

dan heb je een hartstikke moeilijk gesprek. Maar ik heb het wél nodig voor de financiering. Dus we meten het IQ, dat gaat naar het CIZ, en daar krijgen we ons geld voor.

Maar het gesprek met de bewoner gaat over: waar wil je naartoe. Wat ze dan zeggen: we willen graag een auto, rijbewijs, trouwen, huis, betaald werk. Een aantal jaren geleden zeiden wij: dat bestaat niet, dat kan jij nooit. Het 'normale' leven van mensen met een beperking, we konden het eerder niet bedenken. Het goed opschrijven van het perspectief, dat is echt een kraak geweest in de jaren negentig, tijdens het ontwikkelen van In Dialoog.

Albert Scheer: Dat heeft te maken met het gat tussen het perspectief en het beeld van de persoon die voor je zit. Dat gat is zo ontzettend groot dat al gauw gezegd wordt: 'tja... dat perspectief, dat is geen realistisch denkbeeld, dat kan je nooit halen'. Daar doe je de bewoner mee te kort. Het gaat om het dŭrven vertrouwen op het perspectief, iedereen verdient de kans om op weg te gaan naar een eigen punt op de horizon. De reis ernaartoe, daarin worden de bewoner en de begeleider ondersteund. En alles wat in de weg zit, dat ruimen we op.

De bewoner zelf aan het stuur

Bart de Bruin: Neem het halen van een rijbewijs, vroeger zouden we zeggen: levensgevaarlijk. Maar wie zijn wij om er een oordeel over te hebben? Laat een rijinstructeur er maar mee stoeien. Als die zegt tegen de bewoner: dit moet je echt niet doen, dan heeft de bewoner het zelf ontdekt. Maar, het is vaak

onvoorstelbaar, in 9 van de 10 gevallen halen ze wel het rijbewijs. De bewoner neemt daarvoor kleine stappen. Misschien begint het met niet vloeken in het verkeer. Daar werken we aan, en als dat lukt, dan vieren we een feestje, want de eerste stap naar het rijbewijs is binnen. Zo, en wat is nu de volgende stap? Zo werken we stap voor stap aan het perspectief.

Albert Scheer: Het is een hele klus om dit vertrouwen over te brengen. Als je nu met mensen aan tafel zit die deze manier van werken moeten beoordelen, bijvoorbeeld vanuit de wmo, dan wordt er gevraagd naar de doelen, wanneer we ze gaan halen, hoeveel tijd het in beslag neemt, noem maar op. Terwijl het daar niet over gaat. Het gaat over de ontwikkeling die begint te lopen.

Bart de Bruin: Bij die ontwikkeling is de inrichting van de context van belang. Wil je het verlangen halen, dan heb je een andere inrichting nodig dan die van een instituut. Een instituut dwingt je namelijk voortdurend om de problemen scherp te krijgen. Dus we zoeken een context waar je 'normaal' kan doen. Een gewoon huis. En dat betaal je gewoon vanuit je uitkering. Niet vanuit je zorgbudget. Het is van de zotte dat we in Nederland vanuit een zorgbudget geld reserveren om mensen met een beperking te laten wonen. Waarom doen we dat? Heb je ineens honderden euro's per maand over om iemand te laten wonen. Daar kan je hele paleizen van bouwen, en dat hebben de instellingen ook gedaan de afgelopen jaren.

Financiering vanuit de PGB: bewuste keuze

Marcel Kooi: Hoe houd je je intenties overeind in het georganiseerde Nederland?

Bart de Bruin: We werken met de PGB, dus we hebben geen behandelbudget, geen toegang tot zorgvernieuwingsgeld en meerzorg, geen huisvestingscomponent. De persoonsvolgende financiering is een bewuste keuze, zo hoeven we geen verantwoording af te leggen aan de gemeentes en de zorgkantoren. We hoeven alleen verantwoording af te leggen aan de jongens en meiden die hier wonen. En we zorgen ervoor dat iedereen die hier woont

een bewindvoerder, mentor en/of curator heeft. Daarmee krijgen we een stevig clientsysteem, waarmee we altijd verantwoording moeten afleggen, zo hebben we onze eigen tegenspraak georganiseerd. Zowel zorginhoudelijk als financieel. Het dwingt ons om te kijken of we wel de juiste dingen doen.

Albert Scheer: In dat proces wordt bepaald wat kwaliteit is. Als je met andere partijen te maken krijgt, als zorgkantoren, inspecties, gemeentes, dan bepalen zij wat kwaliteit is.

Marcel Kooi: En volgens mij bepalen zij kwaliteit op gekwantificeerde doelen. En dat is wat mij betreft het probleem als je kijkt naar de zorg.

Bart de Bruin: Precies. Dat heeft niets met kwaliteit van leven te maken. Het is gericht op alles wat kapot is. Kunnen accepteren dat niet alles heel kan zijn, dat vinden wij in deze samenleving ook lastig. Alles moet maakbaar en goed zijn. Mensen die bij ons met een hoge ZZP binnenkomen, maken grote sprongen door te sturen op verlangend perspectief. Het gaat zo goed dat ze hun budget uiteindelijk kwijtraken. Dus wij richten op termijn Physis te gronde.

Bij overlast lossen we alles zelf op

Albert Scheer: Wij investeren enorm in het inrichten van de context. Simpel voorbeeld, vannacht heeft een bewoner, die zelfstandig woont, overlast veroorzaakt. Ik was de hele ochtend bezig met praten. Met onze bewoner ben ik maar een half uurtje in gesprek geweest. De rest van de ochtend is helemaal gericht op de context. De politie, de burens, de burgemeester, ik zoek met hen naar mogelijkheden. Wat hebben ze gedaan en wat hadden ze kunnen doen? Dat is niet gladstrijken. Mogelijk is het zo dat ze een bijdrage kunnen leveren aan het welzijn van henzelf, maar ook aan die van hun buurman, onze bewoner.

Bart de Bruin: Op het moment dat je stopt met het inrichten van die context, dan donderen die jongens en meiden om. Als er overdag bijvoorbeeld geen boerderij, winkel, houtzagerij is om te werken, en onze bewoners zitten de hele dag thuis... Binnen de kortste keren komt het gedragsprobleem terug, daar

'Wij lossen in geval van overlast alle problemen zelf op. Daarvoor krijgen we korting. We koppelen dat aan een zorgcontract.'

hebben de burens last van en uiteindelijk ook de wooncorporatie.

Nu lossen we de problemen zelf op. We hebben afspraken met de wooncorporaties: wij lossen in geval van overlast alle problemen zelf op. Daarvoor krijgen we korting. We koppelen dat aan een zorgcontract. Dus als je bij ons wilt wonen ben je verplicht om bij ons zorg af te nemen. En dat is voor ons weer een mooi businessmodel, waarbij we de huur financieren uit de Wajong. En niet uit het zorggeld. Iedereen betaalt dus de woning van het eigen geld. Daarmee normaliseer je. En dan kom je terug in normale vormen van bestaan.

Marcel Kooi: En dus ook bij normale vormen van eigenwaarde.

Bart de Bruin: In alles wat we modelleren en alles waar we systemisch in opereren, zoeken we voortdurend naar hoe kom je uit in vormen van gelijkwaardigheid. Dat zit 'm nadrukkelijk in persoonsvolgend financieren: jij neemt als bewoner geld mee, dus we maken afspraken met jou. Niet met een derde persoon of instantie.

Wie is in staat persoonsvolgend te werken?

Marcel Kooi: Een prachtig resultaat hebben jullie bereikt met een jongeman die bijna niet te begeleiden was. Jullie hebben iemand die bijna TBS-waardig was, in tien jaar tijd naar zelfstandigheid gebracht. Hij heeft een baan, een huis en hij heeft zelfs een gezin gesticht. Zijn

buren zouden niet kunnen zien dat hij begeleiding nodig heeft. Wat ik me nou afvraag: de gemeente gaat prat op zelfredzaamheid. Zou een gemeente jullie werkwijze niet volledig moeten omarmen?

Bart de Bruin: Ik denk ook wel dat dat gaat gebeuren. Het gaat over: ben je in staat om de gemeente persoonsvolgend te laten werken, in plaats van de domeinen te volgen. Blijkbaar is er nu nog geen moed genoeg bij de bestuurders, en is de vierde macht, de ambtenaren en de controleprocessen, te sterk.

Marcel Kooij: Is dit een vergelijkbaar signaal voor beschermingsbewind? Ook daarin zie je die slag ontstaan van steeds meer controle. Ik verwacht dat we binnen twee jaar onder toezicht staan van de AFM. Zou je in het beschermingsbewind eenzelfde wijze van begeleiding van de klant moeten hebben als waar jullie voor staan? Meer vanuit de intentie?

Albert Scheer: Het is nu procesgestuurd. Als je dit op maat zou doen, dan zit er veel meer werk in. Als je steeds moet kijken: wie heb ik voor me, hoe kan ik het specifiek voor deze persoon goed inrichten, dan wordt het een ingewikkeld verhaal.

Je zou als bewindvoerder wel meer kunnen kijken naar: wat kan hij zelf. En in hoeverre kan ik een bijdrage leveren opdat hij een aantal dingen zelf kan gaan regelen. Maar die beweging zie je maar zelden.

Een groot deel van het geld zit in controlemechanismen

Bart de Bruin: De grilligheid en de rare wegen die wij in zorgbudgetten hebben, die zien wij terug in de wereld van de sociale uitkeringen. De zorg en de private kant, dat zijn twee gescheiden werelden. Als je het hebt over de Wajong, onze jongens en meiden krijgen op hun 23e een vol Wajong, met allerlei toeslagen en vrijstellingen. We hebben het eens uitgerekend, je komt op 1730 euro per maand uit. Maar een groot deel van het geld zit in controlemechanismen. Als ik kijk naar wat ze aan leefgeld overhouden: dat is 30, 35 euro per week. Breng die uitkering, subsidies, controlemechanismen in beeld, dan zie je dat zo'n uitkering totaal uit-

komt op 38.000 euro per jaar. Privaat geld.

Het zorgbudget met een ZZP 6 is een dikke ton per jaar. Deze jongens en meiden kosten de samenleving dus per persoon zo'n 138.000 euro per jaar.

Stel nou dat we allemaal teruggaan naar een basisinkomen van 1500 netto in de maand onbelast. En je haalt de belasting via de dingen die gekocht worden. Dan kun je mijn begeleiders en bewoners beide 1500 euro per maand geven, je houdt het hele systeem draaiende, op basis van gelijkwaardigheid, en het kost je nog geen kwart van wat het nu kost.

Aan de andere kant: we horen bij de top tien van de rijkste landen van de wereld, bij de top 5 van de beste zorglanden. We doen heel veel goed omdat we zoveel geld in Nederland hebben.

Marcel Kooij: Eens, maar vertel dat maar aan die jongen met 30 euro leefgeld in de week.

Businessmodel wordt wetenschappelijk onderzocht

Bart de Bruin: We vinden steeds meer gelijkgestemden. Het persoonsvolgend sturen wordt steeds dominanter in de manier waarop we kijken naar beleid. Bovendien staat ons businessmodel momenteel in de belangstelling. Vergelijken met het geld dat de grote instellingen per cliënt ontvangen, leveren wij met de helft van het geld meer kwaliteit van bestaan. Vanuit het Nederlands Wetenschappelijk Onderzoeksbureau en Het Groene Brein is aandacht voor het model van Physis, twee docenten van de Hanzehogeschool doen vier jaar lang onderzoek naar ons businessmodel. Ze promoveren op de Erasmus Universiteit op het onderdeel duurzame business in de zorg.

Het onderzoek gaat over de manier waarop we zorg organiseren, maar ook hoe we de context gebruiken: steeds weer crossovers maken tussen zorg, markt, maatschappelijke voorzieningen. Die crossover maakt dat we minder geld voor zorg nodig hebben, omdat we geld uit de markt halen. Maar we werken ook met allerlei maatschappelijke clubs samen, zoals Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer, de gemeente, waar we onze activiteiten aan kunnen koppelen. Waardoor we op een goedkopere manier dingen kunnen produceren. Zo brengen we mensen

met een beperking terug in de samenleving, ook wel inclusie genoemd, op plekken waar ze het wel kunnen redden. Een schaapsherder bijvoorbeeld: vroeger stuurden we alle 'gekken' de hei op, tegenwoordig moet een hoogopgeleide herder die in staat is subsidie aan te vragen de hei op. Waarom sturen we onze mensen niet gewoon de hei op met de schapen, en geven we ze een aantal opdrachten mee voor na-

'Dan kun je mijn begeleiders en bewoners beide 1500 euro per maand geven, je houdt het hele systeem draaiende, op basis van gelijkwaardigheid, en het kost je nog geen kwart van wat het nu kost.'

tuurdoelen? Waarom koppelen we dat niet aan elkaar? Zolang we nog denken vanuit domeinen, gebeurt dat niet. Physis is goed in het voortdurend slechten van die domeinen.

Bart de Bruin: Als in Nederland de volledige GGZ en gehandicaptenzorg persoonsvolgend gaat werken, dan maken we een enorme slag. En ik denk dat dat gaat gebeuren.



Vraag een willekeurige organisatie naar haar kernwaarden en de kans is groot dat het woord 'klantgericht' of zelfs 'klantgedreven' erin voorkomt. Beleidsplannen staan ook vaak bol van mooie termen als 'de klant centraal'. Toch kan er nog ontzettend veel verbeterd worden aan de klantgerichtheid van bedrijven en instellingen in Nederland. Vraag een gemiddelde Nederlander om een voorbeeld te geven van een laatste 'wow-ervaring' bij een bedrijf en het blijft soms nog erg stil. De laatste 'auw-ervaring' ligt vaak verser in het geheugen.

Trends in klantgericht ondernemen

DOOR: DRS. ROB BELTMAN

Dr. Rob Beltman is als bedrijfseconoom afgestudeerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en heeft een Masters in Global Business Economics behaald in Lyon, Frankrijk. Hij is medeoprichter van H3ROES, een cooperatie van professionals uit diverse disciplines, die samenwerken om Nederland klantgerichter te maken. Rob is al meer dan vijftien jaar actief in het marketingvak, als adviseur, begeleider, docent en onderzoeker en heeft inmiddels honderden organisaties in diverse branches begeleid bij hun marketingvraagstukken.

Klantgericht of klantgezwicht? Het woord is een aantal keer gevallen: klantgericht. Maar wie is die klant dan eigenlijk waarop we ons willen richten? Is dat de persoon die financieel niet zelfredzaam is? Zijn het de schuldeisers, of misschien de kantonrechter die tot bewindvoering heeft opgedragen? Is het de maatschappij in brede zin? Als organisatie in de schuldhulpverlening is het minder makkelijk om te benoemen wie de klant precies is dan voor pak hem beet een McDonalds of een autodealer. Toch zijn er makkelijk parallellen te trekken met andere sectoren, zoals de medische zorgverlening. Ook daar zijn hulpverleners actief in een complex veld van verzekeraars, specialisten, cliënten of patienten en hun families. Juist in der-

gelijke omgevingen is het cruciaal met elkaar af te stemmen wie nu echt als klant gezien moet worden. Hoe kun je klantgericht zijn, als je niet weet op welke klant je je met name richt?

Er is, behalve het goed definiëren van de belangrijkste klantgroepen, nog een moeilijkheid bij het gebruiken van een woord als 'klantgericht'. Wat bedoelen we er eigenlijk mee? Gaat het om de manier waarop je een gesprek voert? Of om hoe ver je gaat om het probleem van een klant echt op te lossen? Wat de ene collega erg klantgericht vindt, vindt de ander niet ver genoeg gaan en hooguit 'klantvriendelijk'. Of misschien vinden collega's jouw invulling van klantgerichtheid wel veel te ver gaan en dus 'klantgezwicht'. Er is bij

'In klantgerichte organisaties zijn klanten geen dossiernummers en medewerkers geen personeelsnummers.'

veel organisaties geen goede discussie onder collega's gevoerd over wat klantgerichte dienstverlening is, waar het begint en waar het ophoudt. Het gevolg is dat collega's er een eigen 'kijk op klantgerichtheid' op nahouden, de klant vaak willekeur waarneemt en niet weet wat hij moet verwachten. Of heel specifiek juist weet naar welke collega hij moet vragen om gedaan te krijgen wat hij wil. Ook daarom is consistentie in de klantgerichtheid niet alleen nuttig, maar ook nodig.

In de H3ROES Klantrede van 2017 staat nadrukkelijk de relatie met de klant als vriend centraal. Bij veel organisaties zien we dat ze meer binding met hun klanten willen en echt een rol in het leven van klanten willen vervullen. Een verbinding tussen merken en mensen op sociale media is ook vaak 'vriendschappelijk'. Er is in zakelijke relaties meer ruimte voor plezier en humor. Maar is de klantrelatie voor financiële zorgverlening ook zo vriendschappelijk en gelijkwaardig? Of is de relatie hier meer 'ouder-kind', met een bepaalde zorgplicht en aandacht voor opvoeding? Het verkennen van zo'n metafoor helpt vaak om bewuster te zijn van wat wel en niet gepast is in de relatie met de klant.

Mens centraal

In klantgerichte organisaties zijn klanten geen dossiernummers en medewerkers geen personeelsnummers. Het leidt geen enkele twijfel dat in organisaties op alle niveaus de mens meer centraal komt te staan. Het doorgeschoten procesdenken, waarin alles in stroomschema's, prestatie indicatoren en excel-checklists te vatten is, werkt steeds meer beklemmend en beperkend. Klantgerichte organisaties, zoals de KNAB bank (waar de K van klant voor de B van bank komt) of CoolBlue, zijn mensgedreven organisaties. Ze geven medewerkers veel ruimte om zich te ontwikkelen en oplossingsgericht te werken. Dat heeft niets te maken met 'hard' of 'zacht' zijn. Ziel en zakelijkheid versterken elkaar juist. Dat bewijzen allerlei organisaties die het Semco (van Ricardo Semler) of Buurtzorg (Jos de Blok) model hebben omarmd. Holacracy, noemen ze dat ook wel. De organisatie wordt steeds meer gezien als een organisme, of ecosysteem waarin allerlei mensen, in hun rol als collega,

partner of zelfs klant, met elkaar waarde creëren.

Zo'n manier van organiseren voelt misschien heel 'natuurlijk', maar dat is helemaal niet vanzelfsprekend. Om het 'gewoon te laten gebeuren' heb je structuur nodig, maar ook goede randvoorwaarden en discipline. Waar organisaties mensen meer ruimte geven, moeten er ook heldere kaders en goede ondersteuning zijn. Dat is soms menselijke ondersteuning, van een leider of coach, maar ook technische ondersteuning, om digitaal te verbinden.

Connected Reality

We leven immers in een 'connected reality', waarin technologie niet meer weg te denken is uit onze menselijke wereld. Misschien zelfs wel niet meer uit het menselijk lichaam, over enige tijd. Nu al gebruiken veel mensen gezondheids-apps en meten ze alles van stappen tot hartslag en slaapritme. Maar technologie mag niet leidend worden. Het echte verbinden, daar zijn we het over eens, gebeurt van mens tot mens. Maar dat kan en zal steeds vaker met tussenkomst van, of ondersteund door digitale hulpmiddelen zijn. De telefoon is vrij dwingend en een klantcontact medewerker kan maar 1 call tegelijk behandelen. Maar chat-sessies of whatsapp zijn geduldiger en er kunnen meerdere sessies tegelijk worden aangegaan. Zo hebben meer klanten een persoonlijk contact.

Openheid is een belangrijk kenmerk dat klantgedreven organisaties gemeen hebben. De zeer beperkte contactmogelijkheden van sommige financiële zorginstellingen (bijvoorbeeld alleen gedurende enkele ochtenduren) is eigenlijk niet van deze tijd. Klanten vinden dan ook als vanzelf manieren om deze contactmogelijkheden heen. Het zou beter zijn wanneer ook in schuld-hulpverlening technologie ingezet zou worden om de klant van buiten naar binnen te halen. Geef klantcontact een zichtbare plek in de eigen organisatie, zodat iedereen weet voor wie hij echt werkt en hoe het werk (al dan niet) geëvalueerd wordt.

Geen koud kunstje

Veel organisaties belijden klantgerichtheid met de mond en een aanzienlijk deel is ook echt wel met bepaalde

aspecten van klantgerichtheid echt in de weer. Zo zijn er steeds meer bedrijven en instellingen waar regelmatig de klanttevredenheid gemeten wordt, al dan niet met de Netto Promotor Score (NPS). Ook wordt er veel gewerkt met 'klantreizen' (hoe ervaart de klant ons?) en 'persona' (modelklanten uit verschillende klantgroepen). Het aantal instrumenten in de gereedschapskist van een klantgerichte organisatie groeit en groeit. Maar die instrumenten maken zelden het verschil. Er zijn zoveel bedrijven die klantgericht doen, maar helaas maar weinig die echt klantgericht zijn.

Het verschil zit hem voor de klant in de beleving dat er echte aandacht wordt geschonken door medewerkers van de organisatie en er oprechte betrokkenheid en begrip getoond wordt. Een vrij dramatisch voorbeeld van een gebrek hieraan gaf een bank in het contact met een mevrouw wiens moeder overleden was. De bank had over dergelijke gevoelige situaties nagedacht en er zelfs een 'klantreis' omheen bedacht waarbij klanten met dit 'life event' speciale aandacht zouden krijgen van een gespecialiseerde medewerker. Echter de medewerker die de telefoon aannam en hoorde dat mevrouw's moeder overleden was, antwoordde met: "Oké, ik verbind u even door met de nabestaandendeskl!". In plaats van een beetje aandacht en medeleven, voelde de klant zich weggezet worden naar het rangeerterrein voor zielige mensen.

Tips om een klantgerichte dienstverlener te worden

De klantrede 2017 geeft organisaties graag houvast om in te spelen op de belangrijkste trends in klantgerichtheid en daarmee meer waarde te creëren voor alle betrokkenen. Want tevreden klanten, enthousiaste medewerkers en goede financiële prestaties gaan hand in hand. En dat leidt weer tot een betere reputatie en meer draagvlak in het stakeholderveld van een organisatie. Het samenspel van tevredenheid, vertrouwen en betrokkenheid werkt dus positief opzwevend. Maar het kan ook een bedrijf in een neerwaartse spiraal brengen, waarbij steeds minder blijde klanten leiden tot veel verloop onder medewerkers en steeds slechtere financiële prestaties. Zelfs als je als financiële zorgverlener geen ambitie hebt om van je klanten ambassadeurs te maken, zou

je een minimumniveau van klantgerichtheid moeten borgen en bewaken.

De tips van de H3ROES klantrede zijn terug te lezen in de uitgebreide PDF die zij op hun website publiceerden (http://bit.ly/PDF_KLANTREDE2017). De essentie is in 4 korte en krachtige tips samen te vatten:

1. Zoek de verbinding met de klant.

Haal jouw klanten echt naar binnen, of ga zelf eens in de schoenen van je klanten staan. Periodiek een enquête versturen is niet genoeg, je zult echt regelmatig in dialoog moeten zijn om te weten wat er speelt en de beleving van de klant te doorgronden.

2. Ont-regel en geef ruimte

Stel regels ter discussie vanuit de bedoeling van jouw organisatie. Als we hier het standaard proces volgen, bereiken we dan ons doel? Maak mensen belangrijker dan regels en geef medewerkers gecontroleerd de bevoegdheid en middelen om het verschil te maken voor een individuele klant. Dat hoeft niet meteen altijd en overal. Eén situatie per dag maakt al het verschil.

3. Ken je kernwaarden

Als je als organisatie relevant en waardevol wilt zijn, moet je in enkele woorden krachtig kunnen duidelijk maken waar je voor staat en voor gaat. Als iedereen in de omgeving, het hele eco-systeem van collega's, partners en klanten, dit weet en snapt, voelen ze zich meer betrokken en kunnen ze makkelijker bijdragen aan het bereiken van dat doel.

4. Verleg je grenzen

De voorgaande tips waren voor veel financieel zorgverleners allicht al grensverleggend. Regels loslaten en klanten naar binnen halen...dat is zeker niet overal gemeengoed. Toch mag het nog een stapje radicaler. Want voor echte klantgerichte vernieuwing moet je durven loslaten wat je doet (jouw proces en dienstverlening) en hoe je dat doet (jouw organisatievorm en bedrijfsmodel). De interne organisatie mag niet leidend zijn. Kortom: verleg je grenzen en haal energie en inspiratie uit de wereld om je heen, waaronder uit andere sectoren en uit elkaar!

Met deze tips in de hand is het uiteraard goed om elkaar eens op te zoeken en uitdagingen te delen op het vlak van

'Geef medewerkers gecontroleerd de bevoegdheid en middelen om het verschil te maken.'

klantgerichtheid en dienstverlening in de financiële zorgverlening. Daarvoor biedt het online platform rond Zelf uiteraard een prima plek. Misschien is een eerste startpunt wel gewoon de discussie met vakgenoten en collega's over de meest basale en daarmee misschien wel moeilijkste vraag "Wie is nu eigenlijk onze klant en wat is dan klantgerichtheid volgens ons?".

Kort nieuws



Deurwaardersbedrijf BSR sleurt bewindvoerder PRO-BW mee in faillissement

Het failliete incassobureau BSR heeft jarenlang duizenden schuldenaren opgericht. Het grote gerechtsdeurwaarderskantoor, met vestigingen in Den Haag en Rotterdam, heeft voor tonnen te veel in rekening gebracht.

Dat blijkt uit onderzoek van het Bureau Financieel Toezicht (BFT). Mensen met schulden moesten extra kosten betalen, bijvoorbeeld voor beslagleggingen. Het deurwaardersbedrijf incasseerde onder meer achterstallige premies voor zorgverzekeraars en openstaande rekeningen voor thuiswinkelbedrijven.

De tonnen zijn volgens het BFT gebruikt om BSR, tevergeefs, overeind te houden. Het bedrijf kampte met

een miljoenentekort op de 'kwaliteitsrekening'. Op die rekening staat het geld dat deurwaarders namens anderen vorderen, en dat altijd beschikbaar moet zijn. BSR werd eind december failliet verklaard. Bij het bedrijf waren meer dan 75 medewerkers in dienst.

Bewindvoeringsactiviteiten

De bestuurder van BSR was ook eigenaar van Pro-Bewind. Deze bewindvoerder voerde zo'n 40 bewinden. Het faillissement van BSR resulteerde erin dat Pro-BW door de rechtbanken Den Haag en Rotterdam ontslagen is als bewindvoerder. Stichting CAV is bereid gevonden om per direct de bewinden over te nemen.

Koopkrachtberekeningen Nibud: In 2017 magere koopkrachtstijging

Het Nibud (Nationaal Instituut voor Budgetvoorlichting) heeft berekend hoe de koopkracht in 2017 verschilt van de koopkracht in 2016. Hoeveel meer of minder heeft iedereen dit jaar te besteden?

Uit deze berekeningen blijkt dat voor het tweede achtereenvolgende jaar de koopkracht voor bijna alle huishoudens stijgt. Koopkracht laat zien hoeveel meer of minder je voor hetzelfde geld kunt kopen. Een aantal huishoudens gaat er wat op achteruit, maar de meesten houden dit jaar per maand iets meer geld over dan vorig jaar.

Koopkrachtverschillen tussen -18 en +27 euro per maand

In 2017 is er een prijsstijging van 1% en is de zorgpremie hoger dan in 2016. Tegelijkertijd worden de zorg- en huurtoeslag verhoogd en neemt ook het kindgebonden budget toe.

Mensen met een inkomen tot ongeveer 35.000 euro bruto per jaar krijgen profiteren van deze regelingen waar

door zij tussen de 4 en 27 euro per maand méér te besteden hebben. Dat loopt dus op van 1 pak melk per week tot een nieuwe broek per maand.

Voor huishoudens met een midden- of hoger inkomen (vanaf 35.000 euro bruto per jaar) ligt het verschil in koopkracht met 2016 tussen de -18 en +14 euro per maand. Sommige huishoudens zullen dit jaar dus moeten bezuinigen. Voor huishoudens die erop achteruitgaan kunnen de bespaartips van bijvoorbeeld het Nibud handig zijn. Kijk daarvoor op <https://www.nibud.nl/geldtips/>.

Met name bijstandsgerechtigden en AOW'ers in de plus

Mensen in de bijstand en mensen met

alleen een AOW-uitkering gaan er in 2017 op vooruit. Deze groepen hadden in 2016 niet of nauwelijks meer te besteden, terwijl zij het hard nodig hebben. De lichte stijging komt doordat de zorg- en huurtoeslag in 2017 voor de laagste inkomens stijgen. Ook de ouderenkorting voor AOW-gerechtigden met een inkomen tot 36.000 euro stijgt.

(Vervroegd) gepensioneerden leven in

Ouderen met een hoger aanvullend pensioen hebben in 2017 minder te besteden doordat de pensioenen gemiddeld genomen niet geïndexeerd wordt. De hogere prijzen worden dus niet gecompenseerd met een hoger bedrag aan pensioen. Dit betekent voor sommige gepensioneerden dat zij ruim 50 euro per maand minder te besteden hebben. Ook voor vroeg gepensioneerden daalt de koopkracht. Zij profiteren (nog) niet van hogere heffingskortingen waar AOW'ers wel van profiteren en gaan er gemiddeld twee tientjes per maand op achteruit.

Project 'Veilig Financieel Ouder Worden' in de Gemeente Epe gestart

Maandag 27 maart vond in het Gemeentehuis van Epe de eerste bijeenkomst plaats van het project 'Veilig Financieel Ouder Worden', geïnitieerd vanuit het Ministerie van VWS. Oscar Balkenende legde aan een grote groep belangstellenden uit wat dit project inhoudt: een lokale alliantie vormen met als doel het beperken en voorkomen van financieel misbruik van kwetsbare ouderen.

Namens de Gemeente Epe sprak wethouder de heer Van Norel zijn steun uit

Notaris Wassink vertelde over zijn ervaringen met dit onderwerp. Vertegenwoordigers van onder andere ANBO, Buurtzorg, Diaconie, Gemeente Epe, Humanitas, Notariskantoor Wassink & Vermeulen, PCOB, Rabobank, SWO/E, Triada, Vèrian en WoonZorgUnie speelden daarna het 'Thuis Plus-kwartet' wat direct al voor veel herkenning en kennisuitwisseling zorgde. De tweede bijeenkomst staat gepland voor 12 juni aanstaande.



ISD Bollenstreek versobert bijzondere bijstand

Veel Nederlandse gemeenten hebben de laatste jaren de uitgaven voor bijzondere bijstand flink zien toenemen. Als gevolg hiervan staan de gemeentelijke budgetten voor minimabeleid behoorlijk onder druk. Steeds meer gemeenten besluiten daarom het beleid op gebied van bijzondere bijstand te versoberen.

Ook de ISD Bollenstreek (de Intergemeentelijke Sociale Dienst van de gemeentes Hillegom, Lisse, Noordwijk, Noordwijkerhout en Teylingen) zet de trend van de andere gemeentes in het land voort. De ISD-B heeft namelijk besloten om bijzondere bijstand voor extern budgetbeheer in natura aan te gaan bieden en niet langer in de vorm van een financiële vergoeding. Het biedt met ingang van 1 januari een lichtere vorm van budgetbeheer aan, welke minder vergaand is dan volledig inkomensbeheer. Zo wordt onder andere van de cliënt verwacht zelf zijn/haar post door te sturen.

De ISD-B biedt hun 'light versie' van budgetbeheer "gratis" aan. Gratis betekent in deze dat de cliënten geen bijdrage zijn verschuldigd. Anderzijds maakt de ISD-B uiteraard wel de nodige (personeels)kosten om deze dienst

aan te bieden. Momenteel buigt de Autoriteit Consument en Markt zich over een vergelijkbare kwestie in de gemeente Deventer. Het zogenaamd "gratis" aanbieden van beschermingsbewind maakt dit volgens branchevereniging NBBI en PBPI namelijk niet "voorliggend".

In afwachting van de uitspraak van de ACM, is de Stichting Financiële Dienstverlening inmiddels samen met de overige betrokken hulpverleners in gesprek gegaan met de ISD-B om deze transitie in goede banen te leiden. Hierbij kiezen alle betrokken partijen voor een individuele (maatwerk) aanpak waarbij, geheel in lijn met het project 'Samen Verder' van de BPBI, gezamenlijk gekeken wordt naar zelfredzaamheid en met welke vorm van financiële begeleiding de cliënt het best geholpen is.

Stichting CAV
p/a ZELF Innovatieplatform
De heer drs E. Bel
Postbus 7276
2701 AG ZOETERMEER

Kenmerk: 201700838

Den Haag, 22 mei 2017

Geachte heer Bel,

Ik heb uw brief in goede orde ontvangen. Naast uw brief ontvang ik als informateur ook van vele anderen brieven en nota's met suggesties. Daaruit spreekt betrokkenheid. Veel dank daarvoor.

Het is niet aan mij, als informateur, om inhoudelijk te reageren op uw brief. Wel kan ik u verzekeren dat ik deze onder de aandacht zal brengen van de onderhandelende partijen, opdat zij deze bij hun voorbereidingen kunnen betrekken als zij dat willen.

Hoogachtend,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'A. Schippers', written over the printed name.

Dr. A. Schippers