

**Nota** voor burgemeester en wethouders

Team  
DEV-BLD

**Onderwerp**

Onderzoek beschermingsbewind rapport

1- Notagegevens		2- Bestuursorgaan	
Notanummer	2021-001768	<input checked="" type="checkbox"/> B & W	06-07-2021
Datum	16-06-2021	<input type="checkbox"/> Raad	--
Programma:		<input type="checkbox"/> Burgemeester	--
07 Inkomensvoorziening en arbeidsmarkt		<b>College van B &amp; W</b>	
Portefeuillehouder Weth. De Geest		- Burgemeester	- Weth. Grijsen
		- Weth. De Geest	- Weth. Verhaar
		- Weth. Walder	- Weth. Rorink

Besluitenlijst	d.d.		d.d.		d.d.
<input type="checkbox"/> Akkoordstukken	--	<input type="checkbox"/> Openbaar	--	<input type="checkbox"/> Besloten	--

Routing	d.d.	par.	
directeur	30-06-2021	<input type="checkbox"/> adj.secr.	--
wethouder	30-06-2021	<input checked="" type="checkbox"/> gem.secr.	01-07-2021
programmamanager	30-06-2021	BIS Openbaar	
		Status	Definitief 2021-07-09

Bijlagen

Onderzoeksrapport

B & W d.d.: 06-07-2021

Besloten wordt:

- 1 Het rapport Onderzoek Beschermingsbewind vast te stellen en de aanbevelingen concreet uit te werken en voor nadere besluitvorming voor te leggen;
- 2 De raadsmededeling vast te stellen en aan te bieden aan de raad;
- 3 De nota en het besluit openbaar te maken.

**Financiële aspecten:**

Financiële gevolgen voor de gemeente?	Nee
Begrotingswijziging	Nee

**Voorstel openbaarmaking conform Wet Openbaarheid Bestuur (Wob)**

- De nota en het besluit openbaar te maken
- De nota en het besluit openbaar te maken vergezeld van bijgaand persbericht
- De nota en het besluit openbaar te maken nadat
- De nota en het besluit openbaar te maken, behalve...
- Het besluit openbaar te maken, maar niet de nota, gelet op artikel:
- De nota en het besluit niet openbaar te maken, gelet op artikel:

**Kennisgeving/ Bekendmaking Awb**

Kennisgeving (publicatie) conform Awb	Nee
Bekendmaking conform Awb	Nee

## ADVIESRADEN:

Moet een van de adviesraden gehoord worden of op de hoogte gesteld?

Nee

## Toelichting

### Inleiding

In maart is door de raad een motie ingediend om de kosten en de kwaliteit van beschermingsbewind uitgevoerd door het BAD onafhankelijk te laten onderzoeken. Op basis van het vastgestelde onderzoeksvoorstel heeft een externe partij het onderzoek uitgevoerd. Het onderzoeksrapport ligt nu ter vaststelling voor.

Het onderzoek richtte zich naast de opdracht van de raad op de door onszelf aangekondigde analyse over de ontstane situatie. Bewindvoerder BAD is niet benoembaar tot 1 juli en geschorst in 20 dossiers tot 1 maart 2022.

de doelstelling van het onderzoek is:

- structurele oplossing voor de Rekening en Verantwoording
- inzicht geven in de kosten en kwaliteit van de uitvoering bewindvoering door het BAD
- advies geven over de uitvoering van beschermingsbewind in de keten van shv en de positie ervan in het nieuwe beleid

Het algehele beeld van de onderzoekers is dat het BAD/Beschermingsbewind een gedreven team is dat onder hoge werkdruk probeert het werk zo goed mogelijk gedaan te krijgen. Dit is geen gemakkelijke opgave. De afgelopen jaren is veel tijd en energie gaan zitten in extra herstel- en controlewerk als gevolg van uitspraken van verschillende instanties. Ook is het BAD door de rechtbank (tijdelijk) niet benoembaar gesteld. De afgelopen periode heeft het team veel werk gemaakt van herstelwerkzaamheden en het verbeteren van de bedrijfsvoering. In de optiek van de onderzoekers is daarmee een goede basis gelegd. Tegelijk constateren zij ook dat er nog veel beter moet:

- De werkdruk is te hoog waardoor de nadruk ligt op de administratieve afwikkeling en er te weinig tijd is voor inhoudelijke behandeling.
- De bedrijfsvoering is nog teveel gericht op het managen van het administratieve proces en te weinig op het sturen en beheersen van het volledige proces en de prestaties.
- Er is teveel onduidelijkheid over werkafspraken die met beleid en andere teams zijn gemaakt waardoor er interpretatieverschillen (kunnen) ontstaan.

### De conclusies

Tegen deze achtergrond concluderen we over de uitvoering van debeschermingsbewindtaken door het BAD als volgt:

1. Rekening en verantwoording: Met de ingezette verbeteringen is er een goede basis gelegd voor een structurele oplossing voor de rekening en verantwoording. Naast de herstelwerkzaamheden doelen we specifiek op de extra kwaliteitstoetsen die zijn ingevoerd, het nieuwe format voor de Rekening en Verantwoording en de focus op kwaliteitsbewaking in de aansturing.
2. Kosten bewindvoering: De capaciteit die het BAD inzet beweegt mee het aantal cliënten op basis van een caseload die vergelijkbaar met soortgelijke organisaties. De gerealiseerde caseload is wat lager dan de norm vanwege tijdelijke extra werkzaamheden en de instroom van nieuwe medewerkers (inwerktijd). We verwachten dat de norm op termijn haalbaar is, immers: het BAD heeft de huidige cliënten al langere tijd in beheer (nieuwe cliënten kosten meer tijd); het gros van de medewerkers heeft ruime ervaring met bewindvoering; door stroomlijning van de administratieve en primaire processen, zoals minder handmatig werk, kunnen efficiencyvoordelen worden gerealiseerd.
3. Kwaliteit bewindvoering. Het Team Beschermingsbewind heeft de afgelopen periode zowel herstelwerk als verbetermaatregelen doorgevoerd. Zo zijn voor alle cliënten hercontroles uitgevoerd van de rekening en verantwoording (2019, 2020 lopend) en heeft herstel van de bewindvoeringskosten plaatsgevonden. Waar nodig zijn cijfermatige onjuistheden gecorrigeerd. Aanvullend is een verbeter- en herstelplan

opgesteld waarvan inmiddels verschillende (noodzakelijke) verbetermaatregelen doorgevoerd zijn. Voorbeelden van doorgevoerde verbeteringen zijn aanpassing van de werkprocessen, het uitbreiden van interne controles en signalering en het versterken van het team.

4. Uitvoering beschermingsbewind in de keten. Door beschermingsbewind in eigen beheer uit te voeren heeft Deventer alle facetten van schulddienstverlening in portefeuille. Naast het BAD wordt bewindvoering door externe bureaus uitgevoerd. Met "mobility mentoring" en het beleidskader "Inzet op maat" ligt er een goede basis voor passende ondersteuning aan de inwoner vanuit integrale dienstverlening. Ook de beoogde uitgangspunten, intenties en resultaten van het (concept) convenant met externe bureaus sluiten hier op aan. De gemeente Deventer heeft aldus een goed fundament om de uitvoering in de keten te optimaliseren en zijn beoogde resultaten geformuleerd. Deze zijn (nog) niet vertaald naar concrete doelstellingen en streefwaarden voor sturing en monitoring.

Op basis van de conclusies en bevindingen hebben de onderzoekers de volgende aanbevelingen geformuleerd

Het is cruciaal dat de ingezette lijn van verbeteringen verder wordt doorgevoerd en wordt toegewerkt naar een stabielere fase waarin er meer ruimte is voor verdere professionalisering.

Om dit proces te versnellen, wordt het volgende geadviseerd:

1. Bepaal de minimaal, structurele benodigde capaciteit voor een robuuste taakuitvoering.
2. Zet de ingezette verbetermaatregelen door en werk toe naar een procesgerichte bedrijfsvoering: van signaleren naar sturen.
3. Investeer in de onderlinge samenwerking tussen de uitvoerende teams en de beleidsinteractie.

Het advies is deze aanbevelingen over te nemen en te implementeren.

Onlangs is al het door de directie besloten dat de uitvoering/afhandeling van de bijzondere bijstand in 1 team wordt belegd, waardoor de kans op interpretatieverschillen tav de beleidsuitvoering van bijzondere bijstand beduidend kleiner wordt. Dit voorstel ligt nu voor bij de OR.

De uitvoering van bewind en bijzondere bijstand hebben op het oog 2 tegengestelde kaders als wettelijke grondslag. Het verschil in doel en randvoorwaarden van beide wettelijke kaders zal altijd blijven bestaan. De bewindvoerder zal in het belang van de client handelen, voor bijzondere bijstand is echter een heel strikt wettelijk kader aan de orde (er is sprake van recht of geen recht op).

Wel zal in de uitwerking van het nieuwe beleid nadrukkelijk aandacht worden besteed aan de eenduidigheid van de toepassing van het wettelijk kader van de bijzondere bijstand voor de kosten van bewind. Overigens zal dit in het licht van het convenant gebeuren. De afspraken zijn ook van toepassing op de "externe" partners van het convenant. Hierin worden afspraken gemaakt over de peildata van het vaststellen van recht op bijzondere bijstand, vaste contactpersonen en afhandelingstermijnen.

Op deze manier kunnen zowel de belangen van de bewindvoerders (lees de klanten van) en de gemeente maximaal worden behartigd. De werkafspraken worden conform de aanbevelingen geïmplementeerd (dus met veel aandacht voor de sturing en samenwerking)

### Beoogd resultaat

Het onderzoeksrapport vaststellen, de aanbevelingen overnemen en implementeren zodat de kwaliteit van de uitvoering van beschermingsbewind door het BAD optimaal is.

### Kader

Burgerlijk Wetboek (beschermingsbewind)

Participatiewet (bijzondere bijstand)

### Argumenten voor en tegen

De bevindingen van de onderzoekers passen bij de eerste korte analyse van het college (februari 2021).

De implementatie van de aanbevelingen zal extra kosten met zich meebrengen. Hiervoor is nu geen budget

beschikbaar.

#### **Extern draagvlak (partners)**

Het onderzoek is niet met externen besproken.

#### **Financiële consequenties**

De financiële consequenties zijn nog onduidelijk en afhankelijk van de implementatie van de aanbevelingen.

#### **Aanpak/uitvoering**

Voor de invoering van de aanbevelingen wordt een apart plan van aanpak opgesteld.

## RAADSMEDEDELING

Onderwerp                      Onderzoek beschermingsbewind rapport

Mededelingennr	2021-001768	<b>Portef.houder</b>	Weth. De Geest
Team	DEV-BLD	<b>BenW-besluit d.d.:</b>	6 juli 2021

### 1. Inleiding: waarom deze mededeling

Het college heeft in de raadsmededeling van 18 februari 2021 over stand van zaken bewindvoering BAD aangegeven nader te verkennen en tegelijkertijd met een voorstel te komen voor een passende indeling en werkwijze. Het college heeft tevens opdracht gegeven voor een externe kwaliteitscontrole in alle lopende bewindvoeringsdossiers.

In maart is door de raad een motie ingediend om de kosten en de kwaliteit van beschermingsbewind uitgevoerd door het BAD onafhankelijk te laten onderzoeken.

Op basis van het vastgestelde onderzoeksvoorstel waarin beide vragen zijn opgenomen heeft een externe partij het onderzoek uitgevoerd en opgeleverd.

### 2. Kader

- Burgerlijk wetboek (beschermingsbewind)
- Participatiewet (bijzondere bijstand)
- Raadsmededeling 18 februari 2021; bewindvoering BAD

### 3. Kern van de boodschap

Het college biedt u middels deze raadsmededeling het onderzoeksrapport naar de kwaliteit en financiën van beschermingsbewind BAD aan. Het college neemt de aanbevelingen van het onderzoeksrapport - die in lijn zijn met de reeds ingevoerde verbeteringen - over en zal deze verder implementeren.

### 4. Nadere toelichting

De uitkomsten van het onderzoek bevestigen voor het college het beeld dat de kwaliteit van de bewindvoerders van het BAD goed is. Samen leveren zij goed werk voor hun cliënten die dat hard nodig hebben. Het college meldde eerder ook dat de extra herstel werkzaamheden door de ontstane situatie voor extra druk hebben gezorgd. Het college is daarom blij met de heldere conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek. De verschillende voorstellen die de bedrijfsvoering kunnen optimaliseren worden dan ook nader uitgewerkt.

De doelstelling van het onderzoek was:

- structurele oplossing voor de Rekening en Verantwoording
- inzicht geven in de kosten en kwaliteit van de uitvoering bewindvoering door het BAD
- advies geven over de uitvoering van beschermingsbewind in de keten van schuldhulpverlening en de positie ervan in het nieuwe beleid

Het algehele beeld van de onderzoekers is dat het BAD/Beschermingsbewind een gedreven team is dat onder hoge werkdruk probeert het werk zo goed mogelijk gedaan te krijgen. Dit is geen gemakkelijke opgave. De afgelopen jaren is veel tijd en energie gaan zitten in extra herstel- en controlewerk als gevolg van uitspraken van verschillende instanties. Ook is het BAD door de rechtbank (tijdelijk) niet benoembaar gesteld. De afgelopen periode heeft het team veel werk gemaakt van herstelwerkzaamheden en het verbeteren van de bedrijfsvoering. Het rapport geeft aan dat daarmee een goede basis is gelegd. Tegelijk zegt het rapport dat de volgende punten beter kunnen:

- De werkdruk is te hoog waardoor de nadruk ligt op de administratieve afwikkeling en er te weinig tijd is voor inhoudelijke behandeling.
- De bedrijfsvoering is nog teveel gericht op het managen van het administratieve proces en te weinig op het sturen en beheersen van het volledige proces en de prestaties.
- Er is teveel onduidelijkheid over werkafspraken die met beleid en andere teams zijn gemaakt waardoor er interpretatieverschillen (kunnen) ontstaan.

## **Conclusies**

De conclusies van het onderzoek over de uitvoering van de beschermingsbewindtaken door het BAD zijn als volgt:

### *Rekening en verantwoording*

Met de ingezette verbeteringen is er een goede basis gelegd voor een structurele oplossing voor de rekening en verantwoording. Naast de herstelwerkzaamheden doelen we specifiek op de extra kwaliteitstoetsen die zijn ingevoerd, het nieuwe format voor de Rekening en Verantwoording en de focus op kwaliteitsbewaking in de aansturing.

### *Kosten bewindvoering*

De capaciteit die het BAD inzet beweegt mee het aantal cliënten op basis van een caseload die vergelijkbaar met soortgelijke organisaties. De gerealiseerde caseload is wat lager dan de norm vanwege tijdelijke extra werkzaamheden en de instroom van nieuwe medewerkers (inwerktijd). We verwachten dat de norm op termijn haalbaar is, immers: het BAD heeft de huidige cliënten al langere tijd in beheer (nieuwe cliënten kosten meer tijd); het gros van de medewerkers heeft ruime ervaring met bewindvoering; door stroomlijning van de administratieve en primaire processen, zoals minder handmatig werk, kunnen efficiencyvoordelen worden gerealiseerd.

### *Kwaliteit bewindvoering*

Het Team Beschermingsbewind heeft de afgelopen periode zowel herstelwerk als verbetermaatregelen doorgevoerd. Zo zijn voor alle cliënten hercontroles uitgevoerd van de rekening en verantwoording (2019, 2020) en heeft herstel van de bewindvoeringskosten plaatsgevonden. Waar nodig zijn cijfermatige onjuistheden gecorrigeerd. Aanvullend is een verbeter- en herstelplan opgesteld waarvan inmiddels verschillende (noodzakelijke) verbetermaatregelen doorgevoerd zijn. Voorbeelden van doorgevoerde verbeteringen zijn aanpassing van de werkprocessen, het uitbreiden van interne controles en signalering en het versterken van het team.

### *Uitvoering beschermingsbewind in de keten*

Door beschermingsbewind in eigen beheer uit te voeren heeft Deventer alle facetten van schulddienstverlening in portefeuille. Naast het BAD wordt bewindvoering door externe bureaus uitgevoerd. Met "mobility mentoring" en het beleidskader "Inzet op maat" ligt er een goede basis voor passende ondersteuning aan de inwoner vanuit integrale dienstverlening. Ook de beoogde uitgangspunten, intenties en resultaten van het (concept) convenant met externe bureaus sluiten hier op aan. De gemeente Deventer heeft aldus een goed fundament om de uitvoering in de keten te optimaliseren en zijn beoogde resultaten geformuleerd. Deze zijn (nog) niet vertaald naar concrete doelstellingen en streefwaarden voor sturing en monitoring.

## **Aanbevelingen**

Op basis van de conclusies en bevindingen hebben de onderzoekers de volgende aanbevelingen geformuleerd: Het is cruciaal dat de ingezette lijn van verbeteringen verder wordt doorgevoerd en wordt toegewerkt naar een stabielere fase waarin er meer ruimte is voor verdere professionalisering. Om dit proces te versnellen, wordt het volgende geadviseerd:

1. Bepaal de minimaal, structurele benodigde capaciteit voor een robuuste taakuitvoering.
2. Zet de ingezette verbetermaatregelen door en werk toe naar een procesgerichte bedrijfsvoering: van signaleren naar sturen.
3. Investeer in de onderlinge samenwerking tussen de uitvoerende teams en de beleidsinteractie.

## **Vervolg**

Het college neemt deze aanbevelingen over. Onlangs is door de directie besloten dat de uitvoering en afhandeling van de bijzondere bijstand in 1 team wordt belegd, waardoor de kans op interpretatieverschillen ten aanzien van de beleidsuitvoering van bijzondere bijstand beduidend kleiner wordt. Echter: het verschil in doel en randvoorwaarden van beide wettelijke kaders blijft. De bewindvoerder handelt in het belang van de cliënt; voor bijzondere bijstand geldt het strikte wettelijk kader.

In de uitwerking van het nieuwe beleid zal nadrukkelijk aandacht worden besteed aan de eenduidigheid van de toepassing van het wettelijk kader van de bijzondere bijstand voor de kosten van bewind. Dit komt voort uit het convenant. De afspraken zijn ook van toepassing op de 'externe' partners van het convenant. Hierin worden afspraken gemaakt over de peildata van het vaststellen van recht op bijzondere bijstand, vaste contactpersonen en afhandelingstermijnen.

Op deze manier kunnen zowel de belangen van de bewindvoerders (lees de cliënten van) en de gemeente maximaal worden behartigd. De werkafspraken worden conform de aanbevelingen geïmplementeerd, dus met veel aandacht voor de sturing en samenwerking.

# Onderzoek beschermingsbewind Budget Adviesbureau Deventer

Eindrappage

11 juni 2021

Dr. J. Posseth MMC, E. Stöger MSc, J. Scherpenzeel



# Managementsamenvatting

## Conclusies

BAD/Beschermingsbewind is een gedreven team dat onder hoge werkdruk probeert het werk zo goed mogelijk gedaan te krijgen. Dit is geen gemakkelijke opgave. De afgelopen jaren is veel tijd en energie gaan zitten in extra herstel- en controlewerk als gevolg van uitspraken van verschillende instanties. Ook is het BAD door de rechtbank (tijdelijk) niet benoembaar gesteld.

De afgelopen periode heeft het Team veel werk gemaakt van herstelwerkzaamheden en het verbeteren van de bedrijfsvoering. In onze optiek is daarmee een goede basis gelegd. Tegelijk constateren we dat er nog veel beter moet:

- De werkdruk is te hoog waardoor de nadruk ligt op de administratieve afwikkeling en er te weinig tijd is voor inhoudelijke behandeling.
- De bedrijfsvoering is nog teveel gericht op het managen van het administratieve proces en te weinig op het sturen en beheersen van het volledige proces en de prestaties.
- Er is teveel onduidelijkheid over werkafspraken die met beleid en andere teams zijn gemaakt waardoor er interpretatieverschillen (kunnen) ontstaan.

## Aanbevelingen

Het is cruciaal dat de ingezette lijn van verbeteringen verder wordt doorgevoerd en wordt toegewerkt naar een stabielere fase waarin er meer ruimte is voor verdere professionalisering.

Om dit proces te versnellen, wordt het volgende geadviseerd:

1. Bepaal de minimaal, structurele benodigde capaciteit voor een robuuste taakuitvoering.
2. Zet de ingezette verbetermaatregelen door en werk toe naar een procesgerichte bedrijfsvoering: van signaleren naar sturen.
3. Investeer in de onderlinge samenwerking tussen de uitvoerende teams en de beleidsinteractie.

# Inhoud

1. Dit onderzoek gaat in essentie over de vraag of de uitvoering van beschermingsbewind bij het Budget Adviesbureau Deventer goed geborgd is.
2. De basis is er en er zijn noodzakelijke maatregelen doorgevoerd voor een betere bedrijfsvoering.
3. De ingezette lijn van verbeteringen moet geïntensiveerd worden om de voordelen van het in eigen beheer uitvoeren van beschermingsbewind (nog) beter te benutten.

*1. Dit onderzoek gaat in essentie over de vraag of de uitvoering van beschermingsbewind bij het Budget Adviesbureau Deventer goed geborgd is.*

# Doel van het onderzoek is vast te stellen wat er goed gaat en wat er beter moet.

## Context

De gemeente Deventer voert het beschermingsbewind in eigen beheer uit. Dit gebeurt door de bewindvoerders van het Budget Adviesbureau Deventer (hierna: BAD). De kantonrechter heeft vastgesteld dat het schort aan de cijfermatige juistheid van de financiële verantwoording van de bijzondere bijstand door de bewindvoerders van het BAD. Om die reden is het BAD tot 1 juli 2021 niet benoembaar als bewindvoerder in nieuwe dossiers. Ook is het BAD in 20 zaken tijdelijk geschorst. Hiervoor is een tijdelijke bewindvoerder benoemd.

## Doelstelling

Tegen deze achtergrond heeft het college opdracht gegeven voor een extern onderzoek. De vraagstelling is tweeledig: scherpe analyse van de oorzaken die hebben geleid tot de hierboven geschetste situatie; aanbevelingen voor verbetering van de bedrijfsvoering. Doel van het onderzoek is:

1. tot een structurele oplossing te komen voor de rekening en verantwoording;
2. daarnaast heeft de gemeenteraad gevraagd om ook de kosten en kwaliteit van de bewindvoering van het BAD te onderzoeken;
3. advies te geven over de uitvoering van beschermingsbewind in de keten van schuldhulpverlening en de positie ervan in het nieuwe beleid minima en schuldhulpverlening.

## Aanpak

Het onderzoek bestaat uit twee onderdelen:

### 1. Diagnose huidige situatie



### 2. Aanbevelingen voor verbetering

De focus ligt op de taken, capaciteit, samenwerking en bedrijfsvoering.

Bouwstenen van het onderzoek zijn een survey\* onder leidinggevend en medewerkers van Beschermingsbewind en Inkomensondersteuning, documentstudie, enkele (groeps-)gesprekken en verdiepende sessies.\*\* Binnen de scope van deze onderzoeksactiviteiten is er een onderbouwd beeld gevormd van de huidige situatie.

In bijlage 1 is de onderzoeksfasering opgenomen.

\*Doel van het survey is te komen tot eerste beeldvorming aan de hand waarvan gericht en verdiepend het gesprek kan worden gevoerd met de respondenten.

\*\*Uitgangspunt daarbij is dat gebruik gemaakt wordt van recente onderzoeken, kwaliteitscontroles en audits.

*2. De basis is er en er zijn noodzakelijke maatregelen doorgevoerd voor een betere bedrijfsvoering.*

# Samenvattend beeld van onze bevindingen

Team Beschermingsbewind heeft een scherpe focus vanuit een duidelijke visie...

.. maar moet onder moeilijke omstandigheden het werk gedaan zien te krijgen.

De teams werken over het algemeen goed samen...

...knelpunt is vooral eenduidige opvolging van werkafspraken.



De capaciteit is afgestemd op het aantal cliënten...

...toch is de werkdruk hoog waardoor de nadruk ligt op de administratieve afwikkeling

De bedrijfsvoering is vooral gericht op het managen van het dagelijks werk...

...er zijn verschillende maatregelen genomen om de bedrijfsvoering te verbeteren.

## Taken

# Team Beschermingsbewind heeft een scherpe focus vanuit een duidelijke visie...

Team Beschermingsbewind heeft een duidelijke focus in de taakopvatting: het gaat primair om de vermogens-technische en financiële aspecten (geen hulpverlening). Uitgangspunt in de taakuitvoering is stress sensitief werken zodat mensen eerder en beter in staat zijn om zelf zaken op te pakken en er mogelijk afgeschaald kan worden naar een lichtere vorm ("mobility mentoring"). Verder geven de medewerkers aan dat de verwachtingen over hun functie helder zijn en zij voldoende ruimte ervaren in de uitoefening van hun functie. Zo geven zij aan veel ruimte te krijgen om zelf prioriteiten te stellen in de uitvoering van de werkzaamheden en de invulling van de werkzaamheden.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
De verwachtingen over mijn functie zijn helder	0%	18%	0%	72%	9%
Ik heb voldoende bevoegdheden om mijn taak goed uit te voeren	0%	0%	0%	90%	9%
Ik krijg veel ruimte om zelf prioriteiten te stellen	0%	27%	9%	27%	36%
Ik heb veel ruimte om te bepalen hoe ik mijn werk invul	0%	18%	9%	54%	18%
Het werk biedt mij voldoende variatie	9%	0%	27%	27%	36%
Er zijn voldoende mogelijkheden om mijn kennis op niveau te houden	0%	9%	36%	36%	18%

n=11 (Team Bewindvoering)

Noot: bovenstaande percentages geven een eerste beeld op basis van een online survey binnen Team Bewindvoering (n=11). Deze uitkomsten zijn getoetst en verdiept in gesprekken met respondenten wat heeft geleid tot aanscherping en/of nuancering die is verwerkt in de uiteindelijke bevindingen.

## Taken

# ...maar moet onder moeilijke omstandigheden het werk gedaan zien te krijgen.

### Hecht en gedreven team...

- Op elkaar ingesteld/ op elkaar kunnen terugvallen
- Betrokken bij de klant
- Strijdbaar om het werk gedaan te krijgen
- Team heeft veel over zich heen gekregen, de werkzaamheden liggen onder een vergrootglas



### ...roeien met de riemen die je hebt

- Continu zoeken om het team op sterkte te krijgen
- Extra belasting door tijdelijke werkzaamheden, zoals herstel bewindvoeringskosten en hercontroles Rekening en Verantwoording
- Te weinig tijd voor inhoudelijke behandeling dossiers (maandelijkse controle, bewaken BVV)
- Te weinig tijd voor "mobilty mentoring"



## Capaciteit

# De capaciteit is afgestemd op het aantal cliënten...

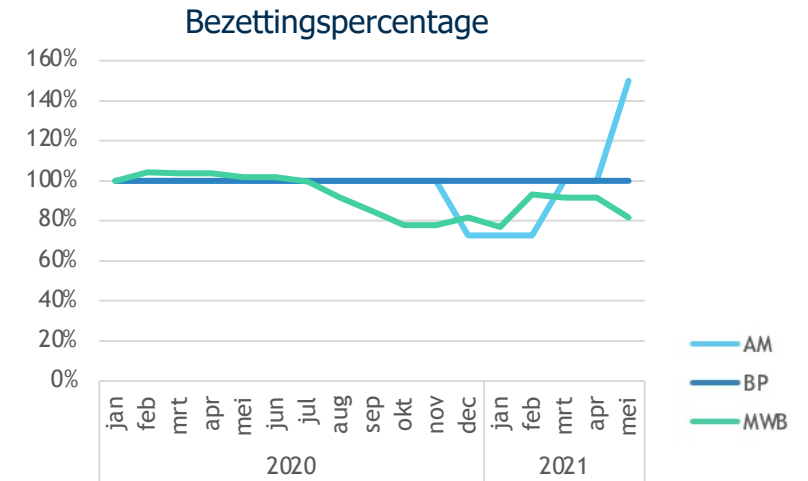
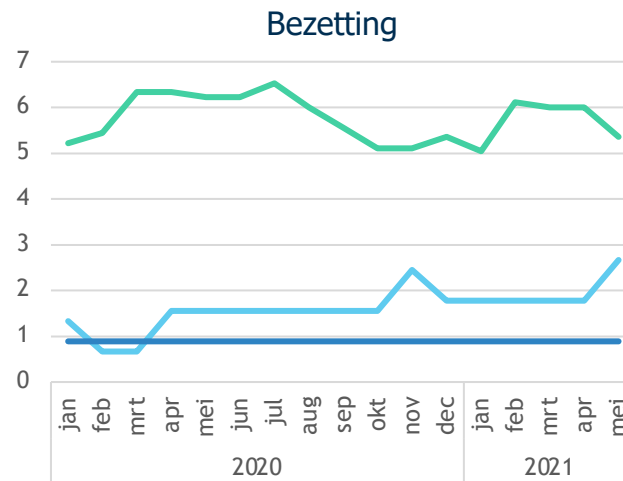
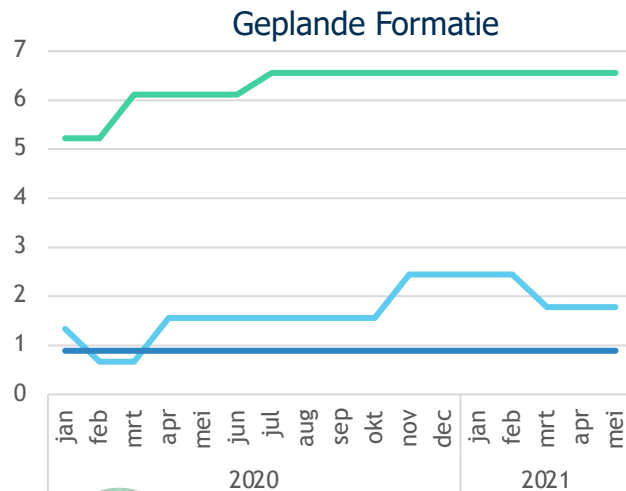
De capaciteit die het BAD inzet beweegt mee met het aantal cliënten. Vanwege de diversiteit in aard en zwaarte van de werkzaamheden is er een knip gemaakt in de functie van bewindvoerders en administratieve ondersteuners.

Het BAD heeft de caseload van de bewindvoerders gebaseerd op ervaringscijfers.\* Daarbij is rekening gehouden met de ondersteuning door administratief medewerkers. De norm is vergelijkbaar met soortgelijke organisaties.

Onderstaande figuur laat de geplande formatie en bezetting zien. In de praktijk is de bezetting bij de bewindvoerders lager dan wat nodig is op basis van de caseload, vooral in de afgelopen maanden (ca. -15%). Dit maakt het lastig om het werk gedaan te krijgen, zeker gezien de omstandigheden. Aandachtspunt is daarnaast dat er een grote piekbelasting is in het voorjaar. Er is geen flexibele schil om dit op te vangen.

### Hoofdtaken primair proces bewindvoerders

1. Aanmelding & intake
2. Persoonlijk contact met cliënten & hulpverleners (incl. verwerken daarvan) ná de intake
3. Mail en post verwerken
4. Overig bestandsbeheer (signaallijsten, controles, collegiaal overleg etc.)
5. Uitstroom & beëindiging (incl. verantwoording en afwikkeling)
6. Jaarlijkse bewindvoerderstaken (belastingaangifte, R&V, bijzondere bijstand, kwijtschelding)
7. Werkzaamheden i.v.m. schulden (beslag, verwijzing SHV, volgen traject)
8. Overige taken



## Capaciteit

# ...toch is de werkdruk hoog waardoor de nadruk ligt op de administratieve afwikkeling.

In het survey geven de medewerkers aan dat de werkdruk hoog is. In verschillende gesprekken met medewerkers en leidinggevenden zijn wij nader ingegaan op de oorzaken en de consequenties hiervan.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Het aantal uren dat ik beschikbaar heb, is voldoende om mijn taken goed uit te kunnen voeren	0%	45%	36%	18%	0%
Er is sprake van een gezonde werkdruk	45%	27%	18%	9%	0%

n=11 (Team Bewindvoering)

	Nee	Ja
Zijn er taken die meer tijd kosten dan volgens u nodig is?	0%	100%
Ziet u mogelijkheden om minder tijd aan deze taken te besteden?	10%	90%
Zijn er taken waar u niet aan toekomt?	10%	90%
Brengt dit risico's met zich mee?	0%	100%

n=11 (Team Bewindvoering)

### Belangrijke oorzaken

- Langdurig zieken en instroom en begeleiding van nieuwe medewerkers (inwerktijd van minimaal drie maanden onder normale omstandigheden/voor "Corona")
- Tijdelijk extra werkzaamheden, zoals herstel bewindvoeringskosten, hercontroles Rekening en Verantwoording
- Veel handmatig werk a.g.v. het systeem: handmatige checks (bijvoorbeeld bij Rekening en Verantwoording zo'n 60 handelingen) omdat signalen niet automatisch binnenkomen (bv. bankmutaties); geen automatische incasso's; geen digitale communicatie met de rechtbank (alleen post en fax)

### Consequenties

- Risico dat de financiële belangen van de cliënt niet optimaal behartigd kunnen worden: signalen komen niet altijd tijdig binnen en door het handmatig werk is het proces foutgevoeliger
- Beperkte tijd voor inhoudelijke behandeling dossiers (maandelijkse controle, bewaken BVV)
- Inefficiënte werkprocessen
- Administratief medewerkers hebben beperkte tijd voor ondersteuning van de bewindvoerders omdat er veel tijd opgaat aan handmatig werk, zoals de postverwerking en de (handmatige) betaling van facturen.

Noot: bovenstaande percentages geven een eerste beeld op basis van een online survey binnen Team Bewindvoering (n=11). Deze uitkomsten zijn getoetst en verdiept in gesprekken met respondenten wat heeft geleid tot aanscherping en/of nuancering die is verwerkt in de uiteindelijke bevindingen.

## Samenwerking

# De teams werken over het algemeen goed samen...

De samenwerking met Team PU-Zorg en Team IO verloopt over het algemeen goed. De lijnen zijn kort en er wordt op een pragmatische manier gewerkt aan oplossingen.\*

Vanwege de verschillende karakters van de wetten staat er logischerwijs spanning op de samenwerking met Team IO.\*\* Dit impliceert dat omwille van de zorgvuldigheid in de cliëntbehartiging bewindvoerders de formele weg moeten bewandelen, terwijl vanuit pragmatische overwegingen meer informele afstemming de voorkeur zou hebben\*\*

In dit licht is een belangrijke ontwikkeling dat Team IO als onderdeel van het beleidskader "inzet op maat" stappen zet naar stress sensitief werken, klantgerichter werken en meer maatwerk als uitwerking. Daarmee ligt er een fundament om bewuster en proactiever om te gaan met mogelijke spanningen die zich kunnen voordoen vanwege de verschillende rollen van Team Bewindvoering en Team IO.

\*Uit de gesprekken met medewerkers blijkt een positiever beeld ten aanzien van de samenwerking met Team IO en overige partners dan de cijfers laten zien. Aangegeven is dat de communicatie en afstemming (slechts) in incidentele gevallen stroef verloopt.

\*\*Waar bewindvoerders belangenbehartiger zijn voor de cliënt op grond van BW (Boek 1, titel 19) handelen de consulenten bijzondere bijstand vanuit de Participatiewet.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
De samenwerking met <b>Team Publiekscontacten</b> verloopt goed.	0%	9%	27%	54%	9%
De samenwerking met <b>Team IO</b> verloopt goed.	0%	45%	36%	18%	0%
De samenwerking met <b>overige partners</b> verloopt goed.	0%	9%	45%	36%	9%

n=11 (Team Bewindvoering)

\*\*Dit kwam bijvoorbeeld tot uiting in de pragmatische oplossing om bewindvoeringskosten niet in rekening te brengen (in plaats van vergoeding vanuit de bijzondere bijstand na facturatie). Ook speelt dit bijvoorbeeld bij vraagstukken omtrent het vermogen van de cliënt. Het komt regelmatig voor dat cliënten tijdelijk over de vermogensgrens gaan omdat verschillende betalingen in eenzelfde tijdvak ontvangen worden. Wanneer team IO op dat moment een vermogenstoets uitvoert dan moeten zij vaststellen dat de cliënt in beginsel geen/minder recht heeft op bijzondere bijstand. Een ander voorbeeld is dat wanneer team IO een lagere toeslag bijzondere bijstand vaststelt er formeel bezwaar moet worden ingediend; ook al gaat het om slechts enkele euro's op jaarbasis.

Noot: bovenstaande percentages geven een eerste beeld op basis van een online survey binnen Team Bewindvoering (n=11). Deze uitkomsten zijn getoetst en verdiept in gesprekken met respondenten wat heeft geleid tot aanscherping en/of nuancering die is verwerkt in de uiteindelijke bevindingen.

# ... knelpunt is vooral eenduidige opvolging van werkafspraken.

### Verbeterpunten in de samenwerking tussen de teams

In verdiepende gesprekken zijn we met vertegenwoordigers van Team Bewindvoering, IO en PU-Zorg nader ingegaan op de ervaringen in de samenwerking. Daaruit leiden we de volgende verbeterpunten af:

- **Eenduidigheid in de werkafspraken.** De afgelopen jaren zijn er verschillende ontwikkelingen geweest die van invloed zijn op de uitvoering van beleid.\* Hierover worden door beleid en de teams Beschermingsbewind, IO en PU-Zorg gezamenlijk werkafspraken gemaakt. Deze afspraken worden in het algemeen niet breed gedeeld onder de medewerkers en op de opvolging ervan wordt actief gestuurd. Daardoor kunnen interpretatieverschillen ontstaan in de uitvoering.\*\* Ook hebben de teams nauwelijks gezamenlijk overleg over praktijkervaringen en specifieke casuïstiek.
- **De communicatie tussen de teams.** Hier gaat het vooral om de bereikbaarheid en reactietijd. Het kost medewerkers soms erg veel tijd om opvolging te krijgen wanneer stukken zijn ingediend of vragen uitgezet zijn. Dit zijn wederzijdse ervaringen binnen alle drie teams. Door het thuiswerken is het er niet gemakkelijker op geworden om elkaar te bereiken en versnelling te brengen in het proces.

\*Denk bijvoorbeeld aan de uitspraak van de Autoriteit Consument en Markt over de verplichte doorberekening van de kosten van beschermingsbewind aan de cliënt en de uitspraak van de Belastingdienst dat beschermingsbewind niet onder de btw-vrijstelling valt.

\*\*Hierdoor kunnen er bijvoorbeeld (kleine) verschillen ontstaan tussen de berekening van de bijzondere bijstand en de toekenning, die later hersteld moeten worden.

### Beter benutten voordelen eigen beheer

Een ander aandachtspunt met betrekking tot de samenwerking betreft de meerwaarde van het in eigen beheer uitvoeren van beschermingsbewind. Deventer heeft hiermee alle facetten van schulddienstverlening in portefeuille. Voordeel is dat de gemeente hierdoor beter een integrale afweging kan maken zodat een oplossing kan worden gevonden die het beste past bij de situatie van de cliënt. Ook vanuit kosten oogpunt is dit relevant. Het gaat bij bewindvoering immers om grote, jaarlijkse stijgende aantallen en ruim de helft (ca. 57%) van het budget voor bijzondere bijstand en minima betreft beschermingsbewind. Ook de beoogde uitgangspunten, intenties en resultaten van het (concept) convenant met externe bureaus sluiten hier op aan.

We constateren echter dat de voordelen van het in eigen beheer uitvoeren van beschermingsbewind beter benut kunnen worden. Met "mobility mentoring" en het beleidskader "Inzet op maat" ligt er een goede basis voor passende ondersteuning aan de inwoner vanuit integrale dienstverlening. En in het concept convenant is een stap gezet met een integrale visie en ambities rond schulddienstverlening. Deze zijn echter (nog) niet vertaald naar doelen en streefwaarden die de uitvoering richting geven en waarop (bij)gestuurd kan worden.\*\*\*

\*\*\*Denk bijvoorbeeld aan het percentage nieuwe cliënten bewindvoering in relatie tot budgetbeheer en de doorstroom van cliënten naar lichtere vormen van ondersteuning.

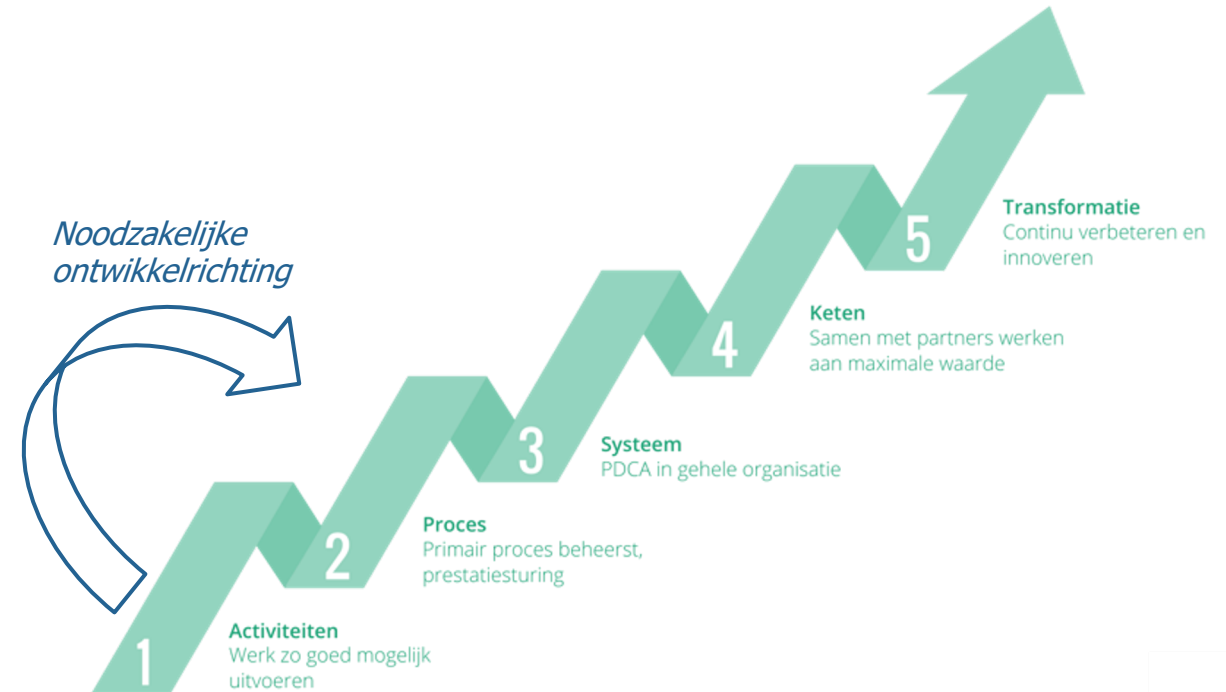
## Bedrijfsvoering

# De bedrijfsvoering is vooral gericht op het managen van het dagelijks werk...

Alles samen genomen stellen we vast dat de bedrijfsvoering van Team Beschermingsbewind vooral gericht is op het dagelijks werk. Onder hoge werkdruk proberen de bewindvoerders en administratief ondersteuners hun werk zo goed mogelijk gedaan te krijgen. Dat zien we ook terug in de sturing, die vooral gericht is op het bewaken van de voortgang van het werk (signaallijsten). Daarbij speelt mee dat het team de laatste jaren, en nog steeds, veel extra (herstel- en controle)werk heeft als gevolg van de uitspraken van respectievelijk de ACM, Belastingdienst en rechtbank.

Gevolg is dat de nadruk ligt op de administratieve kant van het financieel beheer en er te weinig tijd is voor "mobility mentoring" en de samenhang en eenduidigheid in de werkprocessen.\* De focus ligt op het signaleren van risico's in de werkvoorraad. Weliswaar zijn er verschillende verbeterlagen doorgevoerd om de kwaliteit van het werk beter te monitoren en te borgen (zie hierna); van continu verbeteren en vernieuwen op basis van kritische prestatie-indicatoren is geen sprake.

Kortom, naar analogie van het INK-model kunnen we stellen dat het Team sterk activiteitengericht is (fase 1), terwijl een meer procesgerichte bedrijfsvoering wenselijk is (fase 2).



\*Dit manifesteerde zich bijvoorbeeld in de afwikkeling van de bijzondere bijstand wat tot veel herstelwerk en correcties heeft geleid.

## Bedrijfsvoering

# ...er zijn verschillende maatregelen genomen om de bedrijfsvoering te verbeteren.

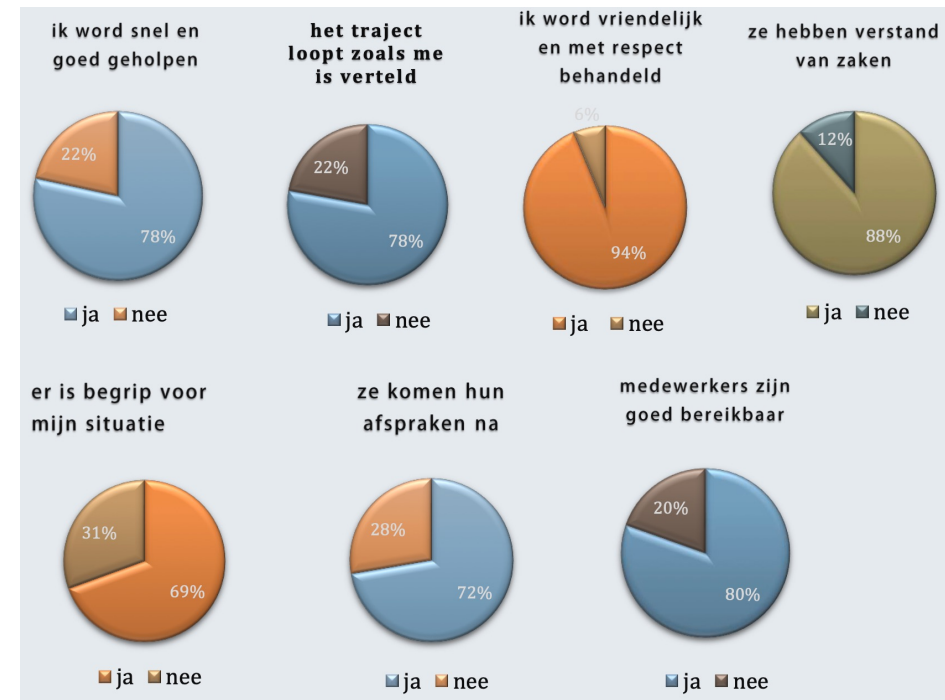
Wanneer we wat dieper inzoomen op de bedrijfsvoering dan constateren we dat is gebleken dat de afgelopen jaren de kwaliteit van de uitvoering onvoldoende is geborgd, om uiteenlopende redenen (zie hiervoor).

Vorig jaar heeft de rechtbank besloten dat het BAD tot 1 juli 2021 niet benoembaar is. Aanleiding hiervoor zijn de hoeveelheid aan bevindingen ten aanzien van de cijfermatige juistheid van de rekening en verantwoording, bewindvoerderskosten, en afbreuk aan vertrouwen. Het BAD heeft naar aanleiding hiervan eind 2020 een verbeter- en herstelplan gepresenteerd.

We stellen vast dat ondertussen verschillende verbeteringen zijn doorgevoerd. Dit beeld wordt bevestigd in de ervaringen van de medewerkers, zie hierna. Ook is in 2020 in een opvolgingsaudit vastgesteld dat op het moment van toetsing het BAD in ruim voldoende mate voldoet aan de normatieve eisen die worden gesteld aan schuldhulpverleningsorganisaties.\*

Verder zijn er prestatie-indicatoren bepaald voor de uitvoering van beschermingsbewind die periodiek gemonitord worden.\*\*

Opvallend is verder dat het BAD (gehele afdeling) van haar cliënten een ruime voldoende krijgt (gemiddeld 7,1). Ook beveelt 79% van haar cliënten het BAD aan aan anderen met financiële problemen (Jaarverslag 2019).



Bron: Jaarverslag BAD 2019

\*\*Voorbeelden zijn: op telefonische verzoeken wordt binnen 24 uur gereageerd en op mail binnen 48 uur; de cliënt ontvangt maandelijks een overzicht van diens inkomsten en uitgaven of heeft hier online inzage in

\*Het jaar ervoor is tijdens de dossiercontrole van een externe audit nog geconstateerd dat in een aantal gevallen niet alle vereiste informatie op een document was vastgelegd.

# Toelichting (1): overzicht ingevoerde verbeteringen bedrijfsvoering

In reactie op de mededeling van de rechtbank over het opschorten van de benoembaarheid heeft de gemeente Deventer een herstel- en verbeterplan opgesteld. Doel is om drie zaken (nog beter) aan te pakken:

1. Herstel van de wijze waarop de uitbetaling van bijzondere bijstand door de gemeente is vormgegeven. In dit verband zijn op alle dossiers her-controles uitgevoerd met betrekking tot de rechtmatigheid en de berekeningen van de omvang van de bijzondere bijstand.
2. Het verder verkennen en uitvoeren van mogelijkheden om de kwaliteit binnen het BAD te verbeteren.
3. Het voortzetten van verbeteringen die al waren gestart, maar die door de coronamaatregelen deels nog niet tot het gewenste resultaat hebben geleid.

Met betrekking tot punt 2 en 3 zijn de volgende maatregelen zijn doorgevoerd:

### Controles

- Er is in 2020 een extra interne 100% controle geweest over de R&V 2019. Ook is er een externe bewindvoerder ingeschakeld die een 100% controle heeft uitgevoerd over alle R&V's van 2020.
- De accountantscontrole t.b.v. de jaarlijkse kwaliteitsaudit vindt eerder plaats en er wordt een zwaardere controle uitgevoerd (grotere steekproef en focuspunten).
- Er wordt gebouwd aan extra controles en signalen, bovenop de al bestaande maatregelen.

### Capaciteit

- Het team van administratief medewerkers is vernieuwd om een betere match te hebben met de huidige functie-eisen.
- De personele uitbreiding van 2020 is doorgezet tot ten minste halverwege 2021. Dit was ook nodig voor het extra werk dat de afwikkeling van de R&V 2019 met zich meebracht.

### Kwaliteitsverbeteringen

- Er wordt gewerkt met een nieuw format voor de R&V, waardoor de kwaliteit van de verslagen is verbeterd. Dit is ook opgemerkt door de kantonrechter.
- Alle uitgaande rapportages worden nu gecontroleerd door de procesbegeleider of de teammanager.
- Medewerkers worden gecoacht in hun rapportagevaardigheden.
- Het werkproces rond het uitvoeren van correcties is aangepast, zodat vanaf 1 januari 2021 alleen nog zuivere correcties worden uitgevoerd.
- Er is gestart met een verkenning voor een nieuw softwarepakket dat beter aansluit op de bewindvoeringstaken.

### Externe samenwerking

- Er wordt gewerkt aan een betere en snellere afstemming en communicatie tussen Team Bewindvoering en het Bewindsbureau. De input van het Bewindsbureau moet leiden tot definitief herstel van het vertrouwen vanuit de Rechtbank.
- Er worden gesprekken gevoerd met drie externe bewindvoeringskantoren om tot een convenant te komen.

## Bedrijfsvoering

# Toelichting (2): ervaringen bedrijfsvoering medewerkers

Gevraagd naar de eigen opvattingen over de bedrijfsvoering geven medewerkers van Team Bewindvoering het volgende aan:

Binnen Team Bewindvoering...	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
...worden de juiste prioriteiten gesteld.*	0%	36%	18%	36%	9%
...is de onderlinge taakverdeling helder.	0%	0%	0%	100%	0%
...is duidelijk wat van mij verwacht wordt.	0%	9%	0%	72%	18%
...is duidelijk voor andere teams wat zij van ons kunnen verwachten.	0%	18%	45%	27%	9%
...zijn de werkprocessen efficiënt ingericht.	27%	45%	18%	9%	0%
...wordt optimaal samengewerkt.	0%	9%	18%	54%	18%
...zijn er duidelijke kwaliteitsrichtlijnen.	0%	0%	0%	91%	9%
...wordt gestuurd op de kwaliteit van het werk.	0%	0%	18%	72%	9%
...wordt gestuurd op de voortgang van het werk.	0%	0%	18%	64%	18%
...is er een open cultuur, waarin er ruimte is om elkaar feedback te geven.	0%	0%	9%	54%	36%

n=11 (Team Bewindvoering) \*Uit gesprekken met medewerkers blijkt dat zij vooral doelen op het feit dat zij minder tijd beschikbaar hadden voor de meer inhoudelijke aspecten van bewindvoering vanwege de tijdelijke extra werkzaamheden, zoals hercontroles en herstel bewindvoeringskosten.

Noot: bovenstaande percentages geven een eerste beeld op basis van een online survey binnen Team Bewindvoering (n=11). Deze uitkomsten zijn getoetst en verdiept in gesprekken met respondenten wat heeft geleid tot aanscherping en/of nuancering die is verwerkt in de uiteindelijke bevindingen.



*3. De ingezette lijn van verbeteringen moet geïntensiveerd worden om de voordelen van het in eigen beheer uitvoeren van beschermingsbewind (nog) beter te benutten.*

# Conclusies

## Algeheel beeld

BAD/Beschermingsbewind is een gedreven team dat onder hoge werkdruk probeert het werk zo goed mogelijk gedaan te krijgen. Dit is geen gemakkelijke opgave. De afgelopen jaren is veel tijd en energie gaan zitten in extra herstel- en controlewerk als gevolg van uitspraken van verschillende instanties. Ook is het BAD door de rechtbank (tijdelijk) niet benoembaar gesteld.

De afgelopen periode heeft het Team veel werk gemaakt van herstelwerkzaamheden en het verbeteren van de bedrijfsvoering. In onze optiek is daarmee een goede basis gelegd. Tegelijk constateren we dat er nog veel beter moet:

- De werkdruk is te hoog waardoor de nadruk ligt op de administratieve afwikkeling en er te weinig tijd is voor inhoudelijke behandeling.
- De bedrijfsvoering is nog teveel gericht op het managen van het administratieve proces en te weinig op het sturen en beheersen van het volledige proces en de prestaties.
- Er is teveel onduidelijkheid over werkafspraken die met beleid en andere teams zijn gemaakt waardoor er interpretatieverschillen (kunnen) ontstaan.

## Conclusies

Tegen deze achtergrond concluderen we over de uitvoering van de beschermingsbewindtaken door het BAD als volgt:

- 1. Rekening en verantwoording.** Met de ingezette verbeteringen is er een goede basis gelegd voor een structurele oplossing voor de rekening en verantwoording. Naast de herstelwerkzaamheden doelen we specifiek op de extra kwaliteitstoetsen die zijn ingevoerd, het nieuwe format voor de Rekening en Verantwoording en de focus op kwaliteitsbewaking in de aansturing.
- 2. Kosten bewindvoering.** De capaciteit die het BAD inzet beweegt mee het aantal cliënten op basis van een caseload die vergelijkbaar met soortgelijke organisaties. De gerealiseerde caseload is wat lager dan de norm vanwege tijdelijke extra werkzaamheden en de instroom van nieuwe medewerkers (inwerktijd). We verwachten dat de norm op termijn haalbaar is, immers: het BAD heeft de huidige cliënten al langere tijd in beheer (nieuwe cliënten kosten meer tijd); het gros van de medewerkers heeft ruime ervaring met bewindvoering; door stroomlijning van de administratieve en primaire processen, zoals minder handmatig werk, kunnen efficiencyvoordelen worden gerealiseerd.

# Conclusies (vervolg)

- 3. *Kwaliteit bewindvoering.*** Het Team Beschermingsbewind heeft de afgelopen periode zowel herstelwerk als verbetermaatregelen doorgevoerd. Zo zijn voor alle cliënten hercontroles uitgevoerd van de rekening en verantwoording (2019, 2020 lopend) en heeft herstel van de bewindvoeringskosten plaatsgevonden. Waar nodig zijn cijfermatige onjuistheden gecorrigeerd. Aanvullend is een verbeter- en herstelplan opgesteld waarvan inmiddels verschillende (noodzakelijke) verbetermaatregelen doorgevoerd zijn. Voorbeelden van doorgevoerde verbeteringen zijn aanpassing van de werkprocessen, het uitbreiden van interne controlers en signalering en het versterken van het team.
- 4. *Uitvoering beschermingsbewind in de keten.*** Door beschermingsbewind in eigen beheer uit te voeren heeft Deventer alle facetten van schulddienstverlening in portefeuille. Naast het BAD wordt bewindvoering door externe bureaus uitgevoerd. Met "mobility mentoring" en het beleidskader "Inzet op maat" ligt er een goede basis voor passende ondersteuning aan de inwoner vanuit integrale dienstverlening. Ook de beoogde uitgangspunten, intenties en resultaten van het (concept) convenant met externe bureaus sluiten hier op aan. De gemeente Deventer heeft aldus een goed fundament om de uitvoering in de keten te optimaliseren en zijn beoogde resultaten geformuleerd. Deze zijn (nog) niet vertaald naar concrete doelstellingen en streefwaarden voor sturing en monitoring.

# Aanbevelingen

Het is cruciaal dat de ingezette lijn van verbeteringen verder wordt doorgevoerd en wordt toegewerkt naar een stabielere fase waarin er meer ruimte is voor verdere professionalisering.

Om dit proces te versnellen, wordt het volgende geadviseerd:

1. Bepaal de minimaal, structurele benodigde capaciteit voor een robuuste taakuitvoering.
2. Zet de ingezette verbetermaatregelen door en werk toe naar een procesgerichte bedrijfsvoering: van signaleren naar sturen.
3. Investeer in de onderlinge samenwerking tussen de uitvoerende teams en de beleidsinteractie.

## **Ad 1 Bepaal de minimaal, structurele benodigde capaciteit**

We adviseren om vast te stellen hoeveel formatie structureel nodig is om alle taken te kunnen uitvoeren, inclusief de meer inhoudelijke aspecten van bewindvoering. Betrek daarin de omvang van de flexibele schil, vanwege terugkerende piekbelasting (drukke maanden 1<sup>e</sup> helft van het jaar). Met het (concept) formatiecalculatiemodel is er een goed uitgangspunt. Toets deze normen aan een prognose van het cliëntenbestand en (beleidsinhoudelijke) ambities. Onderzoek daarnaast, in de vorm van een kosten-batenanalyse, mogelijke (efficiency-)voordelen van een softwarepakket dat beter is afgestemd op bewindvoeringstaken.

## **Ad 2 Van signaleren naar sturen**

De afgelopen periode zijn verschillende knelpunten geïdentificeerd. In het herstel- en verbeterplan zijn maatregelen beschreven om deze aan te pakken. Een groot deel hiervan is inmiddels geïmplementeerd. Belangrijk is om dit vast te houden en de resterende punten op te pakken. Daarnaast adviseren wij om toe te werken naar een procesgerichte bedrijfsvoering. Analyseer de huidige procesprestaties en stel vast hoe de effectiviteit en efficiency kan worden verbeterd. Overweeg hiervoor de LEAN-methodiek te gebruiken omdat daarin klantwaarde centraal staat. Herijk de prestatie-indicatoren en voorzie deze van concretere normen/streefwaarden.

## **Ad 3 Investeer in de onderlinge samenwerking**

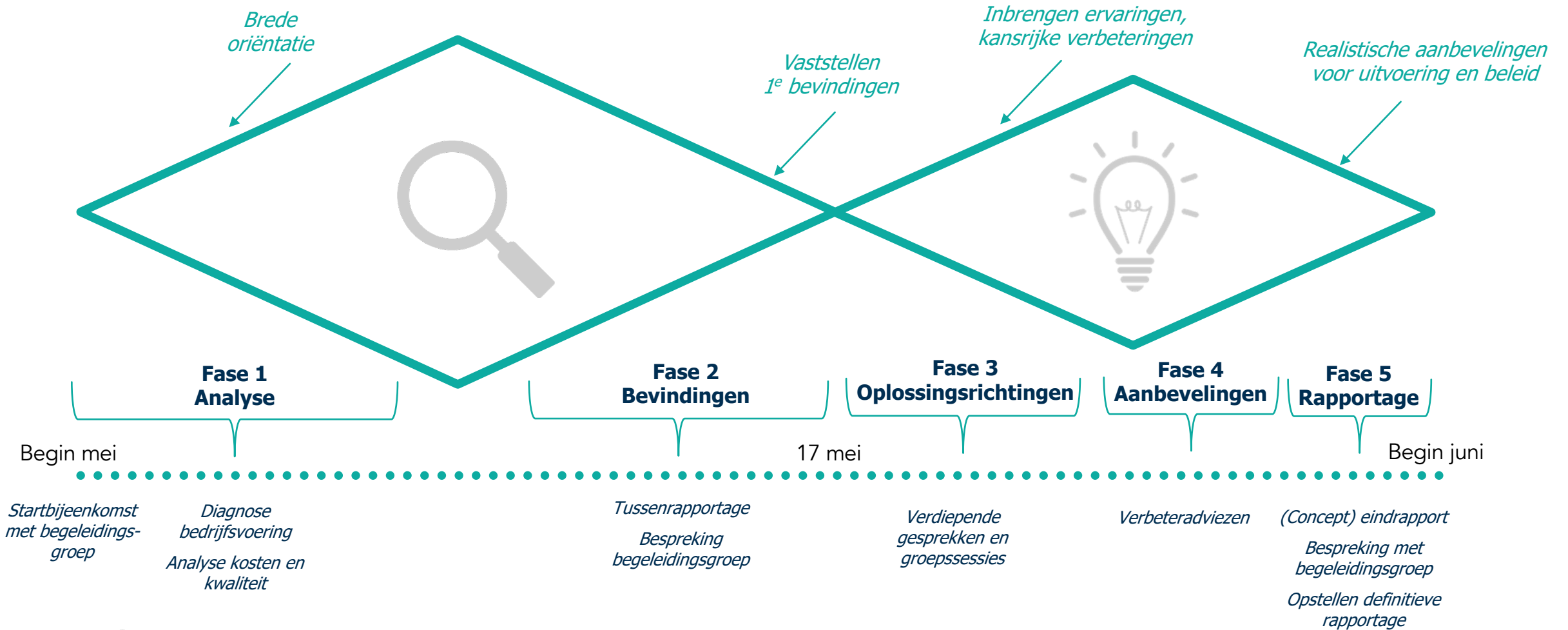
Maak duidelijk waar mogelijke spanningen kunnen ontstaan in de uitvoering en maak eenduidige werkafspraken voor de uitvoering om mogelijke interpretatieverschillen te voorkomen. Borg de communicatie en toelichting over de werkafspraken. Betrek daarin ook reactietermijnen en communicatielijnen voor de verschillende werkprocessen.

Organiseer periodiek overleg tussen beleid en uitvoering waarin geleerd kan worden van casuïstiek en stel werkafspraken waar nodig bij.

Versterk de ingezette lijn van integrale schulddienstverlening door concrete doelen en resultaten te formuleren aan de hand waarvan effecten van beleid gemonitord kunnen worden en die concrete handvatten geven voor de uitvoering.

# Bijlagen

# Bijlage 1 Onderzoeksfasering



# Bijlage 2 Geïnterviewde personen en bestudeerde documenten

## Geïnterviewde personen

### Team Beschermingsbewind

- Hans van Eck, teammanager BAD
- Lianne Verharen, procesbegeleider
- Ingrid Palsrok, bewindvoerder
- Marcella Amahorsea, bewindvoerder
- Maud Kooistra, bewindvoerder

### Team Inkomensondersteuning

- Lambert Manden, teammanager IO
- Clemens Schotman, inkomensconsulent
- Sonja Verschuur, inkomensconsulent

### Team Publiekscontacten Zorg

- Helma de Vos, voormalig teammanager Publiekscontacten Zorg
- Femie Holterman, medewerker Publiekscontacten Zorg
- Els Poll, medewerker Publiekscontacten Zorg
- Saskia Stet, medewerker Publiekscontacten Zorg

### Team Beleid:

- Debbie Jonker, beleidsadviseur
- Karin Pinkster, beleidsadviseur

## Bestudeerde documenten

- Beleidsdocumenten
- Jaarverslagen en managementrapportages
- Beschikking van de rechtbank
- Onderzoeken en audits BAD
- Formatiegegevens en functieprofielen
- Raadsdocumenten
- Relevante beleidsdocumenten en onderzoeken andere gemeenten