Berenschot

Formatieberekening en organisatieadvies SDV Weert

Rapportage

Inhoudsopgave

1 Inleiding

2 Toelichting op de benchmarkresultaten

3 Uitkomsten groepsgesprekken

4 Scenario-analyse

5 Conclusies en aanbevelingen

Berenschot

1

Inleiding

Achtergrond, onderzoeksvraag en aanpak

Inleiding

Voor u ligt de uitkomst van het onderzoek naar de benodigde formatie voor schulddienstverlening in Weert. Daarin is op verzoek van de gemeente Weert ook gekeken naar de organisatie-inrichtingsaspecten.

Bij het formatie-onderzoek hebben we gebruik gemaakt van de benchmark sociaal domein van Berenschot. Daarmee konden we de kostprijs van de dienstverlening in Weert afzetten tegen die van het benchmarkgemiddelde.

Daarnaast hebben we selectief vergeleken met een aantal gemeenten die vergelijkbare keuzes hebben gemaakt ten aanzien van het niveau van dienstverlening en het zelf uitvoeren van de schuldhulpverlening.

Ons advies is gekoppeld aan drie, door de gemeenten Weert geformuleerde (mogelijke) scenario's:

1. Uitvoering van de wettelijke taken voortvloeiend uit de Wgs (de facto een beperkter dienstverleningsniveau dan het huidige).
2. Voortzetting van de huidige dienstverleningsniveau inzet (die nu boven het minimum wettelijke niveau ligt), inclusief een aantal taken die nu zijn blijven liggen (preventie, vroegsignalering en nazorg).
3. Realiseren van het ambitieniveau en de doelstellingen van het Aanvalsplan armoede (dit scenario brengt extra volumes met zich mee), als ook het in eigen beheer uitvoeren van budgetbeheer.

Achtergrond en aanleiding onderzoek

Sinds 2016 voert de gemeente Weert de volledige Schulddienstverlening zelf uit. De afgelopen drie jaar was voor het team schulddienstverlening een periode van pionieren en ontwikkelen. Er gaat veel goed, en de keuze om deze taken als gemeente zelf uit te voeren is, gezien de meerwaarde van de schulddienstverlening, positief geëvalueerd. De keuze om de schulddienstverlening zelf te gaan uitvoeren heeft zichzelf daarmee inmiddels bewezen.

Op het moment dat de taken belegd werden bij de gemeente zelf, is een formatieberekening gemaakt. Inmiddels blijkt dat een aantal aannames die aan de berekening ten grondslag liggen niet (meer) te kloppen:

- de werklast en invulling van bepaalde taken ligt anders dan toen kon worden ingeschat
- ook wordt meer aanvraag gedaan op sommige diensten/instrumenten dan toen werd verwacht.

Het is nu tijd de gekozen uitvoeringsconstructie te herijken, die waar nodig te herzien en ook waar nodig uitvoeringscapaciteit voor de uitvoering van de kerntaken beter te borgen.

Er was bij de start in 2016 beperkt zicht op wat er nodig was. Een aantal voorwaardenscheppende zaken rond financiën en capaciteit voor administratieve ondersteuning zijn toen ad hoc, in een voorlopige constructie geregeld. De werkdruk is sindsdien toegenomen, en caseloads lopen vol. Daardoor kwam de wettelijke wachttermijn van 4 weken in het geding.

Om de oplopende werklast op te vangen en de wachttijd in te korten is in de loop van de tijd personeel vanuit andere teams binnen WIZ ingezet (administratie en backoffice) en ingehuurd (regisseurs). Daardoor is de huidige bezetting ruimer dan bij de start in 2016. Zie de volgende pagina voor een detailoverzicht.

Intussen heeft het college van de gemeente Weert recent het ‘Aanvalsplan armoede’ gepresenteerd. In het Aanvalsplan armoede wordt stevig ingezet op preventie en op een meer ‘outreachende’ aanpak. Daarmee komen opnieuw extra taken op het team SDV af, en is bovendien de verwachting dat het aantal inwoners dat zich meldt met een vraag op dat gebied op de korte termijn zal toenemen. Hier is in het Aanvalsplan armoede op geanticipeerd.

Overzicht bekostiging huidige inzet SDV

	Fte vanuit regulier SDV-budget	*Fte vanuit Aanvalsplan armoede*	*Fte vanuit overige budgetten*
Regisseur	3,78	1	0
Backofficemedewerker	0	0,78	0
Administratie	0	0	Variabel*
Sociaal juridische dienstverlening	0,22	0	0,66**
Totaal	**4**	**1,78**	**0,66 + ?**

** 2 fte 'geleend' van Participatie, geen vast aantal uren*

*** De sociaal juridisch dienstverlener wordt voor een klein deel bekostigd vanuit het reguliere SDV-budget, maar voor het grootste deel uit de overgehevelde subsidie maatschappelijk werk*

Toelichting

- 4 fte van de totale inzet van SDV wordt nu gedekt uit de voor SDV in de begroting geserveerde middelen.
- Voor de resterende fte's geldt dat die op dit moment worden geleend of op andere budgetten drukken.
- De 1,78 fte die nu vanuit het Aanvalsplan armoede wordt ingezet was bedoeld om de extra instroom als gevolgd van het Aanvalsplan armoede op te vangen, maar is nu al ingezet om de huidige instroom aan te kunnen.

De huidige bezetting is dus ruimer dan bij de start in 2016 – dat was namelijk de 4 fte die ten laste komt van de reguliere SDV-begroting. De extra inzet komt voor een groot deel vanuit andere teams / andere budgetten, en is zodoende niet terug te zien in de SDV-begroting zelf.

Vraagstelling

Gebaseerd op voorgaande situatieschets is bij aanvang van het onderzoek de volgende, drieledige opdracht geformuleerd:

1. Kom tot een gefundeerde formatieberekening voor het team schulddienstverlening van de gemeente Weert, getoetst aan de hand van objectieve vergelijkingsinformatie.
2. Geef advies over de organisatie-inrichting en taakverdeling van het team schulddienstverlening, met oog voor de inbedding in het bredere sociaal domein.
3. Kom op basis van deze twee elementen tot drie verschillende scenario's die we aan de raad kunnen voorleggen, waarbij de consequenties voor de dienstverlening (en het Aanvalsplan armoede in het bijzonder) inzichtelijk zijn gemaakt.

Onderzoeksaanpak

Stap 1: Voorbereidend onderzoek → **Stap 2:** Verdieping op basis van taken en werklast → **Stap 3:** Ontwikkelen scenario's

Het voorbereidend onderzoek bestond uit deskresearch en het uitvoeren van de benchmark sociaal domein voor het gedeelte schuldhulpverlening.

Op basis van onze benchmark sociaal domein hebben we de uitvoeringskosten van de gemeente Weert vergeleken met andere gemeenten.

Aangezien schuldhulpverlening een relatief kleine 'n' heeft in deze benchmark en omdat een beperkt aantal gemeenten de uitvoering op een met Weert vergelijkbare wijze heeft geregeld, hebben we de vergelijking aangevuld met kwalitatieve informatie van enkele vergelijkbare gemeenten.

Met behulp van twee groepsinterviews hebben we de uitvoeringspraktijk van het team schulddienstverlening in kaart gebracht en geanalyseerd.

In een eerste groepsgesprek hebben we het volledige klantproces SDV doorgenomen, inclusief daaraan gekoppelde administratie en backoffice-activiteiten. Dit interview was vooral gericht op de huidige situatie en hoe die wordt ervaren.

In een tweede groepsgesprek zijn we ingegaan op het Aanvalsplan armoede, en de consequenties die dit (mogelijk) heeft voor het team SDV. Dit interview was vooral gericht op de toekomst.

Tot slot hebben we in de derde fase drie toekomstscenario's voor het team schulddienstverlening uitgewerkt, met het daarbij behorende formatieplaatje.

Daartoe hebben we een validatiebijeenkomst belegd (met sleutelfiguren uit het team en beleid) waarin we de drie scenario's getoetst hebben op haalbaarheid en wenselijkheid. In die sessie hebben we ook de door ons voorgestelde aanpassingen in organisatie-inrichting en werkprocessen getoetst en de consequenties voor inwoners/cliënten onderzocht.

Berenschot

2

Toelichting op de benchmarkresultaten

Vergelijking en duiding van kosten en formatie

Benchmarkresultaten: opmerkingen vooraf

Cijfers vertellen maar een deel van het verhaal

Vanwege de grote verschillen bij gemeenten op het vlak van Schuldhulpverlening, is een puur kwantitatieve benchmark lastig uit te voeren. Dat wordt versterkt door de diversiteit van het ondersteuningsaanbod bij gemeenten, als ook het ontbreken van een goede werklastbepalende factor. Om die reden wordt in de benchmark van Berenschot alleen gecorrigeerd voor het aantal inwoners van een gemeente. Daarbij wordt dus geen rekening gehouden met de daadwerkelijke werklast, die ook beïnvloed wordt door bijv. de inzet op preventie of de sociaaleconomische structuur van een gemeente.

Om tot een zo bruikbaar mogelijke vergelijking te komen, brengen we een kwalitatieve verdieping aan in de benchmarkcijfers. Voor de gemeente Weert hebben we daar nog extra vergelijkingsmateriaal van aan aantal afzonderlijke gemeenten aan toegevoegd, om nog inzichtelijker te maken hoe bepaalde inhoudelijke keuzes doorwerken in benodigde formatie en uitvoeringskosten.

Er is gekeken naar de daadwerkelijke inzet in Weert

Om een compleet beeld te krijgen van wat de uitvoering van SDV daadwerkelijk kost in de gemeente Weert en dit te kunnen vergelijken met andere gemeenten, zijn we bij het invullen van de benchmark uitgegaan van de daadwerkelijke inzet voor alle taken betreffende SDV.

Kanttekening hierbij is dat in de begroting van Weert van de apparaatskosten van SDV dit moment niet alle uitvoeringskosten zijn meegenomen. Van de huidige inzet (daarin zitten *alle* kosten die in de benchmark aan SDV worden toegerekend) wordt in Weert op dit moment 4 fte direct vanuit de SDV-begroting bekostigd. Er wordt, om de werklast wel adequaat op te kunnen vangen en alle aanpalende taken uit te voeren, gebruik gemaakt van medewerkers van andere teams en er worden extra medewerkers vanuit andere bronnen gefinancierd (zie pagina 6 voor een uitsplitsing).

De vraagstelling van Weert heeft betrekking op de directe uitvoeringskosten. Omdat de insteek van de benchmark echter breder is, hebben we ook aanpalende taken zoals beleid meegenomen in de hierna volgende vergelijking.

Vergelijking uitvoeringskosten per 1.000 inwoners (I)

Uitvoering

- In de gemeente Weert melden inwoners met vragen over schulden zich bij de Vraagwijzer. Hier wordt wel in beperkte mate aan vraagverheldering gedaan, maar geen inhoudelijke informatie verstrekt of terugverwezen naar het voorveld. Dit is voor een bewuste keuze, en die afwijkt van die van veel andere gemeenten.
- Met name intake en diagnose en schuldregeling liggen in Weert boven het benchmarkgemiddelde. Dat laatste wordt door veel gemeenten uitbesteed (dus valt dan onder uitbestedingskosten). Intake en diagnose zijn in Weert met name relatief hoog door laagdrempeligheid en maatwerk.
- De kosten voor vroegsignalering en preventie zijn in Weert hoger dan gemiddeld. Die kosten betreffen o.a. de uitvoering van het convenant vroegsignalering huurschulden. Bij veel gemeenten is deze taak nog in ontwikkeling.
- Onder overige taken valt (met name) de backoffice.
- Bezwaar en beroep komt in Weert zelden voor. De weinige zaken die zich voordoen worden afgehandeld door een centraal team bezwaar en beroep. De uitvoeringskosten hiervan worden niet doorberekend aan het team SDV.
- De kosten voor kwaliteit liggen in Weert hoger dan gemiddeld; dit wordt verklaard door het feit dat de gemeente Weert het volledige proces in eigen beheer uitvoert. Bij uitbesteding ligt de verantwoordelijkheid voor kwaliteit (deels) bij de uitvoerende partij in plaats van bij de gemeente.

Kosten per 1.000 inwoners	Weert	Gemiddelde
Kosten uitvoering	**€ 8.544**	**€ 2.698**
KCC (Vraagwijzer)		€ 328
Intake en diagnose	€ 4.324	€ 1.076
Schuldregeling	€ 2.405	€ 157
Vroegsignalering en preventie	€ 775	€ 356
Overige taken	€ 540	€ 350
Bezwaar en beroep		€ 125
Functioneel applicatiebeheer	€ 162	€ 108
Kwaliteit	€ 338	€ 198
Kosten beleid	**€ 345**	**€ 671**
Kosten inkoop en contractmanagement	**€ 0**	**€ 113**
Kosten overhead	**€ 799**	**€ 704**
Kosten uitbesteding	**€ 343**	**€ 1.559**
Totale kosten	**€ 10.031**	**€ 5.744**

Vergelijking uitvoeringskosten per 1.000 inwoners (II)

Beleid

De kosten voor beleid zijn in Weert lager dan het benchmarkgemiddelde.

Inkoop en contractmanagement

Er is sprake van een zeer beperkte mate van uitbesteden. De betreffende taken daarvoor zijn belegd bij de teamleider SDV van de gemeente Weert.

Overhead

De kosten voor overhead (en dan met name management) zijn in Weert relatief hoog. Dat heeft vooral te maken met de hogere formatie SDV in Weert. De gemiddelde kosten voor management per fte liggen namelijk slechts 14% boven het benchmarkgemiddelde. De overhead wordt in de gemeente Weert bekostigd vanuit organisatiebrede budgetten.

Kosten uitbesteding

Logischerwijs zijn de uitbestedingskosten per 1.000 inwoners voor de gemeente Weert stukken lager dan het benchmarkgemiddelde.

Kosten per 1.000 inwoners	Weert	Gemiddelde
Kosten uitvoering	**€ 8.544**	**€ 2.698**
Kosten beleid	**€ 345**	**€ 671**
Kosten inkoop en contractmanagement	**€ 0**	**€ 113**
Kosten overhead	**€ 799**	**€ 704**
Management	€ 799	€ 404
Bedrijfsvoeringsondersteuning	€ 0	€ 219
Secretariële ondersteuning	€ 0	€ 81
Kosten uitbesteding	**€ 343**	**€ 1.559**
Totale kosten	**€ 10.031**	**€ 5.744**

Onder de streep liggen de uitvoeringskosten van de gemeente Weert 75% boven het benchmarkgemiddelde. De belangrijkste verklaring daarvoor is het ambitieniveau van de gemeente en daaraan gekoppeld de keuze dit volledig in eigen beheer uit te voeren.

Aantal fte gemeente Weert in vergelijking met benchmarkgemiddelde

	Gemiddeld aantal fte benchmark	*Aantal fte gemeente Weert*
Totaal	**4,13**	**7,53**
*Waarvan uitbesteed**	*1,11*	*0,26*
Uitvoering (incl. uitbesteed)	3,10	6,81
Beleid	0,49	0,22
Inkoop, regie en contractmanagement	0,07	0,00
Overhead	0,48	0,50

** Hier is een fictief aantal fte berekend: het gemiddelde bedrag aan uitbestedingskosten per 1.000 inwoners is gedeeld door de gemiddelde loonkosten per fte van de uitvoering (in de benchmark zijn namelijk alleen uitbestedingskosten opgenomen voor de uitvoering). Het gemiddelde is vervolgens gecorrigeerd voor het aantal inwoners van de gemeente Weert. Dit aantal is ook opgeteld bij de fte's onder uitvoering.*

De inzet in fte's in de gemeente Weert is hoger dan het benchmarkgemiddelde – ook als een correctie voor uitbestedingskosten is doorberekend.

De voornaamste verklaring voor de afwijking is het hoge ambitieniveau voor de dienstverlening in Weert. De ervaring van Berenschot is dat gemeenten die schuldhulpverlening volledig of grotendeels zelf uitvoeren vaak een hoger ambitieniveau hebben dan gemeenten die uitbesteden. Ook in de gemeente Weert is dat het geval: de voornaamste reden om het in eigen beheer te gaan uitvoeren was een hogere kwaliteitsstandaard voor de dienstverlening te kunnen waarborgen dan bij uitbesteding. Dat uit zich o.a. in intensievere begeleiding voorafgaand aan een schuldregeling en veel meer maatwerk.

Een aanvullende verklaring voor het relatief hoge aantal fte in Weert is dat een aantal taken zijn belegd bij SDV-regisseurs die door andere gemeenten vaak anders zijn belegd. Zo wordt er in het SDV-team in Weert bijvoorbeeld veel zelf opgelost op het vlak van applicatiebeheer en is een regisseur verantwoordelijk voor toetsing en kwaliteit.

Daarnaast is er in Weert bewust voor gekozen inwoners met financiële problemen die zich melden bij de Vraagwijzer direct door te leiden naar SDV-regisseurs. De Vraagwijzer beantwoordt geen inhoudelijke vragen over schulden, en er wordt vanuit de Vraagwijzer niet terugverwezen naar bijvoorbeeld de website. Dit is in veel andere gemeenten wel het geval.

Aantal fte gemeente Weert in vergelijking met specifieke gemeenten

	Aantal fte gemeente Weert	*Aantal fte gemeente X**	*Aantal fte gemeente Y**	*Aantal fte gemeente Z**
Totaal	**7,53**	**6,39**	**11,35+**	**9,67**
*Waarvan uitbesteed***	*0,26*	*0,34*	*0,00*	*0,00*
Uitvoering + uitbesteed	6,81	4,99	10,92	6,43
Uitvoering eigen beheer	*6,55*	*4,65*	*10,92*	*6,43*
Beleid	0,22	0,58	?	1,52
Inkoop, regie en contractmanagement	0,00	0,07	0,00	0,00
Overhead	0,50	0,74	0,42	1,82

** Hier is een correctie voor het aantal inwoners toegepast*
*** Zie opmerking vorige sheet*

Gemeente X is een gemeente met een vergelijkbare omvang en een vergelijkbaar ambitieniveau. Daar valt op dat Weert alsnog iets meer fte heeft, maar dat het verschil kleiner is dan met het benchmarkgemiddelde. Toen gemeente X meedeed aan de benchmark was daar het deel preventie en vroegsignalering nog volop in ontwikkeling.

Gemeente Y (gemeente in de regio) heeft een ambitieus beleid op het vlak van schulddienstverlening. Het bevorderen van zelfredzaamheid staat daarbij voorop. Er is ruime aandacht voor preventie en het vroegtijdig in beeld hebben van (problematische) schulden. Dat is terug te zien in de formatie, die ruim boven die van Weert ligt. Daarbij merken we op dat deze gemeente ook budgetbeheer volledig zelf uitvoert (2,8 fte / 120u per week). Eenzelfde beeld zien we als we Weert vergelijken met gemeente Z – een gemeente die al jarenlange ervaring heeft met het zelf uitvoeren van schulddienstverlening.

Bij de gemeente Y zijn ook nog cijfers voor specifiek de uitvoering opgevraagd. Daaruit blijkt dat (na een correctie voor inwoneraantal) er een nihil verschil is in de formatie uitvoering: 6,43 tegenover 6,55. Daarbij geldt wel dat is aangegeven dat een deel van de uren (rond de 2 fte) tijdelijk is. Gemeente Y voert ook budgetbeheer in eigen beheer uit.

Werklastbepalende factoren

In de benchmark vragen we voor iedere deelnemende gemeente het aantal cliënten in een schuldregeling uit, als ook het aantal overige cliënten dat (nog) niet in een schuldregeling zit. Daarbij valt op dat de verhoudingen tussen beide typen cliënten binnen de gemeente Weert het tegenovergestelde is dan de gemiddelde verhouding. In de gemeente Weert zit er minder dan 1 op 1.000 inwoners in een schuldregeling, terwijl er 4,5 in een ander soort schuldhulpverleningstraject zitten. Gemiddeld zitten er juist ruim 4 op 1.000 in een schuldregelingstraject, en krap 2 op 1.000 in een ander traject. Hiervoor zijn twee verklaringen:

1. In de gemeente Weert wordt gestuurd op een duurzaam resultaat en het weer zelfredzaam maken van mensen. Om die reden wordt vaak maatwerk geleverd. Er wordt relatief veel tijd geïnvesteerd om tot een minnelijke oplossing te komen, onder andere in contact met schuldeisers. Daarnaast wordt veel tijd geïnvesteerd in optimalisatie en stabilisatie. Optimalisatie wordt weinig door andere gemeenten toegepast, en stabilisatie beperkter.

Aantal cliënten per 1.000 inwoners	***Gemeente Weert***	***Benchmark-gemiddelde***
Cliënten met schuldregeling	0,90	4,29
Overig schuldhulpverleningscliënten	4,51	1,83

2. Een schuldregeling duurt 3 jaar, zo lang heeft de gemeente Weert SDV nog niet in eigen beheer. Een deel van de cliënten zit nog in een schuldregeling bij de Kredietbank Limburg.

Vrijwilligers

In Weert wordt – evenals in veel andere gemeenten – gebruik gemaakt van een actieve pool vrijwilligers. Weert werkt hiervoor samen met Stichting Vrijwillige Administratieve Ondersteuning Weert (VAO). Er wordt onderzocht of het aanbod dat door vrijwilligers wordt opgepakt uitgebreid kan worden (bijv. schuldmaatjes voor langere periode).

Concluderend (I)

Benchmarkresultaten zijn niet 'goed' of 'slecht'

Benchmarkresultaten op zichzelf bieden onvoldoende informatie om te spreken over een 'goed' of 'slecht' resultaat, en moeten altijd bezien worden in samenhang met de efficiëntie van de organisatie en de geambieerde beleidsdoelstellingen en te leveren kwaliteit.

Als we kijken naar de ambities van de gemeente Weert zijn deze verstrekkender dan bij veel andere deelnemers aan de benchmark sociaal domein. Om die reden is in Weert ook heel bewust de keuze gemaakt om schuldhulpverlening in eigen beheer uit te voeren, in plaats van uit te besteden aan de Kredietbank Limburg, en wordt een breder pakket aan taken uitgevoerd dan voorheen werd ingekocht. In de dienstverlening wordt gestreefd naar een passende aanpak en een duurzaam resultaat (waarbij o.a. veel tijd wordt geïnvesteerd in aanloop naar een schuldregeling).

Dat dit extra kosten met zich meebrengt is logisch en verdedigbaar. Temeer omdat investeren in schulddienstverlening loont – voor inwoner én gemeente.

Inzet op schuldhulpverlening loont

Nog meer dan bij alle andere vormen van dienstverlening in het sociaal domein, geldt voor schuldhulpverlening dat intensivering van de dienstverlening loont. Uit een onderzoek van Regioplan en de Hogeschool Utrecht uit 2011 blijkt dat het gemiddelde rendement van schuldhulpverlening – in termen van het voorkomen/verminderen van maatschappelijke (zorg)kosten – tweemaal zo hoog is als de investering.

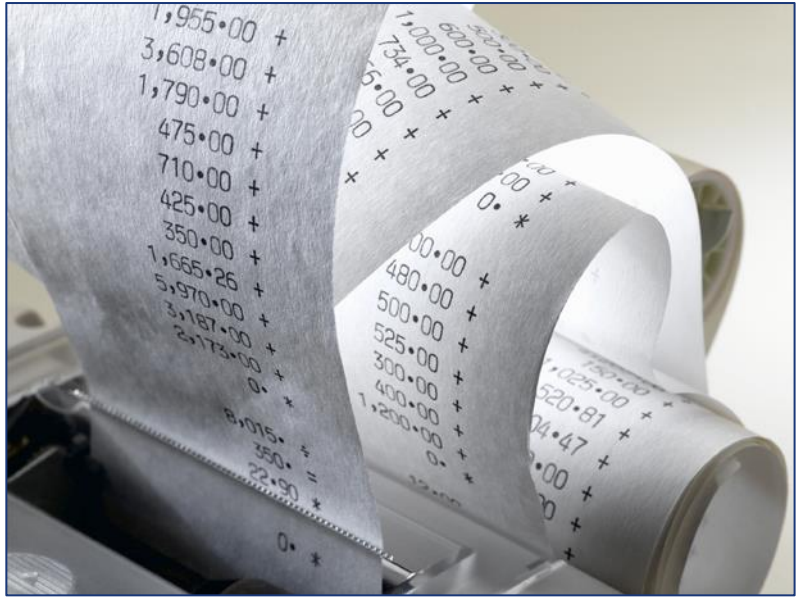
Wat van belang is om hierbij in ogenschouw te nemen is dat de baten van schuldhulpverlening veelal op andere terreinen liggen dan de kosten. Een belangrijke batenplaats betreft namelijk besparing op de uitkering (schulden vormen een enorme belemmering om aan het werk te gaan). Daarnaast leidt het tot minder huisuitzettingen, lagere zorgkosten en meer maatschappelijke participatie.

Om de baten en lasten van schuldhulpverlening goed inzichtelijk te maken moet dus domeinoverstijgend gekeken worden. Het is aan te bevelen om de te verwachten baten van schulddienstverlening inzichtelijk te maken, en met regelmaat te evalueren.

Concluderend (II)

Investering bij gemeenten in SHV neemt toe

Weert is zeker niet de enige gemeente waar momenteel wordt geïnvesteerd in de aanpak van schulden en armoede. Uit de gesprekken bij deelnemende gemeenten aan de benchmark sociaal domein blijkt dat veel gemeenten momenteel bezig zijn met (forse) investeringen in preventie. De reden hiervoor is dat veel gemeenten te maken hebben met een sterke stijging van het aantal huishoudens met problematische schulden. Gemeenten zien hierbij de kosten van specialistische trajecten zoals bewindvoering sterk stijgen. Bovendien is de impact van schulden op het leven van mensen groot en zijn er vaak diverse instrumenten nodig uit de Wmo (individuele begeleiding), de Participatiewet en de schuldhulpverlening om de ontstane multiproblematiek op te lossen.



Aandachtspunten organisatie gemeente Weert

Er kan binnen de gemeente Weert nog wel winst geboekt worden op het vlak van efficiëntere organisatie-inrichting. Hier komen we in het volgende deel op terug.

Berenschot

3

Uitkomsten groepsgesprekken

Analyse van de organisatorische knelpunten

Huidige inbedding in de organisatie

Om de huidige wijze van organiseren tegen het licht te houden hebben we op p. 20 de uitgangspositie in kaart gebracht met behulp van een matrix met op de verticale as gerangschikt de hoofdtaken in het sociaal domein en op de horizontale as gerangschikt de verschillende wettelijke kolommen.

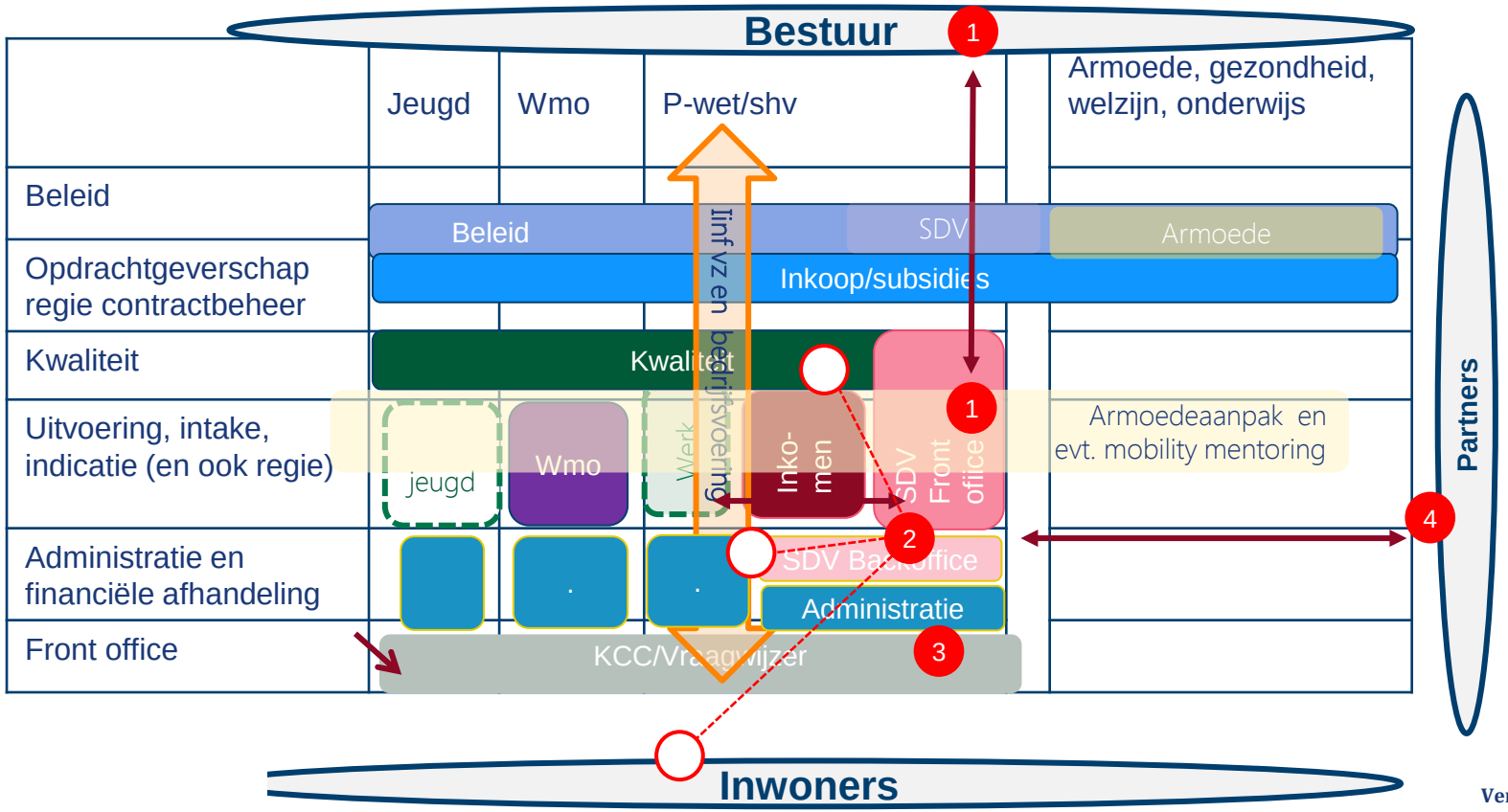
Daarmee ontstaat een schematisch overzicht van de wijze waarop de verschillende taken in het sociaal zijn belegd in teams en afdelingen. In dit schema hebben we met rode bollen aangegeven waar knelpunten of aandachtspunten zitten. Die lichten we op de daaropvolgende pagina's toe.

Kanttekeningen :

Er is in Weert een goed samenspel tussen beleid en uitvoering. Beleid is overkoepelend georganiseerd. De taakverdeling binnen beleid vindt plaats op basis van onderwerpen. In dit onderzoek is het gesprek steeds met beleid en uitvoering samen gevoerd.

Op zich zijn allerlei fricties in de uitvoering als gevolg van de doorontwikkeling van de dienstverlening steeds pragmatisch en ad hoc opgelost. Het is nu echter wel tijd om fundamenteler te kijken naar een toekomstbestendige manier van organiseren (redenerend vanuit de drie mogelijke scenario's) .

Knelpunten in de huidige wijze van organiseren



Toelichting op de aandachtspunten en knelpunten (I)

1. Balans tussen ambitie en benodigde capaciteit

De balans tussen de ambities voor het dienstverleningsniveau en de capaciteit die daar bij hoort, is een belangrijk aandachtspunt. Doordat vraagstukken rondom de doorontwikkeling in de afgelopen jaren steeds op pragmatische wijze nog niet of alleen ad hoc zijn opgelost, is diffuus hoeveel van het team schulddienstverlening verwacht mag worden en welke volumes dat team met de huidige capaciteit aan kan.

2. Ondersteunende taken drukken teveel op de regisseurs

De administratieve ondersteuning wordt momenteel geboden door collega's van het team Participatie. Door oplopende administratieve druk daar kan het team SDV echter steeds minder gebruik maken van hun diensten. Regisseurs worden alleen in zeer praktische dingen ontzorgd (plannen van afspraken, etc.). Daardoor moeten ze tijd steken in zaken waar hun specifieke deskundigheid niet voor nodig is (zoals het scannen en archiveren van stukken). Een hoger niveau van ondersteuning door de back officie kan tijd opleveren voor de uitvoering van de kerntaken.

De backoffice is recent ingericht om de regisseurs SDV bij hun kerntaken te ontlasten, en wordt op dit moment gefinancierd met middelen uit het Aanvalsplan armoede. De backoffice schrijft schuldeisers aan en voert onderhandelingen met hen, en voert de heronderzoeken uit. Momenteel kunnen nog niet alle taken worden uitgevoerd vanwege tijdgebrek.

De coördinatie voor vroegsignalering huurschulden ligt nu bij één regisseur (in de praktijk kom die daar niet altijd aan toe), de uitvoering ligt bij administratieve ondersteuning (die daarbij tegen grenzen aanloopt). Er is op dit moment onvoldoende capaciteit om de ambities van Weert op het vlak van vroegsignalering volledig te realiseren. Zo wil de gemeente ook signalen van betalingsachterstanden bij energie- en waterleveranciers en zorgverzekeraars kunnen oppakken.

Applicatiebeheer wordt helemaal in het team zelf uitgevoerd omdat SDV met eigen applicaties werkt en de benodigde kennis daarvoor niet bij functioneel beheer aanwezig is. Het behoort echter niet tot de kernkwaliteiten van de regisseurs; het zou de inwoners ten goede komen als de regisseurs zich volledig kunnen richten op hun kerntaken.

Toelichting op de aandachtspunten en knelpunten (II)

Kwaliteit wordt nu helemaal binnen het team SDV uitgevoerd, door één regisseur. Dat is zo georganiseerd omdat ook kwaliteitsbeheer specifieke SDV-expertise vraagt; de oorspronkelijke aanname dat dit kon worden opgepakt door de kwaliteitsmedewerkers WIZ bleek niet juist. Kwaliteit is niet meegegroeid met huidige bezetting en bijkomende projecten. De 9 uur van kwaliteit zijn nog gebaseerd op de 4 fte regisseurs waarmee in 2016 werd gestart.

3. Behoefte aan coördinatiecapaciteit

In de tijd dat de gemeente Weert startte met het in eigen beheer uitvoeren van schulddienstverlening, was er een coördinator die de inhoudelijke taken en projecten binnen het team coördineerde, als ook externe overleggen. Bij het afronden van de implementatie ging men ervan uit dat deze taak niet meer noodzakelijk zou zijn, en werden deze uren afgebouwd. In de praktijk blijkt nu echter dat er wel sprake is van behoefte aan coördinatie – o.a. vanwege verloop in het team. Momenteel wordt dat opgepakt door de kwaliteitsmedewerker. Hier zijn formeel geen uren voor beschikbaar en gaat dat ten koste van tijd voor andere taken.

4. Beter benutten van partners

Voor een effectieve uitvoering van de schulddienstverlening is het belangrijk de mogelijke partners in Weert goed te benutten. Dat vraagt echter ook een investering, waarvoor op dit moment de tijd ontbreekt. Voorbeelden daarvan zijn het beter benutten/inzetten van het 'voorveld' (de niet professionele organisaties), en het (nog) meer betrekken van vrijwilligers.

Berenschot

4

Scenario-analyse

Uitwerking van drie mogelijke toekomstscenario's

Toelichting op de scenario-analyse

Vooraf

Zoals reeds aangegeven in de inleiding hebben we drie mogelijke scenario's opgesteld, die richting kunnen geven aan de toekomstige inrichting van het team schulddienstverlening van de gemeente Weert.

In dit hoofdstuk geven we per scenario een beschrijving, als ook een indicatie van de te verwachten effecten van het scenario. Dat leidt uiteindelijk tot een indicatie van het benodigde aantal uren / fte per scenario. Daarbij benadrukken we dat het een indicatie is; met name de verwachtingen t.a.v. de instroom bij schulddienstverlening zijn moeilijk te kwantificeren.

Huidige situatie als vertrekpunt

De volumes en uren per product/taak zijn gebaseerd op de gerealiseerde volumes in 2017, en de inzet in uren zoals die op dit moment is. Op basis van de ingeschatte effecten van de scenario's zijn deze gegevens aangepast om tot een indicatie van het aantal benodigde uren / fte's per scenario te komen.

Twee soorten effecten

We onderscheiden in de scenario's twee soorten van effecten:

- Effect op het **volume**: de maatregelen in het scenario leiden tot een hogere of lagere instroom, en daarmee een hoger of lager aantal uit te voeren taken / op te leveren producten. Een verandering in het volume leidt er dus toe dat eenzelfde taak vaker of minder vaak wordt uitgevoerd ten opzichte van de huidige situatie.
- Effect op de **uren per product**: de scenario's hebben ook betrekking op de te leveren / geambieerde kwaliteit. Wanneer een hogere kwaliteit wordt geambieerd leidt dit in veel gevallen tot meer uren per product (bijv. meer tijd voor een intakegesprek). Veranderingen in de geleverde kwaliteit leiden er dus toe dat aan eenzelfde taak meer of minder tijd wordt besteed dan in de huidige situatie.

Toelichting op scenario 1

In dit scenario worden sec de wettelijke taken uitgevoerd voortvloeiend uit de Wgs. Daarbij merken we op dat de Wgs een kaderwet is, die veel ruimte biedt aan eigen invulling. Volgens de Wgs moet de gemeente een plan hebben voor 'integrale schuldhulpverlening en het voorkomen dat personen schulden aangaan die ze niet kunnen betalen'. Inhoudelijk worden daar echter nauwelijks eisen aan gesteld.

Dat leidt tot de volgende verwachte effecten van scenario 1:

- Volume neemt af omdat minder mensen worden bereikt. Ofwel: minder mensen die in aanmerking komen voor schuldhulpverlening, worden geholpen.
- Minder investering in kwaliteit (dus minder uren besteden per cliënt). Ofwel: minder maatwerk (en daarmee dus ook minder kans op een duurzaam positief effect).
- Aantal WSNP-trajecten neemt toe aangezien minder wordt geïnvesteerd in maatwerk en het komen tot een minnelijk traject.
- Mogelijk leidt scenario 1 ook tot meer recidive, vanwege minder aandacht voor duurzame oplossingen voor schulden.

Kanttekeningen bij scenario 1

- Het aanbod onder scenario 1 ligt ver onder de kwaliteit van het huidige aanbod schulddienstverlening.
- Scenario 1 staat haaks op de ambities van het Aanvalsplan armoede. De uitvoering van het Aanvalsplan armoede vergt namelijk dat de schulddienstverlening hoger dan op het huidige niveau wordt uitgevoerd.
- Scenario 1 bespaart weliswaar uitvoeringskosten op de korte termijn maar leidt waarschijnlijk tot een toename van schuldenproblematiek en tot meer maatschappelijke kosten, bijv. als gevolg van toename van het aantal crisisinterventies door het ontbreken vroegsignalering en preventie.

Effect op volume en uren per product scenario 1

De tabel geeft een schematisch overzicht van de effecten van het scenario op volume en kwaliteit van de dienstverlening, ten opzichte van de huidige situatie.

-- betekent niet meer doen

- betekent een afname

+ betekent een toename

= betekent dat het gelijk blijft aan de huidige situatie

Procesonderdeel	Volume	Uren	Toelichting
Intake en aanpakgesprekken	-	-	Minder instroom, minder maatwerk; wel mogelijk zwaardere dossiers
Informatie & advies	-	=	Minder instroom, gelijke kwaliteit; wel mogelijk zwaardere dossiers
Preventie en vroegsignalering	--	--	Geen vroegsignalering en preventie
Optimalisatie	--	--	Geen optimalisatie
Stabilisatie	-	-	Minder instroom, minder maatwerk
Schuldregeling minnelijk traject (incl. heronderzoeken)	-	-	Minder moeite om tot minnelijk traject te komen (ook minder maatwerk). Daarmee toename van het aantal WSNP-trajecten.
WSNP (inclusief dwangakkoorden)	+	=	
Budgetbeheer en beschermingsbewind	-	=	Minder instroom, gelijke kwaliteit
Nazorg	--	--	Geen nazorg
Crisisinterventie	+	=	Toename vanwege meer escalaties
Intern (kwaliteit / applicatiebeheer)	-	-	Minder vanwege afname fte's en kwaliteit; applicatiebeheer blijft wel gelijk.

Toelichting op scenario 2

In dit scenario wordt nagenoeg hetzelfde gewerkt als in de huidige situatie. Dat houdt in dat er veel maatwerk wordt geboden en aandacht is voor kwaliteit en duurzaam effect van de door de gemeente geboden dienstverlening. De enige aanpassingen betreffen een aantal taken die nu nog blijven liggen vanwege gebrek aan tijd, te weten:

- Meer inzet op vroegsignalering en preventie (uitbreiden convenant met WML, energieleveranciers en zorgverzekeraars).
- Meer aandacht besteden aan nazorg om het maximale gedaan te hebben om mensen weer zelfredzaam te maken, en op die manier nieuwe schulden zoveel mogelijk te voorkomen.
- Meer begeleiding / coaching tijdens het volledige traject van schulddienstverlening.

In scenario 2 wordt rekening gehouden met een iets hogere instroom als gevolg van meer inzet op vroegsignalering en preventie. Er wordt echter geen rekening gehouden met de mogelijk nog hogere instroom ten gevolge van het Aanvalsplan armoede.

Effect op volume en uren per product scenario 2

De tabel geeft een schematisch overzicht van de effecten van het scenario op volume en kwaliteit van de dienstverlening, ten opzichte van de huidige situatie.

-- betekent niet meer doen

- betekent een afname

+ betekent een toename

= betekent dat het gelijk blijft aan de huidige situatie

Procesonderdeel	Volume	Uren	Toelichting
Intake en aanpakgesprekken	+	=	Iets hogere instroom vanwege meer inzet op vroegsignalering; gelijke kwaliteit
Informatie & advies	=	=	Gelijke instroom, gelijke kwaliteit
Preventie en vroegsignalering	+	+	Beter benutten binnenkomende signalen, aanstellen coördinator vroegsignalering
Optimalisatie	=	=	Gelijke instroom, gelijke kwaliteit
Stabilisatie	=	=	Gelijke instroom, gelijke kwaliteit
Schuldregeling minnelijk traject (incl. heronderzoeken)	=	+	Gelijke instroom, meer begeleiding tijdens schuldregelingstraject
WSNP (inclusief dwangakkoorden)	=	=	Gelijke instroom, gelijke kwaliteit
Budgetbeheer en beschermingsbewind	=	=	Gelijke instroom, gelijke kwaliteit
Nazorg	+	+	Vaker en intensiever nazorg verlenen; zal in toekomst verder stijgen als gevolg afronden schuldregelingen
Crisisinterventie	=	=	Gelijke instroom, gelijke kwaliteit
Intern (kwaliteit / applicatiebeheer)	=	=	Blijft gelijk

Toelichting op scenario 3

In dit scenario wordt aangesloten bij het ambitieniveau en de doelstellingen van het Aanvalsplan armoede. Dat betekent dat rekening wordt gehouden met een hogere instroom, maar ook extra investeren in kwaliteit (intensievere begeleiding, maar ook voldoende tijd voor doorontwikkeling en opleiding van medewerkers). Budgetbeheer wordt in dit scenario in eigen beheer uitgevoerd om ook daarin de kwaliteit te verbeteren en op andere kosten (bijv. bewindvoering) te besparen.

Dit scenario leidt tot de volgende effecten:

- Volume stijgt als gevolg inzet Aanvalsplan armoede (schatting +20% instroom)
- Mogelijk minder MSNP-/WSNP-trajecten omdat eerder wordt ingegrepen. Om diezelfde reden mogelijk ook minder crisisinterventies
- Op termijn wordt een reductie van maatschappelijke kosten verwacht.

We merken hier nog op dat in het Aanvalsplan armoede is voorzien in extra capaciteit om de extra instroom op te vangen, namelijk 2 fte voor 3 jaar. Deze capaciteit wordt echter al ingezet, en blijkt nodig om de huidige instroom aan te kunnen. Deze fte's zijn dus al meegerekend in de huidige daadwerkelijke inzet voor SDV.

Effect op volume en uren per product scenario 3

De tabel geeft een schematisch overzicht van de effecten van het scenario op volume en kwaliteit van de dienstverlening, ten opzichte van de huidige situatie.

-- betekent niet meer doen

- betekent een afname

+ betekent een toename

= betekent dat het gelijk blijft aan de huidige situatie

Procesonderdeel	Volume	Uren	Toelichting
Intake en aanpakgesprekken	+	=	Toename instroom door meer outreachende aanpak / inzet Aanvalsplan armoede
Informatie & advies	+	=	Idem
Preventie en vroegsignalering	+	+	[Zie scenario 2]
Optimalisatie	+	=	Toename instroom
Stabilisatie	+	=	Toename instroom
Schuldregeling minnelijk traject (incl. heronderzoeken)	+	+	Toename instroom, er wordt meer maatwerk gelevers en ingezet op minnelijke trajecten, daardoor minder inzet WSNP-trajecten
WSNP (inclusief dwangakkoorden)	-	=	
Budgetbeheer en beschermingsbewind	+	++	Toename instroom, uitvoeren in eigen beheer vraagt aanzienlijk meer tijd
Nazorg	+	+	Vaker en intensiever nazorg verlenen
Crisisinterventie	-	=	Minder escalaties door vroegtijdig ingrijpen
Intern (kwaliteit / applicatiebeheer)	+	+	Investeren in interne organisatie (kwaliteit)

Inschatting urenbesteding op jaarbasis per procesonderdeel

Procesonderdeel	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3
Intake en aanpakgesprekken	990	2.310	2.640
Informatie & advies	180	236	270
Preventie en vroegsignalering	0	707	726
Optimalisatie	92	856	978
Stabilisatie	600	1.575	1.800
Schuldregeling minnelijk traject (incl. heronderzoeken)	1.882	3.895	4.322
WSNP (inclusief dwangakkoorden)	200	100	100
Budgetbeheer en beschermingsbewind	54	71	1.134
Nazorg	0	60	60
Crisisinterventie	450	315	240
Intern (kwaliteit / applicatiebeheer)	792	1.358	1.507
Totaal uren	**5.240**	**11.483**	**13.778**

De globale effecten zoals weergegeven in de voorgaande pagina's, hebben we vertaald naar een aantal uren op jaarbasis per procesonderdeel. Daarbij hebben we het rekenmodel van de gemeente zelf als uitgangspunt genomen, omdat dit het meest realistische beeld geeft van de huidige volumes en het aantal uren per product.

In de tabel hiernaast is het volgende te zien:

- Scenario 2 komt – zoals te verwachten – qua benodigde uren op jaarbasis voor een groot deel overeen met de huidige daadwerkelijke inzet (inclusief de inzet van ondersteunend personeel van andere afdelingen). Daarbij is meer aandacht voor nazorg en vroegsignalering en preventie ingecalculeerd.
- Scenario 1 leidt tot een fors lagere inzet dan het huidige aantal uren.
- Scenario 3 leidt tot een fors hogere inzet dan het huidige aantal uren.

Indicatie benodigd aantal fte per scenario

Op basis van de indicatie van het aantal benodigde uren hebben we een indicatie gemaakt van het aantal benodigde fte. We hebben de totaalsom van benodigde uren gedeeld door het aantal effectief beschikbare uren per fte (= 1400).

Deze analyse leidt tot de conclusie dat:

- bij scenario 1 met 2,8 fte minder kan worden volstaan ten opzichte van de huidige daadwerkelijke inzet (en dus ongeveer evenveel als waarmee in 2016 is gestart);
- bij scenario 2 alsnog een groei van 1,7 fte bovenop de huidige inzet nodig is (dus 4,2 fte extra t.o.v. de 4 fte die nu ten laste komst van de begroting van SDV zelf);
- scenario 3 een groei van 3,3 fte vergt . Daarbij gaat het dus om 5,8 fte extra t.o.v. de 4 fte die nu ten laste komst van de begroting van SDV. In 1,8 fte daarvan is nu al voorzien vanuit het aanvalsplan armoede.

	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3
Indicatie benodigd aantal fte uitvoering	3,7	8,2	9,8
Verschil t.o.v. nu	*-2,8*	*1,7*	*3,3*

In deze tabel zijn de huidige inzet op beleid (0,22 fte) , teammanagement (0,5 fte) en uitbestedingskosten (omgerekend 0,26 fte) niet meegenomen

De groei bij scenario 3 is met name nodig voor het opvangen van de extra instroom als gevolg van het Aanvalsplan armoede, en voor het zelf uitvoeren van budgetbeheer (minimaal 0,8 fte).

Bij scenario 1 en 2 zullen voor budgetbeheer uitbestedingskosten blijven bestaan (de huidige uitbestedingskosten hebben een ‘fictieve waarde’ van 0,26 fte).

Extra benodigde capaciteit per uitvoeringstaak

Het is lastig om heel precies aan te geven hoeveel extra fte per uitvoeringsfunctie nodig is. We geven hier een beredeneerde schatting, gebaseerd op het ambitieniveau, het formatie rekenmodel zoals op voorgaande sheets gepresenteerd en (voor zover beschikbaar op dit detailniveau) benchmarkdata. NB.: dit is dus bovenop de huidige daadwerkelijke inzet, dus bovenop de fte's die nu worden ingezet vanuit Participatie en Aanvalsplan armoede.

	Scenario 2	Scenario 3
Regisseur	0,7	1,2
Administratie	*	*
Backoffice	0,55	0,7
Coördinatie vroegsign. & preventie	0,3	0,3
Budgetbeheer	n.v.t.	0,8
Kwaliteit	0,15	0,3
Coördinator	**	**
Verschil t.o.v. nu	*1,7*	*3,3*

Extra benodigde capaciteit bij scenario 2

- Ongeveer 0,7 fte regisseur om (beperkte) extra instroom aan te kunnen en meer in te zetten op begeleiding/nazorg
- Ongeveer 0,2 fte vroegsignalering en preventie (backoffice), plus 0,3 fte voor coördinatie daarvan
- Ongeveer 0,35 fte extra voor heronderzoek (backoffice)
- Extra inzet op kwaliteit; totaal ongeveer 0,15 fte extra

Extra benodigde capaciteit bij scenario 3

- Ongeveer 1,2 fte extra regisseur om extra instroom aan te kunnen en ambities t.a.v. kwaliteit waar te maken
- Ongeveer 0,5 fte extra voor heronderzoek (backoffice)
- Minimaal 0,8 fte nodig voor budgetbeheer
- Extra inzet op kwaliteit; totaal ongeveer 0,3 fte extra

** Administratie: aan SDV toevoegen van capaciteit waar nu al via andere teams gebruik van wordt gemaakt*

*** Coördinator: op basis van beschikbare gegevens niet te kwantificeren*

Berenschot

5 Conclusies en aanbevelingen

Concluderend

Benchmark

Als we strikt naar de benchmarkresultaten kijken, liggen de uitvoeringskosten en formatie in de gemeente Weert hoger dan het benchmarkgemiddelde. Dit is echter goed te verklaren en te verdedigen, aangezien Weert een hoog ambitieniveau heeft op het vlak van schulddienstverlening, en vrijwel alle taken in eigen beheer uitvoert. Daarbij geldt bovendien dat een investering in uitvoeringskosten leidt tot lagere maatschappelijke kosten (uitkeringen, huisuitzettingen, etc.)

Als we Weert vergelijken met gemeenten die een vergelijkbaar ambitieniveau hebben, zien we dat de huidige formatie van het team SDV van Weert rond eenzelfde aantal uitkomt als bij deze gemeenten.

Tot slot: als gevolg van de pragmatische (tussen)oplossingen die vanaf 2016 gekozen zijn, was het beeld van de beschikbare capaciteit en het pakket/volume dat daarmee bediend kan worden niet helder. Met de benchmark is nu een compleet inzicht in de *daadwerkelijke* kosten en inzet op het gebied van schulddienstverlening.

Organisatie

- Veel (ondersteunende) taken worden nu in het SDV-team uitgevoerd door de regisseurs zelf, en drukken daarmee op de capaciteit die beschikbaar is voor de kerntaken van de SDV-regisseurs.
- Een deel van het extra budget dat was bestemd voor armoedebeleid was in de afgelopen periode feitelijk al opgesoupeerd door de uitvoering van de beperkte reguliere capaciteit voor de SDV-kerntaken. Als die reguliere capaciteit op peil is, kan die extra capaciteit worden ingezet waar die voor was bedoeld, namelijk het opvangen van de extra instroom die verwacht wordt als gevolg van het Aanvalsplan armoede.

Aanbevelingen m.b.t. formatie en uitvoeringskosten

1. De benodigde capaciteit hangt samen met het gekozen scenario. In geval van zowel scenario 2 als 3 zal extra capaciteit nodig zijn bij het team SDV, bovenop de huidige *daadwerkelijke* inzet, en meer dan waarmee in 2016 is gestart.
2. Het is aan de gemeente om een definitieve keuze te maken voor een scenario. Daarbij merken we wel op dat scenario 1 zeer waarschijnlijk tot een vergroting van de schuldenproblematiek zal leiden, en ver af staat van de gemeentelijke ambities zoals geformuleerd in het Aanvalsplan armoede. Vanuit dat oogpunt zal dus een versterking van het team SDV nodig zijn.
3. Bouw aan één team SDV, waarbij het niet meer nodig is om medewerkers van andere afdelingen in te zetten, zodat de verbinding en expertise binnen het team gewaarborgd is en de daadwerkelijke uitvoeringskosten voor schulddienstverlening transparant zijn.
4. In de toekomst zal steeds op basis van de ontwikkeling van de volumes gekeken moeten worden of de capaciteit bij het team SDV nog steeds beantwoordt aan de opgave waar het team voor staat. Zo zal na verloop van tijd het aantal afgeronde schuldregelingen toenemen, en daarmee de benodigde inzet op heronderzoeken en nazorg stijgen.

Aanbevelingen m.b.t. de organisatie-inrichting

1. Maak (mede op basis van het gekozen scenario) de financiële randvoorwaarden helder, zodat voor team en management duidelijk is wat de beschikbare capaciteit is en die in samenhangen zo efficiënt mogelijk ingezet kan worden, en zodat de daadwerkelijke uitvoeringskosten voor schulddienstverlening transparant zijn.
2. De backoffice is de meest logische plek om de uitvoerende taken op het gebied van vroegsignalering te beleggen. De administratie kan zich dan meer richten op het ontlasten van regisseurs (bijv. verwerken binnenkomende stukken). Dit vereist wel dat er administratief medewerkers zijn die thuis zijn in de SDV-werkzaamheden en hun aandacht en prioriteiten niet hoeven te verdelen over verschillende teams, maar vast onderdeel zijn van het team SDV.
3. Speel capaciteit vrij door applicatiebeheer buiten het team te beleggen, en één *key-user* aan te stellen die verantwoordelijk is voor het contact met applicatiebeheer. Regisseurs kunnen zich dan op hun kerntaken richten.
4. Om afhakers in trajecten te voorkomen kan gekozen worden om eerst een informeel adviesgesprek te voeren met inwoners die zich melden, om ze goed voor te lichten op de voorwaarden van schuldhulpverlening, en de kans op afhaken in een formeel traject te voorkomen.
5. Kwaliteit kan binnen het team SDV belegd blijven. Het is namelijk van belang dat de kwaliteitsmedewerker inhoudelijk nauw betrokken is bij het team SDV. Het deel toetsing kan bij één persoon belegd zijn, maar binnen veel gemeenten wordt ook intercollegiale toetsing toegepast.
6. Er is, onder andere vanwege verloop in het team, behoefte aan coördinatie. We adviseren daar extra uren voor vrij te maken, zeker als in de toekomst nog extra taken binnen het team uitgevoerd zullen worden (intensiveren van vroegsignalering en preventie, en uitvoeren van budgetbeheer). Het benodigde aantal uren kunnen wij niet inschatten, maar zou kunnen worden bepaald met een inventarisatie van de noodzakelijke coördinatietaken.

Uitgangspunten taakverdeling

Regisseurs:

Regisseurs zijn verantwoordelijk voor de kerntaken van schulddienstverlening waarbij men direct met de klant in aanraking komt. Hierbij gaat het om de intake en adviesgesprekken, optimalisatie en stabilisatie, het samen met de klant in gang zetten van een schuldregelingstraject en de begeleiding en nazorg tijdens en na het traject – kortom, het samen met de klant oplossen van diens schuldenproblematiek.

Backoffice:

Backofficemedewerkers zijn medewerkers met sterke inhoudelijke kennis van het SDV-werkveld, en kunnen regisseurs ontlasten op het meer inhoudelijke deel schulddienstverlening. Denk daarbij aan taken op het gebied van vroegsignalering & preventie en het uitvoeren van heronderzoeken, maar ook het aanschrijven van en onderhandelen met schuldeisers.

Administratie:

Administratief medewerkers ontlasten regisseurs bij de meer praktische zaken van hun werk, zoals het plannen van afspraken en andere administratieve taken zoals het versturen van preventiebrieven en scannen en archiveren van stukken. Ook voor deze medewerkers is inhoudelijke SDV-kennis vereist.

Kwaliteit en coördinatie:

In de huidige situatie is een regisseur belast met kwaliteit. Bij investering in kwaliteit kan daar mogelijk een aparte functie van gemaakt worden – wel nog binnen het team SDV – die tevens een coördinerende rol heeft.

Nader te bepalen:

- Key-userschap voor SDV-applicaties kan belegd worden bij een regisseur of bij de backoffice.
- Coördinatie preventie & vroegsignalering kan binnen de backoffice belegd worden (waar ook de uitvoering belegd is), of toegevoegd worden aan de algemene coördinerende rol.

Berenschot

www.berenschot.nl
/berenschot