



# Samen aan de slag voor een Schuldenvrij Utrecht

*EVALUATIE KANTELING SCHULDDIENSTVERLENING*

November 2019



**Gemeente Utrecht**

***In opdracht van:***

Gemeente Utrecht  
Buurteams Utrecht  
- Lokalis  
- Includio  
U Centraal



**CENTRAAL**

# Inhoudsopgave

Woord vooraf	4
Inleiding	5
Gebruikte terminologie	6
Klantreizen	7
1. Zelfredzaamheid en passende taak- en rolverdeling	11
2. Invulling van het werkproces	16
3. Kennis en vaardigheden	21
4. Beeldvorming en ontvangst	25
5. Aansluiten en nabijheid	28
Bijlage 1: Onderzoeksverantwoording	32
Bijlage 2: Referenties	34
Colofon	35



# Woord vooraf

Beste lezer,

Op 11 november 2019 werd de conceptversie van deze rapportage besproken met de betrokken organisaties. Vanuit het onderzoeksproces, de gepresenteerde resultaten en deze bijeenkomst willen wij de volgende vier zaken benadrukken die uit de evaluatie zijn gebleken:

1. **Met de Kanteling schulddienstverlening is de juiste richting gekozen.** Wij zien een positieve ontwikkeling in de Utrechtse schulddienstverlening. Inwoners profiteren van specialistische expertise, generalistische begeleiding en (steeds) laagdrempelige(re) toegang. Professionals weten elkaar steeds beter te vinden. Ze slagen er beter in om in te spelen op wat inwoners nodig hebben. Tegelijkertijd zien we uiteenlopende mogelijkheden om de schulddienstverlening naar een hoger niveau te brengen. Ook zien we grote verschillen in de implementatie van de Kanteling, zowel vanuit de invulling van het werkproces als het gedachtengoed erachter. Het proces dat in gang is gezet met de Kanteling, is nog niet af.
2. **Visie vormt het startpunt.** Niet alleen voor het succes van schulddienstverlening, maar ook voor de huidige knelpunten die we hebben aangetroffen. Bij professionals die dagelijks werken in de schulddienstverlening verschillen de (impliciete) opvattingen over doelen en mogelijkheden nog te vaak. Dit levert gaten in het werkproces, vertraging en onduidelijkheden op in de dienstverlening. Door deze verschillen expliciet te benoemen en te waarderen, kunnen de verschillende opvattingen complementair gemaakt worden ten dienste van de inwoner. In de praktijk gebeurt dit vaak nog niet. In hoofdstuk 1 en 2 gaan we hier uitgebreid op in.
3. **Werken in nabijheid van inwoners en collega's is de sleutel** om tot een effectieve invulling van de schulddienstverlening te komen. Het

bevorderen van professionele nabijheid op alle niveaus (samenwerkingsverband, middenmanagement in de wijk, individuele professionals, interactie met de inwoner) lijkt de belangrijkste sleutel tot succesvolle doorontwikkeling van de schulddienstverlening in Utrecht. Wanneer verschillende zienswijzen expliciet overwogen worden en complementair gebruikt worden, en de mogelijkheden om hierover af te stemmen worden benut, zien we succesvolle samenwerkingen ontstaan. Hierop wordt verder ingegaan in hoofdstuk 5.

4. **De actielijst**, zowel qua vormgeving als in het gebruik, **is symbolisch** voor de gevonden knelpunten en mogelijkheden om deze op te lossen. Wanneer inwoners de lijst niet begrijpen, de achterliggende doelen onduidelijk zijn en de nodige acties onvoldoende begeleid worden, draagt de actielijst beperkt bij aan de verbetering van de financiële positie van inwoners. Wanneer de actielijst gericht is op concrete en haalbare doelen, de stappen naar deze doelen duidelijk geformuleerd zijn en er expliciete afspraken zijn over vooruitgang en communicatie daarover, is het een krachtig hulpmiddel om te werken aan een Schuldenvrij Utrecht.

De gepresenteerde bevindingen en aanbevelingen verdienen niet eenmalig actie, maar behoeven doorlopende reflectie en actie. Niet middels algemene oplossingen of een 'wasstraat' voor de hele keten, maar met behulp van specifieke interventies per onderwerp, organisatie en wijk.

Via deze weg danken wij ook alle betrokkenen voor hun tijd, kennis en betrokkenheid.

Danielle Lako, Barbera van der Meulen, Tamara Madern | Hogeschool Utrecht, lectoraat Schulden en Incasso

Fabrice Luijten, Onno Feith | Veranderbrigade

# Inleiding

Sinds 1 september 2016 vormen de buurtteams de ingang voor de schuldhulpverlening in Utrecht. Deze verandering wordt aangeduid als de 'Kanteling Schulddienstverlening' (hierna te noemen: de Kanteling). Inwoners melden zich bij het buurtteam, daar wordt vervolgens geïnventariseerd hoe buurtteammedewerkers en trajectbegeleiders van Werk en Inkomen inwoners het beste kunnen helpen met hun financiële problemen. Deze verandering in de schulddienstverlening is in gang gezet om twee redenen. Allereerst staan schulden vaak niet op zichzelf: meestal spelen er ook andere problemen. Het buurtteam kan integraal kijken welke hulp een inwoner nodig heeft. Met deze werkwijze sluit de samenwerking aan bij het vernieuwde zorgmodel in Utrecht. De tweede reden is dat met deze verandering geprobeerd wordt om de drempel om hulp te zoeken te verlagen. Mensen wachten gemiddeld 5 jaar voordat zij hulp vragen bij hun schulden (Jungmann & Anderson, 2011). Dat deze hulp ook dichterbij gegeven kan worden, in de buurt, vergroot wellicht de kans dat inwoners eerder hulp zoeken.

Het samenwerkingsverband (de buurtteams Sociaal en Jeugd & Gezin, Gemeente Utrecht (Werk & Inkomen) en U Centraal) heeft de Veranderbrigade en de Hogeschool Utrecht, het lectoraat Schulden en Incasso, gevraagd om onderzoek te doen naar de Kanteling. De onderzoeksvraag is:

***Welke verbeteringen zijn er mogelijk in de keten van de schulddienstverlening in Utrecht en op welke wijze kunnen deze vorm worden gegeven, zodanig dat inwoners van Utrecht krijgen wat zij nodig hebben?***



In deze korte rapportage wordt verslag gedaan van dit onderzoek. We brengen twee typische klantreizen in beeld, waarna we in vijf hoofdstukken de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen beschrijven. In de bijlage is een toelichting op de onderzoeksaanpak beschreven.

# Gebruikte terminologie

## **Klantreizen**

Op basis van de interviews met inwoners voor het onderzoek zijn een aantal voorbeelden gemaakt van mogelijke trajecten die inwoners afleggen nadat ze zich hebben aangemeld bij het buurtteam. Dit zijn de klantreizen, die inzicht geven in de realiteit van inwoners met schulden.

## **Budgetbeheer**

Ondersteunende dienst van de gemeente Utrecht, waarbij (een deel van) de financiële administratie van inwoners wordt overgenomen.

## **Buurtteammedewerker**

Medewerker die werkzaam is bij het buurtteam, dit kan zowel gelden voor medewerkers van de buurtteams Jeugd & Gezin (Lokalis) als de buurtteams Sociaal (Incluzio).

## **Trajectbegeleider Werk en Inkomen (W&I)**

Medewerker van de afdeling Werk en Inkomen van de gemeente die regelmatig bij de buurtteams aanwezig is en waarmee buurtteammedewerkers een afspraak in kunnen plannen met een inwoner.

## **Medewerker Informatie en Advies (I&A)**

Medewerker van U Centraal die buurtteamcollega's en inwoners ondersteunt bij praktische, financiële en juridische zaken.

## **Kennismakingsgesprek**

Gesprek tussen de buurtteammedewerker en de inwoner om de situatie van de inwoner te verkennen en te bepalen wat er nodig is.

## **Driegesprek**

Gesprek tussen de buurtteammedewerker, inwoner en trajectbegeleider van Werk en Inkomen. Als het nodig is, kan een medewerker van Informatie en Advies ook aansluiten.

## **Actielijst**

Lijst die de trajectbegeleider van Werk en Inkomen tijdens of na afloop van een driegesprek opstelt met daarop de acties die horen bij de keuze van de inwoner. Deze actielijst deelt de trajectbegeleider met de inwoner en/of buurtteammedewerker. De officiële naam voor dit hulpmiddel is 'advieslijst', maar in de praktijk wordt deze vooral actielijst genoemd.

## **Geluidsopnamen**

Voor het onderzoek zijn buurtteammedewerkers gevraagd om gespreksopnames te maken van kennismakingsgesprekken en driegesprekken.

## **Werkboek**

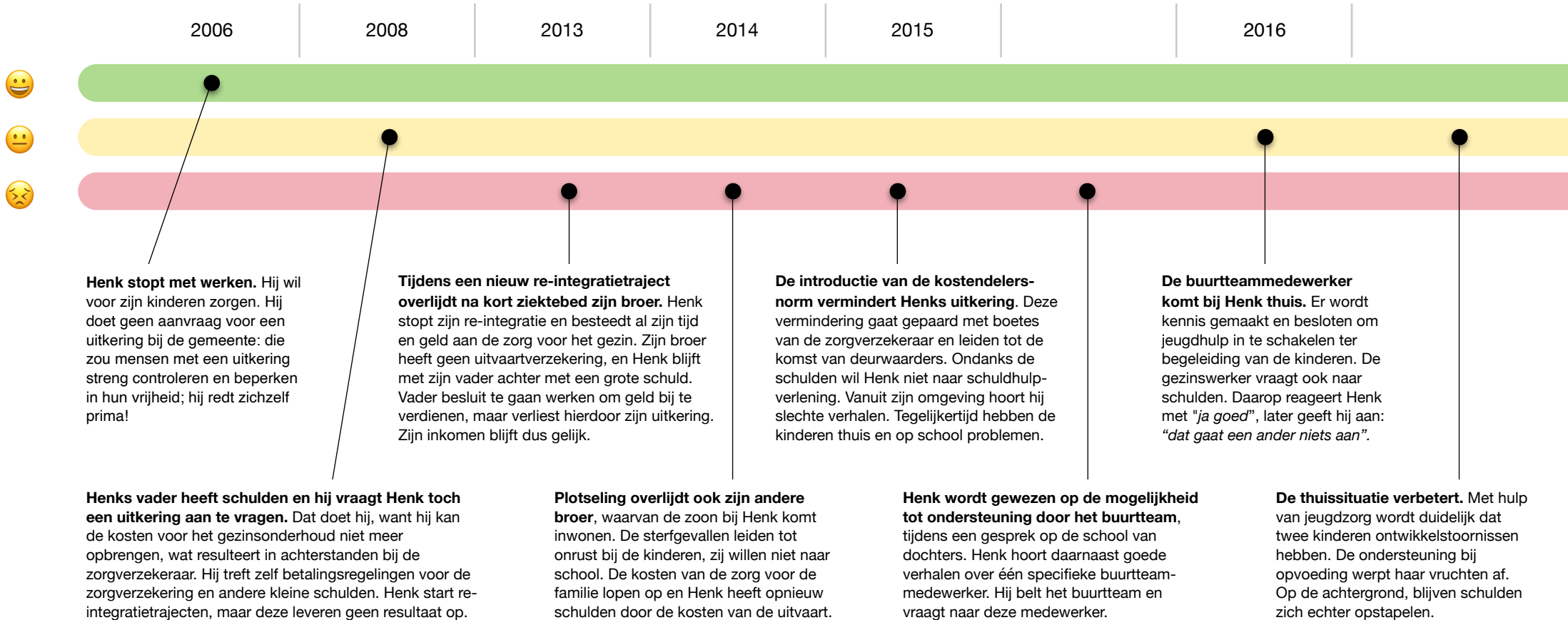
Ondersteunend product vanuit de gemeente Utrecht, waarmee inwoners (onder begeleiding) inzicht creëren in hun financiële situatie.



# Klantreizen

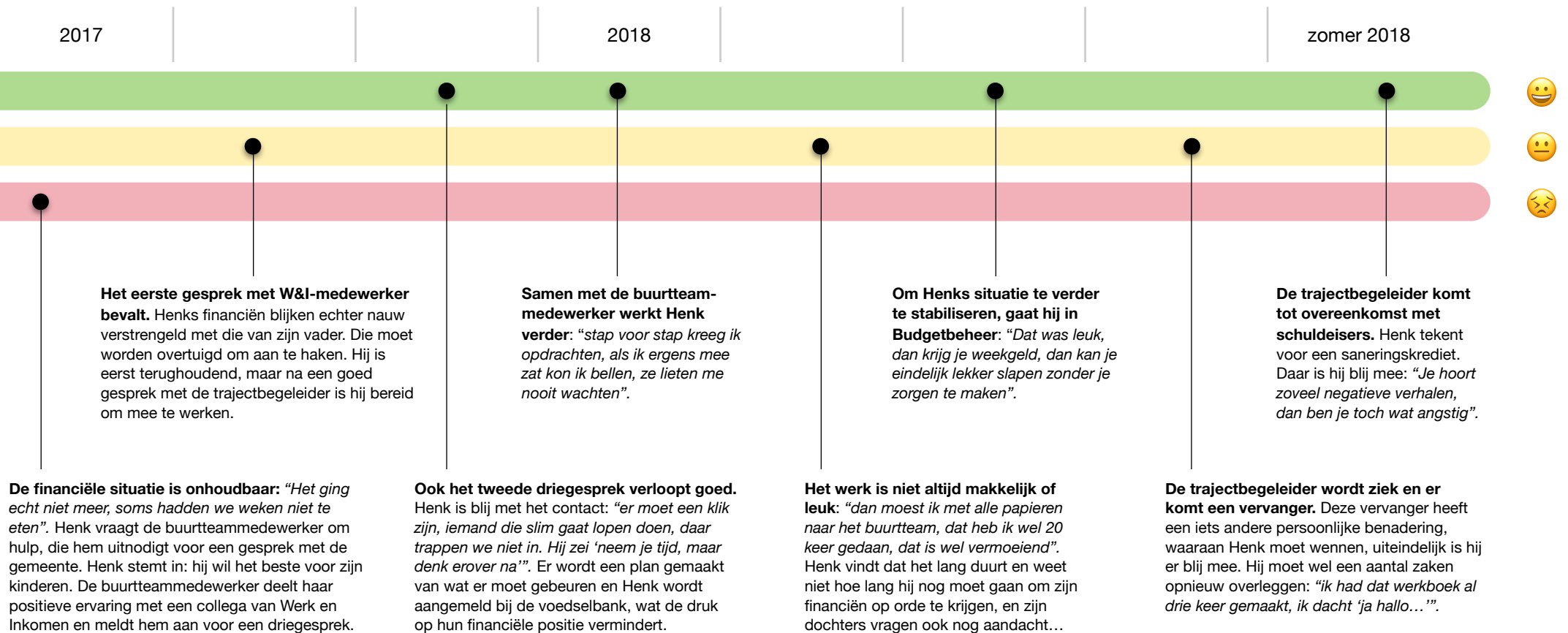
## Huidige situatie (eind 2019)

Henk is een alleenstaande vader. Hij heeft twee dochters en een pleegkind van zijn broer, de moeder van Henks twee dochters is niet meer in beeld. Henk woont samen met zijn vader. Hun inkomen bestaat hoofdzakelijk uit Henks uitkering. Daarnaast ontving zijn vader eerder een nabestaandenuitkering en nu een AOW-uitkering.



## Het verhaal van Henk (46)

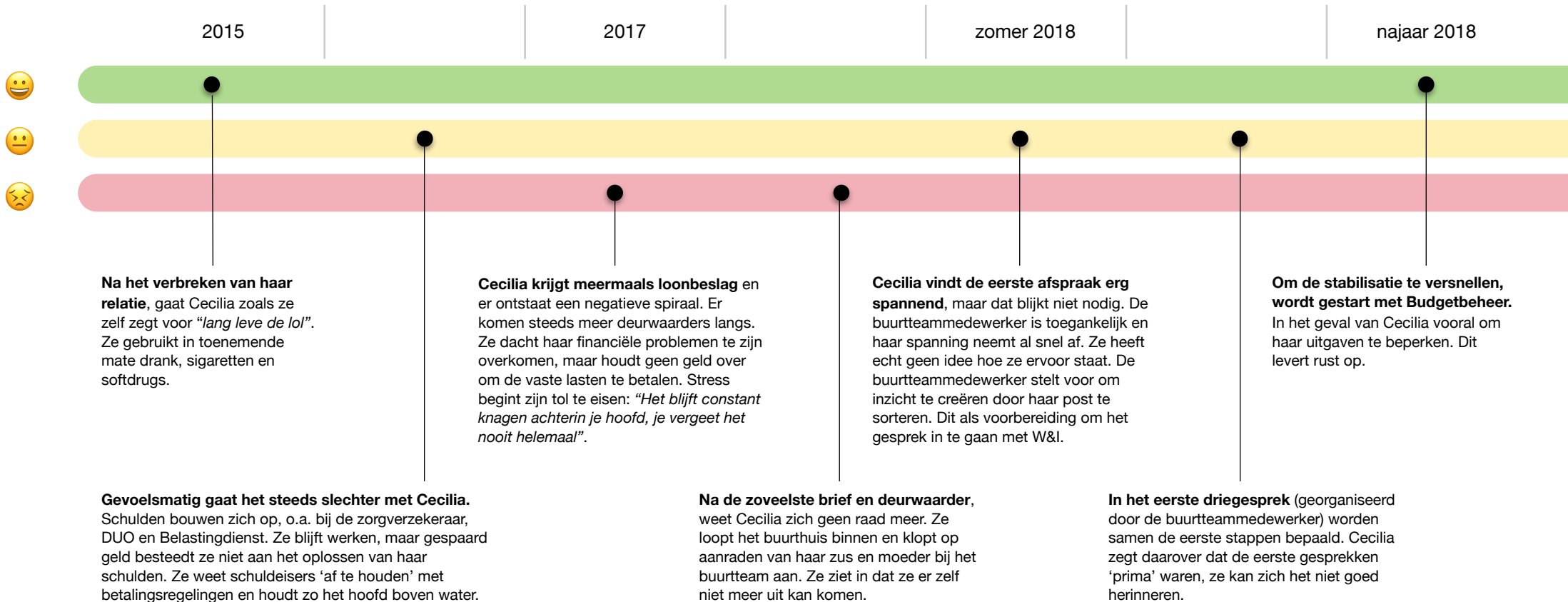
Het heeft lang geduurd totdat Henk de stap zette om via het buurtteam aan zijn financiële positie te werken. Daar gaan we in **hoofdstuk 4** dieper op in. Tijdens het contact was het voor Henk en betrokken buurtteammedewerker soms best wel zoeken wat er gedaan moest worden, redenen daarvoor bespreken we in **hoofdstuk 2**.





### Huidige situatie (eind 2019)

Cecilia is een alleenstaande vrouw die op zichzelf woont. Ze is geboren en getogen in Utrecht. Ze werkt fulltime in de detailhandel en deed dit eerder bij een callcenter. Ze heeft een alleenstaande broer met twee kinderen, waar ze wekelijks oppast om hem te ondersteunen. Haar broer heeft eerder in de schuldsanering gezeten.



## Het verhaal van Cecilia (27)

Cecilia wordt tijdens haar traject regelmatig geconfronteerd met tegenslagen, die haar frustreren om voortvarend haar schulden aan te pakken. Daar gaan we in **hoofdstuk 2** dieper op in. Ook blijkt de door haar ervaren bejegening binnen de hulpverlening een obstakel, redenen daarvoor bespreken we in **hoofdstuk 3** en **5**.

voorjaar 2019

zomer 2019



**Cecilia heeft toch veel moeite met het budgetbeheer.** Enkele keren wordt haar geld niet of te laat overgemaakt, waardoor ze geen boodschappen kan doen. Tegelijkertijd moet ze ook nog oppassen op de kinderen van haar broer. Hoe moet ze dat combineren?

**Cecilia werkt verder met de buurtteammedewerker en heeft een aantal driegesprekken.** Het valt haar op dat er veel via mailcontact geregeld wordt. Dat is overzichtelijk, maar gaat soms traag. En hoe weet ze of iets is aangekomen of gelezen? Het plannen van driegesprekken is lastig: Cecilia werkt fulltime en kan dus bijna nooit afspreken tijdens kantoor-uren; de trajectbegeleider heeft daarnaast beperkt ruimte.

**Cecilia is afwezig bij een aantal geplande driegesprekken.** Ze komt niet altijd op afspraken wegens ziekte bij haar vader, en zorg voor broer en kinderen. Ze geeft aan dat ze zich soms wil afsluiten, dan had ze haar 'telefoon begraven'.

**Cecilia wordt moe van een slepend conflict met Belastingdienst,** een kwestie die al jaren loopt moet worden opgelost, anders kan ze niet verder. Dit kost haar veel tijd en energie, zeker als ze het alleen moet doen, dan reageren schuldeisers toch anders.

**De buurtteammedewerker weet het contact met Cecilia te herstellen.** Cecilia baalt ervan dat ze niet eerder is gekomen, en is blij met het overzicht en de rust die de buurtteammedewerker haar brengt. Ook zit de buurtteammedewerker haar 'achter de broek', en herinnert haar aan afspraken en taken: "*dat was ook wel nodig*".

**Cecilia's financiële situatie wordt stabiel.** In de laatste driegesprekken wordt bekeken wat nodig is. Het is fijn om richting afronding te werken, maar Cecilia ergert zich soms aan de houding van de trajectbegeleider. "*soms voel ik me benaderd alsof ik gek ben, ik snap het wel*". Ze begrijpt ook dat er bepaalde dingen gewoon moeten gebeuren.

**Cecilia tekent voor een minnelijk traject.** Haar situatie is stabiel en ze voelt zich goed geholpen.

# 1. Zelfredzaamheid en passende taak- en rolverdeling

*Inwoners van de gemeente dienen zoveel mogelijk ondersteund te worden om zelfredzaam te zijn. Daar is eigenlijk iedereen het over eens. De invulling hiervan in de praktijk verschilt. Betekent dit uitgangspunt bijvoorbeeld dat zelfredzaamheid het startpunt van de dienstverlening is of juist het einddoel? En is het bevorderen van zelfredzaamheid als professional zoveel mogelijk op je handen zitten en vooral adviseren? Of is het juist ondersteunen, voordoen en naast de inwoner staan? En misschien in dit kader nog wel belangrijker: is zelfredzaamheid het primaire doel of is dat schulden oplossen? En hoe verhouden die twee zich tot elkaar? In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de verschillende visies op zelfredzaamheid die we zijn tegengekomen en de daaruit voortkomende taak- en rolopvattingen. Deze visies zijn niet noodzakelijkerwijs strijdend, mits professionals deze expliciet bespreken en aanvullend gebruiken. Ook wordt ingegaan op de mogelijkheden om individuele inwoners een passende invulling te geven van de verschillende opvattingen ten aanzien van zelfredzaamheid.*

## **Visie op zelfredzaamheid**

Zowel tussen de samenwerkingspartners als tussen de professionals van teams lijkt nog geen overeenstemming te zijn over de vragen uit de inleiding van dit hoofdstuk. De buurtteams werken vanuit de visie dat de veerkracht van inwoners duurzaam moet worden versterkt en dat zelfredzaamheid bevorderen een belangrijk doel is. Bovendien lijkt in een aantal gevallen deze focus op zelfredzaamheid de dienstverlening bij schulden in de weg te staan. Dit speelt vooral als

zelfredzaamheid gezien wordt als startpunt van de dienstverlening en niet als eindpunt. Inwoners die hulp nodig hebben, zijn veelal slechts zeer beperkt zelfredzaam en vinden het ingewikkeld om aan de vragen van de organisaties te voldoen. Vanuit recente wetenschappelijke inzichten (zie kader 1), zou zelfredzaamheid de tweede stap in de dienstverlening moeten zijn, waar deze nu nog vaak de eerste is. Bij Werk en Inkomen (W&I) en Informatie en Advies (I&A) is het minder eenduidig wat het uitgangspunt van de dienstverlening is. Duidelijk is dat voor W&I de schulden oplossen een belangrijk speerpunt is. De medewerkers van W&I en I&A komen bij inwoners vooral in beeld voor praktisch advies en stappen dan eigenlijk weer uit het werkproces. De praktische begeleiding ligt bij het buurtteam en het is dus vooral de taak van de buurtteammedewerkers om vast te stellen wat de inwoner kan en welke hulp nodig is. Doordat W&I en I&A minder nauw betrokken zijn, kan het zijn dat de adviezen die door hen gegeven worden niet direct aansluiten op de vaardigheden van de inwoner. Het is dan aan de buurtteammedewerkers om dit te constateren en eventueel extra ondersteuning te geven. De vraag is echter of dit altijd van het buurtteam verwacht kan worden, om redenen die verderop in het rapport worden uitgewerkt. Zij moeten in staat zijn om de adviezen zo te vertalen dat deze praktisch haalbaar zijn voor inwoners. Inwoners kunnen bijvoorbeeld door de hoeveelheid adviezen overvloedig worden en hierdoor niet handelen. Het is aan te raden als de adviezen al direct meer aansluiten en niet alleen het buurtteam een inschatting moet maken.

*“Is het bevorderen van zelfredzaamheid het startpunt van de dienstverlening of het einddoel?”*

## **Kader 1: Schaarste en chronische stress verminderen denkcapaciteit**

Het gebrek aan geld (de schaarste) leidt tot minder doordachte keuzes. Door schaarste word je denken gegijzeld waardoor er minder ruimte overblijft om goed vooruit te plannen. De ruimte die mensen hebben om na te denken, aandacht op te brengen, goede beslissingen te nemen, vast te houden aan plannen en verleidingen te weerstaan, noemen Mullainathan en Shafir (2013) 'mentale bandbreedte'. Een deel van de mentale bandbreedte van mensen met een gebrek aan geld wordt dus constant in beslag genomen door wat ze niet hebben: geld. Deze vermindering van bandbreedte leidt tot meer onverstandige beslissingen, onzorgvuldigheid, afwezigheid, impulsiviteit, kortzichtig gedrag en het maken van fouten. Gedrag dat mensen op de langere termijn niet verder helpt. De hersenwetenschappen bieden nader inzicht in deze effecten van stress. Stress kan er zelfs voor zorgen dat we onze zogenoemde executieve functies minder goed kunnen gebruiken (Korteweg, 2017). Aanhoudende (geld)stress en de langdurige aanwezigheid van stresshormonen werkt desastreus door in onze hersenen, met name bij de executieve functies. Juist deze functies hebben we hard nodig om ons te redden in het dagelijkse leven. Voorbeelden van executieve functies zijn onder andere (Sitskoorn, 2016):

- werkgeheugen gebruiken (dingen onthouden);
- flexibel zijn, zoals zaken veranderen;
- aandacht kunnen richten, vasthouden, verdelen en loslaten;
- emoties reguleren.

Dit betekent dat inwoners die te maken hebben met veel stress en schaarste vaak niet de capaciteiten hebben die nodig zijn om problemen als ernstige schulden het hoofd te bieden.

## **Rust creëren**

In het licht van geldgebrek en stress (zie kader 1 hiernaast) is de vraag of rust terugbrengen en stabiliseren één van de belangrijkste doelen zou moeten zijn. In veel gevallen wordt direct veel actie van de inwoner verwacht. Een inwoner meldt zich vaak pas bij het buurtteam als de problemen dusdanig zijn opgelopen dat hij helemaal is vastgelopen. Uiteraard dient de inwoner zelf aan de slag te gaan, maar de vraag is wat er van de inwoner verwacht kan worden. Budgetbeheer is een veelgebruikt instrument om situaties te stabiliseren, maar ook het regelwerk om daarin te komen kan inwoners frustreren. Inwoners hebben dan het gevoel dat ze zelf overal achteraan moeten gaan. Zo zegt een inwoner over het moment waarop hij aanspraak wilde maken op zijn vakantiegeld: "Dat hoef ik niet te doen, dat moeten ze zelf doen. Ik ben juist hierheen gegaan om zonder de stress te zitten".

Uit gespreksopnames blijkt dat tijdens driegesprekken vaak veel informatie wordt gegeven, waardoor het lastig is voor de inwoner om te weten wat hij moet doen. Ook kan de informatie voor verwarring en angst zorgen, waarbij de stap om verheldering te vragen groot is:

*"Ik voel me al zo klein en nederig. Dan durf ik daar eigenlijk niet ook nog naar te vragen. Maar ondertussen omdat het zo lang duurt heb ik het gevoel dat ik levenslang heb". (inwoner)*

In een enkel gesprek wordt ook het hele schuldtraject en het wettelijke traject uitgelegd, terwijl dat op dat moment nog niet aan de orde lijkt te zijn. Dit kan zorgen voor meer onrust.

### **Verwachtingen van inwoners in het proces**

Van inwoners wordt verwacht dat ze zelf in staan zijn om hun hulpvraag goed te formuleren. Dit blijkt in de praktijk voor hen erg moeilijk. Vaak komt de inwoner met een vraag die op dat moment urgent is, zoals het aanvragen van een U-pas. Dit is lang niet altijd een vraag waarmee het gehele probleem duidelijk wordt. Inwoners zijn vaak erg reactief met hun vraag. Zo kan het zijn dat er een vraag over één enkele achterstand is, terwijl er veel meer achterstanden zijn.

*“Soms kan het ook zijn dat de mensen niet het achterste van hun tong laten zien en dat ze binnenkomen met een tandartsrekening als enige vraag, dan wordt diegene doorverwezen naar een vrijwilliger maar uiteindelijk blijkt er veel meer achter te zitten en moet diegene toch naar de beroepskracht. Dat is wel lastig”.* (voorkeurmedewerker)

Zodoende is het mogelijk dat inwoners soms al een aantal jaren bekend zijn bij het buurtteam, maar dat de financiële problematiek pas laat

*“Ik voel me al zo klein en nederig. Maar ondertussen, omdat het zo lang duurt, heb ik het gevoel dat ik levenslang heb...”* (inwoner)

wordt ontdekt. Brede uitvraag en signalering is daarom van groot belang.

Ook wordt van inwoners verwacht dat zij zelf actief aan de slag gaan. Om rekening te houden met de schaarste en chronische stress (zie kader 1) die inwoners kunnen hebben, is het van belang dat helder en afgebakend is wát er dan van de inwoner verwacht wordt. In veel gevallen worden grote opdrachten meegegeven, zoals: het inkomen op orde brengen, werk zoeken of overzicht maken. Dit zijn vanuit de dienstverlening stappen die inderdaad gezet moeten worden, maar voor de inwoner vaak te groot zijn. In het volgende hoofdstuk wordt hier dieper op ingegaan. De gebruikte actielijst is een mooi instrument, maar is niet heel concreet. Het vraagt veel initiatief van de inwoner, het vraagt capaciteit om te plannen en flexibiliteit. Dat is vaak wat er in de startfase ontbreekt bij een inwoner, waardoor er een kans op een impasse ontstaat.

### **De doorwerking in taak- en rolopvattingen**

De visie op zelfredzaamheid die professionals hebben, bepaalt voor een belangrijk deel welke taak- en rolopvatting zij hebben. Het belang van een heldere én ondersteunende taak- en rolverdeling lijkt cruciaal voor een goede schulddienstverlening. Het maakt het verschil tussen een inwoner die zich geholpen voelt en een inwoner die zich niet gehoord voelt. Het maakt bovendien het verschil tussen een inwoner die zo snel mogelijk die hulp krijgt die hij nodig heeft, of doormoddert in een situatie waarbij problemen verergeren. De rollen van

buurtteammedewerkers en trajectbegeleiders zijn echter niet altijd duidelijk. Uit de geluidsopnames blijkt dat het voor inwoners tijdens adviesgesprekken onduidelijk blijft wie van de betrokkenen welke rol precies heeft tijdens het gesprek en daarna. Verder verschilt de individuele rolopvatting van professionals ook. In kader 2 staat een voorbeeld van een medewerker die niet zeker is over zijn rol.

Wat duidelijk naar voren komt uit de gesprekken met de buurtteammedewerkers, trajectbegeleiders en inwoners is dat de buurtteammedewerkers over het algemeen meer ‘naast de inwoner’ gaan staan en de trajectbegeleiders meer ‘op de inhoud’ sturen. Dit leidt in de praktijk vaak tot wederzijds onbegrip. Hierdoor voelen professionals zich soms alleen in hun afwegingen en handelen: *“moet ik nou álles zelf doen?”* Sommige medewerkers hebben daarbij het idee dat ze werk verrichten dat eigenlijk niet bij hun taken hoort. Een medewerker van I&A zegt hierover: *“Eigenlijk is het niet mijn verantwoordelijkheid om een contactpersoon (buurtteammedewerker, red.) achter de broek aan te zitten, zo van ‘doen jullie er wat mee?’”* Deze medewerker acht dit echter wel nodig, en doet dit daarom regelmatig. Verder is de rol van W&I in het verdere traject niet duidelijk. Er is geen duidelijke monitoringsstructuur en W&I lijkt dan buiten beeld te verdwijnen. Juist in deze situaties kan adequaat optreden problematische schulden voorkomen. Nu worden vaak veel acties bij de inwoner neergelegd en ligt het initiatief om weer contact op te nemen soms

geheel bij de inwoner. In andere gevallen houdt het buurtteam het proces in de gaten. De vraag is echter of je van het buurtteam de expertise kan en mag verwachten om bij oplopende schulden en juridische vraagstukken tijdig in te grijpen.

Wanneer professionals niet tot een gezamenlijk beeld komen van een passende en duidelijke taak- en rolverdeling, kunnen eenvoudige zaken in het werkproces ook tussen wal en schip vallen. Een voorbeeld hiervan is dat aan het eind van een driegesprek regelmatig geen afspraak voor een vervolg wordt gemaakt, terwijl de situatie hier duidelijk wel om vraagt. Waar er een persoonlijke klik is tussen de verschillende professionals, blijkt het eenvoudiger om dit patroon te doorbreken. In het laatste hoofdstuk wordt dit nader beschreven. Een duidelijk positief voorbeeld op het gebied van heldere rollen en taken is de organisatie van en samenwerking met de crisisdienst van W&I. De professionals zijn met name positief over de mate waarin de betrokken professionals meteen beschikbaar zijn voor collegiaal overleg en de wijze waarop snel met elkaar wordt afgestemd en vervolgacties ondernomen worden.

*“Bij een crisis kan alles! Binnen twee dagen was er een gesprek, na vier dagen was alles geadministreerd en een week later zat de inwoner in budgetbeheer.”*

## Kader 2: Praktijkvoorbeeld

John is een buurtteammedewerker. Het persoonlijk contact met inwoners levert hem een scherp beeld op van de leefwereld van inwoners en het creëert vertrouwen bij de inwoner. Een inwoner wil dat John helpt bij het treffen van een betalingsregeling. John wil dit doen om te voorkomen dat de situatie verergert. Hij weet dat schulden aanpakken in een vroeger stadium makkelijker is en dat schulden in een later stadium moeilijker te verhelpen zijn en vaak negatieve consequenties hebben op andere leefgebieden. Hij weet echter uit ervaring ook dat na het treffen van een betalingsregeling het acute probleem verdwijnt. Het contact met de inwoner vermindert dan mogelijk en hij kan de inwoner dan niet verder ondersteunen bij het duurzaam veranderen van zijn situatie. Hij vraagt zich af: *“Ga ik praktische hulp bij schulden bieden waarbij de kans op herhaling groot is of ga ik eerst bouwen aan een relatie waarbij de schulden mogelijk toenemen, maar de relatie sterker wordt en de kans op duurzame oplossingen groter?”*

John overweegt om een adviesgesprek met W&I in te plannen. De trajectbegeleider denkt graag mee om snel een oplossing te vinden, of op z'n minst te starten met de zoektocht daarnaar. Het driegesprek kan helpen de situatie van de inwoner en mogelijkheden ter verbetering te verkennen, maar daar vraagt de inwoner niet om. John wil hem niet dwingen, hij zegt hierover: *“We kunnen niet te snel werken (aan schulden, red.). Inwoners zeggen geregeld ‘jij mag het weten, anderen niet.’”* John wil de zelfredzaamheid van inwoners vergroten en hecht veel waarde aan het werken vanuit eigen motivatie en hulpvragen van inwoners. Maar wat als er iets nodig is dat niet daar vandaan komt? Hoe sluiten hij en collega's aan bij inwoners én kunnen ze doen wat ze nodig achten op de korte en de lange termijn?



## AANBEVELINGEN

De belangrijkste aanbeveling is om in gesprek te gaan over de vraag: is het vergroten van zelfredzaamheid of het oplossen van schulden het primaire doel van dienstverlening en hoe verhouden die twee zich tot elkaar? Daarnaast doen wij de volgende aanbevelingen:

- Het is nodig om te herijken wat zelfredzaamheid of eigen veerkracht inhoudt en (opnieuw) te bepalen wanneer en op welke wijze aan zelfredzaamheid gewerkt wordt.
- Werk als buurtteammedewerker doorlopend aan rust, zorg dat inwoners minder overrompeld raken in het begin van het traject en doseer acties en informatie meer.
- Bied meer actieve hulp en bouw dan af, in plaats van eerst kijken wat de inwoner kan en dan aanvullen.
- Er is meer aandacht nodig voor het signaleren van financiële problematiek.
- Zorg voor meer ondersteuningsaanbod bij niet problematische schulden.
- Vergroot het onderling begrip met betrekking tot verschillende zienswijzen van zowel buurtteammedewerkers als trajectbegeleiders van W&I. Erken elkaars kwaliteiten en benut de verschillende zienswijzen. Doe dit op alle niveaus, van uitvoering tot management.
- Als je met je collega niet tot een gezamenlijk beeld komt, weersta dan de neiging om dieper 'in je rol te schieten'. Doorbreek het patroon. Waardeer actief de kwaliteit van de andere rol, zodat ruimte ontstaat om gezamenlijk op zoek te gaan naar wat passend is in deze situatie.
- Laat leidinggevenden explicieter sturen op casuïstiekbesprekingen en andere initiatieven om een gezamenlijk normgevoel te ontwikkelen met betrekking tot het begeleiden van casussen en het invullen van het werkproces. Dit is belangrijk omdat deze neigen te vervallen in de wijken vanwege (ervaren) werkdruk.

## 2. Invulling van het werkproces

*De keten van schulddienstverlening kent een helder geformuleerd werkproces en de doelstelling 'Utrecht Schuldenvrij' is duidelijk. Toch is het voor zowel inwoners als professionals niet altijd duidelijk waar zij aan werken, waar zij zich bevinden in het proces en welke voortgang zij boeken. Dit hoofdstuk beschrijft deze onduidelikheden in de dienstverlening. Eerst in meer algemene zin, waarbij wordt ingezoomd op de actielijst. Ten slotte wordt er ingegaan op drie momenten waarbij geen duidelijke richting of houvast is voor het handelen van en de besluitvorming door professionals.*

### **Richting en voor(ui)tgang bepalen: waar staat de inwoner?**

Tijdens het eerste contact met de inwoner is het duidelijk bespreken van de doelen belangrijk. Ook in het vervolg, bijvoorbeeld na een eerste adviesgesprek, is het zeer belangrijk dat buurtteammedewerker, inwoner en trajectbegeleider helder hebben aan welke doelen zij werken en welk tijdspad daarbij hoort. Wanneer inwoners onvoldoende inzicht hebben in het proces en de voortgang ervan, leidt dit tot frustraties en moedeloosheid.

Over het algemeen stelt een trajectbegeleider na een driegesprek een actielijst op, die vervolgens gedeeld wordt met de inwoner en buurtteammedewerker. Het gebruik van de actielijst kan zowel een helpende als frustrerende factor zijn. Sommige inwoners ervaren het als een 'waslijst', terwijl anderen blij zijn met het overzicht en het inzicht in de voortgang dat hiermee geboden wordt. De vormgeving van de actielijst door trajectbegeleiders en het gebruik ervan door buurtteammedewerkers loopt sterk uiteen. Sommige buurtteammedewerkers geven slechts delen van de actielijst om de inwoner niet te veel te belasten. Anderen kiezen ervoor de volledige lijst te delen. Er is geen richtlijn bekend voor de wijze van aanbieden van de actielijst, maar de behoeftes van inwoners lopen uiteen. Waar de ene inwoner een totaaloverzicht wil, en dus graag de hele lijst krijgt, wil de ander stap voor stap door het proces worden geleid.

De term 'actielijst' legt de nadruk op wat er gedaan moet worden. De focus op wat het de inwoner oplevert, verschuift daarmee naar de achtergrond, evenals het monitoren in hoeverre daadwerkelijk verbetering plaatsvindt tijdens het traject.



**“Er wordt een standaardlijstje gestuurd met wat er allemaal ingevuld moet worden, maar de dingen die al aangeleverd zijn, staan daar ook nog bij. Dat motiveert niet.”  
(buurtteammedewerker)**



Er is inmiddels een brede wetenschappelijke consensus over het belang van het boeken van vooruitgang. Het boeken van vooruitgang motiveert en nodigt uit tot vervolgstappen in de gewenste richting. Dit wordt ook wel het voortgangsprincipe (Amabile & Kramer, 2011) genoemd (zie kader 3). In het bijzonder wordt in dit verband gesproken over de 'kracht van de kleine overwinning' (Amabile & Kramer, 2011). Hiermee wordt het positieve psychische effect bedoeld dat direct ontleend wordt aan het oplossen van kleine dagelijkse problemen of knelpunten. Problemen en knelpunten die binnen het grote geheel wellicht weinig betekenisvol zijn, maar in de beleving van de betrokkenen wél betekenisvol voelen. Het voordeel van deze 'kleine overwinningen' is dat ze veel frequenter voorkomen dan de grote doorbraken, maar qua effect en motivatie minimaal hetzelfde effect hebben.

De keerzijde van het voortgangsprincipe is dat hetzelfde opgaat voor kleine tegenslagen. Sterker nog, tegenslagen zijn krachtiger dan overwinningen als het gaat om motivatie (*negativity bias*).

De implicaties van beide zijden van het voortgangsprincipe zijn daarmee tweeledig in de uitvoering:

1. Voorkom waar mogelijk kleine frustraties, omdat het effect hiervan onevenredig groot is.
2. Vertaal grote doelen naar kleine en haalbare overwinningen die met dagelijkse regelmaat gehaald kunnen worden.

***“Soms waren we helemaal de weg kwijt met de gemeente, dan wisten we niet meer wat we moesten doen of waar we het zoeken moesten.”***  
(inwoner)

### **Kader 3: Voortgangsprincipe**

Teresa Amabile en Steven Kramer, van de Harvard Business School, publiceren in 2011 hun boek *The progress principle* over het onderzoek wat mensen motiveert. Vanuit een rigoureuze analyse van 12.000 dagboek verslagen van honderden mensen, analyseren ze de rol van het ervaren van voortgang op motivatie, voldoening en productiviteit. Hun werk resulteert in één principe (het voortgangsprincipe) en twee ondersteunende factoren.

Het voortgangsprincipe laat zich (versimpeld) samenvatten in twee zichzelf versterkende cycli:

- Voortgang leidt tot een positieve innerlijke beleving van motivatie, voldoening en productiviteit. Voortgang leidt tot nieuwe voortgang.
- Tegenslag leidt tot een negatieve innerlijke beleving. Deze tegenslag leidt tot nieuwe tegenslag.

Ondersteunende factoren:

1. Wat **katalyseert** motivatie, voldoening en productiviteit? Denk aan: heldere doelen, autonomie toestaan, middelen ter beschikking stellen, voldoende tijd geven, helpen om het werk gedaan te krijgen, leren van problemen en successen, ideeën en initiatief stimuleren.
2. Wat **voedt** motivatie, voldoening en productiviteit? Denk aan: respectvol behandelen, aanmoedigen, emotionele steun, verbinding maken.

Hoewel de cycli zichzelf versterken, is het ook mogelijk om een vicieuze cirkel te doorbreken door obstakels weg te nemen en te helpen om voortgang te realiseren. Door het voortgangsprincipe te benutten en de twee katalyserende en voedende factoren in te zetten. Het begeleiden van mensen in kwetsbare situaties vraagt het om hen te helpen momentum te creëren door betekenisvolle successen te boeken en deze zichtbaar te maken door hier de aandacht op te vestigen.

### **De invulling van een driegesprek**

Op basis van de opgenomen driegesprekken lijkt er weinig afstemming te zijn over de inhoud van de driegesprekken. Wordt er advies gegeven of worden bepaalde zaken van de inwoner overgenomen? Sommige buurtteam-medewerkers hebben het gevoel dat van hen verwacht wordt dat zij allerlei zaken van inwoners moeten overnemen, terwijl zij dat niet als hun taak zien.

Tijdens de driegesprekken wordt verkend wat de situatie is en meestal doen inwoners zelf hun verhaal. Hoewel het belangrijk is dat inwoners zelf hun verhaal kunnen delen, zijn er ook mogelijkheden om meer focus aan te brengen in het driegesprek, door bijvoorbeeld informatie over de inwoner al eerder te delen (zoals de leeftijd van de inwoner, werk of studie, etc.). De driegesprekken lijken over het algemeen niet gezamenlijk voorbereid te zijn door de buurtteammedewerker en de trajectbegeleider. In de gesprekken wordt ook veel vooruitgekeken en wordt er informatie gegeven over schuldtrajecten, terwijl die op dat moment of op korte termijn nog niet aan orde zijn. Soms wordt over een traject gesproken, om kort daarna te concluderen dat een inwoner niet voor dat traject in aanmerking komt. Het onderzoeken van de situatie en het geven van advies lijken dus door elkaar heen te lopen. Dit kan voor inwoners verwarrend zijn. In de gesprekken

wordt veel besproken en afgestemd, maar uit de opnames hiervan blijkt dat er vaak tijdens het gesprek geen samenvatting wordt gegeven aan de inwoners. Hierdoor is het niet duidelijk of de inwoners ook begrijpen hoe het traject verder gaat.

### **Inwoner in beeld houden na adviesgesprek**

Het blijkt een uitdaging om na een driegesprek grip te houden op de voortgang van een inwoner. Het gebeurt regelmatig dat buurtteam-medewerkers en trajectbegeleiders na afloop van het gesprek beperkt zicht hebben op voortgang daarna. Daarvoor zijn verschillende redenen aan te wijzen.

Een trajectbegeleider zegt hierover: *“ik mis feedback op afspraken, wat doet een buurtteam-medewerker met een inwoner? Stuur me een mail als een afspraak niet door is gegaan!”* Trajectbegeleiders verliezen soms het contact met inwoners en geven aan dat zij hierover onvoldoende (actief) op de hoogte worden gehouden door buurtteammedewerkers over het waarom daarvan. Buurtteammedewerkers beschrijven dat het uitdagend is om inwoners te begeleiden en een vinger aan de pols te houden. Soms moeten zij een inwoner ‘achter de broek aanzitten’, maar als een klant alleen aan de slag wil, dan is dat lastiger. Een buurtteammedewerker: *“Een inwoner kan zeggen dat ‘ie z’n acties gaat uitvoeren in de komende twee weken, maar later blijkt dan*

*dat hij het niet heeft opgepakt...”*. Wanneer er in deze fase te weinig contact is met de inwoner, kan hij buiten beeld geraken en mogelijk onnodige vertraging oplopen bij het stabiliseren van zijn situatie.

### **Wanneer laat je een inwoner los?**

Trajecten vanuit de gemeente hebben een redelijk vastomlijnde vorm. Zo zit iemand in principe drie jaar in de Wsnp. De duur en vorm van ondersteuning bij een traject staan echter niet vast en vooral dat vormt voor buurtteam-medewerkers een vraagstuk. Het komt voor dat een buurtteammedewerker in overleg met collega’s een casus afsluit omdat een traject is afgerond en de situatie van de inwoner er positief uit ziet, maar de inwoner een paar maanden later toch aangemeld wordt door de crisisdienst. Er lijkt beperkte overeenstemming te zijn tussen buurtteammedewerkers over het moment waarop ondersteuning van inwoners gestopt kan worden. In sommige wijken zijn er zogenaamde ‘draaideurklanten’ die herhaaldelijk een beroep doen op het buurtteam voor hun financiële problemen. Het buurtteam heeft geen passend antwoord op hoe deze inwoners het beste geholpen kunnen worden.

***“Zijn we te snel gegaan? Hadden we budgetbeheer niet moeten stoppen? Hadden we iets anders moeten doen?” (buurtteammedewerker)***

#### **Kader 4: Kritieke momenten**

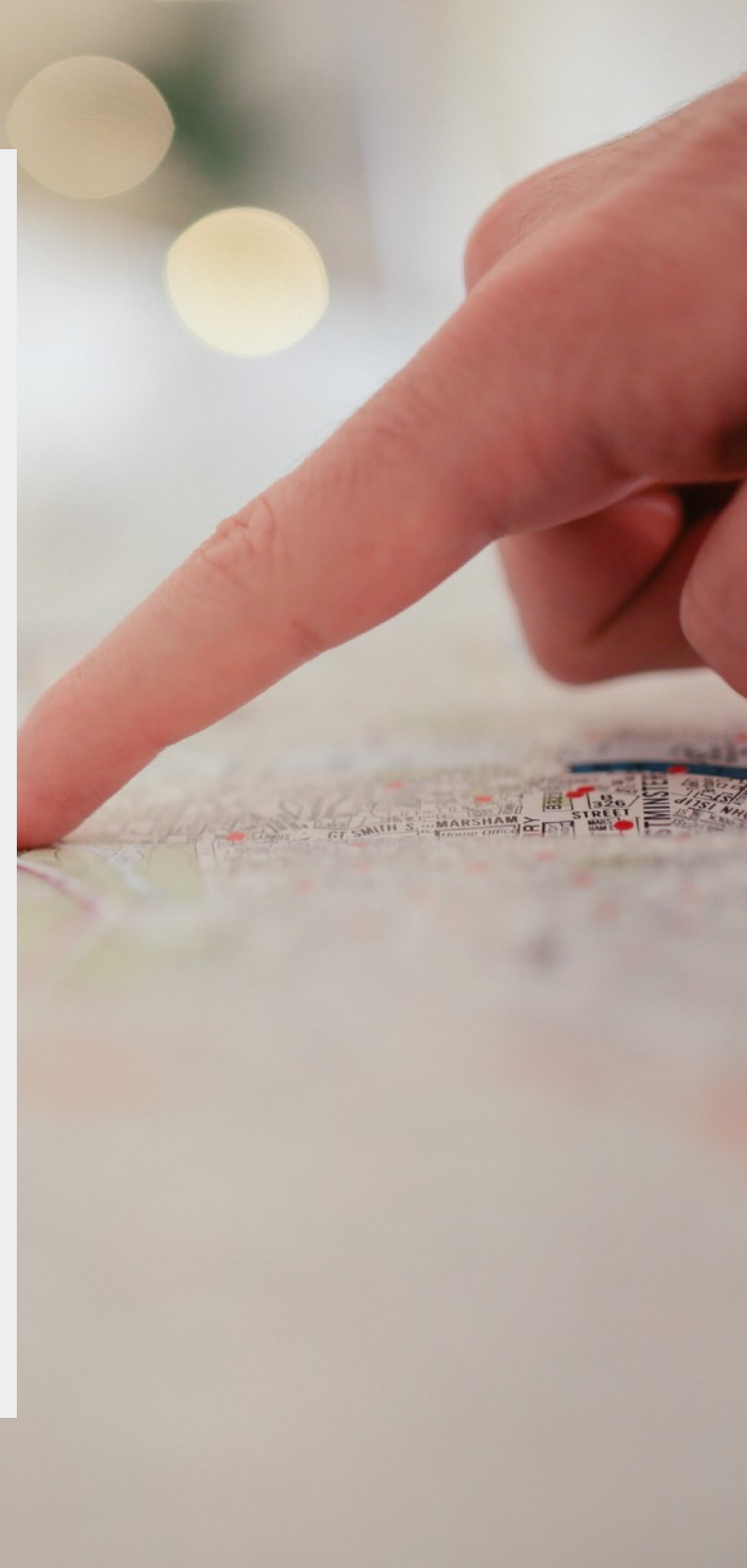
Op een aantal momenten in het traject is de kans dat schulden groter worden, blijven liggen of dat inwoners buiten beeld raken van de schulddienstverlening groot. Hieronder staan voorbeelden van momenten die uit het onderzoek naar voren komen:

**Life-events.** Dit zijn gebeurtenissen met een grote impact op het leven van inwoners. In de context van dit onderzoek wordt dan vooral verwezen naar de gebeurtenissen met negatieve impact, denk daarbij aan: overlijden van een naaste, verlies van werk, ziekte of echtscheiding. De effecten van dit soort gebeurtenissen kunnen de zelfredzaamheid van inwoners negatief beïnvloeden.

**Uitvraag bij kennismaking.** Wanneer inwoners voor het eerst met het buurtteam in aanraking komen, worden algemene gegevens verzameld over de inwoner en wordt ingegaan op de specifieke vragen of problemen tijdens een kennismakingsgesprek. Indien er financiële problemen zijn, maar deze op dit moment niet bekend worden bij professionals, het risico dat hun financiële problemen verergeren.

**Na een driegesprek.** Driegesprekken worden in de regel gebruikt om mogelijkheden en vervolgstappen in de schulddienstverlening te bespreken met inwoners. Na afloop wordt er een actielijst meegegeven of nagestuurd. Wanneer de opdrachten van de actielijst onvoldoende worden begeleid of onvoldoende aansluiten bij de mogelijkheden van inwoners, kunnen klanten vertraging oplopen of buiten beeld van dienstverlening raken.

**Na een crisissituatie.** Nadat crisissituaties zijn afgedaan, leert de praktijk dat de motivatie bij inwoners soms afneemt, waarna zij buiten beeld van de schulddienstverlening raken. Tijdens de overgang van crisisbegeleiding naar reguliere begeleiding is het dus van belang om hier extra aandacht aan te besteden. Het voortgangsprincipe (kader 3) kan hierbij als uitgangspunt genomen worden.





### Kader 5: Processchema NVVK

De gemeente Utrecht is lid van de branchevereniging voor schuldhulpverlening en sociaal bankieren (NVVK). De NVVK heeft een gedragscode waarin een processchema voor schuldhulpverlening voor leden is opgenomen. Als het werkproces van de Kanteling hiernaast wordt gelegd, is het onduidelijk waar het werkproces in dit schema past, met name de aanmeldfase. Het processchema beschrijft een aantal duidelijke stappen die kunnen helpen bij het verder invullen van het werkproces.

### AANBEVELINGEN

- Maak in de aanloop naar en tijdens een traject expliciete afspraken met de inwoner en de collega waarmee je samenwerkt over het behouden en bijhouden van de voortgang. Weeg bijvoorbeeld per inwoner hoe de actielijst wordt ingezet.
  - Voortgang is nog géén vooruitgang, leg de nadruk op het laatste. Doe dit door grotere doelen op te knippen in kleine, haalbare acties en maak vooruitgang zichtbaar.
- Wees je als professional bewust van het grote effect van kleine tegenslagen en probeer deze waar mogelijk te vermijden.
- Werk het voeren van een driegesprek verder uit. Deel als buurtteammedewerker informatie over de situatie van de inwoner met de trajectbegeleider en verken als specialist de mogelijkheden van schulddienstverlening. Bespreek tevens een specifieke taak- en rolverdeling. Doe dit bij voorkeur voorafgaand aan contact met de inwoner.
  - Het inplannen van een contactmoment om het driegesprek voor te bereiden kan hierin ook worden opgenomen: tijdens dit contact kan informatie over de inwoner worden gedeeld en kunnen zowel de buurtteammedewerker als trajectbegeleider goed voorbereid het gesprek in.
- Maak per inwoner een visuele routekaart met bijbehorende (initiële) tijdsplanning en doelstellingen, zie dit als een persoonlijke schematische uitwerking van het werkproces. Volg dit werkproces samen met de inwoner. Maak daarbij expliciet afspraken met collega's en inwoner over de communicatie aangaande de voortgang.
- Bepaal, na weloverwogen onderzoek, met collega's (bijvoorbeeld in een multidisciplinair casuïstiekoverleg) wat passende opvolging van hulp is na het afronden van een traject of het verliezen van contact en wanneer een inwoner losgelaten kan worden. Neem als uitgangspunt de mate van zelfredzaamheid bij de problemen van vandaag en de noodzakelijke betrokkenheid voor duurzame (financiële) gezondheid van inwoners. Deel succesvolle en minder succesvolle ervaringen op dit vlak binnen de wijk.

### 3. Kennis en vaardigheden

*De beschikbare kennis en vaardigheden van professionals is een onderwerp dat veel besproken is in de interviews en groeps-gesprekken. In dit hoofdstuk wordt besproken welke thema's naar voren zijn gekomen en wat de gevolgen zijn van het al dan niet aanwezig zijn van voldoende kennis en vaardigheden bij de professionals. Hierbij moet worden opgemerkt dat de resultaten hoofdzakelijk gaan over de kennis van buurtteammedewerkers en de vaardigheden van trajectbegeleiders. Het aandeel van I&A is hierin beperkt gebleven. Dit komt omdat spanning op dit vlak tussen trajectbegeleiders en buurtteammedewerkers het sterkst naar voren kwam.*

#### **Kennisniveau van buurtteammedewerkers**

De kennis op het gebied van financiële problemen en schulden verschilt sterk per buurtteammedewerker. Buurtteammedewerkers hebben daarnaast sterk uiteenlopende ideeën over de hoeveelheid kennis die zij nodig hebben op dit gebied. Tegelijkertijd geven zij aan moeite te hebben met de complexiteit van financiële vraagstukken en bijbehorende dienstverlening. Er lijkt spanning te zijn tussen wat realistisch is om te verwachten en wat nodig is om inwoners goed van dienst te kunnen zijn: *“Als generalist*

*moet je overal wat van weten, maar dat kan natuurlijk niet”*. Een buurtteam-medewerker beschrijft wat zij ziet als ondergrens van noodzakelijke kennis van financiële problemen:

*“We moeten de basis kennen. Dat betekent dat je op schulden kan uitvragen, een crisis kan signaleren en je weet wie je waarvoor moet inzetten als er schulden zijn. Vroeger wist niet iedereen dat, maar tegenwoordig wel. Je hoeft niet alles te weten”*.

Professionals van alle betrokken organisaties geven aan dat het kennisniveau van buurtteam-medewerkers sterk is toegenomen sinds de Kanteling, maar nog niet op het benodigde niveau is om financiële problemen effectief aan te pakken. De combinatie van een groot verant-

***“Ik durf de begeleiding en opvolging van de schulden soms niet bij de buurtteammedewerker te laten, omdat ik bang ben dat de hij onvoldoende weet waar hij het over heeft.”(trajectbegeleider)***

woordelijkheidsgevoel en beperkte kennis over financiële problemen maakt bovendien sommige buurtteammedewerkers handelings-verlegen. Zij voelen zich soms overspoeld door bijvoorbeeld de actielijst, zowel praktisch ('wat een lange lijst!') als theoretisch ('wat moet je allemaal weten?'). Een buurtteammedewerker omschrijft deze situatie als volgt:

*“Financiële situaties zijn een zoektocht: ik weet er te weinig van. Ik vraag bijvoorbeeld sociaal raadslieden of ze het voor me willen checken (...) ik herken wel dingen, maar het naadje van de kous weet ik niet. Ik wil mensen niet tekortdoen, omdat ik het niet weet. Ik kan het niet gaan uitproberen, want dan doe ik mijn cliënt tekort!”*

Uit de interviews met buurtteammedewerkers blijkt dat de expertise en ervaring van de individuele buurtteammedewerker bepalen of een inwoner een driegesprek aangeboden krijgt. Sommige buurtteammedewerkers weten niet wanneer ze bij W&I een driegesprek kunnen aanvragen. Bij het besluit om een driegesprek aan te bieden wordt door de buurtteam-medewerkers rekening gehouden met een aantal factoren. Zo lijken onder andere het type

en de hoogte van de schulden van belang. Ook de eerder ondernomen acties en de mate van zelf-redzaamheid van de inwoner spelen een rol. Bij de vraag naar of er voldoende kennis binnen de buurtteams is over financiële problemen verwijzen buurtteammedewerkers vaak naar de contactpersoon voor het thema financiën binnen het team. De contactpersonen hebben een 'trekkersrol' op het gebied van financiële vraagstukken. Het is echter de vraag in hoeverre het hen lukt om hun kennis en ervaring breder binnen het team te brengen. In een aantal gevallen lijkt het erop dat het succesvol aanpakken van financiële problemen door buurtteams sterk afhankelijk is van deze persoon. Tijdens het onderzoek hebben meerdere contactpersonen de buurtteamorganisaties verlaten waardoor de kennis over financiële vraagstukken merkbaar vermindert. Dit is zorgelijk en de vraag is wat dit betekent voor het signaleren en aanpakken van schulden. Met betrekking tot pogingen om het kennisniveau van buurtteammedewerkers te verhogen,

***“Goed dat er een kartrekker in het team is met affiniteit die het thema van schulden agendeert. Dat werkt voor mij! In de toekomst moeten we daar weer naar zoeken, met afscheid van dat teamlid.”***  
(buurtteammedewerker)

***“Ik moet bij vragen van buurtteammedewerkers vaak zeggen ‘dat is mijn taak niet, dat zou je zelf moeten weten’. Als ik dat niet doe, dan lukt het me niet om binnen de uren die ik heb mijn werk te doen.”*** (medewerker I&A)

zijn verschillende observaties gedaan. De cursus Budgetvaardig wordt vaak als positief voorbeeld ter bevordering van kennis genoemd, maar deze wordt nog in beperkte mate ingezet. Het is een basiscursus die passend is voor onervaren en nieuwe buurtteammedewerkers. De cursus is minder geschikt voor verdieping. Bovendien is er geen duidelijke borgingsstructuur van kennis. Een risico bij deze meer geïsoleerde scholing, is dat de opgedane kennis volgens buurtteammedewerkers naar verloop van tijd weer wegzakt als zij beperkt wordt gebruikt: *“De trainingen zijn gericht op termen, we moeten leren door te doen”*. Het onderhouden van kennis op financieel gebied lijkt op dit moment beperkt verweven met de dagelijkse werkpraktijk van buurtteammedewerkers. Daarnaast zijn er in sommige buurtteams medewerkers die nog nooit een inwoner met financiële problemen hebben begeleid of een driegesprek hebben gehad. Zij zijn niet of beperkt geconfronteerd met de mogelijkheid dat

hun kennis van financiële zaken tekortschiet. Andere initiatieven zoals wijkbrede casuïstiek-besprekingen, krijgen in de praktijk tot nu toe weinig constructieve invulling. Hiervoor zijn verschillende redenen aan te wijzen, zoals tijdgebrek door werkdruk en wachtlijsten, onvoldoende aanwezigheid van of contact met (één van de) ketenpartners en onvoldoende aansluiting van casuïstiek bij (team)doelen van buurtteams in de wijk.

#### **Vaardigheden van trajectbegeleiders**

Daar waar het kennisniveau van buurtteammedewerkers sterk uiteenloopt, lijkt de benaderingswijze van inwoners door trajectbegeleiders sterk per medewerker te verschillen. Sommige trajectbegeleiders besteden veel aandacht en tijd aan de persoonlijke leefwereld van inwoners, terwijl anderen meer gericht zijn op het in kaart brengen van de (financiële) situatie. Wanneer dit in kaart brengen zonder voldoende contact met de inwoner en uitleg wordt gedaan, kan een inwoner dit als onprettig ervaren en kan zijn motivatie voor een traject verminderen. De benaderingswijze van de inwoner heeft op die manier grote invloed op het verdere verloop van het traject. De eerste (drie)gesprekken zijn belangrijke momenten voor inwoners. Buurtteammedewerkers beschouwen de opstelling van trajectbegeleiders ten opzichte van inwoners regelmatig op kritische wijze. Een buurtteammedewerker zegt



hierover: *“Ik baal soms als ik een bepaald type bij een trajectbegeleider moet plaatsen. Soms zijn mensen heel sensitief, en als er dan geen match is (met de trajectbegeleider, red.), dan is dat een risico.”*

Een gevolg van deze beeldvorming is dat sommige buurtteammedewerkers bepaalde trajectbegeleiders niet of minder inschakelen: *“Er zijn verschillende trajectbegeleiders, met de één loopt de samenwerking beter dan met de ander. Sommigen zitten zo sterk op de regels; dat werkt niet in deze wijk. Ik heb vrije*

***“Ik baal soms als ik een bepaald type bij een trajectbegeleider moet plaatsen. Soms zijn mensen heel sensitief, en als er dan geen match (met de trajectbegeleider, red.) is, dan is dat een risico.” (buurtteammedewerker)***

*keus, dus dan wacht ik liever twee weken.”* De vertraging die hierdoor ontstaat is niet wenselijk omdat de situatie van de inwoner mogelijk verslechtert en zijn motivatie afneemt. Ook kan er scheefgroei ontstaan in de werkverdeling bij de trajectbegeleiders. Dit staat effectieve samenwerking in de keten in de weg. Op welke punten inwoners aansluiting nodig hebben, wordt verder ingegaan in hoofdstuk 5.

#### **Kader 6: Belang van benaderingswijze**

In een interview met een inwoner komt het contact met professionals ter sprake. De inwoner is blij met de hulp die hij van de buurtteammedewerker krijgt, maar wil niet in gesprek over zijn schulden. Uiteindelijk weet de buurtteammedewerker hem te overtuigen van de waarde van een driegesprek, gezien zijn moeilijke financiële situatie. Het driegesprek verloopt goed en de inwoner wil verder om te kijken wat de mogelijkheden zijn. De inwoner zegt later over de benadering van de trajectbegeleider:

*“Ze moeten hier niet iemand neerzetten die slim gaat lopen doen, daar gaan we niet intrappen. De klik moet er zijn. (...) De buurtteammedewerker kwam met Jaap (trajectbegeleider, red.): hij begreep ons wel. Het gesprek was goed en leuk. Mijn broer was gesloten, maar begon gewoon te praten. Hij begon te huilen, maar Jaap was meegaand: zo van ‘geen probleem, neem je tijd, maar denk er wel over na...’”*



## AANBEVELINGEN

- Breng het kennisniveau van buurtteammedewerkers in kaart, bepaal met alle organisaties van het samenwerkingsverband wat nodig is en sluit daarbij aan. Heb hierbij ook aandacht voor het ontwikkelen en onderhouden van kennis binnen de teams. Te denken valt aan:
  - Organisatie van meer en beter gerichte scholing. Deze dient afgestemd te worden op het individuele niveau (bijv. Budgetvaardig voor alle nieuwe buurtteammedewerkers zonder ervaring op het gebied van financiële problemen).
  - Organisatie van (begeleide) casuïstiekbesprekingen met ketenpartners, met nadruk op de doelstelling van leren en ontwikkelen.
- Heb als trajectbegeleider aandacht voor de relatie met de inwoner in combinatie met de uitvraag van de financiële situatie: hoe kan ik de informatie krijgen die ik nodig heb en tegelijkertijd voldoende rekening houden met de leefwereld en ervaring van inwoners? Maak bijvoorbeeld gebruik van de uitgangspunten van motiverende gespreksvoering.
- Ga als professional in gesprek over kennis en kwaliteiten van collega's in de keten en deel op constructieve wijze je ervaring en feedback.
- Ontwikkel een goed en praktijkgericht inwerktraject voor nieuwe buurtteammedewerkers op het gebied van financiële vraagstukken. In deze opleiding kunnen bijvoorbeeld het bespreekbaar maken van het onderwerp schulden en basisinformatie over schuldhulpverlening worden opgenomen. Niet door losse trainingen, maar door een doordachte mix van training 'on the job' en korte (digitale) kennismodules, gericht op het doen van casuïstiek afkomstig uit de wijk (geen simulatie).
  - De trajectbegeleiders en sociaal raadslieden kunnen ook een rol spelen in dit inwerktraject: zij weten eveneens welke kennis van belang is voor buurtteammedewerkers.
- Onderzoek de rolinvulling van de contactpersonen op gebied van financiën binnen de buurtteams. Welke rol is passend en in hoeverre is deze persoon in staat om deze rol te vervullen?



## 4. Beeldvorming en ontvangst

*De Kanteling heeft de toegang tot de schulddienstverlening dichterbij inwoners in de Utrechtse wijken gebracht. Ook heeft deze tot de introductie van trajectbegeleiders van W&I in de buurtteams geleid. Deze ontwikkeling wordt tijdens de evaluatie steevast als positief bestempeld. Uit het onderzoek blijkt echter dat in de overweging van inwoners om al dan niet de stap naar schulddienstverlening te maken, een negatief beeld van de gemeente een belangrijke rol speelt. In lijn met de ambitie 'Utrecht schuldenvrij' is drempelverlaging van groot belang, daarom wordt hier verder ingegaan op de ontvangst bij de buurtteams.*

### **Negatieve beeldvorming van schulddienstverlening leidt tot 'drempelvrees'**

Inwoners van Utrecht hebben vaak een negatief beeld bij 'de gemeente' of 'schulddienstverlening'. Dit is overigens een landelijk probleem en geldt dus niet specifiek voor de

***"Vaak heb je maar één moment om bij een inwoner een positief beeld van de gemeente te schetsen. Als dat niet lukt, gaat het fout."*** (buurtteammedewerker)

***"Ik had zoiets van 'ik ga er niet in', want ik hoor alleen maar negatieve verhalen van mensen in de schulddienstverlening. Ook mensen die dichtbij staan hadden zoiets van 'daar moet je niet ingaan, want ik zit er al jaren in en ze geven me geen geld'. Dus wij waren beetje tegen schulddienstverlening, maar op een gegeven moment kon het echt niet meer."*** (inwoner)

gemeente Utrecht. Dit negatieve beeld staat inwoners in de weg om in een vroeg stadium gebruik te maken van de mogelijkheden voor hulp. Inwoners met schulden proberen over het algemeen zo lang mogelijk zelfstandig hun zaken te regelen en gaan pas naar het buurtteam of de gemeente als ze het écht niet meer redden.

Het negatieve beeld dat inwoners hebben van de schulddienstverlening maakt dat de eerste contacten tussen inwoners en de schulddienstverlening van cruciaal belang zijn. In het vorige hoofdstuk is al ingegaan op de benaderingswijze door trajectbegeleiders. Wanneer buurtteammedewerkers of trajectbegeleiders tijdens eerste contactmomenten te veel doorvragen naar bepaalde onderdelen van de schuldsituatie waarvan inwoners niet begrijpen wat de reden hiervan is, bestaat de kans dat hun vertrouwen in de schulddienstverlening afneemt. Dit kan ook het geval zijn wanneer een inwoner zich niet

begrepen of gehoord voelt. Het negatieve beeld dat inwoners vooraf hebben van de gemeente en schulddienstverlening, versterkt het belang van een juiste benadering. Een buurtteammedewerker beschrijft waarom: "W&I vraagt soms dingen, waarvan het doel voor inwoners niet helemaal duidelijk is: 'heb je een smartphone?' is als vraag niet altijd helpend. Mensen zijn dan bang dat ze die dan meteen moeten inleveren...". Het negatieve beeld van de gemeente wordt door de geïnterviewde inwoners niet bevestigd. Zij zijn achteraf veel positiever gestemd over wat de gemeente en schulddienstverlening voor hen heeft betekend. Zoals een buurtteammedewerker zijn visie samenvatte: "De 'gemeente' is voor een inwoner abstract, een vaag instituut waarvoor zij bang zijn. Het feit dat inwoners bij deze partij een (vast) gezicht krijgen waarmee ze in gesprek kunnen, lijkt het vertrouwen in onze dienstverlening te vergroten."

## Ontvangst bij de buurtteams

Inwoners komen als eerste in contact met de voordeurmedewerker van het buurtteam, aan de balie, via de telefoon of via de website van het buurtteam. Inwoners die nog niet bekend zijn met het buurtteam en financiële vragen hebben, vinden het doorgaans spannend om contact op te nemen met het buurtteam. Het is dus belangrijk dat inwoners gastvrij worden ontvangen zodat het de eerste drempel tot de dienstverlening verlaagt. Daarnaast zijn ook andere factoren van belang voor een goede ontvangst, zoals de locatie waar het buurtteam gevestigd is, hoe de ruimte is ingericht en de inwoners moeten inhoudelijk goed geholpen of doorverwezen worden aan de voordeur. In de tabel is inzichtelijk gemaakt hoe de bereikbaarheid van de buurtteams eruitziet.

Wat positief opvalt is de gastvrijheid van de voordeurmedewerkers. Inwoners worden vriendelijk ontvangen, waarbij tijd wordt vrijgemaakt voor het verhaal en de hulpvraag van de inwoner. Voordeurmedewerkers vragen niet altijd naar de financiële situatie van inwoners omdat zij zich geremd voelen, ze willen enerzijds de privacy van inwoners niet schenden en anderzijds verwachten zij dat buurtteammedewerkers dit onderwerp zullen bespreken bij het kennismakingsgesprek. Het is mogelijk dat ernstige financiële problemen of crisissituaties hierdoor pas later of niet worden

*“Voor de ene persoon is het makkelijker om naar binnen te stappen dan voor de ander. Ik denk vooral dat ik als voordeurmedewerker iemand een prettig gevoel moet geven. Het is laagdrempelige hulp, je kunt met elke vraag binnen stappen en we proberen je verder te helpen. Dat vind ik zelf heel belangrijk, dat mensen niet denken ‘ik kom hier nooit meer.’” (voordeurmedewerker)*

opgemerkt. De voordeurmedewerkers schatten het percentage financiële vragen in de wijk erg uiteenlopend in. In hetzelfde buurtteam schat één voordeurmedewerker het aantal financiële vragen op 10%, terwijl de andere voordeurmedewerker het op 80% schat. De perceptie is dus verschillend en dit lijkt ook de keuze om al dan niet door te vragen te beïnvloeden.

De ruimtes van de buurtteams verschillen sterk. Dit maakt dat het gevoel bij binnenkomst anders is. Hoge balies, geen wachtruimte en rommelig ogende ruimtes zorgen voor een slechte eerste indruk. Voor inwoners is het soms ook onduidelijk waar ze moeten zijn. Meer open

ruimtes, lage balies en veel spreekruimtes worden door zowel inwoners als professionals als prettig ervaren.

Los van de ontvangst bij het buurtteams, kunnen inwoners vanaf de start van de Kanteling niet meer bij het Stadskantoor terecht voor een eerste gesprek. Dat betekent dat inwoners die (eindelijk) de drempel hebben genomen om daar om hulp te vragen, in het eerste contact te maken krijgen met een afwijzing/ doorverwijzing naar het buurtteam. En dit terwijl het Stadskantoor hen mogelijk meer privacy biedt omdat het buiten de eigen wijk is en ze dus minder snel bekenden tegenkomen.

Kenmerken	Leidsche Rijn	Kanaleneiland Zuid	Zuilen
Openingstijden balie	9.00 – 11.00 uur (pilot)	9.00-17.00 uur, behalve vrijdagmiddag	9.00-16.00 uur
Telefonische bereikbaarheid	9.00-17.00 uur	9.00-17.00 uur	9.00-17.00 uur
Aantal aanwezige voordeurmedewerkers	1	2	2
Vaste voordeurmedewerker of roulerend team	3 dagen een vaste voordeurmedewerker, 2 dagen roulerend team	Vaste voordeurmedewerkers en roulerend team	Vaste voordeurmedewerkers, aangevuld met roulerend team
Locatie gebouw	Aan de rand van de wijk	Aan de rand van de wijk	In de wijk

## AANBEVELINGEN

- Verbeter de marketing van 'Utrecht schuldenvrij' en de gemeente: leg hierbij de nadruk op dat we zijn er om te helpen! Blijf als professional doorlopend bewust van de eigen positie en die van ketenpartners ten opzichte van de inwoner: in hoeverre zien inwoners collega's ook echt als partners en wat is ervoor nodig om dit te bereiken?
- Vraag als buurtteammedewerkers op een laagdrempelige manier aan inwoners hoe het gaat met hun financiële situatie, ook als zij met een andere hulpvraag binnenkomen. Dit kan bijvoorbeeld door aan te geven dat het de standaardwerkwijze is van het buurtteam om hiernaar te vragen. Maak hierbij een duidelijke keuze om dit of bij binnenkomst te doen of bij het kennismakingsgesprek, deel deze keuze expliciet met collega's. Dit voorkomt dat het onderwerp onbesproken blijft en problemen opstapelen. Als ervoor wordt gekozen dit bij de voordeur te doen, kan een korte lijst met vragen behulpzaam zijn.
- Medewerkers aan de voordeur moeten zich volledig kunnen richten op voordeurwerkzaamheden om de gastvrijheid voor inwoners te kunnen waarborgen. Het aantal aanvullende taken moet daarom beperkt en flexibel in te delen zijn.
- Indien medewerkers bij de voordeur rouleren, zorg dan dat medewerkers bij de voordeur kennis van en affiniteit met de bijbehorende werkzaamheden hebben. Op deze manier blijft continuïteit gewaarborgd en worden de inwoners efficiënt geholpen.
- Buurteams zouden het beste in een zelfstandig pand in het midden van de wijk gevestigd kunnen worden. Daar waar dit niet mogelijk is, is duidelijke bewegwijzering in een pand nodig zodat inwoners het buurtteam makkelijk kunnen vinden. De inrichting behoeft daarbij eveneens aandacht: er is voldoende ruimte voor een balie waar in privacy gesproken kan worden, een aparte en uitnodigende wachtkamer en voldoende spreekkamers.
- Overweeg de mogelijkheid om ook toegang tot schulddienstverlening te organiseren op het Stadskantoor met bijvoorbeeld openingstijden op een of meerdere avonden zodat inwoners die overdag werken ook 's avonds langs kunnen komen.



*“Iedereen was gelijk, en als ik met een vraag zat, dan werd er gelijk afgesproken dat we een mailtje zouden sturen, in cc met buurtteam. Zodat iedereen meteen op de hoogte was. Dat vond ik wel heel erg goed. Alle organisaties waren altijd op de hoogte.”  
(inwoner)*

## 5. Aansluiten en nabijheid

*In dit laatste hoofdstuk wordt ingegaan op observaties die niet los staan van andere hoofdstukken, maar sterk vervlochten zijn met samenwerking in de hele keten van schulddienstverlening en het succes daarvan. Hieronder is uitgewerkt waarom het essentieel is om als individuele dienstverlener en dienstverlening constant de aansluiting bij de inwoner te zoeken. De focus wordt gelegd op aansluiten bij de inwoner in taal, tijd en ruimte. Daarnaast wordt beschreven hoe nabijheid tussen professionals kan bijdragen aan een soepele en succesvolle dienstverlening. Door in nabijheid te organiseren blijven inwoners in beeld, wordt de voortgang in dienstverlening gewaarborgd en kunnen professionals maximaal profiteren van elkaars kennis en expertise. Het vergroten van nabijheid is een voorwaarde om de aanbevelingen in andere hoofdstukken te effectueren.*

### **Aansluiten bij de inwoner**

In het hoofdstuk ‘Kennis en vaardigheden’ werd al kort ingegaan op het belang van aansluiten bij inwoners door trajectbegeleiders. Hieronder worden drie punten belicht die hierbij belangrijk zijn: taal, tijd en ruimte.

### **Spreek de taal**

Taal is een sleutel in het contact met inwoners. Veel inwoners die bij de buurtteams komen, zijn de

Nederlandse taal niet machtig of hebben er grote moeite mee. Slechts in enkele gevallen wordt besloten om dan in het Engels of met een tolk te werken. Zowel bij het oplossen van schulden als bij het vergroten van zelfredzaamheid is het essentieel om ook in taal aan te sluiten bij inwoners.

*“Een goede tolk is echt noodzakelijk indien de Nederlandse taal niet goed beheerst wordt (...) We hebben het idee dat het gezin geen openheid kan geven en bang is voor de gemeente. Dat is jammer, want nu kost het ons wellicht heel veel tijd - áls het gezin dat nog neemt - om weer aan te sluiten.”  
(buurtteammedewerker)*

Naast een beperkt begrip van de Nederlandse taal, speelt ook de terminologie die in een schuldensituatie wordt gebruikt door professionals een rol. Buurtteammedewerkers geven aan dat veel inwoners grote moeite hebben met het ambtelijk taalgebruik, zoals gebruikt wordt in bijvoorbeeld de actielijsten of mailwisselingen met trajectbegeleiders van W&I. Een veelgehoord geluid is dat buurtteammedewerkers veel tijd besteden aan het ‘vertalen’ van de opdrachten van de actielijst of termen in het werkboek waardoor ze beperkte tijd overhouden voor de praktische ondersteuning bij de uitvoering van opdrachten.

### **Op tijd erbij**

Wanneer Wanneer inwoners ondersteund worden en gemotiveerd zijn om aan hun schulden te werken, is het essentieel om dat vast te houden. Stagnatie in de voortgang van het traject en het contact vormt een belangrijk risico voor de motivatie van de inwoner, zoals aan de hand van het vooruitgangsprincipe (Amabile & Kramer, 2011) al is toelicht (zie hoofdstuk . Om verspilling van beschikbare tijd te voorkomen is het van belang dat de juiste dienstverlening op het juiste moment wordt geboden. De interviews met inwoners schetsen op dit vlak geen eenduidig beeld. Sommige inwoners zijn erg blij met de snelheid waarmee zij geholpen worden en reactie krijgen op e-mails en telefoontjes, anderen zijn minder positief.

Snelle en heldere feedback lijkt een voorspeller te zijn voor de tevredenheid van inwoners. Hoewel een inhoudelijke reactie niet altijd snel gegeven kan worden, hebben inwoners een sterke behoefte aan terugkoppeling naar aanleiding van eerder contact. Zij vragen zich bijvoorbeeld af of ze nog iets moeten doen: *“Soms stuur je mail, krijg je niet meteen reactie, dan denk je ‘wordt het wel gelezen?’”* Het onbeantwoord laten van deze vragen vergroot de kans op stress bij de inwoners, en er zijn voorbeelden naar voren gekomen waarin inwoners nog veel meer gaan mailen uit onzekerheid. Dit levert vervolgens extra werk op

voor buurtteammedewerkers en trajectbegeleiders.

Inwoners geven daarnaast aan dat vooral het plannen van driegesprekken door volle agenda's moeilijk is, waardoor een vervolgspraak lang op zich kan laten wachten. Buurtteammedewerkers herkennen de moeilijkheden in planning. De grootste vertraging die is gezien was dat de eerste mogelijkheid voor een driegesprek zich pas over een maand voor zou doen. Buurtteammedewerkers geven hier twee redenen voor. Ten eerste zijn in sommige wijken ten tijde van de evaluatie onvoldoende trajectbegeleiders beschikbaar (inmiddels lijkt dit te zijn veranderd). Ten tweede is er regelmatig geen of geen goede *match* tussen de agenda's van trajectbegeleiders, buurtteammedewerkers of inwoners. Over het algemeen werken trajectbegeleiders met vaststaande tijdblokken, waarin buurtteammedewerkers driegesprekken kunnen plannen, maar ook dit kan problemen opleveren.

Buurtteammedewerkers merken op dat de mogelijkheden om buiten tijdsblokken te kunnen plannen erg helpend zijn, maar ook sterk afhankelijk zijn van individuele trajectbegeleiders. Over de mogelijkheden om I&A te betrekken en in te zetten zijn buurtteammedewerkers positief. In de regel is het mogelijk om binnen een week een afspraak te plannen of tussendoor informeel te overleggen over een inwoner.

*“Het maken van afspraken was altijd zoeken naar een gaatje, je zit met drie personen voor 1,5 uur te plannen. Met twee gaat dat makkelijk, met derde erbij leek het veel moeilijker.” (inwoner)*

### **Zie de inwoner**

Zoals eerder genoemd biedt de fysieke nabijheid van alle samenwerkingspartners in de wijk grote voordelen. De buurtteammedewerker kent de leefwereld van de inwoner en de trajectbegeleider kan wanneer hij de inwoner ziet goed inschatten wat de inwoner nodig heeft. Zeker in casuïstiek waarbij een taalachterstand een rol speelt lijkt communicatie via telefoon en mail geen efficiënte manier van werken. Naast de persoonlijke afspraken van buurtteammedewerkers met inwoners verloopt een groot deel van het contact met inwoners via telefoon en mail. Inwoners geven aan dit te waarderen. Bepaalde teksten en opdrachten in mailverkeer kunnen inwoners houvast geven, ze waarderen het dat er iets zwart-op-wit staat. Tegelijkertijd lopen inwoners ook tegen de beperkingen aan van dienstverlening via telecommunicatie. De telefonische bereikbaarheid van trajectbegeleiders en buurtteammedewerkers wisselt sterk, en soms moeten inwoners voor hun gevoel lang wachten op een reactie op een vraag om uitleg of

of informatie. Tijdens persoonlijke afspraken kunnen vragen en onzekerheden direct worden weggenomen of van context worden voorzien. De professionals kunnen dan een nauwkeuriger inschatting maken van het begrip en de emotie bij de inwoner.

### **Collegiaal contact als vertrekpunt voor samenwerking**

Zoals in eerdere hoofdstukken duidelijk is geworden, wordt het werkproces in de praktijk op uiteenlopende wijze ingevuld. De verschillen in werkwijze kunnen de relatie tussen individuele professionals in het samenwerkingsverband schaden. Dit geldt vooral voor momenten waarop professionals hier niet over praten of in gesprek niet tot een bevredigende gezamenlijke conclusie komen. Laat men deze situatie bestaan en verzuimt men te komen tot een constructief gesprek, dan loopt de verdere voortgang van de begeleiding van inwoner en de kwaliteit van de dienstverlening gevaar. Het omgekeerde blijkt ook waar. Wanneer onderling

**“Eén collega van W&I werkt op dinsdag, heel soms donderdag. Ik werk niet op dinsdag. Als ik mijn cliënt hier zie rondom een afspraak, dan wil ik met die trajectbegeleider gaan zitten, maar vaak is dat niet mogelijk.”  
(buurtteammedewerker)**

contact juist als open en laagdrempelig wordt bestempeld, wordt inhoudelijk afstemmen ook makkelijker. De mogelijkheid om kort informeel te overleggen over een inwoner wordt vooral door buurtteammedewerkers gewaardeerd: *“Het is zeer helpend als je even snel kan schakelen met een specialist, zeker voor kleine vragen”*. Vooral medewerkers van I&A spelen hierin een belangrijke (informele) rol, bleek uit de interviews en groepsgesprekken.

Tijdens het onderzoek kwamen verschillende voorbeelden naar voren waarbij individuele relaties tussen partners in de wijk, ontwikkeling op wijkniveau in de weg stonden. Een voorbeeld hiervan is een trajectbegeleider die herhaaldelijk feedback gaf aan een buurtteammedewerker en daarop geen reactie kreeg. Een ander voorbeeld is dat buurtteammedewerkers of trajectbegeleiders hun collega's herhaaldelijk niet of onvoldoende op de hoogte stelden van gemaakte vorderingen. Het gevolg van deze voorbeelden is dat individuen min of meer gebrouilleerd raken in de samenwerking. Ook bij de invulling van wijkbrede casuïstiek overleggen is te zien dat wanneer uiteenlopende verwachtingen beperkt worden samengebracht, deze bijeenkomsten eerder tot onbegrip dan tot versoepelde samenwerking leiden. Daar waar het wel lukt om hier invulling aan te geven – bijvoorbeeld met behulp van begeleiding door teamleiders of externen – laten buurtteam-

medewerkers weten dat dit soort bijeenkomsten bijdragen aan het vergroten van inhoudelijke kennis, gemeenschappelijk normgevoel en onderling begrip.

Tijdens het onderzoek in de wijken lag de nadruk op het doen en denken van uitvoerende professionals. Daarnaast is een aantal keer gereflecteerd met teamleiders en -coaches van de buurtteamorganisaties op hoe hun teams binnen hun wijken invulling geven aan schuldienstverlening. Zij geven aan dat ze voldoende zicht hebben op kwaliteiten en uitdagingen van de teams, maar onvoldoende tijd hebben om hen hier passende ondersteuning bij te bieden. Ook geven zij aan dat het een uitdaging is om als teamleider van een zelfsturend team of teamcoach te balanceren tussen enerzijds het aansluiten op de hulpvraag van teams en anderzijds sturing geven op inhoud.

## AANBEVELINGEN

- Besteed voor en tijdens contacten met inwoners expliciet aandacht aan het taalgebruik. Pas dat aan waar nodig en toets actief of een inwoner de situatie begrijpt. Zet waar nodig tolken in.
- Zorg dat door inwoners gestelde vragen tijdig beantwoord worden: inhoudelijk of met een update over de voortgang (de mail is ontvangen / wordt gelezen). Bespreek expliciet en mondeling wederzijdse verwachtingen aangaande de communicatie. Leg afspraken schriftelijk vast, ook als houvast voor de inwoner.
- Reflecteer als buurtteammedewerker en trajectbegeleider op de mogelijkheden van het inzetten van contactmomenten met de inwoner. Gebruik de voordelen van persoonlijk contact en de kracht van (digitaal) papier, maar houd ook rekening met de beperkingen. Houd een vinger aan de pols: blijf de inwoner zien.
- Zorg als professional in de wijk voor voldoende ruimte voor informele ontmoetingen, collegiaal overleg en kennisneming van de verschillende professionele perspectieven en ervaringen.
- Stuur vanuit strategisch niveau nog actiever op fysieke nabijheid van organisaties uit het samenwerkingsverband, immers: onbekend maakt onbemind. Maak daarbij ruimte voor teamleiding en -coaches om te sturen op productieve samenwerkingsrelaties, en faciliteer deze waar nodig.
- Maak de verbindende rol die nu al informeel wordt ingevuld in sommige wijken (bijv. door een medewerker van I&A) expliciet en wijs deze persoon aan als vraagbaak en indien nodig als bemiddelaar tussen andere samenwerkingspartners. Zo is er een manier om in de uiteenlopende behoeften op het gebied van kennis en vaardigheden te voorzien op een praktijkgerichte manier. Regel op het niveau van het samenwerkingsverband dat hier meer capaciteit voor beschikbaar komt.



# Bijlage 1. Onderzoeksverantwoording

Hieronder wordt beschreven op welke wijze het onderzoek is uitgevoerd.

## Ingezoomd op drie wijken

Het onderzoek vond plaats bij de buurtteams in de wijken Kanaleneiland Zuid, Leidsche Rijn en Zuilen. Deze wijken zijn gekozen omdat zij een goede afspiegeling vormen van de diverse wijken in de stad Utrecht en over voldoende capaciteit beschikten om het onderzoek te faciliteren.

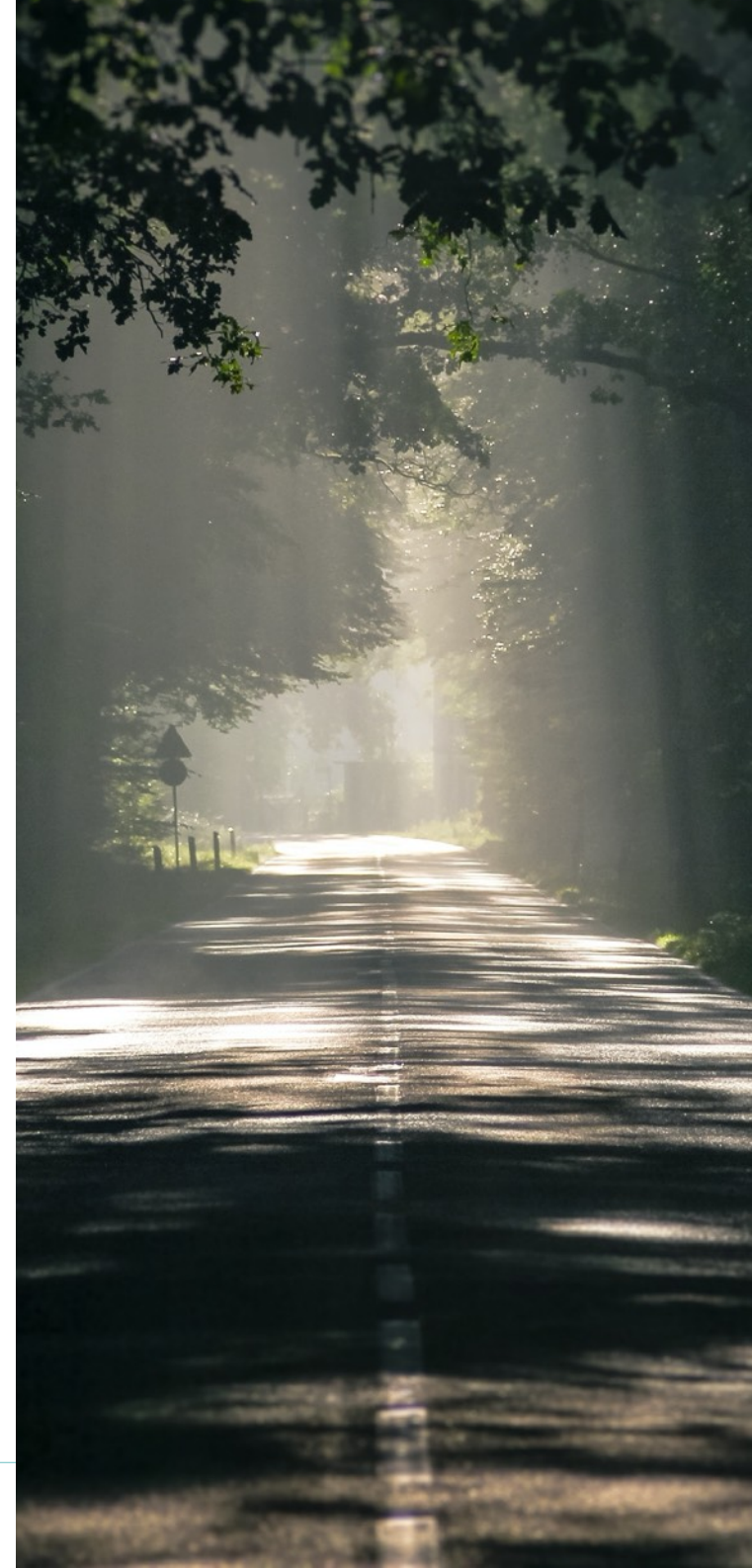
## Onderzoeksactiviteiten

Tijdens een bijeenkomst in maart 2019 is besloten om in te zoomen op drie onderdelen: de klantreis, de aanmelding bij het buurtteam en het driegesprek tussen de inwoner, de buurtteammedewerker en de trajectbegeleider van Werk en Inkomen.

## Klantreizen

Het in kaart brengen van de klantreis is gebeurd aan de hand van interviews met inwoners en het bijwonen van groepsbijeenkomsten voor inwoners georganiseerd door U Centraal. Bij ieder buurtteam waren interviews met drie inwoners gepland. Uiteindelijk zijn deze interviews in Kanaleneiland Zuid en Leidsche Rijn ook uitgevoerd, in Zuilen zijn twee inwoners

van het buurtteam Jeugd & Gezin geïnterviewd en vier van het buurtteam Sociaal. De inwoners zijn geïnterviewd met behulp van een gestructureerde topiclijst waarin vragen zijn opgenomen over de reden van aanmelding, de binnenkomst bij het buurtteam en wat er na aanmelding is gebeurd. De interviews vonden plaats op de locatie van het buurtteam of bij inwoners thuis en na afloop van het interview ontvingen de inwoners een VVV-bon ter waarde van €15. Naast het interviewen van inwoners is geobserveerd tijdens twee groepsbijeenkomsten over financiën voor inwoners. Deze bijeenkomsten worden regelmatig georganiseerd door U Centraal en zijn toegankelijk voor alle inwoners van de stad. De bijeenkomsten zijn bedoeld voor inwoners die te maken hebben met grote veranderingen in hun leven waardoor hun inkomen kan veranderen. Tijdens de bijeenkomsten wordt informatie gegeven en kunnen inwoners vragen stellen. De eerste bijeenkomst ging over 18 jaar worden en welke financiële vragen daarbij komen kijken. De tweede bijeenkomst ging over (echt)scheiding en de financiële vragen waar echtparen dan mee geconfronteerd worden. De bijeenkomsten vonden plaats in de avond van 19:00 tot ongeveer 22:00 uur en bij beide bijeenkomsten waren vier mensen aanwezig.





### **De aanmelding in beeld**

Om het proces rondom de aanmelding scherper in beeld te krijgen zijn buurtteammedewerkers geïnterviewd en observaties gedaan. Van ieder buurtteam is een medewerker geïnterviewd die werkt bij de aanmeldbalie van het buurtteam. In totaal zijn er dus zes medewerkers geïnterviewd. De medewerkers zijn geïnterviewd aan de hand van een gestructureerde topiclijst met vragen over wat er precies gebeurt als een inwoner binnenkomt of opbelt, welke vragen worden gesteld door zowel inwoners als medewerkers en wat er vervolgens gebeurt. Ook is gevraagd naar de kennis en vaardigheden die een medewerker bij het aanmeldbureau idealiter zou moeten hebben. Naast de interviews zijn er observaties gedaan bij de aanmeldbalie op verschillende dagen en tijdstippen. Ook is geobserveerd bij een aantal door de buurtteams georganiseerde bijeenkomsten voor buurtbewoners. De onderzoekers hebben samen met de contactpersonen ook een aantal groepsgesprekken georganiseerd om meer informatie te verzamelen over de werkzaamheden bij de aanmeldbalie. Per buurt werden hiervoor drie bijeenkomsten georganiseerd: één met medewerkers van het buurtteam Jeugd & Gezin, één met medewerkers van het buurtteam Sociaal en één met medewerkers uit beide buurtteams en betrokkenen van het samenwerkingsverband zoals Werk en Inkomen en sociaal raadslieden van U Centraal.

### **Driegesprekken volgen**

Om te weten te komen wat er gebeurt bij een driegesprek, zijn interviews afgenomen bij buurtteammedewerkers. Gepland was dat bij ieder buurtteam twee medewerkers vlak voor, vlak na en enige tijd na afloop van een driegesprek bevestigd zouden worden. In praktijk bleek dit om verschillende redenen lastig te organiseren. Als gevolg hiervan zijn niet alle medewerkers drie keer gesproken. Bij het buurtteam Sociaal in Kanaleneiland Zuid is nog een derde medewerker gesproken omdat er sprake was van een miscommunicatie: zij bleek niet aan de aanmeldbalie te werken en daarom is ter plekke besloten om haar te bevestigen over haar ervaringen met driegesprekken. Naast deze interviews is in de eerder beschreven groepsgesprekken (zie kopje 'De aanmelding in beeld') aandacht besteed aan de driegesprekken en is ook informatie verzameld over de driegesprekken. Als laatste is aan buurtteammedewerkers gevraagd om intakegesprekken en driegesprekken op te nemen, met toestemming van inwoners. Veel medewerkers wilden hier echter niet aan mee werken omdat zij het te belastend vonden voor inwoners of bang waren voor de privacy van inwoners. Daarom zijn slechts 11 gespreksopnames gemaakt in de drie wijken.



## Bijlage 2. Referenties

Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The progress principle. Using small wins to ignite joy, engagement and creativity at work*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Jungmann, N., & Anderson, M. (2011). *Vroegsignalering moet en kan! Een onderzoek naar de toegevoegde waarde van een Landelijk Informatiesysteem Schulden*. Nederhorst den Berg: Social Force BV.

Korteweg, N. (2017). *Een beter brein; kan hersenwetenschap ons slimmer maken?* Amsterdam: Atlas Contact.

Mullainathan, S., & Shafir, E. (2013). *Schaarste. Hoe gebrek aan tijd en geld ons gedrag bepalen*. Amsterdam: Maven Publishers.

Sitskoorn, M. (2016). *IK<sup>2</sup> De beste versie van jezelf. Ontwikkel je hersenen en bereik je doelen met het EFFECT-programma*. Deventer: Vakmedianet.



## Colofon

**Danielle Lako, Barbera van der Meulen & Tamara Madern** (Hogeschool Utrecht, lectoraat Schulden & Incasso)

**Fabrice Luijten, Onno Feith** (Veranderbrigade)

*Eindredactie door: Projectbureau Context  
Publicatiedatum: 18 november 2019*