

## ‘Over de aanpak van de schulddienstverlening en de governance’

### Impressieverslag van de 2<sup>e</sup> inspiratiebijeenkomst

28 maart 2018

#### Aanleiding voor deze bijeenkomst

Vanaf 215 zijn de gemeentelijke verantwoordelijkheden in het sociaal domein sterk toegenomen. Gemeenten dienen met minder financiële middelen en meer betrokkenheid van burgers en maatschappelijke organisaties sociale vraagstukken op te lossen. Dit vraagt om een andere houding en werkwijze van de gemeente: gelijkwaardig samenwerken met burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven maar vooral ook uitzoeken wat werkt en waar aanpakken vastlopen. Het vraagt om een ontwikkelende en lerende houding. We zijn helaas vaker incident-gedreven en sterk gericht op wat er fout gaat. We veronderstellen dat we door ‘blaming en shaming’ kunnen leren, echter het tegendeel is vaak het geval.

Er zijn veel praktijkvoorbeelden waarin de betrokken burgers, de gemeente en organisaties goed weten samen te werken en waarbij de leef- en systeemwereld effectief met elkaar verbonden zijn. Dit zijn de voorbeelden die het verdienen om in het licht gezet te worden teneinde te leren van deze aanpakken. Om die reden organiseren de VTW (Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties) en de NVTZ (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg) in samenwerking met GenP Governance een drietal inspiratiesessies over ‘personen met verward gedrag’, ‘de aanpak van de schulddienstverlening’ en ‘eenzame ouderen in de wijk’.

Tijdens deze inspiratiebijeenkomsten besteden wij ook aandacht aan de rol van de Raden van Toezicht in dit type van besturingsprocessen. Wat is hun rol in deze besturingsprocessen? Zijn zij meer controlerend of ook strategisch en ontwikkelend betrokken? Hoe kunnen bestuur en toezicht meer vanuit de bedoeling werken (zie onderstaand schema) en zo met elkaar een meer inclusieve samenleving bevorderen met leefbare buurten en wijken waar het prettig wonen is voor iedereen? Hoe kunnen toezichthouders zich beter informeren en tot het goede gesprek komen over de maatschappelijke vraagstukken? Hoe kunnen ze bevorderen dat organisaties beter samenwerken in overzichtelijke gebieden en wijken waardoor we meer aansluiten bij de leefomgeving van de burgers? Tijdens deze tweede inspiratiebijeenkomst staan wij stil bij het thema ‘de aanpak van de schulddienstverlening’.

## Kernvragen voor Toezichthouders





## Inspiratiebijeenkomst over de aanpak van de schulddienstverlening

Deze tweede inspiratiebijeenkomst gaat over de aanpak van de schulddienstverlening en vindt plaats in Utrecht. Aan de hand van een aantal thema's zijn ervaringen met elkaar uitgewisseld. In dit impressieverslag staan de belangrijkste uitkomsten van de bijeenkomst op een rij. Voordat dat we met de discussie starten krijgen wij een presentatie over de aanpak in Utrecht (zie bijlage 1).

### 1. Waarom Utrecht?

Utrecht is goed op weg in de aanpak van de schulddienstverlening. Sinds 2016 wordt er met buurtteams gewerkt waardoor er veel meer mensen met schulden worden bereikt dan voorheen. Daarbij wordt nauw samengewerkt met de woningcorporaties waardoor ook de huisuitzettingen en ook de huurachterstanden aanzienlijk zijn gedaald. Verder doet Utrecht mee in het vernieuwingsplatform van De Inclusieve Stad. In dit platform werken vijf steden samen om meer maatwerk in het sociaal domein mogelijk te maken.

#### Enkele cijfers over schulden:

De schuldenproblematiek heeft altijd bestaan. De indrukwekkende documentaireserie *Schuldig* heeft het vraagstuk zichtbaar gemaakt. Redenen om in de schulden te komen zijn vaker 'life events' dan scheidingen, ziekte, ontslag, overlijden van de partner etc. Vooral bij gezinnen die tussen wal en schip vallen en die geen toeslagen krijgen, zoals de buschauffeur en ZZP'ers, kan een ingrijpend 'life event' zorgen voor disbalans.

Er is een toename van schulden in Nederland. Een op de vijf mensen heeft momenteel problemen met schulden. Mensen met schulden schamen zich en vragen niet snel om hulp. Als mensen om hulp vragen is de schuld vaker al opgelopen tot € 42.000. Mensen met schulden blijven wel hun huur betalen. Het is daarom van belang om met andere vormen van vroegsignalering te gaan werken dan de huurincasso. Signalen dat het niet goed gaat zijn bijvoorbeeld het niet betalen van de belastingen, de zorgverzekeraar, de energierekening etc. Utrecht is momenteel in overleg met verschillende partijen om nog meer aan vroegsignalering te kunnen doen. Zo komen we bij het eerste thema dat we met elkaar gaan bespreken, de vroegsignalering.



## Thema 1: Vroegsignalering

Kan vroegsignalering van schulden nog sneller worden opgepakt in samenwerking met die crediteuren waarvan de rekeningen als eerste niet worden betaald (bijvoorbeeld de zorgverzekeraars, belastingdienst etc.)?

- Het is van belang dat de vele spelregels veranderen, zodat sneller handelen mogelijk wordt voor de professionals. In Utrecht krijgen de buurtteams meer ruimte, zodat zij zelf kunnen ingrijpen in schrijnende situaties. Zo wordt voorkomen dat de problemen van mensen met schulden zich snel verdiepen.
- Samen met andere gemeenten zit de gemeente Utrecht in 'City deals'. Dit biedt de ruimte voor buurtteams om bij modderige problemen sneller financiële hulp te kunnen bieden. Het voordeel is dat problemen eerder worden opgelost. Zo verminder je de stress en komen mensen sneller in hun eigen kracht. Meer lezen over 'City deals'? <https://agendastad.nl/wp-content/uploads/2016/10/Publicatie-Doen-wat-nodig-is.pdf>
- Het is belangrijk dat de professional de ruimte krijgt om zelf afwegingen te maken en in te grijpen om het probleem behapbaar te maken, zonder dat je wordt aangeklaagd dat je je niet aan de regels hebt gehouden.
- Door scheidingen, ziekte, ontslag hebben mensen meer kans om in de schulden te komen. Kunnen we eerder ingrijpen in deze situaties waardoor het probleem minder groot wordt? Bij scheidingen is inmiddels een oplossing bedacht aan de voorkant, waardoor het financieel minder uit de hand loopt. Het werkt dus om met elkaar nog meer signalen te (h)erkennen die eerder kunnen worden opgepakt voordat de financiële problemen extreem uit de hand lopen.





- Met “big data” kunnen patronen worden gehaald waardoor sneller wordt gesignaleerd dat het financieel mis gaat bij mensen. Herkenbare signalen zijn onder andere: boetes die oplopen, mensen die steeds net te laat hun huur betalen etc. Met behulp van big data worden ook die patronen duidelijk die inzicht geven waardoor de problemen ontstaan. Redenen waardoor mensen in de problemen komen anders dan life events zijn bijvoorbeeld: toeslagen die te vroeg en te hoog worden uitgekeerd en later moeten worden terugbetaald. Veranderingen en verschillen van de datum waarop het salaris en toeslagen binnenkomen. Ook deze inzichten zijn van belang. Zo is het mogelijk om aan de voorkant oplossingen te bedenken waardoor deze problemen in de toekomst voorkomen kunnen worden.
- De banken hebben heel veel gegevens van burgers. De banken zitten als het ware bovenop de gegevens en daar kunnen veel patronen voor vroegsignalering van schulden uit worden gehaald. Echter de privacy wetgeving belemmert dat deze data met andere organisaties gedeeld mogen worden. Hierdoor kan deze samenwerkingsweg niet worden gekozen.



- Met behulp van 'block chain' kunnen schulden sneller voorkomen worden. Blockchain is een techniek waarbij de cliënt automatisch de vaste lasten betaalt zodat het overzichtelijker wordt wat er maandelijks vrij te besteden is. In het najaar gaat Utrecht werken met blockchain en men is benieuwd naar de resultaten.
- Is dit te paternalistisch? Uit de praktijk blijkt dat juist mensen met schulden geen overzicht en controle meer hebben over hun leven. Zij lijden onder teveel chaos en stress. Juist in deze fase zijn mensen erg gebaat bij hulp om op de korte termijn overzicht en controle over hun geldzaken te krijgen. Dat helpt hen om sneller sterker te worden.
- In deze complexe wereld is juist het organiseren van eenvoud van belang waardoor mensen sneller overzicht krijgen en weer in hun kracht komen. Natuurlijk blijft het belangrijk om niet te paternalistisch te blijven en op tijd weer ruimte te geven voor de eigen oplossingen en te luisteren naar de eigen ideeën.
- Zo hebben gescheiden vrouwen zelf goede ideeën om sneller uit de problemen te komen. Ze geven aan dat zij graag met andere gescheiden vrouwen willen samenwonen in een huis. Dit scheelt in kosten in de huur. Bovendien kunnen ze elkaar helpen met oppassen, koken, het delen van de auto en het zorgen voor elkaar. Helaas zijn deze deelwoningen er nu nog niet. Toewijzingsregels blokkeren vaak deze oplossing. Hier dient meer maatwerk mogelijk te worden.
- Het is belangrijk om met betrekking tot vroegsignalering duidelijke problemen te definiëren waarin men niet individueel maar juist samen met verschillende stakeholders de achterliggende patronen onderzoekt alvorens men weer met een oplossing vanuit een gezichtspunt komt. Het is een modderig probleem dat meer aandacht verdient door betrokkenen meer structureel met elkaar samen te laten werken.
- Zo kan men bijvoorbeeld de prestatieafspraken en het jaarlijks BOD gebruiken om praktisch op wijkniveau oplossingen te bedenken voor deze problemen. We hebben nu een instrument waar huurders, gemeente en woningcorporaties met elkaar aan tafel zitten. Echter prestatieafspraken zijn nog steeds ambtelijke instrumenten die nog te weinig praktisch worden ingericht voor maatschappelijke problemen in het sociale domein.



- Juist in dit overleg met huurders, gemeenten en de woningcorporatie(s) kunnen verschillende wethouders en zorginstanties aanschuiven. Zo kunnen de thema's die ertoe doen praktisch met elkaar besproken worden. Zoek daarin de grenzen op en maak het weer spannend en leuk met elkaar. Bedenk oplossingen die werken. Als er aanpakken in de prestatieafspraken en in het BOD staan, sta je ook sterk naar de betrokken externe toezichhouders. Dat geeft meer ruimte.





## 2. Wat is de rol van toezichthouders bij dit maatschappelijke vraagstuk?

Hoe worden toezichthouders nu betrokken bij dit vraagstuk?

- Wat gaat hierin goed?
- Wat kan beter?

Thema 2: Schuldhelpverlening en preventie van schulden op de agenda van de RvC/ RvT  
Toezichthouders dienen naast het volgen van de bedrijfsvoering meer aandacht te hebben voor vraagstukken zoals de schuldhulpverlening en daarmee de publieke waarden centraal te stellen in het toezicht.

- De deelnemers concluderen met elkaar dat deze gevoelige thema's over mensen met schulden te weinig worden besproken tijdens de RvC-vergadering. Het gaat veelal over cijfers en controle terwijl de mens achter de cijfers niet in beeld komt.
- Hoe komt dat zo? Bestuurders geven aan dat zij in de RvC vaker zaken bespreken vanuit het perspectief van de bedrijfsvoering, waar zij meer controle over hebben (de cijfers). Twijfels en maatschappelijke vraagstukken worden minder snel besproken in de RvC. Maar ook de extreme controle door de Autoriteit woningcorporaties (Aw) leidt tot het volgen van de wet. Zo ontstaat er onduidelijkheid over wat wel en wat niet mag. Dit kan leiden tot handelingsverlegenheid.
- De afgelopen jaren hebben met name de woningcorporaties teveel naar binnen gekeken. Met de woningwet, de governancecode en de fit en propertest is er teveel aandacht geweest voor deze interne zaken. Het wordt nu tijd om weer naar buiten te kijken. Wat leeft en speelt er in onze wijken en buurten en hoe voegen we daar waarde aan toe dat leefbaarheid weer aandacht krijgt?
- Cijfers staan nog steeds centraal in de meeste RvC's. Een aantal jaren geleden werd er in de RvC-vergadering nog besloten dat de huurachterstand naar beneden moest met alle gevolgen van dien. Huisuitzettingen worden inmiddels zoveel als mogelijk voorkomen. Echter wat gebeurt er als je ook aandacht krijgt voor de mens achter de cijfers? Wie zijn dat? Waardoor ontstaan deze problemen? Het is goed om als RvC het kwalitatieve gesprek hierover te voeren.



- De RvC moet af van het beeld dat een toezichthouder alleen controleert en toezicht houdt op de cijfers. Meer aandacht voor het verhaal achter de cijfers. De moed hebben om diegene te steunen die verantwoording aflegt, waarom zaken anders gebeuren, waarom de grenzen zijn opgezocht om maatwerk te kunnen leveren. Het gaat om het luisteren naar de afwegingen en als dit een goed verhaal is, vooral steun geven aan de bestuurder. Het is ook van belang de bestuurder te steunen wanneer de externe toezichthouder het niet eens is met een maatwerkoplossing.
- Kan de RvC anders toezicht houden? Bijvoorbeeld door de 'narratieve' toezichthouder te introduceren. Deze narratieve toezichthouder heeft ruimte voor de verhalen van de mensen achter de cijfers met als doel 'waardencreatie' om te komen tot kwalitatief beter wonen en kwalitatief betere zorg. Toezichthouden vanuit de bedoeling.
- Meer aandacht vragen voor deze maatschappelijke thema's door deze te agenderen voor de RvC. Jaarlijks een aantal dilemmabesprekingen organiseren met de RvC waarbij de tijd wordt genomen om modderige thema's te bespreken waardoor je tot een vorm van 'waardengericht' toezicht komt.
- Organiseer vaker netwerkbijeenkomsten, waarbij toezichthouders uit de zorg en toezichthouders van woningcorporaties elkaar ontmoeten en dilemma's die grensoverschrijdend zijn met elkaar bespreken.
- Bespreek met elkaar in de RvC wat je gezichtspunt en oordeel is over mensen met schulden. Hoe zie je hen? Is het hun eigen schuld? Wat is je beeld bij de mensen met schulden? Voer die discussie met elkaar zodat je weet hoe eenieder over bepaalde thema's denkt. Zo worden vooroordelen bespreekbaar gemaakt en komen deze op de tafel in plaats van eronder.
- Het is belangrijk dat de RvC vanuit de eigen organisatie geïnformeerd wordt over deze problematiek en hierover ook spreekt met de belanghebbenden, gemeenten, zorg-/welzijnsinstellingen, huurders maar ook de medewerkers. Belanghebbenden zijn partners, maak de verbinding met hen als RvC.
- De VTW en de NVTZ kunnen behulpzaam zijn bij het waardengerichte toezicht door scholing te geven over deze maatschappelijke thema's voor toezichthouders. Zo krijgen toezichthouders meer kennis en inzicht over deze maatschappelijke thema's.





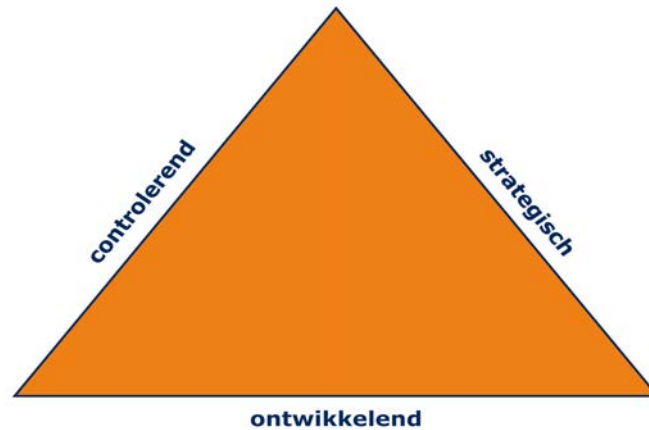
- Voor een toezichthouder van een maatschappelijke organisatie is kennis van maatschappelijke problemen een must. De VTW en NVTZ kunnen dit faciliteren door themabijeenkomsten over armoede, ouderen, mensen met verward gedrag etc. te organiseren.
- Alle aanwezigen worstelen met dezelfde problemen met betrekking tot de schulddienstverlening. Ga het gesprek aan met elkaar, leer van elkaar. Zoek elkaar op en bedenk spelregels met elkaar die werken. Durf bestaande conventies te doorbreken.



- Het is goed om als RvC niet alleen met elkaar te vergaderen. Ga naar buiten, haal informatie op, dat zorgt voor input en creativiteit. Voorkom dat de RvC zich alleen beperkt tot een controlerende rol. Zorg naast de controlerende rol ook voor een strategische en meer ontwikkelende rol binnen de RvC. Het verbreden van het blikveld van de RvC kan helpen om meer creatief, proactief en waardengericht te worden met elkaar (zie onderstaand schema governance als leiderschap).



## Governance als leiderschap



Dit is het einde van een interessante discussie. Hartelijk dank voor jullie prettige aanwezigheid en zinvolle bijdrage aan deze inspiratiebijeenkomst.

