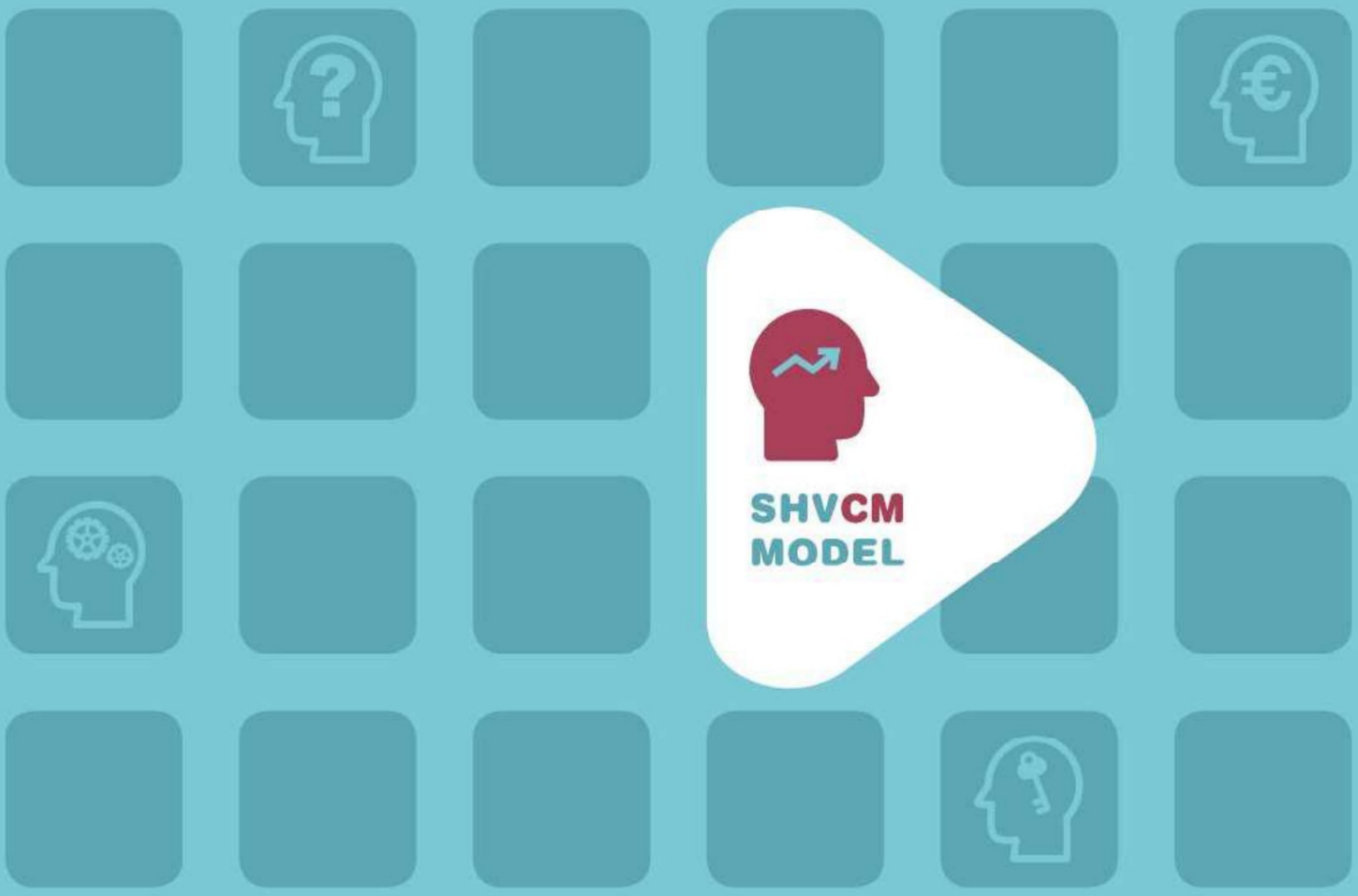


Schuldhulpverlening Capability Maturity Model

Gemeenten Leudal, Maasgouw, Echt-Susteren en Roerdalen (LMER)

Gemeenten Leudal, Maasgouw, Echt-Susteren en Roerdalen

Van Analyse naar aanpak:

Versterken van de schuldhulpverlening

LMER

op basis van het

Schuldhulpverlening Capability Maturity Model (SHV CM Model)

Auteurs:

Bureau EV, [redacted]

Asessor, [redacted]

Februari 2026

Inhoud

1. Inleiding 4
2. Het SHV CM-model 4
3. Analyse huidige situatie – belangrijke bevindingen 6
3.1 Algemene bevindingen 6
3.2 Bevindingen bij de aspecten 6
3.3 Inwonersreis en inzichten 7
3.4 Analyse per product 7
4. Ambitie van de vier gemeenten 9
5. Toekomstscenario's: richting een passende en gezamenlijke uitvoering 10
6. Randvoorwaarden voor succes 10
7. Ontwikkelagenda 2026–2027: thema's en doelen 11
7.1 Starten met visie en strategie 11
7.2 Lokale uitvoering verkennen 12
7.3 Snelle verbeterslagen mogelijk bij vroegsignalering 13
7.4 Versterken opdrachtgeverschap 13
7.5 Zorgdragen voor voldoende professionaliteit binnen de gemeenten 15
7.6 Meten en evalueren 15
7.7 Communicatie 16
8. Tot slot: van analyse naar actie 17
Bijlage I Het Schuldhulpverlening Capability Maturity Model 18
Bijlage II Literatuur opgevraagd en aangeleverd 25
Bijlage III Geïnterviewde personen 28

1. Inleiding

De gemeenten Leudal, Maasgouw, Echt-Susteren en Roerdalen (LMER) willen hun schuldhulpverlening verder ontwikkelen en beter afstemmen op de behoeften van hun inwoners. Ook willen zij zorgen dat de recente ontwikkelingen op het gebied van schuldhulpverlening goed geborgd zijn in de geboden dienstverlening aan inwoners. Er is gekozen voor een gezamenlijke verkenning van de huidige situatie en mogelijke toekomstscenario's. Hiervoor is gebruikgemaakt van het Schuldhulpverlening Capability Maturity Model (SHV CM Model) [1], dat inzicht geeft in het ontwikkelniveau van de onderdelen: preventie, vroegsignalering, schulden oplossen en begeleiding inclusief nazorg. In de bijlage I is aanvullende informatie over het model opgenomen.

Het onderzoek biedt daarmee een helder vertrekpunt: waar staan de vier gemeenten nu, waar willen ze naartoe en welke stappen zijn daarvoor nodig?

2. Het SHV CM-model

Binnen het SHV CM-model wordt een viertal onderdelen in het aanbod van schuldhulpverlening gehanteerd:



Preventie richt zich op inwoners die nog geen financiële problemen hebben, maar wel een risico hebben om deze te krijgen. Hierbij kan gedacht worden aan specifieke doelgroepen zoals jongeren, mensen die een kind krijgen en mensen die te maken krijgen met bijzondere omstandigheden zoals ziekte, ontslag of overlijden. Met preventie-activiteiten kan voorkomen worden dat deze inwoners uiteindelijk financiële problemen krijgen. Preventie-activiteiten zijn er in vele vormen, zoals bijvoorbeeld voorlichting en cursussen.

Sinds 1 januari 2021 is **vroegsignalering** vanuit de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening (Wgs) voor gemeenten een wettelijke taak. De Wgs faciliteert gegevensuitwisseling tussen schuldhulpverleners en vastelastenpartners (VLP) met als doel vroegsignalering van schulden. Het uitwisselen van deze gegevens zorgt ervoor dat signalen van schuldenproblematiek eerder bij de gemeente terecht komen.

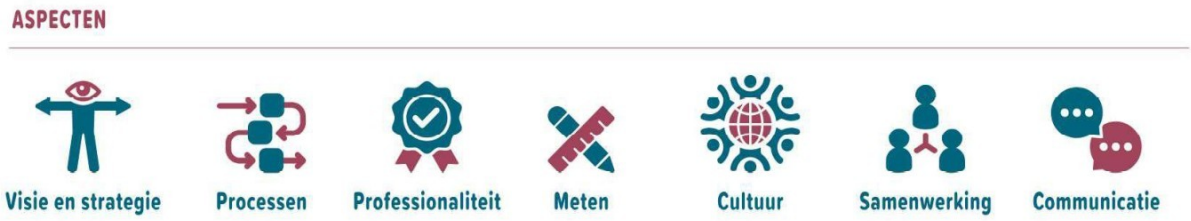
Schulden oplossen omvat alle werkzaamheden om inwoners te helpen met een passende oplossing voor de schulden op basis van de afloscapaciteit, vermogen, omstandigheden en toekomstperspectief. Van aanmeldgesprek, schuldregelen tot een WSNP-aanvraag.

[1] Schuldhulpverlening Capability Maturity Model ~ Hoe volwassen is uw aanbod?

Begeleiding inclusief nazorg zijn de activiteiten die erop gericht zijn om inwoners te begeleiden tijdens en na het traject om uitval te voorkomen en duurzame uitstroom te bevorderen. Het gaat hierbij om de ondersteunende- en financiële begeleiding.

Voor elk onderdeel van de schuldhulpverlening wordt op basis van onderzoek vastgesteld op welk ontwikkelingsniveau de organisatie zich bevindt. Daarbij worden vijf ontwikkelingsniveaus te onderscheiden, van laag (niveau 1) naar hoog (niveau 5).

Deze score wordt bepaald voor zeven aspecten. Daarbij vindt een uitgebreide analyse plaats van de aspecten en hun onderlinge samenhang.



Tevens is tijdens het onderzoek opgehaald wat het ambitieniveau van de gemeenten is. Het verschil tussen deze twee is de ontwikkelagenda. Op basis van de verschillen tussen de huidige situatie en het ambitieniveau wordt aangegeven op welke manier de gemeenten de volgende ontwikkelstap kunnen zetten, welke interventies hiervoor geschikt zouden zijn en welk tijdspad daarbij haalbaar zou kunnen zijn.

In de bijlage I is aanvullende informatie over het model opgenomen.

Bij de start van het onderzoek wordt voor het bepalen van de huidige situatie in eerste instantie gebruik gemaakt van literatuuronderzoek. In bijlage II is opgenomen welke documenten zijn opgevraagd en welke documenten in Q4 2025 en in de aanvullende documenten die januari 2026 zijn ontvangen.

Op basis van deze aanwezige documenten zijn interviewvragen opgesteld. Interviews zijn afgenomen bij alle betrokken medewerkers, zie bijlage III voor de gehele lijst. De interviews hebben plaatsgevonden in november 2025.

3. Analyse huidige situatie – belangrijke bevindingen

Het onderzoek laat zien dat er in de vier gemeenten betrokkenheid, ambitie en inzet is rondom schuldhulpverlening. Tegelijkertijd biedt de huidige uitvoering op veel onderdelen kansen voor verdere versterking, onder meer door het aanbrengen van meer samenhang, het borgen van wettelijke normen en het verstevigen van de regie, sturing en formele samenwerking met uitvoerende partners.

3.1 Algemene bevindingen

Kleine gemeenten
Kleine gemeenten hebben beperkte capaciteit om schuldhulpverlening goed vorm te geven, terwijl de wettelijke eisen gelijk zijn aan die van grotere gemeenten. Samenwerking biedt kansen om kennis, beleid en uitvoering te bundelen en zo de effectiviteit te vergroten zonder lokale eigenheid te verliezen.

Opdrachtgeverschap en mandaat
De gemeenten geven beperkt invulling aan hun opdrachtgeverrol. Machtigingen en mandaten zijn niet volledig geregeld.

Lage prioriteit, beperkte middelen en informatievoorziening
Schuldhulpverlening is binnen de vier gemeenten (nog) geen beleidsmatig speerpunt. Dit vertaalt zich in beperkte bestuurlijke aandacht en weinig structurele verantwoording richting raden of colleges. Er zijn weinig tot geen sturings- of verantwoordingsmomenten ingebouwd in de uitvoeringspraktijk. Ook zijn ten opzichte van vergelijkbare gemeenten relatief beperkte financiële en personele middelen beschikbaar, wat de ruimte voor innovatie en ontwikkeling beperkt.

De rol van beleidsadviseurs
Binnen de kleinere gemeenten dragen beleidsadviseurs meerdere beleidsterreinen in hun portefeuille, waaronder schuldhulpverlening. Zij opereren in een context van beperkte capaciteit, oplopende complexiteit van wetgeving en een brede, generieke taakopdracht. Ondanks deze omstandigheden tonen zij een grote betrokkenheid en bereidheid om de SHV verder te ontwikkelen en zijn er de afgelopen periode ook al diverse onderwerpen opgepakt (BKR-meldingen, inzet Vish, inzet saneringskredieten en aansluiten bij DDAS). De beleidsadviseurs worden gezien als belangrijke schakels in het verbeteren van de dienstverlening. Investering in scholing, tijd en ondersteuning is nodig om hun professionaliteit verder te versterken.

3.2 Bevindingen bij de aspecten

Visie en strategie
Alle vier gemeenten beschikken over een beleidsplan schuldhulpverlening. Deze plannen zijn recent verlengd, maar nog niet geactualiseerd op basis van recente landelijke ontwikkelingen, zoals de elementen van de basisdienstverlening. Beleidsregels en verordeningen zijn aanwezig, maar sluiten niet volledig aan bij de actuele wet- en regelgeving. Er is de bereidheid om dit in een volgend beleidsproces te corrigeren.

De huidige uitvoeringspraktijk sluit niet altijd aan bij de gemeentelijke visie op inwoners. Vertrouwen en maatwerk staan wel in het beleid, maar minder zichtbaar in de praktijk.

Processen en meten; Cijfers en bereik

De belangrijkste conclusie uit de cijfers is dat de huidige inzet van schuldhulpverlening in de vier gemeenten een laag effect sorteert in vergelijking met landelijke ontwikkelingen. Zo blijkt dat het aantal inwoners dat daadwerkelijk gebruikmaakt van schuldhulpverlening onder het landelijk gemiddelde ligt. Ook het aantal gerealiseerde schuldregelingen blijft achter. Binnen het proces van vroegsignalering worden de behaalde resultaten slechts beperkt gemonitord, waardoor het lastig is om inzicht te krijgen in de effectiviteit.

Daarnaast ontbreekt het aan structurele data over belangrijke indicatoren zoals doorlooptijden en hulpacceptatie. Dit maakt sturing en verdere ontwikkeling op basis van cijfers en resultaten complex. Kpi's zijn niet vastgesteld of worden niet structureel gemeten. Het verbeteren van de monitoring en het gebruik van sturingsinformatie is daarom essentieel om de effectiviteit van de schuldhulpverlening te vergroten.

Samenwerking

Er is verbetering mogelijk in de samenwerking tussen de verschillende partijen die zich met financiële hulpverlening in de gemeenten bezighouden. De externe schuldhulpverlening is voor de inwoner en de samenwerkingspartners in de gemeente vaak te veel op afstand.

Communicatie

De communicatie is gericht op zenden vanuit de organisatie. De gemeentelijke websites bieden wel informatie over schuldhulpverlening, maar deze is niet altijd actueel, volledig en ook niet altijd afgestemd op de belevingswereld van inwoners. Ook is het vaak niet duidelijk waar inwoners zich kunnen aanmelden of welke ondersteuning zij kunnen verwachten. Communicatie wordt ad hoc ingezet er is geen jaarplanning voor communicatie.

3.3 Inwonersreis en inzichten

Tijdens de inwonersreis kwamen twee inwoners aan het woord. Hun feedback onderstreept het belang van persoonlijk contact, duidelijke communicatie, maatwerk en vertrouwen. Inwoners hechten waarde aan één vast contactpersoon, bereikbaarheid, heldere informatie en regie over hun eigen traject. Deze inzichten zijn van grote waarde en sluiten goed aan bij de visie van de vier gemeenten.

3.4 Analyse per product

De huidige situatie van vier gemeenten is beschreven aan de hand van de verschillende producten preventie, vroegsignalering, schulden oplossen en begeleiding inclusief nazorg.

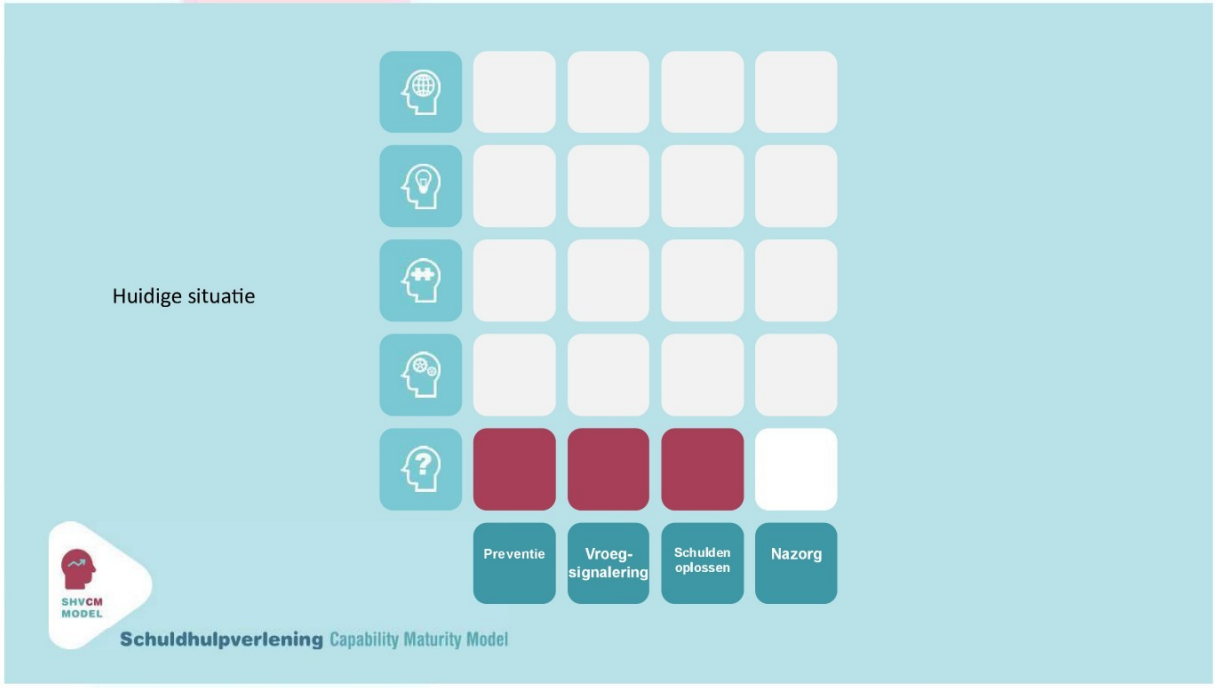


Preventie
Het preventiebeleid bevindt zich op dit moment nog in de opstartfase. Hoewel het belang van preventie wordt onderkend, zijn visie, strategie en concrete acties nog onvoldoende uitgewerkt. Activiteiten vinden ad hoc plaats en er is beperkte monitoring of samenwerking met ketenpartners. Het huidige ontwikkelniveau is niveau 1 (het incidentenniveau).

Vroegsignalering
Vroegsignalering is een wettelijke verplichting en in alle vier gemeenten aanwezig. De vroegsignalering moet verder worden doorontwikkeld. Het bereik en de hulpacceptatie zijn relatief laag. Rollen en verantwoordelijkheden zijn niet altijd scherp belegd, systemen zijn niet gekoppeld en samenwerking met vastelastenpartners kan verder worden versterkt. Er is een duidelijke bereidheid om te verbeteren. Het niveau is op dit moment 1.

Schulden oplossen
Er zijn meerdere aanmeldroutes voor inwoners beschikbaar, wat positief is. Tegelijkertijd ontbreekt samenhang tussen toegang, begeleiding en besluitvorming. De uitvoering door "Verder" is onvoldoende afgestemd op het gemeentelijk beleid, en de regie op trajecten ligt niet altijd bij de gemeente. Er wordt weinig methodisch gewerkt en de rol van opdrachtgever is niet duidelijk ingevuld. Ook begeleiding, monitoring en samenwerking tussen organisaties zijn verbeterpunten. Ook hier is het niveau op dit moment 1.

Begeleiding en nazorg
Dit onderdeel is nog niet structureel ingericht. Begeleiding beperkt zich veelal tot administratieve ondersteuning of afronding van budgetbeheer. Gemeenten willen graag inzetten op passende begeleiding en nazorg, maar geven aan dat dit momenteel onvoldoende ingekocht en geborgd is. Er is nog geen niveau toegekend, vanwege het ontbreken van structurele activiteiten.

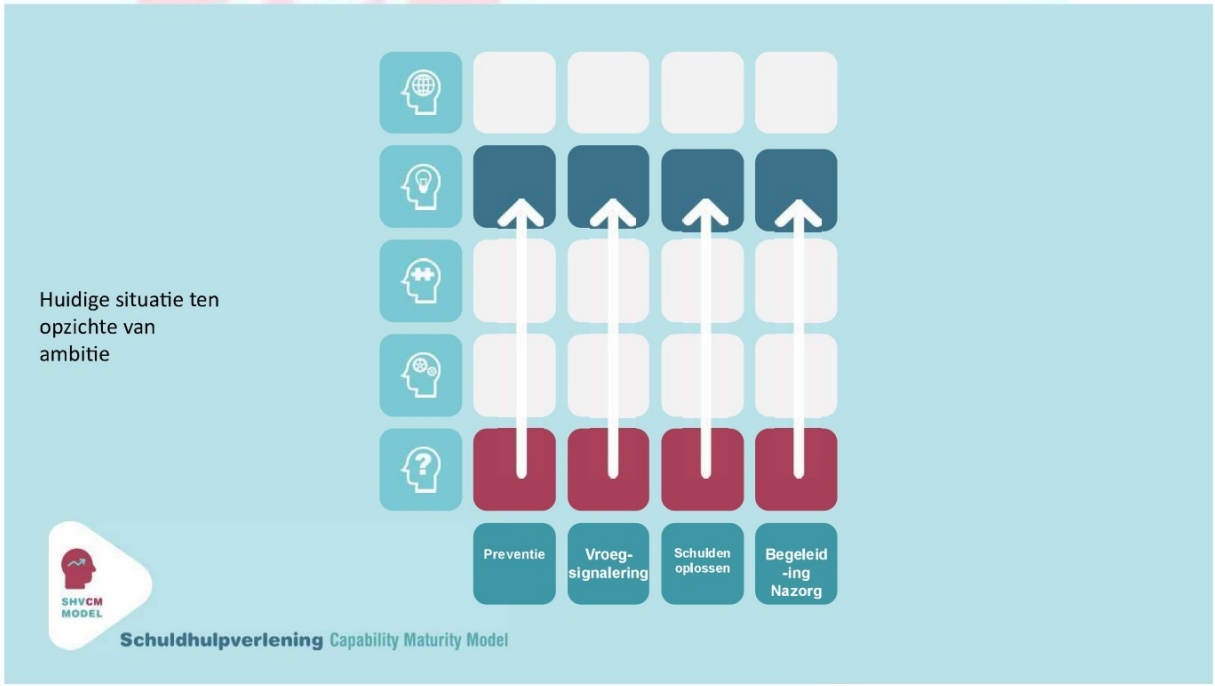


4. Ambitie van de vier gemeenten

Alle vier gemeenten hebben de ambitie uitgesproken om toe te groeien naar niveau 4 van het SHV CM Model, waarin het lerend vermogen en kwaliteitsborging centraal staan. De ambitie richt zich op:

- De inwoner centraal stellen;
- Schulden voorkomen in plaats van alleen oplossen;
- Het versterken van eigen kracht en zelfredzaamheid;
- Integrale samenwerking met partners binnen en buiten het sociaal domein;
- Werken vanuit vertrouwen en het bieden van hulp dichtbij;
- Structurele aandacht voor begeleiding, monitoring en verbetering.

De beleidsadviseurs, bestuurders en uitvoerende organisaties erkennen dat de kloof tussen huidige situatie en gewenste ambitie groot is. Tegelijkertijd is er een constructieve houding en het besef dat het realiseren van niveau 4 tijd en gezamenlijke inzet vraagt. Een eerste stap is het verbeteren van de onderdelen vroegsignalering en schulden oplossen naar niveau 2. Dit is voor de komende twee jaar een realistische opdracht. Daarvoor is het ontwikkelen van een gezamenlijke en realistische ontwikkelagenda en het vrijmaken van voldoende tijd en capaciteit een logische en noodzakelijke vervolgstap.



5. Toekomstscenario's: richting een passende en gezamenlijke uitvoering

De vier gemeenten Leudal, Maasgouw, Echt-Susteren en Roerdalen hebben de ambitie uitgesproken om de schuldhulpverlening (SHV) verder te ontwikkelen naar een hoger niveau. Hiervoor zijn verschillende toekomstscenario's verkend, waarbij nadrukkelijk is gekeken naar haalbaarheid, kwaliteit en aansluiting bij de gemeentelijke visie op dienstverlening. Daarvoor is een meerjarige ontwikkelagenda opgesteld, gericht op het versterken van de basis en het verbeteren van processen, opdrachtgeverschap en communicatie.

Toekomstscenario's: richting een passende en gezamenlijke uitvoering

Tijdens de onderzoeksperiode zijn acht scenario's onderzocht voor de organisatie van schuldhulpverlening. Na een grondige analyse van voor- en nadelen wordt een model waarbij het Algemeen Maatschappelijk Werk (AMW) de eerste fase van de schuldhulpverlening verzorgt (intake, begeleiding en vroegsignalering), en de Kredietbank Limburg (KBL) verantwoordelijk wordt voor de tweede fase (schuldregelingen en budgetbeheer) geadviseerd. In 2020 zal onderzocht moeten worden of deze manier van uitvoeren haalbaar is. Deze keuze biedt meerdere voordelen. Door de inzet van het AMW wordt de schuldhulpverlening lokaal verankerd en georganiseerd dicht bij de inwoner, wat bijdraagt aan toegankelijkheid en vertrouwen. Bovendien maakt het AMW een integrale benadering mogelijk, waarbij oog is voor de samenhang tussen schulden en andere leefgebieden. De samenwerking met KBL voegt specialistische kennis en professionele ondersteuning toe, waarbij gebruikgemaakt kan worden van bestaande ICT-systemen en werkwijzen. Daarnaast zorgt een gezamenlijke uitvoering in alle vier gemeenten voor uniformiteit, schaalvoordeel en een krachtige basis voor samenwerking.

Ook wordt geadviseerd om schuldhulpverlening voor (ex-)ondernemers te beleggen bij één externe partij voor alle vier gemeenten gezamenlijk. Dit draagt bij aan uniformiteit, duidelijkheid en efficiënte samenwerking. Daarbij wordt aanbevolen Over Rood in te zetten als aanvullende partner voor begeleiding, zodat ook ondernemers effectief en op maat ondersteund kunnen worden. Ook voor deze optie zal in 2026 onderzocht moeten worden bij welke externe partij de uitvoering het beste belegd kan worden.

6. Randvoorwaarden voor succes

Om de ambities te realiseren, zijn enkele belangrijke randvoorwaarden geformuleerd:

- Realistische doelen en fasering
  In de periode 2026–2027 richten de gemeenten zich op het bereiken van niveau 2 ('standaarden') voor de onderdelen vroegsignalering en schulden oplossen. Preventie en begeleiding komen daarna aan bod. Een stapsgewijze aanpak is essentieel.
- Versterken van het opdrachtgeverschap
  Voor structurele verbetering is het nodig om sturing en monitoring beter te organiseren. Er wordt geadviseerd om één gezamenlijke proceseigenaar aan te stellen voor de vier gemeenten.
- Voldoende capaciteit
  Voor de uitvoering van het ontwikkelplan is extra inzet nodig. Geadviseerd wordt om minimaal 16 uur per week, voor de vier gemeenten samen, beschikbaar te stellen, eventueel via inhuur.
- Samenwerking en specialisatie
  De vier gemeenten kiezen bewust voor samenwerking en specialisatie. Door

beleidsadviseurs een leidende rol te geven op specifieke onderdelen wordt de gezamenlijke expertise versterkt.

- Planning en besluitvorming
  In verband met de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2026 wordt de planning afgestemd op de nieuwe coalities. Het is van belang om de scenario's tijdig voor te leggen de nieuwe wethouder en gemeenteraad.
- Financiën
  De budgetten verschillen per gemeente, ook als dit bekeken wordt in de verhouding van gemeentegrootte. Er moet inzicht komen in financiële haalbaarheid. Een verbeterslag in de uitvoering van schuldhulpverlening vraagt extra budget, zowel door extra tijdelijke capaciteit, extra beschikbare tijd bij de beleidsmedewerkers als mogelijk in de uitvoering door AMW. Er moet duidelijk worden wat de financiële consequenties zijn.

7. Ontwikkelagenda 2026–2027: thema's en doelen

De ontwikkelagenda voor de periode 2026–2027 richt zich op zeven samenhangende aspecten die gezamenlijk bijdragen aan de versterking van de schuldhulpverlening in de vier gemeenten. De ontwikkelagenda richt zich op de onderdelen vroegsignalering en schulden oplossen.

De ontwikkelagenda beslaat twee jaar zodat de planning haalbaar en realistisch is. Ook gezien beschikbare middelen en capaciteit. Na anderhalf jaar kan een nieuwe ontwikkelagenda gemaakt worden voor de periode 2028-2029. Daarin kan worden opgenomen welke stappen gemaakt kunnen gaan worden voor preventie en begeleiding inclusief nazorg. En hoe een mogelijk hoger ambitieniveau behaald kan worden.

7.1 Starten met visie en strategie

Allereerst kan gestart worden met het opstellen van een nieuw beleidsplan waarin ook aandacht is voor **visie en strategie**. Dit plan kan worden ondersteund door geactualiseerde beleidsregels en verordeningen die aansluiten bij de huidige wet- en regelgeving. De ambitie is om in 2026 voor visie en strategie het zogenoemde 'standaarden', niveau 2, te bereiken.

Ontwikkelagenda

STAP 1

1 Huidig niveau per aspect	Visie en strategie, niveau 1, incidenten
2 Doel	Beleidskaders en visie helder krijgen
3 Acties	Beleidsplan met uitvoeringsplan, beleidsregels en een verordening vaststellen. Doorleving van visie door medewerkers en uitvoerende partijen schuldhulpverlening Uitvoeringsplan waarin ook opdrachtgeverschap is opgenomen
4 Verantwoordelijke	Beleidsadviseur
5 Start/tijdspanne	Start Q1 2026, Beleidskader gereed Q3 2026, doorleving 2027
6 Nieuwe niveau	Niveau 2, Standaarden

7.2 Lokale uitvoering verkennen

Een tweede stap is onderzoeken of de uitvoering van het scenario waarin de schuldhulpverlening belegd wordt bij het AMW en de KBL haalbaar is. Voor de schuldhulpverlening aan ondernemers wordt onderzocht welke organisatie hiervoor het meest geschikt is en op welke manier Over Rood ingezet kan worden voor aanvullende dienstverlening. De focus ligt op het realiseren van maatwerk, nabijheid en een goede samenwerking tussen betrokken partijen.

Ontwikkelagenda

STAP 2

1 Huidig niveau per aspect	Processen, lokale organisatie schuldhulpverlening verkennen, niveau niet van toepassing
2 Doel	Keuze voor uitvoeringsscenario
3 Acties	Uitgangspunten uitvoering schuldhulpverlening vaststellen Gesprekken voeren met verschillende partijen voor uitvoering Doorberekenen financiële consequenties
4 Verantwoordelijke	Projectleider (nog vaststellen wie dit invult)
5 Start/tijdspanne	Medio 2026
6 Nieuwe niveau	Resultaat is besluitvorming over uitvoeringsscenario

7.3 Snelle verbeterslagen mogelijk bij vroegsignalering

Ook op het gebied van **vroegsignalering** worden verbeterstappen voorzien. Geadviseerd wordt te onderzoeken of de totale uitvoering ondergebracht kan worden bij het AMW. Dit vraagt o.a. om het organiseren van de juiste ICT-koppelingen, het regelen van machtigingen, een opdrachtbevestiging en het inrichten van een eenduidige communicatiestructuur. Het uiteindelijke doel is om het bereik en de hulpacceptatie bij inwoners aanzienlijk te vergroten.



7.4 Versterken opdrachtgeverschap

Daarnaast is het advies om in te zetten op de versterking van het **opdrachtgeverschap**. De gemeenten willen de sturing en monitoring van externe uitvoeringsorganisaties professionaliseren. Dat betekent onder andere heldere opdrachtformulering, het maken van meetbare afspraken, en het inrichten van structurele evaluatie- en verantwoordingsmomenten.

Ontwikkelagenda

STAP 4

1 Huidig niveau per aspect	Processen, Versterken opdrachtgeverschap, niveau 1, incidenten
2 Doel	Goed opdrachtgeverschap naar externe partijen, grip op schuldhulpverlening
3 Acties	Heldere opdracht met kpi, sturingsinformatie, kwaliteitscontroles, middelen en evaluatiemomenten Voldoende kennis om opdracht te monitoren Praktische zaken organiseren zoals DPIA, verwerkersovereenkomsten, ICT etc.
4 Verantwoordelijke	Beleidsadviseurs
5 Start/tijdspanne	Start Q3 2026
6 Nieuwe niveau	Niveau 2, standaarden

7.5 Zorgdragen voor voldoende professionaliteit binnen de gemeenten

De **professionaliteit** van beleidsadviseurs is eveneens een speerpunt. Er wordt gewerkt aan het vergroten van de capaciteit en het versterken van kennis en vaardigheden, onder andere door het toewijzen van verantwoordelijkheden op basis van specialisaties.

Ontwikkelagenda

STAP 5

1 Huidig niveau per aspect	Professionaliteit, niveau 1, incidenten
2 Doel	Helderheid over taken en verantwoordelijkheden beleidsadviseurs. Voldoende tijd, ruimte en competenties om taak uit te voeren
3 Acties	Opdrachtgeverschap verdelen tussen gemeenten Opleidingsplan maken en uitvoeren Zorgen voor voldoende tijd en ruimte om taken uit te voeren
4 Verantwoordelijke	Teamleiders van beleidsadviseurs
5 Start/tijdspanne	Start Q1 2026, gereed Q4 2026
6 Nieuwe niveau	Niveau 2, standaarden

SHVCM MODEL

Schuldhulpverlening Capability Maturity Model

7.6 Meten en evalueren

Ten aanzien van **meten** wordt ingezet op het vaststellen van relevante kpi's en het formuleren van de sturingsinformatie die nodig is voor het voeren van adequaat opdrachtgeverschap. Tevens kan er een verantwoordingsstructuur richting het gemeentebestuur worden ingericht, zodat de voortgang transparant en toetsbaar is.

Ontwikkelagenda

STAP 6

1 Huidig niveau per aspect	Meten, niveau 1, incidenten
2 Doel	Kpi's, sturings- en monitoringsinformatie voor opdrachtgeverschap en verantwoording
3 Acties	Kpi's vaststellen Sturings- en monitoringsinformatie vaststellen Periodieke rapportages en evaluatiemomenten vaststellen
4 Verantwoordelijke	Beleidsadviseurs
5 Start/tijdspanne	Medio 2026 (na besluitvorming) , gereed Q3 2026
6 Nieuwe niveau	Niveau 2, standaarden

SHVCM MODEL

Schuldhulpverlening Capability Maturity Model

7.7 Communicatie

Tot slot komt ook **communicatie** aan bod. In 2027 kan gestart worden met het opstellen en uitvoeren van een communicatieplan, waarmee de schuldhulpverlening beter onder de aandacht van inwoners wordt gebracht. Hierbij wordt aangesloten bij het verbeterde dienstverleningsproces en de heldere verwachtingen die richting inwoners zijn geformuleerd.

Ontwikkelagenda

STAP 7

1 Huidig niveau per aspect	Communicatie, niveau 1, incidenten
2 Doel	Meer aandacht voor schuldhulpverlening en hoe inwoners hiervan gebruik kunnen maken, meer aanmeldingen en duidelijkere informatie tijdens het traject
3 Acties	Maken en uitvoeren jaarplan communicatie schuldhulpverlening
4 Verantwoordelijke	Beleidsadviseurs, communicatieadviseurs en opdrachtnemer
5 Start/tijdspanne	Medio 2027 (als uitvoering is aangepast)
6 Nieuwe niveau	Niveau 2, standaarden

SHVCM MODEL

Schuldhulpverlening Capability Maturity Model

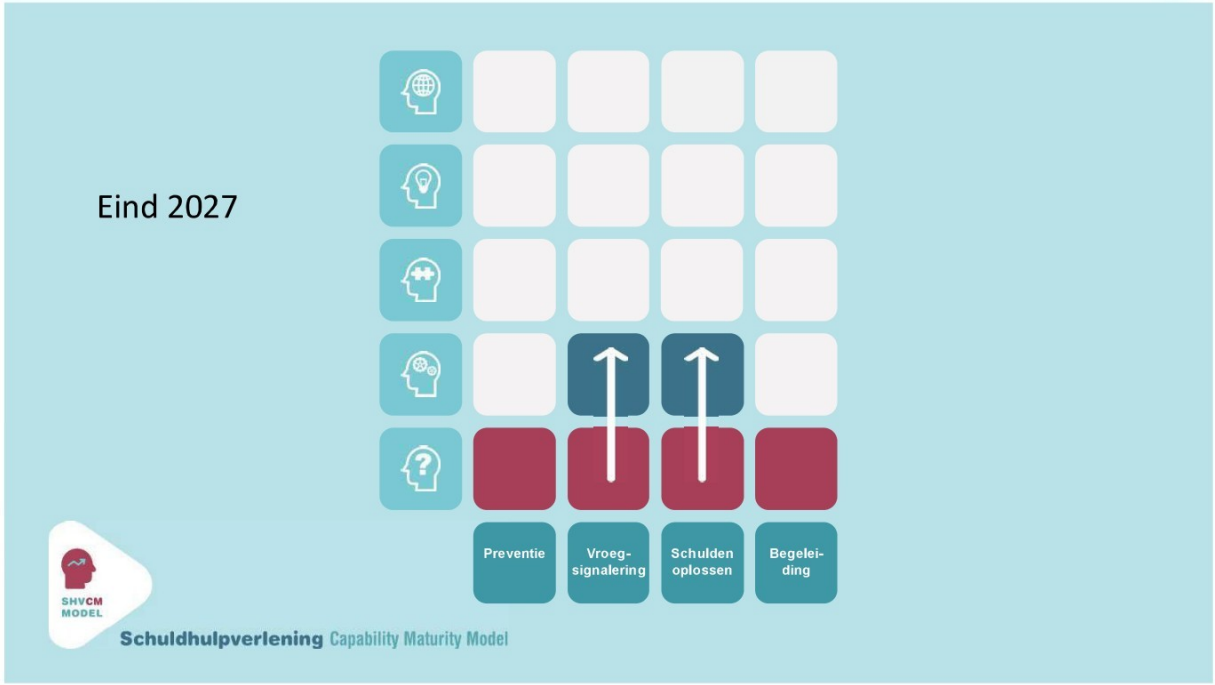
8.Tot slot: van analyse naar actie

Als de ontwikkelagenda volgens deze planning wordt uitgevoerd, voldoen de onderdelen vroegsignalering en schulden oplossen eind 2027 aan niveau 2 van het SHV Capability Maturity Model, het zogenoemde “Standaarden”-niveau. Dat betekent dat er voor deze onderdelen heldere processen en afspraken zijn vastgelegd, inclusief duidelijke rollen en mandaten. De basis voor een integrale schuldhulpverlening is dan gelegd, met ruimte om preventie en begeleiding inclusief nazorg vanaf 2028 verder vorm te geven.

Belangrijker nog: in deze fase is de inwoner daadwerkelijk centraal komen te staan. Door heldere communicatie, laagdrempelige toegang, en integrale samenwerking, wordt de hulp effectiever en mensgerichter. De gezamenlijke aanpak van de vier gemeenten heeft geleid tot een sterkere uitvoeringspraktijk, waarin kennisdeling, afstemming en gezamenlijke ambitie hand in hand gaan. Deze gezamenlijke inzet vormt het fundament voor een duurzame en veerkrachtige schuldhulpverlening, waarin iedere inwoner tijdig en passend wordt geholpen.

De vier gemeenten willen hun schuldhulpverlening verder verbeteren door het laagdrempelig, integraal en lokaal te organiseren. Geadviseerd wordt om te onderzoeken of het AMW samen met de KBL de uitvoering van schuldhulpverlening kan doen.
Door alle actie op te pakken kan hiermee ontwikkelniveau 2 worden gerealiseerd op de onderdelen vroegsignalering en schulden oplossen. De ontwikkelagenda biedt een solide route voor de komende twee jaar. Voorwaarden voor succes zijn voldoende capaciteit, heldere samenwerking en een sterke regierol vanuit de gemeenten. Verdere ontwikkeling van preventie en begeleiding kan vanaf 2028 worden opgepakt.

Als al deze verbeterslagen doorgevoerd worden dan ziet het ontwikkelingsniveau er eind 2027 als volgt uit voor vroegsignalering en schulden oplossen:



Bijlage I Het Schuldhulpverlening Capability Maturity Model

Met het SHV CM Model is gebaseerd op het Capability Maturity Model dat ontwikkeld is door Carnegie Mellon University. [redacted] en [redacted] hebben het model vertaald naar de schuldhulpverlening. Met het model kan de volwassenheid van het gehele aanbod van schuldhulpverlening, uitgevoerd door een schuldhulpverlening organisatie, onderzocht worden.

Door gebruik te maken van dit model wordt inzicht verkregen in:

1. De (taak) volwassenheid van de organisatie
2. Het ambitieniveau van de organisatie
3. De ontwikkelagenda voor de organisatie

Hieronder wordt achtereenvolgend ingegaan op de niveaus, de vier onderdelen en de zeven aspecten.

Het SHV CM Model is specifiek gemaakt voor schuldhulpverlening en geeft aan welke niveaus van ontwikkeling er binnen de onderdelen van de schuldhulpverlening zijn. Het model onderscheidt voor elk onderdeel vijf ontwikkelniveaus.



In de bijlagen III tot en met VI zijn alle niveaus vertaald naar de vier onderdelen van schuldhulpverlening.

Niveau 1: Incidenten
Als het nog onbekend is hoe een proces in elkaar zit en ook hoeveel hulpmiddelen nodig zijn om een resultaat te bereiken, bevindt de organisatie zich op het “Incidenten” niveau. Dit niveau kenmerkt zich door een ad hoc en chaotische uitvoering. Procesverbeteringen zijn niet systematisch en werkvoorraden voorlopen onvoorspelbaar.

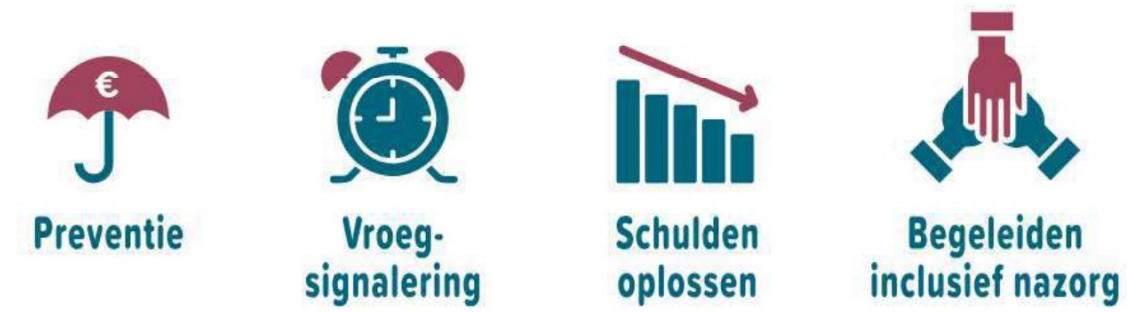
Niveau 2: Standaarden
Als de organisatie zodanig is geprofessionaliseerd dat bij het ontwikkelproces van de organisatie gebruik wordt gemaakt van de kennis die eerder is opgedaan, spreekt men van het niveau “Standaarden”. Dit niveau kenmerkt zich bijvoorbeeld door het invoeren van projectmanagement, maar ook door het goed vastleggen van werkprocessen. Dit niveau is nog steeds reactief van aard, maar wel gestandaardiseerd. Er wordt (nog) niet gestuurd op het proces. Er zijn beperkt resultaten en doorlooptijden benoemd. Processen zijn organisatiegericht.

Niveau 3: Resultaten
In de organisatie zijn de belangrijkste processen gestandaardiseerd, gedefinieerd en onder controle. Ook als de omstandigheden afwijken van het normale wordt er goed gereageerd en eventuele procesverbetering vindt plaats op basis van een kwalitatieve analyse. Er wordt proactief gehandeld. Ontwikkelingen worden proactief vertaald naar het werkproces. Er is sprake van klantgerichtheid.

Niveau 4: Lerend Vermogen
Op het moment dat voor de ontwikkeling van organisatie gebruik gemaakt wordt van metingen van kwaliteit spreken we van het niveau “Lerend Vermogen”. Afwijkingen worden vroegtijdig geconstateerd en verbeterd omdat het proces systematisch kwantitatief gemonitord wordt. Deze procesverbetering vindt dan ook plaats op basis van een kwantitatieve analyse. Er vindt continue feedback plaats op werkproces en prestaties. Processen worden gezien als een richtlijn waar positief van afgeweken kan worden. Er is sprake van principle-based beslissingen in plaats van rule-based beslissingen. Er wordt bijvoorbeeld geëxperimenteerd met het verkorten van doorlooptijden. Stappen in processen mogen door medewerkers overgeslagen worden als dit in het belang is van het resultaat. Met medewerkers wordt continu bekeken waar verbeteringen kunnen worden doorgevoerd. De beweging van klantgericht naar maatwerk en meer regie bij de klant wordt gemaakt.

Niveau 5: Omgevingsgericht
Het ontwikkelproces gaat geheel ‘volgens het boekje’ en er is alleen nog maar sprake van afstemming op kleine punten. Het werkproces wordt breed en integraal in de keten bekeken. Er wordt samengewerkt met de hele gemeente om de schuldenproblematiek aan te pakken. Processen worden gezien als ondersteuning van het eigen denkvermogen en creativiteit om te komen tot oplossingen. Medewerkers zijn in staat om zelfstandig tot oplossingen te komen die in geest van de afspraken zijn en zijn in staat om “out of the box” te denken. Er vindt een beweging plaats naar een gemeente brede samenleving gestuurde organisatie.

Onderdelen
Per in te zetten onderdeel wordt gekeken op welk niveau de schuldhulpverleningsorganisatie zich bevindt. Het SHV CM Model onderscheidt binnen de schuldhulpverlening de onderstaande vier onderdelen:



Preventie richt zich op inwoners die nog geen financiële problemen hebben, maar wel een risico hebben om deze te krijgen. Hierbij kan gedacht worden aan specifieke doelgroepen zoals jongeren, mensen die een kind krijgen en mensen die te maken krijgen met bijzondere omstandigheden zoals ziekte, ontslag of overlijden. Met preventie-activiteiten kan voorkomen worden dat deze inwoners uiteindelijk financiële problemen krijgen. Preventie-activiteiten zijn er in vele vormen, zoals bijvoorbeeld voorlichting en cursussen.

Sinds 1 januari 2021 is **vroegsignalering** vanuit de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening (Wgs) voor gemeenten een wettelijke taak. De Wgs faciliteert gegevensuitwisseling tussen schuldhulpverleners en vastelastenpartners (VLP) met als doel vroegsignalering van schulden. Het uitwisselen van deze gegevens zorgt ervoor dat signalen van schuldenproblematiek eerder bij de gemeente terecht komen.

Schulden oplossen omvat alle werkzaamheden om inwoners te helpen met een passende oplossing voor de schulden op basis van de afloscapaciteit, vermogen, omstandigheden en toekomstperspectief. Van aanmeldgesprek, schuldregelen tot een WSNP-aanvraag.

Begeleiding inclusief nazorg zijn de activiteiten die erop gericht zijn om inwoners te begeleiden tijdens en na het traject om uitval te voorkomen en duurzame uitstroom te bevorderen. Het gaat hierbij om de ondersteunende- en financiële begeleiding.

Aspecten

Om duidelijkheid te krijgen over het niveau per onderdeel, wordt gekeken naar verschillende aspecten. Deze aspecten hebben allen invloed op het functioneren en hebben ook onderling invloed op elkaar. Het gaat daarbij om de volgende aspecten:



Visie en Strategie

Hier wordt gekeken naar het beleid dat ontwikkeld is binnen de organisatie. Is er een beleidsplan, hoever wordt er in het beleidsplan vooruit gekeken en op welke wijze is het beleid geconcretiseerd? Er wordt onderzocht vanuit welke waarde(n) en welke

(inwoners)visie wordt gewerkt en in hoeverre deze waarde(n) en visie gedragen wordt binnen de organisatie.

Proces

Bij dit aspect wordt onderzocht of werkprocessen zijn beschreven en op welke manier en met welke integraliteit. Er wordt gekeken naar standaardisering in werkprocessen maar ook naar de wijze waarop werkprocessen mogelijk weer losgelaten (kunnen) worden.

Professionaliteit

Om te beoordelen op welk niveau de professionaliteit van de uitvoerenden zich bevindt, wordt gekeken naar de functieomschrijvingen, opleiding van medewerkers, de bijscholing en het bijscholingsplan.

Er wordt onderzocht op welke manier men binnen de organisatie werkt aan feedback en vakmanschapsverbetering. Hoe waarborgt de organisatie dat de medewerkers de juiste kennis en vaardigheden hebben? Beschouwd wordt of bijvoorbeeld de vertaling van een functieomschrijving naar concrete afspraken aansluit bij de werkzaamheden, functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden worden en of er intervisie, casuïstiekbespreking of supervisie plaatsvindt.

Er wordt gekeken naar de ondernomen activiteiten om de noodzakelijke deskundigheid te verwerven en te behouden. Daarbij wordt bekeken of de organisatie de doeltreffendheid analyseert van de activiteiten die worden uitgevoerd.

Ook wordt onderzocht of er sprake is van een registratie van opleiding, training, vaardigheden en ervaring per individuele medewerker. En of er een koppeling is gemaakt tussen deskundigheidsbevordering en de beoordelingssystematiek.

Meten

Dit aspect gaat over de manier waarop feedback gegenereerd wordt vanuit cijfers. Op welke manier wordt gemeten of beleidsdoelen worden behaald en wat vervolgens met de resultaten van deze metingen wordt gedaan? Worden meetresultaten gebruikt om processen aan te passen? Ook wordt onderzocht in hoeverre vergelijkingen met cijfers van andere organisaties plaatsvindt. Is er bijvoorbeeld sprake van een benchmark waarbij meerdere gemeenten vergeleken worden?

Cultuur

Hier wordt onderzocht wat de heersende cultuur binnen de organisatie is. Op welke manier gaat men met elkaar om en op welke manier wordt leidinggegeven. Is er sprake van een veilige werksfeer? En wat is de taakbereidheid van de medewerkers? Ook wordt bekeken in hoeverre de medewerkers het visie en het mensbeeld van de organisatie doorleven.

Samenwerking

Bij dit onderdeel wordt gekeken in hoeverre samengewerkt wordt met onderdelen binnen de organisatie, maar ook met de ketenpartners in de gemeente. Daarbij wordt ook onderzocht hoe deze samenwerkingsafspraken zijn vastgelegd. Gebeurt dit ad hoc of zijn er bijvoorbeeld convenanten? En op welke schaal gebeurt dit? Is er sprake van integrale samenwerking over meerdere gebieden?

Communicatie

Communicatie is vaak een onderbelicht onderdeel bij schuldhulpverlening. Binnen dit aspect wordt bekeken op welke wijze de burgers maar ook ketenpartners geïnformeerd worden over schuldhulpverlening, van preventie tot en met begeleiding/nazorg. Zijn er communicatieplannen aanwezig of is er sprake van ad hoc communicatie?

Samenvatting model

Het model kan als volgt worden samengevat.

Niveaus per aspect

ASPECT / NIVEAU	1	2	3	4	5
1 Visie en strategie	Geen visie en beleid, methodisch werken en gemeenschappelijke waarden	Vastgestelde visie en beleid Organisatie leidend Methodische manier van werken	Visie en beleid is inwonergericht en gedragen door medewerkers Vastgestelde doelen	Samenhangende visie en beleid voor hele organisatie Periodieke evaluatie en bijsturing	Gemeentebrede visie en beleid met meerdere samenwerkingspartners
2 Processen	Geen uniforme werkprocessen	Beperkte werkprocessen die organisatie gericht zijn Geen sturing op processen	Beschreven werkprocessen Sturing op processen Gebruik van procesversnellers	Processen zijn leidraad voor maatwerk Procesverbetering op basis van evaluatie	Samenhang processen gemeentebreed
3 Professionaliteit	Niet opgeleid Geen opleidingsplan	Opgeleid Functiebeschrijving Inwerkplan	Zelf doelen stellen en realiseren Collegiaal overleg	Collegiaal overleg en intervisie Eigen feedback organiseren	Integraal werken binnen hele organisatie Grote zelfstandigheid
4 Meten	Geen cijfers Geen meetinstrument	Beperkte cijfers Geen sturing op cijfers Meetinstrument aanwezig	Heldere doelen en resultaten Periodiek meten, sturing op cijfers	Resultaten worden gebruikt om dienstverlening te verbeteren	Automatisch genereren cijfers Samenleving brede cijfers
5 Cultuur	Weinig vertrouwen, veiligheid, betrokkenheid Geen feedback	Voldoende veiligheid voor casusbespreking Duidelijkheid over taak en sturing	Duidelijkheid over taak, sturing en visie Veiligheid voor breed collegiaal overleg	Sturing op ontwikkeling en groei Voldoende veiligheid voor maatwerk en intervisie	Werken vanuit samenwerking en zelfsturing Interne en externe veiligheid
6 Samenwerking	Geen of nauwelijks samenwerking Ad hoc samenwerking	Beperkte samenwerking Visie en methodiek niet onderling afgestemd	Gecoördineerde en vastgelegde samenwerking Periodieke evaluatie	Samenwerking vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid en afgestemde visie en methodiek	Natuurlijke samenwerking vanuit behoefte inwoner
7 Communicatie	Gericht op zenden Geen ondersteunende communicatiemiddelen	Afgestemd op inwoners Klantportal en beperkte ondersteunende communicatiemiddelen	Inwonersperspectief als basis en ondersteunen gehele traject Onderzoek naar effect	Interactief Klantportal ondersteunt bij doelen inwoner	Gemeentebrede communicatie Eén klantportal voor alle begeleiders

SHVCM MODEL

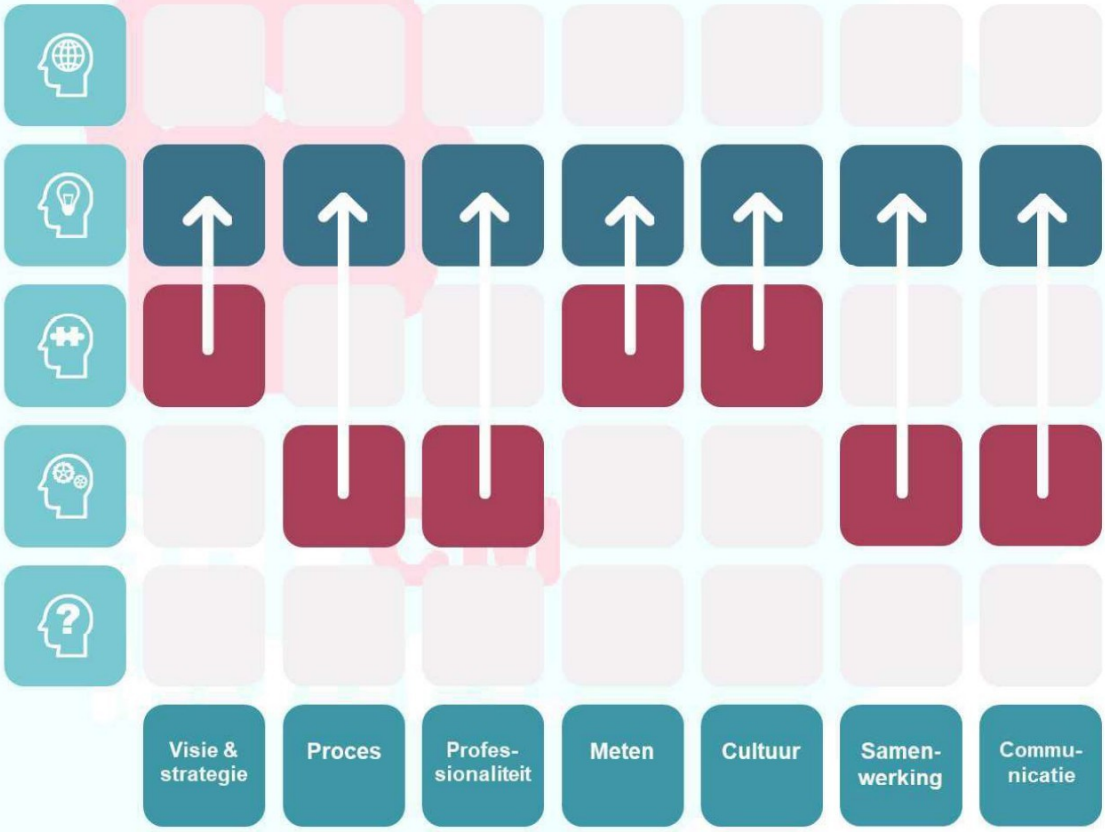
Schuldhulpverlening Capability Maturity Model

Taakvolwassenheid, Ambitie en Ontwikkelagenda

Door het onderzoek krijgen we inzicht in de huidige (taak) volwassenheid en het ambitieniveau van de organisatie.

Het verschil tussen deze twee is de ontwikkelagenda. Op basis van de verschillen tussen de huidige situatie en het ambitieniveau wordt aangegeven op welke manier de organisatie de volgende ontwikkelstap kan zetten, welke interventies hiervoor geschikt zouden zijn en welk tijdspad daarbij haalbaar zou kunnen zijn.

De rode kleur geeft in onderstaand voorbeeld het huidige niveau aan en de blauwe kleur de ambitie van een schuldhulpverleningsorganisatie op één van de vier onderdelen. Onderstaande afbeelding is een voorbeeld en **geen** weergave van de situatie bij de vier gemeenten.



Niveaus per aspect

ASPECT / NIVEAU	1	2	3	4	5
1 Visie en strategie	Geen visie en beleid, methodisch werken en gemeenschappelijke waarden	Vastgestelde visie en beleid Organisatie leidend Methodische manier van werken	Visie en beleid is inwonergericht en gedragen door medewerkers Vastgestelde doelen	Samenhangende visie en beleid voor hele organisatie Periodieke evaluatie en bijsturing	Gemeentebrede visie en beleid met meerdere samenwerkingspartners
2 Processen	Geen uniforme werkprocessen	Beperkte werkprocessen die organisatie gericht zijn Geen sturing op processen	Beschreven werkprocessen Sturing op processen Gebruik van procesversnellers	Processen zijn leidraad voor maatwerk Procesverbetering op basis van evaluatie	Samenhang processen gemeentebreed
3 Professionaliteit	Niet opgeleid Geen opleidingsplan	Opgeleid Functiebeschrijving Inwerkplan	Zelf doelen stellen en realiseren Collegiaal overleg	Collegiaal overleg en intervisie Eigen feedback organiseren	Integraal werken binnen hele organisatie Grote zelfstandigheid
4 Meten	Geen cijfers Geen meetinstrument	Beperkte cijfers Geen sturing op cijfers Meetinstrument aanwezig	Heldere doelen en resultaten Periodiek meten, sturing op cijfers	Resultaten worden gebruikt om dienstverlening te verbeteren	Automatisch genereren cijfers Samenleving brede cijfers
5 Cultuur	Weinig vertrouwen, veiligheid, betrokkenheid Geen feedback	Voldoende veiligheid voor casusbespreking Duidelijkheid over taak en sturing	Duidelijkheid over taak, sturing en visie Veiligheid voor breed collegiaal overleg	Sturing op ontwikkeling en groei Voldoende veiligheid voor maatwerk en intervisie	Werken vanuit samenwerking en zelfsturing Interne en externe veiligheid
6 Samenwerking	Geen of nauwelijks samenwerking Ad hoc samenwerking	Beperkte samenwerking Visie en methodiek niet onderling afgestemd	Gecoördineerde en vastgelegde samenwerking Periodieke evaluatie	Samenwerking vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid en afgestemde visie en methodiek	Natuurlijke samenwerking vanuit behoefte inwoner
7 Communicatie	Gericht op zenden Geen ondersteunende communicatiemiddelen	Afgestemd op inwoners Klantportal en beperkte ondersteunende communicatiemiddelen	Inwonersperspectief als basis en ondersteunen gehele traject Onderzoek naar effect	Interactief Klantportal ondersteunt bij doelen inwoner	Gemeentebrede communicatie Eén klantportal voor alle begeleiders

SHVCM MODEL

Schuldhulpverlening Capability Maturity Model

Bijlage II Literatuur opgevraagd en aangeleverd

Allereerst wordt een overzicht gegeven van alle opgevraagde documenten en gegevens die mogelijk beschikbaar zijn bij vier gemeenten, waarbij dit in meerdere rondes gebeurt om inzicht te verkrijgen in de huidige situatie. Daarna wordt een overzicht gegeven van alle aangeleverde en gebruikte documenten en gegevens.

Lijst met opgevraagde gegevens:

- Het meest recente beleidsplan schuldhulpverlening of armoedebeleid (indien schuldhulpverlening hier onderdeel van is).
- De meest recente beleidsregels schuldhulpverlening.
- Verordeningen met betrekking tot schuldhulpverlening.
- Functiebeschrijvingen en competentieprofielen van uitvoerders, kwaliteitsadviseur, leidinggevende en beleidsadviseur.
- Een overzicht van recente opleidingen voor medewerkers en het opleidingsplan voor medewerkers.
- Werkprocessen van alle in te zetten producten binnen schuldhulpverlening, inclusief vroegsignalering.
- Vastgelegde werkafspraken.
- Managementrapportages met betrekking tot instroomcijfers, normtijden, doorstroom, enzovoort.
- Benchmarkgegevens, indien van toepassing.
- NVVK- of NEN 8048-audits, of een ISO-audit, indien van toepassing.
- Lokale convenanten en samenwerkingsafspraken met schuldeisers en/of netwerkpartners bijvoorbeeld Convenant Lokale Overheid.
- Contracten en samenwerkingsafspraken met Verder, of andere relevante documenten over de samenwerking met Verder.
- Overzicht van overlegvormen (intern en extern), inclusief frequentie en verslagen van deze overleggen gedurende (in eerste instantie) het afgelopen half jaar.
- Eventueel andere relevante documenten.

Naar aanleiding van bovenstaande verzoeken zijn de volgende documenten en gegevens ontvangen en gebruikt in het onderzoek

Aangeleverde documenten:

- Aansluiting BKR inzake registratie problematische schulden, 2022, gemeente Maasgouw
- Addendum overeenkomst 2024 aan Verder i.v.m. Vish en 0-aanbod inclusief financiële begeleiding, gemeente Maasgouw
- Adviesraad Sociaal Domein, over uitvoeringsplan gemeente Echt-Susteren, 2021
- Afwegingskader vroegsignalering Maasgouw mei 2025
- Analyse Vroegsignalering gemeente Echt-Susteren
- Armoedebeleid gemeente Echt-Susteren 2025 en verder
- Beleidsregels van 4 gemeenten
- Beschikking subsidie verlenging AMW en de gemeente Maasgouw 2025
- Bijlage 1, schema SHV-voorstel MER
- Brief Verder – Transparantie en kwaliteitsverbetering bij Verder, 2024
- B&W advies inzet Over Rood. Gemeente Echt-Susteren, datum onbekend (valt buiten de scope onderzoek)
- Cijfers Verder 2023 en 2024, 4 gemeenten inclusief termijnen
- Collegebesluit mandatering besluit college mandatering, 2022, gemeente Maasgouw
- Dienstverleningsovereenkomst schuldhulpverlening Kredietbank Limburg en de gemeenten Maasgouw (2024 en 2025) en Echt-Susteren (2025)

- Dpia schuldhulpverlening 2022, 4 gemeenten
- Functieomschrijvingen van deelnemers aan de interviews vanuit de gemeente Maasgouw en de MER (Niet van de gemeente Leudal, Echt-Susteren, Roerdalen
- Gebruikersovereenkomst zakelijk portaal, 2022, BKR en gemeente Maasgouw
- Gegevens gebruikersbeheerder BKR Zakelijk portaal gemeente Maasgouw
- Getekende offerte SOM, 2022, 4 gemeenten
- GROIE25 Visie op organisatieontwikkeling Gemeente Echt-Susteren
- IMK-berekening aantal ondernemers dat beroep doet op schuldhulp, 2021, gemeente Maasgouw
- IMK Overeenkomst, 2021, gemeente Maasgouw en Roerdalen
- IMK-toelichting op 1e offerte 11-4-2021, gemeente Maasgouw
- Jaarkaart Armoede 2024, gemeente Echt-Susteren
- Jaarkaart Werk en Inkomen, gemeente Roerdalen, 2024
- Jaarverslag AMW 2023
- Jaarverslag 2019, Verder in de gemeente Leudal
- Jaarverslag 2020, Verder in de gemeente Leudal
- Jaarverslag 2021 – 2022, Verder in de gemeente Leudal
- Jaarverslag 2023, Verder in de gemeente Leudal en Echt-Susteren
- Kwartaalrapportage 2023 Verder in de gemeente Leudal en Echt-Susteren
- Kwartaalverslag Q4 2024 Verder in de gemeente Leudal, Maasgouw, Roerdalen en Echt-Susteren
- Jaarverslag Verder 2024 in de 4 gemeenten
- Kwartaalrapportage 2025 Verder in de gemeente Leudal, Roerdalen en Echt-Susteren
- Kosten schuldhulpverlening 2019-2026 gemeente Echt-Susteren
- Kosten schuldhulpverlening 2021-2024, gemeente Leudal (evaluatie SHV)
- Mails Bibliocenter 17-4-2025 en 24-6-2025 gemeente Maasgouw
- Mail DDAS akkoord, gemeente Maasgouw, 18-7-2025 en 17-7-2-25
- Mail getekende contract bevestiging, 2021, IMK en gemeente Maasgouw
- Mails i.v.m. BRP check: 25-6-25 Procedure BRP-check, medewerker 1-7-2025 aanvraag BRP, gemeente Maasgouw
- Mandaatregister GR MER 2024
- Mandaat- machtigings- en volmachregister Gemeente Roerdalen en servicecentrum, MER 2024
- Meldingsformulier Verwerker, 2025, BKR en gemeente Maasgouw
- Memo i.v.m. convenant schuldhulpverlening en bewindvoerders, Gemeente Maasgouw geldend voor 4 gemeenten
- NVVK, handleiding implementatie wijziging NVVK Gedragscode schuldhulpverlening, 2024
- NVVK, Voorbeeld convenant NVVK-lokale overheid
- Notulen bijeenkomst schuldhulppartners schuldhulpverlening gemeente Maasgouw 6-6-2023, 10-3-25, 27-3-2025 en 16-06-25
- Notulen en werkafspraken vroegsignalering in de gemeente Maasgouw, 27-3-25, 22-5-2025 en 17-7-2025
- Project Samen op Maat, 2022, gemeente Maasgouw
- Protocol vroegsignalering van schulden, 2020, 4 gemeenten
- Projectplan SOM 04-2023, 4 gemeenten
- Offerte vervolg samen op Maat (SOM), 2023
- Offerte IMK, 2021, gemeente Maasgouw
- Offerte nov. 2025 Over Rood gemeente Echt-Susteren (valt buiten de scope van het onderzoek)
- Opleidingsplan Team Sociaal domein, 2025, MER

- Overeenkomst inzake de uitvoering van schuldhulpverlening 2015, Conclusion en gemeente Leudal
- Rapportage PLANgroep 2021 en Q1 2022
- Rekenkamer: Onderzoek naar schuldhulpverlening in de gemeente Maasgouw en Roerdalen
- Subsidieaanvraag 2025 AMW en de gemeente Maasgouw
- Uitgaven SHV 2021-2025 gemeente Roerdalen
- Uitvoeringsplan schuldhulpverlening en laaggeletterdheid 2021-2024, gemeente Maasgouw
- Uitvoeringsplan schuldhulpverlening en vroegsignalering 2021-2025 Gemeente Echt-Susteren en Leudal
- Verlenging vroegsignalering uitvoering & projectmanagement (2025) Verder en 4 gemeenten
- Verordening schuldhulpverlening, 4 gemeenten, 2021
- Verslag over PG-AMW-SHM 06-10-2020, gemeente Maasgouw
- Verwerkingsovereenkomst uitvoering SHV tussen PLANgroep/Verder en de gemeenten Echt-Susteren (2020), Leudal (2020) en Maasgouw (2024 en 2025)
- Vish offerte Verder en de gemeente Maasgouw, vanaf 2024
- Voorbeeld beschikking Verder in de gemeente Echt-Susteren
- Voorstel SHV MER 24082021 def.
- Waarborgfonds Saneringskredieten, 2023, gemeente Maasgouw
- Werkafspraken PLANgroep, schuldhulpmaatje, AMW en gemeente Maasgouw
- Werkafspraken 2022 PLANgroep, Schuldhulpmaatje, AMW en gemeente Maasgouw
- Werkafspraken versie 1, 12-8-2022, gemeente Maasgouw
- Vroegsignalering jaarcijfers 2024 (Divosa), 4 gemeente
- Zeven-aanbevelingen-voor-een-schuldenvrij-Nederland-Schuldhulpmaatje

Bijlage III Geïnterviewde personen

- Mevrouw , gemeente Echt-Susteren
- Mevrouw , gemeente Roerdalen
- Mevrouw Over Rood (ondernemers)
- De heer AMW
- Mevrouw , gemeente Leudal
- Mevrouw gemeente Leudal en Roerdalen
- Mevrouw , gemeente Leudal
- Mevrouw gemeente Roerdalen
- Mevrouw in Echt-Susteren
- Mevrouw Echt-Susteren
- Mevrouw , gemeente Maasgouw
- De heer Verder voor ondernemers
- Mevrouw Verder
- De heer SHV-er, Philips, Stiels en Gielkens, ondernemers
- Mevrouw gemeente Maasgouw
- De heer , gemeente Maasgouw
- Mevrouw , SWT, AMW
- De heer gemeente Leudal
- Mevrouw gemeente Echt-Susteren
- Mevrouw gemeente Leudal
- Mevrouw MER
- Mevrouw gemeente Leudal
- Mevrouw MER
- Mevrouw gemeente Echt-Susteren
- Mevrouw , gemeente Maasgouw en Echt-Susteren
- De heer , Verder
- De heer gemeente Maasgouw
- Mevrouw gemeente Echt-Susteren
- Mevrouw gemeente Echt-Susteren
- Mevrouw , gemeente Roerdalen
- Mevrouw gemeente Maasgouw
- Mevrouw , gemeente Maasgouw
- Mevrouw MER
- Mevrouw AMW, Echt-Susteren
- De heer gemeente Maasgouw
- Mevrouw , gemeente Leudal
- Mevrouw gemeente Roerdalen
- De heer gemeente Leudal
- Mevrouw gemeente Roerdalen
- De heer , gemeente Maasgouw
- Mevrouw Verder
- Mevrouw/heer , AMW
- Mevrouw AMW
- Mevrouw Sociaal Team Roerdalen