

► Ouderbeleving herstelproces kinderopvangtoeslagaffaire

Eindrapport

*Kwalitatieve en kwantitatieve inzichten en
advies vanuit ouderbeleving
November 2021*

*Een rapportage kan geen recht
doen aan de werkelijke
ouderbeleving van
gedupeerden.*

Leeswijzer voor dit rapport

In dit rapport staat de beleving van ouders beschreven van het herstelproces voor de kinderopvangtoeslag-affaire (KOTA).

Allereerst wordt de **methodiek** beschreven die is gebruikt om ouders te betrekken: welke ouders, waar en op welke manier.

Het perspectief van dit het kwalitatieve onderzoek was gericht op het in kaart brengen van **mogelijke verbeteringen** voor de beleving van ouders, daarom hebben we gekeken naar pijnpunten in het proces en hoe deze beter zouden kunnen.

In de **introdunctie** schetsen we de context: we lichten toe wat de KOTA betekent voor ouders, wat we beogen te bereiken met dit eindrapport en geven een overzicht van de manier waarop we ouders betrokken hebben om deze inzichten te verkrijgen.

Vervolgens delen we aan de hand van de thema's de **behoefte**s die alle ouders hebben in het herstelproces.

Verder delen we **belangrijke inzichten** uit de beleving van het huidige proces. Diepen we uit welke behoeften hieraan ten grondslag liggen.

Vervolgens delen we een motivationele **segmentatie**, op basis van kwalitatieve data die iets zegt over welke ondersteuning ouders nodig hebben om het herstelproces te kunnen doorlopen.

Tot slot delen we de belangrijkste bevindingen uit het **kwantitatieve** Motivaction onderzoek.

We wensen iedere lezer veel wijsheid en inspiratie om het herstelproces op de meest respectvolle manier voor ouders te herijken en implementeren.

Inhoud

1. Opzet & Methodiek
2. Ouderperspectief op het herstelproces
3. 7 thema's (ouderbehoeften)
4. Beleving van het huidige proces
5. Kwalitatieve segmenten (verschillen tussen ouders)
6. Koppeling kwantitatieve data en kwalitatieve inzichten

► *Opzet en Methodiek*

► *Onderzoeksopzet kwantitatief & kwalitatief onderzoek*

Om echt te begrijpen **hoe** het proces voor ouders verbeterd kan worden is er in twee onderzoeken gekeken naar **hoe** ouders het proces nu beleven en **waarom** zij het zo beleven. Hiervoor is er zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek uitgevoerd. De focus was vaak om te kijken wat er nu niet goed gaat, om juist hiervan te leren hoe het beter kan.

Doel & opzet kwantitatief onderzoek:

Door middel van 1085 enquêtes en interviews met ouders, is er rijke data over de beleving van het huidige herstelproces verzameld. Aandachtspunten hierin waren: de impact van KOTA op het dagelijks leven van ouders, de mening over het herstelproces, inzicht in hulpbehoefte en de relatie met de overheid.

Doel & opzet kwalitatief onderzoek:

Gedurende het hele traject zijn aanvullend kwalitatieve interviews, co-creatie sessies en gesprekken met ouders gevoerd. Van exploratief (inzichten vergaren) tot validerend (ideeën toetsen).

Het kwalitatieve onderzoek helpt om een rijker beeld te krijgen van hoe ouders het proces beleven, alsmede te begrijpen waaróm ouders dit zo beleven. De inzichten uit het kwalitatieve onderzoek helpen om de kwantitatieve resultaten beter te kunnen duiden en richting te geven aan het ontwerpen van waardevolle oplossingen.

Overzicht ouderbetrokkenheid

September

BEELDVORMING

Oktober

OORDEELSVORMING

November

BESLUITVORMING

1085 Enquête/interviews

1

Motivaction (telefonisch/online), gesprekken +/- 60 min
Inzicht in de populatie, kwantitatieve & kwalitatieve data, segmentatie

8 Diepte-interviews

2

60-90 min gesprekken: telefonisch, huisbezoek of locatie
Verdiepende inzichten op de enquête

10 Co-creatie sessies met ouders in binnen- en buitenland

3

9 Co-creatie sessies met 4-6 ouders per sessie + co-creatie sessie met ouders in het buitenland

Validatie sessies en gesprekken (ongoing)

4

Gesprekken met ouders en experts

5

Ouders ouderpanel
aanwezig op
Herijkingsdag 1

Ouders ouderpanel
aanwezig op
Herijkingsdag 2

Op de volgende pagina's wordt dit verder toegelicht.

Overzicht ouderbetrokkenheid



	1. Enquete & telefonisch interviews	2. Individuele diepte-interviews	3a. Co-creatie sessies*	3b. Online co-creatie sessie	4a. Validatie sessie	4b. Validatie-gesprekken
# ouders Locatie Tijdsduur	<ul style="list-style-type: none"> • 1085 ouders • Telefonisch & online • 60-90 min.7 • Periode: 21 aug - 7 okt '21 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 ouders • Videobellen of thuisbezoek • 60-90 min • Periode: september '21 	<ul style="list-style-type: none"> • 9 sessies: 4-6 ouders per sessie • Groningen, Almere, Deventer, Rotterdam, Den Haag • 2,5 uur • Periode: sept-okt '21 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 sessie: 4 ouders • Online: België, Aruba, Curacao, Duitsland, St. Maarten • 2 uur • Nov '21 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 sessie: 4 ouders (uit co-creatie sessie) • Online • 2 uur • Periode: Nov '21 	<ul style="list-style-type: none"> • 12 ouders (duo-gesprekken) • Videobellen • 1 uur • Periode: Nov '21
Focus/Doel	Inzicht krijgen in ouderbeleving huidige proces, hulpbehoefte en relatie met overheid	Exploratie: inzichten in beleving huidige proces	Inzichten in beleving huidige proces en verbeterpunten vanuit ouders	Inzichten in beleving huidige proces en verbeterpunten vanuit ouders	Toetsen, aanscherpen en verrijken oplossingsrichtingen voor verbeterd proces	Toetsen, aanscherpen en verrijken oplossingsrichtingen voor verbeterd proces
Wie heeft wat gedaan	<p>Livework/Motivaction: Vragenlijst opgesteld</p> <p>BOinK & ouderpanel: meedenken enquete</p> <p>Motivaction: Steekproef selectie</p> <p>UHT Service team: Enquete & interviews:</p>	<p>BOinK: oproep aan ouders en selectie deelnemers</p> <p>Livework: opstellen vragenlijst, plannen en afnemen interviews</p>	<p>Livework: selectie locaties (op basis van #gedupeerden in regio), ontwerp en facilitatie sessie</p> <p>BOinK: selectie en uitnodigen ouders</p> <p>Lokale gemeente: aanwezig als deelnemer</p>	<p>Livework: ontwerp, facilitatie sessie en verwerken inzichten</p> <p>BOinK: selectie en uitnodigen ouders</p>	<p>Livework: ontwerp, facilitatie sessie en verwerken inzichten</p>	
Sample	Random steekproef van 10.000 ouders uit 40.000 UHT aanmeldingen	Ouders via BOinK en gemeenten benaderd	Ouders via BOinK en gemeenten benaderd	Ouders via BOinK en gemeenten benaderd	Ouders uit eerdere co-creatie sessie	Ouders uit eerdere co-creatie sessie
Resultaten	Motivaction eindrapportage	Livework eindrapport	Livework eindrapport & 'Ouderbeleving Posters'	Livework eindrapport & 'Ouderbeleving Posters'	Livework 'proces rapport'	Livework 'proces rapport'

*Zie toelichting co-creatie op volgende slide

▶ Toelichting co-creatie sessies met ouders



Wie & hoe gesproken

9 co-creatie sessies op locatie met 4-6 ouders.

Totstandkoming sample

Ouders zijn vooral door BOinK of via hun gemeente benaderd voor deelname.

Inzichten verwerkt in herijking

Samen met de output uit diepte-interviews: de inzichten zijn verwerkt in thema's, differentiators waren input voor kwalitatieve segmentatie en ideeën zijn opgenomen in overzicht.

Uitvoering door Livework

De co-creatie sessie zijn gefaciliteerd door Livework. Bij elke co-creatie sessie was altijd iemand van BOinK aanwezig. Daarnaast sloot bij sommige sessies iemand van gemeente of UHT aan.

Aanpak

De opzet van de co-creatie sessies is in overleg met BOinK ontwikkeld. De huiselijke setting en introductie waren basis voor open gesprekken met en tussen deelnemers.

Door middel van kwalitatieve interviewtechnieken en visuele gespreksstimuli faciliteren we ouders om hun gedachten, gevoelens, behoeften en motivaties te verwoorden en te verbeelden.

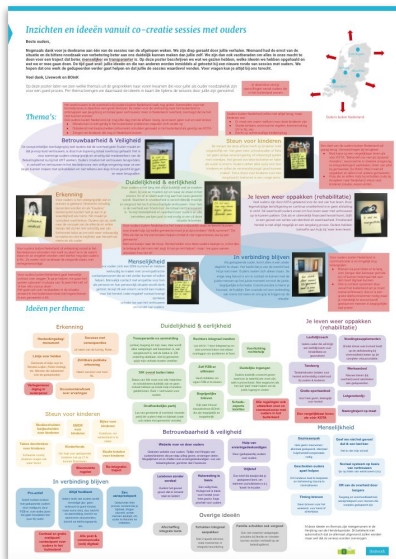
Voorbeelden van generatieve technieken:

- Persoonlijke keuze uit fotokaarten-set voor verbeelding gevoel
- Per persoon visualiseren van 'de journey' van het herstelproces, de stappen, behoeften daarin
- Plenair ideeën voor verbetering van het proces delen en visualiseren in de 'journey'

Individuele input werd zo gewaarborgd, en kon vervolgens met de andere deelnemers plenair weer besproken en verdiept worden.

Inzichten uit de sessies zijn compact toegestuurd aan alle deelnemende ouders in de vorm van een poster.

Resultaten



Inzichten Poster
Co-creatie sessies ouders



Livework presentatie Herijkingdag 7 okt 2021
Livework eindrapportage nov 2021



Motivation Eindrapportage

► *Ouderperspectief op
het herstelproces*

Voor de ouders die we spraken is de impact van de kinderopvangtoeslag-affaire op hun leven zo groot, dat ze aangeven dat het woord 'affaire' daar geen recht aan doet. Wat heb betreft is er sprake van een schandaal.

***“Het is geen affaire.
Het is een schandaal.”***

Alleenstaande moeder van een volwassen zoon

► Van de ene op de andere dag

Om het perspectief van de ouder goed te kunnen begrijpen is het belangrijk even in te zoomen op het moment waarop het voor veel ouders begon.

Een brief, van de belastingdienst over de kinderopvangtoeslag, die ze niet helemaal begrepen. Waarin stond dat ze een flink bedrag moeten terugbetalen, en wel direct. 'Er zal wel een fout zijn gemaakt', of 'ik moet misschien nog wat extra informatie opsturen dan zal het wel weer rechtgezet worden' denken veel ouders. Maar dat blijkt niet zo te zijn. En vanaf dat moment is hoe deze ouders tot dan toe de wereld begrepen, niet meer toereikend, de overheid in alle facetten staat niet meer aan hun kant. Hun omgeving denkt, 'ze zullen zelf wel iets fout hebben gedaan', en de problemen stapelen zich vaak op. Pas jaren later begint er een lampje te branden als in de media steeds meer bekend wordt over de toeslagen affaire. Misschien geldt dat ook wel voor ons, en een ouder meldt zich na enige aarzeling aan voor het herstelproces.

In de rest van deze rapportage vertellen we over de beleving en de behoefte van de ouders vanaf dit moment, wetende dat een groot deel van de schade en het leed waar het herstelproces in probeert te ondersteunen zich hiervoor heeft afgespeeld.

► *Snel maar vooral in één keer goed*

Een van de eerste dingen die ouders zeggen over het herstelproces is dat het zo lang duurt en dat ze graag zouden zien dat het sneller gaat. Echter wanneer ook aan ouders de afweging tussen snel en zorgvuldig wordt voorgelegd, vinden ze het nog belangrijker dan heel snel geholpen te worden, **in één keer goed en zorgvuldig geholpen worden.**

Hier zijn wel belangrijke randvoorwaarden aan, namelijk dat ze de **wachttijd in veiligheid en rust** kunnen doorbrengen. Dit heeft te maken met:

- het pauzeren van alle schulden
- het al starten van de hulpverlening uit de gemeente
- het financieel herstelproces geen bron van stress mag zijn op zichzelf
- én er aandacht is voor het emotioneel herstel gedurende het proces

Ter nuancering is er ook een groep ouders voor wie er geen 'veilige rust' te creëren valt en voor wie elke dag dat er geen financieel herstel plaatsvindt de problemen groter worden. Voor deze groep is sneller wel veel belangrijker dan beter.

► Focus op financieel herstel voor ouders

Voor de ouders die wij gesproken hebben is het financiële herstelproces misschien wel het primaire herstelproces, dit heeft **al hun focus**. Dit heeft met een aantal dingen te maken.

In het financieel herstel proces verwacht de ouder ook erkenning te vinden, in de toekenning van gedupeerdheid, de bedragen en de compensatie. Echter in het huidige proces wordt dit vaak niet gevonden door ouders.

Ouder verwachten qua financieel herstel drie componenten:

- **Hun eigen geld terug;** ter ontrecte terugvorderingen willen ze terughebben.
- **Compensatie voor het ontstane leed;** voor alle emotionele schade is ontstaan door de financiële problemen binnen het gezin, denk hierbij aan echtscheidingen, verstoorde gezinsrelaties, (vrijwillige)uithuisplaatsingen, contact met jeugdzorg.
- **Vergoeding voor hun schade;** ouders hebben vaak op velerlei vlakken financiële gevolg schade geleden, verlies van werk en inkomen, gedwongen huisverkoop, verkoop van auto's etc. hiervoor willen ze gecompenseerd worden.

In het huidige proces bestaat de integrale toets uit het kijken naar de ontrecte terugvorderingen + componenten voor compensatie. Echter wordt er over het gehele bedrag gesproken als compensatie, voor veel ouders is dit problematisch. Bij de Commissie (aanvullend) Werkelijke Schade wordt er voor het gevoel van ouders pas echt gekeken naar de compensatie en vergoeding van hun schade.

► *Wantrouwen zit herstel in de weg*

Bij zo goed als alle gedupeerde ouders die we gesproken hebben is het **vertrouwen in de overheid ernstig geschaad**. Jarenlang zijn zij door alle facetten van de overheid niet gegeloofd, zijn ze onterecht beschuldigd en stonden ze vaak voor een dichte deur.


Dit wantrouwen in de belastingdienst, rijksoverheid en mindere mate in de gemeenten, is zo groot dat het deels een goed herstel in de weg staat. Hulpverlening en (financieel)herstel vinden namelijk binnen dezelfde **beschadigde relatie** plaats.

Dat dit problematisch is zien we aan veel gedupeerde ouders die de **30.000 euro niet durven uit te geven**, of juist zo snel mogelijk in cash pinnen omdat ze bang zijn voor terugvorderingen. Hoe vaak ook benadrukt wordt dat dit echt niet zo is, dan is het financieel herstel dus niet goed aangekomen. Ook zien we het in de **stress** die ouders ervaren in het contact met de belastingdienst over het herstelproces. Ook horen we dat het hulpverlening vanuit de gemeente in de weg staat, dat ouders daar **voorheen een slechte ervaring** mee hebben en nu weer worden verwezen naar hetzelfde wijkteam, of überhaupt dezelfde gemeente en willen daarom geen hulp. Ook zien we dat veel ouders binnen het financieel herstelproces de **uitkomsten niet vertrouwen**, en daarom alle bezwaar en beroep stappen doorlopen, en bijvoorbeeld graag hun volledige dossier in handen hebben.


Om een goed herstel mogelijk te maken is het heel belangrijk dat er vanaf de start van het (financieel)herstelproces door de overheid gewerkt wordt aan het **terugverdienen van dit vertrouwen**.

We vroegen alle ouders:


Welke foto past het beste bij het gevoel dat jij hebt bij KOTA?




Als ik iets
niet kon kopen
voor mijn kinderen
wilde ik van
een brug afspringen



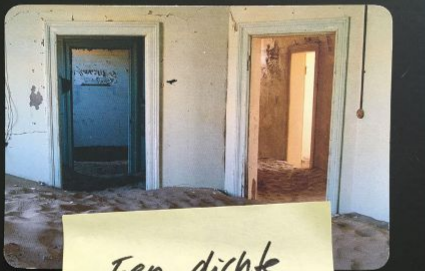
Je voelt je
altijd achterna
gezet. Nooit
rust. Oneerlijk:
zo'n grote hand



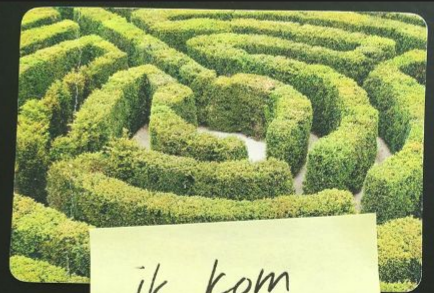
ik voel me
neergeschoten




schaamte,
verdriet




Een dichte
deur vanuit
BD/gemeente.
zand in onze
ogen



ik kom
er niet
uit



Ketenen: dat is
wat de belasting-
dienst met je
doet. Eerst je
financiële situatie,
dan je hele
leven.

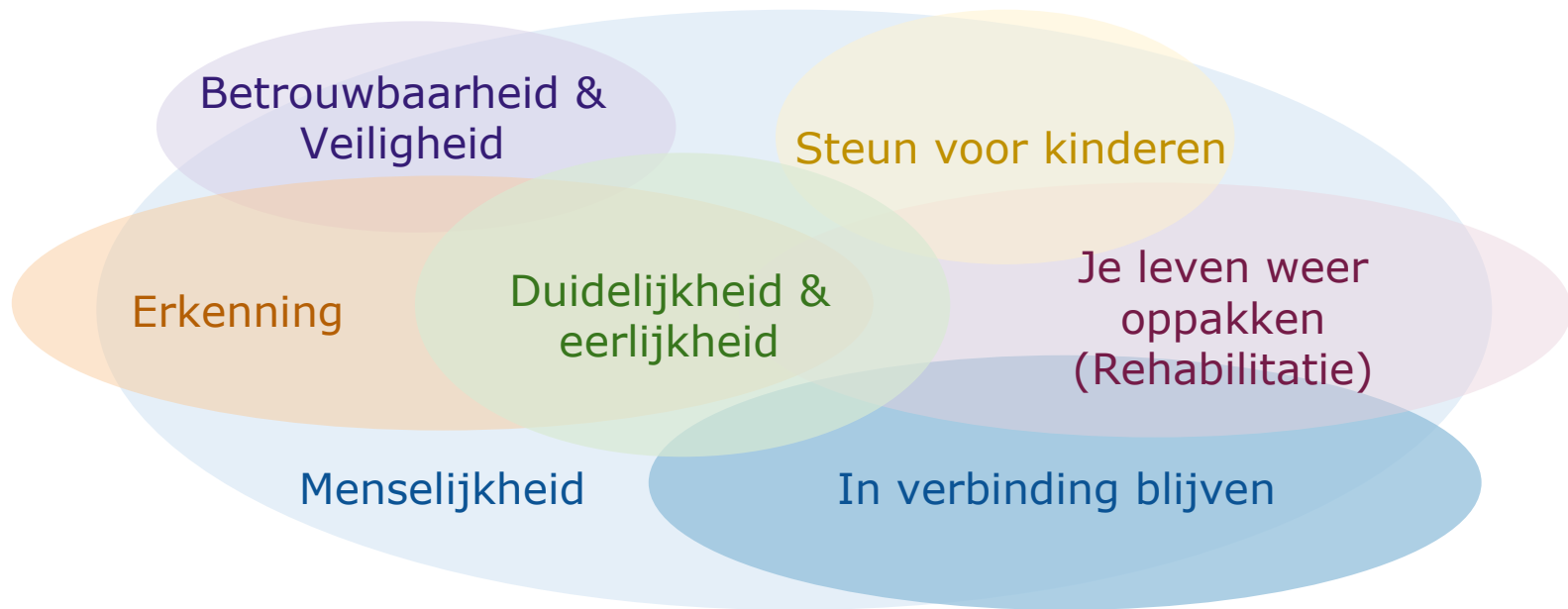


Iedereen
heeft zijn
mond gehouden
(het laten gebouwen)

▶ *7 Thema's (ouder
behoeften)*

Thema's vanuit ouders: universele behoeften rondom herstel

We vroegen ouders hoe ze het huidige herstelproces ervaren en welke behoeften ze hebben in het herstelproces. Onderstaande thema's kwamen in alle gesprekken naar voren. Deze thema's drukken de emotionele schade uit die voor alle ouders die we gesproken hebben, en welke behoeften daaruit voortkomen. We lichten elk van de thema's op de volgende pagina's toe, met een (check)lijst van wensen erbij. De thema's overlappen soms maar zijn allemaal elementen die in het herstelproces volgens ouders beter zouden moeten.



Erkenning

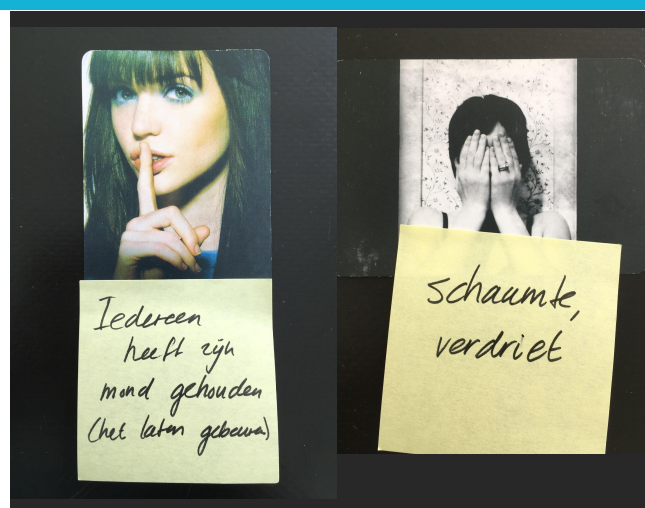
"Die brief was heel puntsgewijs, slechts een interpretatie van mijn verhaal. Ik voel me overgeleverd aan de willekeur van deze ambtenaar, het emotionele stuk mist totaal."

Voor ouders is het niet goed te begrijpen wat er precies is gebeurd. Onterecht schuldig bevonden worden, als 'fraudeur' bestempeld worden, of te maken krijgen met onmenselijk hard ingrijpen van de overheid tast je aan in je waardigheid als mens. Het maakt je machteloos. Ouders vragen zich af: hoe heeft het zo mis kunnen gaan? Ouders zijn op zoek naar de oorzaak van de ellende en willen bewijs dat zij hier niet schuldig aan zijn. Eerherstel helpt ze om zich weer volwaardig te voelen en niet te twijfelen over henzelf als mens en als ouder.

Ouders geven aan dat erkenning op een aantal vlakken speelt:

- **Persoonlijke erkenning:** excuses krijgen is voor een deel van de ouders relevant (voor een deel niet met name omdat het 'toch geen zin heeft'). Het valt of staat met de intentie erachter: excuses gaan over toegeven dat er fouten zijn gemaakt, erkennen dat het nooit helemaal 'rechtgezet' kan worden (nederigheid) en dat er nu alles aan gedaan wordt om ouders te helpen.
- **Publieke erkenning:** bewustzijn creëren onder alle Nederlanders van wat er is gebeurd en wat de impact is (geweest) op het leven van gedupeerde ouders, om begrip te krijgen van familie, vrienden, buren. Om het onderwerp uit de taboesfeer te halen die nu nog door veel ouders ervaren wordt.
- **Erkenning binnen systemen/organisaties:** de zekerheid dat dit niet weer kan gebeuren, dat ze niet meer op lijsten staan en dat het stempel 'fraudeur' nergens meer bestaat.

Daarnaast loopt erkenning als een rode draad door het herstelproces: *"Een goed en menselijk herstelproces is ook erkenning"*.



- ❑ Geef als overheid toe dat er fouten zijn gemaakt
- ❑ Geef uitleg aan ouders over wát er fout is gegaan (waarom het hen is overkomen)
- ❑ Zorg voor publieke erkenning
- ❑ Zorg dat ouders hun naam kunnen zuiveren bij familie, vrienden en kinderen
- ❑ Geef ouders de zekerheid dat dit nooit meer gebeurt
- ❑ Communiceer op een respectvolle manier over alle ouders (let op semantiek)
- ❑ Zorgen voor goed 'herstel' is ook erkenning

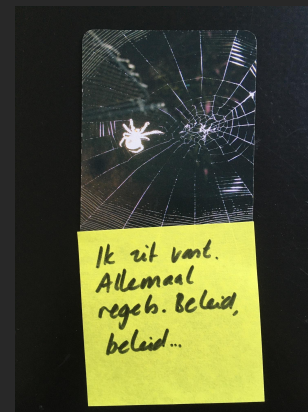
Duidelijkheid & eerlijkheid

"Ik kreeg te horen dat mijn dossier kwijt was en heb daarna niets meer gehoord, ik heb geen idee of het nu in behandeling is of niet..."

Voor ouders is het lang niet altijd duidelijk wat ze moeten doen, bij wie ze moeten zijn en waar ze staan in het proces. En of er überhaupt nog aan hun case gewerkt wordt. Wachten in onzekerheid is verschrikkelijk moeilijk en vergroot het toch al beschadigde vertrouwen. Voor hen is de overheid een 'black-box' die totaal niet transparant is. Terwijl duidelijkheid en openheid voor ouders en alle betrokken partijen juist is wat nodig is om uit deze situatie te komen.

Een aantal voorbeelden van ouders waaruit het gebrek aan duidelijkheid & eerlijkheid blijkt:

- **Transparantie taakverdeling** tussen de gemeente en de rijksoverheid. Voor ouders is het onduidelijk waar deze terecht kan voor wat.
- **Informatiedeling** tussen de gemeente en de rijksoverheid. Wat weet de gemeente over een ouder en wat niet? Voor ouders is dit verwarrend en onduidelijk.
- Ouders wachten vaak lang in onzekerheid: wordt er nog wel aan mijn case gewerkt? Er is geen **regelmatige terugkoppeling**. Dit geeft veel stress.
- Ouders kunnen vaak niet overzien wat ze (nu) moeten doen, **wat er van ze verwacht wordt** en wat de volgende stap is.
- Het gevoel van **'kastje naar de muur'**: sommige ouders blijven het proberen (en krijgen dan bij de zesde keer bellen ineens wel antwoord)
- Voor het herstel van vertrouwen is het heel belangrijk dat als er een belofte wordt gedaan of een **afsprake** wordt gemaakt deze worden nagekomen. Mocht dit niet lukken dat dit ruim op tijd, met uitleg wordt verteld.
- Ouders moeten **keer op keer hun verhaal vertellen**, bewijslast aandragen, wat hen het gevoel geeft nog steeds als 'dader' behandeld te worden.



- ❑ Zorg dat het proces eenvoudig uit te leggen is, zodat ouders weten waar ze aan toe zijn
- ❑ Maak voor ouders inzichtelijk hoe de financiële tegemoetkoming tot stand komt
- ❑ Neem immateriele schade mee
- ❑ Geef ouders ten alle tijden toegang tot de voortgang en status van hun case
- ❑ Koppel altijd alle contactmomenten en beslissingen terug naar ouders
- ❑ Communiceer beperkingen duidelijk om onrealistische verwachtingen te voorkomen

Menselijkheid

“Mensen kunnen zich verschuilen achter het 0800 nummer, door het systeem leren ze niet meer om zelf na te denken.”

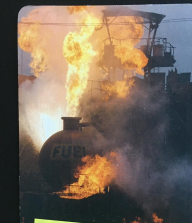
Ouders voelen zich een BSN-nummer in het herstelproces. Ze willen zich gezien voelen en een menselijke overheid tegenover zich hebben. Ze hebben voor hun gevoel vaak te maken met on-empathische contactpersonen die ze niet verder kunnen, willen of mogen helpen door een starre organisatiecultuur, regels of karakter. Menselijk contact met empathie voor hen als persoon en hun persoonlijk situatie wordt sterk gemist, terwijl dit een enorm verschil kan maken voor het herstel.

- Ieder negatief contact, waarin er een botsing is van verwachtingen, (gebrek aan) empathie en starheid, brengt **opnieuw emotionele schade** toe aan het vertrouwen en herstel van ouders.
- Wanneer ouders iemand aan de telefoon krijgen die extra zijn best lijkt te binnen de gestelde kaders, en soms iets daarbuiten doen voelen ouders **zich gezien** en menselijk behandeld.
- Ouders begrijpen wel dat er ook in het herstelproces fouten kunnen worden gemaakt ook bij het UHT maar willen daar graag **snel en eerlijk** over geïnformeerd worden.
- Ouders onder bewind willen juist ook zelf het menselijke contact met de overheid. Ouders zouden hierin zelf moeten kunnen aangeven of dit met hun bewindvoerder erbij is, via de bewindvoerder moet verlopen of zelfs (waar dit kan) alleen met de ouder zelf.
- In een menselijk proces hebben ouders meer **grip en regie**, kunnen ze aangeven wat zij fijn vinden (bijv. Wanneer ze teruggebeld worden) of ze liever in persoon afspreken of iets digitaal afhandelen, en terugkomen op hun eerder gemaakte beslissingen.

De menselijke benadering geldt voor het hele proces en alle contactmomenten. Het ligt als een onderligger over alle andere thema's heen.



Ketenen: dat is wat de belastingdienst met je doet. Eerst je financiële situatie, dan je hele leven.



Mijn hele leven staat in brand.

- ❑ Zorg dat al het contact met ouders wat er toe doet empathisch is
- ❑ Laat alle ouders die dat willen een keer goed ondersteund hun persoonlijke verhaal delen en leg dit vast
- ❑ Geef ouders een mate van controle en inbreng in het proces

Betrouwbaarheid & veiligheid

“Het is alsof je niet kan winnen met de belastingdienst, alsof ze altijd blijven zoeken totdat ze iets hebben gevonden dat je moet betalen.”

De oorspronkelijke overtuiging bij veel ouders is dat de overheid geen fouten maakt en dat je op de overheid kunt vertrouwen. Dit is door de KOTA totaal overhoop gehaald, en dit geeft een fundamenteel gevoel van onveiligheid. Het is voor sommige ouders onbegrijpelijk en onveilig dat medewerkers van het UHT, die hen moeten helpen bij het herstel, door de overheid betaald worden. Ouders moeten het vertrouwen terugvinden, in zichzelf en vertrouwen in het herstelproces: een veilige omgeving waar ze een begin kunnen maken met oprabbelen.

Ouders moeten zichzelf aanmelden, soms zelf bewijslast aandragen (vooral bij de CWS): voor ouders voelt dit alsof ze nog steeds met wantrouwen worden benaderd.

Ook zijn er veel misvattingen rondom de 30k (Catshuis regeling):

- Een deel van de ouders durft dit niet uit te geven, uit angst dat het toch weer terugggevorderd wordt. Een deel sluipt het meteen door om te zorgen dat het niet meer afgepakt kan worden.
- Voor sommige ouders is het onduidelijk of dit gezien wordt als aanvulling op inkomen
- In contact met het UHT zijn er voorbeelden genoemd van onzorgvuldige communicatie rondom de 30k, alsof dat alle leed oplost: *“Je hebt toch 30K gehad?”*

Ook na de 30k en het bewijs van gedupeerdheid, is er niet altijd rust voor ouders: blijvende schuldeisers, dwangbevelen, wat het gevoel van veiligheid en betrouwbaarheid verkleint en de wachttijd tot de integrale beoordeling soms ondraaglijk maakt.



Je voelt je
altijd achterna
gezet. Nooit
rust. Oneerlijk:
zo'n grote hand



je gaat je
verstoppert
achter je
deur

- ❑ Zorg dat ouders zich gedurende het hele proces niet opnieuw slachtoffer voelen
- ❑ Laat een onafhankelijke partij de mate van gedupeerdheid en bijbehorende tegemoedkoming (mede) bepalen

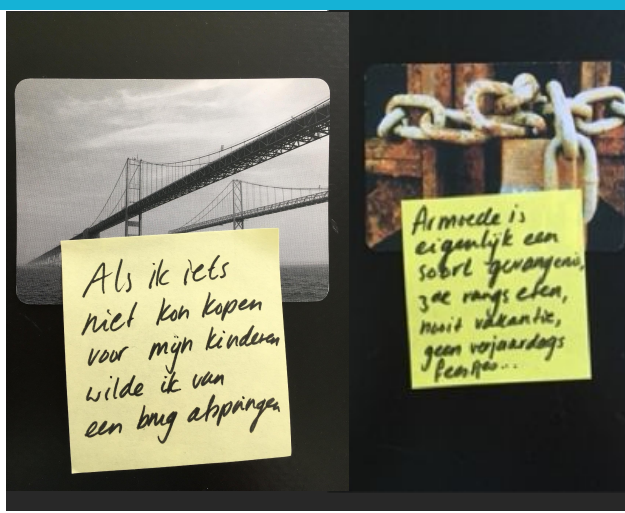
Steun voor kinderen

“Hoe kun je dit in hemelsnaam goedmaken? Ik heb mijn kinderen maanden niet gezien en zie ze nu nog zeer weinig. Die tijd kun nooit meer teruggeven. Wat kinderen nodig HADDEN was twee ouders die niet zijn gescheiden door zeik over de financiën ontstaan door een onterechte beschuldiging over fraude.”

De impact die deze affaire heeft op kinderen reikt ongelooflijk ver. Van geen eten, schoolspullen of fiets tot geen veilige woonomgeving of onbezorgd spelen met vriendjes. Het gevoel van tekortschieten en falen als ouder is enorm. Ouders zetten alles opzij voor hun kinderen en willen de verwoeste jeugd ‘goed kunnen maken’. Extra steun voor kinderen voor een zorgeloze(r) leven nu én toekomst is een vurige wens van ouders.

Steun voor kinderen gaat voor ouders over:

- Emotionele hulp voor verwerking zoals EMDR (om trauma te verwerken) of gezinstherapie
- Hulp om dagelijks leven weer ‘op de rit’ te krijgen, zoals een fiets, een laptop voor school, gratis sporten of een TV
- Financiële compensatie voor het leed dat geleden is, van gemiste vakanties, verjaardagsfeestjes, nauwelijks eten en nooit nieuwe kleren, tot ruziënde ouders, jeugdzorg op je dak en uit-huis-plaatsing.
- Een zorgeloze(re) toekomst: financieren van persoonlijke ontwikkeling, extra begeleiding op school of een opleiding



- ❑ Heb aandacht voor wat kinderen nu nodig hebben om een zo normaal mogelijk leven te leiden
- ❑ Faciliteer kinderen in hun (persoonlijke) ontwikkeling voor de toekomst
- ❑ Zorg dat deze kinderen weer vertrouwen kunnen hebben in de overheid

In verbinding blijven

"Die 30k brief, het leek wel een felicitatiebrief. Er waren ook mensen die zeiden: 'wat een bofkont ben jij zeg!'."

Als gedupeerde ouder, komt alles in een ander daglicht te staan. Het beeld dat je van de wereld had, klopt niet meer. Ouders voelen zich alleen staan. De enige weg hieruit is om in contact te komen met de juiste mensen op het juiste moment en met de juiste, begrijpelijke informatie. Communicatie is hierin je houvast, de hulplijn. Een cruciale rol voor verbinding van mens tot mens en om grip te krijgen op de situatie.

Een aantal belangrijke elementen die ouders noemen:

- **Semantiek/woordkeuze** in het herstelproces is soms erg ongelukkig en daarmee kwetsend en schadelijk. 'Compensatie' is geen compensatie, maar voor een deel geld waar ouders recht op hebben. 'Herstel' is niet voor iedereen haalbaar. Van 'afsluiten' is geen sprake: ouders dragen dit hun leven lang met zich mee. 'Lichte gevallen' hebben ook emotionele schade. Ook hier is inlevingsvermogen en nederigheid nodig vanuit de overheid.
- De meerderheid van de ouders heeft **tegenstrijdige berichtgevingen** ontvangen, bv: eerst 'je krijgt geen 30k', daarna 'je krijgt wel 30 k'. Dit levert veel stress en onzekerheid op en schaadt het vertrouwen verder.
- De brieven zijn in voor ouders **onbegrijpelijke taal** en bieden geen inzicht of opluchting.
- **Timing** van brieven: vaak voor het weekend of zelfs vlak voor de feestdagen voelt voor ouders onmenselijk
- gesprekken worden niet opgevolgd of vastgelegd of teruggekoppeld



voelt letterlijk
zo : zoekend
naar een
weg eruit.



Een dichte
deur vanuit
BD/gemeentk.
zand in onze
ogen

- Heb aandacht voor wat kinderen nú nodig hebben om een zo normaal mogelijk leven te leiden
- Faciliteer kinderen in hun (persoonlijke) ontwikkeling voor de toekomst
- Zorg dat deze kinderen weer vertrouwen kunnen hebben in de overheid

Je leven weer oppakken (rehabilitatie)

"Ik ben voor de rest van mijn leven arbeidsongeschikt, door de gezondheidsschade die ik heb opgelopen. Daar moet ik mijn weg weer in weten te vinden."

Veel ouders zijn door KOTA getekend voor de rest van hun leven. Door tegenstrijdige berichtgeving en continue onzekerheid is er geen afsluiting in zicht. Dit weerhoudt ouders ervan om hun leven weer met vertrouwen op te kunnen pakken. Ook als er uiteindelijk financieel herstel komt, blijft er een gevoel van verlies van identiteit en weerbaarheid. Soms zelfs een gebroken gezin. Emotioneel herstel is niet altijd mogelijk en een langdurig proces. Ouders (en kinderen) hebben behoefte aan hulp bij 'weer leren leven'.

- Levens van ouders en kinderen zijn zo door de war geschopt dat het moeilijk voor hen is om überhaupt te bepalen **waar te beginnen** met 'weer te leven'
- De **financiële afwikkeling** is voor ouders pas het **begin** van het zetten van stappen naar een leven 'post-KOTA' (er is een groot verschil in perceptie tussen ministerie en ouders)
- **Na jaren strijden** en focus op de KOTA is een (nieuw) toekomstperspectief lastig

Er is veel behoefte aan lotgenoten contact, dit doorbreekt de eenzaamheid die veel ouders voelen. Er zijn veel ouders die de wens hebben om andere gedupeerde ouders te ondersteunen.

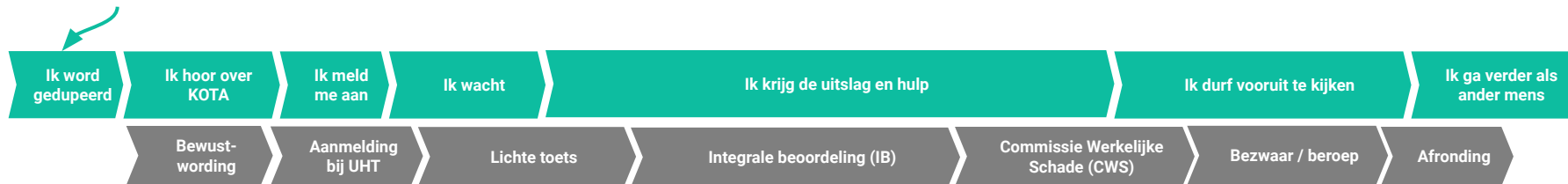


- ❑ Zorg voor een moment van afsluiting van het 'herstelproces'
- ❑ Zorg (ook daarna!) voor voldoende hulp op maat voor ouders om hun leven weer op de rit te krijgen
- ❑ Zorg voor een aanspreekpunt waar ouders altijd nog terecht kunnen in de toekomst als dat nodig mocht zijn

► *Beleving van het
huidige proces*

Het huidige herstelproces door de ogen van de ouders

Perspectief ouder



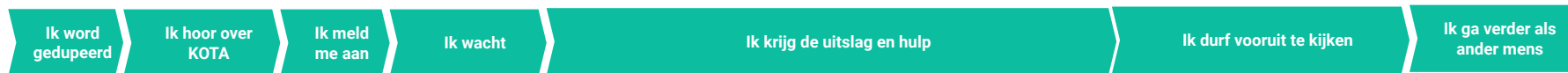
Proces UHT

Het huidige herstelproces van de ouders wordt in hun beleving primair opgehangen aan het financiële herstel proces, echter worden deze stappen anders genoemd en beleefd.

In de bewustwording wordt een ouder zich stap voor stap bewust van hun situatie en dat deze wellicht met de KOTA te maken heeft. Na een drempel over gegaan te zijn om zich aan te melden volgt er een wachttijd waarin er uitslagen zijn, eerst van de van de lichte toets wanneer een ouder weet dat hij 'echt' gedupeerd is, en later na een PZB toegewezen te krijgen een Integrale Beoordeling. Hiervoor, parallel of pas later komt ook de hulpverlening bij de gemeente op gang. Wanneer het financieel herstel is afgerond kunnen ouders weer vooruitkijken maar realiseren ze zich dat zij voorgoed veranderd zijn en dit nieuwe leven vorm moeten geven.

De ouders die we spraken zijn over het algemeen goed op de hoogte van de verschillende UHT processtappen, maar met verschillende verwachtingen die ontstaan, vooral door contact met andere ouders daarover via bijvoorbeeld online groepen. Een belangrijke kanttekening daarbij is dat deze ouders over het algemeen vrij zelfredzaam waren, aangezien zij ook in staat waren om zich aan te melden voor het onderzoek. Alsnog hadden zij (zeer) weinig grip op het doorlopen van het traject en weten ze nauwelijks waar ze aan toe zijn. Op de volgende slides volgt een uitgebreidere uitleg van de beleving van het hersteltraject.

Grootste pijnpunten rondom het huidige herstelproces



Ouders horen vrijwel altijd via de media over de affaire en weten niet precies waar ze terecht kunnen. Gemeenten hebben vervolgens niet altijd kennis van de problematiek en de trajecten die er beschikbaar zijn. Ouders zitten vaak in twijfel over of ze zich moeten aanmelden omdat ze niet weten of ze gedupeerd zijn, of bang zijn om überhaupt contact te leggen met de belastingdienst.

Het maakt enorm veel uit wie je aan de telefoon krijgt. Sommige ouders hebben positieve ervaringen met het serviceteam, anderen zijn er minder over te spreken.

De verschillende wachtperiodes in het proces zijn erg zwaar voor ouders omdat ze in onduidelijkheid leven, zijn ze gedupeerd, om hoeveel geld gaat het, is er nog wel iemand met mijn casus bezig? Na aanmelding worden schulden gepauzeerd en voor sommige ouders is het van levensbelang dat dat ook daadwerkelijk gebeurt, omdat ze anders bijvoorbeeld uit hun huis kunnen worden gezet.

De onzekerheid rondom het proces levert stress, depressie en wanhoop op. Veel ouders gaan meermaals daags bellen naar het serviceteam omdat ze niets horen. Ze willen duidelijke informatie over hun casus en de beslissingen die erover worden genomen.

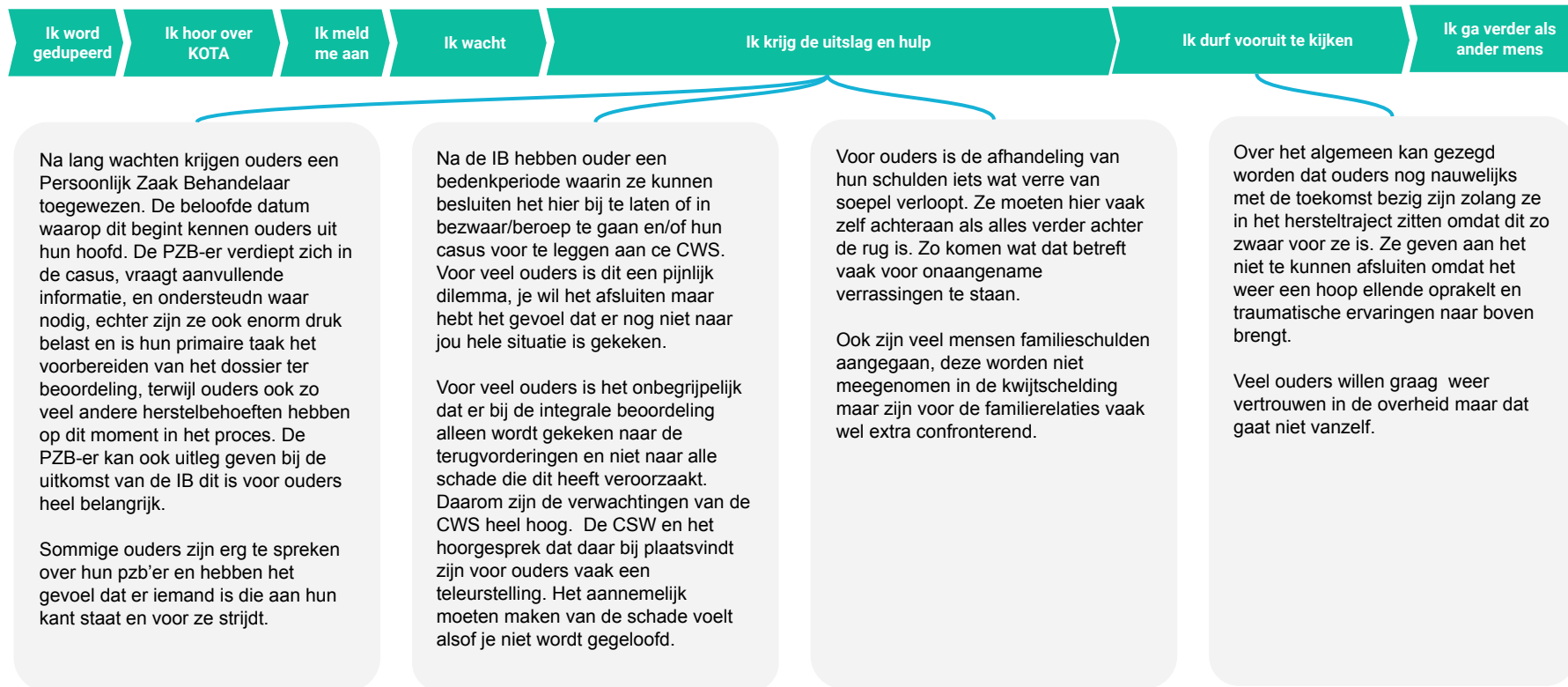
Na een lichte toets waarover soms nog wat contact is tussen ouders en het serviceteam krijgen ouders te horen of de 30k wel of niet toegewezen krijgen. Ouders krijgen een brief waarin wordt uitgelegd waarom deze is toegewezen, deze uitleg is voor veel ouders verwarrend. Voor ouders is dit vooral een bewijs van gedupeerdheid, en geeft het gevoel van, 'zie je wel, het lag niet aan mij!'

Ouders durven het geld dat ze ontvangen, vaak niet uit te geven uit angst voor nieuwe terugvorderingen. Soms zijn ze door een ongelukkige timing gedwongen om het uit te geven om schulden af te lossen. Of lopen ze ondersteuning van bijv. De voedselbank ineens mis doordat ze dit bedrag hebben gekregen.

Start hulp vanuit de gemeente, na aanmelding bij de UHT wordt er een seintje gegeven aan de gemeente waar de ouder in woont. Wat een gemeente hiermee doet is per gemeente verschillend. We hebben positieve verhalen gehoord over een deurbezoek door een hulpverlener die van aanpakken weet, maar vooral ook veel verhalen van ouders die de weg niet hebben gevonden bij hun gemeente.

Voor veel ouders het het verwijzen naar een telefoonnummer niet genoeg maar is er een warme overdracht nodig om te zorgen dat ze op de juiste plek terecht komen, met hun hulpbehoefte.

Grootste pijnpunten rondom het huidige herstelproces



Grootste pijnpunten rondom het huidige herstelproces



Communicatie

Ontbreken persoonlijk contact

Niet duidelijk waar ik terecht moet voor hulp

Geen duidelijkheid over voortgang van mijn case

Ik ben nog niet erkend

Weinig empathisch contact

Ze zien mijn situatie niet

Ik vecht in mijn eentje tegen een monster

Verwachtingen

Hulp waar ik behoefte aan heb

Duidelijkheid en rust

Geen bewijslast meer

Afsluiting van het proces

Empathisch contact en erkenning

Maar één keer verhaal hoeven doen

Snel antwoord en geen gedoe meer

Communicatie en verwachtingen in het huidige proces

Over het gehele herstelproces spelen communicatie en verwachtingen die leven bij ouders een belangrijke rol in hoe het wordt ervaren.

Ik word
gedupeerd

Ik hoor over
KOTA

Ik meld
me aan

Ik wacht

Ik krijg de uitslag en hulp

Ik durf vooruit te kijken

Ik ga verder als
ander mens

Communicatie

Voor ouders is de communicatie in het huidige proces niet toereikend.

- Er gaat veel via de telefoon maar hier is geen verslag van (bij de ouder).
- Er is op geen enkele andere wijze inzicht te krijgen in voortgang dan te bellen.
- Er wordt niet proactief geïnformeerd, als een afspraak niet gehaald wordt wordt dit lastminute of niet (persoonlijk) gecommuniceerd
- Er is geen duidelijk overzicht van het proces en wat er van ouders wordt verwacht
- Post/Brieven van toeslagen/belastingdienst hebben voor ouders een slecht gevoel, veel ouders hebben de post nl app zodat ze deze brieven kunnen zien aankomen.
- Het maakt uit wie je als ouder te spreken krijgt, hoe kundig en hoe empathisch hij/zij is.
- Een belangrijke bron van communicatie voor ouders zijn niet van de overheid maar bijvoorbeeld Boink, en allerlei facebookgroepen door ouders zelf.
- Voor ouders zijn webinars interessant maar ook eenrichtingsverkeer.

Verwachtingen

Ouders hebben hele hoge verwachtingen van het herstelproces

- Vooral van de bedragen die er uit de integrale beoordeling en CWS komen
- Ook horen ouders veel 'spookverhalen' op het internet over wat er bijv. gebeurt als je een afspraak met de staatssecretaris hebt, of hoe je voorrang zou kunnen krijgen.
- Het formulier van de CWS wordt getipt als een goede manier om inzicht te krijgen in waar naar wordt gekeken.
- Omdat er weinig verhalen van ouders bekend zijn die al wel het proces hebben afgerond worden de verwachtingen van ouders ook vaak niet bijgesteld.

Emotionele beleving van het huidige herstelproces

De ervaringen zoals genoemd door ouders worden hier weergegeven aan de hand van het proces samen met een "emo-curve". Daarnaast worden nog een aantal pijn- en lichtpunten weergegeven in de fase dat ze relevant zijn.



Conclusies beleving huidige herstelproces & herijking

Het huidige herstelproces kan en moet beter

Ouders vinden het zeer gewenst en belangrijk dat er aan verbetering wordt gewerkt. Niet alleen voor hun eigen casus; juist ook voor de vele andere gedupeerden is een beter herstelproces noodzakelijk.

Daarin moet de eerste aandacht moet uitgaan naar **problemen en zorgen die ouders nu hebben** i.p.v. het opzetten van een nieuw proces, wat mogelijk erg tijdrovend kan zijn denken ze.

Het vertrouwen moet worden hersteld door een foutloze en vloeiende overgang

- Nieuwe processen of elementen zullen zich moeten bewijzen voordat veel ouders zullen instappen.
- Ouders vinden het niet fair dat er in de tussentijd zoveel geld en tijd wordt besteed aan herijking, uitleg daarover is misschien nodig.
- Een cultuuromslag die zich uit in andere semantiek en communicatie is voor ouders nodig om weer enig vertrouwen te hebben in de belastingdienst. Dit is ook een randvoorwaarde voor een geloofwaardige herijking.

► *Kwalitatieve segmenten
(verschillen tussen ouders)*

► *Motivationale segmenten*

Naast alle gedeelde behoeften die beschreven zijn in de voorgaande hoofdstukken zijn er ook verschillen tussen groepen ouders. Deze verschillen zijn talrijk en voor de motivationale segmentatie hebben we gezocht naar voorspellende differentiators die iets zeggen over hoe ouder het herstelproces willen/kunnen doorlopen en welke ondersteuning daarbij nodig is. Dit is de primaire focus van deze segmentatie.

Dit is iets anders dan 'wat' ouders voor hulp en herstel nodig hebben, dit komt namelijk naar voren in het kwantitatieve behoefte onderzoek van motivaction.

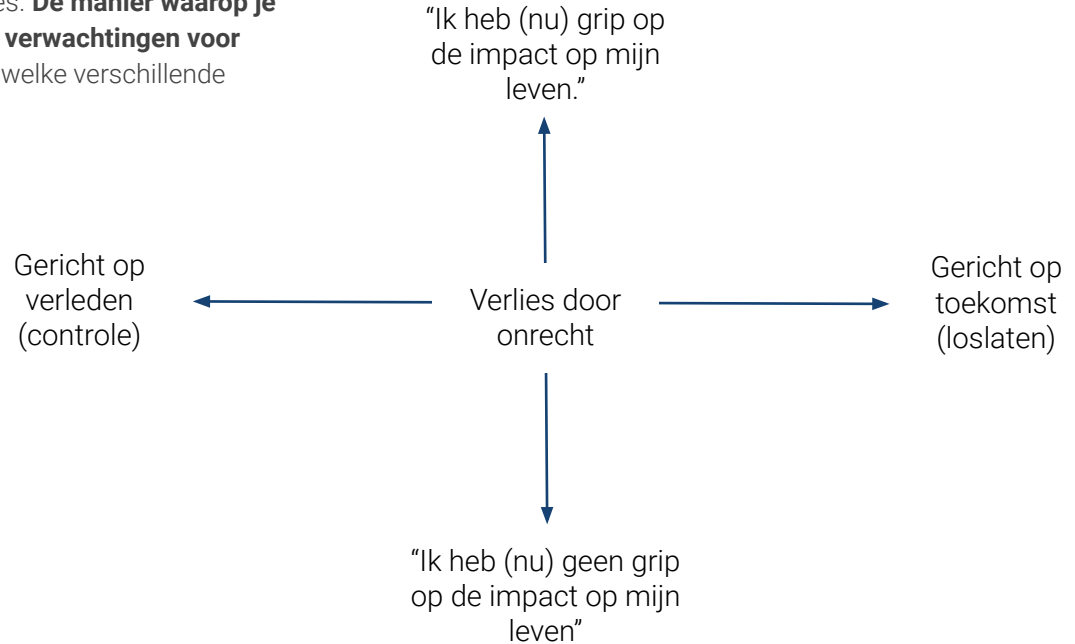
Bepalende dimensies voor omgang met ‘verlies door onrecht’

In de kinderopvangtoeslag affaire zijn ouders vals beschuldigd. Dat geeft een gevoel van verlies van ‘volwaardig mens-zijn’, een **verlies door onrecht**.

Niet alle ouders gaan op de dezelfde manier om met dit verlies. **De manier waarop je hiermee omgaat bepaalt voor een deel ook je behoeften en verwachtingen voor een herstelproces.** Daarom is het belangrijk om te begrijpen welke verschillende ‘oudergroepen’ er zijn.

De twee dimensies die het **meest bepalend zijn voor hoe ouders omgaan met ‘verlies door onrecht’** zijn:

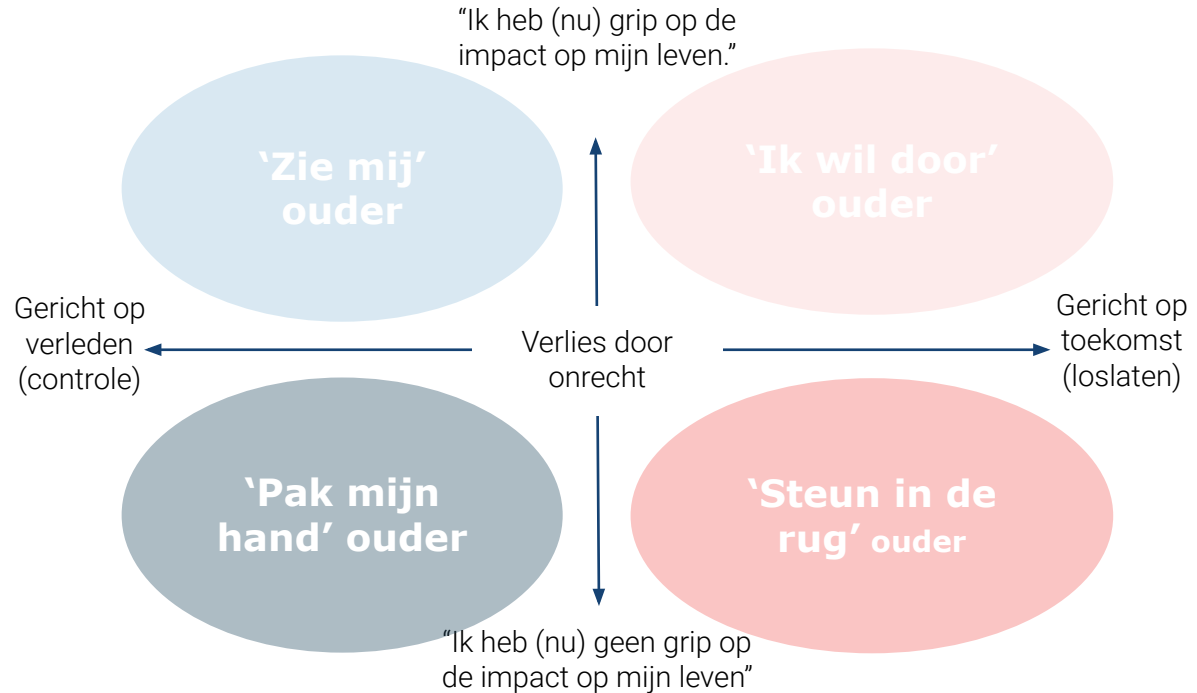
- **De mate van grip** die ouders (nu) hebben op de impact ervan op hun leven (verticale as): enerzijds zien we ouders die zelf grip hebben, anderzijds zien we mensen die alle grip verloren zijn.
- Waar ze de focus hebben (horizontale as): enerzijds zien we ouders die **gericht zijn op de toekomst** (willen vooruit kijken, de KOTA achter zich laten voor zover dat gaat), anderzijds zien we ouders die **gericht zijn op het verleden** (willen gerechtigheid of zijn (nog) niet in staat om verder te kijken)



Oudersegmenten

Op basis van deze twee dimensies zien we vier verschillende ouderprofielen, dat wil zeggen: vier verschillende manieren van omgaan met de KOTA, verlies door onrecht.

We lichten elk van de ouderprofielen toe op de volgende pagina's.



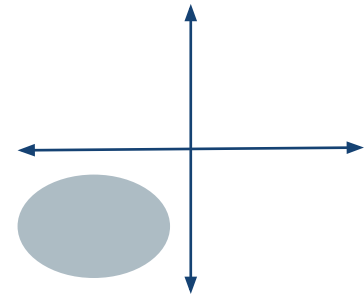
‘Pak mijn hand’ ouder

Deze groep ouders zitten klem, ze kunnen niet zelfstandig de (gevolgen van de) schade van de KOTA overwinnen. Ze hebben hulp nodig bij het verleden te verwerken, en om weer grip op het leven te krijgen en vertrouwen in de overheid.



"Mijn broer zei: de belastingdienst maakt geen fouten, Jij kunt gewoon niet met geld omgaan. Je gaat het zelf ook geloven."

‘Pak mijn hand’ ouder



Wat zegt dit over het proces:

- Veel schaamte, schuldgevoel en onzekerheid: moeilijk te bereiken groep. Ze zijn van ‘nature’ juist gewend om te vertrouwen op de overheid, daardoor is vertrouwen nu extra geschaad: drempel voor contact met UHT én gemeente. Ze willen wel graag weer vertrouwen
- Deze ouders hebben op dit moment, beperkt doe vermogen, veel onduidelijkheid: maakt nóg onzekerder omdat je het gevoel hebt dat je nergens terecht kunt
- het initiatief moet niet bij de ouder liggen voor het krijgen van hulp of herstel. Er moet een warme overdracht zijn en bij voorkeur 1 aangewezen aanspreekpunt over alle vormen van herstel. Liefst neutraal om langzaam vertrouwen weer op te bouwen.
- Voor deze ouder gaat het om weer grip te krijgen op de impact die de KOTA affaire heeft gehad en het verwerken hiervan zodat ze weer naar de toekomst kunnen kijken en weer durven vertrouwen..

► ‘Steun in de rug’ ouder

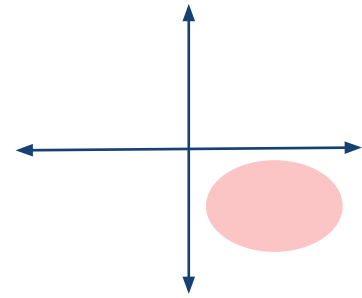
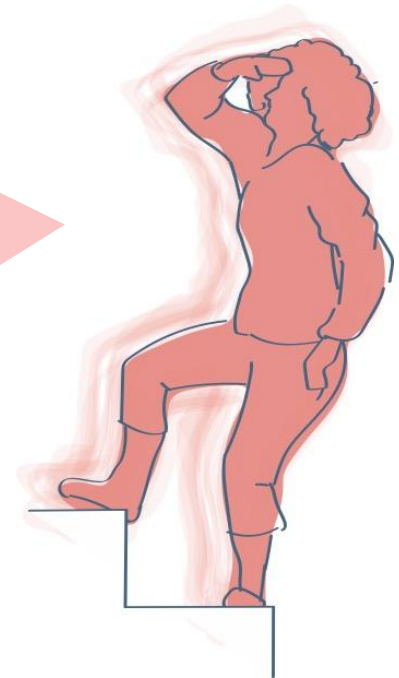
Deze groep ouders hebben een positieve blik vooruit. Ze wil graag verder maar heeft daarbij een steun in de rug nodig om zelf weer vertrouwen en grip op de zaak te krijgen. Voor hen is vooral (opnieuw) verbinding maken (met de overheid, met familie en vrienden, als gezin) belangrijk om te ‘helen’.

Wat zegt dit over het proces:

- Deze ouders kunnen met handvatten aan de slag om de hulp te krijgen die ze nodig hebben. De controle en het initiatief kan bij de ouder liggen wel is het raadzaam om een vangnet te hebben.
- De hulp voor deze groep heeft waarschijnlijk een grote emotionele component: verbinding maken draagt bij aan hun herstel.
- Het financiële herstel proces kan deze groep zelfstandig, doorlopen, wel wil je ook hierbij de ouder zo min mogelijk belasten, behalve wanneer het bijdraagt aan het emotionele herstel.
- Deze ouders staan open om het vertrouwen in en de relatie met de overheid te herstellen.

"Je krijgt een brief waarmee je schulden bevroren worden. Maar ze zeggen er niet bij dat je dat wel zelf door moet geven aan alle schuldeisers."

‘Steun in de rug’ ouder



► 'Ik wil door' ouder

Deze groep ouders wil niets liever dan een punt zetten achter KOTA. Ze hebben (weer) grip op de praktische impact ervan maar wachten op de formele afhandeling en erkenning. Ze hebben alle baseline behoeftes en willen een goed en snel proces met weinig gedoe.

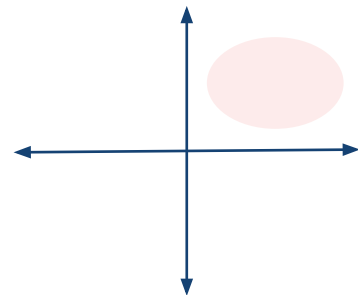


"Ik wil dat het anders wordt voor mijn kinderen. Ik geef ze mee dat ze moeten sparen, zelfstandig moeten zijn en onafhankelijk van de staat"

'Ik wil door' ouder

Wat zegt dit over het proces:

- Ouders hebben op dit moment, flink wat 'doe-vermogen' maar willen het liefst zo weinig mogelijk hier mee bezig zijn. De controle en het initiatief moet bij de ouder liggen. Het is wel heel belangrijk dat deze groep altijd later alsnog behoefte kan hebben aan meer erkenning of hulp bij de verwerking.
- Voor deze ouder gaat het echt om het waardig en snel afsluiten van deze affaire.
- Het financiële herstel proces is voor deze groep behoorlijk zakelijk. Deze groep kan een goed georganiseerd proces zelfstandig doorlopen.
- De relatie met de overheid is beschadigd, maar in een goed herstel proces worden hier al stappen in gezet (afsprake is afspraak etc.).

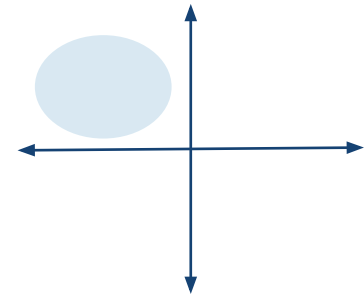


'Zie mij' ouder

Deze groep heeft sterke behoefte aan erkenning en gerechtigheid, (naast alle baseline behoeften) voordat ze naar de toekomst kunnen kijken. Hierdoor kunnen ze de KOTA nog niet achter zich laten. Een deel heeft wel (weer) grip op de praktische impact ervan maar het is emotioneel nog steeds heel belastend.

Wat zegt dit over het proces:

- Wat betreft doe-vermogen verschilt deze groep: een deel heeft wel doe-vermogen en een deel minder. Allen staan in de actie/protest modus. Deze ouders willen controle en inzicht in het proces.
- Het is wel heel belangrijk dat deze ouder zich gezien en gehoord voelt en deze groep heeft in die zin een persoonlijkere benadering nodig.
- Voor deze ouder gaat het echt om gerechtigheid en erkenning te krijgen, dan pas kunnen ze verder.
- Het financiële herstel proces is voor deze groep heel emotioneel. Op zich kan deze groep dit zelfstandig doorlopen maar je wil hier alle aandacht voor die emotionele component hebben.
- De relatie met de overheid is ernstig beschadigd, werken aan het herstel hiervan is een groot aandachtspunt in het herstelproces.



"Er zijn daar mensen, die stoppen het bewust in de doofpot!"

'Zie mij' ouder



► *Koppeling kwantitatieve data
en kwalitatieve inzichten*

Kijk op Motivaction rapportages

Ouders hebben grote behoefte aan inzicht hoe de problemen van de kinderopvangtoeslag zijn ontstaan en waarom juist zij daar slachtoffer van zijn geworden.

De problemen met de kinderopvangtoeslag hebben gezorgd voor een vertrouwensbreuk. Ouders staan er echter open voor om de relatie weer te herstellen.

Ze willen graag dat de overheid persoonlijk excuses maakt en dat de mensen die de problemen hebben veroorzaakt hun verantwoordelijkheid nemen

Ouders zijn kritisch op het huidige herstelproces.

- Het schort aan de **contactfrequentie** met medewerkers.
- Er is te weinig **transparantie** in het proces, ze weten niet wat ze wanneer kunnen verwachten en hoe lang ze moeten wachten.
- Het gevoel overheerst dat er onvoldoende rekening wordt gehouden met **persoonlijke behoeften**.

Huidige impact



Van de ondervraagde ouders geeft aan **(helel) weinig tot geen** vertrouwen te hebben in de overheid op dit moment.

Percentage ouders dat **nu nog** altijd grote tot hele grote problemen ervaart per onderwerp:

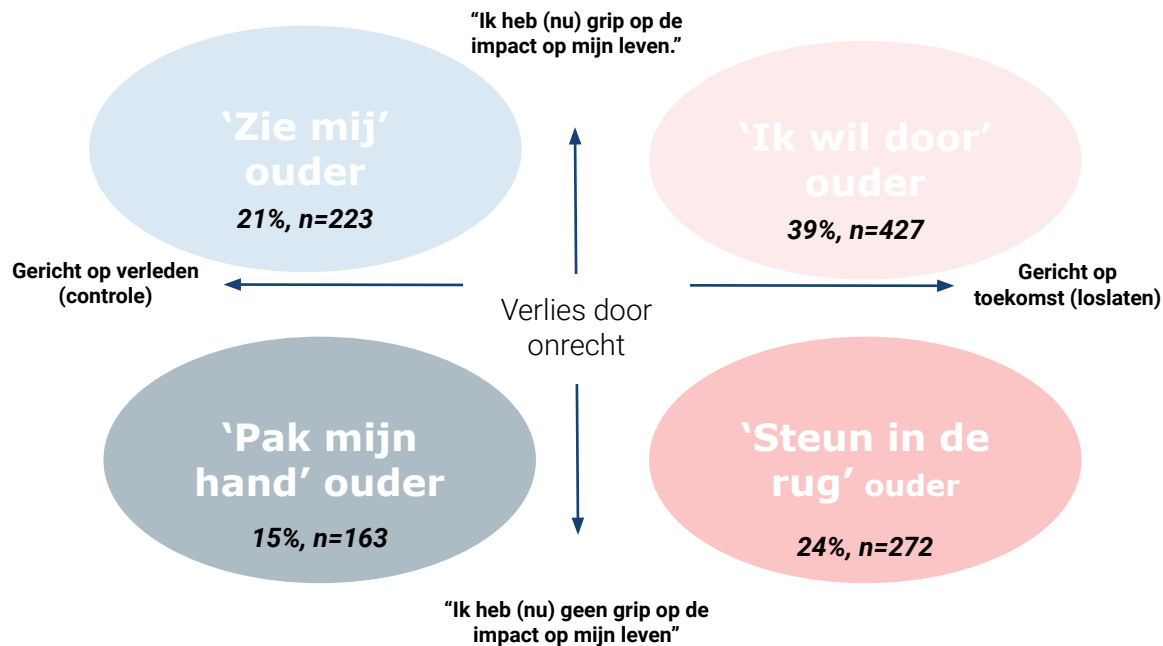
38%	Welzijn
32%	Geldzaken
29%	Thuisituatie
25%	Werk of opleiding
24%	Woonsituatie
23%	Familie en vrienden

Percentage ouders dat zich de afgelopen tijd **vaak of altijd**:

61%	Gestrest voelde
59%	Machteloos voelde
53%	Verdrietig voelde
50%	Boos voelde
36%	Angst voelde
20%	Opgelucht voelde

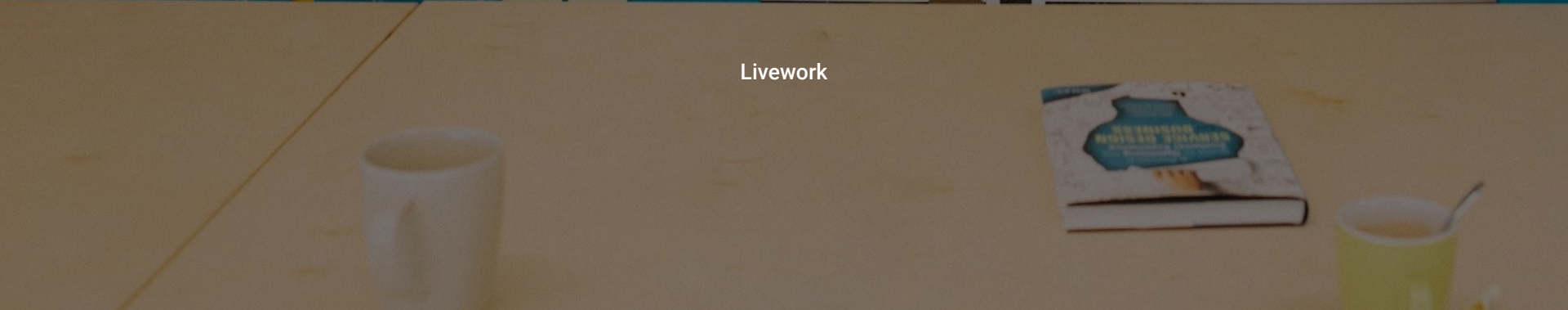
Kijk op Motivaction rapportage 1

Motivationale segmenten – kwantitatieve indicatie





Dank



Livework