

Schulden in Bedrijf

Toolkit voor werkgevers om de effectiviteit van schuldpreventie en ondersteuning bij geldzorgen voor werknemers te verbeteren

Tips & tools bij implementatie!

Inhoudsopgave

1. Introductie – Belang van rol werkgevers
2. Tip 1 – Inventariseer de aard en omvang van de schulden
3. Tip 2 – Zorg voor draagvlak onder het hoger management
4. Tip 3 – Sluit aan bij de leefwereld van mensen met geldzorgen
5. Tip 4 – Bedien werknemers op psychologische basisbehoeften in communicatie
6. Tip 5 - Bied leidinggevenden en HR-professionals handvatten
7. Tip 6 – Trigger schaamte en wantrouwen niet maar normaliseer praten over geldzorgen
8. Tip 7 – Zorg dat de aanpak past bij het type organisatie
9. Tip 8 – Leer van werknemers die instappen op het hulpaanbod

Introductie - Belang van rol werkgevers bij aanpak geldzorgen werknemers

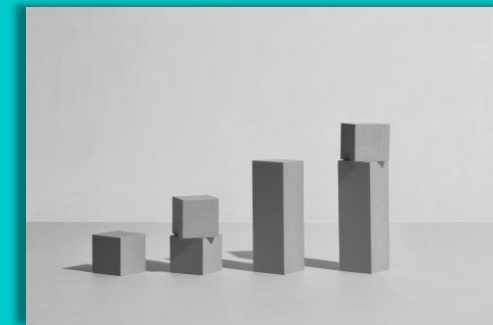
Geldzorgen onder werknemers is een urgent thema en de verwachting is dat er een boegwolf aan schuldenproblematiek op ons afkomt. Werkgevers kunnen een belangrijke rol spelen in het ondersteunen van werknemers die kampen met (dreigende) geldzorgen.

Een aanzienlijk deel van de werknemers kampt met geldzorgen:

- Bijna 40% van de huishoudens kan moeilijk rond komen ([Nibud, 2018](#)).
- Bijna 8% van de Nederlanders heeft problematische schulden ([CBS, 2020](#)).
- Ruim 10% huishoudens geeft aan niet rond te kunnen komen omdat hun inkomen onvoldoende is. Van deze groep maakt of heeft de helft schulden en gebruikt de andere helft het spaargeld om rond te komen ([Deloitte, 2021](#)).
- 62% van de bedrijven heeft medewerkers met geldproblemen in dienst ([Nibud, 2017](#)).
- In bijna 60% van de huishoudens met geregistreerde problematische schulden heeft iemand een baan als werknemer ([CBS, 2021](#)).
- In huishoudens waarbij één of meer personen binnen het huishouden een flexibel contract heeft, is vaker sprake van problematische schulden dan in huishoudens waarbinnen géén flexibele contracten zijn ([CBS, 2021](#)).

De verwachtingen voor de komende jaren zijn onzeker. Experts schatten in dat er door de stijgende inflatie een boegwolf van armoede- en schuldenproblematiek op ons afkomt. De stijgende inflatie raakt niet alleen minima, maar ook de middeninkomens ([NOS, 2022](#)). Onder werknemers lopen met name werkenden met een flexibel contract risico ([Nibud, 2020](#)).

Het CPB stelt vast dat steeds meer huishoudens in Nederland de gevolgen van de hoge inflatie merken in hun portemonnee. Het aantal mensen dat niet meer kan rondkomen is groeiend, evenals de groep mensen voor wie de energierekening onbetaalbaar dreigt te worden ([CPB, 2022](#)). Van de groep met een inkomen tot 120 procent van het sociaal minimum passen bij ongeveer 85% de uitgaven niet meer in het budget. Hoewel de energietoeslag deze huishoudens nog een beetje lucht geeft, verliezen ook zij hun perspectief als de hoge prijzen langer aanhouden ([NVVK, 2022](#)).



Introductie - Belang van rol werkgevers bij aanpak geldzorgen werknemers

Impact van geldzorgen is groot

Voorheen werd vaak gedacht dat geldproblemen een gevolg waren van een gebrek aan financiële vaardigheden; ‘mensen kunnen niet goed met geld omgaan’. Inmiddels weten we door hersenonderzoek dat geldzorgen een vorm van ‘schaarste’ zijn. Een chronisch tekort aan geld heeft invloed op het denken en doen van mensen. Het komt er op neer dat schaarste – in dit geval gebrek aan geld – bezit neemt van het denken en weinig ruimte over laat om over andere zaken na te denken.

Door geldzorgen:

- wordt een deel van de cognitieve capaciteit in beslag genomen
- krijgt iemand een tunnelvisie
- kan iemand minder goed vooruit denken en plannen
- heeft iemand zichzelf minder goed onder controle
- heeft iemand een lager zelfbeeld en daalt het geloof in eigen kunnen
- is iemand vaker ziek
- is iemand minder productief op het werk

Het probleem is dat te weinig mensen met ernstige betalingsproblemen gebruikmaken van hulpverlening. Van hen heeft namelijk 34% geen enkele vorm van hulpverlening. Bij meer dan de helft van hen ontbreekt professionele hulp (Nibud, 2018). Het is zorgelijk dat zo veel mensen met financiële problemen geen hulp krijgen.

Rol voor werkgevers!

Omdat mensen zelf niet aankloppen bij de gemeente of hulpverlenende instanties, moet de hulp naar hen gebracht worden. Het signaleren van geldzorgen moet nog beter. Jij als werkgever kan hier een belangrijke rol in spelen.

Ondersteuning bij geldzorgen kan bijdragen het terugdringen of zelfs voorkomen van verzuim op het werk.

Veel werkgevers vinden het belangrijk om werknemers met geldzorgen, of dreigende geldzorgen, ondersteuning te bieden. Er bestaan al veel tips voor werkgevers om met dit thema aan de slag te gaan. Toch blijkt het implementeren ervan in de eigen organisatie vaak lastig in de praktijk. Ondanks goede intenties bestaan er enkele risico's bij het implementeren van ondersteuningsaanbod. Hierdoor worden werknemers met geldzorgen niet bereikt of haken ze voortijdig af. Een gemiste kans!

Ben je werkgever en wil jij als directeur, leidinggevende, HR-professional, arbozorgprofessional of bedrijfsmaatschappelijk werker de effectiviteit van schuldpreventie en ondersteuning bij geldzorgen verbeteren? Check dan de 8 belangrijkste tips bij implementatie in deze toolkit!

Tip 1 - Inventariseer de aard en omvang van de schulden

Wanneer je als werkgever geen beeld hebt van de omvang en aard van de schuldenproblematiek in je organisatie, bestaat het risico dat je werknemers met mogelijke geldzorgen niet adequaat ondersteunt. Dit kan ertoe leiden dat deze werknemers meer psychische klachten hebben en vaker verzuimen.

Uit onderzoek weten we dat bepaalde groepen werknemers een groter risico hebben op geldzorgen. Dit geldt voor werknemers die weinig uren werken, een flexibel contract hebben, laagbetaald werk doen, en/of een lichtverstandelijke beperking hebben. Geldt dit voor werknemers in jouw organisatie, dan is het slim om regelmatig aandacht te besteden aan geldzaken en om alert te zijn op vroege signalen van geldzorgen. Zo verzuimen werknemers met geldzorgen vaker. Daarnaast zijn zij stressgevoeliger en kampen vaker met concentratieproblemen. Je kunt als werkgever overwegen een gratis budgetcursus aan te bieden. Of wekelijks of maandelijks een inloopsprekuren met een financieel coach of schuldhulpverlener te organiseren.

Vroege signalen van geldzorgen

- Verzuim – Toename ziekteverzuim bij de medewerker
- Stress – De medewerker is stressgevoelig of heeft concentratieproblemen
- Bellen – De medewerker loopt regelmatig weg van de werkvloer om te bellen (met schuldeisers, incassobureaus of deurwaarders)
- Thuis – Er zijn problemen in de thuissituatie van de medewerker, zoals ontslag, ziekte partner of scheiding
- Ziekte – De medewerker vertoont een afwijkend ziekteverzuim
- Cadeaus – De medewerker doet niet mee aan cadeautjes of uitjes
- Lenen – De medewerker vraagt regelmatig collega's om geld te mogen lenen
- Voorschot – De medewerker vraagt om een voorschot, meer uren werk of vooruitbetaling vakantiegeld
- Fraude – Er is sprake van fraude of diefstal door de medewerker

Tip 1 - Inventariseer de aard en omvang van de schulden

Ontstaan geldzorgen vooral als gevolg van *life events* zoals een scheiding of baanverlies van de partner? Dan is een standaard gesprek bij *life events* over de financiële gevolgen wellicht effectiever. Je kiest dan voor gerichte ondersteuning op een specifiek moment.

Life events

- Scheiding
- Geboorte kind
- Pensioen (partner)
- Minder gaan/willen werken
- Verlies baan partner
- Overlijden partner
- Psychische problemen

Om een beeld te krijgen van de schuldenproblematiek onder werknemers kun je een [quick scan](#) uitvoeren. Je brengt dan als werkgever onder andere het aantal loonbeslagen en het ziekteverzuimpercentage in kaart. Ook ga je na of er bij HR of de salarisadministratie signalen binnenkomen dat werknemers moeite hebben om rond te komen.

Een goed voorbeeld is de [Werknemersscan Geldzorgen de Baas](#) die is ontwikkeld door de Moedige Dialoog. Dit is een anonieme online vragenlijst die op elk gewenst moment kan worden ingevuld. Als werkgever ontvang je de resultaten in een rapportage en krijg je een adviesgesprek over verbeterkansen en mogelijke maatregelen.

Om beter inzicht te krijgen in de mate waarin werknemers stress ervaren als gevolg van geldtekort kun je in een [korte online enquête](#) vragen uit de 'financiële schaarste-schaal' gebruiken (Psychological Inventory of Financial Scarcity, PIFS; Van Dijk, Van der Werf, & Van Dillen, 2019). Je kunt er ook voor kiezen enkele vragen toe te voegen over de ondersteuningsbehoefte van werknemers. Het is aan te raden om het anoniem invullen van de vragenlijst mogelijk te maken. In sommige organisaties is het misschien juist een goed idee als werknemers de vragenlijst gezamenlijk invullen tijdens een teambijeenkomst. Let wel altijd op dat werknemers de ruimte voelen om de vragenlijst niet in te vullen als zij dat niet willen.

Tip 2 - Zorg voor draagvlak onder het hoger management

Te vaak zien we dat beleid rondom het ondersteunen van mensen met geldzorgen ligt bij één of twee zeer betrokken HR-medewerkers of anderen met affiniteit met het onderwerp. Maar zij hebben vaak beperkt tijd om de aanpak goed uit te werken. Om werknemers met geldzorgen te bereiken, is herhaling in tijd en verankering in de organisatie nodig. In algemene zin geldt: hoe groter de omvang van geldzorgen onder werknemers, hoe meer een intensieve aanpak met een repeterend karakter loont. Want wanneer we willen dat de boodschap – ‘heb je geldzorgen, dan willen en kunnen wij als werkgever jou ondersteunen’ – beklijft bij werknemers, dan zullen we de boodschap moeten herhalen.

Het ondersteunen van werknemers raakt meerdere afdelingen van de organisatie: HR, communicatie, bedrijfsmaatschappelijk werk en soms arbodienstverlening. Hoe goedbedoeld het ook is, één keer per jaar een flyer rondsturen over het belang van financiële fitheid zet geen zoden aan de dijk. En ook het kort eenmalig trainen van leidinggevenden in het herkennen van signalen van geldzorgen is weliswaar nuttig op de korte termijn, maar maakt niet dat leidinggevenden hier structureel aandacht voor hebben én hier op een goede manier het gesprek over aan kunnen gaan.

Wil je tot een samenhangende en duurzame aanpak komen waarin ruimte is voor herhaling, dan is draagvlak onder het hoger management in de organisatie een randvoorwaarde. Zij zijn immers degenen die een klap moeten geven op het beschikbaar stellen van tijd en financiële middelen. Om het bestuur of de directie mee te krijgen in je plannen, moet je aansluiten bij hun leefwereld. Dat betekent dat je duidelijk moet maken hoe de aanpak of het beleid rondom de ondersteuning van werknemers met geldzorgen bijdraagt aan het realiseren van de strategische doelen van de organisatie. Zorg dat je antwoord kunt geven op de volgende vraag:

[Wat maakt dat de strategische doelen van de organisatie in gevaar komen als medewerkers met geldzorgen, of dreigende geldzorgen, niet tijdig en goed worden ondersteund?](#)

Tip 3 – Sluit aan bij leefwereld van werknemers met geldzorgen

Wijzer in Geldzaken liet in 2019 onderzoek doen onder werknemers om te peilen in hoeverre zij ondersteuning van de werkgever op prijs stellen wanneer zij geldzorgen hebben. Wat bleek? Maar liefst 78% van de werknemers wil wanneer zich een situatie voordoet met mogelijk financiële gevolgen, terecht kunnen bij de werkgever. In de praktijk zien we echter dat er voor veel werknemers een drempel bestaat om hulp te vragen bij, of hulp te aanvaarden van, de werkgever. Veel werkgevers geven aan dat het juist heel moeilijk is om mensen met geldzorgen, of dreigende geldzorgen, te bereiken. Hoe kan dit?

Mensen zonder geldzorgen kijken vaak op een rationele manier naar de situatie van mensen mét geldzorgen. Mensen mét geldzorgen doen dit veelal niet. Hierdoor sluit het aanbod niet altijd aan op de leefwereld van medewerkers met geldzorgen.

Het onderzoek door Wijzer in Geldzaken was uitgevoerd onder zowel werknemers met (13%) als zonder (87%) geldzorgen. Het lijkt erop dat de houding van mensen ten aanzien van het willen van ondersteuning van de werkgever bij geldzorgen verandert wanneer mensen daadwerkelijk te maken hebben met geldzorgen. Oftewel: mensen zonder geldzorgen *denken* ondersteuning te willen van de werkgever bij geldzorgen. Mensen met geldzorgen ervaren in de praktijk de nodige belemmeringen om daadwerkelijk hulp te vragen of te accepteren.

Dit inzicht is cruciaal bij het opstellen van beleid of ondersteuningsaanbod omdat het laat zien dat mensen zonder geldzorgen uitgaan van andere aannames als het aankomt op het vragen of accepteren van hulp door de werkgever.

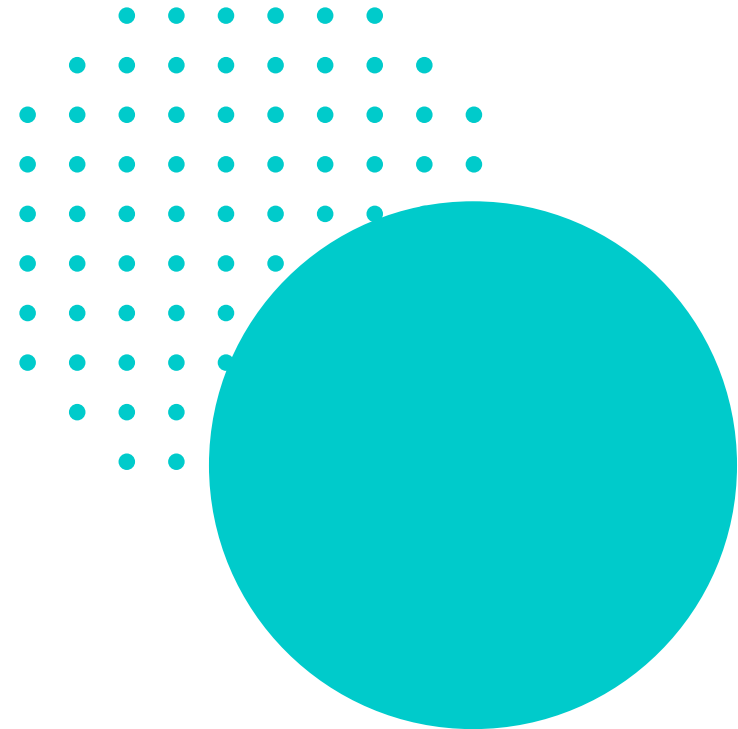
Veel werkgevers gaan vanuit goede bedoelingen aan de slag met het opstellen van beleid om werknemers met geldzorgen te ondersteunen. Vaak hebben zij zelf echter geen ervaringen met geldproblemen. Wanneer beleid uitsluitend wordt opgesteld door mensen zónder ervaring met schuldenproblematiek, bestaat het risico dat de aanpak niet of onvoldoende aansluit bij de leefwereld van werknemers met geldzorgen. Dit komt omdat mensen zonder ervaring met geldzorgen vaak rationeel naar de situatie kijken. Ze denken: het is goed om zo snel mogelijk hulp te zoeken, want hoe langer je wacht, hoe groter de problemen worden. Ze kijken naar de lange termijn, terwijl we uit onderzoek weten dat mensen met schulden door chronische stress vaak beslissingen nemen die gericht zijn op de korte termijn. Doordat hun executieve functies zijn aangetast door de financiële schaarste, maken ze keuzes die op de lange termijn vaak ongunstig uitpakken. Beleid opstellen puur vanuit die rationele gedachtegang, kan ertoe leiden dat werknemers niet worden bereikt, ondersteuning uitblijft en de stress die geldzorgen met zich meebrengt aanhoudt.

Het is zo makkelijk om verwijten te maken. Maar vraag je liever af hoe het komt dat mensen met schulden zich soms onverstandig gedragen.

Tip 3 – Sluit aan bij leefwereld van werknemers met geldzorgen

Wie zelf geldzorgen of schulden heeft, of heeft gehad, kan vanuit die ervaring anderen helpen. Ervaringsdeskundigen kunnen helpen bij het ontwikkelen van een aanpak of beleid. Dit kunnen bijvoorbeeld medewerkers zijn binnen de eigen organisatie zijn die voorheen geldzorgen hadden en die hun ervaringen willen delen om anderen te helpen. Zij kunnen bijvoorbeeld vooroordelen wegnemen, kennis van werkgevers vergroten, en nagaan of het ondersteuningsaanbod voldoende aansluit bij de leefwereld van werknemers met geldzorgen. Wordt er voldoende rekening gehouden met de rol die schaamte mogelijk speelt? Wordt er voldoende rekening gehouden met het vermogen om doelen te stellen, plannen te maken, keuzes vol te houden of om te kunnen gaan met verleidingen en tegenslag? Bij geldzorgen krijgt het 'doenvermogen' van mensen veelal een knauw.

Ervaringsdeskundigen kunnen ook worden ingezet in de communicatie om werknemers te bereiken. Werken met verhalen van ervaringsdeskundigen maakt de boodschap oprecht en authentiek. De echte verhalen spreken werknemers vaak aan. Ook vergroten ze de herkenbaarheid. Het geeft werknemers het gevoel dat ze niet de enige zijn en dat is prettig. Hierdoor zijn werknemers sneller geneigd op het hulpaanbod van de werkgever in te gaan.



Tip 4 – Bedien werknemers op psychologische basisbehoeften in communicatie

De aanpak van werkgevers voor werknemers met geldzorgen wordt vaak op verschillende manieren gecommuniceerd richting werknemers: via flyers, de website, het intranet of via een kort bericht onderaan de loonstrook.

Er zijn enkele veelgemaakte fouten. Bijvoorbeeld: de werkgever staat centraal in plaats van de werknemer. De nadruk ligt dan te veel op wat de werkgever doet en te weinig op wat het de werknemer oplevert om in te stappen op het hulpaanbod. Daarnaast zijn de teksten vaak te complex en sluiten niet aan bij het 'doenvermogen' van werknemers met geldzorgen. Teksten zijn al snel te lang of ingewikkeld, waardoor mensen afhaken. Het gebruik van beeldspraak kan ertoe leiden dat werknemers een verkeerde associatie hebben bij het bericht. Een koptekst als 'Een gezond budget', kan bijvoorbeeld de indruk wekken dat het bericht over gezonde voeding gaat.

Neem daarom je schriftelijke communicatie eens onder de loep. Waar kunnen teksten worden verbeterd? Doe dit het liefst samen met een ervaringsdeskundige. Dat jij een tekst begrijpelijk of aansprekend vindt, wil namelijk niet zeggen dat een werknemer met geldzorgen dit ook vindt.

Wat we ook regelmatig zien is dat werknemers in de teksten die gebruikt worden door werkgevers niet bediend worden op wat we de drie basisbehoeften in communicatie noemen. Uit onderzoek weten we dat mensen hun leven graag zelf willen vormgeven en drie psychologische basisbehoeften hebben: autonomie, behoefte aan betrokkenheid en behoefte aan competentie. Als deze basisbehoeften onder druk staan, functioneren mensen slechter en zal de motivatie tot gedragsverandering verminderen.

Dit betekent dat je werknemers in je taalkeuze moeten laten blijken dat zij zelf de ruimte hebben om al dan niet in te stappen op het hulpaanbod. Tevens is het van belang dat de tekst zo geschreven is dat werknemers voelen dat jij als werkgever ondersteuning biedt vanuit oprechte interesse in het welbevinden van de werknemer. En werknemers zullen pas in beweging komen als voor hen helder is wat de 'spelregels' zijn van de ondersteuning. Dus, wat verwacht je van de werknemer? En wat kan de werknemer precies van jou als werkgever verwachten?

En heb je veel anderstaligen in dienst? Zorg dat de informatie in meerdere talen beschikbaar is voor werknemers.

Tip 4 – Bedien werknemers op psychologische basisbehoeften in communicatie



Tot slot: als je in je aanpak niet aansluit bij deze basisbehoeften, gaat het in de communicatie hierover natuurlijk ook mis. Veel mensen met geldzorgen schamen zich voor hun problemen. Wanneer werknemers zich uitsluitend kunnen aanmelden via hun leidinggevende, en dit ook zo wordt gecommuniceerd, verkleint dit de kans dat mensen op het hulpaanbod ingaan. Soms is het aanmeldproces voor ondersteuning ingewikkeld of drempelverhogend; werknemers moeten een mail sturen waarin zij meteen moeten aangeven wat er speelt. Of mensen moeten in het eerste contact veel persoonlijke gegevens aanleveren. Voor mensen met geldzorgen is dit al snel een brug te ver. Is alle gevraagde informatie dus ook echt nodig?

Schrijftips

- *“Er zijn meer collega’s met geldzorgen.”* Het normaliseren van geldzorgen vergroot de kans dat mensen instappen op het hulpaanbod. Mensen vinden het prettig om te merken dat ze niet de enige zijn.
- *“We zien dat veel mensen met geldzorgen vaak lang wachten voordat ze hulp zoeken. Veel mensen vinden het spannend, maar zijn achteraf blij dat ze hulp hebben gezocht. Ze ervaren meer rust en minder stress.”* Benadruk wat het mensen kan opleveren als ze ingaan op het ondersteuningsaanbod.
- *“We voeren standaard een gesprek als we vermoeden dat er financiële problemen spelen. We willen namelijk niet dat mensen zich eenzaam voelen met hun problemen.”* Geef mensen het gevoel van oprechte betrokkenheid.
- *“Als werkgever kunnen wij [gratis een budgetcursus aanbieden/samen met jou nagaan of verdere ondersteuning bij financiële problemen nodig is/je verwijzen naar passende hulpverlening/ een renteloze lening bieden]. Het is aan jou of je hier gebruik van wil maken.”* Creëer een heldere rolverdeling. Wat kan een medewerker verwachten van u als werkgever? En laat de keuze om wel of niet op het aanbod in te gaan bij de medewerker.
- *“Geldzorgen? Maak een afspraak met [naam/functie]!”* Dit kan bijvoorbeeld wanneer ondersteuning wordt geboden door een specifieke persoon binnen de organisatie of door een externe schuldhulpverlener of (budget)coach. Maak het persoonlijk en gebruik eventueel een foto. Dit werkt drempelverlagend. Wanneer de werkgever zich kwetsbaar opstelt, vergroot dit ook de kans dat de medewerker dit doet. Weid echter niet te veel uit over bijvoorbeeld de gezinssituatie of hobby’s van deze persoon. Ook hier geldt; ga uit van de medewerker. Wat zou iemand over deze persoon willen weten om zich vertrouwd te voelen?
- *“Je gegevens worden niet met HR of uw leidinggevende gedeeld.”* Leg duidelijk uit wat bedoeld wordt met ‘vertrouwelijk’.



Schrijftips



- *“Wil je liever niet naar het inloopspreekuur komen? Maak dan een aparte afspraak met [naam/functie noemen].”* Bied verschillende opties aan voor het eerste gesprek over geldzorgen.
- *“Collega’s die financiële problemen hebben, kunnen contact opnemen met het sociaal fonds. Je kunt het sociaal fonds mailen of bellen [bij voorkeur een naam noemen]. Je kunt je ook aanmelden via je leidinggevende.”* Bied verschillende aanmeldopties aan.
- *“Je kunt je aanmelden voor de gratis budgetcursus bij je leidinggevende. Wil je dit liever niet via je leidinggevende doen? Dan kun je je ook bij HR aanmelden [eventueel telefoonnummer of mailadres noemen].”* Bied verschillende aanmeldmogelijkheden. Maak eerste contacten op anonieme wijze mogelijk.
- *“Wil je liever anoniem geholpen worden? Dat kan ook. Doe dan anoniem de test op www.geldfit.nl. Of bel gratis en anoniem met 0800-8115.”* Geef medewerkers de mogelijkheid voor anonieme ondersteuning. De Nederlandse Schuldhulproute (NSR) biedt hiervoor goede mogelijkheden met Geldfit.nl en het gratis telefoonnummer voor hulp bij geldzorgen. Geef – indien van toepassing – aan dat uw organisatie is aangesloten bij de Nederlandse Schuldhulproute.

Tip 5 - Bied leidinggevenden en HR-professionals handvatten

Je vindt het als werkgever oprecht belangrijk om werknemers met geldzorgen ondersteuning te bieden. Je hebt een plan opgesteld en wilt dat het ondersteuningsaanbod laagdrempelig en toegankelijk is voor werknemers. Een belangrijk onderdeel van je aanpak is dat leidinggevenden het gesprek aangaan met werknemers op het moment dat zij vermoedens van geldzorgen hebben. Je hebt kennis genomen van de inzichten die we uit hersenonderzoek hebben over de impact van geldzorgen op motivatie en gedrag. Zo weet je dat mensen met schulden misschien ongemotiveerd overkomen en zij door alle geldstress niet meer tot actie kunnen overgaan. Dit inzicht deel je tijdens een informatiebijeenkomst met leidinggevenden en HR-professionals, zodat zij hier rekening mee kunnen houden. Je intenties zijn goed, je hebt je verdiept in de thematiek en je hebt goed uitgedacht hoe je als bedrijf ondersteuning wil bieden. Maar, dan blijkt vervolgens dat de teamleiders het eigenlijk heel moeilijk vinden om het gesprek op een goede manier aan te gaan en rekening te houden met de 3 psychologische basisbehoeften: autonomie, de behoefte aan betrokkenheid en de behoefte aan competentie. Sommigen zien het misschien ook niet als hun taak om met werknemers in gesprek te gaan over hun financiën. En de werknemers met geldzorgen? Die worden aan het eind van de rit nauwelijks bereikt.

Wat we hier zien is dat er een discrepantie is tussen het beleid zoals het 'bedoeld' is, het beleid zoals het 'daadwerkelijk' wordt uitgevoerd en de manier waarop het beleid wordt 'ervaren' door werknemers. Waar het in de praktijk regelmatig misgaat, is dat op meer strategisch niveau ten onrechte wordt verondersteld dat hetgeen we beogen te doen ook daadwerkelijk zo ten uitvoer wordt gebracht en wordt ervaren zoals we het bedoeld hadden.

Helaas, de praktijk is vaak behoorlijk weerbarstig waardoor er een gat ontstaat tussen wat we willen doen als organisatie en wat we in werkelijkheid laten zien. Binnen veel organisaties vormt 'het gesprek' met de werknemer met geldzorgen of dreigende geldzorgen een essentieel onderdeel van de aanpak. We moeten ons realiseren dat weten hoe je geldzorgen signaleert en bespreekbaar maakt, niet betekent dat we dat ook op die manier doen. Zoals de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid ooit treffend concludeerde: weten is nog geen doen. En dat geldt ook voor directeuren, leidinggevenden en HR-professionals.

Een belangrijke eerste stap om dit gat tussen het plan en de werkelijkheid te dichten, is door ons bewust te zijn van het verschil tussen beide. Vervolgens is het aan te raden om na te gaan hoe het in jouw organisatie staat met het beleid dat daadwerkelijk wordt geïmplementeerd.

Tip 5 - Bied leidinggevenden en HR-professionals handvatten

Dus gaan leidinggevenden bijvoorbeeld echt het gesprek aan als zij geldzorgen signaleren? Weten ze überhaupt op welke signalen ze moeten letten? Als ze niet het gesprek aangaan, wat is daar dan de oorzaak van? Voelen ze zich misschien onvoldoende geëquipeerd om het gesprek te voeren? In dat geval kan een reeks trainingen gesprekstechnieken zinvol zijn. Hierbij is het belangrijk dat leidinggevenden of HR-professionals zich de gesprekstechnieken eigen maken. Dit vergt oefening.

Bied degenen die het gesprek aangaan met werknemers voldoende handvatten zodat zij zich goed toegerust voelen om het gesprek daadwerkelijk aan te gaan.

Is het verloop onder leidinggevende hoog in de organisatie zorg dan dat je de training ook regelmatig herhaalt.

Op het moment dat blijkt dat leidinggevenden of HR-professionals het niet als hun taak zien om dit soort gesprekken te voeren, heb je eerst een andere klus te klaren. Want wanneer de noodzaak om het gesprek aan te gaan niet gevoeld wordt, wordt je aanpak ondermijnd. Maak daarom goed duidelijk waarom het belangrijk is om werknemers met geldzorgen te ondersteunen en welke rol jullie organisatie hierin ziet voor bijvoorbeeld HR-professionals of teamleiders.



Tip 6 - Trigger schaamte en wantrouwen niet maar normaliseer praten over geldzorgen

Dat onze intenties als werkgever goed zijn, wil niet zeggen dat werknemers het ook zo ervaren. Eén op de zeven Nederlanders schaamt zich voor zijn of haar financiële situatie. Schaamte gaat vaak samen met stress, veel piekeren en gevolg is verlies van controle. Wie zich schaamt, trekt zich doorgaans terug. Mensen met schulden hebben vaak een laag zelfbeeld. De schaamte en het lage zelfbeeld maken dat het moeilijk is om mensen met geldzorgen of schulden te bereiken. Dat merken ook gemeenten die in het kader van vroegsignalering mensen met betalingsachterstanden benaderen. We zien dit ook terug in het feit dat mensen met schulden gemiddeld vijf jaar wachten voordat zij hulp zoeken. We moeten dus rekening houden met deze 'onzichtbare mechanismen' als we werknemers met geldzorgen willen bereiken.

Wantrouwen vormt daarnaast een belangrijke belemmering die bijdraagt aan het niet-gebruik van voorzieningen. Vaak zeggen organisaties in communicatie richting werknemers met geldzorgen dat 'vertrouwelijk' met gegevens wordt omgegaan, juist om rekening te houden met gevoelens van schaamte. Maar het is niet altijd helder voor de werknemer wat dit concreet betekent. Werknemers maken zich bijvoorbeeld zorgen dat hun leidinggevende of collega's anders naar hen gaan kijken. Gaat mijn teamleider mij echt niet anders beoordelen als ze weet dat ik iedere maand moeite heb om rond te komen? Werknemers met geldzorgen zijn dan ook geregeld bezorgd dat het aanklaarten van geldzorgen of schuldenproblematiek gevolgen heeft voor hun beoordeling of positie.

Dit speelt in het bijzonder in organisaties waar werknemers mogelijk chantabel zijn als zij problematische schulden hebben, zoals bij de politie, de marechaussee, of in de beveiliging. De drempel om problematische schulden te melden is vaak groot. In organisaties waar werknemers anderen ondersteunen op financieel vlak is de drempel extra hoog voor werknemers om hun geldzorgen bespreekbaar te maken. Denk aan mensen werkzaam bij een bank of bij een deurwaarderskantoor.

Hoewel het intern van belang kan zijn om de impact van geldzorgen op verzuim bespreekbaar te maken, is dit niet helpend in de communicatie richting werknemers. Wanneer de tekst bijvoorbeeld de nadruk legt op de kosten die schuldenproblematiek onder werknemers met zich meebrengt voor de organisatie, kan dit gevoelens van schaamte verder vergroten. Dit verkleint de kans dat mensen instappen op het aanbod.

Werkgevers weten doorgaans wel dat schaamte en wantrouwen een belangrijke rol speelt bij schuldenproblematiek, maar veel werkgevers weten vervolgens niet goed wat zij met dit inzicht aan moeten. Stel jezelf als werkgever een aantal vragen om je ervan bewust te worden of je schaamte en wantrouwen niet onbedoeld triggert.

Tip 6 - Trigger schaamte en wantrouwen niet maar normaliseer praten over geldzorgen

Van welk mensbeeld gaan we in het beleid en de communicatie uit? Hoe wordt de werknemer met schulden 'geframed'? Krijgen mensen met geldzorgen het gevoel dat zij een 'kostenpost' zijn? Dit kan gebeuren als je als werkgever sterk benadrukt dat geldzorgen leiden tot meer ziekteverzuim en een lagere arbeidsproductiviteit. Of wordt de werknemer misschien neergezet als slachtoffer en de werkgever als oplosser van het probleem?

Leggen we uit 'waarom' we als werkgever hulp bieden bij geldzorgen? Je kunt als werkgever bijvoorbeeld aangeven dat je niet wil dat mensen zich eenzaam voelen met hun problemen en dat je niet wil dat het ten koste gaat van hun productiviteit.

Is het voor de werknemer duidelijk wat de gevolgen zijn van het bespreekbaar maken van geldzorgen? Is duidelijk wat wordt bedoeld als we zeggen dat er 'vertrouwelijk' met gegevens wordt omgegaan? Wees zo concreet mogelijk: met wie worden de gegevens gedeeld?



Zijn de verwachtingen en de rolverdeling helder? Pas op dat je als werkgever niet het beeld creëert dat je alle problemen voor de werknemer op kan lossen. Wees dus voorzichtig met uitspraken als "heb je geldzorgen?, wij lossen het voor je op!" Dit is vaak niet realistisch. Een werkgever is namelijk geen hulpverlener. De rol van de werkgever beperkt zich tot het signaleren, het bespreekbaar maken en het verwijzen naar professionele hulpverlening. Communiceer bijvoorbeeld: "Wij kunnen jou vertellen op wat voor manier we als werkgever kunnen ondersteunen. Het is aan jou om te bepalen of je dat zou willen." Op deze manier kom je ook tegemoet aan de behoefte aan autonomie die een werknemer heeft.

Schaamte gaat vaak samen met stress, veel piekeren en gevolg is verlies van controle. Wie zich schaamt, trekt zich doorgaans terug.

Tip 7 - Zorg dat de aanpak past bij het type organisatie

Vaak wordt gedacht dat er één goede manier is waarop je werknemers met geldzorgen kunt ondersteunen. Niets is minder waar. Er zijn weliswaar een aantal gemene delers die voor ieder type organisatie belangrijk zijn om rekening mee te houden, zoals het bedienen van werknemers op hun basisbehoeften autonomie, betrokkenheid en competentie, maar het aanbod dat je biedt, de manier waarop je dit communiceert en de manier waarop je het gesprek aangaat met werknemers verschilt per type organisatie.

De organisatiecultuur speelt hier een heel belangrijke rol in. Maar ook de aard van het werk doet ertoe. Denk hierbij aan de barrière voor politiewerknemers of werknemers van een incasso- of deurwaarderskantoor om schulden bespreekbaar te maken. Ook de fysieke afstand tot werknemers is van belang. Werken werknemers in house en zien de teamleiders hun werknemers regelmatig fysiek? Of staan ze meer op afstand, zoals bijvoorbeeld in de uitzend- of schoonmaakbranche? Door onvoldoende na te gaan wat de specifieke kenmerken van en kwetsbaarheden binnen jouw organisatie zijn, loop je het risico dat je beleid ontwikkelt en implementeert dat eigenlijk niet goed bij jouw organisatie past. Het gevolg: je bereikt werknemers met geldzorgen niet of onvoldoende.

Ga daarom voor jezelf als werkgever na wat jouw organiseert typeert:

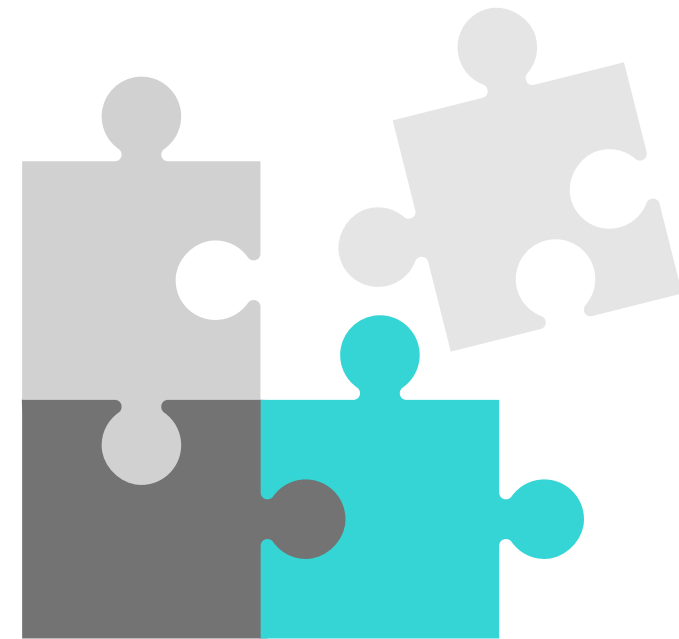
- Hoe is het werk georganiseerd? Zijn de werknemers geregeld op kantoor te vinden? Dan kun je overwegen een spreekuur met een financieel coach of een schuldhulpverlener te organiseren. Zijn werknemers zelden of nooit op kantoor te vinden, dan loont het meer om bijvoorbeeld een telefonisch of online spreekuur te faciliteren.

Het aanbod dat je biedt, de manier waarop je dit communiceert en de manier waarop je het gesprek aangaat met werknemers verschilt per type organisatie.

Tip 7 - Zorg dat de aanpak past bij het type organisatie

- Wat kenmerkt de organisatiecultuur? Is de cultuur open maar vinden leidinggevenden of HR-professionals het lastig om het gesprek op een goede manier aan te gaan? Dan kan een reeks trainingen gesprekstechnieken uitkomst bieden. Maar wanneer je een gesloten organisatiecultuur hebt waarbij werknemers zelden persoonlijke kwesties bespreken met hun teamleider, dan is het niet zo realistisch om te denken dat zij hun persoonlijke financiële situatie wél met de teamleider bespreken. In een dergelijk geval is het bieden van anonieme ondersteuning meer passend. De Nederlandse Schuldhulproute – de NSR – biedt hiervoor goede mogelijkheden met Geldfit.nl en het gratis telefoonnummer voor hulp bij geldzorgen. Geef eventueel aan dat de organisatie is aangesloten bij de Nederlandse Schuldhulproute.
- Zijn er misschien nog specifieke barrières die werknemers kunnen ervaren om geldzorgen aan te kaarten of te bespreken? Ga hiervoor ook zeker in gesprek met ervaringsdeskundigen. Je ziet anders snel factoren over het hoofd die maken dat iemand wel of niet instapt op het hulpaanbod. In de communicatie is het van belang te benadrukken dat men niet de enige is met geldzorgen. Het normaliseren van geldzorgen vergroot de kans dat mensen instappen op het hulpaanbod.

DOE WAT PAST BIJ JOUW BIJ JOUW ORGANISATIE



Tip 8 - Leer van werknemers die instappen op het hulpaanbod

Je hebt een aanpak ontwikkeld, er worden diverse activiteiten ondernomen om werknemers met geldzorgen te ondersteunen en werknemers worden ook daadwerkelijk – zij het in meer of mindere mate – bereikt. Dat is top! Het risico bestaat echter dat iedere werknemer met schulden die zich meldt of met wie het gesprek wordt aangegaan als een ‘individuele casus’ wordt gezien. Zo ontnem je jezelf als organisatie de kans om te leren en zo je ondersteuningsaanbod te verbeteren.



Het bereiken van mensen met geldzorgen blijft lastig, voor werkgevers maar zelfs ook voor schuldhulpverleners. Dit maakt dat het heel waardevol is om meer te leren over de ‘trigger points’ die maken dat iemand besluit om in te stappen op het hulpaanbod. Je leert zo als werkgever meer over de beweegredenen van mensen met geldzorgen om wel of geen gebruik te maken van een uitgestoken hand. Dit soort inzichten kunnen je helpen om je aanpak, en de uitvoering ervan, verder te verbeteren. Pas hierbij uiteraard wel op dat je dit niet meteen in het eerste gesprek doet. Kijk wat hiervoor een goed moment is.

Het is sowieso aan te raden om in het ondersteuningsproces ‘nazorg’ een plek te geven; dus, ga in een persoonlijk gesprek na of iemand bijvoorbeeld naar die afspraak bij schuldhulpverlening is gegaan. Zo niet, vraag ‘wat maakt dat je uiteindelijk toch niet bent gegaan?’ Door op een niet-veroordelende toon hierover in gesprek te gaan voorkom je dat een werknemer uiteindelijk geen stappen zet richting professionele ondersteuning. Dat zou natuurlijk een gemiste kans zijn.

Blijkt dat iemand bijvoorbeeld moeite heeft om de administratie te ordenen, verwijst de werknemer dan - het liefst warm - door naar een vrijwilligersorganisatie. Een vrijwilliger komt dan bij de werknemer thuis. Ze nemen samen de post door, zetten inkomsten en uitgaven op een rij, bekijken welke openstaande rekeningen en schulden er zijn, kijken hoe iemand beter kan rondkomen, ordenen de administratie en bepalen samen welke acties nodig zijn. De hulp van een vrijwilliger is tijdelijk en gratis.

Colofon

Deze toolkit is ontwikkeld door het Lectoraat Schulden en Incasso en het Lectoraat Organiseren van Waardig Werk - Hogeschool Utrecht (Rosanne Oomkens, Anne-Ruth van Leeuwen, Josje Dijkers), documentaire regisseur Marjoleine Boonstra, filmproducent Witfilm (Lieke van den Ouwelant, Jantien Ekkes) en editor Noud Holtman.

De toolkit Schulden in Bedrijf is tot stand gekomen met subsidie van Instituut Gak.

Geïnteresseerd in voorbeelden uit de praktijk? Of de tips in video's terugzien? Bekijk dan de website www.schuldeninbedrijf.nl

November, 2022