



WERKWIJZE UWV SIGNALEREN EN DOORVERWIJZEN BIJ SCHULDEN

Evaluatieonderzoek

Werkwijze UWV Signaleren en doorverwijzen bij schulden

Evaluatieonderzoek

18 september 2025

Rosanne Oomkens (Hogeschool Utrecht)
Tom Kruis (Panteia)
Heleen Bouma (Muzus)
Vivian den Hartogh (Hogeschool Utrecht)



Lectoraat Schulden en Incasso
Kenniscentrum Sociale Innovatie

Bezoekadres:
Padualaan 101
3584 CH Utrecht

Postadres:
Postbus 85397
3508 AJ Utrecht

Telefoon: 088 – 481 92 22
E-mail: ksi@hu.nl

Dit evaluatieonderzoek is uitgevoerd door de Hogeschool Utrecht, Panteia en Muzus. Dit project is uitgevoerd in opdracht van het UWV.

“Het contact met UWV vond ik fijn. Daar was ruimte voor mij als persoon om mijn verhaal te doen. Financieel merk ik dat ik stukloop. Ik red het net wel en net niet. Dat brengt stress. Als het heel krap gaat worden, dan raakt mijn focus kwijt. Dan bevries ik de dingen die ik wil doen, zoals zoeken naar werk.”

(cliënt UWV)

Inhoudsopgave

Samenvatting en aanbevelingen	6
1 Inleiding	14
1.1 Achtergrond	15
1.2 Doel en onderzoeksvragen	19
1.3 Methodologische verantwoording	20
2 Procesevaluatie: huidige status en wijze van implementatie	24
2.1 Huidige status implementatie	24
2.2 Wijze van implementatie	26
3 Procesevaluatie: Toepassing werkwijze in de praktijk	43
3.1 Toepassing werkwijze in dagelijkse praktijk door medewerkers met cliëntcontact	44
3.2 Verloop werkwijze in de dagelijkse praktijk: medewerkers in gesprek met de cliënt	46
3.3 Samenwerking met Team Geldzorgen	49
3.4 Verbetermogelijkheden werkwijze vanuit perspectief medewerkers met cliëntcontact	50
3.5 De doorontwikkeling van Team Geldzorgen	51
3.6 Team Geldzorgen en het contact met de cliënt	52
3.7 Samenwerking van Team Geldzorgen met medewerkers met cliëntcontact	54
3.8 Verbetermogelijkheden vanuit het perspectief van Team Geldzorgen	55
3.9 Toepassing werkwijze in de dagelijkse praktijk (H5 + TG)	57
4 Impactevaluatie	58
4.1 Ervaren belasting voor medewerkers met cliëntcontact	58
4.2 Ervaren belasting medewerkers Team Geldzorgen	60
4.3 Aantal aanmeldingen en tijd dat dossier openstaat bij Team Geldzorgen	61
4.4 Problematiek van cliënten die bij Team Geldzorgen komen	63
4.5 Opvolging aanmelding bij Team Geldzorgen	64
5 Effect van werkwijze op cliënten	66
5.1 Cliënttevredenheid	66
5.2 Ervaren bejegening door UWV vanuit cliëntperspectief	68
5.3 Cliëntbeleving gesprek met signalerende medewerker	68
5.4 Vorm van ondersteuning door Team Geldzorgen	71
5.5 Ervaren meerwaarde en opbrengsten vanuit cliëntperspectief	71
5.6 Effecten op cliënt vanuit perspectief medewerkers	74
6 Aanbevelingen	76
Literatuurlijst	79
Bijlage 1 Methodologische verantwoording van het onderzoek	80
Bijlage 2- Interviewchecklists	82

Samenvatting en aanbevelingen

Samenvatting en aanbevelingen

I. Inleiding

De forse impact van geldzorgen en schuldenproblematiek op het welzijn van cliënten met (dreigende) geldzorgen en op hun mogelijkheden om mee te doen in de samenleving vormde voor UWV aanleiding om cliënten met mogelijke geldzorgen actief te ondersteunen. Om dit te kunnen doen ontwikkelde UWV een werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’. Het stelt UWV in staat om proactief bij te dragen aan het vroegtijdig aanpakken van geldzorgen bij uitkeringsgerechtigden, waarbij de privacy en toestemming van de cliënt centraal staan. Schuldenproblematiek belemmert de participatie van cliënten en daarom sluit deze werkwijze nauw aan bij de taak van UWV om re-integratie te bevorderen.

Na de succesvolle pilot in 2018-2019 heeft de Raad van Bestuur van UWV begin 2020 besloten om de werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’ UWV-breed te implementeren (UWV, 2022). In 2022 heeft de Raad van Bestuur goedkeuring gegeven op het invoeringsplan waar voorliggend evaluatieonderzoek onderdeel van uitmaakt. UWV heeft de Hogeschool Utrecht, Panteia en Muzus opdracht gegeven het onderzoek uit te voeren.

De werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’

UWV-medewerkers op de vestigingen in het land van de verschillende uitvoeringsdivisies (Werkbedrijf, SMZ, Uitkeren, Bezwaar & Beroep, Handhaven) kunnen cliënten met geldzorgen signaleren en met diens toestemming doorverwijzen naar Team Geldzorgen. Team Geldzorgen neemt vervolgens contact op met de cliënt om eventuele oplossingen te bespreken en indien nodig warm over te dragen naar de gemeentelijke schuldhulpverlening. Cliënten kunnen ook zelf via de UWV Telefoon Werknemers (liveservice van K&S) aangeven dat zij contact willen met Team Geldzorgen.

Doel en onderzoeksvragen

Het doel van het evaluatieonderzoek naar de werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’ is inzicht te verkrijgen in de stand van zaken van de implementatie, de impact voor medewerkers met cliëntcontact en de effecten die de werkwijze heeft op cliënten. De uitkomsten van het onderzoek leiden tot aanbevelingen voor de praktijk voor:

- het optimaliseren van het proces en de randvoorwaarden van de werkwijze;
- de toerusting van UWV-medewerkers voor het optimaal kunnen signaleren en doorverwijzen van cliënten bij schulden;
- de borging van de werkwijze in de dagelijkse praktijk van UWV-medewerkers met cliëntcontact.

Om dit doel te realiseren is het onderzoek onderverdeeld in drie onderdelen met bijbehorende hoofdvragen:

- 1) een [procesevaluatie](#)
 - Wat is de huidige status van de implementatie van de werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’ binnen de verschillende divisies?
 - Hoe is de implementatie van de werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’ binnen de verschillende divisies verlopen en welke factoren zijn daarop van invloed?
 - Verloopt het proces van signaleren, doorverwijzen en overdracht in de dagelijkse praktijk van medewerkers met cliëntcontact conform de werkwijze en hebben zij voldoende handvatten om uitvoering aan de werkwijze te geven?
- 2) een [impactevaluatie](#)
 - Wat is de impact van de werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’ op de UWV-organisatie voor medewerkers in de uitvoering en Team Geldzorgen in het bijzonder?
- 3) een [effectevaluatie](#)
 - Wat zijn de effecten van de werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’ op cliënten? Hoe ervaren cliënten van UWV de dienstverlening en heeft dat effect op hun persoonlijke situatie gehad?

II. Procesevaluatie divisies – de implementatie van de werkwijze

Huidige status implementatie

Werkwijze meest bekend en beste geborgd binnen divisies Werkbedrijf en Uitkeren

De werkwijze is nog niet onder alle UWV-werknemers bekend en gelijkmatige borging binnen de organisatie verdient aandacht. Medewerkers van divisie Werkbedrijf en Uitkeren kennen de werkwijze goed en de borging ervan is stevig. Dit betekent dat medewerkers niet alleen in staat zijn om te signaleren. Het lukt ook om met cliënten goed het gesprek aan te gaan en vervolgens door te verwijzen naar Team Geldzorgen. De mate waarin medewerkers alert zijn op geldzorgen en cliënten aanmelden bij Team Geldzorgen verschilt. Medewerkers en managers vinden de werkwijze passen bij de primaire taak, namelijk; het voeren van gesprekken over re-integratie. Dat zorgt ervoor dat zij die taak nog beter kunnen uitvoeren. Medewerkers die de uitkering verzorgen passen de werkwijze toe, omdat zij geacht worden dit te doen. Het voelt als een vast onderdeel van het werk.

Binnen divisie Sociaal Medische Zaken (SMZ), Bezwaar en Beroep en Handhaving is de bekendheid onder de geïnterviewde medewerkers wisselend en de borging beperkt. Het signaleren van geldzorgen past minder goed waar de taak van medewerkers is gericht op het beoordelen van de mate van arbeidsgeschiktheid, daar ligt de focus op de medische situatie van cliënten. Dit geldt ook voor medewerkers die zich bezighouden met het afhandelen van ingediende bezwaren bijvoorbeeld tegen de uitkomst van een beoordeling. Medewerkers ervaren dat zij aan het “einde van de rit” zitten. Vanuit de pilotstudie is bekend dat dit niet voor alle cliënten het geval is. Het signaleren past bij de medewerkers wiens focus handhaven betreft, geldzorgen is een standaardonderwerp in het gesprek met de cliënt, maar dit komt niet uit de werkwijze voort. Zij verwijzen nauwelijks naar Team Geldzorgen. Een deel van de medewerkers die handhaven, geven aan het lastig te vinden dat ze cliënten als ze de boodschap moeten geven dat zij geld aan UWV moeten terugbetalen, vervolgens in datzelfde gesprek moeten wijzen op ondersteuningsmogelijkheden bij geldzorgen.

Het aantal aanmeldingen bij Team Geldzorgen vanuit de verschillende divisies bevestigt dit beeld. In de periode januari 2023 - juli 2024 zijn in totaal 4835 cliënten aangemeld. Daarvan hebben medewerkers van Werkbedrijf en Uitkeren respectievelijk 2.486 (51%) en 1.641 (34%) cliënten naar Team Geldzorgen verwezen. Terwijl medewerkers van divisie Handhaving 49 (1%), Bezwaar en Beroep 185 (4%), en Sociaal-medische zaken 474 (10%) cliënten in diezelfde periode doorverwezen.

Het verloop van de implementatie van de werkwijze

Implementatiestrategieën

- Uit de implementatieplannen blijkt dat de divisies de implementatie van de werkwijze op verschillende manieren aanpakten. In verschillende mate besteedden managers aandacht aan het bekend maken van de werkwijze bij medewerkers zoals het aanbieden van een e-learning over de werkwijze, het organiseren van een webinar, het houden van informatiebijeenkomsten, een presentatie door Team Geldzorgen, de routekaart, procesplaat en uitvoeringsberichten.
- In de divisies waar men de werkwijze vindt aansluiten bij de primaire taakuitvoering zijn veel middelen ingezet.
- Uit de interviews komt niet naar voren of medewerkers verplicht zijn om bepaalde activiteiten te ondernemen, bijvoorbeeld het volgen van de e-learning.
- In de meeste divisies is aandacht voor de inbedding van de werkwijze in de praktijk door de werkwijze op te nemen in handboeken/werkinstructie en geregeld aandacht te hebben voor de werkwijze tijdens terugkerende overleggen met medewerkers. Daarnaast besteedden de meeste divisies vanuit het management aandacht aan de voortgangsbewaking op het aantal meldingen van cliënten bij Team Geldzorgen medewerkers en managers geven aan te interveniëren als aanmeldingen achterbleven. Bij SMZ is deze voortgangsbewaking niet terug gezien.

- Uit de interviews met managers blijkt dat bij SMZ en Bezwaar en Beroep geen “actieve” implementatie van de werkwijze heeft plaatsgevonden.

Discrepancie tussen plannen op papier en implementatiestrategieën in de praktijk

Er is geen directe relatie tussen de mate waarin divisies een implementatieplan hebben uitgewerkt en de toepassing van de werkwijze in de praktijk. Ter illustratie: hoewel het implementatieplan van Werkbedrijf op papier beperkt is uitgewerkt, passen medewerkers binnen deze divisie de werkwijze over het algemeen wél veel toe. De divisie Handhaving heeft daarentegen een meer uitgewerkt implementatieplan, terwijl de implementatie op sommige vestigingen niet heeft plaatsgevonden en op andere vestigingen blijft de toepassing van de werkwijze achter.

Factoren van invloed op de implementatie en borging van de werkwijze

Factoren van invloed op het toepassen van de werkwijze en borging ervan in de praktijk zijn:

- Mate van aansluiting van de werkwijze op de taakopvatting van medewerkers. Hoe beter de werkwijze aansluit bij de taakopvatting van medewerkers hoe beter de implementatie en borging verloopt. Dit geldt voor medewerkers die zich bezighouden met re-integratie van cliënten of het verstrekken van uitkeringen.
- De mate waarin er aandacht is voor de werkwijze. In het onderzoek zagen we dat medewerkers de werkwijze beter kennen en vaker toepassen, wanneer zij vaker en langs meerdere kanalen over de werkwijze horen.
- De gelegenheid om geldzorgen niet alleen te signaleren, maar ook te bespreken. Medewerkers vertelden tijdens het interview dat zij gemakkelijker geldzorgen signaleren, wanneer zij meer tijd en ruimte ervaren om hierover in gesprek te gaan met cliënten. Bijvoorbeeld in werkoriëntatiegesprekken of in gesprekken over de uitkering. In andere gesprekken is er vaak minder gelegenheid om geldzorgen te signaleren, omdat de nadruk ligt op de medische situatie, handhaving, of het afhandelen van bezwaren van cliënten.
- Ervaren meerwaarde van de werkwijze. Hoe sterker medewerkers overtuigd zijn van de meerwaarde van de werkwijze en die in de praktijk ervaren, hoe groter de kans dat zij de werkwijze toepassen. De meerwaarde die medewerkers ervaren is dat het hen handelingsperspectief biedt, het draagt bij re-integratie van cliënten en laat zien dat UWV oog heeft voor de persoonlijke situatie van cliënten.

II. Procesevaluatie – toepassing werkwijze in de praktijk

De toepassing van de werkwijze verloopt vaak op de beschreven manier als een medewerker geldzorgen bij een cliënt signaleert en vervolgens doorverwijst naar Team Geldzorgen. Medewerkers geven slechts in beperkte mate aan extra handvatten nodig te hebben om uitvoering te geven aan de werkwijze. Sommige willen graag meer helderheid over de mogelijkheden van Team Geldzorgen en vinden het lastig om de werkwijze te integreren in hun primaire taak.

Echter is het niet zo dat medewerkers de werkwijze simpelweg wel of niet toepassen. Hiervoor zijn twee redenen. Ten eerste is binnen twee divisies namelijk een extra stap in het proces ingebouwd. Dit betekent dat bepaalde functies alleen signaleren, maar niet zelf doorverwijzen naar Team Geldzorgen. Zij verwijzen cliënten eerst door naar een collega die daarvoor speciaal is aangewezen, namelijk medewerkers bezwaar en de SMZ re-integratiebegeleiders. Deze medewerkers verwijzen de cliënt zo nodig door naar Team Geldzorgen. Een tweede belangrijke andere reden waarom een medewerker de werkwijze simpelweg wel of niet toepast is dat sommige medewerkers weliswaar alert zijn op geldzorgen en dit ook bespreken met de cliënt, maar toch niet doorverwijzen naar Team Geldzorgen. Het *signaleren* vereist namelijk andere randvoorwaarden dan het *doorverwijzen*.

Randvoorwaarden toepassing van de werkwijze in de praktijk

Belangrijke randvoorwaarden voor het toepassen van de drie onderdelen van de werkwijze voor medewerkers zijn:

- Zij voelen de opdracht om te signaleren, het bespreekbaar maken van geldzorgen en het doorverwijzen als onderdeel van hun taakopvatting. In hoeverre de medewerker het als taak beschouwt om de werkwijze uit te voeren kan zowel intrinsiek als extrinsiek ‘gevoed’ zijn. Zo kan een medewerker de taak beschouwen om te signaleren, omdat een manager hiertoe opdracht heeft gegeven. Een medewerker kan daarentegen ook intrinsiek ‘geladen’ zijn om de werkwijze toe te passen; bijvoorbeeld omdat iemand het belangrijk vindt oog te hebben voor de persoonlijke situatie van de cliënt of omdat iemand het gevoel heeft de kerntaak beter uit te kunnen voeren. Een combinatie van intrinsieke en extrinsieke redenen is uiteraard ook mogelijk.
- Signaal opvangen van geldzorgen bij de cliënt en het als aanknopingspunt te zien voor een gesprek over geldzorgen.
- Het hebben van goede (motiverende) gespreksvaardigheden en tijd hebben voor het gesprek. Om de ondersteuningsbehoefte van de cliënt goed in beeld te krijgen, is het belangrijk dat de medewerker aansluit bij de leefwereld van de cliënt en goed doorvraagt. De houding van de medewerker dient open en oordeelvrij te zijn en zonder aannames. Het blijkt uit de interviews dat medewerkers soms – zonder dit te toetsen bij de cliënt – de aanname doen dat ondersteuning niet nodig is, bijvoorbeeld omdat er een bewindvoerder in beeld is of al bekend is bij schuldhulpverlening. Sommige medewerkers geven aan dat niet duidelijk is hoe erg de situatie van de cliënt moet zijn om door te kunnen doorverwijzen en dat dit al mogelijk is als iemand geldzorgen heeft en nog geen betalingsachterstanden.
- En uiteraard, bekendheid met de mogelijkheden van Team Geldzorgen.

De toepassing van de werkwijze ontstaat echter in dynamiek tussen medewerker en cliënt. Hoe medewerkers de werkwijze toepassen is daarom mede afhankelijk van in hoeverre een cliënt zijn geldzorgen wil delen, bespreken en open staat voor verwijzing naar Team Geldzorgen. Cliënten zijn soms geneigd om hulp – een verwijzing naar Team Geldzorgen – af te houden, bijvoorbeeld omdat zij denken dat zij zelf de situatie kunnen oplossen, denken dat de zorgen van tijdelijke aard zijn, of omdat zij wantrouwig zijn als het gaat om ondersteuning vanuit de overheid.

Team Geldzorgen: contact met de cliënt en opvolging melding

De manier waarop Team Geldzorgen te werk gaat hangt in sterke mate af van de gemoedstoestand, openheid en hulpbehoefte van de cliënt. In het gesprek met de cliënt richt zij zich eerst op het verkrijgen van een duidelijk beeld van de situatie van de cliënt, voordat zij de helpende hand kunnen bieden. Doordat

er geen maximum is op het aantal contactmomenten, voelen de medewerkers de vrijheid om te handelen op een manier die zij passend achten.

Samenwerking divisies en Team Geldzorgen

In algemene zin geldt dat de medewerkers met cliëntcontact vanuit de verschillende divisies (zeer) tevreden zijn over de samenwerking met Team Geldzorgen en visa versa. Medewerkers ontvangen doorgaans een terugkoppeling over de inhoud van de aangeboden hulp door het team en zijn hier tevreden over. Team Geldzorgen ervaart verschillen tussen medewerkers van de verschillende divisies en vestigingen in de mate van bereikbaarheid en de bereidheid om mee te denken om tot gezamenlijk tot een passende oplossing voor de cliënt te komen. Waar de ene medewerker zich heel coöperatief opstelt, is de ander meer terughoudend.

II. Procesevaluatie – reflectie op aanbevelingen uit pilotstudie

Op nagenoeg alle onderdelen van de aanbevelingen vanuit de pilot zijn verbeteringen geconstateerd.

- Op diverse plekken in de organisatie is de werkwijze verankerd in het kennis- en takenpakket van medewerkers.
- Op uiteenlopende manieren zijn instructies gegeven aan medewerkers over de toepassing van de werkwijze.
- In vergelijking met de uitkomsten van de pilot ontstaat hetzelfde beeld, namelijk dezelfde aanzienlijke verschillen *tussen* en *binnen* dezelfde divisies als het gaat om toepassing van de werkwijze als de verankering ervan in het reguliere werkproces. Het signaleren van geldzorgen wordt minder passend ervaren daar waar de taak van medewerkers gericht is op beoordelen van cliënten op mate van arbeidsongeschiktheid, handhaving of de afhandeling van ingediende bezwaren.
- Team Geldzorgen is de afgelopen jaren sterk geprofessionaliseerd, conform de eerdere aanbevelingen vanuit de pilotstudie. Medewerkers zijn getraind in gesprekstechnieken (stress-sensitieve gespreksvoering), werken over het algemeen uniform en er zijn duidelijke afspraken voor de terugkoppeling over de aanmelding naar medewerkers. Er is meer oog en aandacht voor de moeilijkheid van het werk en de mentale belastbaarheid die hiermee gepaard gaat.
- De positie van het Team Geldzorgen binnen de organisatie is verduidelijkt, waarbij er nog steeds wel verschillen zijn in bekendheid met het team tussen en binnen divisies. De presentaties die Team Geldzorgen geeft in de organisatie, spelen hierbij een belangrijke rol.
- Team Geldzorgen heeft met meer gemeenten afspraken om een warme overdracht te kunnen realiseren met 75 van de 342. Door de beleidsvrijheid van gemeenten in de wijze waarop zij gemeentelijke schuldhelpverlening uitvoeren, vraagt dit veel van UWV om tot afstemming te komen. Team Geldzorgen kan niet alleen warm overdragen naar gemeenten, maar ook naar 113 zelfmoordpreventie.

III. Impactevaluatie

- De uitvoering van werkwijze is nauwelijks belastend voor medewerkers met cliëntcontact vanuit de divisies, zowel in tijd als mentaal gezien. Medewerkers beschouwen de toepassing van de werkwijze als een vorm van handelen vanuit empathie en oog voor de menselijke maat; iets wat zowel zichzelf als UWV als organisatie belangrijk vinden in de dienstverlening aan cliënten.
- Voor medewerkers van Team Geldzorgen is de werkwijze soms mentaal belastend, bijvoorbeeld wanneer cliënten praten over suïcidale gedachten. Het team heeft gericht training en coaching ontvangen, die medewerkers naar eigen zeggen hun mentale welzijn bevordert.
- Het aantal meldingen van cliënten met geldzorgen bij Team Geldzorgen is vanuit de divisies flink toegenomen. Daar het in de pilotstudie (2018-2019) nog gaat om 213 meldingen in 13 maanden gaat het in het evaluatieonderzoek (2023-2024) over 4.841 meldingen in 16 maanden.
- Bij het merendeel van de cliënten die in beeld komen bij Team Geldzorgen is er sprake van financiële problematiek. 16% van de cliënten kampt met problematische schulden en 17,5% van de cliënten loopt risico op het ontwikkelen van problematische schulden.

- 74% van de cliënten (steekproef n=200) die is aangemeld bij Team Geldzorgen krijgt hulp; 39 % krijgt een advies richting een externe partij die de cliënt mogelijk verder kan helpen, 32% wordt intern opvolging aangegeven soms in combinatie met warme doorverwijzing naar een gemeente of een extern advies. Totaal is 3% warm doorverwezen naar de gemeentelijke schuldhulpverlening.
- Drie procent is laag en dit kent meerdere redenen, namelijk niet voor iedere cliënt met schuldenproblematiek is schuldhulp een passende oplossing, een warme overdracht vindt plaats als cliënt zelf niet in staat is om hulp bij de gemeente te zoeken, bijvoorbeeld vanwege beperkt doenvermogen, een cliënt moet open staan om naar een gemeente te worden doorverwezen. Cliënten kunnen ook koud naar gemeenten zijn overgedragen. Daarnaast merkt het team op dat er onder een deel van de cliënten wantrouwen bestaat richting de overheid in het algemeen, waardoor zij niet openstaan voor een (warme) overdracht.

IV. Effect van de werkwijze op cliënten

Cliënten waarderen gesprek over geldzorgen

Cliënten waarderen het gesprek over geldzorgen. Zij zijn hierover gemiddeld genomen (zeer) tevreden. Cliënten waarderen dat UWV-medewerkers begrip tonen voor hun situatie, de duidelijke uitleg, het aanbieden van hulp, en de deskundigheid van de medewerker.

Meer rust, minder geldzorgen én meer vertrouwen in UWV en overheid

Cliënten ervaren meer rust, minder geldzorgen én meer vertrouwen in UWV en overheid. Team Geldzorgen biedt meer overzicht in hun financiële situatie, extra opties voor inkomensondersteuning, daar waar mogelijk een voorschot, of zorgde voor versnelling van een intern proces. Er zijn ook cliënten die niet op die manier geholpen zijn, maar het contact met het specialistische team wél als helpend ervaren en zij bijvoorbeeld meer vertrouwen in UWV, of de overheid in brede zin, ervaren.

V. Aanbevelingen

De aanbevelingen die uit het onderzoek voortkomen zijn in lijn gebracht met het driedelige doel van het evaluatieonderzoek, namelijk:

1. Het optimaliseren van het proces en de randvoorwaarden van de werkwijze;
 - Wijzig de naam van de werkwijze naar 'Signaleren en doorverwijzen bij Geldzorgen'. In plaats van 'schulden' moeten 'geldzorgen' bij medewerkers het cliëntsignaal zijn om te signaleren en door te verwijzen naar Team Geldzorgen. In de werkwijze wordt de nadruk gelegd op (problematische) schulden.
 - Onderzoek in welke mate de werkwijze passend gemaakt kan worden in relatie tot de taak van medewerkers die de focus hebben op de medische beoordeling van cliënten, handhaving of afhandeling van bezwaarzaken.
 - Verduidelijk de route naar de Team Geldzorgen en stel criteria op, zodat voor medewerkers helder is wie zij wel en niet naar Team Geldzorgen kunnen verwijzen.
 - Team Geldzorgen schept duidelijke verwachtingen richting cliënten over de (on)mogelijkheden van team. Dit kan bijdragen aan een positieve ervaring met Team Geldzorgen. Sommige cliënten zijn namelijk ontevreden over de hoogte van de uitkering en denken dat dit opgelost kan worden of dat zij extra geld kan geven.
2. De toerusting van UWV-medewerkers voor het optimaal kunnen signaleren en doorverwijzen van cliënten bij schulden:
 - Organiseer blijvende aandacht voor de werkwijze gericht op de bekendheid en mogelijkheden van Team Geldzorgen.
 - Verbeter de vindbaarheid van hulpmiddelen van de werkwijze, zoals de procesplaat, om ervoor te zorgen dat medewerkers goed weten wat de werkwijze inhoudt en hoe zij cliënten op een goede manier kunnen verwijzen.

- Organiseer coaching on-the-job door ambassadeurs, zodat medewerkers beter bekend raken met de werkwijze en de toepassing ervan.
 - Versterk training en intervisie om onder meer de gesprekstechnieken van medewerkers te verbeteren en om scherper te krijgen welke cliënten je als medewerker moet doorverwijzen en welke niet.
 - Specifiek voor Team Geldzorgen inventariseer de mogelijkheden om ICT-systeem beter af te stemmen op behoeften van het team.
 - Onderzoek de mogelijkheid om aan te sluiten bij het Schuldenknooppunt. Het Schuldenknooppunt is een publiek-private samenwerking tussen schuldhulpverleners en schuldeisers, gericht op het vergemakkelijken van gegevensuitwisseling in de schuldenketen.
3. De borging van de werkwijze in de dagelijkse praktijk van UWV-medewerkers met cliëntcontact
- Benadruk onder medewerkers dat het gebruik van de werkwijze onderdeel is van het takenpakket van medewerkers met cliëntcontact. Een kerntaak is dienstverlening met de menselijk maat, daar is het signaleren van en doorverwijzen bij geldzorgen een onderdeel van.
 - Zorg voor blijvende aandacht voor de mogelijkheden die Team Geldzorgen biedt. Door verloop, of doordat medewerkers de werkwijze niet frequent toepassen, is dit niet bij iedereen goed bekend.
 - Deel succesvoorbeelden om medewerkers te motiveren om met de werkwijze aan de slag te gaan.

Hoofdstuk 1. Inleiding

1 Inleiding

Pilot werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen’ in 2018-2019

De forse impact van geldzorgen en schuldenproblematiek op het welzijn van cliënten met (dreigende) geldzorgen en hun mogelijkheden om mee te doen in de samenleving vormde voor UWV aanleiding om cliënten met mogelijke geldzorgen actief te ondersteunen. Het Klantcontactcentrum (K&S) Goes startte in 2014 met een team (Team Geldzorgen) die cliënten met financiële zorgen te woord stonden. In 2018-2019 heeft een pilotstudie plaatsgevonden in de regio's Groot-Amsterdam en Limburg om een werkwijze te testen waarbij UW medewerkers cliënten met (dreigende) financiële problemen signaleren en met diens toestemming door verwijzen naar Team Geldzorgen. Team Geldzorgen ging in gesprek met de cliënt om na te gaan of zij geholpen konden worden, binnen UWV of daarbuiten, bijvoorbeeld door te verwijzen naar gemeente voor schuldhulpverlening. De werkwijze is bedoeld om uitkeringsgerechtigden met (dreigende) financiële problemen beter te kunnen helpen. Het stelt UWV in staat om bij te dragen aan het vroegtijdig aanpakken van geldzorgen bij uitkeringsgerechtigden. In de werkwijze staan de privacy en toestemming van de cliënt centraal. Vanuit de wetenschap dat schuldenproblematiek participatie belemmert, sluit de werkwijze nauw aan bij de taak van UWV om re-integratie te bevorderen.

UWV-brede uitrol werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’

Uit de evaluatie van de pilot (Brummelkamp e.a. 2019) kwam naar voren dat cliënten het waarderen dat UWV meedenkt, doorverwijst en/of intern hulp biedt waar mogelijk. De uitkomsten van de pilot bevestigden dat er een rol is weggelegd voor UWV in het actief en vroeg signaleren van mensen met geldzorgen en schulden. Na deze succesvolle pilot besloot de Raad van Bestuur van UWV begin 2020 om de werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’ UWV-breed te implementeren (UWV, 2022). In 2022 heeft de Raad van Bestuur goedkeuring gegeven op het invoeringsplan waar voorliggend evaluatieonderzoek onderdeel van uitmaakt. De divisies van UWV Werkbedrijf, Uitkeren, Handhaving, Bezwaar & Beroep, en Sociaal Medische Zaken (SMZ) waren zelf verantwoordelijk voor de implementatie van het invoeringsplan en stelden hiervoor een implementatieplan op. De werkwijze ‘signaleren en doorverwijzen bij schulden’ is één van de zes programmalijnen in UWV's aanpak om grip op schulden te krijgen, naast preventie, debiteurenbeleid, externe samenwerking, data-analyse en gegevensuitwisseling, en wet- en regelgeving.

Aanbevelingen uit evaluatie pilotstudie (2018-2019)

Uit de pilot zijn aanbevelingen voortgekomen om de werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen’ bij schulden te kunnen verankeren binnen UWV:

- Veranker de werkwijze in het reguliere kennis- en takenpakket van medewerkers.
- Geef nadere instructies aan medewerkers.
- Besteed expliciet aandacht aan gesprekstechnieken en beeldvorming over financiële problematiek en schulden.
- Onderken het belang van permanente aandacht voor en training van de betrokken medewerkers.
- Houd vast aan een gespecialiseerde functie met brede toegang binnen UWV, zoals die van het Team Geldzorgen.
- Verduidelijk de adviespositie van adviseurs in deze functie.
- Check altijd of interne actie nodig is, ook voor eventuele warme overdracht.
- Adviseer de wetgever, het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), om een wettelijke grondslag voor gegevensuitwisseling tussen UWV en gemeenten te regelen.
- Maak afspraken met gemeenten die wettelijke schuldhulpverlening uitvoeren over hoe de samenwerking praktisch ingeregeld kan worden, de intake termijn en met ketenpartners (die namens Gemeente vormgeven aan schuldhulpverlening) over de inhoud van de schuldhulpverlening) (Brummelkamp, Havinga & Guiaux, 2019).

1.1 Achtergrond

Overheden en andere partijen zoeken al jaren naar manieren om het aantal huishoudens met (problematische) schulden fors terug te dringen. Ondanks de veelheid aan nieuwe wetgeving, programma's en pilots zijn de resultaten beperkt; er is géén sprake van een substantiële afname van de (problematische) schuldenproblematiek (CBS, 2024). Uitkeringsgerechtigden hebben meer risico op schulden. Geldzorgen hebben impact op cognitieve vermogens, de gezondheid, en het sociaal functioneren van mensen. Ook beïnvloedt het de mogelijkheden van re-integratie van UWV cliënten. UWV blijft daarom (preventief) signaleren en doorverwijzen van mensen met geldzorgen als een belangrijk onderdeel zien van de dienstverlening.

1.1.1 Geldzorgen en schuldenproblematiek in Nederland

Omvang van de problematiek

Om inzicht te krijgen in de problematiek, bieden diverse cijfers inzicht. Uit onderzoek van het Nibud blijkt dat ten opzichte van de laatste meting in 2022 er een significante daling is van het aantal huishoudens dat zegt moeite te hebben met rondkomen. Gaf in 2018 nog 38% van de Nederlandse huishoudens aan moeilijk te kunnen rondkomen, of eerder moeilijk dan makkelijk, in 2024 is dit percentage gedaald tot 32%. Voor ongeveer 30% van de mensen geldt dat zij moeite hebben om hun inkomsten en uitgaven in balans te houden (Van den Enden & Veerman, 2024).

Andere cijfers wijzen erop dat hoewel minder mensen moeite hebben met rondkomen, het aantal betalingsachterstanden bij vastelastpartners wél stijgt. Uit cijfers van de Divosa Monitor Vroegsignalering Schulden blijkt dat het aantal signalen van betalingsachterstanden voor vaste lasten als huur, zorg, drinkwater en energie in het 3e kwartaal van 2023 toe was genomen (Divosa, 2023). Het CBS rapporteert eveneens dat het percentage huishoudens met betalingsachterstanden bij uitvoeringsorganisaties tussen 2021 en 2023 is gestegen van ongeveer 650.000 naar ruim 750.000 huishoudens (CBS, 2023). Bij betalingsachterstand gaat het om openstaande betalingen en dit hoeft niet te betekenen dat er altijd sprake is van problematische schulden.

Als het gaat om mensen met problematische schulden¹ is er - na een afname tussen 2018 en 2021 - vanaf 1 januari 2021 weer een toename van het aandeel huishouden met geregistreerde problematische schulden te zien: van 7,7% in 2021 naar 8,8% in 2023. Tussen 2023 en 2024 bleef dit aandeel nagenoeg stabiel: in 2024 worstelden zo'n 750.000 huishoudens (8,9%) met geregistreerde problematische schulden (CBS, 2024). Velen van hen maken geen gebruik van schuldhelpverlening; bijna vijf op de zes van deze huishoudens is niet in beeld bij professionele schuldhelpverlening (CBS, 2022).

Risicogroep: mensen met uitkering

Het is bekend dat mensen met een uitkering vaker schulden hebben dan mensen zonder uitkering (CBS, 2024). Voor de mensen met een uitkering vanuit het UWV geldt dat mensen met een Ziektewetuitkering het grootste risico lopen op problematische schulden. In 2022 was dit aandeel bijna even hoog als in de groep mensen die een bijstandsuitkering ontvangen; van de mensen met een bijstandsuitkering had 5% in 2022 problematische schulden tegenover 4,4% van de mensen met een Ziektewetuitkering. Ook de WW-, Wajong- en WGA-groepen kennen een relatief hoog aandeel personen met problematische schulden. De WAO-, WAZ- en IVA-groepen kampen het minst vaak met problematische schulden (Guiaux et al., 2024). De doorwerking van geldzorgen op gezondheid van mensen, en dan met name de (chronische) stress die geldzorgen teweegbrengt, werken door op zowel de mentale als fysieke gezondheid van mensen. Er is veel onderzoek dat wijst op verbanden tussen chronische (geld)stress en gezondheidsklachten (Blomgren, Maunula & Hiilamo, 2016; Turunen & Hiilamo, 2014). Bij mensen met schulden spelen naast financiële problemen ook vaak gezondheidsproblemen, problemen in relationele sfeer, en zijn er uitdagingen op het gebied van werk. De impact van financiële problemen op verschillende levensdomeinen (Guiaux et al.,

¹ Het dashboard Schuldenproblematiek in beeld gaat over huishoudens met geregistreerde problematische schulden, dit zijn huishoudens met een betalingsachterstand, die voldoet aan de CBS-definitie voor probleemschulden. Wat als problematisch wordt beschouwd door het CBS, is per registratie bepaald en afhankelijk van de duur en hoogte van de schuld.

2024) kan er uiteindelijk toe leiden dat de cliënt in een vicieuze cirkel terechtkomt die moeilijk te doorbreken lijkt.

Mensen die worstelen met hun financiën ervaren hier vaak aanzienlijke mentale druk door. Geldzorgen en schuldenproblematiek hebben een forse weerslag op iemands mentale 'bandbreedte'; financiële zorgen eisen veel aandacht op waardoor iemands 'doenvermogen' wordt beperkt. Doenvermogen verwijst naar de mentale capaciteit van mensen om daadwerkelijk in actie te komen en hun gedrag aan te passen of juist vol te houden wanneer dat nodig is (WRR, 2017). Wanneer de stress langdurig aanhoudt, wordt het moeilijker om vooruit te plannen, weloverwogen keuzes te maken en impulsen te beheersen. Wie constant piekert en zich zorgen maakt, heeft meestal moeite met het opstellen en nastreven van doelen voor de toekomst. Ook het beheersen van gevoelens en verlangens wordt dan een grotere uitdaging. Dit leidt tot een lastige situatie: hoewel mensen met chronische stress bijvoorbeeld wel hulp zoeken, lukt het hen niet altijd om de aangeboden ondersteuning effectief te benutten of de noodzakelijke stappen te zetten voor probleemoplossing. De verlamme werking van aanhoudende stress zorgt ervoor dat diverse problemen – van financiële moeilijkheden tot relationeel geweld, van opvoedingsproblemen tot gezondheidsklachten – daardoor soms blijven voortbestaan, zelfs wanneer er hulp beschikbaar is (Jungmann, Wesdorp & Madern, 2020).

De doorwerking van schuldenproblematiek op diverse levensdomeinen manifesteert zich ook bij cliënten van UWV die kampen met schuldenproblematiek of geldzorgen. Zo kan het belemmeren in re-integratie naar werk. De (chronische) stress die wordt veroorzaakt door schuldenproblematiek kan maken dat iemand zich niet kan concentreren op sollicitaties waardoor langer gebruik wordt gemaakt van de uitkering (Zwinkels, 2015). Ook kan het voorkomen dat belangrijke brieven niet worden geopend of afspraken worden gemist. Tot slot kan (chronische) stress ertoe leiden dat cliënten, als gevolg van bijvoorbeeld het missen van afspraken of het niet voldoen aan verplichtingen, vaker geconfronteerd worden met maatregelen en boetes.

1.1.2 De maatschappelijke impact van schuldenproblematiek

De totale maatschappelijke kosten van schuldenproblematiek zijn aanzienlijk; geschat wordt dat de kosten van problematische schulden neerkomen op zo'n €8,5 miljard, ongeveer 1% van het bruto binnenlands product (bbp). De jaarlijkse kosten van problematische schulden bedragen daarmee bijna €500 per Nederlander. Het gaat onder meer om kosten in het gezondheidsdomein, kosten van invordering, en kosten door de inzet van schuldhelp en bewindvoering. Ruim de helft van deze maatschappelijke kosten ligt bij werkgevers. De kosten ontstaan door lagere arbeidsproductiviteit en verzuimkosten. Ook voor uitkeringen worden hoge kosten geschat. De jaarlijkse uitkeringskosten na baanverlies door schuldenproblematiek worden geschat op €445 miljoen (Jungmann et al., 2024).

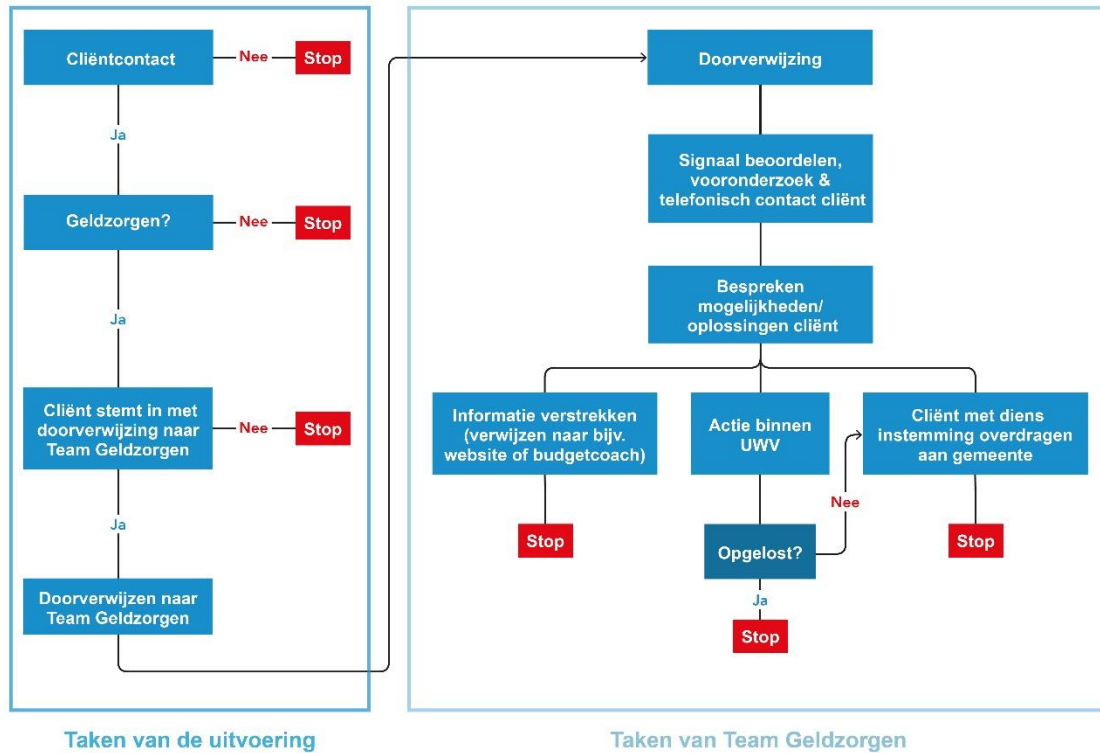
Daar komt bij dat schulden de uitstroom naar werk vanuit een uitkeringssituatie bemoeilijkt. Bij beslag op de uitkering vanwege schuldenproblematiek halveert de kans op uitstroom naar betaald werk bij mensen met een Wajong-uitkering. De kans op werk bij mensen met een WGA-uitkering (WIA) neemt in dit geval af met 12% (Zwinkels, 2015).

1.1.3 De werkwijze 'Signaleren en doorverwijzen bij schulden'

Het doel van de werkwijze 'Signaleren en doorverwijzen bij schulden' is het vroegtijdig signaleren van mensen met geldzorg. Dit verloopt op twee manieren. Cliënten kunnen via de UWV Telefoon Werknemers (liveservice van K&S) aangeven dat zij contact willen met Team Geldzorgen. De klantadviseurs geven dit door aan Team Geldzorgen en een medewerker van Team Geldzorgen neemt dan contact op met de cliënt. De andere wijze is dat medewerkers van UWV geldzorgen bij cliënten kunnen signaleren in het cliëntcontact. Zij kunnen eveneens cliënten doorverwijzen naar Team Geldzorgen. Deze medewerkers zijn werkzaam binnen de uitvoeringsdivisies Werkbedrijf, SMZ, Uitkeren, Bezwaar & Beroep, Handhaven.

Figuur 1 geeft de werkwijze van de medewerkers met cliëntcontact en Team Geldzorgen schematisch weer. Hierin is weergegeven hoe de taken van de medewerkers met cliëntcontact – de signalerende medewerkers – zich verhouden tot de taken van Team Geldzorgen.

Figuur 1 Procesplaat Signaleren en doorverwijzen bij schulden



Bron: UWV (2025)

Grofweg bestaat het signaleren en doorverwijzen voor medewerkers uit drie stappen:

- Stap 1: alert zijn op mogelijke signalen van geldzorgen.
- Stap 2: de signalen toetsen bij de cliënt en bespreekbaar maken met de cliënt.
- Stap 3: de cliënt intern doorverwijzen naar Team Geldzorgen als de cliënt hier toestemming voor heeft gegeven.

UWV heeft voor medewerkers met cliëntcontact een routekaart² ontwikkeld die medewerkers kan helpen om signalen te herkennen, om schuldenproblematiek bespreekbaar te maken én om de cliënt in contact te brengen met Team Geldzorgen. De signalen waar medewerkers alert op kunnen zijn, zijn divers van aard. Zo kan een cliënt aangeven per direct geld nodig te hebben en daarom een voorschot op de uitkering te willen. Een cliënt kan een openstaande vordering bij UWV hebben. Ook kan een cliënt geregeld bellen met de vraag of de uitkering al is overgemaakt. Er zijn ook minder directe signalen. Een cliënt kan bijvoorbeeld zijn verplichtingen verzaken wat leidt tot boetes of maatregelen. Of een cliënt is emotioneel en maakt een gestreste indruk.

Bij het toetsen en bespreekbaar maken van signalen is het van belang dat medewerkers actief luisteren, open vragen stellen en oordeelvrij het gesprek voeren. De medewerker vertelt de cliënt over het bestaan van Team Geldzorgen en legt uit dat Team Geldzorgen mee kan kijken met de situatie om te zien of binnen UWV iets geregeld kan worden voor de cliënt. De medewerker geeft aan dat Team Geldzorgen, indien nodig, ook de cliënt naar andere hulpverlenende organisaties kan verwijzen. Wanneer een cliënt ervoor

² 24-094-plan-van-aanpak-onderzoek-signaleren-en-doorverwijzen.pdf

openstaat benaderd te worden door Team Geldzorgen vult de medewerker online een formulier in om de cliënt aan te melden.

Wanneer medewerkers van het Team Geldzorgen een melding ontvangen, brengen zij de situatie van de cliënt in kaart en nemen zij binnen 24 uur contact op met de cliënt. Ze analyseren of er intern mogelijkheden zijn om een oplossing te bieden en leggen indien nodig contact met de betreffende afdeling(en). Vervolgens bewaken ze intern de voortgang. Verder kijkt Team Geldzorgen of de cliënt mogelijk baat heeft bij een warme overdracht naar gemeentelijke schuldhulpverlening of een doorverwijzing naar een externe organisatie, zoals het Nibud, budgetcoaching, of de voedselbank. Team Geldzorgen verleent nazorg aan de cliënt en koppelt na afloop de acties en uitkomsten terug aan de medewerker die in eerste instantie de melding heeft gemaakt.

1.1.4 Wettelijke grondslag voor warme overdracht naar de gemeente

Op 1 januari 2022 is er een aanpassing doorgevoerd in artikel 73, lid 11 Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen (SUWI). Hier is het volgende opgenomen: "Onder vernummering van het elfde lid tot het twaalfde lid, wordt een nieuw lid ingevoegd, luidende: 11. Het Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen verstrekt aan een ondersteunende instantie de gegevens die noodzakelijk zijn om contact met de uitkeringsgerechtigde op te nemen ten behoeve van hulpverlening. Dit geschiedt uitsluitend met instemming van de uitkeringsgerechtigde."³ Deze aanpassing is via de Verzamelwet geregeld. Dit houdt in dat het wettelijk is ingeregeld dat de gegevens van een UWV-cliënt gedeeld mogen worden met hulpverleningsinstanties met diens toestemming. Hiermee is één van de aanbevelingen uit de pilot (wettelijke grondslag voor warme overdracht naar gemeenten) voor de start van UWV-brede uitrol van de werkwijze gerealiseerd.

1.1.5 Divisies en medewerkers die de werkwijze uitvoeren

Na de pilot heeft UWV de potentiële signaleringsmomenten van de verschillende medewerkers met cliëntcontact in beeld gebracht in relatie tot de functies van medewerkers. De deelnemende divisies hebben aangegeven welke functies de werkwijze gaan toepassen. Dit is vastgelegd in (interne) beleidsdocumenten, waaronder invoeringsplan, uitvoeringsplan en implementatieplannen. Het gaat hierbij uitsluitend om medewerkers met cliëntcontact. Daarbij geven we in de tabel 1 ook aan welke rol de betreffende medewerkers hierbij zouden moeten vervullen. Medewerkers voeren de gehele werkwijze uit vanaf signaleren tot en met aanmelden bij Team Geldzorgen. Op sommige plekken in de organisatie heeft men een extra doorverwijsmoment van de cliënt ingebouwd, namelijk eerst binnen de eigen divisie en vervolgens naar Team Geldzorgen. We zien bij medewerkers die betrokken zijn bij het bepalen van mate van arbeidsongeschiktheid van cliënten dat niet iedereen melding doet bij Team geldzorgen. De verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen signaleren geldzorgen en geven dit door aan een re-integratiebegeleider. Die heeft vervolgens contact met de cliënt over de geldzorgen en verwijst in overleg al dan niet door naar Team Geldzorgen. Een dergelijke constructie geldt ook voor medewerkers binnen de divisie Bezwaar en Beroep. Alleen medewerkers bezwaar hebben contact met Team Geldzorgen. De administratief medewerkers, arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen verwijzen cliënten door aan medewerkers bezwaar.

³ [wetten.nl - Regeling - Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen - BWBR0013060](https://wetten.nl/Regeling-Wet%20structuur%20uitvoeringsorganisatie%20werk%20en%20inkomen-BWBR0013060)

Tabel 1 Overzicht betrokkenheid divisies en medewerkers

Divisie	Functie	Taak
Uitkeren	• Uitvoering: uitkeringsdeskundigen ZW, AW en WW • Medewerkers verzuimbeheersing • Verwerken Financiële Verplichtingen (VFV): medewerkers invorderen	Signaleren geldzorgen en doorverwijzen naar Team Geldzorgen na toestemming cliënt
Werkbedrijf	• Adviseurs werk basisdienstverlening • Adviseurs werk intensieve dienstverlening • Arbeidsdeskundigen	
Handhaving	• (Thema)onderzoekers • Handhavingsdeskundige	
Bezwaar en Beroep	• Medewerkers bezwaar	Signaleren geldzorgen en doorverwijzen naar Team Geldzorgen na toestemming cliënt
	• Administratief medewerker • Arbeidsdeskundigen • Verzekeringsartsen	Bij signalen doorgeven aan de Medewerkers bezwaar.
	• Re-integratiebegeleiders ZW	Signaleren geldzorgen en doorverwijzen naar Team Geldzorgen na toestemming cliënt
Sociaal Medische Zaken	• Arbeidsdeskundigen • Verzekeringsartsen • Sociaal-medisch Verpleegkundige	Bij signalen geldzorgen dit doorgeven aan re-integratiebegeleiders

1.2 Doel en onderzoeksvragen

Het doel van het evaluatieonderzoek naar de werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’ is inzicht te verkrijgen in de stand van zaken van de implementatie, de impact voor medewerkers met cliënt contact en de effecten die de werkwijze heeft voor cliënten. De uitkomsten van het onderzoek leiden tot aanbevelingen voor de praktijk voor:

- het optimaliseren van het proces en de randvoorwaarden van de werkwijze;
- de toerusting van UWV-medewerkers voor het optimaal kunnen signaleren en doorverwijzen van cliënten bij schulden;
- de borging van de werkwijze in de dagelijkse praktijk van UWV-medewerkers met cliëntcontact.

Om dit doel te realiseren is het onderzoek onderverdeeld in drie onderdelen:

Procesevaluatie

Vraag 1: Wat is de huidige status van de implementatie van de werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’ binnen de verschillende divisies? Zijn er verschillen tussen divisies?

Vraag 2: Hoe is de implementatie van de werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’ binnen de verschillende divisies verlopen?

De sub-vragen die centraal hierbij staan zijn:

- Hoe is het proces van implementatie verlopen? In hoeverre zijn aanbevelingen vanuit de pilotstudie meegenomen?
- In hoeverre zijn er verschillen tussen divisies? Waardoor worden de eventuele verschillen veroorzaakt?
- Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren in het implementatieproces geweest?

Vraag 3: Verloopt het proces van signaleren, doorverwijzen en overdracht in de dagelijkse praktijk van medewerkers met cliëntcontact conform de werkwijze en hebben zij voldoende handvatten om uitvoering aan de werkwijze te geven?

De sub-vragen die centraal hierbij staan zijn:

- Hoe ervaren de medewerkers de werkwijze en wat vinden zij ervan? Hoe tevreden zijn zij erover?

- Verloopt het proces van signaleren, doorverwijzen en overdracht voor medewerkers met cliëntcontact in de dagelijkse praktijk op basis van de UWV-brede werkinstructie? Wat gaat hierin goed, wat kan eventueel beter?
- Hebben medewerkers voldoende handvatten om te kunnen signaleren, doorverwijzen en om de cliënt te kunnen overdragen?
- In hoeverre en door wie worden cliënten ‘warm’ overgedragen aan gemeenten (team Geldzorgen en Werkbedrijf)? En welke andere vormen van doorverwijzing al dan niet ‘warm’ vinden er verder plaats?
- In hoeverre en welke afspraken zijn gemaakt met gemeenten die wettelijke schuldhulpverlening uitvoeren over hoe de samenwerking praktisch ingeregeld kan worden, de intake termijn en met ketenpartners (die namens gemeente vormgeven aan schuldhulpverlening) over de inhoud van de schuldhulpverlening? Indien niet, hoe komt dit?

Impactevaluatie

Vraag 4: Wat is de impact van de werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’ op de UWV-organisatie voor medewerkers in de uitvoering en team Geldzorgen in het bijzonder?

Sub-vragen die centraal staan bij de impactevaluatie zijn:

- Wat is de impact van de werkwijze op medewerkers met cliëntcontact werkzaam in de uitvoering?
- Hoe wordt deze belasting (bijvoorbeeld mentale belasting, tijdsbelasting) door de verschillende organisatieonderdelen op de vestigingen en in het bijzonder voor Team Geldzorgen ervaren?
- Wat is de waarde van team Geldzorgen in relatie tot de tijdsbesteding aan cliënten?
- Hoeveel cliënten zijn bij Team Geldzorgen vanuit de divisies aangemeld in periode 1 januari 2023 tot 1 juli 2024 en vanuit Team Geldzorgen en divisie Werkbedrijf ‘warm’ naar gemeenten overgedragen of welke andere hulp hebben zij aangeboden gekregen?
- Is er verschil tussen de divisies in de omvang van cliënten die geholpen zijn tussen divisies waarbij de aanbevelingen in meer of minder mate zijn ingevoerd. Waardoor worden eventuele verschillen verklaard?

Effectevaluatie

Vraag 5: Wat zijn de effecten van de werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’ op cliënten?

Sub-vragen die centraal staan bij de effectevaluatie zijn:

- Hoe ervaren cliënten met (dreigende) problematische schulden de UWV-dienstverlening? Hoe heeft dat hun situatie/handelen beïnvloed?
- Zijn cliënten na interne/externe overdracht/doorverwijzing naar bijv. Gemeente ook daadwerkelijk geholpen bijv. schuldhulpverlening opgestart? Zo niet, is helder waarom niet?

1.3 Methodologische verantwoording

1.3.1 Scope van het onderzoek

Omdat de werkwijze vanaf 2022 UWV-breed is uitgerold, namen aan dit onderzoek alle divisies deel: Werkbedrijf, Uitkeren, Handhaving, Bezwaar & Beroep, en Sociaal Medische Zaken (SMZ). Daarnaast nam vanuit divisie Klant & Service (K&S) het Team Geldzorgen deel. De volgende vestigingen namen deel aan het onderzoek:

- Groot-Amsterdam
- Almere
- Arnhem
- Nijmegen
- Rotterdam
- Heerlen
- Goes (Team Geldzorgen)
- Groningen (Team Geldzorgen)

1.3.2 Kwalitatieve en kwantitatieve dataverzameling

Om zicht te krijgen op de manier waarop de werkwijze is geïmplementeerd, de stand van zaken van de invoering, de impact en het ervaren effect van de werkwijze zijn 26 kwalitatieve duo- of trio-interviews met 65 medewerkers, 9 groeps gesprekken met 24 managers, en 30 interviews met cliënten afgenomen. Gemiddeld genomen duurden de interviews tussen de 60 en 90 minuten.

Om cijfermatige inzichten te verkrijgen in de uitvoering van de werkwijze, heeft UWV Kenniscentrum een kwantitatieve data-analyse uitgevoerd op een dataset van 12.628 dossiers, over de periode 1 januari 2023 tot 1 juli 2024. Tevens heeft UWV divisie Klant en Service een kwantitatieve analyse uitgevoerd op tekstvelden in deze cliëntdossiers om inzicht te krijgen in de problemen van cliënten en de acties die Team Geldzorgen heeft ondernomen in samenspraak met cliënten.

In bijlage 1 is een uitgebreide beschrijving opgenomen van de wijze van kwalitatieve en kwantitatieve dataverzameling.

Overzicht aanpak naar onderzoeksvraag en operationalisering

Tabel 2 geeft weer op welke manier de verschillende (sub)vragen van het evaluatieonderzoek (proces, impact, effect) zijn onderzocht binnen het kwalitatieve deel. Bijlage 2 bevat een overzicht van de verschillende interviewchecklists.

Tabel 2 Relatie tussen stappen veldwerk kwalitatief onderzoek, onderzoeksfase, onderzoeksvragen- en aanpak, en operationalisering

	Onderzoeksvragen & onderzoeksaanpak	Operationalisering in indicatoren
Procesevaluatie	Vraag 1 - Status implementatie Aanpak: 26 online duo-interviews met 65 UWV-medewerkers en medewerkers Team Geldzorgen⁴ 9 online groepsinterview met 24 managers⁵	<i>Per indicator: aandacht voor verschillen tussen divisies</i> - Beoogde werking werkwijze (operationeel managers) - Stand van zaken implementatie ten opzichte van UWV-brede werkwijze - Beschrijving UWV-brede werkwijze - Status van implementatie per divisie - Status van implementatie UWV-breed
	Vraag 2 - Verloop implementatie Aanpak: 26 online duo-interviews met 65 UWV-medewerkers en medewerkers Team Geldzorgen 9 online groepsinterview met 24 managers	<i>Per indicator: aandacht voor verschillen tussen divisies</i> - Wijze van procesmatige vormgeving conform plan - Verklaren verschillen in vormgeving - Bevorderende en belemmerende factoren implementatie conform werkwijze
	Vraag 3 - Proces conform werkwijze & aanwezigheid handvatten Aanpak: 26 online duo-interviews met 65 UWV-medewerkers en medewerkers Team Geldzorgen 9 online groepsinterview met 24 managers	<i>Per indicator: aandacht voor verschillen tussen divisies</i> - Verloop implementatieproces conform UWV-brede werkwijze - Mate waarin medewerkers stappen werkinstructie aanhouden - Ervaringen medewerker met implementatieproces: - Mate waarin sprake is van goede instructie en (doorlopende) training: - Aandacht voor gesprekstechnieken - Aandacht voor beeldvorming financiële problematiek - Intervisie - Mate waarin werkwijze is verankerd in reguliere kennis- en takenpakket - Mate waarin helderheid is over adviespositie klantadviseurs - Mate waarin werkwijze als uitvoerbaar wordt beschouwd - Mate waarin werkwijze als adequaat wordt beschouwd

⁴ Deelname interviews vanuit de verschillende divisies: Werkbedrijf: 6 interviews - 18 medewerkers, Uitkeren: 5 interviews - 12 medewerkers, Handhaving: 3 interviews - 4 medewerkers, Bezwaar en Beroep: 5 interviews - 10 medewerkers, Sociaal Medische Zaken: 5 interviews - 9 medewerkers, Team Geldzorgen: 2 interviews - 12 medewerkers.

⁵ Deelname interviews vanuit de verschillende divisies: Bezwaar en Beroep - 4 managers, Handhaving - 2 managers, SMZ - 5 managers, Uitkeren - 5 managers, Werkbedrijf - 5 managers, Team Geldzorgen - 3 managers

		• Warme overdracht aan gemeenten/uitvoerders schuldhulp (<i>*alleen gevraagd aan medewerkers Werkbedrijf en Team Geldzorgen</i>): ○ Vorm/wijze van overdracht ○ Frequentie van overdracht ○ Afspraken met gemeenten/uitvoerders schuldhulp ○ Wanneer, met welke partijen en waarover worden afspraken gemaakt? ○ Bevorderende en belemmerende factoren overdracht
Impactevaluatie	<u>Vraag 4</u> – Impact werkwijze op medewerkers cliëntcontact <u>Aanpak</u>: • 26 online duo-interviews met 65 UWV-medewerkers en medewerkers Team Geldzorgen • 9 online groepsinterview met 24 managers	<i>Per indicator: aandacht voor verschillen tussen divisies</i> • Mentale belasting • Tijdsbelasting • Meerwaarde werkwijze i.r.t. tijdsbelasting
Effectevaluatie	<u>Vraag 5</u> – Effect op cliënt <u>Aanpak</u>: • 26 online duo-interviews met 65 UWV-medewerkers en medewerkers Team Geldzorgen • 9 online groepsinterview met 24 managers • 30 online/ telefonische / fysieke individuele interviews met cliënten	<i>Per indicator: aandacht voor verschillen tussen divisies</i> • Meerwaarde werkwijze aanpak voor cliënt • Bejegening door medewerkers • Passendheid werkwijze – aansluiting bij ervaren problematiek en leefwereld (wordt werkwijze als proportioneel ervaren) • Aansluiting werkwijze op denk- en doenvermogen cliënt • Effect van <u>gesprek</u> met UWV-medewerker: ○ Functionele opbrengsten: mate waarin ondersteuning bijdraagt aan oplossen schuldenproblematiek ○ Emotionele opbrengsten: o.a. bieden luisterend oor ○ Sociale opbrengsten: relatie met UWV en (eventueel) schuldhulp • Effect van <u>overdracht</u> (intern/extern): ○ Functionele opbrengsten: mate waarin ondersteuning bijdraagt aan oplossen schuldenproblematiek ○ Emotionele opbrengsten: o.a. bieden luisterend oor ○ Sociale opbrengsten: relatie tussen UWV (medewerker) en cliënt

Hoofdstuk 2. Procesevaluatie: huidige status en wijze van implementatie werkwijze

2 Procesevaluatie: huidige status en wijze van implementatie

Dit hoofdstuk beschrijft de stand van zaken van de implementatie en toepassing van de werkwijze; UWV-breed én binnen de verschillende divisies. We gaan achtereenvolgens in op de huidige status van de toepassing van de werkwijze, het verloop van het implementatieproces en hoe medewerkers de werkwijze in de dagelijkse praktijk toepassen. Dit doen we op basis van analyse van kwantitatieve data en op basis van verdiepende interviews met 65 medewerkers en interviews met 26 managers.

Procesevaluatie:

Vraag 1: Wat is de huidige status van de implementatie van de werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’ binnen de verschillende divisies?

Vraag 2: Hoe is de implementatie van de werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’ binnen de verschillende divisies verlopen en wat zijn hierbij bevorderende en belemmerende factoren?

Hieronder geven we per onderzoeksvraag de **belangrijkste bevindingen** bondig weer:

Huidige status:

- De werkwijze is nog niet onder alle medewerkers bekend en gelijkmatige borging binnen de organisatie verdient aandacht.
- De bekendheid met de werkwijze is groot en de borging ervan stevig binnen de divisies Werkbedrijf en Uitkeren. Binnen de divisies Handhaving, Bezwaar en Beroep, en Sociaal-medische zaken (SMZ) is de bekendheid wisselend en de borging beperkt. De werkwijze lijkt daar minder aan te sluiten aan op de primaire taakuitvoering van medewerkers.
- Binnen Werkbedrijf en Uitkeren zijn er verschillen tussen medewerkers in de mate waarin zij alert zijn op geldzorgen en cliënten aanmelden bij Team Geldzorgen.
- Periode januari 2023 tot 1 juli 2024 laat zien dat divisie Werkbedrijf en Uitkeren respectievelijk 2486 en 1641 cliënten doorverwezen naar Team Geldzorg en divisie Handhaving, Bezwaar en Beroep en SMZ 49, 185 en 474 cliënten.

Implementatie werkwijze:

- Uit de implementatieplannen blijkt dat divisies de implementatie van de werkwijze op verschillende manieren aanpakken. Verschillende middelen zijn ingezet om medewerkers bekend te maken met de werkwijze en de toepassing ervan.
- Er is geen relatie tussen de mate waarin divisies een implementatieplan hebben uitgewerkt en de mate van toepassing van de werkwijze in de praktijk.
- Diverse factoren zijn van invloed op de implementatie en borging van de werkwijze, namelijk:
 - hoe beter de werkwijze aansluit op de primaire rol- en taakopvatting hoe beter de implementatie en borging ervan verloopt;
 - hoe meer (herhaalde) aandacht voor de werkwijze via diverse kanalen, hoe beter de implementatie en borging ervan verloopt;
 - hoe meer gelegenheid medewerkers ervaren tot het signaleren en bespreken van geldzorgen, hoe groter de kans dat zij de werkwijze toepassen;
 - hoe meer meerwaarde medewerkers zien in de werkwijze, hoe groter de kans dat zij deze toepassen.

2.1 Huidige status implementatie

Uit de verdiepende interviews met medewerkers en managers blijkt dat de divisie Werkbedrijf en Uitkeren veel verwijzen, beter bekend zijn met de werkwijze en de werkwijze is beter geborgd. Binnen die divisies sluit de werkwijze beter aan bij de primaire taak van de medewerkers. Zij hebben geregeld cliëntcontact en de gelegenheid om te signaleren is daardoor groter dan binnen de andere divisies. De inzichten zijn samengevat in onderstaande tabel.

Tabel 3 Huidige status implementatie werkwijze: kwalitatief

	Bekendheid werkwijze onder medewerkers	Borging werkwijze	
		Signaleren geldzorgen	Doorverwijzen bij geldzorgen
Werkbedrijf	Groot*	Ja. Wel verschillen tussen medewerkers in mate van alertheid	Ja; (grote) verschillen tussen medewerkers in aantal verwijzingen
Uitkeren	Groot	Ja. Wel verschillen tussen medewerkers in mate van alertheid	Ja; (grote) verschillen tussen medewerkers in aantal verwijzingen
Handhaving	Wisselend**	Ja. Echter alertheid op geldzorgen vloeit met name voort uit primaire taak en minder uit werkwijze	Beperkt
Bezwaar en Beroep	Wisselend	Beperkt	Beperkt
Sociaal-medische zaken (SMZ)	Wisselend	Beperkt	Beperkt, (conform plan) uitsluitend door re-integratie-begeleiders

* De geïnterviewde medewerkers zijn (nagenoeg) allemaal goed bekend met de werkwijze.

** Een deel van de geïnterviewde medewerkers is goed bekend met de werkwijze en een deel niet.

Zowel in termen van bekendheid met de werkwijze als in het daadwerkelijk signaleren van geldzorgen en verwijzen naar Team Geldzorgen zijn er grote verschillen tussen de divisies. Onderstaande quotes illustreren deze verschillen op divisieniveau. Hieruit blijkt eveneens dat hoewel op divisieniveau er veel doorverwijzingen naar Team Geldzorgen plaatsvinden, er ook verschillen bestaan *tussen medewerkers* binnen een divisie in de mate waarin zij de werkwijze toepassen:

"We wisten [voorheen] onze weg wel te vinden, maar het waren individuele acties en de ene [medewerker] is natuurlijk iets meer geïnformeerd dan de ander. Dit [de invoering van de werkwijze] maakte wel dat het gewoon wat uniformer werd." (medewerker Werkbedrijf)

"Ik heb het ook aan mijn team gevraagd. Het is in mijn team nog niet voorgekomen dat zij klanten hebben aangemeld. (...) Dit heeft ermee te maken dat we het nagenoeg niet tegenkomen op de afdeling... Ik zelf ook niet en ik ben er [signalen van geldzorgen] wel heel alert op, maar ik maak het ook niet mee." (medewerker Uitkeren)

"Ik probeer het op de afdeling het eigenlijk altijd minimaal één keer per maand aan te halen in een teamstart om te zien of het nog bij mensen onder de aandacht is. En als ze eventueel vragen hebben, dan weten ze ook dat ze mij kunnen contacteren." (medewerker Uitkeren – vervult rol als ambassadeur)

"Het is eigenlijk gewoon een standaardvraag in het gespreksverslag, maar als je er een beetje ervaring en gevoel bij hebt, dan doe je dat natuurlijk op je eigen manier. Maar het was altijd al een standaardvraag. Het is een hele persoonlijke, intieme vraag. Maar het is altijd al een standaardvraag geweest, ja." (medewerker Handhaving)

"Je moet hoe dan ook alert zijn op wat iemand zegt in een gesprek. Het hoort erbij. Ik ben bewust ervan dat ik let op signalen die duiden op geldzorgen. (...) Het zit in mijn takenpakket, is gewoon kwestie van doen." (medewerker Handhaving)

"Dat we de situatie van de cliënt voorop moeten stellen, dat leeft ook echt bij iedereen. Maar het doorverwijzen [vanuit de werkwijze] gebeurt nog te weinig." (medewerker Handhaving)

"Dat het nu een vast onderdeel is, is te veel gezegd, maar het zit in je achterhoofd." (medewerker Bezwaar en Beroep)

Werkwijze schulden UWV

“Als iemand [een cliënt] er een opmerking over maakt dan heb ik er iets voor. Maar ik denk niet van tevoren, dit moet ik uitvragen of hier moet ik achter zien te komen.” (medewerker Bezwaar en Beroep)

“Ik vraag er vaak naar [naar geldzorgen], maar dan komt het niet veel naar voren.” (medewerker SMZ, verzekeringsarts)

“Ik weet dat het bestaat, ergens in mijn achterhoofd. Ik weet dat het is ooit per mail en in een vakoverleg is gedeeld. Maar daar houdt het bij op.” (medewerker SMZ, verzekeringsarts)

Aantal aanmeldingen van cliënten met geldzorgen bij Team Geldzorgen vanuit de divisies

Periode januari 2023 tot 1 juli 2024 laat zien dat divisie Werkbedrijf en Uitkeren respectievelijk 2486 en 1641 cliënten doorverwezen naar Team Geldzorg en divisie Handhaving, Bezwaar en Beroep en SMZ 49, 185 en 474 cliënten. Uit de interviews blijkt dat in de laatstgenoemde divisies de werkwijze minder bekend en beperkt geborgd is.

Tabel 4 Kwartaalcijfers – totaaloverzicht van de aanmeldingen per divisie

Divisie	23Q1	23Q2	23Q3	23Q4	24Q1	24Q2	Totaal
Klant & Service (regulier)	1.042	1.165	1.265	1.562	1.481	1.272	7.787
SMZ	50	63	72	95	104	90	474
Uitkeren	280	227	236	311	294	293	1.641
- ZW	n.t.b.	50	60	68	53	50	
- AW	n.t.b.	75	68	90	78	113	
- WW	n.t.b.	68	80	115	136	96	
- VFV	n.t.b.	34	28	38	27	34	
Werkbedrijf	442	331	439	496	385	393	2.486
Bezwaar en Beroep	27	25	32	27	36	38	185
Handhaving	9	10	5	12	6	7	49
Overig⁶	1	0	0	0	0	5	6
Totaal	1.851	1.821	2.049	2.503	2.306	2.098	12.628

Bron: UWV (2025)

Om te begrijpen wat maakt dat deze verschillen bestaan, is inzicht nodig in het verloop van de implementatie; dat wil zeggen, inzicht in de implementatieplannen- en strategieën die divisies hebben ingezet en het draagvlak voor de werkwijze onder medewerkers en managers. De volgende paragraaf gaat in op deze verklarende factoren.

2.2 Wijze van implementatie

In het kader van de UWV-brede uitrol van de werkwijze hebben divisies een implementatieplan opgesteld. De kern van deze plannen is weergegeven in tabel 5.

⁶ Deze meldingen zijn gesignaleerd bij een pilot in Rotterdam rondom schuldsignalering en daarom als overig geregistreerd
Werkwijze schulden UWV

Tabel 5 Implementatieplannen divisies

	Richting managers	Richting medewerkers	Inbedding in dagelijks werk	Voortgangsbewaking
Werkbedrijf	- Voorlichtingssessies - Communicatie over de werkwijze richting managers en medewerkers plaats via Werk in Uitvoering (WIU) en WERKbericht en NarrowCasting	- E-learning - Themasessie	Werkwijze onderdeel maken van werkoverleg en casuïstiekbespreking	Evaluatiemomenten vaststellen
Uitkeren	- Werkwijze en implementatie wordt besproken met domeinhouders, districtsmanagers, portefeuillehouders - Online webinar voor teammanagers	- E-learning - Online webinar voor (staf)medewerkers	- Aanpassing handboeken en werkinstructies - Gesprekken over werkwijze met managers en Team Geldzorgen - Werkwijze onderdeel maken van werkoverleg en casuïstiekbespreking	- Monitoren hoeveel medewerkers webinar en e-learning volgen - Aanmeldingen bij Team Geldzorgen monitoren en interveniëren als meldingen achterblijven
Handhaving	- Werkwijze en implementatie wordt besproken met domeinhouders, districtsmanagers, portefeuillehouders - Online webinar voor teammanagers	- E-learning - Online webinar voor (staf)medewerkers	- Aanpassing handboeken en werkinstructies - Gesprekken over werkwijze met managers en Team Geldzorgen - Werkwijze onderdeel maken van werkoverleg en casuïstiekbespreking	- Monitoren hoeveel medewerkers webinar en e-learning volgen - Aanmeldingen bij Team Geldzorgen monitoren en interveniëren als meldingen achterblijven
Bezwaar en Beroep	- Managers attenderen op routekaart - Informatie delen via uitvoeringsberichten, managementnieuws, en de B&B Update	- Medewerkers attenderen op routekaart - Informatie delen via uitvoeringsberichten, managementnieuws, en de B&B Update	Onderwerp aankaarten in teamoverleggen	- Aanmeldingen bij Team Geldzorgen monitoren en interveniëren als meldingen achterblijven - Ervaringen met werkwijze inventariseren
Sociaal-medische zaken (SMZ)	Werkwijze achtereenvolgens bespreken met domeinhouders, adviseurs, districtsmanagers, landelijk adviseurs	- Werkwijze bespreken met medewerkers - Informatiebijeenkomsten voor re-integratiebegeleiders	- Aanpassing in het Handboek proces ZW Arborol en van verschillende werkinstructies - Aanpassing werkinstructies spreekuur verzekeringsarts en arbeidsdeskundige dat zij bij constatering van schulden dit moeten doorgeven aan re-integratiebegeleider	

Uit de implementatieplannen blijkt dat divisies de implementatie en de borging van de werkwijze op verschillende manieren aanpakken. In verschillende mate besteden managers hieraan aandacht. In de divisie Werkbedrijf en Uitkeren waar medewerkers het signaleren en doorverwijzen bij hun primaire taak vinden behoren zijn veel middelen ingezet. Uit de interviews is niet naar voren gekomen dat bepaalde activiteiten zoals het volgen van de e-learning een verplicht karakter heeft. Ook is niet inzichtelijk welke acties ondernomen bij het achterblijven van het aantal aanmeldingen bij Team Geldzorgen en het achterblijven van het aantal medewerkers die de e-learning heeft gevolgd zoals binnen divisie Handhaving en Bezwaar en Beroep. Managers van Bezwaar en Beroep en SMZ geven aan dat geen “actieve” implementatie van de werkwijze heeft plaatsgevonden.

Er is geen directe relatie tussen de mate waarin divisies een implementatieplan hebben uitgewerkt en de toepassing van de werkwijze in de praktijk. Hoewel bij divisie Werkbedrijf het plan beperkt is uitgewerkt wordt wel de werkwijze veel toegepast. Handhaving heeft een uitgebreid plan van aanpak en daar wordt de werkwijze minder toegepast.

Ondersteuning vanuit organisatie bij implementatie

Om het proces van de organisatie brede implementatie van de nieuwe werkwijze Signaleren en doorverwijzen van mensen met geldzorgen te ondersteunen is een hulpmiddel beschikbaar gesteld: de toolkit. Hierin zijn verschillende producten opgenomen: een procesplaat, een routekaart, een UWV-brede werkinstructie, een e-learning module Signaleren en doorverwijzen voor medewerkers, een aanmeldingsformulier voor intern doorverwijzen en drie video's over geldzorgen en schulden.

Hieronder gaan we in op de implementatiestrategieën die per divisie zijn toegepast in de praktijk.

2.2.1 Werkbedrijf: implementatiestrategieën in de praktijk

Uit de interviews komt naar voren dat medewerkers van Werkbedrijf over het algemeen een goed beeld hebben van de manier waarop de werkwijze binnen hun vestiging of team is geïmplementeerd. Het merendeel van de medewerkers noemt een of meerdere routes van waaruit zij over de werkwijze hebben gehoord; het implementatieproces is daarmee een doorlopend proces geweest binnen verschillende vestigingen binnen Werkbedrijf. Het vaakst genoemd zijn de e-learning, een presentatie door medewerkers van Team Geldzorgen, online trainingen, berichtgeving via intranet (interne UWV webpagina), een bericht in de UWV-nieuwsbrief, of het landelijke informatieblad Werk in Uitvoering (WIU). Minder vaak noemen zij de procesplaat (routekaart). Ook verwijzen de geïnterviewden een enkele keer naar een webinar met ervaringsverhalen van mensen met schuldenproblematiek. Sommigen geven aan dat hun manager tijdens een werkoverleg heeft geïntroduceerd.

“De werkwijze hebben wij ook opgenomen in ons dienstverleningskader, zodat alle adviseurs bij doorverwijzen daar kennis van kunnen nemen.” (medewerker Werkbedrijf)

“Alle adviseurs hebben de online training over cliënten, met geldproblemen, maar ook met multiproblematiek gevolgd, dus we hebben het onderwerp breder getrokken dan alleen geldzorgen. We hebben nog digitaal een kennissessie gehad waarin ook de sociale kaart behandeld is.” (medewerker Werkbedrijf)

Voor enkele medewerkers geldt dat zij zelf betrokken waren bij de implementatie of zelfs al in het pilotonderzoek van 2018-2019. Zij fungeren soms ook (nog) als aanspreekpunt of ambassadeur van de werkwijze binnen hun team.

Uit de gesprekken met managers komt naar voren dat binnen de verschillende vestigingen de werkwijze op verschillende manieren aandacht heeft gekregen in de implementatiefase. Ze geven aan dat de presentaties vanuit Team Geldzorgen hielpen om de werkwijze te laten beklijven bij medewerkers. Verder zijn ook de procesplaat en routekaart rondom de invoering behandeld, waarbij werd uitgelegd welke route medewerkers konden bewandelen als er sprake was van mogelijke geldzorgen. Daarnaast hebben medewerkers de e-learning gevolgd en monitoren de managers of medewerkers deze daadwerkelijk

volgen. Tevens zijn er themabijeenkomsten rondom de werkwijze georganiseerd. Zo geeft één van de managers aan dat er nog altijd drie keer per jaar een themabijeenkomst wordt georganiseerd voor medewerkers met cliëntcontact. Ook worden casussen en succesverhalen met betrekking tot de werkwijze besproken in wekelijkse teamoverleggen. Bij de implementatie van de werkwijze is ingezet op het nauw betrekken van adviseurs om ervoor te zorgen dat de werkwijze ook binnen het team “gedragen” gaat worden. Deze “ambassadeurs” legden de werkwijze uit in teamoverleggen. De managers geven aan dat er binnen de verschillende vestigingen regelmatig aandacht wordt besteed aan de werkwijze.

“Het komt wel regelmatig weer eens ter sprake. Met zo’n plaat [procesplaat] en [het regelmatig bespreken van casussen] proberen we medewerkers eraan te blijven herinneren dat [de werkwijze] er is.” (manager Werkbedrijf)

“Er zijn twee mensen die er net iets meer mee bezig zijn. Waardoor je altijd bij deze twee personen terecht kunt. Als je bijvoorbeeld vragen hebt. Ik ga het niet helemaal meteen opzoeken. Ik vraag even aan die ene medewerker ‘hoe werkt dat?’ En die medewerker legt dan uit en weet waar je terecht kan.” (manager Werkbedrijf)

Hoewel managers over het algemeen genomen tevreden zijn over de beschikbare implementatiemiddelen, vragen zij zich wel af of dit toereikend is. Met name op het gebied van gespreksvoering specifiek over het bespreekbaar maken van financiële zorgen bij cliënten zien de geïnterviewde managers ruimte voor verbetering.

2.2.2 Werkbedrijf: factoren van invloed op implementatie en borging van de werkwijze

Draagvlak: werkwijze sluit aan bij primaire rol- en taakopvatting

Nagenoeg alle geïnterviewde medewerkers vanuit Werkbedrijf stellen duidelijk dat zij het signaleren en verwijzen bij geldzorgen of schuldenproblematiek nadrukkelijk beschouwen als logisch onderdeel van hun rol en takenpakket. Het signaleren en verwijzen draagt bij aan het uitoefenen van hun primaire taak; het begeleiden naar werk of bevorderen van arbeidsparticipatie van cliënten. Bij bijna alle medewerkers die zijn geïnterviewd kwam de vanzelfsprekendheid van het signaleren en verwijzen naar voren; voor hen zit de werkwijze ingebakken in hun dagelijks werk en beschouwen zij het als “logisch” om alert te zijn bij de cliënt op signalen van eventuele problemen op financieel vlak. Velen geven hierbij blijk van een sterke intrinsieke motivatie – dus nog los van een manager die het belangrijk vindt dat de medewerker de werkwijze toepast – om met de cliënt het gesprek over financiële zaken aan te gaan.

“Ik zou ook niet zien hoe dit niet bij je rol kan horen. Want stel iemand zegt dat die het financieel moeilijk heeft, dan stop je? Ik zie het niet voor me.” (medewerker Werkbedrijf)

“Als je gewoon mens bent, dan vraag je gewoon door. Of het wel of niet bij mij rol hoort, boeit mij niet. Als iemand zorgen uitsprekt en je kunt ondersteunen, dan doe je dat. Ik word allergisch van mensen die zeggen ‘het hoort niet bij mij functie.’” (medewerker Werkbedrijf)

“Volgens mij neem je gewoon de re-integratie en de successen en de problemen in kaart. En dan horen deze vragen erbij.” (medewerker Werkbedrijf)

Daar komt bij dat zij – vaker dan medewerkers van andere divisies – het beeld hebben dat hun collega’s eveneens het beeld hebben dat het signaleren en verwijzen hoort bij hun rolopvatting en takenpakket.

“Ik kan alleen voor mezelf spreken, maar het zit er zo ingebakken in. Het hoort bij onze dienstverlening. Ik ben zeker dat heel veel andere collega’s dat ook vinden.” (medewerker Werkbedrijf)

Voor een deel van medewerkers die de werkwijze zeer actief toepast geldt dat zij al vóór de invoering van de werkwijze UWV-breed aandacht hadden voor thema geldzorgen of schulden. Op sommige vestigingen

bestond voordat de werkwijze UWV-breed is geïmplementeerd bijvoorbeeld al een goede samenwerking met de gemeentelijke schuldhulpverlening. Soms zit UWV en de afdeling schuldhulpverlening van de gemeente in hetzelfde pand. Dit maakt dat een medewerker in sommige gevallen zelf cliënten warm doorverwijzen naar schuldhulpverlening in plaats van cliënten over te dragen aan Team Geldzorgen.

Hoewel voor sommige medewerkers de relatie tussen geldzorgen of schulden en mogelijkheden tot participatie evident is, geldt dit niet voor iedereen. Sommigen geven bijvoorbeeld aan dat zij zich door de e-learning of een presentatie over het onderwerp meer bewust zijn geworden van de manier waarop geldzorgen, en de stress die dit mogelijk veroorzaakt, samenhangt met re-integratiemogelijkheden.

“Het wegnemen van belemmeringen in re-integratie hoort bij onze taken. Het beseft dat schulden zo’n impact hebben op stress en dat iemand daardoor moeilijker of geen stappen naar werk kan zetten. Dat is redelijk nieuw.” (medewerker Werkbedrijf)

Medewerkers die zelf actief zijn in het signaleren en verwijzen, proberen hun collega’s hierin mee te nemen en ervaren dat de werkwijze daardoor breder wordt toegepast. Omdat de werkwijze dan aan concrete situaties of casussen wordt gekoppeld, is duidelijker voor medewerkers waarom het relevant is alert te zijn op eventuele schuldenproblematiek of geldzorgen.

“In contact met collega’s promoot ik het niet actief, maar breng het wel ter sprake als ik bijvoorbeeld met een collega een casus bespreek. Wanneer een collega bijvoorbeeld iemand niet kan bereiken, of de cliënt niet verschijnt op afspraken. Dan zit bij mij ook op het netvlies dat er meer aan de hand kan zijn.” (medewerker Werkbedrijf)

De geïnterviewde managers geven aan de werkwijze (zeer) passend te vinden bij het werk binnen Werkbedrijf. Ze geven aan dat Werkbedrijf in een vrij vroeg in het stadium van werkeloosheid met een cliënt in contact komt. Ze vinden het daarom logisch dat een adviseur dan over eventuele geldzorgen meedenkt, bijvoorbeeld vanwege de terugval in inkomen.

“Het hoort 100% bij ons. (...) Het is cruciaal voor mijn medewerkers om hier aandacht voor te hebben.” (manager Werkbedrijf)

Managers constateren aanvankelijk dat er scepsis bestond over de werkwijze onder een deel van de medewerkers. Sommigen vroegen zich af wat de werkwijze zou toevoegen aan de activiteiten die ze al deden (sociale kaart gebruiken, zelf signaleren en doorverwijzen naar organisaties en gemeenten in de regio). De presentatie van Team Geldzorgen is hierbij als helpend ervaren; de uitleg over wat zij doen en kunnen toevoegen werkte drempelverlagend voor de medewerkers om de werkwijze toe te passen.

Ervaren meerwaarde: bevorderen re-integratie en bieden handelingsperspectief voor medewerkers

Zoals hierboven beschreven ervaren medewerkers van Werkbedrijf dat de werkwijze hen helpt om hun primaire rol en taak beter uit te voeren, namelijk het ondersteunen van werkzoekenden om een passende baan te vinden.

“Schulden kunnen een belemmering zijn in de re-integratie van cliënten. Geen perspectief hebben en een uitzichtloze financiële situatie dat maakt juist re-integratie heel erg lastig. Op het moment dat cliënten duidelijkheid krijgen, een soort grip krijgen in hun financiële situatie, dan kan je mensen makkelijker bewegen en makkelijker een perspectief aanbieden.” (medewerker Werkbedrijf)

Daarnaast geven medewerkers aan het zelf ook prettig te vinden de mogelijkheid te hebben om cliënten een vervolgroute te kunnen bieden op het moment dat duidelijk is dat er sprake is van geldzorgen.

“Ik denk dat het een verademing is dat je zo maatwerk kan bieden. Dat je hier in gesprekken rekening mee kan houden.” (medewerker Werkbedrijf)

"Ik vind Team Geldzorgen absoluut een grote meerwaarde, omdat zij intern, bijvoorbeeld met afdeling invordering of voorschotten, makkelijker kunnen schakelen dan dat wij dat kunnen." (medewerker Werkbedrijf)

"Ik heb ook een klant aan mijn bureau gehad, die was echt helemaal verbaasd dat het UWV hier zich ook mee bezighoudt. Die had echt zoiets van, 'jullie willen me alleen maar naar het werk sturen.' Ik zeg: 'Nee, zo zijn wij niet. We kijken ook naar het geheel. Hoe zit u in uw vel?' Het is fijn dat we dit ook hebben, moet ik zeggen." (medewerker Werkbedrijf)

De geïnterviewde managers vanuit Werkbedrijf benoemen dat medewerkers vaak vóór de invoering van de werkwijze al goede contacten hadden met gemeentelijke schuldhulpverlening. In sommige gevallen waren er zogenoemde *'dedicated adviseurs'* die zich bezighielden met de verwijzing naar schuldhulp. Dit maakt ook dat de managers aangeven dat het bestaan van Team Geldzorgen voor medewerkers binnen Werkbedrijf werkdruk verlagend is, omdat zij nu bepaalde taken niet meer zelf hoeven te doen wat betreft het inhoudelijke gesprek met cliënt over geldzorgen te voeren maar kunnen doorverwijzen naar Team Geldzorgen. Anderen zien niet direct een verlaging van de werkdruk maar ervaring door de komst van de werkwijze eerder een "formalisering van de processen".

Over het algemeen stellen managers dat adviseurs blij waren met de werkwijze, omdat ze het gevoel hadden cliënten meer te kunnen helpen. Hoewel medewerkers drukte kunnen ervaren en er ook andere implementaties kunnen spelen, sluit de werkwijze rondom geldzorgen/schuldenproblematiek goed aan bij het dagelijkse werk en de motivatie van de medewerkers.

2.2.3 Uitkeren: implementatiestrategieën

De geïnterviewde medewerkers vanuit Uitkeren hebben een (redelijk) goed beeld van de manier waarop de werkwijze binnen hun vestiging of team is geïmplementeerd. De meesten zeggen de e-learning en een presentatie door Team Geldzorgen te hebben gevolgd. Een enkeling heeft een telefoontraining over gespreksvoering gevolgd. Daarnaast is bij sommigen de werkwijze door hun manager tijdens een team- of werkoverleg besproken. Een aantal medewerkers vertelt dat er online de nodige documenten en formulieren te vinden zijn omtrent de werkwijze, waaronder een routekaart. Medewerkers noemen een combinatie van implementatieroutes- of middelen die binnen hun team of vestigingen is gebruikt om de werkwijze in te voeren. Veel medewerkers vinden dat er door de jaren heen op verschillende momenten aandacht is geweest voor de werkwijze. Zij geven aan dit belangrijk te vinden omdat kennis over de werkwijze soms wegzakt, met name wanneer je niet regelmatig cliënten verwijst.

"Het staat wel op internet op de pagina van Uitkeren. Dus als je vermoeden hebt dat iemand geldzorgen heeft, kun je ook kijken welke routes moet ik volgen? En hoe kan ik dat ter sprake brengen? En dat je moet benadrukken dat het vrijblijvend is. En als mensen dan toestemming geven om naar Team Geldzorgen verwezen te worden is er een routekaart waarin staat waar je dingen moet aangeven en bij wie je precies moet zijn, zodat dat opgepikt wordt." (medewerker Uitkeren)

"Bij ons wordt Team Geldzorgen bij iedere medewerkersdag de ruimte gegeven om te vertellen wat ze doen. Dat is fysiek twee keer per jaar." (medewerker Uitkeren)

Een enkele medewerker geeft aan te vinden dat er te beperkt aandacht is geweest voor de werkwijze.

"We zijn toentertijd geïnformeerd via een presentatie via Teams. (...) Bij [onze afdeling] is er niet genoeg aandacht gegeven. Ik heb het zelf onder de aandacht gebracht bij collega's tijdens het werkoverleg. Het werd hierdoor opgefrist. Ik merkte dat de informatie wegzakte, zeker als collega's het niet lang gebruikt hebben." (medewerker Uitkeren)

De managers geven aan dat de werkwijze op verschillende momenten is ingevoerd, omdat sommige vestigingen deelnamen in de pilotstudie van 2018-2019. Het moment van invoering varieert daarmee

tussen 2018-2023. De werkwijze is geïntroduceerd via uiteenlopende kanalen en op verschillende manieren: via de Digitale Werkplek UWV-pagina, besprekingen in een overleg, via grote werkoverleggen/teamstarts, en presentaties van Team Geldzorgen op locatie en/of online. De managers hebben medewerkers de e-learning laten volgen en de werkwijze besproken in verschillende overleggen zoals vakoverleggen, teamstarts of intervisiebijeenkomsten. De werkwijze is besproken aan de hand van aangereikt materiaal zoals de routekaart of zelfgemaakte PowerPointpresentaties besproken. De implementatie gaat niet uitsluitend om het verstrekken van informatie over de werkwijze, maar ook om het uitwisselingen van ervaringen met het doorverwijzen of het bespreken van casussen. Verder zijn vanuit sommige vestigingen medewerkers van Uitkeren op bezoek geweest bij Team Geldzorgen.

“Als een casus werd besproken, en je hoorde een schrijnend geval bijvoorbeeld, dan tipte ik wel ‘denk ook nog even aan de optie die we hebben [om door te verwijzen]’.” (manager Uitkeren)

De geïnterviewde managers geven aan dat de verschillende manieren en momenten waarop de werkwijze onder de aandacht is gebracht, heeft bijgedragen aan het regelmatig “opfrissen van de kennis” van medewerkers over de werkwijze. Ze hebben de werkwijze regelmatig “gepromoot” en hierbij aangegeven “dat het een hulpmiddel is om cliënten verder te helpen”.

Daarnaast is er bij verschillende vestigingen binnen Uitkeren voor gekozen om “ambassadeurs” en een “dedicated uitkeringsdeskundige” vanuit het AW-team in te zetten om ervoor te zorgen dat andere medewerkers ook bekend raakten met de werkwijze. Voor één van de vestigingen geldt dat er is gekozen voor de inzet van een *Business Change Team* (BCT) bestaande uit, per team, een medewerker, een mentor en één of meer stafleden. Aan Team Geldzorgen is gevraagd om bij dit overleg aan te sluiten. Deze vestiging en Team Geldzorgen hebben sinds het derde kwartaal in 2024 één keer in de drie maanden overleg.

2.2.4 Uitkeren: factoren van invloed bij implementatie en borging van de werkwijze

Dragvlak: mate waarin werkwijze aansluit bij primaire rol- en taakopvatting varieert

Bij de divisie Uitkeren bestaat een wisselend beeld als het gaat om de aansluiting van de werkwijze bij de rol- en taakopvatting. Medewerkers laten zich met name uit in termen van ‘het is een vast onderdeel van ons werk’ maar minder dan voor medewerkers van Werkbedrijf in termen van ‘het is *logisch* dat wij signaleren en verwijzen’. Het lijkt voor medewerkers van de divisie Uitkeren minder ‘natuurlijk’ of ‘vanzelfsprekend’ te zijn dat zij de werkwijze toepassen dan het voor de medewerkers van Werkbedrijf is. In zekere zin lijkt er meer een extrinsieke prikkel dan een intrinsieke prikkel te zijn om de werkwijze toe te passen. Dat wil zeggen, de medewerkers passen de werkwijze toe, omdat zij geacht worden dat te doen in plaats van de overtuiging dat de werkwijze hen helpt om hun primaire taken beter uit te voeren.

Er is een groep te onderscheiden die weliswaar zélf van mening is dat alert zijn op geldzorgen en het gesprek hierover aangaan met de cliënt nu deel uitmaakt van hun werk, maar die stellen dat hun collega’s dat veelal (nog) niet zo ervaren. Een enkeling geeft aan het signaleren en verwijzen belangrijk te vinden, maar dit momenteel nog niet te om te zetten in de dagelijkse praktijk.

“De werkwijze is nu meer onderdeel van ons werk. Door de terugvorderingen moeten we letten op de financiële situatie van de klant.” (medewerker Uitkeren)

“Bij ons is het in principe vast onderdeel van het werk. Wat er wel invloed op kan hebben is de mate van werkdruk. Als het te druk is (en capaciteit laag) dan is er meer de neiging om minder door te vragen bij signalering van mogelijke geldzorgen.” (medewerker Uitkeren)

“Ik ben zelf heel alert op signalen, maar ik moet zeggen, dit is niet wat de gemiddelde uitkeringsdeskundige op de afdeling doet. Dit is niet iets wat standaard gedaan wordt. Het bewustzijn [over geldzorgen] is gewoon veel

minder. De eerste contacten met de cliënt liggen vaak bij de medewerker verzuimbegeleiding.” (medewerker Uitkeren)

Managers stellen dat zowel zichzelf, alsmede veel medewerkers binnen Uitkeren, achter de werkwijze staan. Het wordt gezien als een “extra instrument” dat zij kunnen inzetten om cliënten te helpen. De managers vinden het positief dat de werkwijze ‘eenvoudig’ is gehouden. Medewerkers hoeven alleen te signaleren en door te verwijzen, en zij niet hoeven in te gaan op de financiële situatie van een cliënt.

De managers stellen dat het signaleren en bespreken van geldzorgen met de cliënt goed aansluit bij het werk van met name medewerkers verzuimbeheersing. Zij hebben te maken met zieke cliënten en bespreken hoe het met hen gaat en of er zorgen spelen. Dan kunnen geldzorgen ook ter sprake komen. Sommige cliënten geven bijvoorbeeld aan dat ze een voorschot niet kunnen betalen. Ook al vóór de invoering van de werkwijze bespraken medewerkers de situatie met de cliënt wanneer zij vermoedden dat er geldzorgen waren. Een andere manager stelt dat uitkeringsdeskundigen ook veel contact met cliënten hebben. In die gesprekken komen soms schrijnende gevallen naar voren, waarbij cliënten aangeven schulden te hebben en/of bijvoorbeeld terugvorderingen niet of moeilijk kunnen betalen. Pas sinds de implementatie van de werkwijze kunnen medewerkers een vervolg geven aan dergelijke situaties door naar Team Geldzorgen te verwijzen.

Andere factoren die implementatie beïnvloeden: beheersing gesprekstechnieken en werkdruk

Tegelijkertijd zien managers dat verschillen in de (mate van) uitvoering van de toepassing van de werkwijze niet zozeer bepaald worden door verschillen in functie, maar meer door verschillen in hoe een medewerker in staat is om signalen te herkennen en daarbij door te vragen. Factoren die hierbij een rol spelen zijn onder andere de mate van empathie, vaardigheden met betrekking tot doorvragen (gesprekstechnieken), de tijd die iemand heeft of wil vrijmaken voor doorvragen, en de mate van het vast willen houden aan regels/protocollen. Managers benoemen dat werkdruk bij medewerkers er *mogelijk* voor kan zorgen dat zij de werkwijze in beperkte mate kunnen uitvoeren en bijvoorbeeld alleen een casus oppakken als deze “zwaar genoeg” is; zij hebben niet de indruk dat werkdruk nu in de praktijk een belemmering vormt. Medewerkers hebben dit zelf ook niet expliciet aangegeven.

Eén van de managers ervaart een grote uitdaging in het opleiden van nieuwe medewerkers en het bijbrengen van de benodigde gespreksvaardigheden. Het gaat hierbij om het daadwerkelijk herkennen van signalen en doorverwijzen naar Team Geldzorgen. Sommige medewerkers hebben geen ervaring met telefonisch klantcontact. Nieuwe medewerkers moeten daarom deels getraind moeten worden in de gesprekstechnieken die nodig zijn voor de werkwijze.

Een belangrijk aandachtspunt volgens de managers is om blijvend aandacht te besteden aan de werkwijze willen medewerkers in de praktijk (blijven) signaleren en verwijzen. Managers zouden graag zien dat Team Geldzorgen – meer dan nu gebeurt – proactief informatie deelt met de divisies, bijvoorbeeld over het aantal meldingen vanuit hun team, de opvolging ervan en succesverhalen.

Tot slot stellen de managers vanuit Uitkeren dat medewerkers makkelijker informatie over de financiële situatie van de cliënt moeten kunnen inzien en met name of andere medewerkers hier al mee bezig zijn. Zij kunnen nu niet altijd makkelijk in het cliëntmanagementsysteem K3CR zien welke andere medewerkers en/of divisies contact met de cliënt hebben gehad over geldzorgen en/of schulden.

Ervaren meerwaarde: handelingsperspectief voor medewerkers

Als het gaat om de ervaren meerwaarde van de werkwijze lijkt de werkwijze niet zozeer bij te dragen aan het uitvoeren van hun primaire taak: het afhandelen van de uitkeringsaanvragen en het betalen van de uitkeringen, het incasseren van vorderingen. De werkwijze biedt medewerkers daarentegen wél een welkom handelingsperspectief op het moment dat zij cliënten treffen die zich zorgen maken om hun financiële situatie. Dit maakt dat zij meer mogelijkheden ervaren om cliënten op dit vlak dienstverlening te bieden.

“Soms zijn er schrijnende situaties, bijvoorbeeld bij hoge terugvorderingen en dat iemand erg emotioneel reageert. En dan is het fijn dat ik wel kan wijzen op hulp die we kunnen bieden.” (medewerker Uitkeren)

Meerdere managers geven aan het heel prettig te vinden dat er een werkwijze kwam – een “extra instrument” – omdat deze handvatten bood aan medewerkers om te handelen in het geval er (mogelijke) geldzorgen of schulden werden gesignaleerd. Het biedt hen de mogelijkheid om cliënten verder te helpen. Volgens één van de managers lag de werkwijze in de lijn der verwachtingen; bij de gesprekken die medewerkers hebben met cliënten komen geldzorgen namelijk geregeld naar voren. Medewerkers zijn volgens de managers gewend om alert op geldzorgen zijn. Het signaleren en doorverwijzen werd door de managers en medewerkers als “normaal” en “logisch” gezien.

2.2.5 Handhaving: implementatiestrategieën

Van belang is aan te geven dat er vanuit er sommige vestigingen géén medewerkers en géén managers van de divisie Handhaving hebben deelgenomen aan de interviews, omdat de werkwijze daar niet is geïmplementeerd. Hierdoor is het perspectief van vestigingen die de werkwijze niet toepassen ondervertegenwoordigd. Uit navraag blijkt dat de managers van verschillende vestigingen die de werkwijze nog niet uitvoeren in de praktijk de werkwijze wél belangrijk zeggen te vinden, maar niet weten wat maakt dat de werkwijze nog niet is geïmplementeerd.

Voor de geïnterviewde medewerkers geldt dat hun ervaringen met de werkwijze, en de implementatie ervan, uiteenlopend zijn. Eén van hen noemt een combinatie van implementatiemiddelen en geeft aan jaren geleden de e-learning te hebben gevolgd, een webinar met een ervaringsdeskundige te hebben bijgewoond, en is bekend met de informatie die over de werkwijze te vinden is op het intranet (SharePoint). Een onderzoeker vanuit handhaving geeft aan ooit een presentatie vanuit Team Geldzorgen te hebben gevolgd. Een ander werkt relatief kort bij Handhaving en is door collega's wegwijs gemaakt in de werkwijze.

“Collega's hebben toen uitgelegd dat als ik cliënten bel, en als ik dan hoor dat mensen financieel in de knel zitten, ik dan kan doorverwijzen naar Team Geldzorgen. Er is uitgelegd dat ik een formulier kan invullen en dat ik dat kan sturen naar Team Geldzorgen. Dit is mondeling toegelicht. Het wijst zich allemaal vanzelf als je het formulier ziet.” (medewerker Handhaving)

Vanuit het managementperspectief geven enkele managers aan dat ‘handhavingbreed’ geldt dat de werkwijze in mei 2022 in het handboek is opgenomen, waarna een landelijke mail volgde. Vanaf toen is de werkwijze volgens de geïnterviewde managers een officieel werkproces geworden waarbij de werkwijze is uitgerold. Volgens hen is via verschillende kanalen veel aandacht gegeven aan de werkwijze. De werkwijze is binnen verschillende teams Handhaving toegelicht via landelijke mails, instructies opgenomen in het handboek en in werkoverleggen of vakinhoudelijke besprekingen. Verder heeft de werkwijze aandacht gekregen in nieuwsberichten die zijn gedeeld onder medewerkers. Daarnaast zijn er online presentaties gegeven door Team Geldzorgen en hebben medewerkers de e-learning doorlopen. Volgens de geïnterviewde managers waren deze tools of implementatiemiddelen toereikend en helpend om met de werkwijze aan de slag te kunnen. Er werden geen middelen gemist.

2.2.6 Handhaving: factoren van invloed bij implementatie en borging van de werkwijze

Draagvlak: ambiguïteit als het gaat om mate waarin werkwijze aansluit bij rol- en taakopvatting

De geïnterviewde medewerkers zijn allen alert op de aanwezigheid van geldzorgen of schulden bij de cliënt. Dit is volgens hen altijd al een standaardvraag geweest binnen de onderzoeken om een goed beeld te krijgen van de situatie van de cliënt. De signalerende rol lijkt voor hen een vast onderdeel van hun takenpakket te zijn, maar het verwijzen naar Team Geldzorgen niet.

Hoewel de geïnterviewde medewerkers over het algemeen van mening zijn dat het signaleren en verwijzen bij geldzorgen of schulden passend is bij hun rol, valt ook op dat medewerkers vanuit Handhaving – meer dan medewerkers vanuit de andere divisies – worstelen met het verwijzen naar Team Geldzorgen. De aard van het werk binnen Handhaving is volgens hen anders ten opzichte van de werkzaamheden bij andere divisies, en de verhouding met de cliënt, in die zin dat het werk bij andere divisies volgens hen meer is gericht op ondersteuning van de cliënt. Bijvoorbeeld door het verstrekken van een uitkering, het begeleiden naar werk of de mogelijkheid bieden bezwaar te maken tegen een beslissing van UWV. Hoewel de medewerkers aangeven dat ook binnen handhaving steeds meer aandacht is voor “dienstverlening” wordt hun rol naar eigen zeggen ook gekenmerkt door een bepaald “repressieve karakter”. Binnen Handhaving hebben medewerkers een controlerende rol bedoeld om ervoor te zorgen dat het sociale zekerheidsstelsel correct wordt gebruikt. Er is meer focus op het controleren van naleving van regels en plichten door de cliënt. Doordat er bijvoorbeeld ook vermoedens van overtredingen moeten worden onderzocht, vereist dit volgens de medewerkers op een bepaalde manier ook meer afstand tot de cliënt. Als ze ingaan op eventuele geldzorgen die de cliënt ervaart, en hen hierbij ondersteuning bieden door naar Team Geldzorgen te verwijzen, voelt het voor sommigen niet meer als ‘afstand bewaren’.

“Wij zijn voornamelijk opgericht om te kijken van hoe groot is de schadelast voor UWV geweest en we vragen wel door naar de reden waarom iemand bijvoorbeeld die illegitieme werkzaamheden niet heeft doorgegeven, maar dan houdt het bij ons ook op. Wij rapporteren feitelijk de situatie en dat is ook onze core business het verzamelen van feiten.” (medewerker Handhaving)

Hoewel de medewerkers vinden dat het belangrijk is om alert te zijn op signalen van mogelijke geldzorgen, voelen zij zich niet altijd comfortabel bij de mogelijkheid te verwijzen naar Team Geldzorgen.

“Bij een confrontatiegesprek weet de klant dat die boete eraan komt. Ik weet dat ook, we weten dat allemaal. En dan nog een stukje hulpverlening aanbieden? Voor mij is dat soms gewoon een beetje gek. Dan denk ik: ‘had dat misschien niet vooraf gemoeten? Want nu ga ik dat doen terwijl hij mij ook ziet als de persoon die daarna nog even die boete gaat uitdelen.’” (medewerker Handhaving)

“Ik kan me ook eigenlijk niet voorstellen dat als je eerst een pittig gesprek hebt met de cliënt waarin je ze confronteert met feiten en ze krijgen tijdens het gesprek door dat er een grote kans is dat ze geld moeten terugbetalen. Als je dan daarna nog aankomt met Team Geldzorgen... Ik denk dat ik als cliënt zou denken van, ‘Eerst ga je me vertellen dat ik moet terugbetalen, nu wil je helpen, wat wil je?’ Het is natuurlijk wel heel mooi en heel nobel om deze mogelijkheid aan te bieden. Maar goed, we hebben net te maken met een iets andere tak van sport.” (medewerker Handhaving)

Enkele medewerkers merken daarentegen ook op dat het in kaart brengen van de financiële situatie van de cliënt – en dus het bespreekbaar maken van geldzorgen – juist inherent is aan het werken binnen handhaving, met name voor de onderzoekers. Van oorsprong is dit primair bedoeld om een beter beeld te krijgen van de omstandigheden van de cliënt. Door de aandacht die er recentelijke is voor de menselijke maat helpt een beter beeld van de omstandigheden ook om indien nodig maatwerk te bieden en bijvoorbeeld geen of een lager percentage aan boete op te leggen.

Opvallend is dat vanuit managementperspectief een ander beeld bestaat over de mate waarin de werkwijze bekend is en wordt toegepast; de managers hebben namelijk het beeld dat medewerkers binnen Handhaving de werkwijze kennen en dit in de praktijk ook toepassen.

“Ik denk dat iedereen binnen uitvoering Handhaving landelijk [de werkwijze] goed op het netvlies heeft staan en deze ook toepast. Daar durf ik mijn handen voor in het vuur te steken.” (manager Handhaving)

Volgens hen zijn er weinig doorverwijzingen naar Team Geldzorgen dit omdat medewerkers relatief weinig “vooraan in het proces” in aanraking komen met cliënten. Veel cliënten die in beeld komen bij Handhaving hebben al een historie bij andere divisies binnen het UWV. Handhaving, evenals Bezwaar en

Beroep, komen pas in aanraking met een cliënt als deze mogelijk de regels heeft overtreden en/of hiertegen in beroep gaat.

Door de invoering van de werkwijze moeten medewerkers volgens de managers “anders leren denken”, waarbij een manager dit omschrijft als een verschuiving van “zwart/wit-denken naar grijs-denken”. In dit ‘grijs-denken’ bestaat meer aandacht voor de persoonlijke omstandigheden van de cliënt. Managers die zijn geïnterviewd kunnen zich dan ook voorstellen dat medewerkers een zekere mate van ambiguïteit voelen ten aanzien van de werkwijze; dat wil zeggen enerzijds focus op handhaving en anderzijds aandacht voor geldzorgen bij cliënten. Hierbij zien de managers geen verschillen tussen handavingsdeskundigen en onderzoekers maar wél tussen generaties. Voor de wat oudere medewerkers was het soms “wennen”, omdat zij wat “meer repressief” zijn ingesteld dan hun jongere collega’s. Een manager stelt dat het voor medewerkers soms lastig kan zijn, zeker voor degenen die al langere tijd bij UWV werken. Sommige medewerkers kennen voornamelijk het regime waarbij de lijn was: 100% boete opleggen. Volgens de manager is het daarom essentieel om met elkaar het gesprek te voeren over het belang van de werkwijze. De managers geven aan dat momenteel alle medewerkers positief tegenover de werkwijze staan.

“Zo dacht een deel van de medewerkers in het begin: ‘als dat maar niet leidt tot allerlei kwijschelding van boetes en terugvordering die we opleggen, dat kan de bedoeling niet zijn.’” (manager Handhaving)

Medewerkers kunnen ervaren meerwaarde werkwijze niet goed benoemen

De ambiguïteit die medewerkers Handhaving voelen vertaalt zich door in de ervaren meerwaarde van de werkwijze. Ze geven aan dat zij het bijvoorbeeld lastig vinden om in te schatten wat de werkwijze oplevert voor cliënten.

“Maar ik ben heel benieuwd hoe dit spanningsveld zich gaat ontwikkelen [tussen handhaving enerzijds en hulp bieden bij geldzorgen anderzijds]. Want ja, in principe brengen wij slecht nieuws. En dan op enig moment draaien wij hem om en stellen wij ons heel sociaal op. Dan ben ik benieuwd hoe dat wordt ontvangen door cliënt.” (medewerker Handhaving)

Wel wordt opgemerkt dat de werkwijze goed past binnen de wens om binnen de organisatie meer aandacht te hebben voor de menselijke maat. Tot slot geeft één van hen aan door de werkwijze meer mogelijkheden te ervaren wanneer zij in cliëntcontact geldzorgen signaleren.

“Het is erg goed dat als je ziet dat een cliënt ziet die financiële problemen heeft, dat je kunt acteren en dan iemand kan overdragen naar een collega die hier iets mee kan. En de werkwijze en inzet van Team Geldzorgen biedt een manier om divisie overstijgend cliënten te helpen.” (medewerker Handhaving)

2.2.7 Bezwaar en Beroep: implementatiestrategieën

De werkwijze is niet op iedere vestiging geïmplementeerd. Daar waar dit wel het geval is, hebben de medewerkers een helder beeld van de wijze waarop de implementatie heeft plaatsgevonden. Voor sommigen is het een tijd geleden dat zij voor het eerst over de werkwijze hebben gehoord. De meeste geïnterviewden geven aan (recent dan wel langer geleden) de e-learning te hebben gevolgd. Eén van hen geeft aan dat iedereen die nieuw komt op de afdeling de e-learning verplicht moet volgen. Daarnaast refereren veel medewerkers aan de presentatie door Team Geldzorgen en aan de informatie over het onderwerp op het intranet (SharePoint). Ook benoemen meerderen dat hun manager hen vertelde over de werkwijze, bijvoorbeeld tijdens een weekstart of themadag.

“Het management noemt het wel bijvoorbeeld tijdens workshops of themadagen, maar het is niet zo dat het management ons op de nek zit. Ik vind die trainingen en workshops wel handig en vooral dat het zo regelmatig onder de aandacht wordt gebracht.” (medewerker Bezwaar en Beroep)

Veel medewerkers zijn via verschillende manieren op de hoogte gesteld over de (toepassing van de) werkwijze. Sommigen geven aan dat ze wel bekend zijn met de werkwijze, maar dat dit redelijk algemeen blijft. Het thema komt bijvoorbeeld niet regelmatig terug bij weekstarts of teamoverleggen. Een enkeling die eerder bij een andere divisie werkzaam was, geeft aan dat de werkwijze daar meer ingebed was in het werkproces.

“We hebben niet echt inhoudelijk er wat van te horen gekregen over hoe ermee te werken.” (medewerker Bezwaar en Beroep)

“Die hulpmiddelen hebben we allemaal wel gekregen. Maar het is niet dat ik me kan herinneren dat we het daarna [presentatie en vakdag] nog bewust over hebben gehad.” (medewerker Bezwaar en Beroep)

De geïnterviewde managers geven aan dat medewerkers in de opleiding informatie krijgen over het toepassen van de werkwijze. Ook medewerkers die reeds in het team werken ontvangen informatie. Ze geven aan dat er “niet echt een implementatieprogramma is geweest”. Mede als gevolg daarvan constateren de managers dat zij in de praktijk zien dat de ene medewerker beter op de hoogte is van de werkwijze dan de ander. Eén van de managers geeft aan dat managers een mail hebben ontvangen over de e-learning en dat het vervolgens aan de managers is ervoor te zorgen dat iedere medewerker de cursus volgt.

De managers hebben over het algemeen de indruk dat medewerkers niet allemaal goed op de hoogte zijn van de werkwijze en in beperkte mate doorverwijzen. Zo weten niet alle medewerkers goed wat Team Geldzorgen kan betekenen. De geïnterviewde managers geven aan behoefte te hebben aan meer ondersteuning vanuit de organisatie, zoals het verplicht stellen van het volgen van de e-learning en vervolgens de mogelijkheid hebben als manager om te zien om medewerkers deze e-learning daadwerkelijk hebben gevolgd. Ook stellen de managers dat het een belangrijk onderwerp is en er daarom meer moet kunnen worden aangeboden aan medewerkers om de werkwijze “beter te laten landen”. Er zijn veel onderwerpen die de managers onder de aandacht moeten brengen. Het helpt hen wanneer zij vanuit de organisatie vaker worden herinnerd en meer houvast krijgen om dit onderwerp ter sprake te brengen bij het team.

“Je ontvangt een mail en dan moet je zorgen dat iedereen de cursus gaat volgen. Dit levend houden, blijven aanwakkeren, moeten ze zelf initiëren.” (manager Bezwaar en Beroep)

“Tijdens een districtsdag is er een presentatie gehouden over Team Geldzorgen om dit weer aan te wakkeren. Hierover zijn collega's enthousiast geweest. Het gaat om spread-the-word. Als mensen met een zaak bezig zijn en collega's elkaar dan tips kunnen geven en vertellen om door te verwijzen naar Team Geldzorgen, dat werkt goed.” (manager Bezwaar en Beroep)

2.2.8 Bezwaar en Beroep: factoren van invloed bij implementatie en borging van de werkwijze

Draagvlak: werkwijze sluit in mindere mate aan bij primaire rol- en taakopvatting

De manier waarop de geïnterviewde medewerkers vanuit Bezwaar en Beroep aankijken tegen hun rol en taken is uiteenlopend. Een deel vindt het signaleren en verwijzen bij schulden niet passend gezien de aard van hun werkzaamheden. Medewerkers geven aan dat als er geldzorgen spelen bij een cliënt dit eerder in de UWV-keten al duidelijk is. Dit blijkt dan ook geregeld; medewerkers zien soms in het cliëntdossier dat Team Geldzorgen betrokken is. Volgens hen ligt het meer voor de hand dat medewerkers vanuit Uitkeren en Werkbedrijf alert zijn op signalen van geldzorgen, dit bespreken met de cliënt en indien nodig en gewenst verwijzen naar Team Geldzorgen. Dit omdat zij binnen Bezwaar & Beroep minder vaak en minder intensief contact hebben met de cliënt, wat maakt dat zij naar eigen zeggen minder vaak gelegenheid ervaren om te kunnen signaleren dan andere medewerkers binnen UWV met cliëntcontact.

“Ik vind het niet zo passen bij onze functie. Dat komt omdat we in de gesprekken niet heel erg de diepte ingaan. Bij andere afdelingen spreek je mensen vaker.” (medewerker Bezwaar en Beroep)

“Een gemachtigde spreek je eigenlijk ook niet. Alleen wat die aanvoert op papier en bij een eventuele hoorzitting. Misschien vaak vooral doorverwezen bij terugvorderingen. Dan staat er wel van cliënt komt in financiële problemen hierdoor. Vaak loopt het dan inderdaad al via Team Geldzorgen.” (medewerker Bezwaar en Beroep)

Vanuit managementperspectief valt op dat wisselend draagvlak is voor de werkwijze. Enerzijds vinden de geïnterviewde managers de werkwijze goed en is het niet iets “waar je tegen kan zijn”. Anderzijds, vinden zij het niet geheel logisch dat medewerkers Bezwaar en Beroep verwijzen naar Team Geldzorgen. Volgens hen ligt er als het gaat om de toepassing van het signaleren, bespreken en verwijzen meer een rol voor de “primaire divisies” zoals divisie Werkbedrijf en Uitkeren. Ook merken managers op dat medewerkers vaak al goede en korte lijntjes hebben met de afdeling Invorderen en dat sommige medewerkers “het liever via die weg oplossen omdat dit snel tot resultaat leidt”.

Als het gaat om de vraag in hoeverre de werkwijze aansluit bij de primaire taken binnen de divisie, merken de managers op dat sommige medewerkers moeite hebben met de veranderende rol van ‘de jurist’, waarbij er steeds meer aandacht moet zijn voor de persoonlijke omstandigheden van cliënten.

“Vroeger was men een jurist pur sang. Dit verschuift nu steeds meer naar de rol van halve maatschappelijke werker of hulpverlener. (...) Volgens sommigen dreigt het juridische aspect een beetje te verdwijnen. Medewerkers geven aan dit jammer te vinden.” (manager Bezwaar en Beroep)

Managers hebben de indruk dat met name medewerkers Bezwaar primair juridisch zijn ingesteld en de meesten moeite hebben met de veranderende rol. Binnen deze functie “moet de omslag nog echt worden gemaakt”.

Andere factoren die implementatie beïnvloeden: beheersing gesprekstechnieken en werkdruk

Een ander noemt werkdruk als reden om de werkwijze niet toe te passen, evenals het gebrek aan kennis over de manier waarop het gesprek over geldzorgen kan worden gevoerd met cliënten. Volgens de geïnterviewde managers staan veel cliënten hier namelijk niet voor open. Veel cliënten zouden het als een “schande” ervaren, dat medewerkers van Bezwaar en Beroep zo’n “intiem onderwerp” ter sprake brengen.

Ervaren meerwaarde: handelingsperspectief en handelen vanuit empathie en oog voor de menselijke maat

Als het gaat om de meerwaarde die de medewerkers Bezwaar en Beroep zien, zijn twee richtingen te onderscheiden. Ten eerste benoemen de zij dat het prettig is dat de werkwijze hun handelingsrepertoire heeft uitgebreid wanneer zij signaleren dat er mogelijk sprake is van geldzorgen. Enkelen geven in dat kader aan dat het bestaan van wachtlijsten voor medische keuringen – en daarmee (soms) langere wachttijden voordat er een uitslag volgt op een bezwaar maakt - dat de werkwijze signaleren en verwijzen bij schulden relevant is voor medewerkers Bezwaar en Beroep.

“Ik vind het ook goed dat die mogelijkheid erbij is gekomen, want wij hebben die tijd niet en expertise niet. En ik denk heel veel collega's niet, dus het is heel fijn voor een cliënt als iemand van Geldzorgen daarbij kan helpen en naar het juiste ook soms doorverwijzen. Want wij kunnen dat niet.” (medewerker Bezwaar en Beroep)

“Ik denk dat dat [de werkwijze] dus voor B&B dan weer belangrijk is, omdat er gewoon enorme wachtlijsten zijn voor de behandeling van de medische zaken. Voor B&B is het belangrijk [om alert te zijn] als mensen aangeven ‘Ik kan nu niet meer rondkomen, want ik ben op de uitslag van Bezwaar aan het wachten’ en dan kunnen verwijzen naar Team Geldzorgen.” (medewerker Bezwaar en Beroep)

Ten tweede, en aansluitend op bovenstaande, stelt de werkwijze hen in staat om binnen hun primaire taken meer te handelen vanuit empathie en met meer oog voor de menselijke maat. Een deel van de geïnterviewden geeft expliciet aan de werkwijze goed aansluit op andere ontwikkelingen in de organisatie rondom menselijke maat.

“Ik heb die sores dan niet meer, daarnaast ben je blij dat de afdeling Geldzorgen dit wil oppakken. Want ik heb het te doen met de cliënten, die heel veel terug moeten betalen. De wet moet terugvorderen. Juridisch kan terugvorderen juist zijn, maar het is de vraag of diegene terug kan betalen. Dus ik vind het fijner dat die afdeling er is, en die afdeling met een cliënt aan de slag gaat.” (medewerker Bezwaar en Beroep)

“De werkwijze sluit aan bij andere ontwikkelingen in organisatie. De laatste tijd horen we ook veel over doenvermogen in trainingen enzo.” (medewerker Bezwaar en Beroep)

“Het zijn moeilijke tijden. Dan moet je mensen niet in de betalingsproblemen krijgen. Kijk, we moeten terugvorderen wat er terug te vorderen valt, maar naar wat de klant kan terugbetalen. Want als die over de kop gaat, krijgen we helemaal niets.” (medewerker Bezwaar en Beroep)

Ondanks de ambivalentie die de managers ervaren ten aanzien van de werkwijze, merken zij op dat de werkwijze de medewerkers wél nieuwe handelingsperspectieven biedt. Eén van hen merkt op dat zij vóór de invoering van de werkwijze “machteloos” stonden als een cliënt geldzorgen had en zij “hen niet veel konden bieden”.

2.2.9 Sociaal-medische zaken (SMZ): implementatiestrategieën

Binnen SMZ geldt dat zowel re-integratiebegeleiders als arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen zijn geïnterviewd. Voor deze laatste twee functies geldt dat zij binnen de werkwijze géén verwijzende rol hebben, maar uitsluitend een signalerende rol. Wanneer zij cliënten treffen met mogelijke geldzorgen dienen zij hierover contact te hebben met re-integratiebegeleiders die indien nodig, en in afstemming met de cliënt, kunnen verwijzen naar Team Geldzorgen. Dit komt terug in de interviews met SMZ-medewerkers waarbij sommige arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen ofwel aangeven de werkwijze niet te kennen of zich hier slechts vaag iets over kunnen herinneren. Daarentegen zijn er ook twee arbeidsdeskundigen die vanuit diverse kanalen gehoord hebben over de werkwijze; in het AD-overleg, een presentatie van Team Geldzorgen en heeft een presentatie van een ervaringsdeskundige bijgewoond. Zij geven aan dat er zowel langer geleden over de werkwijze is gecommuniceerd (2018-2019) als meer recent. Eén van hen kent de werkwijze al vanuit de pilotstudie.

“Ik heb het op intranet en in e-mails wel voorbij zien komen. Ik heb dit allemaal niet goed gelezen, omdat ik er al vanaf wist [vanuit de pilot]. (...) Veel van de zaken die je noemt, zoals de routekaart en het handboek, herken ik. De andere medewerkers die ook betrokken zijn geweest bij de pilot hebben de rest [van het team] continu meegenomen. Er is in 2018-2019 informatie gedeeld via intranet en mails. En ook is het in interviewvorm besproken in teambijeenkomsten. Ook hebben we terugkoppelingen vanuit Team Geldzorgen gedeeld in het team.” (medewerker SMZ, arbeidsdeskundige)

In het implementatieplan staat beschreven dat de rol van verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen binnen SMZ is signalen van geldzorgen bij cliënten en dit delen met de re-integratiebegeleiders zodat zij dit kunnen oppakken. Een beperkt deel van geïnterviewde arbeidsdeskundigen geeft aan dit ook te doen. Dit lijkt samen te hangen met de beperkte bekendheid van de werkwijze. Onder de geïnterviewde re-integratiebegeleiders is de bekendheid met de werkwijze, evenals het implementatieproces, wisselend.

“Ik heb er niet veel van meegekregen. Ik heb geen introductie of training gehad over geldzorgen. Wel kan ik me vaag herinneren dat ik weleens een e-mail heb gehad. En ik heb binnen mijn team contact gehad over mensen met geldzorgen, over dat ik kon doorverwijzen.” (medewerker SMZ, re-integratiebegeleider)

“Op gegeven moment hebben we te horen gekregen dat we cliënten met geldzorgen konden verwijzen. Dat moet een keer bij een vakinhoudelijk overleg geweest zijn. Dat bericht kwam toen van de staf.” (medewerker SMZ, re-integratiebegeleider)

“Iedereen is wel geïnformeerd. Ik weet niet wie er wel en niet wat mee doet. (...) We hebben toen workshops gehad, waar iedereen bij kon zijn. We hebben het in 2018-2019 besproken in het team, je had het erover met elkaar.” (medewerker SMZ, re-integratiebegeleider)

Uit de gesprekken met managers komt naar voren dat niet iedereen even scherp voor ogen heeft wanneer de werkwijze precies is ingevoerd binnen de divisie. Het beeld bestaat dat er vanaf begin 2021 aandacht is voor de werkwijze op de vestigingen die betrokken waren bij de pilotstudie. Er is geen sprake van een “actieve implementatie” van de werkwijze. Er zijn nauwelijks implementatiemiddelen voor handen zoals een helder uitgewerkt handboek dat zij zelf op zoek moesten naar manieren om de werkwijze in te bedden. Eén van de managers merkte op dat er materialen beschikbaar waren die je met medewerkers kon delen. Opgemerkt wordt dat de werkwijze nog geen vast onderdeel is binnen de opleiding of het inwerkproces, maar wel geregeld aan bod komt in vak- of teamoverleggen van arbeidsdeskundigen.

“Als een casus in het teamoverleg besproken wordt, dan is er altijd wel iemand die meer informatie kan geven over het doorsturen naar Team Geldzorgen.” (manager SMZ)

De managers geven aan de indruk te hebben dat veel medewerkers binnen SMZ niet bekend zijn met de werkwijze. Meerdere managers geven aan niet bekend te zijn met wat medewerkers wel en niet precies weten over de werkwijze. Het staat weliswaar geregeld op de agenda in de vakoverleggen, maar de managers betwijfelen of dat voldoende is om te kunnen zeggen dat alle medewerkers de werkwijze echt kennen en gebruiken. De managers kennen vaak wel enkele medewerkers die bovengemiddeld vaak cliënten doorverwijzen naar Team Geldzorgen. Dat deze medewerkers actief bezig zijn met de werkwijze komt met name door de betrokkenheid en inspanningen van de betreffende medewerkers. De medewerkers binnen SMZ die de werkwijze het vaakste toepassen, zijn volgens hen de arbeidsdeskundigen en administratief juridische medewerkers.

2.2.10 Sociaal-medische zaken (SMZ): factoren van invloed bij implementatie en borging van de werkwijze

Draagvlak: werkwijze sluit beperkt aan op primaire rol- en taakopvatting

Volgens de verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen ligt de nadruk in hun werk op de medische aspecten in contact met de cliënt en niet zozeer op het bespreken van eventuele geldzorgen en het verwijzen naar Team Geldzorgen. Hoewel zij aangeven zich een overkoepelend beeld te vormen van de cliënt, waar financiën deel van uitmaken, ligt de nadruk in het contact met de cliënt in het medische domein.

“Ik beoordeel mensen op hun uitkering. Privé komt maar voor een klein deel terug in de gesprekken of het contact met cliënten, maar daar doe ik niet veel mee.” (medewerker SMZ, arbeidsdeskundige)

“Ik kijk meer naar privé binnen mijn rol als verzekeringsarts. Ik krijg een beeld van het hele leven van iemand. Het merendeel van de mensen heeft het niet breed. Soms zijn mensen er niet blij mee als we bijvoorbeeld een uitkering verlagen of stoppen. Soms gebeurt het dat ik cliënten spreek die zwartrijdend naar de afspraak komen of sommigen komen niet. Ze geven dan aan dat ze niet voldoende geld hebben. Dat hoor en zie je dan. Dan zou er een belletje af moeten gaan. Dat heeft niet je eerste prioriteit misschien. Zo moet ik medisch beoordelen. Ik zie het regelmatig. Hierbij speelt een stuk onwetendheid, de weg niet weten of drukte met andere taken mee.” (medewerker SMZ, verzekeringsarts)

Eén van de arbeidsdeskundigen geeft aan het essentieel te vinden dat men binnen UWV alert is op eventuele zorgen op financieel vlak, omdat dit re-integratie van cliënten kan belemmeren. Hierbij laat de medewerker echter in het midden of het de arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen moeten zijn die hier alert op dienen te zijn.

“Ik vind het essentieel, want wij verzorgen het inkomen van mensen. Als dat problematisch wordt, dan moet er aandacht voor zijn. Het is bekend dat als mensen geldzorgen hebben, dat ze niet kunnen solliciteren. Dus je schiet jezelf in de voet als je het niet doet als organisatie.” (medewerker SMZ, arbeidsdeskundige)

Een andere arbeidsdeskundige vindt het belangrijk alert te zijn op mogelijke geldzorgen, maar vindt het standaard volgen van de werkwijze niet passend. Deze persoon heeft op dit vlak behoefte aan autonomie om de weg te bepalen die met een cliënt wordt bewandeld.

“Het volgen van de werkwijze moet niet verplicht worden. Medewerkers zijn professionals en kunnen zelf inschattingen maken hoe een casus het beste opgevolgd kan worden. Er moet altijd ruimte zijn voor maatwerk.” (medewerker SMZ, arbeidsdeskundige)

Re-integratiebegeleiders denken wisselend over hun eigen rol in relatie tot de werkwijze. Waar de ene medewerker het logisch of vanzelfsprekend vindt alert te zijn op signalen van geldzorgen, stelt de ander dat het meer voor de hand ligt dat een andere medewerker met cliëntcontact *eerder* in het proces hier goed naar kijkt.

“Ik zie het wel als taak van mij om met de cliënt in gesprek te gaan over geldzorgen of schulden. Iedereen gaat er een deel op achteruit. Het is belangrijk om over de financiële situatie te hebben.” (medewerker SMZ, re-integratiebegeleider)

“Een medewerker verzuimbegeleiding heeft veel contact met een cliënt. Zij zouden beter vragen kunnen stellen [dan de re-integratiebegeleiders]. Zij kunnen vragen naar de ervaring rondom het mindere inkomen, is het lastig om rond te komen? Etc. Zij kunnen de uitkomsten meenemen in het verslag naar de tweedelijns contacten. Zo is het al bekend. Dit kan vervolgens besproken worden in overleg met artsen, re-integratiebegeleiders en arbeidsdeskundigen.” (medewerker SMZ, re-integratiebegeleider)

Als het gaat om het toepassen van de werkwijze, merken de managers op dat de hoge werkdruk binnen SMZ ook deels maakt dat de werkwijze niet of beperkt wordt toegepast, omdat het doorverwijzen als een “administratieve last” wordt beschouwd.

Ervaren meerwaarde: handelen vanuit empathie en oog voor de menselijke maat

Hoewel de arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen gemiddeld genomen vinden dat de werkwijze beperkt aansluit bij hun primaire taak om het arbeidsvermogen van cliënten te beoordelen. Dit neemt niet weg dat zij de werkwijze een uiting vinden van het hebben van oog voor de menselijke maat. De mogelijkheid om te kunnen verwijzen biedt hen handelingsperspectief maar te meer laat de werkwijze zien dat UWV cliënten in bredere zin wil ‘helpen’.

“Vaak hoor je toch dat cliënten zich verloren voelen. Dat ze in de put zitten en het idee hebben dat er niet naar ze wordt omgekeken. Dit [de werkwijze] is dan wel weer een extra handreiking die wij hebben. Het laat wel zien dat we ons best doen voor cliënten.” (medewerker SMZ)

“Ik denk dat cliënten wel geholpen worden. Ik vind het fijn dat de werkwijze er is. Het karakter is vrijblijvend, en dat is erg goed van de werkwijze voor cliënten.” (medewerker SMZ)

Hoofdstuk 3. Procesevaluatie: Toepassing werkwijze in de praktijk

3 Procesevaluatie: Toepassing werkwijze in de praktijk

In dit hoofdstuk laten we aan de hand van de interviews met medewerkers en managers van de divisies en Team Geldzorgen zien hoe zij de werkwijze in de praktijk toepassen en of zij voldoende handvatten hebben om uitvoering aan de werkwijze te geven. Eveneens wordt toegelicht hoe Team Geldzorgen is gegroeid om de werkwijze te kunnen uitvoeren, hoe zij omgaan met meldingen die bij hen binnenkomen en hoe zij de meldingen opvolgen met advies of overdracht richting externe dan wel interne partijen.

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

Procesevaluatie

Vraag 3: Verloopt het proces van signaleren, doorverwijzen en overdracht in de dagelijkse praktijk van medewerkers met cliëntcontact conform de werkwijze en hebben zij voldoende handvatten om uitvoering aan de werkwijze te geven?

Hieronder geven we de **belangrijkste bevindingen** weer:

Toepassing werkwijze in de dagelijkse praktijk door medewerkers met cliëntcontact:

- De toepassing van de werkwijze verloopt vaak op de beschreven manier als een medewerker geldzorgen signaleert en doorverwijst naar Team Geldzorgen.
- Het is niet een kwestie van simpelweg al dan niet de werkwijze toepassen het signaleren vraagt andere voorwaarden dan het doorverwijzen naar Team Geldzorgen.
- Randvoorwaarden voor het toepassen van de werkwijze door medewerkers zijn:
 - Zij voelen de opdracht om de werkwijze toe te passen
 - Het signaal van geldzorgen bij de cliënt kunnen opvangen
 - Het hebben van goede gespreksvaardigheden en tijd
 - Bekend zijn met de mogelijkheden van Team Geldzorgen.
- Hoe cliënten reageren op de reikende hand van UWV-medewerkers wordt bepaald door de mate waarin de cliënt hulp vanuit UWV wil ontvangen en door de mate waarin de cliënt open is over de financiële situatie.
- Medewerkers zijn (zeer) tevreden over de samenwerking met Team Geldzorgen.
- Over het algemeen vinden medewerkers dat zij voldoende handvatten hebben voor het toepassen van de werkwijze. Blijvende aandacht voor de werkwijze, en vereiste vaardigheden, is nodig.

Toepassing werkwijze in de dagelijkse praktijk door medewerkers Team Geldzorgen:

- Team Geldzorgen heeft zich de afgelopen jaren verder geprofessionaliseerd en meer handvatten gekregen ter ondersteuning van de uitvoering van het werk.
- Team Geldzorgen constateert dat niet iedere medewerker met cliëntcontact goed op te hoogte is van de aanmeldroute. Ook maken medewerkers soms ten onrechte de inschatting dat een cliënt niet in aanmerking komt voor ondersteuning door Team Geldzorgen.
- Team Geldzorgen heeft inmiddels met 75 van de 342 gemeenten om afspraken gemeenten afspraken gemaakt over de warme overdracht van cliënten. De voortgang hierop wordt bemoeilijk doordat gemeenten hebben beleidsvrijheid hebben in de wijze waarop zij gemeentelijk schuldhelpverlening uitvoeren.
- Team Geldzorgen kan ook warm overdragen naar 113 zelfmoordpreventie, maar heeft ook de wens om dit te kunnen bijvoorbeeld de Voedselbank.

De toepassing van de werkwijze verloopt vaak op de voorgeschreven manier als een medewerkers geldzorgen bij de cliënt signaleert en vervolgens doorverwijst naar Team Geldzorgen. Echter blijkt dat medewerkers niet simpelweg de werkwijze wel of niet toepassen. Het signaleren vraagt andere randvoorwaarden dan het doorverwijzen naar Team Geldzorgen. Randvoorwaarden zijn van invloed om volledig de werkwijze te kunnen toepassen. In het vorige hoofdstuk blijkt dat een belangrijke randvoorwaarde is dat medewerkers de opdracht voelen om de werkwijze toe te passen en dat dit

samenhangt met in hoeverre medewerkers de werkwijze passend vinden bij hun taakomschrijving. Hieronder nog drie randvoorwaarden uitgewerkt.

3.1 Toepassing werkwijze in dagelijkse praktijk door medewerkers met cliëntcontact

3.1.1 Signalen kunnen en willen herkennen

Uit het vorige hoofdstuk kwam naar voren dat de medewerkers van de verschillende divisies verschillen ervaren als het gaat om de ‘gelegenheid tot signaleren’. Gelegenheid betekent dat er zich binnen het werkproces en de werkzaamheden logische momenten (moeten) voordoen waarop het mogelijk is om signalen te kunnen herkennen. Dit hangt nauw samen met de mate waarop medewerkers vinden dat de werkwijze signaleren en verwijzen bij schuld passend is binnen hun rol en takenpakket. Voor veel medewerkers is het hebben van meerdere of meer langdurige contactmomenten met de cliënt een randvoorwaarde om te *kunnen* signaleren. Er lijkt onder medewerkers consensus te bestaan dat met name medewerkers bij de divisies Werkbedrijf en Uitkeren een dergelijke meer persoonlijke relatie opbouwen door meerdere langdurige contactmomenten met de cliënt. Dit neemt niet weg dat ook medewerkers bij Handhaving, Bezwaar en Beroep en SMZ gelegenheden ervaren om te signaleren, maar in mindere mate.

“Tijdens het eerste gesprek leggen ze niet hun hele financiële situatie op tafel. Je moet het echt in een gesprek horen en dat je iemand dan een paar keer spreekt. Ze bellen namelijk over ziekmelding, niet over geldzorgen.” (medewerker Uitkeren)

“Ik merk wel eens als mensen ziek zijn geworden, hun baan verloren zijn en dan in de WIA terechtkomen. Dat is een hele moeilijke periode en dan komen ze nog een keer bij mij op gesprek. Ik zie zeker bij sommige groepen dat ze het echt heel erg spannend vinden om het gesprek aan te gaan en persoonlijke informatie te delen. Soms kom je daar niet aan bij de eerste contactmomenten, maar dat kan gedurende trajecten ook boven water komen en dan ga je kijken wat je voor je klant kan betekenen.” (medewerker Werkbedrijf)

“Ik probeer zaken telefonisch te bespreken, maar soms hebben cliënten weinig tijd waardoor ik niet goed kan doorvragen om erachter te komen of er schulden of geldzorgen spelen.” (medewerker Handhaving)

“Bij B&B hebben we minder lange gesprekken met cliënten of puur over het bezwaarschrift. Dan ligt het er echt aan of cliënt er zelf over begint. Ik ga [bij B&B] nu minder de diepte in [dan bij werkbedrijf]. Maar als er nu bijvoorbeeld beslag ligt bij cliënt, en ik zie dat in het dossier, dan neem ik het zelf wel mee in het gesprek.” (medewerker Bezwaar en Beroep)

Of een medewerker een signaal *wil* herkennen, heeft mede te maken met de manier waarop de medewerker aankijkt tegen het signaleren en verwijzen in relatie tot de kern van de eigen werkzaamheden. Beschouwt een medewerker het signaleren van geldzorgen als een manier om de primaire taak – bijvoorbeeld het begeleiden naar werk – beter uit te voeren, dan is de kans groter dat een medewerker alert is op eventuele signalen.

Een deel van de medewerkers ziet in het dagelijks werk vele ‘haakjes’ die kunnen duiden op signalen van mogelijke geldzorgen. Vaak genoemd in dit kader zijn onder meer een verzoek om een voorschot door de cliënt, een terugvordering, een melding in het dossier over deurwaarders die in beeld zijn bij de cliënt, beslagleggingen, of de notitie dat een cliënt een bewindvoerder heeft.

“Als mensen zich niet ‘aan de regels’ houden, dan is er vaak wat aan de hand. Het bevragen vind ik een groot onderdeel van mijn werk. Ik probeer altijd met een blik te kijken om erachter te komen wat er speelt.” (medewerker Werkbedrijf)

“Waar ik toch wel een signaal uithaal is als mensen ziek beter zijn, ziek beter, ziek beter. Dan gaan ze werken en vallen dan toch heel snel weer uit. Dat triggert mij.” (medewerker Uitkeren)

“De keren dat het ter sprake is gekomen, was in situaties waarbij cliënten aangaven dat ze bijvoorbeeld illegitieme werkzaamheden hebben verricht. ‘Ik kwam echt niet uit. Ik moest echt mijn rekeningen betalen. Ik heb inderdaad die en die persoon geholpen.’ Dan heb je het daarover met de cliënt.” (medewerker Handhaving)

“Sowieso maak ik voor mezelf notitie als er veel beslagleggingen zijn te zien in het dossier. We zien dan dat afdeling invordering betrokken is. Als ik bel naar de cliënt zeg ik er wel iets over. Je ziet in de dossiers ook wel wat er speelt. Bijvoorbeeld als er een maatregel is opgelegd waardoor iemand flink in inkomen is gezakt. Dat zijn voor mij belangrijke signalen.” (medewerker Bezwaar en Beroep)

Een klein aantal medewerkers constateert dat er eigenlijk meerdere aanknopingspunten kunnen zijn die wijzen op geldzorgen, maar die nog onvoldoende worden ‘gezien’ door de medewerker.

“Ik zou het meer kunnen doen denk ik. Ik probeer in contact met de klant in te schatten wat we kunnen betekenen qua re-integratie, maar ik ben daarin niet zo gefocust op de financiële situatie.” (medewerker SMZ)

3.1.2 Van signaal naar gesprek

Medewerkers interpreteren informatie vanuit of over de cliënt dus verschillend, waardoor alarmbellen niet bij iedereen op eenzelfde moment gaan rinkelen. Dit maakt dat eenzelfde signaal er bij de ene medewerker toe leidt dat zij geldzorgenter sprake brengen in gesprek met de cliënt, terwijl een ander dit niet doet. Ter illustratie: een medewerker geeft aan dat de inkomensterugval waar nagenoeg alle UWV-clients mee te maken hebben een haakje is om het gesprek over eventuele geldzorgen aan te gaan. Een andere medewerker stelt daarentegen dat inkomensterugval voor bijna iedere cliënt geldt en dit daarom niet wordt gezien als een aanknopingspunt om financiële zaken te bespreken. “Dan moet bij iedereen het gesprek aangaan. Dat kan toch niet de bedoeling zijn?!”

Grofweg kunnen er drie groepen worden onderscheiden als het gaat om redenen voor een medewerker om met de cliënt in gesprek te gaan over het onderwerp geldzorgen. De eerste groep omvat medewerkers die met cliënten het gesprek aangaan wanneer zij signalen over mogelijke geldzorgen oppikken. Het kan gaan om expliciete uitspraken van de cliënt dat iemand financieel in de knel zit, maar het gaat ook gaan om meer impliciete signalen. Deze medewerkers beschouwen het als hun taak om in deze situaties goed door te vragen om scherp te krijgen of de cliënt daadwerkelijk zorgen ervaart op financieel gebied.

“Vooral het terugvorderingsverhaal is een belangrijke. Mensen worden dan soms boos, verdrietig of wanhopig. Soms lopen er nog andere terugvorderingen. Als je een afrekening doet, beoordeling verdienen bijvoorbeeld, dan moet je wel denken ‘er zijn allemaal beslagleggers, ik doe er nog wat bovenop’. Ik kan het niet oplossen [voor de cliënt] maar ik kan wel het gesprek aangaan en hulp bieden. Soms zeggen mensen ook ‘het loont niet om te gaan werken’. Dan vraag je wel hoe dat zit. Alles valt of staat met hoe je dat gesprek voert. Er zijn genoeg signalen die je kunt oppakken.” (medewerker Werkbedrijf)

“Wat betreft ZW-clients, die zijn vrij open over hun situatie rondom schulden en/of geldzorgen. Je merkt snel als geldzorgen een belemmering is, hoe krap iemand bij kas zit. Het is belangrijk om goed door te vragen, en na doorvragen doorgrond je vaak wel de situatie.” (medewerker SMZ)

De tweede groep bestaat uit medewerkers die uitsluitend duidelijke en expliciete aanwijzingen door de cliënt beschouwen als een signaal op basis waarvan zij het gesprek met de cliënt aangaan. Zij zien het niet als hun taak om op meer impliciete signalen te anticiperen en door te vragen.

“Zolang de cliënt zelf niet zegt, ‘Ik heb schulden of ik heb geldproblemen of ik kan mijn huur niet betalen’, ga ik niet in gesprek.” (medewerker Bezwaar en Beroep)

“Dan krijg ik het gevoel dat je ernaar gaat zoeken. Dat kan niet de bedoeling zijn. Het is uiteindelijk ook niet wat we in ons werk moeten doen.” (medewerker Bezwaar en Beroep)

“Maar het [bespreken van geldzorgen] is geen onderdeel van mijn werk en het beïnvloedt niet mijn beoordeling. Dus heel vaak is het niet relevant om daarover te hebben.” (medewerker SMZ)

“Mijn gesprekken gaan vooral over het ziek zijn. Daardoor zijn de gesprekken ook daar erg op gefocust. (...) Laatst zei iemand ‘ik kan de huur niet betalen en geen eten kopen en mijn kinderen komen dit weekend.’ Dan trek ik meteen aan de bel en verwijs naar Team Geldzorgen. Die meneer is toen ook meteen dezelfde dag gebeld. Dat was op een vrijdagmiddag. Maar in de basis gaan de gesprekken bij mij niet over geld.” (medewerker Uitkeren)

De derde groep bestaat uit medewerkers die een zekere handelingsverlegenheid voelen om het gesprek met de cliënt aan te gaan. Zij handelen voorzichtig en zijn terughoudend als het gaat om het doorvragen in gesprek met de cliënt. Sommigen noemen in dit kader ook werkdruk als reden om niet te lang in gesprek gaan met de cliënt over dit onderwerp.

“Te direct is ook niet goed. Mensen moeten ook zelf kunnen beslissen of ze het erover willen hebben. De eerste is een kennismakingsgesprek. Je moet ze de ruimte geven om dat te delen. Misschien in het tweede gesprek. Misschien is dat een goed moment om er dan zelf over te beginnen als ze dat nog niet hebben gedaan.” (medewerker Werkbedrijf)

“Als het niet aangehaald wordt, ga ik er niet actief achteraan. ‘Heb je schulden? Wil je geholpen worden? Nee?’ Dan ga ik er niet actief achteraan. Dan ga ik niet meer op mijn bordje nemen. Daar heb ik het te druk voor. Maar als ik het signaleer, dan doe ik er wat mee. Maar ga er niet op aansturen.” (medewerker Bezwaar en Beroep)

“Maar ik moet eerlijk gezegd hebben dat ik het niet heel vaak het gesprek aanga. Er moet wel echt een trigger zijn voordat ik het gesprek begin, want je hebt toch ook die workload. Maar ja, je wil ook wel het beste voor die cliënt...” (medewerker Uitkeren)

3.2 Verloop werkwijze in de dagelijkse praktijk: medewerkers in gesprek met de cliënt

3.2.1 Factoren van invloed op mate waarin cliënten openstaan voor gesprek over geldzorgen

Medewerkers met cliëntcontact geven een aantal factoren aan die van invloed zijn op de mate waarin cliënten openstaan voor een gesprek over geldzorgen.

Aansluiting bij de leefwereld van de cliënt

In de interviews met medewerkers valt op dat een deel van de medewerkers zich comfortabeler voelt om het gesprek aan te gaan met de cliënt over mogelijke geldzorgen. Sommige medewerkers geven aan over ieder onderwerp in gesprek te kunnen gaan met de cliënt, als je dit op een respectvolle en oprechte manier doet. Velen benoemen dat zij in gesprekken met de cliënt het woord ‘schulden’ vermijden, omdat zij merken dat dit allesbehalve helpend is om in gesprek te blijven met de cliënt.

“Ik begin meestal van: ‘Hé, hoe is het? U bent van 100% salaris naar 70% gegaan. Redt u het?’ Dan krijg je automatisch wel het verhaal of het moeizaam gaat of dat er schulden zijn. Eigenlijk is het heel voorzichtig.” (medewerker Werkbedrijf)

“We moeten geen spreekkamers hebben, maar luisterkamers. Als jij een houding hebt van vooral luisteren, dan krijg je meer voor elkaar in het gesprek en dan is het heel open.” (medewerker Werkbedrijf)

Medewerkers constateren dat niet iedere medewerker het even makkelijk vindt om het gesprek te voeren met de cliënt over eventuele geldzorgen. Wanneer collega's onderling elkaar hierin ondersteunen, of bijvoorbeeld als aanspreekpunt of ambassadeur fungeren, lijkt dit bredere én betere toepassing van de werkwijze te stimuleren. In dit kader wordt ook aangegeven dat de ene collega zich meer senang voelt bij

het hebben van aandacht voor de menselijke maat – en daarmee voor eventuele geldzorgen – dan de andere medewerker.

“Niet alle collega’s vinden het prettig om met iemand over financiën te praten. Die vinden het ook moeilijk, dus daar ligt het ook een beetje aan. Toen hebben we aangegeven, dit zijn voorbeelden van vragen die je eventueel kan stellen. Dan weet je hoe je dit gesprek kan openen, zodat het wat minder eng wordt.” (medewerker Werkbedrijf)

Schaamte over het hebben van geldzorgen

Veel medewerkers constateren in het contact met cliënten dat er veel schaamte bestaat onder cliënten over het hebben van geldzorgen of schulden. Dit bemoeilijkt volgens hen de mogelijkheden om te kunnen achterhalen wat er daadwerkelijk speelt op financieel vlak.

“Veel mensen vinden het wel heel moeilijk toe te geven dat ze niet rond kunnen komen. Ze zijn al ziek en dan ook nog toegeven dat ze geldproblemen hebben vinden ze lastig. Ze zijn toch ook wel blij dat we ze hierover te woord staan.” (medewerker Uitkeren)

Wantrouwen overheid en instanties

Daarnaast benoemt een aanzienlijk deel van de medewerkers het wantrouwen dat leeft onder een grote groep cliënten: wantrouwen richting de overheid, instanties, of UWV specifiek. De impact van de toeslagenaffaire wordt in dit licht meermaals aangehaald, om aan te geven dat sommige cliënten niet openstaan voor een helpende hand vanuit de overheid.

“Ik merk ook wel dat mensen ook angstiger zijn geworden na de toeslagenaffaire. Mensen hebben echt angst gekregen dat kinderen uit huis worden gehaald. Dat remt af om problemen aan te geven. Zeker bij mensen met kinderen.” (medewerker Uitkeren)

“Sommigen zijn ook heel wantrouwend tegenover UWV. Dan is UWV niet de juiste instantie om te zeggen, ‘We gaan kijken wat we voor u kunnen doen [om te helpen bij geldzorgen].’ Dat vinden die mensen dan.” (medewerker Bezwaar en Beroep)

3.2.2 Overdragen naar Team Geldzorgen

Sommige medewerkers met cliëntcontact ondernemen zelf vervolgstappen om een cliënt met geldzorgen te ondersteunen in plaats van te verwijzen naar Team Geldzorgen. De medewerkers van Team Geldzorgen geven aan dat zij dat begrijpen, omdat sommige functies bepaalde dingen wel mogen die het Team Geldzorgen niet mag. Zo mag een adviseur intensieve dienstverlening in tegenstelling tot het Team Geldzorgen wél contact opnemen met bijvoorbeeld een maatschappelijk werker. En de cliëntondersteuner, zo vertellen de medewerkers, mogen ook contact opnemen met schuldeisers die bijvoorbeeld beslag hebben gelegd. Het is volgens hen vooral van belang dat de cliënt geholpen is; de route is daarbij van ondergeschikt belang.

Medewerkers verschillen sterk in mate waarin ze in gesprek met cliënt de diepte in gaan

De mate waarin de cliënt in gesprek gaat over geldzorgen en de mogelijkheden die Team Geldzorgen kan bieden, hangt samen met de behoefte van de cliënt, de focus van het gesprek (bijvoorbeeld medisch of re-integratie), maar mogelijk ook met de wijze waarop het gesprek gevoerd wordt. Een aanzienlijk deel van de medewerkers geeft aan dat veel cliënten al snel aangeven in het gesprek “dat het wel gaat” of “dat ze geen verdere hulp nodig hebben”. Sommigen verwijzen uitsluitend door als een cliënt nadrukkelijk aangeeft financiële problemen te hebben. Voor anderen is een signaal over geldzorgen afdoende om een cliënt te verwijzen naar Team Geldzorgen.

“Dus het zijn niet altijd de mensen die schulden hebben die ik doorverwijs, maar het zijn ook heel vaak gewoon de mensen die zich gewoon zorgen maken, die niet helemaal gewoon lekker in een vel zitten, wat even

natuurlijk ook weer invloed heeft op het wel of niet het passende werk weer gaan zoeken.” (medewerker Werkbedrijf)

Er zijn duidelijke verschillen waar te nemen in de manier waarop de medewerker verdiepende vragen aan de cliënt stellen om een beeld te krijgen van de omvang en ernst van de geldzorgen. Waar voor sommige medewerkers het gesprek stopt op het moment dat cliënt aangeeft dat er geen hulp nodig is, is dat voor andere reden om door te vragen om te kijken of Team Geldzorgen mogelijk toch iets zou kunnen betekenen.

“Het gesprek aangaan lukt goed. Ik sluit aan bij wat een cliënt zegt over zijn of haar situatie. Voor mij gaat dat natuurlijk. Ik heb daar geen problemen mee. Ik vraag niet diepgaand door over geldzorgen of schulden. Dat laat ik over aan Team Geldzorgen.” (medewerker Uitkeren)

“Ik bel dan om het bezwaar te bespreken. Als ze geldproblemen benoemen. Dan benoem ik: ‘Wij hebben hier een aparte afdeling voor, wilt u in contact worden gebracht?’ Als iemand het aangeeft kan ik er hen doorverwijzen, maar ik ga verder niet diep in op de zorgen.” (medewerker Bezwaar en Beroep)

Een aantal medewerkers vraagt (zeer) ver door en probeert zélf oplossingsmogelijkheden aan te reiken aan de cliënt, ondanks de alleen signalerende en doorverwijzende functie die zij hebben.

“Als ik constateer dat er mogelijke geldzorgen zijn, dan neem ik soms zelf contact op met de gerechtsdeurwaarder na overleg met de cliënt. En dan bel ik terug met de cliënt hoe nu verder. Soms is het mogelijk om afspraken met de gerechtsdeurwaarder te maken. Als het dan nog relevant is, dan verwijs ik door naar Team Geldzorgen. Ik maak een weloverwogen keuze om wel of niet door te verwijzen naar Team Geldzorgen.” (medewerker Uitkeren)

Cliënt staat niet altijd open voor doorverwijzing

Op het moment dat de medewerker het gesprek aangaat met de cliënt, wil dit uiteraard niet zeggen dat de cliënt er open voor staat om doorverwezen te worden naar Team Geldzorgen. Zo stellen medewerkers geregeld dat de cliënt aangeeft dat een verwijzing naar Team Geldzorgen niet nodig is.

“Ik heb het wel eens gehad dat iemand geldzorgen heeft en dan heb ik het wel eens voorgesteld. Maar in principe heeft iedereen tegen mij gezegd, ‘Nee, Dat is niet nodig.’ Dus dan houdt het bij mij ook op.” (medewerker Bezwaar en Beroep)

“Of de angst dat iemand het geld overneemt. Dat ze de controle ervan kwijt zullen raken. Dat merk je soms bij gesprekken, dat ze dat niet willen. Ze willen zelf de controle hebben over hun geld.” (medewerker Werkbedrijf)

Ook denken cliënten soms dat een verwijzing naar Team Geldzorgen gaat om een verwijzing naar gemeentelijke schuldhelpverlening. Medewerkers die dat constateren zijn extra alert om ervoor te zorgen dat cliënten de juiste verwachting hebben van Team Geldzorgen.

“Vaak denken cliënten dat ik ze doorverwijs naar schuldhelpverlening. Ik probeer uit te leggen dat de hulp vanuit Team Geldzorgen laagdrempelig is en dat zij nergens aan vast zitten. Dat zij kunnen helpen bij aanvragen van toeslagen, etc.” (medewerker Uitkeren)

Enkele medewerkers hebben de indruk dat het met sommige doelgroepen makkelijker is om in gesprek te komen over geldzorgen dan met andere. Over het algemeen genomen ervaren medewerkers dat het met de WW- en ZW-populatie relatief makkelijk is om het over eventuele geldzorgen te hebben, omdat er bij deze doelgroepen sprake is van een plotselinge daling in inkomen. De WIA-populatie lijkt volgens sommige medewerkers meer “gewend” om met minder geld te moeten rondkomen. Dat maakt dat zij minder vaak signalen zien van mogelijke geldzorgen. Men noemde met name de Wajong-populatie als een groep waarmee het lastig is om in gesprek te raken over geldzorgen. Sommige medewerkers geven aan

dat deze groep gemiddeld genomen mogelijk meer bij de dag leeft, waardoor zij het lastig vinden om financiële situatie op de meer lange termijn te overzien. En dus ook niet of ze daar eventueel ondersteuning bij nodig hebben.

"Ja de Wajong-cliënten zijn fragieler. Er speelt van alles. Toegeven dat er geldzorgen zijn is dan wel echt iets. Bij ons [WW] geven ze het sneller toe. Het zat eraan te komen. Ik denk dat bij ons cliënten al wat meer voorbereid zijn. Maar het verschilt ook echt per persoon." (medewerker Uitkeren)

Aannames onder medewerkers over behoefte aan hulp bij cliënt

Een deel van de medewerkers geeft aan dat zij bepaalde cliënten niet doorsturen naar Team Geldzorgen zonder deze mogelijkheid met de cliënt te bespreken. Zij maken uit het gesprek met de cliënt op dat er al veel hulp of bewindvoering is. Hoewel een bewindvoerder een belangrijke rol speelt bij het financieel beheer, budgettering en – indien van toepassing – bij schuldenbeheer, kan Team Geldzorgen in een specifieke situatie van een cliënt mogelijk wél iets betekenen en toevoegen aan de rol van de bewindvoerder, bijvoorbeeld het intern oplossen van een situatie.

"Als ze praten over financiële problemen, dan zijn er bewindvoerders. Dus ja, heeft het dan ook echt zin om nog door te verwijzen? Dat is ook weer de vraag." (medewerker Bezwaar en Beroep)

"Er zijn zeer zeker schulden bij ons, echt multiproblematiek, maar ze hebben vaak al een heel arsenaal aan hulpverleners om zich heen. Dat maakt dat het eigenlijk allemaal al loopt." (medewerker Werkbedrijf)

3.3 Samenwerking met Team Geldzorgen

De samenwerking met Team Geldzorgen ervaren de geïnterviewde medewerkers als (zeer) goed. Dit heeft meerdere redenen. Ten eerste omdat het voor hen helder is waar hun eigen taak rondom het signaleren en bespreken van geldzorgen begint en ophoudt. De presentaties van Team Geldzorgen over wat zij doen en hoe zij samenwerken met de divisies, spelen, volgens een groot deel van de medewerkers, hierbij een belangrijke rol. Het is voor medewerkers die bekend zijn met de werkwijze helder in welke situaties zij cliënten kunnen of moeten doorverwijzen naar Team Geldzorgen. Eerder werd in dit kader opgemerkt dat sommige medewerkers (mogelijk ten onrechte) soms veronderstellen dat een cliënt die al andere hulpverleners om zich heen heeft, een verwijzing naar Team Geldzorgen niet passend is.

Ten tweede ervaren medewerkers met cliëntcontact de samenwerking als goed, omdat zij het gevoel hebben dat het gespecialiseerde team kundig is en 'hun' cliënten goed kan helpen. Dit maakt dat zij het werk dat Team Geldzorgen doet beschouwen als complementair aan hun eigen werk, waardoor het voor hen ook echt voelt als 'samenwerken' met Team Geldzorgen.

"Ze nemen geen genoegen met iemand niet bereiken. Ze gaan door door door. Ook met mensen waarmee het lastig communiceren is. Ze halen echt eruit wat erin zit. Ik ben een grote fan, ze verdienen complimenten." (medewerker Werkbedrijf)

"Dat op het moment dat iets is doorgezet naar Team Geldzorgen dat dat inderdaad heel snel, heel nauwkeurig en heel volledig wordt opgepakt. Hoe die doorverwijzing plaats moet vinden, is bij ons in het dienstverleningskader opgenomen en wordt als zeer prettig ervaren, ook door de klanten. Ook de nazorg. En dat de adviseur, doordat ze die problematiek even bij dat team kan neerleggen, wat meer ruimte heeft in de gesprekken voor aandacht voor de klant of voor andere zaken." (medewerker Werkbedrijf)

"Ze werken heel goed samen. Ze geven aan wat er is gebeurd is met de cliënt. Dan kan ik het ook laten rusten." (medewerker Uitkeren)

Tot slot ervaren medewerkers de samenwerking met Team Geldzorgen als goed. De terugkoppeling vanuit Team Geldzorgen beschouwen zij als helpend en waardevol. Doordat het team tijdig en adequaat

terugkoppelt, voelt het voor de signalerende en verwijzende medewerkers dat het team hun signalen serieus nemen en goed opvolgen.

“Ik denk dat dat ook het goede werkzame punt is en het vertrouwen geeft om hiermee door te gaan, dat die snelle terugkoppeling er is. Je weet eigenlijk zeker dat er binnen 24 uur gebeld wordt gereageerd en je weet ook dat je met 48 uur nou soms wat langzamer een terugkoppeling krijgt.” (medewerker Werkbedrijf)

Een enkeling van de geïnterviewde medewerkers met cliëntcontact geeft aan dat de samenwerking minder soepel met Team Geldzorgen verloopt. Twee redenen komen naar voren. Zo geeft één van hen aan een terugkoppeling vanuit Team Geldzorgen te missen, terwijl dit wel gewenst was. Mogelijk speelt hier mee dat de medewerker de verwijzing via het mailadres heeft gedaan en niet zoals de werkwijze aangeeft via SharePoint. Een andere reden is dat enkele medewerkers aangeven dat zij soms verzoeken krijgen vanuit Team Geldzorgen voor bijvoorbeeld het verstrekken van een voorschot, terwijl de medewerkers aangeven zelf geen voorstander te zijn van het verstrekken van voorschotten aan cliënten. De reden hiervoor is dat het volgens deze medewerkers leidt tot een verschuiving van de problematiek naar de volgende maand. Overigens geven medewerkers van Team Geldzorgen zelf ook aan doorgaans geen voorstander te zijn van voorschotten, om dezelfde reden als genoemd door deze medewerker. Sommigen hebben de indruk dat Team Geldzorgen soms een optie aandragen bij cliënten, zoals een voorschot, terwijl dit nog niet is afgestemd met de betreffende medewerkers. Zij ervaren dan soms voor een voldongen feit te staan, terwijl zij hier eigenlijk niet achter staan. Medewerkers van Team Geldzorgen geven aan geen mandaat te hebben om een 'opdracht te geven' tot bijvoorbeeld het verstrekken van een voorschot. Volgens hen komt een dergelijke oplossing altijd in samenspraak met de medewerkers van de andere divisies tot stand.

3.4 Verbetermogelijkheden werkwijze vanuit perspectief medewerkers met cliëntcontact

Verbetermogelijkheden nodig volgens een deel van de medewerkers

Tijdens de interviews is medewerkers gevraagd of zij mogelijkheden zien om de (implementatie van de) werkwijze verder te verbeteren. Een aanzienlijk deel van medewerkers geeft aan de werkwijze zoals die op dit moment bestaat goed of voldoende passend vinden; volgens hen zijn er geen verbeteringen nodig. Uit de interviews blijkt eveneens dat ook een deel van de medewerkers deze werkwijze niet geheel passend vindt bij hun primaire taak. Het betreft medewerkers waarbij de focus ligt op de medische beoordeling, handhaving van regels of het afhandelen van bezwaren van cliënten. Dit vraagt aandacht van de organisatie om dit verder te onderzoeken. Tijdens de pilot kwam namelijk hetzelfde signaal naar voren.

Maar ook: blijvende aandacht voor werkwijze, en vereiste vaardigheden, nodig

Een groot deel van de medewerkers stelt dat het belangrijk is dat de kennis van de werkwijze geregeld wordt 'opgefrist'. Enerzijds omdat de kennis soms wegzakt en anderzijds omdat er sprake is van verloop onder medewerkers en ook de nieuwe medewerkers snel op de hoogte moeten zijn van de werkwijze. Sommigen geven aan dat er überhaupt meer aandacht moet zijn voor de werkwijze omdat de werkwijze binnen hun team of afdeling niet bij iedereen goed bekend is. Ook merken de medewerkers op dat het goed is om sommige vaardigheden die de werkwijze vereist, zoals het goed doorvragen, meer aandacht moet krijgen.

“Het is zeker wel voldoende bekend, maar het moet niet vergeten worden. Ik denk als je het nooit meer aandacht geeft, dan wordt het vergeten. Omdat we er ook niet continu dagelijks mee bezig zijn. En je hebt natuurlijk altijd nieuwe medewerkers in dienst, dus wat mij betreft, bijvoorbeeld zo'n nieuwsflits die we krijgen, of tijdens een werkoverleg. Dat het één keer per jaar herhaald wordt. Niet maandelijks ofzo. Maar gewoon even opnieuw aanstippen, even nieuwe aandacht geven.” (medewerker Bezwaar en Beroep)

“De aandacht voor de werkwijze moet zich nu vooral richten op dat mensen alert zijn op dat en hoe ze kunnen en ‘moeten’ signaleren. De kennis over de werkwijze moet opgefrist worden.”

Een goede vorm hiervoor is het fysiek ontmoeten van de medewerkers van Team Geldzorgen. Ik vond het fijn om ze live te ontmoeten laatst.” (medewerker SMZ)

“Ik denk ook dat de voorwaarden voordat je iets naar Team Geldzorgen kan doorzetten bekender mogen worden. Wat zijn de minimale eisen waaraan de zaak moet voldoen voordat je het kan doorzetten? Ik denk wel dat het een ernstige situatie moet zijn. Alleen wat verstaan we onder een ernstige situatie. Ik heb dan mijn eigen beeld van wanneer iets ernstig genoeg is om het door te zetten.” (medewerker Handhaving)

“Ik zou graag iemand van Team Geldzorgen, gewoon eens bij ons langs willen zien komen. En de praktijkvoorbeelden van wat ze doen, wat hebben ze gedaan, wat het heeft opgeleverd? Welke situaties komen zij tegen, zodat ik wat makkelijker vergelijking kan maken met de cliënten die ik spreek. Dat zou ik wel prettig vinden. Zodat je ook weet wie je kunt benaderen als je een keer vragen hebt.” (medewerker Handhaving)

Steviger inzetten op proactieve dienstverlening

Er zijn ook medewerkers die denken dat UWV rondom het thema geldzorgen mogelijk meer proactieve dienstverlening zou kunnen bieden. Dat wil zeggen, steviger inzetten op het bespreekbaar maken van geldzorgen zonder dat cliënt een signaal heeft afgegeven en/of de cliënt wijzen op hulp zonder dat deze hierom heeft gevraagd. In de pilotstudie is dit eveneens naar voren gekomen en zijn scenario's aangereikt op basis van concrete mogelijkheden om proactieve dienstverlening vorm te geven (Brummelkamp et al., 2019).

“Maar preventief, zonder dat een aanleiding is, erover beginnen daar is wel winst te behalen. We zijn wel gewend om bijvoorbeeld het gesprek aan te gaan als iemand zegt ‘ik kan de bus niet betalen’. We hebben een oriëntatiegesprek, als iemand net WIA of Wajong heeft gekregen, dan heb je veel te vragen en dan schiet dit er bij in, terwijl het misschien wel goed is om expliciet uit te vragen. (...) En ik denk ook nodig maar het is wel zoeken op welke manier je dat het beste kan doen. Moet je het proactief doen of reageren als er signaal komt? Ik denk dat er proactief wel wat te behalen valt.” (medewerker Werkbedrijf)

“Misschien zou het goed zijn als cliënten zelf Team Geldzorgen zouden kunnen benaderen. In onze ontvangstbevestiging vanuit bezwaar noemen we bijvoorbeeld mediation. We zouden misschien daarin ook Team Geldzorgen kunnen benoemen.” (medewerker Bezwaar en Beroep)

3.5 De doorontwikkeling van Team Geldzorgen

De medewerkers van Team Geldzorgen uit Groningen en Goes geven aan dat de manier waarop medewerkers worden voorbereid op het werk binnen het team een grote ontwikkeling heeft doorgemaakt. Waar de begintijd in het team – ten tijde van de pilotstudie – omschrijven zij als “pionieren” waarbij medewerkers volgens sommigen “in het diepe” zijn gegooid. Nu volgen medewerkers bij aanvang een e-learning om in drie weken tijd bekend te raken met de werkzaamheden. Ook zijn de trainingen die medewerkers moeten volgen steeds meer geprofessionaliseerd en geïntensiveerd. Zo volgen zij sinds enige tijd ook een training ‘stresssensitief werken’, een training vanuit 113 zelfmoordpreventie, trainingen over de Zorgverzekeringslijn en Dienst Toeslagen, en een Geldfitworkshop. Daarnaast luisteren nieuwe medewerkers in een vroeg stadium mee met collega's om vervolgens het geleerde in de praktijk toe te passen. Tot slot zijn er de “refreshment-momenten” waarbij de teamleden uit zowel Groningen als Goes ervaringen met elkaar delen en kennis en expertise uitwisselen.

De managers die zijn geïnterviewd vanuit Team Geldzorgen benadrukken eveneens de professionaliseringsslag die het team heeft doorgemaakt. Zij benoemden aanvullend op wat medewerkers benoemen dat er ook aandacht is voor het houden van intervisie/intercollegiale ondersteuning. Daarnaast kijken zij expliciet in de werving van medewerkers of de functie passend is wat betreft de mentale druk die het werk kan veroorzaken op basis van de ingrijpende verhalen van cliënten.

Verder wordt er nu gebruik van betere registratiesystemen gemaakt en is het Klanttevredenheidsonderzoek (KTO) onderdeel van de dienstverlening door Team Geldzorgen

“De opleiding is geprofessionaliseerd. Die is omgezet naar een leerlijn. Het is modulair leren geworden. De medewerker kan doen, wat diegene nodig heeft. Daarnaast is er een verplicht deel. Het is niet de wettelijke taak van UWV, dus UWV voorziet niet in inhoudelijke informatie over schuldenproblematiek. Daarnaast is er veel ingezet op gesprekstechnieken, autonomie van cliënten, basisbehoefte, competenties, gespreksvaardigheden, luistervaardigheden. Er is een handboek gemaakt met richtlijnen, maar er is geen bescrypt. Het is de bedoeling dat de medewerker empathisch luistert en dat betekent dat iedere cliënt iets anders nodig heeft.” (manager Team Geldzorgen)

Daarnaast, zo benadrukken de medewerkers en managers, is het werk binnen het team zo ingericht dat er veel ruimte is om hun emoties te kunnen “ventileren” en bij elkaar terecht kunnen.

“Iedereen houdt elkaar goed in de gaten. Als je een pittig gesprek hebt dan gaat er een hoofdje omhoog van een collega om te ondersteunen als dat nodig is. Of als je een zwaar gesprek hebt dan is de coach al aangesloten en dan wordt er gecheckt of iedereen oké is.” (medewerker Team Geldzorgen)

De standaardwerkwijze is dan ook dat medewerkers niet thuis maar op kantoor werken. De medewerkers hebben een splitter aan hun headset. Speelt er bijvoorbeeld suicide, dan kan een coach direct meeluisteren en staan er vier mensen om deze medewerker. Er wordt gekeken of er warm moet worden overgedragen naar 113. Wanneer een medewerker hier behoefte aan heeft, kan er worden gespard met de coach, teamleider of collega's. Dit komt doordat het team erin is geprofessionaliseerd.

“Collega's hebben het makkelijker dan eerst met elkaar over de zware kant van het werk. In het begin stuurde een medewerker nog wel eens een appje: 'Ik hoop wel dat de cliënt morgen opneemt.' Dit kan niet. Het kan niet dat je hier 's avonds mee zit.” (manager Team Geldzorgen)

3.6 Team Geldzorgen en het contact met de cliënt

3.6.1 Aanpak bepalen

De precieze aanpak verschilt per cliënt en is afhankelijk van de vraag die voorligt. Casussen kunnen verder verschillen in het type melding dat eraan vooraf is gegaan: is het een reguliere melding of een spoedmelding? In het laatste geval ligt er een urgente vraag voor en tonen cliënten doorgaans ook meer emoties. De meesten van de geïnterviewde medewerkers geven aan dat zij proberen om voorafgaand aan het bellen van de cliënt op basis van vooronderzoek een zo goed mogelijk beeld van de situatie te vormen. Eén medewerker vindt het juist prettig om “blanco” of “onbevooroordeeld” het gesprek in te gaan en doet beperkt vooronderzoek voorafgaand aan het contactmoment met de cliënt. Hele praktische informatie is voor medewerkers altijd prettig om te hebben, zoals bijvoorbeeld een melding dat de cliënt uitsluitend Engels spreekt, omdat medewerkers zich dan hierop kunnen voorbereiden.

De manier waarop de gesprekken verlopen zijn wisselend, omdat de ene cliënt bijvoorbeeld snel is geholpen met een advies, terwijl er bij de ander meer complexe problematiek speelt en de cliënt soms ook meer of minder geëmotioneerd is. Het verloop van een gesprek wordt ook deels bepaald door de achtergrondinformatie die door de medewerker met cliëntcontact vanuit de divisies is aangeleverd. In de meldingen die Team Geldzorgen ontvangt, zien zij dat de ene medewerker met cliëntcontact al veel meer heeft doorgevraagd dan de ander. De geïnterviewde medewerkers constateren dat met name bij cliënten die via K&S zijn binnengekomen er beperkt is doorgevraagd in het eerste contact. Dit is wel conform de werkwijze; bij K&S signaleren zij alleen de geldzorgen en vervolgens verwijzen door naar Team Geldzorgen. Het kan ook zijn dat medewerkers vanuit de divisies juist dermate véél informatie aanleveren, bijvoorbeeld een uiteenzetting van de juridische kaders, waardoor de medewerker van Team Geldzorgen zoekende is naar de vraag of behoefte van de cliënt. Team Geldzorgen voelt zich geholpen als medewerkers bij de aanmelding een duidelijke situatie van de cliënt schetst en daarom besteedt zij tijdens presentatiedagen aandacht aan het goed doorvragen bij de cliënt. Echter vraagt de huidige werkwijze dit niet van medewerkers binnen de divisies.

Het gesprek met de cliënt ervaren de medewerkers van Team Geldzorgen doorgaans als prettig, ook al horen zij geregeld schrijnende verhalen van cliënten.

“Ook voor de cliënt wordt dit als een prettig gesprek ervaren, omdat ze vaak last hebben van schaamte en als ze zelf moeten bellen is de drempel hoger. Op deze manier zet je de cliënt wel een beetje voor het blok, maar zo wordt de drempel lager. En doe je dit op een stress sensitieve manier, dan verloopt het voor beide partijen prettig.” (medewerker Team Geldzorgen)

Sommige cliënten kampen met problemen op meerdere levensdomeinen. Hierdoor duurt het soms enkele gesprekken voordat de medewerker de financiële zorgen van de cliënt kan bespreken. Door het vertrouwen dat een deel van de cliënten heeft in de medewerkers van Team Geldzorgen zijn zij open om ook andere zorgen te bespreken.

3.6.2 Opvolging die Team Geldzorgen geeft aan dossier

De autonomie van de cliënt speelt een belangrijke rol als het gaat om de vervolgstappen, onder meer omdat autonomie een belangrijke psychologische basisbehoefte is. Het belang van autonomie volgt ook uit wet- en regelgeving rondom privacy. Volgens medewerkers bepaalt de AVG namelijk dat de cliënt veel zelf moet beslissen en doen.

Als is bepaald welke vervolgstap nodig is, dan houden de medewerkers van Team Geldzorgen indien nodig contact met de cliënt om ervoor te zorgen dat een dossier de juiste opvolging krijgt.

“Er zijn een aantal gesprekken om te kijken of het de cliënt is gelukt om aan de besproken acties invulling te geven. Als alles op de rit is wordt de zaak afgesloten.” (medewerker Team Geldzorgen)

“Als je ziet dat de cliënt door de bomen het bos niet meer ziet, dan verwijzen we door naar de gemeente en wordt het een warme overdracht. Hiervoor is dan schuldhelpverlening nodig. Maar dit kan de cliënt ook afschrikken waardoor die met de hakken in het zand gaat staan. Dan helpt het als wij de introductie doen. De heftigheid van het woord [schuldhelpverlening] kunnen afhalen.” (medewerker Team Geldzorgen)

De geïnterviewde managers benadrukken dat medewerkers veel vrijheid hebben als het gaat om de wijze waarop zij cliënten ondersteunen. Zo is er ook geen maximum gesteld op het aantal contactmomenten met de cliënt. De medewerkers geven aan het prettig te vinden dat er geen limiet zit op de tijd die zij besteden aan een cliënt of aan de duur van een dossier.

“Intern is er echt de ruimte om contact te blijven houden zolang het nodig is.” (medewerker Team Geldzorgen)

“Als er 10 contactmomenten voor nodig zijn, dan zijn daar 10 contactmomenten voor nodig. Daar worden medewerkers niet op aangesproken. Er is wel coaching voor de medewerkers waar ze een casus doorlopen. Maar de vrijheid is nodig om de goede hulp te bieden.” (manager Team Geldzorgen)

Tegelijkertijd vindt er onderling wel veel afstemming plaats over de meldingen die zij oppakken, onder andere om vast te stellen binnen welke tijdsspanne zij de cliënt moeten bellen. Daarbij zetten de medewerkers de database van Geldfit in om te zien welke hulp er in de gemeente is. Daarnaast hebben ze inzicht waar de cliënt recht op heeft vanuit UWV en of er vorderingen lopen. Ook kunnen ze bijvoorbeeld zien hoe hoog de bedragen zijn die een cliënt moet aflossen aan UWV.

“Elke dag wordt gestart met de dagstart. Hier kunnen de medewerkers hun vragen stellen en worden er tips aan elkaar gegeven. Er wordt gekeken of er zieken zijn en hoeveel werk hen die dag staat te wachten. Zal het vanzelf goed lopen, of moet er actief worden gezorgd dat alles binnen 24 uur kan worden opgepakt? Daarnaast doen de medewerkers allemaal een vooronderzoek voor ze een cliënt opbellen. Ze bekijken wat er nu speelt binnen UWV en welke mogelijkheden zij zien.” (manager Team Geldzorgen)

“Soms wordt er tijdens het tweede gesprek nog niet ingegaan op financiële problemen, omdat de andere problemen die spelen eerst opgelost moeten worden. We vangen cliënten breed op, omdat eerst de andere problemen opgelost moeten worden om rust te creëren.” (medewerker Team Geldzorgen)

Samenwerking met gemeenten

De medewerkers van Team Geldzorgen geven aan dat de samenwerking met gemeenten zeer wisselend is. Iedere gemeente heeft immers beleidsvrijheid bij de uitvoering van de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening en dat maakt het maken van goede samenwerkingsafspraken met alle gemeenten lastig. Het Team Geldzorgen heeft inmiddels al gesprekken gevoerd met 75 van de 342 gemeenten om afspraken te maken over een warme overdracht.

“Deze samenwerking met gemeente is ook afwisselend. De een hoort het en fietst langs bij de cliënt, bij de andere gemeente duurt het langer voordat het wordt opgepakt.” (medewerker Team Geldzorgen)

“Met die 75 gemeenten hebben we inmiddels afspraken, bijvoorbeeld over de manier waarop dingen moeten worden aangeleverd. En we hebben een enorm bestand met alle lijntjes bij wie we in welke gemeente terecht kunnen.” (medewerker Team Geldzorgen)

De noodzakelijke gegevens die Team Geldzorgen op basis van de Wet SUWI (artikel 73 lid 11) mag verstrekken aan gemeenten zijn: naam, woon- of postadres, telefoonnummer of e-mailadres. Een knelpunt dat medewerkers ervaren in de overdracht van cliënten naar de gemeentelijke schuldhulpverlening is dat sommige gemeenten aangeven uitsluitend mee te kunnen werken wanneer UWV de geboortedatum en BSN-nummer van de cliënt deelt. Medewerkers van gemeenten geven dan geregeld aan dat ze niet kunnen helpen.

Team Geldzorgen inventariseert momenteel samen met Nederlandse overheidsinstellingen hoe kwetsbare burgers beter kunnen worden geholpen en ondersteund. Om ervoor te zorgen dat (overheids)partijen elkaar beter kunnen vinden, heeft UWV een ketentelefoon ingericht; dit is een speciaal telefoonnummer voor de ketenpartners. Daarbij is ook direct bekend binnen welke wettelijke kaders welke informatie met elkaar kan worden gedeeld.

3.7 Samenwerking van Team Geldzorgen met medewerkers met cliëntcontact

De samenwerking gaat over het geheel genomen goed tussen Team Geldzorgen en medewerkers met cliëntcontact. Medewerkers van Team Geldzorgen constateren dat UWV-collega's verschillen in de mate waarin ze bereid zijn mee te denken om een oplossing voor de situatie van de cliënt te vinden. Waar de ene medewerker zich heel coöperatief opstelt, is de ander meer terughoudend. Ook signaleren de medewerkers grote verschillen in de bereikbaarheid van collega's van andere divisies en bij bepaalde vestingen.

De managers van Team Geldzorgen vinden dat sommige medewerkers met cliëntcontact zich niet altijd goed realiseren dat Team Geldzorgen in een positie zit waarin zij een goed overzicht hebben over de situatie van de cliënt.

“Het team heeft een helicopterview over het UWV-landschap. Dat is een voordeel wanneer er sprake is van een samenloop of een complexe situatie. Het team kan die linken onderling leggen en ook uitleggen aan de cliënt hoe het zich tot elkaar verhoudt. Zo wordt er gezorgd dat de cliënt niet met 4 tot 5 verschillende collega's te maken heeft. Het heeft toegevoegde waarde dat het team de regie houdt, om de vertaling te maken naar de hele situatie.” (manager Team Geldzorgen)

Tevens geven manager aan dat zij soms merken dat medewerkers denken dat Team Geldzorgen “opdrachten” geeft aan de andere afdelingen, bijvoorbeeld de opdracht om een voorschot te verstrekken. Het team heeft echter geen mandaat; aangedragen oplossingen komen tot stand in afstemming met

collega's van andere divisies. De samenwerking gaat over het geheel genomen goed. Maar niet alle medewerkers uit de divisies doen mee. Daar speelt mee dat bij SMZ de prioriteit bij de beoordelingen ligt. Ook logisch want zekerheid over de uitkering speelt een belangrijke rol bij geldzorgen. En bij andere onderdelen kan de werkdruk zo hoog zijn dat het signaleren erbij inschiet. Hoewel ondersteuning bij Geldzorgen niet onze wettelijke taak is, zien managers wel mogelijkheden om te signaleren bij elke functie. En het levert ook nog eens iets op voor iedereen: de cliënt zelf, UWV en de maatschappij.

"Iedere functie kan een bijdrage leveren. Het betekent niet dat als een medewerker bijvoorbeeld aan het einde van de rit zit deze geen zorgplicht heeft. Geldzorgen kunnen juist ook later in het traject ontstaan." (manager Team Geldzorgen)

"Ook al heeft UWV de wettelijke taak niet, als UWV de mensen aan hun lot overlaat, dan gaan de schulden alleen maar groeien. Dan gaan meer instanties zich met deze mensen bezighouden. Uiteindelijk wordt het daar alleen maar slechter van." (manager Team Geldzorgen)

Om ervoor te zorgen dat medewerkers van de divisies bij vragen, over het wel of niet doorverwijzen van cliënten en of een spoedmelding nodig is, snel met Team Geldzorgen kunnen schakelen heeft het Team een 'bereikbaarheidsdienst' ingericht. Echter niet iedere collega is hiermee even bekend.

De medewerkers constateren dat niet iedere medewerker met cliëntcontact (van de verschillende divisies) goed op de hoogte is van het aanmeldingsformulier dat zij moeten gebruiken. Ook geven zij aan dat er soms bepaalde "beelden" leven bij collega's van de andere divisies die maken dat die geen of weinig cliënten doorverwijzen. Sommige medewerkers met cliëntcontact denken dat het team veel meldingen niet aan kan. Ook maken medewerkers soms ten onrechte de inschatting dat Team Geldzorgen iemand niet kan helpen, omdat een cliënt bijvoorbeeld in het buitenland woont.

"Iedereen die geldzorgen heeft moet aangeleverd worden. Dan wordt er vanuit daar wel gekeken of het allemaal haalbaar is." (medewerker Team Geldzorgen)

"Iedereen met een BSN-nummer mogen wij helpen. Soms zelfs mensen die niks met UWV hebben die helpen wij en denken mee over een oplossing. (...) Wij denken altijd, wat kan er wel?" (medewerker Team Geldzorgen)

Naast de presentaties die het team geeft aan de medewerkers met cliëntcontact onderneemt het team verschillende acties om hun bekendheid binnen de organisatie te vergroten. Zo neemt zij aan iedere maatwerksessie deel en brengen soms ook zelf casussen in.

3.8 Verbetermogelijkheden vanuit het perspectief van Team Geldzorgen

In deze paragraaf staan de verbetermogelijkheden centraal die vanuit Team Geldzorgen zijn aangedragen. De aanbevelingen die de onderzoekers kansrijk achten, komen aan bod in hoofdstuk 6 en in de samenvatting aan het begin van het rapport.

ICT

Op dit moment gebruikt Team Geldzorgen een systeem dat oorspronkelijk is ontwikkeld binnen de afdeling klachtenafhandeling. Hierdoor wordt het niet altijd als passend ervaren door de medewerkers. Zij hebben behoefte aan een systeem dat beter is afgestemd op hun specifieke werkzaamheden.

Mogelijkheid voor contact, verwijzing of overdracht uitbreiden

Vanuit privacywet- en regelgeving mag Team Geldzorgen niet warm overdragen naar organisaties zoals Humanitas of de voedselbank. Nu kunnen zij alleen cliënten aanraden contact op te nemen met Humanitas of een andere (vrijwilligers)organisatie. Bij de Voedselbank moeten medewerkers soms omwegen bedenken om ervoor te zorgen dat een cliënt een noodpakket kan krijgen. Een medewerker noemt als voorbeeld wel eens te hebben gewerkt met een zelf bedacht wachtwoord die de cliënt vervolgende

noemde bij de Voedselbank, zodat deze hier toch terecht kon. Op deze manier hoefden er geen persoonsgegevens te worden uitgewisseld. Ook mogen de medewerkers momenteel geen contact opnemen met schuldeisers of bewindvoerders. Dit belemmert hen in de mogelijkheden die zij hebben om de cliënt verder te helpen. Zo mag het Team Geldzorgen nu niets doen op het moment dat een cliënt bijvoorbeeld aangeeft zeer ontevreden te zijn over de bewindvoerder. Ook mogen ze geen contact opnemen met een schuldeiser om bijvoorbeeld tot een betalingsregeling te komen.

Zowel medewerkers als managers van Team Geldzorgen zien dan ook verbetermogelijkheden op het vlak van gegevensdeling. Ze geven daarbij aan dat het lijntje tussen “iemand oprecht willen helpen” en het “schenden van iemands privacy” dun is.

Mogelijkheid voor fysiek gesprek met cliënt

Een deel van de medewerkers stelt het prettig te vinden wanneer de gesprekken met cliënten fysiek plaats zouden vinden. De redenen die hiervoor worden genoemd lopen uiteen. Zo geeft iemand aan het fijner te vinden om iemand “echt in de ogen te kunnen kijken”, terwijl een ander denkt dat fysieke gesprekken voor de cliënt persoonlijker kunnen voelen. Er zijn ook medewerkers die minder of geen behoefte hebben aan fysieke gesprekken; volgens hen volstaan telefonische gesprekken. Over beeldbellen zijn een aantal medewerkers minder enthousiast, onder meer omdat zij het zelf als belastend ervaren om lang naar een beeldscherm te kijken. Medewerkers staan hierbij niet stil bij het gegeven dat cliënten door het hele land wonen en Team Geldzorgen gevestigd is in Goes en Groningen.

Hoofdstuk 4. Impactevaluatie

4 Impactevaluatie

Dit hoofdstuk beschrijft hoe de mentale belasting en tijdsbelasting door de verschillende organisatieonderdelen op de vestigingen, en in het bijzonder voor Team Geldzorgen, wordt ervaren. Verder komt de impact van de werkwijze in getallen aanbod, zoals het aantal cliënten dat bij Team Geldzorgen wordt aangemeld, hoe vaak cliënten worden aangemeld, hoe lang een dossier openstaat, de problematiek waarmee cliënten bij Team Geldzorgen komen en soort hulp die het team aanbiedt.

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

Impactevaluatie:

Vraag 4: Wat is de impact van de werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’ op de UWV-organisatie voor medewerkers in de uitvoering en Team Geldzorgen in het bijzonder?

Hieronder geven we de **belangrijkste bevindingen** weer:

- Over het algemeen ervaren de medewerkers met cliëntcontact de werkwijze nauwelijks als belastend. Een groot deel van de medewerkers ervaart de werkwijze – en daarmee de mogelijkheid te verwijzen naar Team Geldzorgen – als een meerwaarde.
- Het toepassen van de werkwijze vraagt een beperkte tijdsinspanning van de medewerkers met cliëntcontact. In uitzonderlijke situaties voeren medewerkers lange gesprekken (tussen de 30-60 minuten) met cliënten naar aanleiding van signalen van geldzorgen.
- Medewerkers van Team Geldzorgen ervaren hun werk als dankbaar werk dat hen veel voldoening geeft. Desondanks is het werk soms mentaal belastend, omdat zij soms cliënten met schrijnende situaties tegenkomen.
- Het aantal meldingen van cliënten met geldzorgen vanuit de divisies is flink toegenomen bij Team Geldzorgen. Daar het in de pilotstudie (2018-2019) nog gaat om 213 meldingen in 13 maanden gaat het in het evaluatieonderzoek (2023-2024) in 16 maanden over 4.835 meldingen. Team Geldzorgen bestond in de periode van de pilotstudie uit 8 medewerker en is gegroeid naar 56 medewerkers in 2024.
- Bij het merendeel van de cliënten die in beeld komen bij Team Geldzorgen is sprake van financiële problematiek. 16% van de cliënten kampt met problematische schulden. 17,5% van de cliënten loopt risico op het ontwikkelen van problematische schulden.
- 74% van de cliënten (steekproef n=200) die is aangemeld bij Team Geldzorgen krijgt hulp; 39% krijgt een advies richting een externe partij die de cliënt mogelijk verder kan helpen, 32% wordt intern opvolging aangegeven soms in combinatie met warme doorverwijzing naar een gemeente of een extern advies. Totaal is 3% warm doorverwezen naar de gemeentelijke schuldhulpverlening.

4.1 Ervaren belasting voor medewerkers met cliëntcontact

4.1.1 Mentale belasting

Over het algemeen ervaren de medewerkers de werkwijze nauwelijks als belastend. Zoals eerder geconstateerd, ervaart een groot deel van de geïnterviewde medewerkers die de werkwijze toepast de werkwijze en de mogelijkheid om te verwijzen naar Team Geldzorgen als een meerwaarde. Het biedt hen onder ander meer handelingsperspectief. Slechts enkele geïnterviewde medewerkers met cliëntcontact ervaren het bespreken over geldzorgen met cliënt, of het verwijzen, soms als mentaal belastend. Zij geven aan dat zij soms cliënten spreken die zich in een schrijnende situatie bevinden. Bij een enkele medewerker blijft dit soms knagen.

“Soms is de wanhoop ook wel heel duidelijk. Dan is iemand helemaal in tranen. Als ik dan klaar ben met een gesprek voel ik me niet fijn. Zeker als dat op vrijdag gebeurt. Als dat je laatste gesprek is, ga je niet fijn het weekend in... Maar het hoort erbij. Iemand die toen zei: ‘Hoe moet ik mijn kind voeden?’ Dat houdt je wel bezig.”
(medewerker Uitkeren)

“Ik denk dat het ook wel in meeste karakters van UWV’ers zit [om te weten hoe je moet afschakelen]. Daar help je de cliënt namelijk ook niet mee. Maar er zijn ook wel cliënten die in je hoofd blijven. Of situaties die dusdanig schrijnend zijn dat je je zelf ook wel realiseert hoe goed je het zelf hebt. Er zijn echt wel situaties bij, ook nog los van geldzorgen, bijv. op het moment dat suïcide om de hoek komt kijken. Dan ben je voor die dag wel klaar. Die gesprekken hebben zo’n impact. Dan kun je die dag niet meer werken. Dat komt niet vaak voor gelukkig.”
(medewerker Uitkeren)

Het merendeel van de medewerkers die gesprekken voert met cliënten over geldzorgen ervaart de gesprekken niet als moeilijk of lastig. Ook geven sommigen aan dat het bij hun werk hoort om ‘heftige verhalen’ te horen en dat zij hebben geleerd dit niet mee naar huis te nemen. Dat de mentale belasting soms anders is voor de medewerkers van Team Geldzorgen komt aan bod in de volgende paragraaf, waarin Team Geldzorgen centraal staat.

“Het zijn geen hele ongemakkelijke gesprekken. Je hebt een ingang. Een vragenlijst. Een gesprekstechniek. Ik vind het ook niet ongemakkelijk om te bespreken omdat ik het meeneem in het geheel. Dat maakt het misschien ook niet zo moeilijk voor de klant.” (medewerker Uitkeren)

“Ik doe er alles aan om iemand te helpen maar als ik de telefoon neerleg ben ik het kwijt. (...) je krijgt soms heel heftige verhalen, maar ik neem het nooit meer naar huis. Ik werk sinds 2001 bij UWV. Ik weet wel hoe ik moet afschakelen.” (medewerker Uitkeren)

De meeste managers, in lijn met de ervaringen van medewerkers, geven aan dat gesprekken over geldzorgen binnen deze werkwijze niet te veel mentale belasting met zich meebrengen. De werkwijze kan wel enige mentale belasting met zich meebrengen, maar deze is niet onevenredig hoger dan bij andere onderwerpen in gesprekken die zij met cliënten voeren. Enkele managers merken op dat de werkwijze mentaal belastend kan zijn in combinatie met andere ‘moeilijke’ gesprekken.

“Als je als uitkeringsdeskundige zelf even je dag niet hebt, of je hebt net ook al een pittig gesprek met een cliënt gevoerd. En dan kan je een aarzeling hebben van ‘hoe ver ga ik nu doorvragen en wat kan ik doen?’. (...) [Hoe je behandeld wordt door cliënten] gaat je soms niet in de koude kleren zitten. Dat maakt een volgend gesprek lastiger.” (manager Uitkeren)

4.1.2 Tijdsbelasting

In termen van tijdsbelasting lopen de ervaringen van medewerkers met cliëntcontact meer uiteen. Het merendeel van de geïnterviewden merkt op dat het bespreken van geldzorgen met de cliënt en het verwijzen naar Team Geldzorgen zeer beperkte tijdsinspanning vraagt. Dit zijn de medewerkers die in het gesprek met de cliënt niet al te veel de diepte in gaan en het kort en bondig houden, omdat Team Geldzorgen dat gesprek verder met de cliënt voert. Deze medewerkers geven aan dat het om enkele minuten of maximaal vijf minuten om de geldzorgen te bespreken en de cliënt te verwijzen.

“Dat komt omdat je het kort kan houden. Je inventariseert waar het hem in zit. Dan kan je heel snel schakelen naar Team Geldzorgen.” (medewerker Werkbedrijf)

“Merk je iets op, dan zeg je ‘ik merk dit. Geeft u toestemming dat de afdeling Team Geldzorgen u belt?’ Dan heb je het over een minuut. Dan is het klaar. Want dit is niet waarvoor je belt.” (medewerker Uitkeren)

Daarnaast stelt een deel van de geïnterviewde medewerkers dat het gemiddeld zo’n 30 minuten duurt om met de cliënt in gesprek te gaan en deze vervolgens te verwijzen naar Team Geldzorgen, waarbij het ene gesprek langer duurt dan het andere. Ondanks dat de meeste geïnterviewde medewerkers niet dagelijks of wekelijks cliënten verwijzen, ervaren zij de tijdsbelasting als beperkt.

“Het ligt aan de bui van de cliënt. Soms duurt het twee minuten, soms een uur of langer.” (medewerker Uitkeren)

Tevens is er een groep medewerkers die soms zeer uitvoerige gesprekken heeft met cliënten over hun financiële situatie. Deze medewerkers treden bijvoorbeeld ook meer in detail als het gaat om de mogelijkheden van Team Geldzorgen. Soms bieden zij zelf ondersteuning aan de cliënt door bijvoorbeeld met de cliënt te kijken of er nog inkomensondersteunende regelingen zijn waar iemand aanspraak op kan maken. Ook zijn er cliënten die zélf uitvoerig ingaan op de zorgen die zij ervaren op financieel vlak en de impact die dit heeft op hun leven.

“Ik luister altijd eerst waar cliënt zelf mee komt. Ik geef ze het gevoel dat ze zich gehoord voelen. Ik ga niet uitgebreid in op Team Geldzorgen. Maar ik verwijs ze wel door. Soms duurt het 10 min. Ik heb dus ook een cliënt die elke week belt en dan kost het wel een half uur. Het is dus heel wisselend. Maar dat half uur is wel uitzonderlijk hoor.” (medewerker Bezwaar en Beroep)

“Ik denk dat ik er 30 tot 60 minuten mee bezig. Hoe lang het duurt varieert erg. Sommige gesprekken duren erg lang, omdat cliënten veel vertellen over de situatie en de aanleiding.” (medewerker Uitkeren)

Tot slot merkt een klein aantal van de geïnterviewden op dat de aanwezigheid van Team Geldzorgen hen tijd bespaart, omdat zij de tijd hebben om dieper op de financiële situatie van de cliënt kunnen ingaan en mee kunnen denken op dit punt. Wat in overeenstemming met de werkwijze is.

“Het haalt ook een stukje tijd weg bij de adviseur, want op het moment dat wij met Invordering moeten gaan bellen en een kandidaat of een collega is niet aanwezig en de volgende dag weer bellen. Daar gaat gewoon heel veel tijd in zitten. Dan is het heel fijn dat je dat naar Team Geldzorgen kunt leggen.” (medewerker Werkbedrijf)

4.2 Ervaren belasting medewerkers Team Geldzorgen

De medewerkers van Team Geldzorgen ervaren hun werk als dankbaar werk dat hen veel voldoening geeft. Ze vinden het prettig om werk te doen dat eraan kan bijdragen dat weer een stip op de horizon komt voor de cliënt. Als het gaat over de ‘andere kant’ van het werk bij Team Geldzorgen – de belasting die het werk met zich mee kan brengen – stellen ze dat de ene medewerker meer moeite heeft om de gesprekken na afloop los te laten dan de ander.

“De gesprekken met cliënten kunnen soms hard binnenkomen, maar we kunnen dit met elkaar bespreken. Dat is al mooi.” (medewerker Team Geldzorgen)

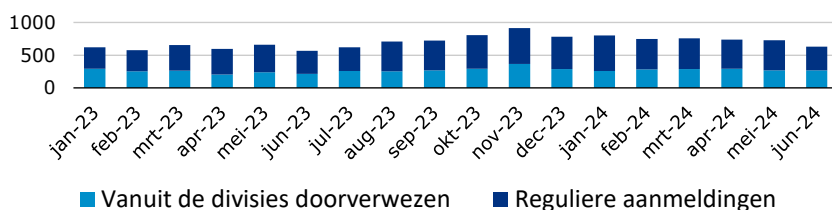
Medewerkers vanuit het Klantcontactcentrum (K&S) beschikken doorgaans over goede gesprekstechnieken. Het werken bij Team Geldzorgen brengt een aanvullende ‘mentale component’ met zich mee, namelijk dat zij hun aandacht erbij moeten houden en ze krijgen meer over de financiële problemen en consequenties van de cliënt te horen. De managers vanuit Team Geldzorgen, die al in een vroeg stadium bij het team betrokken waren, zagen dat medewerkers op dit vlak tegen problemen aanliepen. Medewerkers van Team Geldzorgen gaven in een eerder stadium van de werkwijze zelf aan de gesprekken met cliënten mentaal belastend te vinden. Daarnaast waren de verzuimcijfers binnen het team relatief hoog. De managers hebben er daarom voor gekozen om in 2023 hun medewerkers de training ‘stress-sensitieve gespreksvoering’ te laten volgen. In de kern beoogt een stress-sensitieve aanpak ervoor te zorgen dat de wijze waarop medewerkers gesprekken voeren met cliënten erkennen dat mensen in contact met instanties als het UWV vaak al onder druk staan, waardoor hun cognitieve vermogens tijdelijk beperkt kunnen zijn. De managers geven aan dat de training ervoor zorgde dat medewerkers van Team Geldzorgen handvatten kregen om de verhalen van cliënten niet “mee naar huis te nemen”. In feite reduceerde de training dus stress aan de kant van de medewerkers.

De managers geven aan dat het team nauwelijks te maken heeft met agressie, omdat zij empathisch luisteren. In sommige gevallen is er wel sprake van emotionele chantage door de cliënt. Dan zorgt het team ervoor dat de volgende keer een andere collega terugbelt.

4.3 Aantal aanmeldingen en tijd dat dossier openstaat bij Team Geldzorgen

In het totaal zijn in de periode 1 januari 2023- 1 juli 2024 12628 aanmeldingen bij Team Geldzorgen gedaan, waarvan 4.835 aanmeldingen vanuit de divisies. De overige zijn aanmeldingen vanuit UWV Telefoon Werknemers (liveservice van K&S) waar cliënten naar bellen als ze contact met UWV willen hebben (reguliere aanmelding). In de periode van de pilotstudie (2018-2019) betrof het aantal aanmelding vanuit de divisies in 13 maanden 213.

Figuur 2 Totaal aantal meldingen per maand periode januari 2023-juli 2024



Bron: UWV (2025)

Gemiddeld komen er iets meer dan 270 aanmeldingen per maand binnen bij Team Geldzorgen vanuit de divisies, waarbij een kleine piek is te zien in het aantal meldingen in het najaar van 2023 (Figuur 2). Bij reguliere aanmeldingen gaat het om cliënten die zichzelf hebben aangemeld via de UWV Telefoon Werknemers (liveservice van K&S).

4.3.1 Frequentie aanmelding en tijd dat dossier open staat bij Team Geldzorgen

Het kan voorkomen dat een cliënt vaker dan één keer wordt aangemeld bij Team Geldzorgen (Tabel 7). In de onderzoeksperiode werd ongeveer 10% van het totaal aantal cliënten vaker dan één keer doorverwezen. Van de mensen die vaker dan één keer worden doorverwezen komt het 409 (3%) keer voor dat de betreffende persoon op verschillende momenten in de onderzoeksperiode vanuit twee verschillende divisies terecht kwam bij Team Geldzorgen, iemand is dan bijvoorbeeld verwezen door twee verschillende divisies of eenmaal door een medewerker met cliëntcontact en heeft eenmaal zelf gebeld naar de UWV-telefoon. Het kwam 13 keer voor dat iemand vanuit drie verschillende divisies is aangemeld. Dat cliënten vanuit verschillende divisies worden aangemeld kan worden veroorzaakt doordat geen overzicht is tussen de divisies over of cliënten al dan niet zijn doorverwezen. Team Geldzorgen heeft dit overzicht wel. Dat cliënten meerdere keren worden aangemeld kan komen doordat in de tussentijd de situatie van de cliënt is gewijzigd.

Tabel 7 Aantal keer dat dezelfde cliënt is aangemeld bij Team Geldzorgen (periode 1 januari 2023 tot 1 juli 2024)

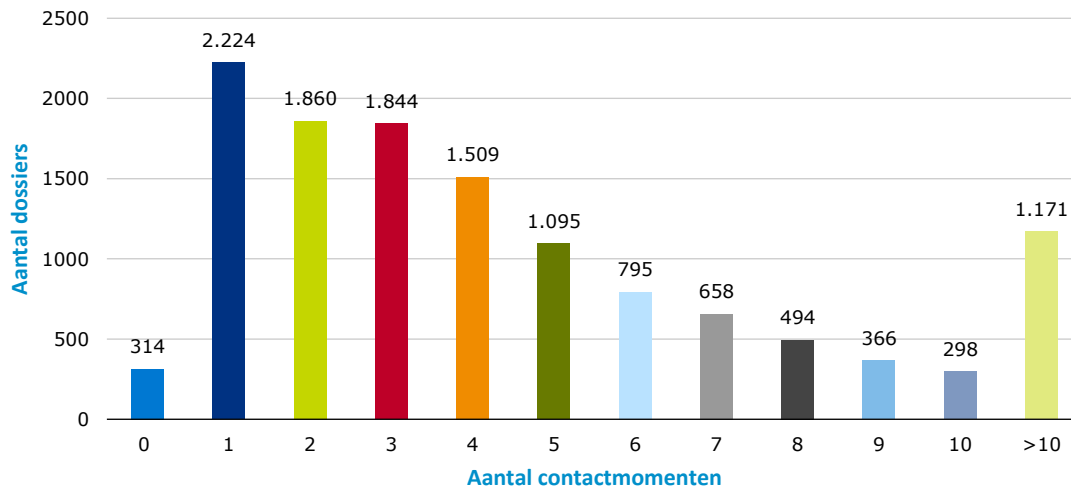
Aantal keer aangemeld	Aantal	Percentage
1	9.769	77,4%
2	1.036	8,2%
3	165	1,3%
4	55	0,4%
5-9	13	0,1%

Bron: UWV (2025)

4.3.2 Aantal contactmomenten per cliënt bij Team Geldzorgen

Uit Figuur 3 blijkt dat er vaak meer dan één contactmoment met de cliënt vanuit Team Geldzorgen is. In de meeste gevallen werden cliënten in minder dan 10 contactmomenten geholpen. Het hoogste aantal contactmomenten is 51 keer. Waaruit blijkt dat er geen maximum is gesteld aan het aantal contactmomenten dat een medewerker van Team Geldzorgen met een cliënt heeft. Vanuit management is aangegeven dat medewerkers vrijheid in het bepalen van het aantal contactmomenten dat nodig is om de cliënt voldoende te kunnen ondersteunen.

Figuur 3 Aantal geregistreerde contactmomenten per cliënt



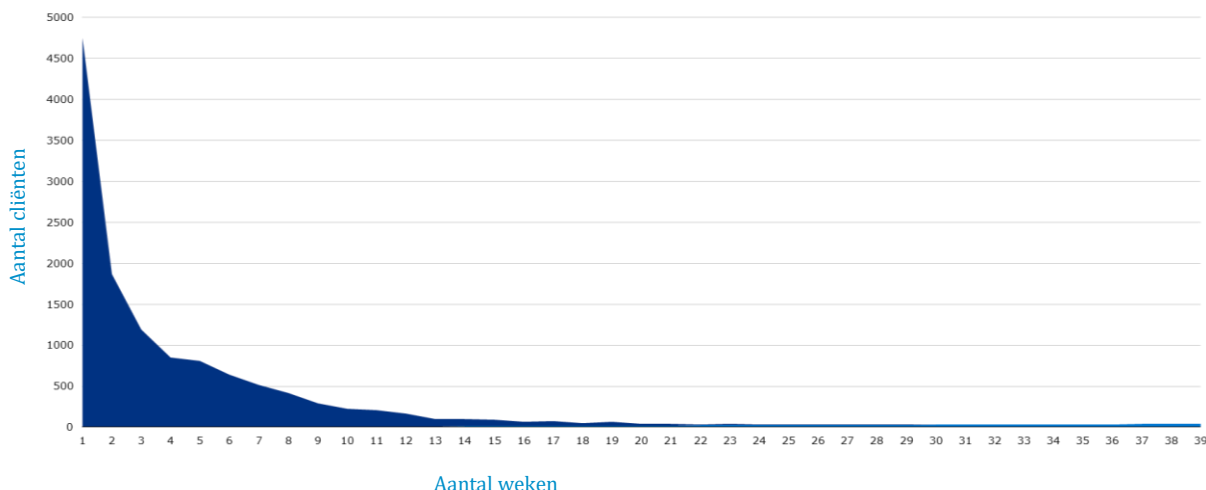
Bron: UWV (2025)

Hierbij moet worden opgemerkt dat niet alle geregistreerde contactmomenten ook daadwerkelijk contactmomenten met de cliënt zijn. Dit kan namelijk ook een belpoging zijn waarbij de cliënt niet opneemt. Ook registreert de ene medewerker elke gemiste oproep als een contactmoment, terwijl de ander meerdere gemiste oproepen als één contactmoment registreert. Ook worden gesprekken/e-mails met andere partijen (bijvoorbeeld intern tussen collega's of met de gemeente) als contactmoment geregistreerd. Ter illustratie: in een casus met 43 contactregistraties waren 26 daadwerkelijke belmomenten met de cliënt en in een casus met 32 contactregistraties waren dit 17 daadwerkelijke belmomenten. De categorie '0' contactmomenten bestaat grotendeels uit ongegronde meldingen.

4.3.3 Tijd dat een dossier open staat bij Team Geldzorgen

De duur dat een cliëntdossier openstaat bij Team Geldzorgen varieert tussen één dag en 40 weken (Figuur 4). In de meeste gevallen werd een cliënt binnen een week geholpen. Tegelijkertijd zijn er ook casussen waarbij het dossier een (zeer) lange tijd openstaat. Bij deze langdurige casussen spelen vaak meerdere complexe problemen tegelijk, die over een langere periode spelen en eerst geregeld moeten worden voordat de geldzorgen kunnen worden aangepakt.

Figuur 4 Aantal weken dat een cliëntdossier openstaat bij Team Geldzorgen



Bron: UWV (2025)

4.4 Problematiek van cliënten die bij Team Geldzorgen komen

Uit de tekstanalyse van Klant en Service blijkt dat de drie meest voorkomende problemen bij cliënten van Team Geldzorgen zijn (Tabel 8):

1. het hebben van schulden in combinatie met geen/te laag inkomen (cliënt heeft betalingsachterstanden, met beslagleggers en deurwaarders te maken. Geen/te laag inkomen door zoals ziekte, werkloosheid, toeslagenaffaire, geen toeslagen);
2. de sociale situatie van de cliënt (cliënt is gescheiden, verslaafd, alleenstaand, heeft psychische klachten, is analfabeet, heeft taalbarrière, geen onderdak, dakloos, medische omstandigheden);
3. de cliënt kan niet rondkomen, omdat de uitgaven (vaste lasten en schulden) hoger zijn dan de inkomsten (waaronder de uitkering).

Tabel 8 Problemen cliënten Team Geldzorgen

Probleem	Omschrijving	Aantal*
Schulden	Cliënt heeft (structureel) schulden, betalingsachterstanden, met beslagleggers en deurwaarders te maken etc.	4.477
Geen/te laag inkomen	Inkomen is te laag door ziekte, werkloosheid, toeslagenaffaire, geen toeslagen, hoge kosten, dubbele loonheffingskosten etc.	2.468
Sociale situatie	Cliënt is gescheiden, verslaafd, alleenstaand, heeft psychische klachten, is analfabeet, heeft taalbarrière, geen onderdak, dakloos, medische omstandigheden.	1.658
Uitkering	Problemen rond de uitkering, zoals terugvordering, maatregel, te lage uitkering, uitbetaalmoment, nog niet afgehandeld, er loopt een bezwaar (uitkering afgewezen)	1.109
Problemen met (ex)werkgever	Er zijn allerlei problemen met de werkgever betreft betalingen, ziek uit dienst, eigen risicodragers.	689
Broodnood	Cliënt heeft geen geld om eten te kopen.	611
Rechtbank	Cliënt heeft te maken met rechtszaken, zoals fraudezaak.	492
Woningproblemen	Er dreigt huisuitzetting, er is achterstallige huur, woningnood, huurverhoging.	335
Contact met externe partij over bewindvoering	Cliënt is ontevreden over of heeft problemen met een externe partij of bewindvoerder. Voelt zich niet gehoord.	58
Kastje naar de muur	Cliënt wordt heen en weer gestuurd tussen instanties, waaronder gemeente	39

Bron: UWV (2025)

Databestand van 12.628 aanmeldingen bij Team Geldzorgen. De aantallen in dit overzicht zijn indicatief en moeten relatief tot elkaar geïnterpreteerd worden. Bij het interpreteren van de getallen moet in gedachten worden gehouden dat:

- niet elk dossier in de dataset bruikbare informatie bevat
- een dossier meerdere problemen kan bevatten
- de aantallen middels validatie zijn gecorrigeerd voor vals-positieven

4.5 Opvolging aanmelding bij Team Geldzorgen

Op basis van de steekproef ontvangt 74% van de cliënten hulp van Team Geldzorgen. In de meeste gevallen geeft Team Geldzorgen een advies richting een externe partij die de cliënt mogelijk verder kan helpen (Tabel 9). Voorbeelden zijn verwijzingen naar vrijwilligersorganisaties (zoals thuisadministratie, budgetmaatje), Geldfit, en/of Voedselbank. In totaal is 3% van de cliënten warm naar gemeente overgedragen.

Tabel 9 Opvolging aan melding door Team Geldzorgen (o.b.v. steekproef van 200 dossiers)⁷

	Aangeboden oplossingen	Percentage
Interne oplossing	41	21
Advies richting externe partij	77	39
Warme overdracht gelukt	4	2
Warme overdracht niet gelukt	2	1
Melding onterecht	6	3
Geen oplossing	47	23
Interne oplossing in combinatie met warme overdracht gelukt	2	1
Interne oplossing in combinatie met advies externe partij	21	10
Totaal	200	100

Bron: UWV (2025)

Interne opvolging

Verder wordt in veel gevallen (21%) intern opvolging gegeven aan een melding, al dan niet in combinatie met warme overdracht (1%) of in combinatie met advies richting externe partij (10%). Het kan hier bijvoorbeeld gaan om afstemming met de afdeling Invorderen om een vordering te bevrozen. Het kan ook gaan om overleg met een behandelaar om zaken te bespoedigen. Daarnaast komt het voor dat Team Geldzorgen onderzoekt of een spoedbetaling nodig en mogelijk is.

Geen passende oplossing

Het komt geregeld voor (23%) dat er geen passende opvolging mogelijk is voor het Team Geldzorgen en zij de cliënt niet verder kunnen helpen. Redenen hiervoor omvatten: een complexe situatie van de cliënt waarin het UWV niets kan betekenen (denk aan rechtszaken of conflict met ex-werkgever); cliënten die kampen met suïcidaal gedrag en hiervoor hulp behoeven bij een hulpverlener; cliënten die agressief gedrag vertonen; cliënten die tegen de tijd dat ze bereikt worden al een andere oplossing hebben gevonden of toch meer inkomsten ontvangen dan verwacht; cliënten die een te hoog inkomen hebben of samenwonen waardoor ze geen recht hebben op toeslagen of potjes van het UWV en/of de gemeente; cliënten die al hulp hebben bij andere instanties of hier al van op de hoogte zijn. Daarnaast komt het voor dat Team Geldzorgen niet in contact kan komen met de aangemelde cliënt, ondanks dat cliënt hierover is geïnformeerd door de UWV medewerkers die de aanmelding in overleg met de cliënt bij Team Geldzorgen heeft gedaan.

“Vorige week speelde dit. Iemand kon de deur niet uit en had geen familie of vrienden. Er kon niemand gebeld worden om eten er naartoe te brengen of een instantie om eens langs te gaan bij de cliënt om te kijken wat voor hulp nodig is.” (manager Team Geldzorgen)

Hoofdstuk 5. Effect van werkwijze op cliënten

5 Effect van werkwijze op cliënten

In dit hoofdstuk staan de effecten van de werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’ op de cliënt centraal. Hiervoor benutten we de inzichten uit verdiepende interviews met 30 cliënten die zijn doorverwezen naar Team Geldzorgen. Tot slot belichten we het effect van de werkwijze op cliënten vanuit het perspectief van medewerkers met cliëntcontact en medewerkers en managers van Team Geldzorgen.

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvragen:

Effectevaluatie:

Vraag 5: Wat zijn de effecten van de werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’ op cliënten?

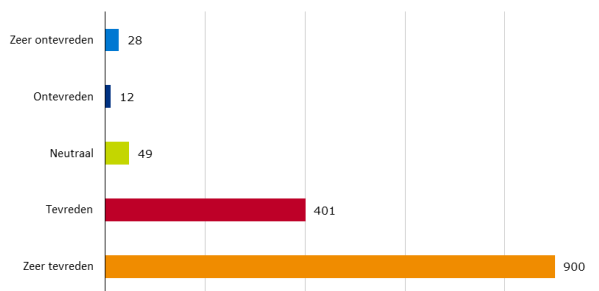
Hieronder geven we de **belangrijkste bevindingen** bondig weer:

- Cliënten die contact hebben gehad met Team Geldzorgen zijn hier gemiddeld genomen (zeer) tevreden over.
- Meer dan de helft van de geïnterviewde cliënten geeft aan in meer of mindere mate baat te hebben gehad bij de aangeboden hulp, tips en adviezen van de medewerkers van Team Geldzorgen. Zij biedt niet alleen hulp maar stimuleert cliënten ook om in actie te komen. Er zijn ook cliënten die aangeven niet geholpen te zijn. In deze gevallen sluit de hulp die Team Geldzorgen biedt, of kán bieden, niet aan op de hulpbehoefte van de cliënt.
- Het blijkt dat cliënten niet altijd een duidelijk beeld hebben van hetgeen zij van UWV kan verwachten. UWV-medewerkers verschillen in de mate waarin zij uitleg geven over de mogelijkheden die er zijn vanuit Team Geldzorgen zijn. Medewerkers van UWV merken op dat cliënten vaak positief verrast zijn over de hulp die UWV kan bieden op het gebied van geldzorgen. Zij ervaren dat hierdoor het vertrouwen in UWV, en de overheid in bredere zin, vergroot.

5.1 Cliënttevredenheid

Team Geldzorgen nodigt iedere cliënt uit om deel te nemen aan het klanttevredenheidsonderzoek (KTO). Het doel van dit KTO is inzicht te verkrijgen in hoe tevreden cliënten zijn over de ondersteuning vanuit Team Geldzorgen. Van de 12.628 cliënten die Team Geldzorgen hielp hebben 1.390 cliënten het KTO ingevuld.

Figuur 5 KTO – algemene beoordeling



Bron: UWV (2025)

Uit dit KTO blijkt dat cliënten die contact hebben gehad met Team Geldzorgen hier gemiddeld genomen (zeer) tevreden over zijn (Figuur 5). Ook geeft 96% van de respondenten aan voldoende geholpen te zijn. Cliënten waarderen vooral dat UWV-medewerkers begrip tonen voor hun situatie. Ook waarderen zij de duidelijke uitleg, het aanbieden van hulp, en de deskundigheid van de medewerkers.

Tabel 10 geeft weer hoe de KTO-uitkomsten verschillen tussen cliënten vanuit de verschillende divisies.

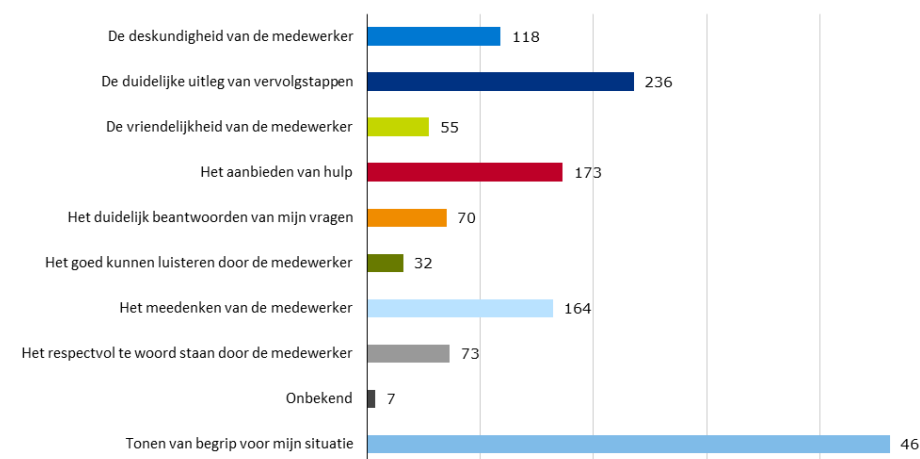
Tabel 10 Resultaten KTO cliënten Team Geldzorgen – uitgesplitst naar divisies

	Zeer ontevreden	Ontevreden	Neutraal	Tevreden	Zeer tevreden	Respons percentage	Respons absoluut
Klant & Service	2%	1%	3%	27%	67%	11%	834
Bezwaar & Beroep	7%	0%	7%	29%	57%	8%	14
Handhaving	0%	0%	0%	0%	100%	4%	2
SMZ	2%	3%	2%	35%	58%	14%	65
Uitkeren	2%	1%	4%	30%	63%	12%	194
Werkbedrijf	2%	1%	5%	31%	62%	11%	281

Bron: UWV (2025)

Over het algemeen lijken de cliënten die vanuit Bezwaar en Beroep zijn doorverwezen minder tevreden over de ontvangen ondersteuning. Ook vulden zij minder vaak de KTO in. Het is mogelijk dat deze cliënten een negatieve ervaring hadden met UWV vóórdat zij bij Team Geldzorgen kwamen. Het gaat immers om cliënten die het niet eens zijn met een beslissing door UWV (Bezwaar en Beroep) of om cliënten die bijvoorbeeld met een terugvordering of verrekening zijn geconfronteerd (Handhaving). Het is denkbaar dat deze cliënten een oplossing voor ogen hadden, zoals het herzien van een beslissing of het terugtrekken van een verrekening, waar Team Geldzorgen niet in kon voorzien. Deze cliënt ervaringen liggen in het verlengde van de uitkomst van de interviews met medewerkers van beide divisies. Daaruit blijkt dat zij de werkwijze niet goed passend vinden bij hun primaire taak van bezwaarzaken afwikkelen of het handhaven van regels in relatie tot het ondersteunen van cliënten bij geldzorgen waardoor minder aandacht voor de werkwijze is.

Figuur 6 KTO – wat cliënten fijn vonden



Bron: UWV (2025)

Naast cijfermatige inzichten over de mate van tevredenheid met Team Geldzorgen konden cliënten ook een toelichting geven op hun ervaringen. Hieronder zijn enkele reacties opgenomen.

"Ik ben en enorm fijn en respectvol geholpen tijdens een zéér penibele situatie. De medewerkster was zéér professioneel heeft haar uiterste best gedaan om mij van dienst te zijn. Door haar doortastende houding en empathisch handelen is de situatie niet geëscaleerd." (cliënt)

“Deze mevrouw heeft mij in de afgelopen maanden er door heen gesleept anders had ik het niet gered. Ben haar heel dankbaar voor wat zij gedaan heeft voor mij waardoor ik verder kan met mijn leven. Nogmaals dank.” (cliënt)

*“*naam medewerker is attent, helpt graag denk mee komt zijn beloftes na. Nog nooit eerder met zo een serieuze, attent zorgzaam persoon van overheid meegemaakt. Kan geen betere woord voor deze meneer bedenken. Super man.” (cliënt)*

5.2 Ervaren bejegening door UWV vanuit cliëntperspectief

Cliënten zijn gevraagd hoe zij de bejegening van UWV-medewerkers hebben ervaren. Het gaat dan niet uitsluitend om contact met medewerkers van Team Geldzorgen. Het (algemene) beeld dat cliënten hebben van UWV(-medewerkers) kan namelijk van invloed zijn op hun ervaringen met Team Geldzorgen, en de contactmomenten in aanloop hier naartoe. Wat betreft de bejegening is het beeld wisselend, waarbij een deel van de cliënten positieve ervaringen heeft, een ander deel negatieve ervaringen, en een klein deel hier geen duidelijk oordeel over heeft. Cliënten die de bejegening positief ervaren, ervaren het contact als prettig, voelen zich gezien en gehoord en waarderen het contact. Sommigen benadrukken dat een medewerker veel voor hen heeft gedaan.

“[Naam medewerker] heeft me heel erg goed geholpen ook. Ze was erg begripvol en kon me ondersteunen en helpen. Ik ben erg laaggeletterd en heb geen school gehad. En deze vrouw kon mij met alles helpen en ik kon met alle vragen terecht en ze wist me zo snel mogelijk terug te bellen. Maar eigenlijk iedereen die ik aan de lijn krijg van het UWV is allemaal erg netjes.” (cliënt 5)

“Ik heb goede ervaringen met het UWV. [Naam medewerker] was vol begrip en probeert te zoeken naar financiële oplossingen. Ik ben altijd heel netjes en heel vriendelijk behandeld door UWV.” (cliënt 29)

Cliënten met negatieve ervaringen voelen zich niet gezien, niet geloofd en/of niet correct behandeld. Zij lichten toe dat vooral de bereikbaarheid als negatief wordt ervaren.

“Het UWV is zeer slecht bereikbaar. Ze komen de afspraken niet na, zeggen te bellen maar bellen niet terug. Ze zijn slecht bereikbaar en de wisselende contactpersonen zijn heel onprettig. De verbinding wordt vaak verbroken.” [Respondent geeft aan een keer een klacht te hebben ingediend]. “Tijdens dat gesprek werd de haak erop gegooid door het UWV. Dat was zeer onprettig en asociaal. Er is geen regelmaat in de gesprekken, er is weinig contact vanuit het UWV naar mij toe.” (cliënt 8)

5.3 Cliëntbeleving gesprek met signalerende medewerker

5.3.1 Manier waarop het gesprek tot stand kwam

De cliënten is gevraagd op welke wijze de eventuele geldzorgen ter sprake zijn gekomen in het contact met UWV en hoe van daaruit het contact met Team Geldzorgen is ontstaan.

Een aanzienlijk deel van de geïnterviewde cliënten geeft aan zélf contact met UWV te hebben opgenomen om het onderwerp geldzorgen ter sprake brengen, bijvoorbeeld omdat er een wijziging in hun situatie plaatsvond die aanleiding gaf tot zorgen over het mogelijk niet meer kunnen betalen van rekeningen. Bij deze cliënten was er dat moment nog geen sprake van schuldenproblematiek.

“Ik had vragen aan mijn contactpersoon over mijn aanstaande pensioen. Ik wilde weten wat er wel en niet kon. Zo kwam ik op mijn financiële problemen. Ik ging achteruit qua inkomsten omdat ik van een WW-uitkering naar een IOW-uitkering zou gaan. Er konden juist niet meer uitgaven bij. Dit gaf veel zorgen en onrust. Ik had veel stress. Ik heb mijn contactpersoon toen om advies gevraagd. Zij heeft mij doorverwezen naar het Team Geldzorgen.” (cliënt 2)

"Ik belde eerst het UWV voor een oriënterend gesprek. Vanuit de ZW naar WW is een overgangperiode. De ZW kreeg ik elke week. De WW was per maand. Toen mijn ZW stopte was er overgang van 4-6 weken tot ik mijn geld ontving. Ik had geen geld om dat te overbruggen. Ik vroeg om een voorschot. Ik heb zelf naar UWV gebeld en dat gevraagd. Ik werd doorverwezen naar Uitkeringsafdeling. Die mevrouw begreep mij niet goed en stuurde me door naar Geldzorgen. Het UWV heeft mij vervolgens teruggebeld voor het maken van een afspraak met Team Geldzorgen. Vervolgens heeft Team Geldzorgen mij gebeld om de situatie te bespreken. Toen kreeg ik Team Geldzorgen aan de lijn. Ik heb nog geen problemen vertelde ik, maar kan ik sneller geld krijgen?" (cliënt 18)

"Ik had een kapotte auto. Die moest gerepareerd worden, want anders kon ik niet naar het werk komen. Doordat het loon tijdelijk wegviel begonnen schulden en achterstanden zich op te stapelen. Zo kon ik de huur niet betalen. Dat gaf stress. Ik vroeg of het mogelijk was om financieel een extraatje te ontvangen." (cliënt 26)

"Dat heb ik zelf gedaan via een mailtje, want je krijgt ze heel moeilijk te pakken. Dat heb je denk ik zelf wel al ervaren. En wat ook niet prettig is, ze bellen met een privénummer, hè? Als je hem mist ben je klaar. Puur uit verveling zit je op de laptop en op de telefoon een tijdje en zo is het gekomen. Zo kwam ik bij Team Geldzorgen terecht. Dan zie je: 'Wat kan UWV voor jou betekenen?' Met zulke dingen is het eigenlijk begonnen." (cliënt 27)

Ongeveer een derde van de cliënt stelt contact te hebben opgenomen met UWV omdat zij financiële problemen ervaarden. Door hun eigen initiatief is er een gesprek met Team Geldzorgen geïnitieerd of hebben zij direct naar Team Geldzorgen gevraagd, omdat zij op internet hadden gevonden dat dit team hen mogelijk zou kunnen ondersteunen.

"Ik ben bij Team Geldzorgen terecht gekomen via internet. Ik vond informatie over Team Geldzorgen op de website van UWV. Ik was op zoek naar 'hulp bij financiën'. Ik zag geen uitweg meer. Ik moest wat doen." (cliënt 10)

"Ik heb op eigen initiatief het UWV gebeld over geldzorgen en schulden. Dit gebeurde n.a.v. een brief van de gemeente in zomer [jaar]. Dit was een brief over achterstanden bij schuldeisers. Na de ontvangst van de brief heb ik een face-to-face afspraak bij mij thuis met de gemeente gepland. In dit gesprek is de situatie en opstart van een schuldhulpverleningstraject besproken... Ik heb het UWV na het maken van de afspraak met de gemeente voor een face-to-face bezoek gebeld voor vragen over schulden. Het contact met UWV of Team Geldzorgen liep parallel met het schuldhulpverleningstraject bij de gemeente dat net was opgestart. Ik belde UWV omdat ik dacht dat het UWV aan mensen geld zou kunnen lenen.... Nadat ik het UWV belde, ben ik binnen 24 uur teruggebeld." (cliënt 22)

Bij een klein deel van de geïnterviewde cliënten is de cliënt door een medewerker gevraagd naar financiële zorgen en heeft er vervolgens een doorverwijzing naar Team Geldzorgen plaatsgevonden. De medewerker nam het initiatief voor het gesprek over geldzorgen, zonder dat hier voor de cliënt een duidelijke aanleiding voor was.

"De UWV-medewerker vroeg of ik het wel redde aan het einde van de maand en ik zei direct 'nee'. Toen vroeg de medewerker of ik in contact gebracht wilde worden met een medewerker van Team Geldzorgen. Ik kreeg echt de keuze. Dat vond ik erg fijn." (cliënt 6)

"De Adviseur Werk besprak het met mij. Dit was in november [jaar]. Het kwam in het gesprek naar voren. Ik vond het fijn dat het kon worden besproken. Ze vroeg me ook om toestemming, dat was prima. Het was prima dat iemand mij kon helpen." (cliënt 12)

Bij sommige cliënten werd het gesprek over geldzorgen ook op initiatief van de medewerker gestart en vormde een concrete wijziging in de financiële situatie van de cliënt de aanleiding hiervoor. Denk hierbij aan het verlagen van de uitkering of een maatregel waarmee de cliënt te maken kreeg.

“UWV belde in de zomer met het nieuws over de terugvordering en de schuld bij UWV die hiermee gemoeid ging. Hierbij heeft de medewerker toegelicht dat Team Geldzorgen eventueel kan ondersteunen. Ik ervaarde dit als een ‘dubbel’ bericht.” (cliënt 11)

“Een medewerker van het UWV communiceerde per telefoon de beslissing met betrekking tot de verlaging van de uitkering met mij. Ik zou naar een vervolguutkering gaan. De uitslag hiervan was een verlaging van de uitkering. In het telefoongesprek gaf de medewerker uitleg over dat een aparte afdeling [dit was Team Geldzorgen] die mij zou kunnen ondersteunen. Hierbij vroeg hij of hij mijn gegevens mocht doorsturen. Het was fijn dat het UWV aanbood extra ondersteuning via Team Geldzorgen te bieden.” (cliënt 25)

Tot slot is er ook een beperkt aantal cliënt die zich niet goed kan herinneren hoe het gesprek over geldzorgen tot stand is gekomen en op welke manier zij bij Team Geldzorgen zijn beland.

5.3.2 Hoe cliënten een gesprek over mogelijke geldzorgen ervaren

In de interviews met medewerkers kwam naar voren dat een deel van de cliënten het moeilijk vindt om in gesprek te gaan over geldzorgen, terwijl het bij een ander deel van de cliënten – met de juiste gesprekstechnieken – goed lukt om het onderwerp bespreekbaar te maken. Ditzelfde beeld is terug te zien bij de interviews met cliënten. Voor sommigen is er nauwelijks een drempel om met een UWV medewerker de eigen financiële situatie te bespreken, terwijl anderen schaamte voelen en het daardoor moeilijk vinden om in gesprek te gaan over geldzorgen en het onderwerp liever afhouden. Wanneer cliënten het gesprek aangaan, lucht het hen vaak wel op.

“Ik vond het heel erg lastig om erover te praten, maar het was ook een opluchting. Het was een heel fijn gesprek. Het is heel moeilijk om over deze dingen te spreken. De mevrouw van de incasso-afdeling begreep heel goed wat er aan de hand was en wilde mij ook echt helpen.” (cliënt 13)

“Volgens mij is het eerste keer geweest dat het ter sprake kwam. Ik weet ook niet meer waarom ik het zei, maar ja, waarschijnlijk inderdaad omdat ze vroeg van hoe het ging en hoe gaat. Waarop ik zei: ‘Nou ja, verder gaat alles goed. Alleen dat [financiële situatie] is lastig.’ Daar ging ze op in. Ze vroegen dat door of ze het mochten doorzetten. Pas na mijn goedkeuring weet ik. Dus inderdaad een tijdje later ben ik gebeld door Team Geldzorgen.’” (cliënt 20)

“Toen de medewerker van UWV belde was ik erg in paniek en emotioneel. De medewerker heeft mij eerst gerustgesteld. De medewerker legde uit wat de situatie was [verlaging uitkering], waarna hij uitlegde dat Team Geldzorgen zou kunnen ondersteunen. Ik gaf aan dat ik openstond voor hulp. Het was prettig dat de medewerker hulp op het gebied van geldzorgen bood.” (cliënt 25)

“De UWV-medewerker was erg betrokken en wees dus op haar collega’s van team geldzorgen. De UWV-medewerker vroeg of ik in contact gebracht mocht worden met Team Geldzorgen. Het was een heel respectvol gesprek. Ik voelde mij prettig.” (cliënt 26)

5.3.3 Verwachtingen van cliënten over ondersteuning door Team Geldzorgen

De verwachtingen die cliënten hebben over de ondersteuning die Team Geldzorgen kan bieden, bepalen deels de ervaring die cliënten hebben met de werkwijze signaleren en doorverwijzen bij schulden. Het blijkt dat cliënten niet altijd een duidelijk beeld hebben van hetgeen UWV kan verwachten. Hieruit komt naar voren dat UWV-medewerkers verschillen in de mate waarin zij een uitleg geven over de taken en mogelijkheden die er zijn vanuit Team Geldzorgen zijn..

“Nee, ik dacht ik zie het wel, ik hoor het dan wel. Ze nemen contact met mij op. Ik had er geen verwachtingen van want had er nog niet van gehoord.” (cliënt 5)

"Ik begreep het, maar er werd niet inhoudelijk verteld wat er zou gaan gebeuren. De persoon van het UWV vertelde alleen dat ik in contact kon worden gebracht met Team Geldzorgen. Ik had geen idee wat er zou komen of wat het team voor mij zou kunnen doen." (cliënt 9)

Voor andere cliënten is dit daarentegen juist helder en vormt deze verwachting soms ook de reden waarom zij zelf contact met UWV hebben opgenomen.

"Ze noemden dat als er problemen zijn met financiële dingen of noem maar op, dan kan je altijd bellen met de afdeling Geldzorgen van UWV.... Team Geldzorgen kan dat dan uitzoeken en dan zouden ze contact kunnen opnemen met de andere instanties. En dan kijken ze naar een mogelijke oplossing. Dat klonk wel fijn. Ik had niet verwacht dat ze daar aandacht voor hadden." (cliënt 14)

"Ja, dat was duidelijk. Ze zouden gaan meekijken met mijn inkomsten en uitgaven, ze gingen meekijken met de toeslagen. Ze konden mij misschien wel doorverwijzen naar de voedselbank en ze zouden meekijken naar het beslag of de beslagvrije voet wel goed was berekend." (cliënt 6)

"Nou, ik dacht dat het een beetje hetzelfde zou zijn als wat de gemeente dus voor mij deed, dus inderdaad financiën checken en kijken wat er geschrapt kan worden, hoe mijn uitgaven zijn, die dingen. Daarom twijfelde ik eerst. En toen zei ze: 'We kunnen gewoon vrijblijvend bellen.' 'Doe maar dan, ik vind het prima', zei ik. Ik dacht misschien hebben ze ineens een geniale oplossing voor me, je weet. Team Geldzorgen kwam toch met andere dingen [dan de gemeente]. Dus ik heb er geen spijt van, laat ik het zo zeggen." (cliënt 20)

5.4 Vorm van ondersteuning door Team Geldzorgen

De snelheid waarmee het contact tussen de cliënt en Team Geldzorgen tot stand komt varieert van: 'binnen een dag' tot 'meerdere dagen'. Een enkele cliënt geeft aan dat er meerdere weken zaten voordat Team Geldzorgen contact opnam.

De ondersteuning die vervolgens werd geboden door Team Geldzorgen liep sterk uiteen. Het merendeel van de cliënten vertelt informatie en advies te hebben ontvangen. Dan gaat het om besparingstips, tips rondom het aanvragen of aanpassen van de toeslagen, informatie over hulp- en dienstverlening in de gemeente waar de cliënt woont, bijvoorbeeld over de voedselbank, maatschappelijk werk, budgetbeheer of de gemeentelijke schuldhulpverlening. Anderen zijn gewezen op de mogelijkheden om zaken aan te passen rondom toeslagen die UWV biedt. Een klein aantal cliënten heeft een voorschot op de uitkering ontvangen. Een enkele keer heeft de medewerker van Team Geldzorgen zelf contact opgenomen met bijvoorbeeld de gemeente (schuldhulpverlening) of met een medewerker binnen UWV om processen te bespoedigen. Hierbij gaat het bijvoorbeeld over de toekenning van een uitkering, het beoordelen van het al dan niet toekennen van een voorschot, of het maken van afspraken rondom een afbetaling.

Bij de geïnterviewde respondenten is er niemand via Team Geldzorgen warm overgedragen aan de gemeentelijke schuldhulpverlening. In één geval is er wel contact gelegd met schuldhulpverlening na het contact met UWV, maar dat is vanuit de cliënt zelf gedaan.

5.5 Ervaren meerwaarde en opbrengsten vanuit cliëntperspectief

5.5.1 Meerwaarde ervaren door inzet Team Geldzorgen

Van de geïnterviewde cliënten geeft meer dan de helft aan baat te hebben gehad bij de aangeboden hulp, tips en adviezen van de medewerkers van Team Geldzorgen. Het gaat daarbij onder meer om concrete adviezen om bijvoorbeeld (meer) toeslagen aan te vragen of om gebruik te maken van de voedselbank. Sommige cliënten vinden het lastig om concreet te maken op welke manier Team Geldzorgen hen precies verder heeft geholpen. Zij geven vooral aan dat het contact prettig was en/of zij het contact met Team Geldzorgen waardeerden. Wat meerdere cliënten aangeven is dat zij het erg fijn vonden dat werd gecheckt of ze alle 'potjes' hebben geprobeerd (zoals toeslagen). Na de hulp van Team Geldzorgen weten ze dat ze

alles hebben nagelopen waar ze recht op hebben; dit geeft hen rust. Team Geldzorgen biedt niet alleen hulp maar moedigt mensen ook aan om in actie te komen.

“Deze persoon verwees [mij] direct naar de Belastingdienst. Ik had al toeslagen, maar die stonden nog aan de lage kant. Het advies was om zo snel mogelijk toeslagen aan laten passen aan het huidige inkomen, omdat het lang duurt voordat je dit krijgt. Ik durfde in het begin mijn toeslagen niet aan te passen, omdat ik hoopte snel een nieuwe baan te hebben. De persoon van Team Geldzorgen legde uit dat je de toeslagen weer kan aanpassen als er een hoger inkomen is. Dit zetje in de rug had ik nodig om in actie te komen. Ik heb direct, de volgende dag, de belastingdienst gebeld en samen met iemand van de belastingdienst de aanvraag voor de toeslagen ingevuld.” (cliënt 9)

“Ze deden echt heel goed hun best. Het contact was heel erg prettig eigenlijk. Ik heb gebruik gemaakt van maatschappelijk werk. Ik loop daar nog steeds. Ik bespreek problemen met hen en ze geven dan tips. Ook ga ik nog steeds naar de dierenvoedselbank. Ook heb ik nog steeds de bewindvoerder. Deze persoon doet mijn financiën, en dat geeft mij veel rust.” (cliënt 10)

“Dat kwam eigenlijk als geroepen dat ik hulp kreeg. Anders had ik ook niet geweten hoe ik dat had moeten doen. Toen heb ik zelf UWV gebeld, en toen is het zo aan het rollen gekomen. Ze hadden me van tevoren bij het UWV al gezegd, als er problemen waren met de gemeente dat ik dan contact kon opnemen met de afdeling Geldzorgen.” (cliënt 14)

Meerdere cliënten benoemen het prettig te vinden dat Team Geldzorgen aandacht besteed aan nazorg. Ze geven aan dat nadat het contact met Team Geldzorgen was 'afgehandeld', bijvoorbeeld om het team niets meer voor hen kon betekenen, wel nog zijn nagebeld door Team Geldzorgen. Ook benoemen cliënten dat medewerkers van Team Geldzorgen tijdens het gesprek benadrukken dat zij hen altijd terug mogen bellen, of weer contact met UWV kunnen opnemen, op het moment dat de cliënt denkt dat zij iets kunnen betekenen voor de cliënt.

Cliënten is gevraagd hoe het nu met hen gaat. De helft van hen benoemt dat het inmiddels beter met hen gaat dan ten tijde van het contact met Team Geldzorgen. De voornaamste reden hiervoor is dat zij meer inkomen hebben, doordat zij (meer) zijn gaan werken. Ook geven cliënten aan dat het nu beter met hen gaat, omdat zij aanvullende professionele ondersteuning hebben van een budgetbeheerder of een beschermingsbewindvoerder. Hierdoor ervaren zij meer rust en minder financiële stress.

“Het gaat goed. Ik werk weer. Met de nieuwe baan ben ik erop vooruit gegaan [cliënt is gestegen in inkomen]. Dat is fijn. De geldzorgen zijn gelukkig ook weg. Ik kreeg bij het aflossen gelukkig de ruimte om even rustig aan te doen. Ik was in het begin ziek en dat was dus fijn. Ik vond het heel spannend dat er maar iets hoeft te gebeuren en je kan in de schulden raken.” (cliënt 6)

“Ik zit nu in de ZW. Ik heb minder geldzorgen nu. Ik heb wel andere zorgen, zoals onzekerheid over financiën, maar dat is vanwege de scheiding waar we inzitten. Ik kan bijvoorbeeld geen huursubsidie aanvragen, daar heb ik mijn ex-partner voor nodig. Ik denk eraan om Team Geldzorgen te bellen voor vragen. Als ik meer weet van hoe de scheiding afloopt, op papier, en ik nog vragen heb over mijn financiële situatie.” (cliënt 14)

“Ik had vroeger veel stress vanwege de binnenkomende rekeningen. Nu ik onder bewind sta, heb ik veel meer rust.” (cliënt 28)

5.5.2 Deel cliënten ervaart na contact met Team Geldzorgen geen verandering in hun situatie

Ongeveer een derde van de cliënten geeft aan dat de inzet of aangeboden hulp en adviezen van Team Geldzorgen niet heeft geleid tot een verandering in hun situatie, bijvoorbeeld omdat ze al bekend waren met de verstrekte informatie of zelf al hadden uitgezocht van welke regelingen ze gebruik konden maken. Een aantal geeft aan dat er naar eigen zeggen niets gedaan is door Team Geldzorgen.

“Als er mogelijkheden waren om geld te krijgen dan was het heel nuttig geweest, ik wilde graag weten welke mogelijkheden ik had. Maar ik kwam nergens voor in aanmerking dus nu leverde het niks op.” (cliënt 26)

“Het gaat nog steeds slecht. Het is financieel nog steeds heel krap. Alle kosten gaan omhoog en de uitkering is naar beneden gegaan. Mijn vrouw is niet zo lang geleden overleden, dus er is minder inkomen. Ik overzie het niet, weet niet waar ik recht op heb. Ik was blij met het aanbod van Team Geldzorgen om samen te kijken. Ik vind het erg dat ik die hulp niet heb gekregen.” (cliënt 15)

“Dat kan ik niet goed inschatten, want er is niks gebeurd. Er is alleen een nummer voor een cliëntbegeleider gegeven maar er is daarna geen contact meer met mij geweest. De cliëntbegeleider heeft mij niet meer gebeld en Team Geldzorgen zou mij helpen met de financiën en zij hebben ook geen contact meer opgenomen. Dan kan je niks.” (cliënt 13)

De belangrijkste reden die cliënten aandragen dat zij geen verandering in hun situatie ervaren na het contact met Team Geldzorgen is dat zij graag hadden gezien dat hun inkomen werd verruimd. Team Geldzorgen kan weliswaar helpen bij het aanvragen van bijvoorbeeld Toeslagen, maar aan de hoogte van de uitkering kan niets worden gedaan. Dit maakt dat een deel van de cliënten een verwachting, of hoop, heeft die per definitie niet kan worden waargemaakt. Ongeveer een derde van de cliënten geeft dan ook aan dat hun situatie naar eigen zeggen “even slecht” in de zin dat zij nog steeds forse financiële zorgen ervaren. Bij sommigen gaat het ten tijde van het interview slechter met hen dan voorheen. Dit heeft meestal te maken met de (ongewijzigde) penibele financiële situatie waarin zij verkeren.

“Ja, ik zal het gewoon maar zeggen zoals je het onder een kop koffie bij de buurman zegt: [tegen Team Geldzorgen] ‘Ja, lieve schat, ik vind het lief dat jij mij belt, maar je kan eigenlijk helemaal geen reet voor mij betekenen’.” (cliënt 15)

“Ik was er niet blij mee. Maar ze konden er ook weer niets aan doen. Ik voldeed niet aan de normen. Ik had inkomsten uit werk en dat samen met mijn uitkering, toen kwam ik boven de zoveel procent. Toen kreeg ik lagere uitkering. Daar had ik even geen rekening mee gehouden. Daar zat het probleem.” (cliënt 19)

“Het contact met UWV vond ik fijn. Daar is ruimte voor mij als persoon om mijn verhaal te doen. Financieel merk ik dat ik stukloop. Ik red het net wel en net niet. Dat brengt stress. Als het heel krap gaat worden, dan raakt mijn focus kwijt. Dan bevries ik de dingen die ik wil doen, zoals zoeken naar werk en eigen onderneming.” (cliënt 20)

“Komende maand verwacht ik de uitkomst van het de bezwaarprocedure [hoger beroep]. Ik heb veel onzekerheid over hoe mijn toekomst eruitziet. Moet ik gaan werken [wat volgens respondent niet mogelijk is vanwege de gezondheidsklachten] of kan ik een WIA- of WW-uitkering ontvangen?” (cliënt 23)

“De situatie blijft voorlopig hetzelfde [wat betreft werk en de WIA-uitkering]. Ik hoop in de toekomst weer te kunnen gaan werken. Ik weet nu dat er een Team Geldzorgen is. Dus als er problemen komen, weet ik van het bestaan. Het is fijn dat ik iemand aan de telefoon [kan krijgen] (...) die dan zegt: ‘Kom op, we gaan samen kijken wat we kunnen doen.’” (cliënt 25)

“Als er mogelijkheden waren om geld te krijgen dan was het heel nuttig geweest, ik wilde graag weten welke mogelijkheden ik had. Maar ik kwam nergens voor in aanmerking dus nu leverde het niks op.” (cliënt 26)

Een enkele cliënt kan zich niet goed herinneren op welke manier Team Geldzorgen destijds heeft geholpen of geeft aan geen gesprek met Team Geldzorgen te hebben gehad.⁸

⁸ Dit is opmerkelijk, omdat uit de registratiesystemen van UWV wel bleek dat er contact was geweest tussen deze persoon en Team Geldzorgen.

5.6 Effecten op cliënt vanuit perspectief medewerkers

Om een breder beeld te krijgen van het effect van de werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’ op cliënten, is medewerkers met cliëntcontact en medewerkers van Team Geldzorgen gevraagd wat zij zien aan effecten bij cliënten. Medewerkers horen soms immers letterlijk van de cliënt terug wat de doorverwijzing naar, of ondersteuning door, Team Geldzorgen voor hen heeft betekend.

5.6.1 Vooral: meer rust en meer vertrouwen in UWV en overheid

Een aanzienlijk deel van de medewerkers geeft aan niet te weten wat het effect is van de werkwijze op cliënten. Dit is deels ook logisch, omdat de medewerker met cliëntcontact de cliënt na overdracht aan Team Geldzorgen lang niet altijd opnieuw spreekt. Wel krijgen zij doorgaans een terugkoppeling vanuit Team Geldzorgen maar op basis daarvan valt niet altijd af te leiden wat het effect op de cliënt is geweest. Medewerkers benoemen dat de werkwijze cliënten meer rust en minder stress kan bieden. Sommige cliënten zijn behoorlijk in paniek of wanhopig. Dan kan het helpend zijn als iemand van UWV meedenkt om bijvoorbeeld meer overzicht te krijgen.

“Ik heb één keer een man gehad waarbij ik ontdekte dat er sprake was van analfabetisme. Toen heb ik ook Team Geldzorgen ingezet en zij hebben toen die man heel goed kunnen helpen. Hij kreeg allerlei boetes opgelegd. En hij begreep er geen bal van, dus dat was een verzachtende omstandigheid. Ik weet dat die man echt opgelucht was. Ik heb hem een keer daarna nog gesproken en hij zei toen dat hij ontzettend blij was met de hulp en dat het heel veel scheelde. Het was volgens mij echt nog wel een klus [voor Team Geldzorgen], want er liepen allerlei schulden. Uiteindelijk is die verwijtbaarheid er afgehaald en dat scheelde voor meneer echt enorm.” (medewerker Werkbedrijf)

“Een voorbeeld is dat een cliënt, een man, verward was en ze die vrouw te pakken hebben gekregen. Ze hebben besproken dat ze willen dat het gezin overeind blijft. Ze hebben samen met haar de administratie doorlopen, waaronder toeslagen. Ze hebben het gezin uit het slop getrokken. Dat is door hun volhardendheid.” (medewerker Werkbedrijf)

Daarnaast stellen enkele medewerkers met cliëntcontact dat de werkwijze ertoe kan leiden dat cliënten meer vertrouwen krijgen in UWV of in de overheid in bredere zin. Dat komt primair omdat zij niet hadden verwacht dat UWV hen zou kunnen ondersteunen bij geldzorgen of omdat zij verrast door de prettige wijze waarop het contact met UWV-medewerkers plaatsvond.

“Soms zie je dat er voor mensen een nieuwe liefde vinden voor de overheid. Dan hoor je ‘doen jullie dat allemaal?!’ (medewerker Werkbedrijf)

5.6.2 Twijfels over stappen die cliënt zet na contact met Team Geldzorgen

Hoewel veel medewerkers van mening zijn dat de werkwijze een meerwaarde heeft voor de cliënt, twijfelen sommigen wel over de uiteindelijke impact omdat het in veel gevallen aan de cliënt is om vervolgstappen te zetten. Medewerkers vragen zich soms af of een cliënt deze vervolgstap wel zet of überhaupt kan zetten.

“Maar ik vind ook dat, we hebben volgens mij iets heel moois, alleen die nazorg, gaat die cliënt ermee aan de slag kunnen? Dat vind ik echt wel een punt waarvan ik denk, ja, maar daar moet het uiteindelijk gebeuren...” (medewerker Werkbedrijf)

Als het gaat om nazorg benoemen de managers van Team Geldzorgen dat er standaard ‘nazorggesprekken’ met cliënten worden gevoerd. Hoewel harde cijfers ontbreken is hun indruk dat zo’n zeven van de tien cliënten wél een vervolgstap heeft gezet indien dit aan de orde was.

5.6.3 Heldere verwachtingen zijn cruciaal voor meerwaarde

Hoewel veel medewerkers over de breedte enthousiast zijn over de werkwijze, geeft een deel van de geïnterviewde medewerkers met cliëntcontact aan dat zij verwachten dat de werkwijze een beperkt effect

heeft op het leven van de cliënt. Een belangrijk effect dat medewerkers noemen, is dat de hulp vanuit UWV een gevoel van verlichting geeft voor de cliënt. Ook wordt aangegeven dat het cliënten hun zelfredzaamheid kan vergroten; de werkwijze biedt een steuntje in de rug. Daarnaast noemen meerdere medewerkers dat zij in het contact met cliënten een toename in wantrouwen richting de overheid ervaren, met name na het kinderopvangtoeslagschandaal. Een ander stelt dat de re-integratiemogelijkheden voor cliënten verbeteren.

“Het aanbod [verwijzen naar Team Geldzorgen] gaat vaak hand in hand met verlichting van bedrag [dus dat het expertiseteam concludeert dat er wel wordt teruggevorderd maar een lager bedrag dan aanvankelijk was gecommuniceerd richting de cliënt]. Dan is de reactie op Team Geldzorgen vaak positief. Maar als er niets gebeurd aan de hoogte van het bedrag is de reactie vaak minder positief.” (medewerker Uitkeren)

“We sturen mensen wel door naar Team Geldzorgen, maar of dat voor cliënt iets oplevert? In veel gevallen niet denk ik. Want een financieel voordeel halen ze daar niet uit denk ik. Ik kan me dan wel voorstellen dat collega's denken dat het geen zin heeft om door te verwijzen naar Team Geldzorgen.” (medewerker Bezwaar en Beroep)

“Wat ik een beetje zie is, bij al die terugvorderingen die ik aanlever bij het expertiseteam, dan zijn het toch steeds zelf de cliënten die hun wijzigingen niet hebben doorgegeven. Als ze dat niet doen, blijven die terugvorderingen terugkomen. Heeft een verwijzing naar Team Geldzorgen dan zin? Vaak maakt het ze ook niet uit. Ze leven met de dag. Zeker als je op straat leeft, of in een tehuis...” (medewerker Uitkeren)

“De enige misvatting is soms als ze [cliënten] denken dat wij ze een pot geld mee kunnen geven, maar dat kunnen wij niet. Dan ligt de verwachting ergens anders.” (medewerker Team Geldzorgen)

“Cliënten hebben niet altijd een duidelijke verwachting. Dit komt omdat sommige cliënten denken dat Team Geldzorgen een grote zak geld heeft en daarmee hun geldzorgen kunnen wegnemen. Daar kan dan verwarring over ontstaan, omdat de cliënt niet snapt waarom die dan is doorgezet.” (medewerker Team Geldzorgen)

Managers van Team Geldzorgen herkennen weliswaar dat sommige cliënten verwachten dat Team Geldzorgen extra geld kan geven, maar geven aan dat dit slechts incidenteel aan de orde is. In die zin kan gesteld worden dat de medewerkers met cliëntcontact een passende triage doen, waardoor uiteindelijk voornamelijk de mensen bij Team Geldzorgen terechtkomen met een hulpvraag waar het Team Geldzorgen iets in kan betekenen.

“Het komt voor dat mensen meerdere keren bellen met hetzelfde verhaal, dat ze bijvoorbeeld uit huis worden gezet, maar dan blijkt er niks aan de hand te zijn met het huis. Als iemand opnieuw aangeleverd wordt, dan komt dit naar boven. Er wordt wel altijd gebeld, want dat is de afspraak. Het is heel belangrijk dat we betrouwbaar zijn. Het gesprek begint alleen wel anders. Er wordt gevraagd of de cliënt stappen heeft ondernomen. Er wordt gelijk kenbaar gemaakt dat degene bekend is. Maar dit gaat echt om een kleine groep.” (manager Team Geldzorgen)

6 Aanbevelingen

In dit slothoofdstuk onderscheiden we aanbevelingen die in lijn zijn met het driedelige doel van het evaluatieonderzoek, namelijk:

1. Het optimaliseren van het proces en de randvoorwaarden van de werkwijze

- Wijzig de naam van de werkwijze naar 'Signaleren en doorverwijzen bij Geldzorgen'. In plaats van schulden moeten geldzorgen bij medewerkers het cliëntsignaal zijn om te signaleren en door te verwijzen naar Team Geldzorgen. In de werkwijze wordt de nadruk gelegd op (problematische) schulden. De werkinstructie spreekt over het herkennen van 'aanwijzingen van problematische schulden'. Door de nadruk op (problematische) schulden, bestaat het risico dat medewerkers geldzorgen bij cliënten missen en – ten onrechte – niet verwijzen naar Team Geldzorgen.
- Onderzoek in welke mate de werkwijze passend gemaakt kan worden in relatie tot de taak van medewerkers die de focus hebben op de medische beoordeling van cliënten, handhaving of de afhandeling van bezwaarzaken. Analyseer huidige werkprocessen en kijk daarbij hoe flexibele implementatie nodig is om werkwijze duidelijker te koppelen aan kerntaak.
- Integratie van de werkwijze in bestaande werkprocessen, zodat de werkwijze een natuurlijk onderdeel ervan wordt in plaats van een 'extra taak', verhoogt de acceptatie en is cruciaal om tot een goede toepassing in de praktijk te komen. Stel in de analyse ook de vraag hoe de werkwijze beter kan aansluiten bij de werkzaamheden binnen Handhaving, Bezwaar en Beroep, en SMZ. De huidige aanpak waarbij arbeidsdeskundigen en artsen niet zelf verwijzen naar Team Geldzorgen, maar de cliënt doorverwijzen naar de re-integratiebegeleider, is hier een goed voorbeeld van.
- Verduidelijk de route naar de Team Geldzorgen en stel criteria op, zodat voor medewerkers helder is wie zij wel en niet naar Team Geldzorgen kunnen verwijzen. Sommige medewerkers denken ten onrechte dat cliënten met een aflopende uitkering niet verwezen mogen worden of dat geldzorgen geen reden is om door te verwijzen en dat de cliënt betalingsachterstanden moet hebben. Of ze denken dat Team Geldzorgen het 'niet aankan' wanneer zij te veel cliënten verwijzen. Maak ook duidelijk wanneer een medewerker naar Team Geldzorgen kan verwijzen en wanneer een medewerker een andere route kan bewandelen, zoals het benutten van bestaande contacten met gemeenten. Maak tot slot expliciet in hoeverre medewerkers de diepte in gaan tijdens het gesprek met de cliënt. Wat passend is, kan afhankelijk zijn van de functie van de medewerker en de divisie waar iemand werkzaam is. Bijvoorbeeld voor een medewerker vanuit Werkbedrijf kan een langer gesprek over geldzorgen nodig zijn, als onderdeel van het gesprek over re-integratie en de zoektocht naar werk. Terwijl voor een medewerker Bezwaar een korter gesprek kan volstaan. Besteed aandacht aan dergelijke verschillen tussen divisies en functies.
- Team Geldzorgen schept duidelijke verwachtingen richting cliënten over de (on)mogelijkheden van team. Dit kan bijdragen aan een positieve ervaring met Team Geldzorgen. Sommige cliënten zijn namelijk ontevreden over de hoogte van de uitkering en denken dat dit opgelost kan worden of dat zij extra geld kan geven. Een deel van de cliënten is ontevreden over de hoogte van de uitkering. UWV, inclusief Team Geldzorgen, kan dit niet oplossen. Cliënten denken soms echter van wel. Zo hopen zij dat Team Geldzorgen extra geld kan geven. Het schetsen van een realistisch beeld over wat Team Geldzorgen kan betekenen, kan bijdragen aan een positieve ervaring van het contact met Team Geldzorgen.

2. De toerusting van UWV-medewerkers voor het optimaal kunnen signaleren en doorverwijzen van cliënten bij schulden

- Organiseer blijvende aandacht voor de werkwijze gericht op de bekendheid en mogelijkheden van Team Geldzorgen.
- Verbeter de vindbaarheid en bekendheid van hulpmiddelen van de werkwijze, zoals de procesplaat, om ervoor te zorgen dat medewerkers goed weten wat de werkwijze inhoudt en hoe zij cliënten op een goede manier kunnen verwijzen.
- Organiseer coaching *on-the-job* door ambassadeurs, zodat medewerkers beter bekend raken met de werkwijze en de toepassing ervan. Organiseer coaching op de werkvloer zodat medewerkers direct feedback krijgen als zij ergens tegenaan lopen of een vraag hebben. Stel per vestiging een ondersteuningsteam van ambassadeurs samen dat vragen kan beantwoorden over de werkwijze én om medewerkers te motiveren de werkwijze toe te passen. Ook is het raadzaam *coaching-on-the-job* invulling te geven door casussen waarin geldzorgen een rol spelen - in relatie tot de kerntaak van de medewerkers - te bespreken tijdens interviews of andere inhoudelijke overleggen.
- Versterk training en interview om onder meer de gesprekstechnieken van medewerkers te verbeteren en om scherper te krijgen welke cliënten je als medewerker moet doorverwijzen en welke niet. Organiseer periodieke training en interviewmomenten waarbij medewerkers praktijkervaringen delen en samen knelpunten oplossen. Dit vergroot hun zelfvertrouwen en handelingsbekwaamheid. Gesprekstechnieken moeten een belangrijk onderdeel zijn van trainingen. Het gesprek is immers het belangrijkste 'instrument' dat medewerkers in handen hebben om meer te weten te komen over de ondersteuningsbehoefte van de cliënt. Ook zijn de gespreksvaardigheden in grote mate bepalend voor de hulpacceptatie onder cliënten. Uit het onderzoek komt in het bijzonder naar voren dat er meer aandacht moet zijn voor hetgeen de cliënt zelf al heeft ondernomen. Dit geldt zowel voor de gesprekken die medewerkers met cliëntcontact voeren als voor medewerkers van Team Geldzorgen.
- Specifiek voor Team Geldzorgen inventariseer de mogelijkheden om ICT-systeem beter af te stemmen op behoeften van het team. Inventariseer waar een dergelijke systeem aan zou moeten voldoen en wat dit qua uitvoering en kosten zou betekenen.
- Onderzoek de mogelijkheid om aan te sluiten bij het Schuldenknooppunt. Het Schuldenknooppunt is een publiek-private samenwerking tussen schuldhulpverleners en schuldeisers, gericht op het vergemakkelijken van gegevensuitwisseling in de schuldenketen. Dit kan behulpzaam zijn in het kader van vroeg kunnen signaleren van geldzorgen en/of warm kunnen overdragen van cliënten aan gemeente. Veel burgers met financiële problemen zetten niet uit zichzelf de stap naar schuldhulpverlening; dit geldt dus ook voor cliënten van UWV. Dit kan komen door schaamte, gebrek aan kennis of wantrouwen richting instanties. Tegelijkertijd moeten bestaande routes in ere worden gehouden. Zo hebben diverse vestigingen van UWV-Werkbedrijf jarenlange goede contacten in de regio met schuldhulpverlening, werken op een prettige manier met hen samen, en dragen waar nodig cliënten van UWV warm over.

3. De borging van de werkwijze in de dagelijkse praktijk van UWV-medewerkers met cliëntcontact

- Benadruk onder medewerkers dat het gebruik van de werkwijze onderdeel is van het takenpakket van medewerkers met cliëntcontact. Een kerntaak is dienstverlening met de menselijk maat, daar is het signaleren van geldzorgen een onderdeel van.
- Dialoog met managers: Het management is een cruciale schakel tussen het beleid om de werkwijze signaleren en doorverwijzen bij schulden UWV-breed uit te voeren en de daadwerkelijke toepassing ervan in de praktijk. Op dit moment lijken niet alle managers binnen Handhaving, Bezwaar en Beroep, overtuigd van de meerwaarde van de toepassing binnen hun divisie en vestiging of zien zij (praktische) bezwaren om tot goede toepassing te kunnen komen. Ook blijkt er op sommige plekken in de organisatie een mismatch in het beeld dat managers hebben van de toepassing van de werkwijze en de daadwerkelijke gang van zaken in de praktijk. Vanwege de sleutelpositie van managers is draagvlak onder hen essentieel om de werkwijze

UWV-breed te kunnen implementeren. Organiseer daarom gesprekken met managers om eventuele bezwaren of belemmeringen ten aanzien van het uitvoeren van de werkwijze te begrijpen en gezamenlijk naar oplossingen te zoeken om de voortgang van de implementatie van de werkwijze te versterken. Betrek het operationeel management bij de implementatie en zorg dat het signaleren van geldzorgen en doorverwijzen naar Team Geldzorgen wordt gezien als onderdeel van het bredere organisatiebeleid.

- Zorg voor blijvende aandacht voor de werkwijze en mogelijkheden die Team Geldzorgen biedt. Door verloop of doordat medewerkers de werkwijze niet frequent toepassen is dit niet bij iedereen goed bekend. Daarbij kunnen de presentaties die Team Geldzorgen verzorgt goed van toepassing zijn.
- Deel succesvoorbeelden om medewerkers te motiveren om met de werkwijze aan de slag te gaan. Dus voorbeelden van casussen waarin de cliënt goed geholpen is - om motivatie te vergroten en de werkwijze te bekrachtigen. Laat zien hoe andere vestigingen (met dus een vergelijkbare taakstelling) de werkwijze succesvol hebben geïntegreerd in hun werk en wat dit heeft opgeleverd. Zorg dat deze succesverhalen aansluiten bij de verschillende divisies. Laat hierin in het bijzonder zien dat er ook vanuit Handhaving, Bezwaar en Beroep, en SMZ effectief kan worden verwezen. Ondanks dat medewerkers binnen deze divisies twijfels hebben over de vraag of de werkwijze gezien de aard van hun werk wel passend is, zijn er wel degelijk voorbeelden van succesvolle verwijzingen vanuit deze divisie naar Team Geldzorgen. De succesvoorbeelden kunnen gedeeld worden tijdens trainingen en presentaties, maar ook via het intranet en via de managers of ambassadeurs tijdens teamoverleggen.

Literatuurlijst

Blomgren, J., Maunula, N. & Hiilamo, H. (2016) Over-indebtedness and chronic disease: a linked register-based study of Finnish men and women during 1995–2010. *Int J Public Health* 61, 535–544.
<https://doi.org/10.1007/s00038-015-0778-4>

Brummelkamp, G., H. Havinga & M. Guiaux. (2019). *Pilot Signaleren en doorverwijzen bij schulden*. Amsterdam: UWV.

CBS. (2024). *Schuldenproblematiek in beeld*.

Divosa. (2023). Opnieuw meer signalen van betalingsachterstanden richting gemeenten. Verkregen via: <https://www.divosa.nl/nieuws/opnieuw-meer-signalen-van-betalingsachterstanden-richting-gemeenten>

Guiaux, M., W. Hassink, H. Havinga, C. Vlam & W. Zwinkels. (2024). *Problematische schulden bij uitkeringsgerechtigden*. UWV Kennisverslag 2024-7. Amsterdam: UWV.

Jungmann, N., R. Oomkens, P. Vroonhof, M. Beulen, J. Boog & C. van Horssen. (2024). *De maatschappelijke kosten van schuldenproblematiek*. Panteia/Hogeschool Utrecht/Nibud.

Van den Enden, G & N. Veerman. *Geldzaken in de praktijk 2024*. (2024). Utrecht: Nibud.

Turunen, E., & Hiilamo, H. (2014) Health effects of indebtedness: a systematic review. *BMC Public Health* 2014;14:489

UWV. (2022). Invoeringsplan. UWV Signaleren en doorverwijzen bij schulden, Amsterdam: UWV. Interne documentatie.

UWV. (2023). Uitvoeringsplan Grip op Schulden. Amsterdam: UWV.

Zwinkels, W. (2015). *Wie heeft schuld? Een kwantitatieve analyse van schulden bij uitkeringsgerechtigden*. Amsterdam: UWV.

Bijlage 1 – Methodologische verantwoording van het onderzoek

In dit onderzoek zijn zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden gebruikt. Om zicht te krijgen op de manier waarop de werkwijze is geïmplementeerd, de stand van zaken van de invoering, de impact en het ervaren effect van de werkwijze zijn 26 kwalitatieve duo- of trio-interviews met 65 medewerkers, 9 groepsgesprekken met 24 managers, en 30 interviews met cliënten afgenomen. Om cijfermatige inzichten te verkrijgen in de uitvoering van de werkwijze, heeft UWV Kenniscentrum een kwantitatieve data-analyse uitgevoerd op een dataset van 12.628 dossiers, over de periode 1 januari 2023 tot 1 juli 2024. Tevens heeft UWV divisie Klant en Service een kwantitatieve analyse uitgevoerd op tekstvelden in deze cliëntdossiers om inzicht te krijgen in de problemen van cliënten en de acties die Team Geldzorgen heeft ondernomen in samenspraak met cliënten.

Werving medewerkers en managers

In afstemming met UWV is bepaald welke functieprofielen per divisie relevant waren voor medewerking aan het onderzoek. De medewerkers zijn vervolgens via de managers geworven, waarbij nadrukkelijk is aangegeven dat wij als onderzoekers uiteindelijk een goede mix van medewerkers wensten in het onderzoek; variatie in leeftijd, jaren werkzaam bij UWV, wel of geen ervaring met de werkwijze, positief dan wel negatief over (toepassing) werkwijze. De onderzoekers stelden een informatieflyer over het onderzoek op voor de medewerkers. Medewerkers konden zelf aangeven bij hun manager dat zij wilden meewerken. Er zijn ook managers geweest die zelf medewerkers hebben benaderd om mee te werken. In alle gevallen gold dat het aan de individuele medewerker was om te bepalen of iemand mee wilde doen of niet. Wilden de medewerkers meewerken, dan werd expliciete toestemming van de medewerker gevraagd en vastgelegd in een informed consent.

Alle interviews met medewerkers met cliëntcontact en managers hebben online plaatsgevonden via Microsoft Teams. Van alle interviews met hen is een gespreksverslag opgesteld dat ter verificatie is teruggekoppeld.

Werving cliënten

Voor de werving van cliënten hebben de onderzoekers samen met Team Geldzorgen de wervingsaanpak ontwikkeld. Team Geldzorgen heeft een zogenoemde 'bellijst' van cliënten samengesteld. Er zijn uitsluitend cliënten benaderd die een traject bij Team Geldzorgen hebben afgerond en een Klanttevredenheidsonderzoek (KTO) hebben ingevuld. Ook was het van belang dat de verschillende 'wetten' (populaties) goed vertegenwoordigd waren. Tevens streefden we naar een mix van reguliere dan wel spoedmeldingen.

Team Geldzorgen nam vervolgens telefonisch contact op met deze cliënten en vroegen of zij wilden meewerken aan een interview. Als dat het geval was en cliënten toestemming gaven, dan werden de contactgegevens met de onderzoekers gedeeld. De onderzoekers namen contact op met de cliënt en lichtten de strekking en inhoud van het onderzoek toe. Wilden de cliënten meewerken, dan werd expliciete toestemming van de cliënt gevraagd en vastgelegd in een informed consent. Vervolgens werd een afspraak gepland om het interview af te nemen.

Het streven was om 30 cliënten te interviewen. Toen dat aantal was bereikt, is Team Geldzorgen gestopt met de werving. Het responspercentage van cliënten die Team Geldzorgen heeft benaderd lag rond de 30%; van alle cliënten op de bellijst van Team Geldzorgen wilde 30% meewerken. In totaal zijn zoals beoogd 30 cliënten geïnterviewd. De interviews met de cliënten vonden – op verzoek van de cliënt – veelal telefonisch plaats of via Microsoft Teams. Een enkele cliënt gaf de voorkeur aan een fysiek interview op een zelfgekozen locatie. De cliënten die deelnamen aan een interview, ontvingen als dank voor hun bijdrage een VVV-bon ter waarde van €30. Er is niet aan UWV teruggekoppeld welke cliënten wel en niet mee wilden werken.

Onderstaande tabel laat zien tot welke doelgroep de geïnterviewde cliënten naar eigen zeggen behoren. Cliënten is gevraagd welke uitkering(en) zij ontvangen vanuit UWV.

Tabel 11 *Achtergrond cliënten*

Uitkering	Geen	WW	Wajong	ZW	WIA	Uitkering wegens betalingsonmacht ⁹	Combinatie van uitkeringen
Aantal*	1	9	2	5	4	2	2 (WW en ZW) 3 (ZW en WIA) 1 (WW, ZW en WIA)

* 1 respondent wist niet zeker of er een Wajong- of WIA- uitkering wordt ontvangen

Analyse interviewdata

Voor de analyse van de verzamelde interviewgegevens is een systematische coderingsprocedure toegepast. Alle interviews zijn getranscribeerd en vervolgens thematisch gecodeerd op basis van de onderzoeksvragen. De gecodeerde data zijn verwerkt en geanalyseerd in Microsoft Excel, waarbij voor de data vanuit de interviews met medewerkers gebruik is gemaakt van draaitabellen om overeenkomsten en verschillen op divisieniveau vast te kunnen stellen.

Kwantitatieve methode

Om cijfermatige inzichten te verkrijgen in de uitvoering van de werkwijze binnen UWV, heeft UWV Kenniscentrum van het organisatieonderdeel Strategie, Beleid en Kenniscentrum een kwantitatieve data-analyse uitgevoerd. In het kader van de kwantitatieve impactevaluatie zijn cijfers in kaart gebracht over het aantal doorverwijzingen van cliënten naar Team Geldzorgen, de tijd dat een dossier open staat bij Team Geldzorgen, het aantal contactmomenten per cliënt bij Team Geldzorgen, en de opvolging die Team Geldzorgen geeft aan dossier. Ook is gebruikgemaakt van het klanttevredenheidsonderzoek om cijfermatig inzicht te krijgen in het effect van de werkwijze op cliënten. Deze uitkomsten zijn verwerkt in dit rapport ter ondersteuning van de kwalitatieve inzichten.

Hiertoe heeft een analyse plaatsgevonden van een dataset van alle cliënten die in de periode vanaf januari 2023 tot juli 2024 zijn aangemeld bij Team Geldzorgen. Het betrof in totaal 12.628 dossiers. Dit zijn zowel reguliere aanmeldingen als mensen die vanuit de uitvoeringsdivisies (Werkbedrijf, SMZ, Uitkeren, Bezwaar & Beroep, Handhaven) zijn doorverwezen.

Ook heeft UWV intern een aanvullende kwantitatieve analyse uitgevoerd om de problemen waarmee cliënten bij Team Geldzorgen komen en de acties die Team Geldzorgen heeft opgepakt naar aanleiding van die problemen in kaart gebracht. Deze analyses zijn evenals de andere kwantitatieve analyse uitgevoerd over de periode van 1-1-2023 tot 1-7-2024. Het betreft een kwantitatieve analyse van tekstvelden in cliëntdossiers. Geselecteerde tekstenvelden waarin de problemen van de cliënt en de acties van Team Geldzorgen per cliëntdossier zijn opgenomen zijn middels geautomatiseerde tekstanalyse met behulp van computermodellen uitgevoerd. Inhoudsdeskundigen hebben tussentijds validatie uitgevoerd van steekproeven uit de uitkomsten om te beoordelen of vanuit de tekstvelden de problemen en oplossingen juist zijn gecodeerd. Deze inhoudsdeskundigen zijn betrokken bij het proces en bekend met de context en inhoud van de dossiers, namelijk een aantal cliëntadviseurs en coaches van Team Geldzorgen. De resultaten zijn in een intern rapport opgenomen¹⁰.

⁹ Als een werkgever door faillissement of andere financiële problemen langere tijd het loon van de werknemer niet meer kan betalen, dan heet dat 'blijvende 'betalingsonmacht'. In dat geval kan iemand een 'uitkering wegens betalingsonmacht' aanvragen.

¹⁰ Yap, W., e.a. (2025). Tekstanalyse Geldzorgen. Amsterdam: UWV.

Bijlage 2 – Interviewchecklists

Checklist signalerende medewerkers

Introductie
• Voorstellen. • Bedanken voor deelname. • Het gesprek duurt maximaal 75 min. • Het schriftelijk verslag wordt ter goedkeuring voorgelegd. • Er wordt een opname gemaakt van het gesprek. Deze wordt verwijderd na goedkeuring van het verslag. • Benadrukken dat het onderzoek op basis van anonimiteit wordt uitgevoerd. • Benadrukken dat de medewerker zonder enige opgaaf van reden mag stoppen. • Doel gesprek uitleggen: meer inzicht in hoe de werkwijze is ingevoerd, hoe deze wordt uitgevoerd in de praktijk, de impact van de werkwijze op medewerkers, en het ervaren effect van de werkwijze op cliënten. • Zijn er nog vragen?
Proces: Verloop implementatie
Onderzoeksvraag 2: Hoe is de implementatie van de werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’ binnen de verschillende divisies verlopen en wat zijn hierbij bevorderende en belemmerende factoren? In 2021 is de werkwijze Signaleren en doorverwijzen voort het eerst ingevoerd bij sommige divisies en vestigingen binnen UWV. De ene divisie en vestiging heeft meer, of langer, ervaring met de werkwijze dan de andere. Er zijn maatregelen genomen om de werkwijze op een goede manier in te voeren op verschillende plekken in de organisatie. 1. Kunnen jullie vertellen op welke manier de werkwijze binnen jullie vestiging is ingevoerd? Waar en hoe hebben jullie er over de werkwijze gehoord of gelezen? 2. Wanneer zijn jullie zelf echt aan de slag gegaan met de werkwijze? 3. Wat deden jullie voorheen – dus voor de invoering van de werkwijze – als het gaat om eventuele geldzorgen bij cliënten? 4. Wat is er gebeurd om te zorgen dat jullie met de werkwijze aan de slag konden gaan? Denk bijvoorbeeld aan trainingen die je hebt gehad, instructies die je hebt gekregen van je manager, presentaties die je hebt gezien, wellicht een handboek, routekaart.

Proces: Huidige status implementatie, werken volgens protocol en met kwaliteit, belemmerende en bevorderende factoren, handvaten

Onderzoeksvraag 1: Wat is de **huidige status** van de implementatie van de werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’ binnen de verschillende divisies?

Vraag 3: Verloopt het proces van signaleren, doorverwijzen en overdracht in de dagelijkse praktijk van medewerkers met cliëntcontact conform de werkwijze en hebben zij voldoende handvatten om uitvoering aan de werkwijze te geven?

5. Kunnen jullie eens vertellen hoe het signaleren van geldzorgen bij cliënten in de praktijk gaat? Hoe ziet dat proces eruit? [ook doorvragen naar doorverwijzing naar Team Geldzorgen]
6. In hoeverre ervaren jullie dat de werkwijze een vast onderdeel is van je werk? Is het signaleren van geldzorgen iets wat jullie nu standaard doen?
7. Zijn er dingen die het toepassen van de werkwijze in het dagelijks werk bemoeilijken?
8. In hoeverre lukt het om met cliënten het gesprek over geldzorgen of schulden aan te gaan? [doorvragen naar oorzaken]
9. Kunnen jullie vertellen wat de taak van jullie is en wat de taak van Team Geldzorgen is als het gaat om signaleren van geldzorgen en doorverwijzen naar Team Geldzorgen?
10. Hoe zouden jullie de samenwerking met Team Geldzorgen omschrijven?
11. Krijgen jullie terugkoppeling van het Team Geldzorgen over hoe de cliënt geholpen is? Zijn jullie voldoende op de hoogte gesteld?

Impact op medewerker

Onderzoeksvraag 4: Wat is de impact van de werkwijze ‘Signaleren en doorverwijzen bij schulden’ op de UWV-organisatie voor medewerkers in de uitvoering en team Geldzorgen in het bijzonder?

12. Wat vinden jullie ervan dat jullie als medewerker met cliëntcontact aandacht moeten hebben voor eventuele geldzorgen bij cliënten en hierover het gesprek met hen moeten aangaan?
13. Is het signaleren van geldzorgen bij cliënten volgens jullie logisch en makkelijk toe te passen in jullie dagelijks werk?
14. Hoe ervaren jullie het om alert te moeten zijn op eventuele geldzorgen bij cliënten?
15. Hoe ervaren jullie het om het gesprek gaan met cliënten over eventuele geldzorgen die zij hebben?
16. Hoe ervaren jullie het om cliënten met eventuele financiële problemen naar Team Geldzorgen door te verwijzen?
17. Hoeveel tijd zijn jullie ongeveer bezig met een gesprek met een cliënt over geldzorgen? Kan je hiervan een inschatting maken? En met het doorverwijzen naar Team Geldzorgen?
18. Wat zouden jullie nodig hebben om de werkwijze nog beter toe te passen?

Effect op cliënt

Onderzoeksvraag 5: Wat zijn de effecten van de werkwijze 'Signaleren en doorverwijzen bij schulden' op cliënten?

19. Hoe reageren cliënten doorgaans als jullie een signaal van mogelijke geldzorgen ter sprake brengen?
20. En hoe reageren zij wanneer jullie hen vertellen over de mogelijkheid hen door te verwijzen naar Team Geldzorgen? Is het voor hen duidelijk wat jullie voor hen kunnen betekenen en wat jullie van verwachten?
21. Wat denken jullie nut is van het signaleren en doorverwijzen van cliënten met geldzorgen? Vinden jullie dat de cliënten zo geholpen worden bij hun geldzorgen? Zo ja op welke wijze? Kan je voorbeelden noemen? Als een cliënt niet geholpen wordt, waar denken jullie dat het aan ligt?
22. In hoeverre denken jullie dat het cliënten door de werkwijze beter lukt om de weg naar hulpverlening te vinden?
23. In hoeverre ervaren jullie voor UWV een meerwaarde in de relatie met de cliënt om het gesprek aan te gaan over mogelijke geldzorgen bij de cliënt?

Checklist medewerkers Team Geldzorgen

Introductie - kernpunten

- Voorstellen.
- Bedanken voor deelname.
- Het gesprek duurt maximaal 1,5 uur.
- Het schriftelijk verslag wordt ter goedkeuring voorgelegd.
- Er wordt een opname gemaakt van het gesprek. Deze wordt verwijderd na goedkeuring van het verslag.
- Benadrukken dat het onderzoek op basis van anonimiteit wordt uitgevoerd.
- Benadrukken dat de medewerker zonder enige opgaaf van reden mag stoppen.
- Doel gesprek uitleggen: meer inzicht in hoe de werkwijze is ingevoerd, hoe deze wordt uitgevoerd in de praktijk, de impact van de werkwijze op medewerkers, en het ervaren effect van de werkwijze op cliënten.
- Zijn er nog vragen?

Proces: Verloop implementatie

Onderzoeksvraag 2: Hoe is de **implementatie** van de werkwijze 'Signaleren en doorverwijzen bij schulden' binnen de verschillende divisies **verlopen** en wat zijn hierbij bevorderende en belemmerende factoren?

In 2021 is de werkwijze Signaleren en doorverwijzen voort het eerst ingevoerd bij sommige divisies en vestigingen binnen UWV. Er zijn maatregelen genomen om de werkwijze op een goede manier te implementeren op verschillende plekken in de organisatie. Als onderdeel van de werkwijze is Team Geldzorgen opgezet.

24. Op welke manier zijn jullie bij Team Geldzorgen terechtgekomen?
25. Wat voor training of andere voorbereiding hebben jullie gekregen voordat jullie bij het team kwamen? [denk aan trainingen, instructies, presentaties]

26. En welke handvatten of tools hebben jullie gekregen toen je echt aan de slag ging voor Team Geldzorgen? Is er een iets van een handboek of uitgeschreven werkwijze die jullie gebruiken in jullie werk?
27. Wat vinden jullie van de ondersteuning die jullie hebben gekregen om jullie werk bij Team Geldzorgen goed uit te voeren?

Proces: Huidige status implementatie, werken volgens protocol en met kwaliteit, belemmerende en bevorderende factoren, handvaten

Onderzoeksvraag 1: Wat is de **huidige status** van de implementatie van de werkwijze 'Signaleren en doorverwijzen bij schulden' binnen de verschillende divisies?

Vraag 3: Verloopt het proces van signaleren, doorverwijzen en overdracht in de dagelijkse praktijk van medewerkers met cliëntcontact conform de werkwijze en hebben zij voldoende handvatten om uitvoering aan de werkwijze te geven?

Uitvoering

28. Als je belt met een cliënt met geldzorgen, hoe gaat dat dan in de praktijk? Wat doe je tijdens het gesprek? Wat doe je daarna nog? Etc.
29. Zijn er zaken die het uitvoeren van de taken binnen Team Geldzorgen lastig maken?
30. Wanneer schiet de werkwijze tekort? [max. 2 voorbeelden vragen]
31. Wanneer werkt de werkwijze juist goed? [max. 2 voorbeelden vragen]

Samenwerking

32. Hoe zouden jullie de samenwerking met de verschillende vestigingen van de verschillende divisies omschrijven als het gaat om de doorverwijzing? Ervaren jullie hierin verschillen in de samenwerking?
33. In hoeverre is de taakverdeling helder tussen wat jullie doen en medewerkers met cliëntcontact van de verschillende divisies doen?
34. In sommige gevallen ligt de oplossing mogelijk in het zoeken van contact met een andere afdeling van UWV, omdat daar bijvoorbeeld het ontstaan van de geldzorgen ligt. Hoe ervaren jullie de samenwerking met de andere afdelingen binnen UWV op dit vlak?
35. In sommige gevallen is het nodig de cliënt te verwijzen naar de gemeentelijke schuldhulpverlening. Wanneer kies je voor deze optie van hulp en niet voor een andere? Hoe verloopt zo'n verwijzing in de praktijk?
36. Hoe ervaren jullie de samenwerking met de gemeentelijke schuldhulpverlening? Welke verschillen ervaren jullie hierin tussen gemeenten?
37. Hoe vinden jullie het om cliënten met geldzorgen naar gemeentelijke schuldhulpverlening te verwijzen?

Impact op medewerker

Onderzoeksvraag 4: Wat is de impact van de werkwijze 'Signaleren en doorverwijzen bij schulden' op de UWV-organisatie voor medewerkers in de uitvoering en team Geldzorgen in het bijzonder?

38. Hoe vinden jullie het om het gesprek met cliënten over geldzorgen te voeren?
39. Wat vinden jullie van de tijd die het jullie kost om cliënten met geldzorgen verder te helpen?
40. Wat zouden jullie nodig hebben om je werk nog beter te doen?

Effect op klant

Onderzoeksvraag 5: Wat zijn de effecten van de werkwijze 'Signaleren en doorverwijzen bij schulden' op cliënten?

41. Hoe reageren cliënten doorgaans als jullie hen bellen met het aanbod hen te ondersteunen?
42. Is het voor hen duidelijk wat jullie voor hen kunnen betekenen en wat jullie van verwachten?
43. In hoeverre denken jullie dat het cliënten door de werkwijze beter lukt om de weg naar hulpverlening te vinden? Lukt het hen bijvoorbeeld om uiteindelijk ook de stap naar schuldhulpverlening te zetten als de beste optie lijkt?
44. Wat denken jullie dat de meerwaarde voor de cliënt is dat UWV deze werkwijze 'Signaleren en verwijzen bij schulden' heeft? En wat maakt dat jullie denken dat cliënten er wel/niet mee zijn geholpen?
45. In hoeverre heeft Team Geldzorgen de juiste vorm? Zou er volgens jullie iets nodig zijn om de werkwijze verder te verbeteren?

Checklist managers

Introductie - kernpunten

- Voorstellen.
- Bedanken voor deelname.
- Het gesprek duurt maximaal 1,5 uur.
- Het schriftelijk verslag wordt ter goedkeuring voorgelegd.
- Er wordt een opname gemaakt van het gesprek. Deze wordt verwijderd na goedkeuring van het verslag.
- Benadrukken dat het onderzoek op basis van anonimiteit wordt uitgevoerd.
- Benadrukken dat de medewerker zonder enige opgaaf van reden mag stoppen.
- Doel gesprek uitleggen: meer inzicht in hoe de werkwijze is ingevoerd, hoe deze wordt uitgevoerd in de praktijk, de impact van de werkwijze op medewerkers, en het ervaren effect van de werkwijze op cliënten.
- Zijn er nog vragen?

Proces: Verloop implementatie

Onderzoeksvraag 2: Hoe is de **implementatie** van de werkwijze 'Signaleren en doorverwijzen bij schulden' binnen de verschillende divisies **verlopen** en wat zijn hierbij bevorderende en belemmerende factoren?

In 2021 is de werkwijze Signaleren en doorverwijzen voor het eerst ingevoerd bij sommige divisies en vestigingen binnen UWV. Er zijn maatregelen genomen om de werkwijze op een goede manier te implementeren op verschillende plekken in de organisatie.

46. Wanneer zijn jullie voor het eerst met deze nieuwe werkwijze gestart? Hoe is dat in zijn werk gegaan?
47. In hoeverre waren jullie zelf al bezig binnen de afdeling met het thema schulden? *[eventueel samenwerking met gemeenten. Dat speelt bijv. op sommige vestigingen bij Werkbedrijf]*
48. Op welke manier hebben jullie als managers jullie team ondersteund om met de werkwijze aan de slag te gaan? *[bijvoorbeeld presentaties of trainingen]*
49. En welke middelen of tools die vanuit UWV zijn aangereikt hebben jullie hierbij gebruikt? *[denk aan presentaties, de procesplaat, routekaart of de werkinstructie]* In hoeverre waren deze middelen en tools helpend voor jullie?
50. *[alleen voor Amsterdam en Heerlen]* Jullie hebben in een vroeg stadium deelgenomen aan de pilot. Hoe is de uitvoering van de werkwijze sindsdien verlopen bij jullie?
51. Waar staat jullie team nu? Hoeveel medewerkers passen de werkwijze toe? Op welke manier passen teamleden de werkwijze toe? En door welke functies? Welke verschillen zien jullie in de toepassing van de werkwijze door medewerkers met verschillende functies? *[is het bijvoorbeeld voor bepaalde functies makkelijker of logischer. doorvragen naar verklaringen]*
52. Wat vonden jullie er **zelf** – als managers – aanvankelijk van dat jullie team alert moest gaan zijn op geldzorgen, het gesprek aan te gaan met cliënten en ze moeten doorverwijzen? En hoe was dit voor de **medewerkers**? Zien jullie daarin verschillen binnen het team?

Proces: Huidige status implementatie, werken volgens protocol en met kwaliteit, belemmerende en bevorderende factoren, handvaten

Onderzoeksvraag 1: Wat is de **huidige status** van de implementatie van de werkwijze 'Signaleren en doorverwijzen bij schulden' binnen de verschillende divisies?

Vraag 3: Verloopt het proces van signaleren, doorverwijzen en overdracht in de dagelijkse praktijk van medewerkers met cliëntcontact conform de werkwijze en hebben zij voldoende handvatten om uitvoering aan de werkwijze te geven?

53. Hoe verloopt het signaleren en doorverwijzen van mensen met geldzorgen bij jullie in het team? Volgen jullie de werkwijze of wijken jullie daar ook wel eens vanaf? *[indien van toepassing]* Wat maakt dat jullie dat doen?
54. Is het signaleren, bespreken van en doorverwijzen bij geldzorgen volgens jullie logisch en makkelijk toe te passen in de praktijk?
55. Zijn er zaken die het uitvoeren van de taken binnen jullie team lastig maken?
56. Hoe zouden jullie de samenwerking met Team Geldzorgen omschrijven als het gaat om de doorverwijzing?
57. In hoeverre is de taakverdeling helder tussen wat jullie teams doen en Team Geldzorgen doet? *(let op: manager Team Geldzorgen is onderdeel van managers K&S)*
58. Het kan voorkomen dat team Geldzorgen contact opneemt met een afdeling om te kijken of er iets aan de geldzorgen gedaan kan worden, bijvoorbeeld een voorschot geven, een betalingsregeling treffen, of vordering opnieuw bekijken. Hoe vaak komt dat voor? Hoe gaat de samenwerking met het Team in zulke gevallen?

Impact op medewerker

Onderzoeksvraag 4: Wat is de impact van de werkwijze 'Signaleren en doorverwijzen bij schulden' op de UWV-organisatie voor medewerkers in de uitvoering en team Geldzorgen in het bijzonder?

59. Hoeveel tijd denken jullie dat jullie team besteedt aan het signaleren en doorverwijzen?
60. Zien jullie voordelen van de werkwijze voor jullie medewerkers?
61. In welke mate ervaren jullie dat deze nieuwe taak belastend is voor het team? Dit kan tijdsbelasting zijn, maar ook mentale belasting.

Effect op klant

Onderzoeksvraag 5: Wat zijn de effecten van de werkwijze 'Signaleren en doorverwijzen bij schulden' op cliënten?

62. Wat denken jullie dat de meerwaarde voor de cliënt is dat UWV deze werkwijze 'Signaleren en verwijzen bij schulden' heeft? En wat maakt dat jullie denken dat cliënten er wel/niet mee zijn geholpen?
63. *[Let op: alleen indien tijdsbelasting wordt genoemd!]* Al met al, zijn jullie van mening dat de tijdsbelasting opweegt tegen de meerwaarde van het toepassen van de werkwijze?

Checklist cliënten

Introductie

- Introductie
- Voorstellen.
- Bedanken voor deelname.
- Informatiebrief doornemen (zie hieronder).
- Toestemmingsverklaring (zie hieronder).

Informatie

Wat houdt meedoen in?

U wilt meewerken aan een interview, en daar zijn wij erg blij mee. Het interview duurt ongeveer 1 uur. Na het interview krijgt u binnen 1 tot 2 weken een VVV- of Kruidvat-bon van €30,-. Deze bon kan naar uw huis worden gestuurd of online worden verstuurd. U kunt kiezen wat u wilt.

Hoe gaan wij om met uw gegevens?

Als u meedoet aan het interview, verwerken de onderzoekers uw antwoorden anoniem in het rapport. Dit betekent dat de resultaten niet naar u te herleiden zijn. De onderzoekers verwijderen uw persoonsgegevens uiterlijk 1 september 2025.

Als u niet wilt meedoen of wilt stoppen met het onderzoek

U beslist zelf of u meedoet. Deelname is vrijwillig. U kunt op elk moment stoppen zonder reden. Laat dit wel zo snel mogelijk weten aan de onderzoeker waar u contact mee heeft. Als het onderzoek helemaal klaar is, kunt u zich niet meer terugtrekken.

Toestemming

Geeft u toestemming om mee te werken aan het onderzoek? Door toestemming te geven, zegt u:

- Ik heb deze informatie gelezen en kon vragen stellen. Mijn vragen zijn beantwoord. Ik had genoeg tijd om te beslissen of ik mee wilde doen.

- Ik weet dat meedoen vrijwillig is en dat ik op elk moment kan stoppen zonder reden.
 - Ik begrijp dat mijn antwoorden in het interview worden gebruikt voor het onderzoeksrapport.
- Geeft u hierbij toestemming voor:
- Deelname aan het interview met een onderzoeker van de Hogeschool Utrecht, Muzus of Panteia. (ja/nee)
 - Het verzamelen, verwerken, gebruiken en bewaren van mijn persoonsgegevens voor de doelen in deze informatie. (ja/nee)

Effect werkwijze op cliënt

Onderzoeksvraag 5: Wat zijn de effecten van de werkwijze 'Signaleren en doorverwijzen bij schulden' op cliënten?

Context en aanleiding

1. Wil je jezelf kort voorstellen? En wil je vertellen op welke manier je in aanraking bent gekomen met UWV?
2. Heb je een vaste contactpersoon bij UWV die je regelmatig spreekt? Hoe vaak spreek of zie je deze persoon?
3. Hoe ervaar je het contact met UWV over het algemeen?

Signaleren: Proportionaliteit, passendheid, aansluiten bij doenvermogen en bejegening

4. Kan je vertellen hoe het gebeurde dat je met iemand van UWV aan praat raakte over geldzorgen?
[doorvragen: is er een moment is geweest dat een medewerker van het UWV jou heeft gevraagd of je het fijn vond als een collega van Team Geldzorgen/iemand met specialistische kennis over financiële problematiek contact met jou opnam?]
5. Kun je vertellen hoe dit gesprek is verlopen? Wat vertelde deze persoon aan jou?
6. Had je al eerder met iemand van UWV over jouw geldzorgen gesproken?
7. [indien van toepassing; dus als UWV initiatief nam voor gesprek over geldzorgen] Wat vond je ervan dat UWV jou iets vroeg over je financiële situatie omdat ze wilden kijken of ze jou konden helpen? Wat dacht je toen ze dit vroegen? Was het duidelijk waarom ze dit vroegen?
8. Wat vond je van de manier waarop deze persoon met jou sprak? Had je het gevoel dat deze persoon jouw situatie begreep?
9. Weet je nog hoe ze aanboden om je te helpen? Wat vond je daarvan? Kwam dit aanbod op het juiste moment? (of had het al eerder of juist pas later mogen komen?)
10. Begreep jij wat deze persoon jou vertelde? Was het duidelijk voor jou hoe deze persoon jou kon helpen?
11. Was het duidelijk voor jou hoe Team Geldzorgen jou verder kon helpen?

Team Geldzorgen: Proportionaliteit, passendheid, aansluiten bij doenvermogen en bejegening

12. Een medewerker van Team Geldzorgen belde jou daarna. Kun jij je nog herinneren hoeveel tijd er ongeveer zat tussen het eerdere gesprek met de medewerker en het eerste gesprek met Team Geldzorgen?
13. Kan je vertellen hoe dat gesprek ging?

14. Op welke manier werd toen aangeboden om je te helpen?
 - Informatie verstrekt, zo ja, welke?
 - Hulp vanuit andere afdeling van UWV, wat voor soort hulp?
 - Koude verwijzing naar gemeentelijke schuldhulpverlening
 - Warme overdracht naar gemeentelijke schuldhulpverlening
15. Vond je dat de aangeboden hulp goed aansloot bij jouw behoefte op dat moment?
16. Wat vroeg de medewerker van jou? Moest je bijvoorbeeld bepaalde informatie aanleveren of iets anders doen? En lukte het ook om dat te doen?
17. Hoe vaak heb je contact gehad met Team Geldzorgen?
18. Hoe was het contact met de medewerker van Team Geldzorgen in het algemeen? Hoe was de bereikbaarheid? Hoe was het om telefonisch contact te hebben?
19. Heb je het gevoel dat de hulp vanuit UWV jou heeft geholpen? Kan je dit toelichten? Op welke manier heeft dit jou geholpen? Wat heeft het voor jou betekend? Welke hulp heb je ontvangen? Was dit voldoende?

Overdracht schuldhulpverlening [indien van toepassing]

20. Iemand van Team Geldzorgen verwees jou door naar de gemeente voor schuldhulpverlening. Kun je vertellen hoe dit verder is gegaan?
 - Hoe lang duurde het voordat je gebeld werd/voordat jij contact opnam met schuldhulpverlening?
 - Hoe lang duurde het voordat jij een gesprek had met iemand van schuldhulpverlening?
 - [afhankelijk van hoe lang geleden] Op welke manier hebben ze jou bij schuldhulpverlening geholpen?
21. En wat heeft de hulp vanuit de gemeente je uiteindelijk opgeleverd? Hoe heeft het jou geholpen?
22. Heeft UWV jou nog gebeld om te vragen hoe ging bij schuldhulpverlening?

Advies

23. Als je UWV een advies of een tip zou mogen geven over de manier waarop zij mensen met geldzorgen ondersteunen, wat zou die tip dan zijn?

Afsluiting

24. Hoe gaat het nu met je?
25. Zijn er nog dingen die we niet besproken hebben, maar die volgens jou wel belangrijk zijn om te weten?
26. Tot slot, op welke manier wil u de bon ontvangen? Per post of digitaal (per mail)?