



Geldzorgen op de werkvloer: Hoe ga je tijdig het gesprek aan?



Werkplaatsen
Sociaal Domein



Werkplaats Sociaal Domein Twente (WSDT)

Geldzorgen op de werkvloer: Hoe ga je tijdig het gesprek aan?

Inhoud

1. Voorwoord	4
2. Aanleiding	4
3. Werkwijze	6
4. Wat zegt de literatuur over werknemers met geldzorgen?	6
4.1 Wat zegt de literatuur over de rol van werkgevers?	8
5. Interviews	9
5.1 HR-medewerkers over de preventie van schulden	9
5.2 Medewerkers over preventie en vroegsignalering van schulden	12
5.3 Leidinggevenden over preventie en vroegsignalering	16
5.4 Arbeidsmigranten en geldzorgen	19
6. Aanbevelingen	20
6.1 Agendeer het thema	20
6.1.1 Zoek ambassadeurs	20
6.2 Signaleer actief	21
6.2.1 Signaleer op de werkvloer	21
6.2.2 Rust leidinggevenden toe	22
6.3 Zorg dat informatie over geldzorgen te vinden is	23
6.4 Zorg voor verankering in beleid	23
6.5 Ontwikkel een aanpak voor tijdelijk personeel en arbeidsmigranten	23
7. Ontwikkelde producten	24
8. Referenties	24
Bijlagen	27
Bijlage 1. Powerpoint bij workshop leidinggevenden	27
Bijlage 2. Topiclijst interviews werknemers met geldzorgen	30
Bijlage 3. Topiclijst interviews leidinggevenden	32

1. Voorwoord

In 2024 en 2025 ontwikkelde de Werkplaats Sociaal Domein Twente, in samenwerking met de firma Huuskes in Enschede een aanpak voor het vroegtijdig signaleren en bespreken van geldzorgen bij werknemers. Voor dit project voerden wij diverse gesprekken met HR-functionarissen, leidinggevend en (ex-)medewerkers van bedrijven. Sommige van deze ondernemingen hadden al wel beleid ontwikkeld voor de preventie en het vroegtijdig herkennen van geldzorgen bij werknemers; andere nog niet. Al deze mensen waren van onschatbare waarde bij het tot stand komen van de aanpak die in dit rapport beschreven wordt.

Mijn bijzondere dank gaat uit naar Marco Lammers van de firma Huuskes en Mendy Versteeg van de gemeente Losser. Marco voor de gelegenheid die hij bood om deze aanpak te ontwikkelen en Mendy voor haar bemiddeling en het meedenken. Verder verdienen Judith Broeks van Saxion en Robert Winkel dank voor hun medewerking aan de kennisvideo's, evenals Antonie Colijn van Saxion voor het opnemen en monteren van de video's. Ten slotte wil ik Annette Zwiap en Lieveke Ebbe van de Werkplaats Sociaal Domein Twente danken voor hun feedback op eerdere versies van dit rapport.

Ten slotte nog een opmerking over de gebruikte terminologie. In dit rapport wordt vaak over **geldzorgen** gesproken in plaats van over **financiële problemen**. Onder geldzorgen verstaan we alle moeilijkheden die te maken hebben met financiële krapte. Het kan daarbij dus ook gaan om moeite met het aan elkaar knopen van de eindjes, zonder dat er sprake is van betalingsachterstanden. Wanneer de term financiële problemen gebruikt wordt gaat het om ernstiger problematiek, waarbij ook sprake is van schulden. Het gebruik van de term **geldzorgen** sluit aan bij het inzicht uit de stress-sensitieve dienstverlening dat het normaliseren van problemen kan helpen om ze gemakkelijker bespreekbaar te maken.

2. Aanleiding

De energiecrisis van 2022 is voor veel mensen met een laag inkomen een moeilijke periode geweest; vooral voor huishoudens met een slecht geïsoleerde woning. Een positieve uitkomst was echter dat gemeenten door hun rol in het uitbetalen van de energietoeslag in 2022 en 2023 in contact kwamen met huishoudens met een laag inkomen, die voorheen nog niet in beeld waren. Denk aan zzp'ers of mensen in loondienst met een inkomen op of net boven het minimum. Gemeenten wisten 75 tot 90% van de inwoners met een inkomen tot 120% van het wettelijk sociaal minimum te bereiken (Divosa, 2025; VNG, 2023).

Op 1 januari 2024 hadden bijna 750.000 huishoudens in Nederland één of meer geregistreerde problematische schulden (CBS, 2025). Daarbij ging het om schulden die geregistreerd zijn bij de Belastingdienst, de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO), de Sociale Verzekeringsbank (SVB), het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), het Bureau Kredietregistratie (BKR), het Centraal Curatele en Bewindregister (CCBR), of om achterstanden in de betalingen van de eigen bijdrage voor de Wlz of de Wmo, vorderingen in het kader van de Wet Mulder, of van de premie voor de zorgverzekering (meer dan zes maanden).

Verder ging het om bijstandsvorderingen die meer dan 36 maanden openstonden en om trajecten in het kader van de Wet Schuldsanering Natuurlijke Personen (WSNP). Belangrijk om te bedenken is dat mensen ook een problematische schuld kunnen hebben die niet onder één van deze registraties valt. Denk daarbij aan huurschulden, energieschulden en schulden bij familie en/of kennissen. De totale groep met problematische schulden is dus groter.

Van alle huishoudens met geregistreerde problematische schulden had 10% een laag huishoudinkomen. Van 10,4% was het inkomen niet bekend. Dat betekent dat zeker 80% van de huishoudens met geregistreerde problematische schulden geen laag huishoudinkomen had. Het CBS definieert een huishoudinkomen als laag wanneer het onder de lage inkomensgrens valt. Dat valt grofweg samen met het bijstandsniveau, maar daarbij corrigeert het CBS wel voor grootte en samenstelling van het huishouden (CBS, 2025). Omdat de grens voor veel gemeentelijke toeslagen op 120 of zelfs 130% van het wettelijk sociaal minimum ligt, zal een deel van de huishoudens met problematische schulden en een inkomen boven het minimum bij gemeenten in beeld zijn. Het valt echter aan te nemen dat een ander deel buiten het zicht van gemeenten blijft.

Werkgevers kunnen een belangrijke rol spelen bij het in beeld brengen en ondersteunen van mensen met problematische schulden. Iets minder dan de helft (41,4%) van de mensen met een geregistreerde problematische schuld heeft loon uit dienstbetrekking als voornaamste inkomstenbron. Dat komt redelijk overeen met het beeld van degenen die in 2024 hulp zochten bij één van de leden van de NVVK, de vereniging van schuldhulporganisaties in Nederland. Hier had 43% van de aanvragers werk als belangrijkste bron van inkomen (hieronder vallen ook mensen die als zelfstandige de kost verdienen). Van alle aanvragers had bijna de helft (46%) een modaal of zelfs bovenmodaal inkomen. Gemiddeld hadden deze aanvragers € 42.786 aan schulden. Opvallend is dat in 2024 slechts 82.120 huishoudens een aanvraag indienden bij een bij de NVVK aangesloten organisatie (NVVK, 2025). Dat is nog geen 11% van het aantal huishoudens met geregistreerde problematische schulden. Nu zijn er ook andere manieren om hulp te krijgen bij schuldenproblematiek, maar dit is toch wel heel beperkt. Mensen wachten over het algemeen dan ook lang met hulp vragen, als ze dat al doen. Jungmann et al. (2025) vonden dat het, gerekend vanaf het ontstaan van de eerste schuld, gemiddeld acht jaar duurde voor schuldenaren hulp vonden. In de regel lopen schulden in de tussenliggende periode enorm op door bijkomende rente en incassokosten (Moerman & Jungmann, 2023).

Ruim 4 op de 10 mensen met problematische schulden hebben dus werk als belangrijkste inkomstenbron. Een aanzienlijk deel van hen heeft een inkomen boven de grens voor minimaregelingen. Het valt daarom aan te nemen dat zij niet in beeld zijn van de gemeente, tenzij ze een beroep doen op de schuldhulpverlening. Recent deed Ipsos I&O onderzoek naar (alleenstaande) werknemers met een laag inkomen. Van de 408 respondenten kwam 36% geld tekort en ervoer 41% een redelijk tot zeer hoge geldstress. Ongeveer de helft van de deelnemers wist waar men hulp kon krijgen bij geldzorgen; de andere helft wist dat niet (Van Werkhoven & Kennis, 2025). Het ligt daarom voor de hand om te onderzoeken of de werkgever als vindplaats een rol kan spelen in het eerder bereiken van deze mensen.

3. Werkwijze

We ontwikkelden onze aanpak in overleg met een HR-manager van een groot productiebedrijf in Twente. Dit bedrijf voerde nog geen actief beleid met betrekking tot het vroegtijdig herkennen van schulden bij werknemers, maar was daar wel in geïnteresseerd. Het doel van de samenwerking was om te komen tot een aantal producten die het bedrijf kon gebruiken om enerzijds het onderwerp bespreekbaar te maken en anderzijds medewerkers te informeren over mogelijkheden voor hulp en ondersteuning in de regio. Het bedrijf kent een relatief groot aantal werknemers met een vast dienstverband die al langdurig in dienst zijn. Dit betekent dat de bevindingen en de ontwikkelde aanpak niet een-op-een vertaald kunnen worden naar bedrijven waar veel werknemers een flexibel of tijdelijk contract hebben.

We begonnen met een studie van de bestaande literatuur met betrekking tot werknemers met geldzorgen. Daarna voerden we gesprekken met HR-functionarissen van bedrijven waarvan we wisten of vermoedden dat deze al een actief beleid voerden met betrekking tot het vroegtijdig herkennen van geldzorgen bij werknemers. Dit om te ontdekken wat werkgevers op dit moment al doen op dat vlak. Daarnaast interviewden we twee mensen die in het verleden met problematische schulden te maken hadden gehad en daar (mede) via hun werkgever weer uit waren gekomen. Verder interviewden we een voormalige budgetcoach van de gemeente Almelo, die in zijn werk veel te maken had gehad met arbeidsmigranten met financiële problemen. Ten slotte spraken we ook met twee direct leidinggevenden. Die gesprekken gingen over de vraag of deze leidinggevenden wel eens te maken hadden met medewerkers met geldzorgen en zo ja, hoe zij daar dan mee omgingen.

4. Wat zegt de literatuur over werknemers met geldzorgen?

Volgens onderzoek van Oomkens et al. (2020) kent ongeveer 1 op de 3 werkgevers medewerkers met grote financiële problemen. Onder grote bedrijven is dit zelfs de helft. De belangrijkste signalen die werkgevers noemen zijn loonbeslagen en informatieverzoeken van deurwaarders. Dat betekent dat de meeste schuldsituaties pas vrij laat in beeld komen, op een moment dat ze al geëscaleerd zijn en er (veel) aanvullende kosten bijgekomen zijn. Werkgevers willen over het algemeen graag ondersteuning bieden, maar 80% van de bedrijven heeft geen beleid op dit gebied. Het overgrote deel van de werkgevers ziet het als een kwestie van goed werkgeverschap om medewerkers met schulden te ondersteunen. Minder dan 30% ziet het als een privézaak, die de medewerker zelf moet oplossen.

Werkgevers hebben er belang bij om medewerkers te ondersteunen als zij geldzorgen hebben. Enerzijds uit een oogpunt van duurzame inzetbaarheid in een krappe arbeidsmarkt. Anderzijds omdat werknemers met geldzorgen geld kosten. De stress van geldzorgen leidt tot verminderde productiviteit, een hoger ziekteverzuim en – in het geval van een loonbeslag – tot administratieve lasten voor de werkgever. Daarnaast kunnen geldzorgen van medewerkers – afhankelijk van de sector – een organisatie kwetsbaar maken voor omkoping, chantage of fraude. Van der Schors en Schonewille becijferden de kosten van een werknemer met geldzorgen in 2017 op ongeveer € 13.000 per jaar voor een voltijds

medewerker met een modaal salaris. Hierin rekenden zij de kosten mee van verminderde arbeidsproductiviteit en concentratie, extra ziekteverzuim (gemiddeld 7 dagen per jaar) en afhandeling van loonbeslag. Rekening houdend met inflatie sinds 2017 betekent dat anno 2025 een schadepost van bijna € 17.000 per werknemer (Hoekstra, z.d.).

Oomkens et al. (2020) vonden dat werknemers niet erg genegen zijn om geldzorgen te bespreken met hun werkgever. Naast het gevoel het zelf op te moeten lossen, spelen ook schaamte en angst dat het bespreken gevolgen heeft voor hun positie op het werk een rol. Belangrijk is echter ook dat werknemers geen beeld hebben van de mogelijkheden die de werkgever heeft om hen te helpen. Gezien het geringe percentage werkgevers dat beleid heeft op dit gebied, is dat ook niet verwonderlijk.

Het blijkt dus lastig te zijn om in contact te komen met werknemers met geldzorgen. In een onderzoek van Wijzer in Geldzaken en True Talk uit 2021 werden geldgesprekken op straat (in Apeldoorn) en op de markt (in Den Haag) gevoerd met werknemers met geldzorgen. Op basis van gesprekken met 14 personen concludeerden de onderzoekers dat geldzorgen een flinke impact hebben en dat het mensen meestal ook niet lukt om ze volledig verborgen te houden. Voor veel mensen met een baan voelen geldzorgen als falen: ik heb toch een inkomen en waarom lukt het me dan niet om rond te komen? Als mensen gevraagd wordt of ze de werkomgeving een goede vindplek vinden om geldzorgen aan te kaarten, reageren ze over het algemeen positief. Dat wil echter nog niet zeggen dat ze zelf ook bij de werkgever om hulp aankloppen:

- de meeste werknemers denken helemaal niet aan hun werkgever als potentiële hulpbron;
- daarnaast is er de gedachte dat je je werkgever niet moet belasten met je privéproblemen;
- verder is er de angst dat een leidinggevende vertrouwelijke informatie doorvertelt. Sommigen hebben dit ook al meegemaakt;
- en ten slotte is er de vrees voor het imago bij de werkgever en een slechte beoordeling, dan wel het mislopen van een vaste aanstelling.

Als mensen gevraagd wordt, hoe een werkgever financieel kwetsbare medewerkers kan bereiken, zeggen de meeste werknemers dat ze het gemakkelijker vinden om aangeboden hulp te aanvaarden, dan om hulp te vragen. Diverse geïnterviewden zouden het goed vinden als de leidinggevende het initiatief neemt om het gesprek aan te gaan. Daarbij is vertrouwen belangrijk. Medewerkers accepteren eerder hulp van een leidinggevende met wie de band goed is. Een laagdrempelige manier om het gesprek aan te gaan is, nog steeds volgens medewerkers, om te vragen hoe het thuis is. Vooral levensgebeurtenissen, zoals een echtscheiding, een verhuizing of gezinsuitbreiding, kunnen een goede ingang bieden. Verder zeggen de geïnterviewden dat ze snappen dat een leidinggevende de problemen niet altijd kan oplossen. Een luisterend oor vinden ze al heel belangrijk.

Buitenlands onderzoek wijst uit dat een veilige bedrijfscultuur een belangrijke voorwaarde is voor het bespreekbaar maken van geldzorgen. Het bedrijf moet in alles uitstralen dat iemand die het gesprek aangaat over zijn financiën te allen tijde kan rekenen op vertrouwelijkheid (Frank-Miller et al., 2019; Groen et al., 2024). Daarnaast is het belangrijk dat de leiding van het bedrijf laat zien, financiële gezondheid een belangrijk thema te vinden. Dat kan door het thema door het jaar heen diverse keren aan de orde te laten komen in de interne communicatie.

Ambassadeurs, - collega's die financiële problemen overwonnen hebben – kunnen helpen om de drempel verder te verlagen (Frank-Miller et al., 2020). Door het thema financiële gezondheid met regelmaat aan de orde te stellen, bereiken werkgevers tevens dat het gesprek over (hulp bij) geldzaken genormaliseerd wordt. Dat is een belangrijke aanbeveling, die door diverse auteurs gedaan wordt (o.a. Deloitte, 2024; Frank-Miller et al, 2019).

4.1 Wat zegt de literatuur over de rol van werkgevers?

Werkgevers zullen zich in de eerste plaats moeten afvragen óf ze een rol willen spelen als het gaat om geldzorgen van werknemers en zo ja, welke. Volgens Oomkens et al. (2020) hebben zij daarbij de volgende opties:

- niets doen en geldzorgen als een privékwestie beschouwen;
- incidenteel handelen (bijvoorbeeld naar aanleiding van een loonbeslag, een CAK-melding of als een werknemer zich uit eigen beweging meldt);
- beleid ontwikkelen over de wijze waarop werknemers met geldzorgen het best geholpen kunnen worden.

In dit laatste geval kunnen werkgevers er voor kiezen om:

- aan preventie te doen door informatie en/of trainingen aan te bieden;
- vroegsignalering te bevorderen door bijvoorbeeld leidinggevendenden te trainen;
- te verwijzen naar gespecialiseerde hulpverleners, die eventueel door het bedrijf ingehuurd worden.

Het zal duidelijk zijn dat deze opties elkaar niet hoeven uit te sluiten. Een onderzoek uit 2017 van het Nibud laat zien dat ruim driekwart van de werkgevers financiële gezondheid belangrijk genoeg vindt om deze onderdeel te maken van het HR-beleid (Van der Schors et al., 2017). Werkgevers hebben echter wel vragen rondom zaken als privacy, het recht om je te bemoeien met de financiën van de werknemer, wanneer en hoe het gesprek aan te gaan en mogelijkheden voor verwijzing.

In de literatuur over de ondersteuning door werkgevers worden grofweg vijf strategieën genoemd:

1. het incidenteel ondersteunen van medewerkers met behulp van een voorschot op het salaris. Bijna de helft van de werkgevers doet dat wel eens (Van der Schors & Schonewille, 2017);
2. het bevorderen van spaargedrag door het maandelijks inhouden van een (klein) bedrag op het loon, eventueel met een premie van de werkgever. Dit kan medewerkers helpen een buffer op te bouwen die ze kunnen aanspreken bij tegenslagen (Leana et al., 2025);
3. het bevorderen van financiële gezondheid door het aanbieden van trainingen en voorlichting (Despard et al., 2025). Een probleem hierbij is wel dat deelname vrijwillig is en dat, in de ogen van sommige werkgevers, juist de mensen die het meeste baat zouden hebben bij deelname, zich niet melden (Van der Schors et al., 2017). Dit sluit aan bij wat Jungmann (2025) in haar oratie betoogt over het belang van persoonlijkheidskenmerken in de preventie van schulden;
4. individuele begeleiding, bijvoorbeeld door een van buitenaf ingehuurde budgetconsulent (Despard et al., 2025);

5. gepersonaliseerde begeleiding door AI-ondersteunde tools (Zulfiqar et al., 2024). Hierbij wordt een programma rond financiële gezondheid gepersonaliseerd met behulp van kunstmatige intelligentie. Te denken valt aan een chatbot die antwoord geeft op vragen op het gebied van budgetteren, sparen en inkomensondersteuning. Saxion Hogeschool en Twentse Koers werken bijvoorbeeld op dit moment aan een prototype van een virtuele assistent voor mensen met geldzorgen (Twentse Koers, 2025).

5. Interviews

Om beter inzicht te krijgen in de problematiek en in de mogelijkheden van werkgevers, hielden we zeven interviews: drie met HR-functionarissen, twee met mensen die via hun werkgever geholpen waren bij het oplossen van hun schuldenproblematiek en twee met direct leidinggevendenden van een productiebedrijf in Enschede. Onder direct leidinggevendenden verstaan we mensen die direct, op de werkvloer, leiding geven aan werkzaamheden en daardoor dagelijks in contact staan met hun medewerkers.

5.1 HR-medewerkers over de preventie van schulden

Zoals gezegd hielden we drie interviews met HR-functionarissen. In twee gevallen ging het om medewerkers van grote, landelijk werkende schoonmaakorganisaties, die bekend staan om hun actieve beleid met betrekking tot preventie en vroegsignalering van geldzorgen. De derde functionaris werkt voor een groot installatiebedrijf, dat ons door diverse partijen was genoemd als een werkgever met een actief en sociaal personeelsbeleid.

Bij de interviews met HR-functionarissen stonden de volgende vragen centraal:

- Heeft uw organisatie beleid ten aanzien van het ondersteunen van werknemers met geldzorgen?
- Zo nee:
 - o hoe ondersteunt u in voorkomende gevallen werknemers met geldzorgen?
- Zo ja:
 - o welke voorzieningen en/of activiteiten ter ondersteuning van werknemers met geldzorgen biedt uw organisatie?
 - o hoe zorgt u ervoor dat het onderwerp geld(zorgen) bespreekbaar is binnen uw organisatie?
 - o Wat onderneemt u om te voorkomen dat financiële problemen van werknemers nodeloos hoog oplopen?
- Kent u medewerkers met geldzorgen die een interview zouden willen geven over hun ervaringen?

Bij Asito doet men veel moeite om het onderwerp financiële fitheid onder de aandacht te brengen en te houden bij medewerkers. Er is een interne campagne Grip op Geld, die op belangrijke momenten in het jaar (denk aan de uitbetaling van het vakantiegeld of de feestdagen) aandacht besteedt aan geldzaken. Verder is er een pagina met informatie over geldzaken en een ervaringsverhaal van een medewerker die via de werkgever geholpen is bij zijn financiële problemen (Asito, z.j.).

Asito heeft een contract met de Budgetcoachgroep, een landelijk werkende organisatie. Mensen met vragen op het gebied van financiën kunnen per telefoon, Whatsapp of mail contact opnemen met medewerkers van de Budgetcoachgroep. Lijkt het erop dat een uitgebreider begeleidingstraject nodig is, dan worden mensen uitgenodigd voor een intakegesprek. Op basis hiervan stelt de budgetcoach een offerte op voor een begeleidingstraject. Dit gebeurt ca. 20 keer per jaar, wat gezien de omvang van het personeelsbestand (ca. 9000 personen), relatief weinig is. Als het nodig is, kan een budgetcoach ook begeleiden richting een minnelijk schuldhulptraject. Als mensen liever een collega als budgetcoach willen, kan dat ook. Het bedrijf heeft hiervoor twee medewerkers intern opgeleid. Zoals gezegd wordt er relatief weinig gebruik gemaakt van het aanbod van de Budgetcoachgroep. Tegelijkertijd is het aantal loonbeslagen, zeker voor een organisatie met veel medewerkers met laag betaald werk, dat ook nog eens vaak in deeltijd verricht wordt, relatief laag: 2 tot 4% per jaar.

Asito biedt leidinggevend en geen scholing in het herkennen en bespreken van geldzorgen. Wel is er een intranetpagina voor leidinggevend en met financiële informatie, maar ook informatie over verwijsmogelijkheden.

Bij verwijzing naar een externe partij, zoals de gemeentelijke schuldhulpverlening, vindt er vanuit het bedrijf geen follow-upgesprek plaats om na te gaan of iemand ook daadwerkelijk hulp gezocht heeft. Daardoor is er weinig zicht op de factoren die bepalen of iemand nu wel of niet hulp zoekt. Soms geeft het bedrijf een voorschot aan medewerkers in financiële moeilijkheden. Een andere mogelijkheid is om medewerkers de mogelijkheid te bieden om het aantal werkuren uit te breiden.

Het tweede interview vond plaats met een HR-medewerker van Total Care. Total Care is een organisatie met ongeveer 30.000 medewerkers, waar onder meer schoonmaakbedrijf CSU en thuiszorgorganisatie Tzorg deel van uitmaken. Net als Asito doet Total Care veel moeite om het onderwerp geld regelmatig aan de orde te stellen. Dit doet men door nieuwsbrieven voor leidinggevend en door het onderwerp aan de orde te stellen bij Arbo-artsen. Met medewerkers communiceert men via sociale media, via een interne bedrijfsapp en via flyers die op de locaties hangen. Net als bij Asito gebeurt dit naar aanleiding van momenten als de uitbetaling van het vakantiegeld, de deadline voor de belastingaangifte en de week van de armoede. Ook op de eigen website is er een pagina met aandacht voor het thema (CSU, 2022).

Ook Total Care heeft een contract met de Budgetcoachgroep, op basis waarvan mensen verwezen kunnen worden voor coaching bij het op orde krijgen van hun geldzaken. Daarnaast kunnen medewerkers dagelijks telefonisch contact opnemen met de Budgetcoachgroep voor vragen, die ook kunnen gaan over andere geldgerelateerde zaken, zoals het invullen van de belastingaangifte.

Anders dan Asito heeft Total Care een online training voor leidinggevend en waarin zij geholpen worden met het signaleren en bespreekbaar maken van geldzorgen. Deze e-learning is ontwikkeld in samenwerking met Brainport Eindhoven, VDL en de Budgetcoachgroep. Net als Asito kent Total Care een aantal ambassadeurs: medewerkers die schulden gehad hebben, zich daar aan ontworsteld hebben en die nu bereid zijn om daar in een video over te vertellen, om zo collega's aan te moedigen om hulp te zoeken.

Twee interventies die in het gesprek met Asito niet ter sprake kwamen, zijn het ontwikkelen van eigen materialen en het betrekken van medewerkers als deskundigen. Samen met het Nibud heeft het bedrijf een eigen versie ontwikkeld van de algemene werkurenberekenaar (Nibud, z.j.,a). Hiermee kunnen werknemers berekenen wat de financiële consequenties zijn (bijvoorbeeld voor toeslagen) als zij meer gaan werken. Daarnaast heeft men een op het bedrijf toegesneden versie ontwikkeld van de Nibud Geldkrant. Ook heeft men medewerkers ingeschakeld als deskundigen op het gebied van budgetteren door ze te vragen naar hun beste bespaartip. Uit de inzendingen zijn er vijftig geselecteerd, waarvan men een boekje heeft samengesteld dat in gedrukte vorm aan alle medewerkers is uitgedeeld, maar dat ook digitaal beschikbaar is.

Medewerkers worden hiermee niet alleen aangesproken als object van zorg, maar ook als bron van oplossingen. Als ze merken dat hun oplossing viraal gaat binnen het bedrijf, levert dat een gevoel van trots op. Het boekje is overigens ook in een neutrale opmaak beschikbaar, waardoor het door andere bedrijven gebruikt kan worden.

Een voorschot op het loon verstrekt men in de regel niet. Het uitgangspunt van het bedrijf is dat een blijvende oplossing alleen mogelijk is als er ook gedragsverandering is.

Ondanks alle inspanningen om medewerkers met geldzorgen in een vroeg stadium te herkennen en te ondersteunen, blijft het bereiken van mensen een uitdaging. Sommigen hebben moeite met de taal en anderen zijn digitaal niet erg vaardig. Daarnaast werken bijna alle medewerkers op locatie en voelen ze soms meer binding met het bedrijf waar ze werken dan met CSU zelf.

Het laatste interview vond plaats met een HR-medewerker van een installatiebedrijf. Hoewel dit bedrijf kleiner is dan Asito en Total Care, werken er toch rond de 900 medewerkers. Een aantal gemeenten noemden het in een overleg binnen de Werkplaats Sociaal Domein Twente expliciet als een voorbeeld van een werkgever met een warm hart voor de medewerkers. Op de eigen website presenteert het zich als een bedrijf dat maatschappelijke betrokkenheid en ondersteuning van medewerkers hoog in het vaandel heeft staan. In het interview bleek er echter geen sprake van beleid met betrekking tot het voorkomen, dan wel vroeg signaleren van geldzorgen bij medewerkers. Medewerkers die met financiële problemen te maken hebben, worden geholpen; als het moet met een voorschot. Er leek echter geen visie te zijn op het verlagen van de drempel om hulp te zoeken of op het bespreekbaar maken van het thema geldzorgen.

Samenvattend kunnen we stellen dat twee van de drie werkgevers uit het onderzoek veel tijd en geld investeren in het vroegtijdig in contact komen met medewerkers met geldzorgen. Deze twee bedrijven vinden het belangrijk om het onderwerp regelmatig terug te laten komen in de interne bedrijfscommunicatie. Beide werken met ambassadeurs, mensen die geholpen zijn met hun geldzorgen en die bereid zijn daar over te vertellen. Beide hebben ook een contract met een budgetcoachorganisatie, die ondersteuning kan bieden bij het op orde krijgen van de financiën. Toch lijkt het bereik hiervan beperkt. Eén van beide organisaties heeft ook op maat gemaakte tools en trainingen ontwikkeld. Of dit voor kleine en middelgrote bedrijven haalbaar is, is echter de vraag. Bij de derde organisatie is er wel de bereidheid om medewerkers waar nodig te ondersteunen, maar lijkt er nog niet goed te zijn nagedacht over hoe eerder in contact te komen met deze medewerkers. Opvallend is dat juist dit bedrijf indien gewenst wel voorschotten op het loon verstrekt, terwijl de andere twee de oplossing primair zien in gedragsverandering.

5.2 Medewerkers over preventie en vroegsignalering van schulden.

Nadat we de HR-medewerkers gesproken hadden, voerden we gesprekken met een medewerker en een oud-medewerker van Asito. Beiden hadden tijdens hun dienstverband te maken gekregen met schulden en hadden die, mede dankzij de hulp van de werkgever, overwonnen. Voor de topiclijst met onderwerpen van het interview, zie bijlage 2.

Medewerker 1 was in problemen gekomen door schulden die hij in zijn periode als ondernemer had opgebouwd, onder meer doordat een grote opdrachtgever niet betaalde. Daarna kwam hij in loondienst in een leidinggevende positie. Aanvankelijk sprak hij niet met zijn werkgever. Voor een deel kwam dat voort uit schaamte, maar voor een deel ook uit angst dat zijn werkgever anders naar hem zou kijken:

Ja, weet je, je komt op gegeven moment in een situatie terecht dat je..... Kijk je wilt het er niet over hebben, want je schaamt je heel erg ervoor. Dat is één en die die schaamte is echt enorm. Je bent net bij die werkgever in een leidinggevende functie dus je beseft ook dondersgoed, hè.... dat je mogelijk een soort van risico zou kunnen vormen voor de werkgever. Al zou het alleen maar op verzuim zijn, hè? Want mensen met dit soort problematiek laten vaak ook wat meer verzuim zien. Dus, dus je hebt een aantal redenen om het eigenlijk maar niet aan de baas te vertellen.

Het bleek uiteindelijk te veel energie te kosten om de schijn op te houden. Uiteindelijk besloot hij, open kaart te spelen bij zijn leidinggevende:

Ja, op gegeven moment kom je in een situatie..... je krijgt een keer wat vragen; je wordt eens een keer uitgenodigd om ergens op een diner aan te schuiven en je bent altijd maar excuses aan het verzinnen om maar niet mee te hoeven doen. Een 1-op-1 afspraak bij een klant in de stad waar je een parkeermeter moet vullen is, is soms al een probleem. Dan moest je van te voren eerst je bankrekening checken. Van: heb ik dan die € 5 er nog wel op staan? Want anders kan ik niet eens parkeren. Nou, je komt in een situatie, en op een gegeven moment ben je aan het draaien en aan het liegen. Ja, dacht ik dan, dit kan ook niet en ik wil ook niet dat ze op een andere manier erachter komen. Er was in ons geval geen sprake van beslag, hè? Ik kreeg mijn voltallige salaris en ik moest dat zelf actief overmaken aan de schuldbemiddelaar. (...) Ja en dus uiteindelijk eigenlijk vooral om mijn hart te luchten, voelde ik de ruimte en de veiligheid om eindelijk mijn leidinggevende te informeren over mijn situatie.

Een belangrijke rol daarin speelde het feit dat hij zijn werkomgeving als sociaal veilig ervoer:

De sociale veiligheid is hierbij immens belangrijk en een hoop organisaties roepen natuurlijk dat er sprake is van sociale veiligheid. Maar het zeggen, dat is één, maar je moet als werknemer... maar je moet het ook voelen. Je moet die veiligheid voelen en daar is daar is die leidinggevende, die is daar bepalend, hè?

De reactie van de werkgever was in zijn ogen cruciaal voor het verdere verloop:

Vooral verbaasd en geschrokken en met heel veel medeleven. Geen medelijden, maar wel echt het begrip, het begrijpen van hoe ernstig de situatie moet zijn en hoe vreselijk waardeloos je je moet voelen als je zo zwaar zit. Dus ik voelde vooral heel veel begrip bij hem. (...) En daar, indien dat kan en past, mogelijk zelfs ook meebewegen dat dat ...dat is voor mij medeleven, hè? Dat is echt rekening houden met anderen, ja.

Eerder merkten we al op dat werkgevers soms aarzelen om vermoedens van geldzorgen bij de werknemer te bespreken, omdat ze zijn of haar privacy niet willen schenden. Werknemer 1 heeft daar een duidelijke mening over:

Ja ja ja, respect hebben voor het privé van de ander, want uiteindelijk is dat wat het is hè? Je gaat als werkgever je bewegen in het privé domein van jouw medewerker. Dat is wel een dun lijntje dat zomaar knapt, waarbij je het vertrouwen ook heel erg zou kunnen beschadigen, als je daar heel erg op gaat duwen. (...) Dus bied vooral de opening. Dus zet die deur open, maar laat het aan de medewerker om wel of niet naar binnen te stappen. Je kunt dat niet afdwingen. Dat gaat nooit lukken. (...) Plant dat zaadje, maar laat iemand er dan maar eens een nachtje over nadenken en dan komt dat vanzelf. Maar hij moet het gevoel hebben dat hij de keuze heeft. (...) En wat je wat je zeker niet moet doen, is het in grote overleggen en aan vergadertafels en kerstborrels bespreekbaar gaan maken. Dan moet je zeker niet doen, hè? . Je moet het heel klein houden, heel intiem.

Als leidinggevende is deze werknemer extra alert op signalen van geldzorgen. Hij noemt er vier: regelmatig moeten bellen onder werktijd, niet meebetalen aan collectes en cadeaus, niet meedoen aan de lunch en regelmatig verzuim:

En er zijn volgens mij twee dingen belangrijk. Eén is alert zijn op de signalen, dus dan ook weten wáár je alert op moet zijn, hè? Dat is soms dan zit het in de details. Een medewerker die op het moment dat we gaan lunchen met elkaar, dan eigenlijk altijd tijdens de lunch nog een telefoontje moet plegen en er dan niet bij zit en dan zou het maar zo kunnen zijn dat het iemand is die helemaal geen brood bij zich heeft. Omdat hij dat domweg niet kan betalen. Dus die man, die moet de hele dag zonder eten zijn werk doen, maar verstopt dat door altijd een excuus te verzinnen in die lunchpauze. Dat is een signaal. Frequent verzuim is een signaal. Het niet mee doen met een collecte, omdat iemand gaat trouwen of een kind heeft gekregen, of een verjaardag viert. Noem maar wat: altijd dat ontwijken en ook zelf niks willen hebben, hè? (...) Samen zijn het hele subtiele dingen, hele subtiele signalen die vaak niet direct opvallen, maar als daar dan een bepaalde structuur in zit, wees daar dan alert op. Dat is wel van belang.

Naast frequent verzuim kunnen ook ingrijpende levensgebeurtenissen aanleiding zijn om in gesprek te gaan met een werknemer. Belangrijk is dat de leidinggevende expliciet benoemt dat de medewerker niet verplicht is om te antwoorden:

Een van de eerste voorbeelden was een vrouw die bij ons in het frequent verzuim zat. Die was nog niet zo lang in dienst en was via een overname bij ons terechtgekomen en binnen het eerste jaar waren wat dingen gebeurd in de privésfeer in de zin van het plotselinge overlijden van een zus. Nou, dat gaf al wat stress en mevrouw was in een tijdsbestek van 12 maanden vier, vijf keer ziek, dus die die viel wel op in het frequent verzuim. Dus ja, daar vanuit ben ik toen maar eens een keer het verzuimgesprek aangegaan van: "Hé joh ja, we zijn allemaal wel eens ziek. Maar ja, het aantal keren dat jij ziek bent, valt wel op. En is het dan echt zo dat je zo vaak de griep hebt?". Nou ja, dan voel je wel dat iemand wat ongemakkelijk wordt en nog probeert om de schijn op te houden. En ja, uiteindelijk moet je dan maar zover gaan om de vraag te stellen, van: "Joh, ik heb het idee dat er andere problemen spelen en ik heb het idee, en dat is nergens op gebaseerd, maar dat dit of dit wel eens aan de hand zou kunnen zijn en het is helemaal vrij om dit te ontkennen en er niks mee te doen."

Medewerker 2 was op het moment van het interview niet meer in dienst van Asito, maar wel bereid om over zijn ervaringen te vertellen. Hij en zijn vrouw hadden allebei een goed inkomen, maar waren door de toeslagenaffaire in financiële problemen gekomen. Ondanks het feit dat ze beiden hoogopgeleid waren, lukte het niet om overzicht te houden over hun geldzaken:

Ik heb veel zelf gedaan maar je merkt ook datHet is heel intimiderend als je gebeld wordt door deurwaarders of incassobureaus. Het is heel intimiderend. Als je die brieven krijgt en op een gegeven moment, dan heb je geen overzicht meer. Hoe goed en hoe scherp en hoe intelligent je ook mag zijn. Het begrip van je omgeving is er niet bij iedereen, want als je bepaalde artikelen zou lezen in de krant en dingen in het nieuws zou kijken, dan heeft iedereen al een mening: "Je moet gewoon die envelop openmaken. Waarom open je geen enveloppen? Waarom bel je niet terug?". Dat kan je alleen zeggen als het je nooit is overkomen en dan kan je zo spreken. Ik denk dat als je moeder of vader of zus of een naaste overlijdt en op diezelfde dag jij telefoontjes moet plegen, dan staat je hoofd er niet bij.

Met deze laatste zin is tevens het belang voor de werkgever aangegeven. Je wordt zo in beslag genomen door geldzorgen dat er weinig ruimte overblijft voor andere zaken. Deze werknemer was alleen nog maar bezig om het volgende weekend te halen:

En je hoofd is alleen maar gericht op: als het 5 uur is, gaat niemand mij meer bellen, dan krijg ik ook geen post meer en dan heb ik vanavond alle tijd om even rustig aan te doen en andere dingen te doen. De vrijdagavond, daar kijk je naar uit. (...) En dan zeg je: zondagavond ga ik alle brieven openen. En dan heb ik maar één avond om te piekeren wat erin staat en de volgende ochtend kan ik ze dan bellen. Dat was echt mijn schema. Zondagavond laat 11 uur, en dan ging ik chagrijnig kapot slapen. Omdat je dan leest wat je allemaal moet regelen. Maar dan dacht ik: dat is beter dan dat ik het hele weekend was gaan lezen en het hele weekend alleen maar nadenken over mijn zorgen, dus je stelt alles uit.

Desondanks was de druk van de schulden ook in de vrije tijd continu voelbaar. Bij de stress over de schulden kwam ook nog eens het schuldgevoel tegenover de kinderen:

En het uitstellen, het uitstellen en sommige dingen gewoon heel serieus oppakken. Ik heb een koopwoning, dus daarvan dacht ik: oké, wat er ook gebeurt.... Continu met de bank praten en met het energiebedrijf, want het licht moet aanblijven en de kinderen moeten altijd in bad kunnen. Als ik die dingen gewoon onder controle heb, dan is het prima. En als af en toe het internet een keertje werd afgesloten, dan zei ik altijd tegen mijn kinderen: er is een storing. Dan kwamen ze naar beneden: "Papa, ik heb geen wifi." Ik zeg: "Klopt, er is even een storing; komt goed, weet je wel. Niemand zijn telefoon aandoen". Want als je je telefoon aandoet staat er gewoon openlijk: "U moet uw rekening betalen", want dat deed KPN. Dus ik zei: "Niemand mag de telefoon aandoen, want anders kan ik die storing niet verhelpen. Je moet even wachten". Allerlei leugens ga je vertellen aan je kinderen. Dat merkte ik; dat je opeens liegt tegen je kinderen, Dat is heel erg.

Net als werknemer 1 noemde ook deze man afwezigheid tijdens pauzes en het voortdurend moeten bellen als belangrijke signalen. De Belastingdienst legde beslag op zijn salaris, maar een andere schuldeiser legde beslag op zijn bankrekening. Daardoor ontstonden er weer nieuwe achterstanden:

Nou, dan moet je de hele dag met mensen onderhandelen en dat is wat er gebeurde. (...) Ja, je moet dat doen in je pauze. Dat deed ik ook echt in mijn pauze, want anders hoort iedereen je en iedereen ziet het. En dus in je pauze stapte ik in de auto en dan reed ik weg en dan ging ik ergens anders. En dat heel veel.

Een ander mogelijk signaal is dat mensen vragen om uitbreiding van uren.

Mensen vragen, mag ik 40 uur werken, mag ik 50 uur werken? Mensen gaan gekke contracten aan; die gaan gauw 48 uur werken. En dan hebben ze nog een andere werkgever. Dan werken ze gewoon bijna 60 uur per week.

Ook wanneer hij een keer niet hoefde te bellen, meed werknemer 2 toch de pauzes. Het was gebruikelijk om in het bedrijfsrestaurant te eten, maar daar kon hij niet betalen, omdat zijn bankpas geblokkeerd was:

Als je geen bankpas hebt en je kunt alleen maar met de bankpas betalen, dan snap je al dat ik niet in de kantine kon eten. Dus ik at in de auto ik en als ik aanschoof zei ik: "Jongens. Ik voel me vandaag niet zo lekker. Ik hoef niet zoveel te eten." Dat soort dingetjes bleef ik maar zeggen of ik at mijn boterhammetjes die ik bij me had en dan at ik niet mee vandaag: "Nee joh, lekker brood, ik heb geen zin in kantine-eten."

In tegenstelling tot werknemer 1 kaartte deze geïnterviewde zijn geldzorgen niet zelf aan bij zijn leidinggevende. Ze kwamen pas aan het licht toen er beslag werd gelegd op zijn salaris. Ook toen was de reactie van de werkgever echter heel belangrijk:

Het viel pas op toen mijn manager me belde en zei: "Ik moet je spreken - met spoed jongen. Er is een beslaglegger gekomen op je salaris, voor € 35.000". Ik zeg: "Laat maar zitten, het is de Belastingdienst". En hij zei: "O. We gaan je helpen. Wat heb je nodig? Wat moeten we voor je doen?" En toen begon ik het verhaal dus te vertellen.

Hij raadt werkgevers aan om bij geldzorgen op een rustige, niet-veroordelende manier met de medewerker om tafel te gaan zitten en te kijken of de werknemer zelf in staat is om regelingen te treffen of daar professionele hulp bij nodig heeft. Hij raadt verder aan om te investeren in goede contacten met schuldhulpverleners, omdat de drempel om zelf naar de schuldhulpverlening te stappen, erg hoog is. Net als de HR-medewerkers van Asito en Total Care vindt hij het belangrijk om geldzaken regelmatig aan de orde te stellen:

Mensen continu bewust maken van, hé, wij hebben hulp, hè? Straks komt je vakantiegeld. Is dit op orde, want niks is erger dat je al hele vakantiegeld in één klap naar een incassobureau gaat. Want die gaan rond maart, april brieven versturen, omdat ze het geld willen pakken dat in mei wordt betaald.

Samenvattend kunnen we zeggen dat beide werknemers vooral wijzen op het belang van een niet-veroordelende, oplossingsgerichte houding van de werkgever. Verder is het belangrijk om het onderwerp geldzaken meerdere keren per jaar aan de orde te stellen. Niet alleen in het kader van geldzorgen en schulden, maar ook door mensen te wijzen op besparingstips of zaken die belangrijk zijn om te regelen. Beiden zien ze een aantal mogelijke signalen voor geldzorgen. Daarbij gaat het echter om zaken die zich in de regel onttrekken aan het oog van het hogere management en van HR-managers:

- Niet meedoen aan collectes en cadeaus
- Veel bellen onder werktijd
- Niet aanwezig zijn bij lunches of daar in ieder geval niet aan meedoen
- Vragen om uitbreiding van uren.

Op zichzelf hoeven deze signalen niet te wijzen op geldzorgen, maar de combinatie ervan kan aanleiding zijn om eens het gesprek aan te gaan. Daarbij is het belangrijk om expliciet te benoemen dat de werknemer vrij is om al dan niet vragen te beantwoorden. Ook ingrijpende levensgebeurtenissen kunnen aanleiding zijn om het gesprek aan te gaan.

5.3 Leidinggevenden over preventie en vroegsignalering

Ten slotte voerden we twee gesprekken met direct leidinggevenden over hun ervaringen met geldzorgen bij medewerkers. Direct leidinggevenden zijn leidinggevenden die vanaf de werkvloer de dagelijkse werkzaamheden coördineren en – anders dan HR-medewerkers – dagelijks met medewerkers omgaan. De leidinggevenden werden door de HR-functionaris van het bedrijf geselecteerd op basis van hun betrokkenheid bij het thema. Dit maakt dat de bevindingen uit de interviews niet één-op-één gegeneraliseerd kunnen worden naar alle leidinggevenden, zelfs niet binnen het bedrijf zelf. Voor de topiclijst bij de interviews met leidinggevenden, zie bijlage 3.

Leidinggevende 1 (hierna te noemen L1) geeft leiding aan drie medewerkers die op hun beurt weer leiding geven aan ca 220 medewerkers. Medewerkers bespreken – ook onderling – dat ze moeite hebben om aan het eind van de maand genoeg geld over te houden. Ook over betalingsachterstanden wordt wel met elkaar gesproken. Aan de andere kant zijn er ook mensen die per se niet over hun geldzorgen praten. Het bedrijf vraagt in de voortgangsgesprekken standaard wel hoe het privé gaat.

Bij loonbeslag krijgt L1 altijd een melding. In het personeelsdossier kan hij dan zien of er een relatie is met veelvuldig verzuim. Op de vorige afdeling waar hij werkte, lag er bij 1 op de 7 medewerkers loonbeslag; bij sommigen zelfs jarenlang. Hij denkt echter dat het werkelijke aantal mensen met geldzorgen nog hoger ligt, omdat er van alles uit het bedrijf meegenomen wordt: van WC-papier tot wegwerpbestek.

Een aantal mensen waar L1 leiding aan geeft komt uit wat hij noemt “de doelgroep”. Dat zijn medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt die verwezen zijn door instanties als het Werkplein en die (soms met begeleiding) aan het werk gaan. Hij heeft de indruk dat veel van deze mensen met geldzorgen te maken hebben. Hij herinnert zich dat hij een keer gebeld werd door de moeder van iemand uit de doelgroep, omdat die zich zorgen maakte over haar zoon die zichzelf niet goed meer verzorgde. Hij is toen wel het gesprek met de medewerker aangegaan en heeft hem kunnen verwijzen naar de hulpverlening. Uiteindelijk is deze man in dienst gekomen, in tegenstelling tot veel anderen uit “de doelgroep”, die vroeg of laat toch niet in staat blijken zich staande te houden in een werkomgeving.

Medewerkers vragen wel eens om een voorschot. Zelf denkt hij dat dat in de meeste gevallen geen oplossing biedt, maar het bedrijf kan incidenteel een voorschot verstrekken. Dat moet dan wel goedgekeurd worden door de directie. Ook kan hij mensen aanbieden om in de avondploeg te gaan werken, zodat ze recht hebben op een onregelmatigheidstoeslag. Sommigen accepteren dat dankbaar, maar L1 ziet ook wel dat mensen uit “de doelgroep” die onder bewind staan, daar weinig voor voelen:

Dus dan is het heel vaak: “Ja, het maakt niet uit of ik wat meer of minder verdien. Honderd euro minder verdienen maakt ook niet uit. Het gaat toch allemaal naar bewind. Ik krijg mijn € 50 per week toch wel (...) En ja, dan mist de drive om wat meer te gaan doen op de een of andere manier. Die mist dan, want ze beseffen niet: joh, als jij hier netjes komt en je doet je netjes je werk, dan gaat je inkomen omhoog. Dan blijf je hier langer werken en kun je uiteindelijk je schulden afronden. Dan komt er een keertje licht aan het eind van de tunnel.

Sommigen zijn wél blij als ze wat extra uren kunnen werken:

Ik heb nog een persoon die met zijn gebit bezig is en die net in scheiding ligt, dus het financieel zal die het niet heel breed hebben. En die vraagt: Is het goed als ik iedere zaterdag 4 uurtjes extra kom werken, want daardoor maak ik geen 40 uur in de week maar 44 uur in de week en aan het eind van de maand kan hij zijn extra uren laten uitbetalen.

Hij worstelt wel met de vraag hoe ver je als leidinggevende moet gaan in het ondersteunen van je werknemer. Neem je zelf contact op met de schuldhulpverlening? En hoe ver dring je aan als mensen geen openheid van zaken willen geven? Hij kent een leidinggevende die daar heel ver in gaat:

Dat is iemand die best wel heel sociaal is (...). Maar in mijn optiek gaat hij soms te ver, want hij gaat zelfs voor de medewerker de Stadsbank bellen, gaat afspraken regelen, dat soort dingetjes allemaal. Ja, hoe ver ga je daarin? (...) Kijk: werkgerelateerd en privé, dat raakt elkaar ergens. Het is niet zwart-wit. Daar moet je soms verder in gaan, soms wat meer, soms wat minder. Alleen, het is wel lastig om die lijn te zoeken. In hoeverre is het nou de verantwoordelijkheid van de werkgever om iemand te helpen en tot waar ga je?

L1 beschouwt zichzelf als iemand die heel sociaal en benaderbaar is, maar soms luistert het heel nauw of iemand je al dan niet in vertrouwen neemt. Als iemand op een moment komt dat het jou niet uitkomt, kan het al betekenen dat hij daarna niet meer terugkomt:

Ik dacht bijvoorbeeld dat er bij mij geen drempel was en dat ze altijd bij mij durfden te komen als er iets was. (...) En op een gegeven moment bleek toch dat dat niet zo was, want ik had ‘s morgens om 8 uur gezegd: nu even niet, kom over een uurtje maar terug. Ja, en dan blijkt je dat je in één keer een drempel hebt opgeworpen. Dat iemand dacht van ja, maar hij zit daar met een scheef gezicht, daar ga ik niet nog eens heen.

L1 zou meer willen weten over het hulpaanbod in de regio voor mensen met geldzorgen. Hij zou het bijvoorbeeld een goed idee vinden als er een budgetcoach zou zijn, naar wie hij zou kunnen verwijzen.

Ik denk dat dat op zich een heel goede is om een laagdrempelige ingang te hebben via de organisatie, waardoor mensen misschien wat eerder aan de bel trekken en denken van: hé, ik hoef niet gelijk naar allerlei instanties, wat voor mij moeilijk is. Zo kan ik via de werkgever er al iets aan doen.

Verder zou hij graag willen leren hoe je het onderwerp geldzorgen op een uitnodigende manier ter sprake kunt brengen. Daarnaast zou het hem helpen als hij ingewikkelde vragen van werknemers met andere leidinggevenden zou kunnen bespreken; uiteraard met toestemming van de werknemer. Zodat andere leidinggevenden, maar ook de mensen van “kantoor” mee kunnen denken. De tweede leidinggevende (hierna te noemen L2) stuurt 15 medewerkers aan. Hij zit daardoor dicht op de dagelijkse werkzaamheden dan L1. In zijn interview valt op dat hij heel goed op de hoogte lijkt van de privésituatie van zijn medewerkers. Daarnaast vindt hij het belangrijk om te werken aan de ontwikkeling van basisvaardigheden bij zijn medewerkers.

Binnenkort beginnen we met [NAAM SCHOOL] om scholing te geven aan de afdeling waar ik leiding aan geef. (...) Bij ons is het bijvoorbeeld heel belangrijk dat ze zich kunnen uitdrukken. Hoe is de communicatie met elkaar? (...) En daarnaast de rekenvaardigheid. Die is tegenwoordig heel slecht. Ja, met een rekenmachientje of een telefoon. Maar ik wil juist dat ze bezig zijn om ook de hersencapaciteit weer iets omhoog te krijgen. Nou, dat soort zaken. Algemene kennis, inzicht (...) Hoe werkt een planning? Hoe doe je dat?

L2 geeft een aantal voorbeelden van life events, die er toe kunnen leiden dat mensen in problemen raken, bijvoorbeeld gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid:

Sinds oktober is die voor iets van 50% afgekeurd wegens allerlei omstandigheden. Doordat dat is gebeurd krijgt hij nu een aanvulling vanuit het UWV. Ja, en dat is eigenlijk niet voldoende voor hem om elke maand rond te komen. Hij gaat er op achteruit, maar dat stukje vangnet heeft hij niet. Ja dus dat ene potje, dat vult hij met een andere potje. Dat potje moet dan dáár weer heen en dat moet opgelost worden. Maar aan het eind van de maand zijn alle potjes leeg, maar zijn er nog een aantal potjes niet afgedekt.

Een verlies van een partner of een familielid kan ook het begin zijn van een schuldenspiraal:

Zo heb ik een jongen in dienst. Sinds drie, vier maanden heeft hij eigenlijk helemaal niks meer. Zijn vader is overleden en met de rest van de familie is er nagenoeg geen contact. (...) En die schulden, dat werd alleen maar meer. Ja, het gaat helemaal nergens over, die bedragen die je soms hoort. Het zijn heel veel kosten, of ze krijgen een bekeuring voor door het rode licht fietsen of rijden. (...) En dat was dus ook het geval bij die jongen. En ik zeg, nou we kunnen je wel helpen, maar als je dus drie of vier maanden wacht, dan kan ik dat niet meer. Want dan leggen ze beslag op je loon. (...) Met die jongen was het dus heel goed mogelijk om afspraken te maken: zorg dat je voor jezelf die dingen afdekt en dan kunnen wij jou ook verder helpen (...). Ik wil graag horen dat hij het heeft geregeld. Dat het op papier staat of via de mail of wat dan ook. Ik vraag altijd om een bewijsstukje dat het allemaal loopt.

Life events kunnen dus aanleiding vormen om met een medewerker in gesprek te aan. Daarnaast zit L2 ook in veelvuldig verzuim een mogelijkheid dat er (geld)zorgen spelen. Ook om een voorschot vragen kan zo'n signaal zijn.

Een ander voorbeeld van iemand die ik heb gehad is een jongen van twintig, bij ons in vaste dienst. Ik geloof dat dat vorig jaar was. Die heeft verkeerde keuzes gemaakt waar zijn betalingen naar toe gingen en dan komt-ie: "Kan ik misschien een stukje voorschot krijgen?". Prima. Maar jij maakt wel de keuze om op vakantie te gaan en om dit te doen en dat te doen. Ik wil je dat geld wel geven, maar het is een voorschot en dat komt een keer weer terug (...) Ja, daar zijn we wel mee in gesprek geweest om daar een klein beetje sturing aan te geven van: goh, doe eerst de zaken die echt moeten. Wat is de prioriteit? Vakantie is belangrijk, maar is dat voor jou ook een prioriteit om dat te doen?

Het gesprek lijkt te hebben geholpen:

Je merkt het gewoon. De jongen is wat rustiger geworden (...) Je merkt gewoon dat er iets van hem af valt na een bepaalde periode en dan merk je ook dat het werk wat beter; de productiviteit daarin beter is (...). Hij is preciezer in zijn werk geworden, qua aandacht. Hij is wat rustiger. De emotie daarin is dus wat anders geworden.

L2 hoeft niet vaak te vragen of er iets is. De medewerkers komen uit zichzelf wel bij hem, omdat ze hem vertrouwen. Soms begint hij het gesprek wel zelf, en brengt hij het op een indirecte manier op geldzaken:

In het restaurant bij ons hebben we altijd gerechten die we kunnen kopen voor een klein bedrag. En de Kerstdagen die stonden voor de deur. Ik zeg: hoe is het met jou? Wat ga je doen? Heb je wel wat te besteden of gaan we even samen met elkaar kijken, dat je iets uitkiest? Ja, denk merk je gewoon, als je dat aanbiedt, dat ze dan eerst wel heel verrast zijn. Een beetje geschrokken, dat ik er over nadenk en dat ik hun dat aanbied. Maar daarna komen ze terug: "Nee, ik red me wel, maar bedankt dat je het aanbiedt". (...) Ik denk wel dat je zo met elkaar moet omgaan. Dat je altijd de vrijheid biedt dat je op gesprek kunt komen.

Samenvattend kunnen we zeggen dat we twee leidinggevenden gezien hebben met verschillende manieren om medewerkers met geldzorgen te ondersteunen. De eerste wacht wat meer af tot medewerkers hem in vertrouwen nemen. Doordat hij leiding geeft aan 220 medewerkers, maakt hij ze waarschijnlijk ook wat minder intensief mee. Hij worstelt met de vraag hoe ver hij moet gaan in het ondersteunen van medewerkers, maar wil tegelijkertijd graag handvatten om het gesprek wél aan te gaan. De tweede leidinggevende weet veel over het privéleven van medewerkers, en gebruikt dat ook om actief het gesprek aan te gaan over hoe het nu gaat met een medewerker. Soms komen daar ook geldzorgen bij ter sprake. Hij gaat vrij ver in het begeleiden van medewerkers en fungeert soms als coach of, zoals hij het zelf noemt, een vaderfiguur. Als hij de sociale kaart van de regio beter zou kennen, zou hij zich kunnen beperken tot het signaleren en toeleiden naar hulp.

5.4 Arbeidsmigranten en geldzorgen

In het onderzoek zijn we uitgegaan van bedrijven met een bestand van werknemers die voor het overgrote deel in vaste dienst zijn, vaak voor langere tijd. Dat betekent dat er een relatie tussen werknemer en leidinggevende is op basis waarvan problemen gesignaleerd en (mogelijk) besproken kunnen worden. Veel slecht betaalde en onzekere arbeid wordt echter verricht door arbeidsmigranten, bijvoorbeeld uit Oost-Europa. Nederland kende op 31 december 2023) ruim 1,3 miljoen arbeidsmigranten uit de EU of uit EVA- (Europese Vrijhandelsassociatie-)landen (CBS Statline, 2024). We spraken met een financieel coach van de gemeente Almelo, die in zijn werk veel met arbeidsmigranten te maken heeft.

Arbeidsmigranten zijn over het algemeen onvoldoende op de hoogte van de Nederlandse wet- en regelgeving en daardoor in financieel opzicht bijzonder kwetsbaar. Zij weten vaak niet waar ze kunnen aankloppen voor juridisch of financieel advies. De coach gaf het voorbeeld van een verhuurder die opeens de huur met 50% verhoogt. Veel arbeidsmigranten weten niet dat dit niet toegestaan is. In plaats van hulp te vragen, zoeken ze liever nog een baan erbij.

Daarnaast zijn er voor deze categorie speciale ziektekostenverzekeringen, waar een verzekerde bij een premie-achterstand niet eerst aangemeld wordt bij het CAK, maar meteen de verzekering beëindigd wordt.

Om deze categorie mensen te bereiken, is een andere benadering nodig. Het kan helpen om mensen op te zoeken op de plaatsen waar ze 's morgens met busjes opgehaald worden. Daarnaast is het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid begonnen met een project Work in NL (Ministerie van SZW, z.d.). Daarin worden arbeidsmigranten via fysieke en deels mobiele informatiepunten in hun eigen taal ondersteund met juridische informatie en advies. In elk van de 35 arbeidsmarktregio's in Nederland wordt zo'n informatiepunt ingericht. De informatiepunten werken samen met werkgevers in de regio om werknemers beter te bereiken en te ondersteunen. Daarnaast is er een website (<https://workinnl.nl/home/default.aspx>) waar in 9 talen informatie aangeboden wordt over werken en wonen in Nederland.

Het project is in juni 2025 van start gegaan. Het is dus nog te vroeg om iets te zeggen over resultaten. Duidelijk is echter wel dat de problematiek van veel arbeidsmigranten een andere benadering vraagt.

6. Aanbevelingen

Op basis van de opgedane inzichten kunnen de volgende aanbevelingen geformuleerd worden.

6.1 Agendeer het thema

Werkgevers hebben veel te winnen bij de aanpak van geldzorgen bij medewerkers. Toch heeft de meerderheid van hen geen structureel beleid op dit gebied. Werknemers op hun beurt denken niet snel aan werkgevers als hulpbron, wanneer ze te kampen hebben met geldzorgen. Het regelmatig aan de orde stellen van het thema geld kan helpen om werknemers duidelijk te maken dat ze met geldzorgen bij hun werkgever terecht kunnen en dat het onderwerp even belangrijk is als bijvoorbeeld lichamelijke gezondheid en leefstijl.

Bedrijven die op dit vlak al een actief beleid voeren, zorgen dat het thema geld door het jaar heen een aantal keren terugkeert in de interne communicatie. Zij doen dit rond momenten waarop het onderwerp naar alle waarschijnlijkheid ook voor veel medewerkers extra belangrijk is: de feestdagen of juist daarna, de deadline voor de belastingaangifte, of het moment van uitbetalen van de vakantietoelage. Ook momenten als de Pensioen3daagse (Wijzer in Geldzaken, z.j., a) kunnen aanleiding zijn om aandacht te besteden aan het onderwerp. Een bedrijf kan deze communicatie zelf verzorgen, eventueel met behulp van informatie van Wijzer in Geldzaken (z.j., b) of het Nibud (z.j., b). Sommige bedrijven hebben ook een contract met een budgetcoach waar het verzorgen van de communicatie over geld deel van uitmaakt. Door het onderwerp regelmatig te agenderen, vergroten werkgevers de kans dat een medewerker bij geldzorgen aan het bedrijf denkt als mogelijke bron van hulp.

Een bijzondere manier om werknemers te betrekken bij het thema geld en geldzorgen is door ze als deskundige aan te spreken, zoals Total Care heeft gedaan, toen men bespaartips van medewerkers bundelde in een boekje.

6.1.1 Zoek ambassadeurs

Medewerkers die bereid zijn om hun ervaringen met geldzorgen te delen, kunnen voor anderen als bruggebouwer fungeren. In een onderzoek van de hogeschool Utrecht kwam naar voren dat mensen informatie waarin gebruik gemaakt wordt van ervaringskennis als persoonlijker en meer empathisch ervaren (Nuiver et al., 2024). Mensen die zelf geldzorgen hebben, ervaren het verhaal van een persoon met ervaringskennis als drempelverlagend voor het zelf hulp zoeken. De wetenschap dat er een collega is die ook geldzorgen gehad heeft, kan het gemakkelijker maken om hulp te zoeken. Wel is het belangrijk dat dan ook duidelijk wordt wát die hulp kan inhouden. Asito heeft bijvoorbeeld een pagina over geld en geldzorgen waar twee medewerkers van het bedrijf hun verhaal doen. Eén van hen vertelt daarbij ook hoe hij door zijn werkgever geholpen is. Behalve als bruggebouwer kunnen medewerkers die in het verleden financiële problemen hebben gehad, ook fungeren als een waardevolle bron van informatie bij het formuleren van beleid voor preventie van schulden.

6.2 Signaleer actief

Kleinschalig onderzoek (True Talk/Wijzer in Geldzaken, 2021) suggereert dat werknemers het gemakkelijker vinden om aangeboden hulp van hun werkgever te aanvaarden, dan om zelf om hulp te vragen. Het kan daarom helpen om als werkgever actief geldproblemen te signaleren. Bij veel bedrijven vormt een loonbeslag het eerste signaal dat er geldzorgen zijn. Op dat moment is de oorspronkelijke schuld echter al opgelopen en is er waarschijnlijk ook al langer sprake van financiële stress. Het ligt dus voor de hand om de signaleringsfunctie niet (uitsluitend) bij de afdeling HR te beleggen, maar ook gebruik te maken van direct leidinggevendenden die de medewerker dagelijks meemaken.

6.2.1 Signaleer op de werkvloer

Leidinggevendenden nemen vaak, beter dan een personeelsfunctionaris, gedrag waar dat kan wijzen op financiële problematiek. Denk aan: niet meedoen aan een cadeautje voor een collega, niet lunchen in het bedrijfsrestaurant of alleen met contant geld, veelvuldig bellen onder werktijd. Ook zijn zij soms beter en eerder op de hoogte van life-events die financiële gevolgen kunnen hebben. Zij zijn daardoor soms in staat, het gesprek over geldzorgen aan te gaan op een moment dat de problemen nog niet zijn geëscaleerd tot, bijvoorbeeld, een loonbeslag.

De leidinggevendenden die wij spraken, bleken goed op de hoogte van de privé-situatie van hun medewerkers. Een belangrijke levensgebeurtenis kan een goede aanleiding zijn om (informeel) in gesprek te gaan met de medewerker. Dat kan op een laagdrempelige manier, waarbij het zelfs niet meteen over geld en geldzorgen hoeft te gaan. Als een medewerker recent gescheiden is, ligt het, afhankelijk van de cultuur van het bedrijf, voor de hand om te informeren of iemand het een beetje redt en of hij ergens hulp bij nodig heeft.

Niet iedere leidinggevende zal het als zijn of haar taak zien om het gesprek aan te gaan over privé-omstandigheden van de medewerker. Daarnaast is een veilige bedrijfscultuur voorwaarde om dit soort gesprekken aan te kunnen gaan. De meerderheid van de werkgevers vindt het echter een zaak van goed werkgeverschap om medewerkers met schulden te ondersteunen (Oomkens et al, 2020). Als een werkgever beleid ontwikkelt (zie paragraaf 5.4.) en als het thema geld regelmatig terugkomt in de interne bedrijfscommunicatie (paragraaf 5.1) vergroot dat de kans dat een leidinggevende het wel op zijn of haar pad vindt liggen om het gesprek aan te gaan. Belangrijk is dan echter wel dat die leidinggevende zich daar ook toe in staat acht.

6.2.2 Rust leidinggevenden toe

In de gesprekken met werkgevers en leidinggevenden kwamen drie zaken naar voren die mogelijk een belemmering voor leidinggevenden vormen om het gesprek over mogelijke geldzorgen aan te gaan: (1) de vrees om zich te bemoeien met privé zaken en onzekerheid over de reactie daarop van de medewerker, (2) de vrees om verantwoordelijk te worden voor een oplossing van de problemen en, samenhangend daarmee, (3) onbekendheid met verwijsmogelijkheden.

De vrees, zich onterecht te bemoeien met zaken die de werknemer als privé kwestie beschouwt, kwam in een aantal interviews terug. Een van de leidinggevenden, die in het verleden zelf schulden had gehad, noemde het “een heel dun lijntje, dat zomaar knapt” als je te veel druk zet. Zijn advies was om het onderwerp te benoemen en het dan aan de medewerker over te laten om al dan niet het gesprek over geldzorgen aan te gaan.

Zijn ervaring was dat mensen er soms één of meer nachties over moeten slapen, alvorens het gesprek aan te gaan. Dit sluit aan bij de aanbevelingen van Van der Meulen en Madern (2023). Zij noemen onder andere het normaliseren van de situatie, het erkennen van mogelijke weerstand en het benadrukken van autonomie als belangrijke elementen van gespreksvoering (“Veel mensen vinden het lastig om rond te komen en maken zich zorgen over de financiën. Je hoeft geen antwoord te geven, maar mag ik vragen hoe dat voor jou is?”; Van der Meulen en Madern, 2023, p. 15). Daarnaast is het belangrijk dat het gesprek plaatsvindt in een sfeer van vertrouwen. De leidinggevende en de medewerker moeten elkaar vertrouwen.

Enkele leidinggevenden die in dit onderzoek aan het woord kwamen, gingen vrij ver in het begeleiden en coachen van hun medewerkers. Dat kan een keuze zijn, maar het kan anderen ook afschrikken om te vragen naar geldzorgen of andere problemen. Sommigen zullen bang zijn voor rolverwarring, terwijl anderen misschien terugschrikken voor de verantwoordelijkheden die ze mogelijk op zich nemen. Dit valt in ieder geval voor een deel te ondervangen door te zorgen voor goede verwijsmogelijkheden, intern dan wel extern, en door toegankelijke en actuele informatie over deze verwijsmogelijkheden. Twee bedrijven uit het onderzoek hebben een contract met een externe partij, die budgetcoaching biedt. Werknemers kunnen deze budgetcoach rechtstreeks benaderen met zaken over geldgerelateerde zaken in de brede zin van het woord. Mocht er langer durende begeleiding nodig zijn, dan kan deze partij de werkgever een offerte bieden voor een budgetcoachingstraject. Als er sprake is van problematische schulden, kan de budgetcoach helpen om een verwijzing naar de gemeentelijke schuldhulp tot stand te brengen.

Eén van de onderzochte organisaties werkt daarnaast met een interne budgetcoach; een medewerker die speciaal opgeleid is om collega's met geldzorgen te ondersteunen. Het is onduidelijk in hoeverre dit drempelverlagend werkt.

Het is echter niet voldoende om leidinggevenden informatie te verstrekken. Ze zullen ook getraind moeten worden in het signaleren en ter sprake brengen van geldzorgen. Hiervoor ontwikkelden we een interactieve workshop. De presentatie behorend bij deze workshop is te vinden in bijlage 1. Daarbij is het belangrijk op te merken, dat de informatie op de dia's niet overgedragen wordt aan de leidinggevenden, maar dat hun eerst gevraagd wordt om na te denken over de vragen die bovenaan de dia's 3 en verder staan.

6.3 Zorg dat informatie over geldzorgen te vinden is

Het is belangrijk om een ondersteuningsaanbod te hebben voor medewerkers met geldzorgen, maar als dat aanbod niet te vinden is, heeft het geen zin. In mijn eigen organisatie, Saxion, bijvoorbeeld is de informatie over hulp bij geldzorgen te vinden op een pagina met ongeveer 200 na- en bijscholingscursussen. Om te zorgen dat de informatie vindbaar is, is het belangrijk om ook regelmatig, in nieuwsbrieven of campagnes rond duurzame inzetbaarheid, aandacht te besteden aan het onderwerp en de plek waarop informatie daarover te vinden is.

6.4 Zorg voor verankering in beleid

In paragraaf 5.1. is al gesteld dat het regelmatig agenderen van het thema geld belangrijk is. Het maakt voor werknemers duidelijk dat het thema bespreekbaar is binnen het bedrijf. Het kan helpen om het thema te normaliseren. En ten slotte biedt het ook de mogelijkheden om medewerkers en leidinggevenden er op te wijzen waar zij informatie kunnen vinden over hulp bij geldzorgen. Daarnaast is belangrijk dat werkgevers nadenken over hoe zij hun rol zien als het gaat om geldzorgen bij medewerkers. Vragen die daarbij kunnen spelen zijn:

- Beschouwen wij geldzorgen van werknemers als onze verantwoordelijkheid;
- Zo ja, welke investering willen wij daar dan in doen;
- Willen wij zelf een aanbod rondom ondersteuning bij geldzorgen organiseren, dan wel inkopen of willen wij verwijzen naar de reguliere hulpverlening;
- Hoe maakt beleid rondom geldzorgen deel uit van ons bredere beleid rondom duurzame inzetbaarheid;
- Hoe gaan we om met vragen om een voorschot op het salaris?

6.5 Ontwikkel een aanpak voor tijdelijk personeel en arbeidsmigranten

De hier voorgestelde werkwijze veronderstelt een min of meer langdurige relatie tussen werknemer en werkgever, waarin in ieder geval de direct leidinggevende de medewerkers kent. In bedrijven waarin veel met oproepkrachten gewerkt wordt, is die relatie er niet of veel minder. Wanneer het om arbeidsmigranten gaat komt daar vaak nog eens de onbekendheid met Nederlandse wet- en regelgeving bij, in combinatie met het feit dat men niet weet waar zijn recht te halen en dat men de taal niet beheerst.

Voor deze categorie zeer kwetsbare werknemers is een andere benaderingswijze nodig. Zoals in paragraaf 4.4. gezegd, wordt hier op dit moment in verschillende arbeidsmarktregio's mee geëxperimenteerd.

7. Ontwikkelde producten

Voor het project zijn de volgende producten ontwikkeld. Een factsheet met informatie voor werknemers met geldzorgen, met links naar Wijzer in Geldzaken en Geldfit. Deze factsheet is niet alleen beschikbaar in WSDT-huisstijl, maar ook in een neutrale opmaak, zodat hij kan worden opgenomen op bijvoorbeeld een interne webpagina van een bedrijf

- Een factsheet voor leidinggevenden met informatie over het herkennen van en bespreken van geldzorgen met medewerkers. Dit informatieblad bevat links naar informatie over vijf onderwerpen op de site van Wijzer in Geldzaken: loonbeslag, levensgebeurtenissen, materialen, herkennen en bespreken. Ook deze factsheet is zowel beschikbaar in WSDT-huisstijl, als in een neutrale opmaak, waarmee hij kan worden opgenomen op bijvoorbeeld een interne webpagina van een bedrijf
- Een kennisvideo van circa 7,5 minuten over het aanbod aan schuldhulpverlening in Oost-Nederland en een interview met iemand die zelf jarenlang budgetbeheer heeft gehad. Deze video is gericht op de situatie in Twente en de Achterhoek, maar is wel als inspiratie te gebruiken voor andere regio's.
- Een kennisvideo van circa 9 minuten met informatie over beschermingsbewind en een interview met een gewezen bewindvoerder.
- Een opzet voor een workshop voor leidinggevenden over het herkennen en bespreken van geldzorgen

Alle producten kunnen gratis worden opgevraagd via wstdt@saxion.nl.

8. Referenties

Asito (z.j.). Grip op je geld. Op 5 januari 2026 verkregen van <https://www.asito.nl/intern/grip-op-je-geld>

CBS Statline (2024). Bevolking op 31 december, immigranten EU/EFTA, afgeleid migratiedoel. Op 2 februari 2026 verkregen van <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/85905NED/table?searchKeywords=arbeidsmigranten>

Centraal Bureau voor de Statistiek (2025). Schuldenproblematiek in beeld. Op 15 december 2025 verkregen van <https://dashboards.cbs.nl/v5/SchuldenproblematiekInBeeld/>

CSU (z.j.). 50 x handige bespaartips.

CSU (2022, 6 december). Financieel fit bij CSU. Op 5 januari 2026 verkregen van <https://www.werkenbijcsu.nl/nl/nl/blogarticle/financieel-fit-bij-csu>

Deloitte. (2024). Financiële gezondheid. Samen navigeren door onzekere tijden. Op 16 februari 2026 verkregen van https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/nl/nl/docs/industries/financial-services/2024/Financi%C3%A4le_gezondheid_2024_Samen_navigeren_door_onzekere_tijden.pdf

Despard, M., Frank-Miller, E., Zeng, Y., Fox-Dichter, S., Germain, G., Grinstein-Weiss, M., & Covington, M. (2020). Employee Financial Wellness Programs: Promising New Benefit for Frontline Workers?. *Compensation & Benefits Review*, 52, 156 - 174. <https://doi.org/10.1177/0886368720942371>.

Divosa (2025). Energietoeslag: uitvoering en bereik. Op 15 december 2025 verkregen van <https://www.divosa.nl/publicaties/energietoeslag-uitvoering-en-bereik>

Frank-Miller, E., Despard, M., Grinstein-Weiss, M., & Covington, M. (2019). Financial wellness programs in the workplace: Employer motivations and experiences. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 34, 241 - 264. <https://doi.org/10.1080/15555240.2019.1594851>

Frank-Miller, E., Fox-Dichter, S., Wolter, S., Hampton, J., Gilbert, K., & Grinstein-Weiss, M. (2020). Financial wellness programs in the workplace: Evidence from employers in the caregiving industry. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 35, 137-157. <https://doi.org/10.1080/15555240.2020.1806719>

Groen, A. , Lamers, S., Veerman, N., Weijers, M., Mulder, P., Kistemaker & Loogman, M. (2024). Fijn dat je het vraagt! In het kader van de oproep "Hoe is het met je?" van Instituut Gak. Instituut GAK

Hoekstra, E. (z.d.). Inflatiecalculator versie 2.1.3. Op 17 december 2025 geraadpleegd van <https://www.inflatiecalculator.nl/berekening>

Jungmann, N. (2025). De nieuwe kleren van de keizer. Over het belang van de maatschappelijke balans tussen crediteuren en debiteuren. [Oratie]. Universiteit van Amsterdam.

Jungmann, N., Oomkens, R., Suvee, A. & Tonnon, S. (2025). Opbouw van problematische schulden: van de eerste vordering tot de aanvraag van een schuldregeling. Onderzoek. Utrecht: Hogeschool Utrecht.

Leana, C., Yang, X., Berkowitz, D., & Kamran-Morley, D. (2025). The Effect of an Emergency Savings Program on Employee Savings and Work Performance: A Two-Year Field Intervention. *ILR Review*, 78, 806 - 831. <https://doi.org/10.1177/00197939251343044>.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (z.d.). Work in NL: betere ondersteuning voor arbeidsmigranten. Op 2 februari 2026 verkregen van <https://www.arbeidsmigratieingoedebanen.nl/onderwerpen/informatie-en-dienstverlening/work-in-nl-betere-ondersteuning-voor-arbeidsmigranten>

Moerman, A. & Jungmann, N. (2023). Schulden klein houden en perspectief bieden. Naar een paradigmashift in de incasso waar zowel schuldeisers als debiteuren van profiteren. Op 15 december 2023 verkregen van https://schuldenenincasso.nl/wp-content/uploads/2023/10/Schulden_klein_houden_en_perspectief_bieden.pdf?x24955

Nibud (z.j., a). Werkurenberekenaar. Op 5 januari 2026 verkregen van <https://www.nibud.nl/tools/werkurenberekenaar/>

Waarom moet ik er iets mee?

Je “moet” niets

Jij maakt mensen dagelijks mee

Jij weet meer over hen dan het management

Werknemer met schulden kost werkgever gem. € 13.000 / € 16.338 per jaar

- Ziekteverzuim + 7 dagen
- Bellen onder werktijd
- Minder geconcentreerd
- Verwerken loonbeslag



Foto: https://www.ankemedia.org.uk/FinCentral_Justitieel_Incassobureau_inter_top_5d8201f9u29.jpg

Waar merk je het aan?

- Loonbeslag of inhouding van zorgpremie
- Vraagt om een lening
- Vraagt om een voorschot
- Wil extra uren werken
- Vragen over het (late) betaalmoment van het salaris
- Ziekte
- Concentratieproblemen en stressgevoelig
- Scheiding of overlijden van de partner
- Ontslag van de partner
- Contact met schuldeisers of deurwaarder
- Privégesprekken onder werktijd
- Geen bijdrage aan cadeaus of uitjes
- Onverzorgd of alcoholgeur
- Fraude of diefstal

<https://www.financieelfitte werknemers.nl/Herken/Signaalcheck/>

Foto: Sigmund op www.unsplash.com



Hoe begin je er over?

Gesprekstips

- Het begint niet bij het gesprek over geldzorgen: toon in het algemeen interesse
- Vooral als je weet dat iemand een verandering/gebeurtenis heeft meegemaakt
- Veralgemeeniseer**
- “Het leven is duur. Hoe is dat voor jou?”
- Of benoem signalen:**
- “Ik merk dat je de laatste tijd vaak aan het bellen bent. Is er iets aan de hand?”
- Geef keuzevrijheid**
- “Mag ik je wat vragen? Je hoeft niet te antwoorden, maar.....”
- Stel open vragen**
- Probeer de waarom-vraag te vermijden
- Laat merken dat je de ander begrijpt:**
- “Dat vind je lastig”
 - “Je had niet gedacht dat jou dit zou overkomen”

<https://www.financieelfitte werknemers.nl/De-rol-van-de-werkgever/gesprekstips/>



Een voorbeeld

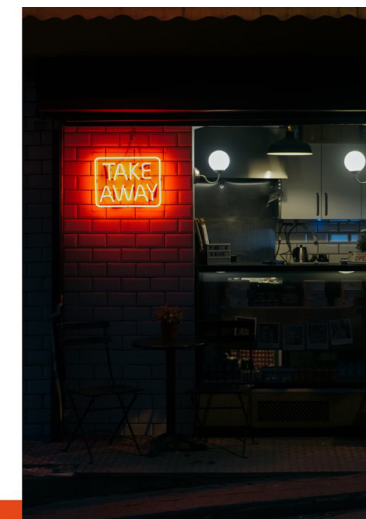
Wat zie je?
Wat werkt wel?
Wat werkt niet?



<https://www.youtube.com/watch?v=L2UnsOZT1s8>

Take Away

Wat neem je mee/ ga je gebruiken?
Wat laat je hier?



Bijlage 2. Topiclijst interviews werknemers met geldzorgen

Inleiding

Dit onderzoek vindt plaats door de Werkplaats Sociaal Domein Twente, waar ik voor een dag per week werkzaam ben. Het doel is om te komen tot een aanpak waarmee werkgevers beter in staat zijn om geldzorgen bij hun medewerkers te herkennen en te bespreken. Deze aanpak testen we bij een grote werkgever in Twente. Daarna willen we onze bevindingen delen met andere werkgevers.

Er is al veel materiaal beschikbaar voor werkgevers, maar we willen graag het verhaal van de werknemer horen. De informatie die u met ons deel willen we gebruiken om de aanpak te verbeteren. Dat betekent dat we deze informatie (uiteraard anoniem) kunnen gebruiken in publicaties, presentaties en workshops.

Om een zo letterlijk mogelijk verslag van dit gesprek te kunnen maken, maken we het liefst een opname. Gaat u hiermee akkoord?

- Ja --> opnameknop starten en akkoordverklaring voorlezen
- Nee --> dan maak ik een samenvatting van het gesprek en stuur ik u die toe. Nadat u het verslag hebt goedgekeurd en waar nodig aangevuld, gebruik ik dit als basis voor het verdere onderzoek.

Hebt u op dit moment nog vragen over het onderzoek?

Interview

1.	Kunt u kort vertellen hoe u in de geldzorgen gekomen bent?	0 - 5 minuten
2.	Op welke manieren heeft u geprobeerd een oplossing te vinden?	5 - 15 minuten
3.	Hoe kwam het onderwerp ter sprake bij uw werkgever?	Indien zelf aangekaart, ga naar 4 Indien aangekaart door werkgever, ga naar 5 15 - 20 minuten
4.	Wat deed u besluiten om met uw werkgever/ leidinggevende in gesprek te gaan?	Doorvragen op: • wat gaf de doorslag? • Met wie ging u in gesprek? Waarom juist met hem/ haar? • Hoe was de reactie van de werkgever/ leidinggevende? • Wat was hierin waardevol? 20 - 40 minuten
5.	Wie bracht het onderwerp geldzorgen ter sprake?	• Wat was de aanleiding? • Hoe bracht de werkgever/ leidinggevende het onderwerp ter sprake? • Wat deed u besluiten om in te gaan op de uitnodiging tot gesprek? --> doorvragen op "wat in de benadering door de werkgever/ leidinggevende • Hoe ging het toen verder? 20 - 40 minuten
6.	Wat is uw tip voor werkgevers die hun medewerkers willen ondersteunen bij geldzorgen?	40 - 50 minuten
7.	(Indien er nog tijd is): Wat is de impact geweest van de geldzorgen op uw leven?	• Evt. doorvragen op impact op werk

Afronding

- Zijn er nog punten die u wilt bespreken?
- Bedanken voor het interview
- Vragen waar de VVV-bon naar toe kan

Bijlage 3. Topiclijst interviews leidinggevenden

Er vinden twee individuele interviews plaats met medewerkers van de fa. [NAAM] die direct leiding geven aan productiemedewerkers. Het gesprek of online of op de werkplek gevoerd. Na afloop ontvangt elke deelnemer een attentie, in de vorm van een bol.com-bon van € 25. Het gesprek wordt opgenomen en er wordt een verslag van gemaakt, dat ter goedkeuring aan de geïnterviewde wordt voorgelegd. Omdat het niet nodig is de data te coderen, worden de opnames niet getranscribeerd.

Geschatte tijd: 2 uur

- Introductie en uitleg: 10 minuten
 - Doel van het onderzoek
 - Gespreksthema's
- Samenvatten en afronden: 10 minuten

Aandachtspunten bij uitnodigen:

- De namen van medewerkers zijn aangeleverd door Marco Lammers van de afdeling HR. Deelnemers krijgen van tevoren een uitleg per mail.

Vorbereiding:

- Mail met uitleg versturen

Materialen:

- Opnameapparatuur (dubbel, bijvoorbeeld telefoon en dictafoon; niet nodig bij interview via Teams)
- Visitekaartje
- Akkoordverklaring

TIJD	ITEM	TOELICHTING/VERVOLG
0'00 - 0'10	Introductie	• Voorstellen en bedanken voor deelname. • Uitleg vertellen over het doel van het onderzoek • Uitleg over praktische gang van zaken • Tijdsduur • Toestemming voor opname □ toestemmingsverklaring laten ondertekenen • Vertrouwelijkheid --> uitkomsten niet gedeeld met Huuskes, ook niet in samengevatte vorm • Geen goede of foute antwoorden; “Het gaat om uw mening en uw ervaringen. Daar willen we juist van leren”.
0'10 - 0'15	Kunt u iets over uzelf en uw functie vertellen?	
0'15 - 0'25	In hoeverre hebt u de indruk dat geldzorgen een rol spelen bij medewerkers van uw afdeling?	TOELICHTING Als we het over geldzorgen hebben, bedoelen we dat in de breedste zin van het woord. Het kan dus gaan over mensen met schulden, maar het kan ook gaan over mensen die elk dubbeltje moeten omdraaien of over mensen die onzeker zijn over een bepaalde beslissing van een instantie.
0'25 - 0'35	Waar merkt u aan dat mensen geldzorgen hebben?	
0'35 - 0'45	Gaat u het gesprek daarover wel eens aan?	Zo ja, hoe doet u dat? Welke belemmeringen ervaart u daarbij? Zo nee, wat houdt u tegen? • Denk ook aan bekendheid met mogelijkheden van werkgever
0'45 - 1'00	Aan welke kennis of vaardigheden hebt u behoefte als het gaat om het ondersteunen van medewerkers met geldzorgen?	
1'00 - 1'10	Afronding	• Samenvatting • Bedanken en afscheid nemen; cadeaubon geven • Uitnodigen om eventuele aanvullingen achteraf te delen



Werkplaats Sociaal Domein
Twente