



Europese Unie
Europees Sociaal Fonds

T3 rapportage kwalitatief Amsterdams Experiment met de Bijstand: ervaringen van **klantmanagers**

Judith Elshout & Sandra Bos

November 2022

Inhoudsopgave

INLEIDING	3
KLANTCONTACT IN CORONATIJD	3
BEGELEIDING IN CORONATIJD EN DAARNA	5
<i>Loslaten van de condities</i>	5
<i>Lessen uit het experiment</i>	5
<i>Huidige begeleiding en reorganisatie</i>	7
<i>Wensen</i>	8
<i>Verduurzamen uitstroom</i>	9
PARTTIME WERK	10
<i>Belemmeringen</i>	10
<i>Stimulans voor (parttime) werk</i>	12
<i>Nazorg bij uitstroom</i>	15
OPVATTINGEN ROL IN BEGELEIDING	15
PARTICIPATIEWET	16
BIJVERDIENPREMIE	16
OPLEIDING KLANTMANAGER	18
TOESLAGENAFFAIRE	19
CORONAPANDEMIE	19
REFLECTIES	20
KRITISCHE NOTEN	22
<i>Inkomstenverrekening</i>	22
VERVOLGONDERZOEK	23

Inleiding

Eind 2021 en begin 2022 zijn voor de vierde keer de klantmanagers uit het (voormalige) *dedicated team* geïnterviewd in het kader van het onderzoek naar het Amsterdams Experiment met de Bijstand. Deze keer waren het er nog maar 10, doordat het experiment ten einde is, en het *dedicated team* ontbonden. Vanwege de reorganisatie bij WPI¹ (begin 2022) zijn klantmanagers elders geplaatst, hetgeen ook een wijziging van het klantenbestand betekent. De caseload is hiermee ook veranderd. De meeste klantmanagers die wij spraken begeleiden rond de zestig klanten. Volgens een van de respondenten is tussen 50 en 75 klanten een “behapbare caseload”. Klantmanagers zijn het hier overwegend mee eens.

Sinds het experiment is er een project gestart, waarbinnen klantmanagers met een human resource achtergrond, parttime werkende bijstandsgerechtigden ondersteunen om meer uren te werken en uiteindelijk uit te stromen. Deze klantmanagers werken caseloadvrij.

Wat betreft de samenstelling van het klantenbestand beschrijven de meeste klantmanagers -na de reorganisatie- hun caseload als gevarieerd. Er zitten doorgaans veel parttimers in, omdat de begeleiders soms hun klanten vanuit het *dedicated team* hebben behouden. Wisselingen vinden wel plaats door een verschillend postcodegebied waarin de klant en de klantmanager wonen. Verder zitten er mensen in met een grotere en kleinere afstand tot de arbeidsmarkt, met wel en geen arbeidsbeperking of mensen die onder de doelgroep van sociaal werk vallen, dat wil zeggen bij Pantar werken. De begeleiding van de sociaal werk klanten door klantmanagers is niet intensief, omdat Pantar deze mensen ook begeleidt en ze over het algemeen al het maximaal aantal belastbare uren werken.

Met de huidige reorganisatie is ook de naamgeving veranderd van de ambtenaren die bijstandsgerechtigden begeleiden. Waar zij voorheen klantmanagers heetten, worden ze nu klantbegeleider werk en participatie genoemd. In dit stuk hanteren we echter nog de naam klantmanager.

Klantcontact in coronatijd

De nameting (T3) vond plaats in coronatijd en *lockdowns*. Klantmanagers spraken hun klanten daarom vooral telefonisch, via WhatsApp en soms via beeldbellen. Een enkele klantmanager zegt klanten gesproken te hebben op een stadsdeelkantoor. De voorkeur voor *live* of telefonisch verschilt per klantmanager. Volgens een klantmanager is *live* spreken prettiger dan via beeldbellen. Niet alleen

komen sommige klanten juist graag naar locatie, deze klantmanager voelt zelf meer “urgentie” om iets voor iemand te doen als hij een klant in levenden lijve heeft gesproken. Dit is ook de reden dat hij van mening is dat inkomensconsulenten klanten op locatie zouden moeten spreken. Als hij een belletje doet dan voelt het vrijblijvender. Een andere klantmanager zegt over de begeleiding tijdens corona juist: “We zitten natuurlijk thuis, dus dat is toch wel redelijk reactief. Als een klant contact opneemt, dan ga je dingen uitzoeken”. Een andere klantmanager vertelt dat ze voorkeur heeft voor *live* afspreken omdat ze dan sneller kan handelen. Ook werkt ze ter plekke aan cv’s met klanten en neemt ze vacatures door. “Het gaat makkelijker *live* dan met beeldbellen”. Een andere meldt liever op locatie af te spreken met klanten, vooral als ze “iets willen richting werk”. Het is voor haar “het makkelijkste om mensen te zien en op die manier contact te leggen en te kijken wat mogelijk is”. Een klantmanager verwoordt het als volgt:

“In ons vak denk ik dat mensen empoweren het beste gaat als je gewoon alle communicatiemiddelen kan toepassen: non-verbaal, verbaal en dergelijke. Via een scherm is dat heel beperkt. Je kan geen enthousiasme overbrengen, je mist gewoon veel informatie wanneer het contact voornamelijk digitaal en telefonisch is”.

Hij voegt toe dat er *live* een betere vertrouwensband gecreëerd kan worden. Hij vindt Teams en bellen nuttig en handig, maar voegt hij toe: “je hebt met mensen te maken”. Het is essentieel voor een klantmanager om een band op te bouwen en te laten zien dat je het beste voor hebt met de klant, in plaats van dat je overbrengt dat “de organisatie iets van hem wil”.

Een nadeel van fysiek afspreken is volgens een klantmanager dat sommige mensen “gewoon niet graag op een plek komen waar iedereen komt”. Als klanten van hem zelf een plek opperen om af te spreken dan gaat hij daar regelmatig op in. Hij sprak tijdens de pandemie bijvoorbeeld af in het Vondelpark of in de Openbare Bibliotheek. Naar de WPI-locatie komen, kan voor mensen, vooral als zij hoger opgeleid zijn, schaamte teweegbrengen. Sommige klanten vinden het een blamage om naar kantoor te komen en hebben er last van om in die hokjes te praten, waar anderen ze kunnen horen. Dat zij nu gedwongen online of telefonisch konden afspreken, zorgde voor minder schaamtegevoelens.

Waar op locatie afspreken volgens klantmanagers belangrijk is voor het kwalitatief goed kunnen begeleiden van klanten, noemen zij ook de voordelen van beeldbellen. Het valt een klantmanager op dat mensen soms echt veel meer ontspannen zijn. Zo zijn er klanten die graag een digitale rondleiding geven in hun huis en een sigaretje roken tijdens het gesprek. Ook het gebrek aan reistijd wordt als positief aspect genoemd. Een klantmanager schat in dat van haar 75 klanten, zo’n vijf mensen graag op kantoor afspreken. Zij willen hun papierhandel laten zien.

Andere klanten willen juist niet beeldbellen vanwege privacyoverwegingen. Zij vinden het een inbreuk op hun privacy. Ze weten bijvoorbeeld niet hoe zij de achtergrond kunnen afschermen bij beeldbellen. Daarnaast hebben niet alle klanten genoeg data om digitaal af te spreken.

Ondanks enige nadelen, zal beeldbellen in de toekomst vaker worden ingezet, vooral als klanten in deeltijd werken, kinderen of gezondheidsklachten hebben. Dan zijn gesprekken digitaal gemakkelijker in te plannen.

Begeleiding in coronatijd en daarna

Loslaten van de condities

De nameting is bedoeld om na te gaan wat er gebeurt met de begeleiding op het moment dat het experiment is stopgezet (maart 2021). De vraag is of de frequentie van het aantal contacten tijdens het experiment wordt voortgezet of opnieuw wordt gekeken welke vorm van begeleiding het beste past. Worden daarbij de begeleidingsvormen uit het experiment gebruikt?

Veel gehoord onder klantmanagers is dat zij nu de ruimte hebben om los van de condities na te gaan of klanten baat hebben bij extra begeleiding of zelfregie. Een klantmanager zegt zich nu eerst af te vragen welke instrumenten zij per klant kan inzetten en hoe zij daarmee meer maatwerk kan bieden. Los van de condities wordt nu beter gekeken wat de klant nodig heeft. Sommige klantmanagers vinden het fijn om aan de slag te kunnen gaan met mensen uit de conditie zelfregie, omdat zij merkten dat zij “helemaal niets deden” tijdens het experiment. Zij zijn zich “gaan schikken naar de situatie”. Klanten in zelfregie konden meer hun eigen gang gaan zonder dat de klantmanager daar iets aan kon doen. Dat is nu voorbij. Een andere klantmanager meldt juist dat ze de mensen waarmee ze al meer contact had vanwege de conditie extra begeleiding, ook vaker spreekt na het officieel beëindigen van het experiment. En met de mensen in zelfregie houdt ze minder contact.

Lessen uit het experiment

Welke lessen zijn er geleerd tijdens het experiment en hoe proberen klantmanagers deze lessen mee te nemen in hun nieuwe werksituatie?

Een klantmanager vertelt dat hij door de extra aandacht begeleiding een beter beeld wist te krijgen van klanten als geheel, want “dan ging je iets dieper met de klant bezig”. Dat hield in dat hij, als er op andere levensgebieden problemen waren, deze kon meenemen in de begeleiding van de klant. Een ander leerde om echt na te gaan wat deze persoon nodig heeft om uit te stromen? Ze zegt meer maatwerk te hebben verricht dan voor het experiment. Door het geven van verschillende

vormen van begeleiding leerden klantmanagers maatwerk te leveren. Een andere klantmanager kijkt nu beter naar het individu om te bepalen welke aanpak hem of haar past. Hij gebruikt daarbij gesprekstechnieken en het integratief gedragsmodel. Een andere bekijkt per klant wat hij/zij in kan zetten, met zelfregie of extra aandacht als basis. Terwijl een collega-klantmanager zijn klanten nu zelf laat bepalen welke conditie van nut kan zijn.

Veel klantmanagers geven aan dat het experiment bij heeft gedragen aan hun professionaliteit en hopen dat dit in de nieuwe multifunctionele teams behouden blijft. Ze voelden de ruimte om te doen wat “een klant echt nodig heeft” en in te spelen op de verschillende verwachtingen van klanten; sommigen zeggen “help me” en anderen “laat het op mijn manier doen”. Verder blijkt: “Positieve aandacht werkt altijd” hetgeen ook helpt om de klanten in hun waarde laten.

Een ander voordeel van het experiment er meer begrip ontstond voor de situatie van klanten, omdat klantmanagers hun klanten in extra aandacht nu vaker dan één keer per jaar spraken. Daardoor konden ze meer naast de deelnemers gaan staan. De vrees is dat ze mensen, nu het experiment voorbij is, weer moeten “gaan manoeuvreren richting werk”, zeker vanwege de krappe arbeidsmarkt. Een klantmanager spreekt zich duidelijk uit voor het beschermen van de eigenwaarde van de klant. Zijn ervaring is dat als iets moet of wordt opgelegd, de begeleiding weinig kans van slagen heeft en er geen duurzame resultaten worden bereikt.

In het kader van anders te werk gaan, vertelt een klantmanager dat zij eerst gebrand was op uitstroom en klanten op trajecten zetten. Tijdens het experiment ging ze meer op haar handen zitten bij zelfregie klanten. Ze leerde anderen te behandelen zoals zijzelf behandeld zou willen worden, namelijk met respect. Ze voegt hieraan toe dat als je ‘moeten’ als klantmanager loslaat je meer vertrouwen en een open sfeer creëert. Je gaat dan in mogelijkheden denken. Niet alleen de klanten maar ook jijzelf.

De casuïstiekbesprekingen en begeleiding van klantmanagers in het *dedicated team* werden zeer gewaardeerd omdat medewerkers vanuit verschillende disciplines bij elkaar zaten en zij hun kennis konden uitwisselen en expertise van collega’s konden inzetten in de begeleiding. Ze hopen dat dit wordt voortgezet in de nieuwe multidisciplinaire teams, waarin ook handhavers en inkomstenconsulenten zitten.

Positief ervaren ze de collegiale samenwerking in het *dedicated team*. Casuïstiek werd aan elkaar voorgelegd waardoor de klantmanager wist hoe hij verder kon met een klant. Een andere positieve noot was dat ze het ook gezellig hadden met elkaar. “En dat doet je als medewerker gewoon heel goed.”

Huidige begeleiding en reorganisatie

Volgens de respondenten is er een nieuw instroomtraject, waarbij wordt gekeken naar wat het beste aanbod is voor een deelnemer; oriënteren op werk of is iemand nog niet klaar voor werk? Iemand zegt het als volgt: "Eigenlijk ben je niet af van je tredensysteem. Het wordt alleen anders gemeten".

Tijdens het experiment is gestart met het integratieve gedragsmodel; een nieuwe werkwijze voor klantmanagers. Volgens een klantmanager helpt het model te achterhalen waarom klanten niet in beweging komen, waarbij ook wordt gekeken naar de thuissituatie en het netwerk van de klant. Voorheen waren de gesprekken sterk gericht op de individuele klant. Het model helpt haar om een andere kijk te hebben. Een ander benadrukt dat het model begeleiders laat nadenken over hun eigen gedrag en de rol die zij hebben in hun werk. Klantmanagers hebben een meer duidelijke visie gekregen op hun werk en het contact met hun klanten.

Een kanttekening die door een klantmanager bij het model wordt geplaatst is dat het voelt of je een medische diagnose moet stellen en dat terwijl zij haar klanten niet ziet als mensen die ziek zijn. Sterker nog: ze heeft het gevoel dat het model mensen in de bijstand houdt. Het is meer een werkwijze "voor de ziek, zwak en misselijke", zegt ze. De werkwijze zou vooral werken voor mensen die wel willen werken maar echt niet kunnen. Ze concludeert: "Je gaat eigenlijk op een stoel zitten van een deskundige die je niet bent".

Na het experiment is het uitstroomteam geïntroduceerd. Een klantmanager van het dedicated team van het experiment leidt dit team. Zij vertelt dat de klantmanagers in dit team in gesprek gaan met werkgevers als zij veronderstellen dat meer uren werken en uitstroom mogelijk is. Uiteraard nemen zij contact op met de werkgever als de klant hiermee akkoord is. Klantmanagers met een Human Resource-achtergrond begeleiden parttimers in de bijstand naar uitstroom. In dit team zitten ze bovenop klanten; ze bespreken de verplichtingen en de mogelijkheden. Ze noemt het cognitief herstructureren. Er is al resultaat geboekt met deze benadering en begeleiding van parttime werkenden in de bijstand.

Een van de huidige klantmanagers vertelt dat ze dit jaar de opdracht hebben gekregen om mensen direct te begeleiden naar werk. Hij ziet daar de voordelen van in en gelooft dat wanneer mensen goed begeleid worden ze ook kunnen uitstromen. Want in de eerste paar maanden dat de klant in de uitkering zit, is de kans op uitstroom naar werk het grootst. Zij hebben "nog geen mislukkingen gehad". "Kijk, als iemand al elf trajecten achter de rug heeft, en ik bied een twaalfde keer iets aan; dan moet je een hele drempel over".

Wensen

De klantmanagers is gevraagd wat zij wensen en denken nodig te hebben om bijstandsgerechtigden zo goed mogelijk te begeleiden. Ruimer scholingsaanbod en scholingsbudgetten is het meest gehoorde antwoord. Ook de inzet van jobhunters kwam vaak naar voren. De wensen die klantmanagers opperden, zijn in willekeurige volgorde opgenomen in het onderstaande schema.

Wensen ten aanzien van begeleiding	Toelichting van klantmanagers, met citaten.
Scholing	<p>“Liever even twee jaar in de bijstand met scholing en daarna duurzaam eruit dan korte termijn denken en snel eruit.”</p> <p>“Ik vind dat wij geen structureel goed en duidelijk scholingsaanbod hebben. We hebben het wel, maar je moet enorm zoeken.”</p> <p>Er zit vaak een vereiste aan vast dat mensen garantie hebben op een baan (“baangarantie”). Waardoor scholing voor velen geen optie is. Klantmanagers benadrukken dat die baangarantie een belemmering is.</p> <p>Als klanten hun rijbewijs mogen halen vergroot dat voor velen de kans op werk en hoeven zij dus minder lang een uitkering te genieten. Bovendien kost een rijbewijs niet meer dan een gemiddeld traject waarop klanten geplaatst kunnen worden.</p> <p>Een klantmanager vertelt het verhaal van een vrouw die werk had gevonden op Schiphol, maar om vier uur in de ochtend regelmatig werd lastiggevallen bij de bushalte. Daardoor zegde zij haar baan op. Vanwege schulden kon zij zelf geen rijlessen betalen.</p> <p>Ook zouden klantmanagers graag een lijst tot hun beschikking hebben met beschikbare trainingen en opleidingen (zoals rijbewijs c en opleidingen richting digitalisering) die klanten kunnen volgen.</p> <p>Belangrijk vinden klantmanagers werk dat het om een opleiding moet gaan die mensen echt kan helpen bij het vinden van een baan die zij ook leuk vinden om te doen. Want: “als je onderlegd bent in wat je leuk vindt en wat je graag doet, je gaat slagen in het leven”.</p>
Jobcoaches en leerstages	<p>Jobcoaches zijn weinig aanwezig en hebben het veel te druk. Ze zouden meer kunnen betekenen in het op weg helpen op de werkplek van klanten. Een klantmanager geeft het voorbeeld van hoe in Scandinavië re-integratie verloopt en hij vertelt dat klanten daar betaalde begeleiders op de werkvloer krijgen. Klantmanagers weten doorgaans niet hoe het in de praktijk verloopt. Ze hebben geen zicht op wat er misgaat of waar het juist goed gaat op de werkvloer.</p>
Lessen in Nederlands	<p>Gebrekkig Nederlands is een obstakel op weg naar werk. Een klantmanager oppert dat er beleid op gemaakt moet worden. Mensen zouden intensieve taalscholing moeten krijgen, in plaats van twee uurtjes in de week taalscholing krijgen in een buurthuis.</p>
Behapbare caseload	<p>Tussen de 50 en 75 klanten, en dan een mix van intensieve en extensieve klanten.</p>
Curriculum Vitae-dokter	<p>Die was er wel maar nu niet meer. Klantmanagers zijn er dan zelf tijd mee kwijt als ze iemand daarmee willen helpen.</p>

Multidisciplinair werken	Alleen bemiddelen naar werk is doorgaans te beperkt gezien de problematieken waarmee klanten te maken kunnen hebben. Daarom is de wens bijv. samen te werken met de buurtteams.
--------------------------	---

Tabel 1: Klantmanagers over wensen ten aanzien van begeleiding van bijstandsgerechtigden.

Verduurzamen uitstroom

Een belangrijk onderwerp in de interviews was hoe de uitstroom verduurzaamd kan worden. Klantmanagers vertelden dat vaste banen nodig zijn voor verduurzaming van de uitstroom. Geregeld worden klanten geplaatst met een loonkostensubsidie, waarna die persoon na een jaar vervangen wordt door iemand anders in de bijstand die met subsidie aan de slag kan. Klantmanagers zijn kritisch naar WPI, omdat zij zelf meewerkt aan deze proefplaatsingen. Werkgevers verzinnen volgens een klantmanager een smoes om het vaste contract niet te hoeven geven. Zij wordt verdrietig van deze praktijk, omdat mensen echt goede hoop hebben dat ze mogen blijven en ook plannen gaan maken, bijvoorbeeld om te verhuizen. “Het lijkt altijd hapsnap voor mensen. Ze komen niet verder”.

Een ander veel gehoorde opmerking is dat werkgevers zich meer moeten richten op gemotiveerde mensen met minder werkervaring. Ze moeten meer vertrouwen hebben in bijstandsgerechtigden die bij hen komen werken en ze meer vaste uren geven. Nu krijgen bijstandsgerechtigden die aan het werk gaan vaak nul-urencontracten of contracten met minimale uren, waardoor die persoon alsnog in de bijstand blijft. In de vervoersbranche zien ze dat veel terug. Werkende bijstandsgerechtigden krijgen bijvoorbeeld een taxipas en moeten iedere dag voor twee of drie uurtjes langskomen. “Zo kunnen ze niet onafhankelijk worden. Ze zijn altijd afhankelijk van de bijstand en dat breekt op, want je kunt ook bijna nooit een vrije dag nemen”. Dit gebeurt ook in andere branches. Daar zou WPI betere afspraken mee moeten maken ter bescherming van de cliënten.

Met langdurigere contracten kunnen mensen gaan bouwen. “Als mensen ergens langer dan een half jaar werken kunnen ze echt opgeleid worden daar”. Dit vraagt om meer opleidingsmogelijkheden bij werkgevers. Dat zie je tegenwoordig heel weinig. Volgens hem is de gedachte “Voor jou tien anderen”.

Nazorg wordt ook genoemd als middel om mensen duurzamer aan het werk te houden. Een klantmanager legt uit dat om de terugval zo klein mogelijk te houden het belangrijk is dat uitstromers vragen kunnen stellen over bijvoorbeeld brieven die ze krijgen, BTW en toeslagen. Uitstromers moeten het gevoel hebben dat ze er niet meteen helemaal alleen voor staan. Want, vervolgt hij:

“Ze willen allemaal wel onafhankelijk zijn maar als het voor het echie is dan komt er toch best veel bij kijken (...) Al die planning, alles waar je rekening mee moet houden, de kinderen die ineens naar

school toe moeten, jij moet nog boodschappen halen. Het klinkt voor ons misschien heel normaal, hectisch, maar als iemand tien jaar in de uitkering heeft gezeten”.

Hij benadrukt wel dat je wilt dat klanten uiteindelijk op eigen benen komen te staan. Ook voor mensen met psychische belemmeringen zou een nazorgtraject kunnen helpen om duurzaam uit te stromen volgens een klantmanager. Een buddy zou zo iemand bijvoorbeeld kunnen helpen om niet “in een gat te vallen” als iemand aan het werk gaat.

Parttime werk

Belemmeringen

De grootste belemmering die klantmanagers noemen om parttime aan het werk te gaan, is dat inkomsten uit werk worden verrekend met de uitkering. Klantmanagers zijn het erover eens dat veel mensen bang zijn voor wisselende inkomsten en voor de onzekerheid die gepaard gaat met de verrekeningen. Zij begrijpen die zorgen; op “het moment dat je op bijstandsniveau leeft, dan wil je gewoon dat je maandelijkse inkomsten veilig zijn”. Mensen ervaren een soort onveiligheid als ze parttime gaan werken, en zeker als zij wisselende inkomsten hebben.

De verrekeningen hebben ook als nadeel dat mensen bang worden om fouten te maken in hun opgaven, die kunnen leiden tot het stopzetten van de uitkering. Het is lastig te begrijpen hoe de specificaties zijn opgebouwd. “Eigenlijk zou die specificatie veel duidelijker moeten zijn, van jij hebt dit verdiend en met een soort voorbeeld erbij: wij verrekenen nu dat”. Want: “zeker als het gaat over een paar maanden, dan snap je het zelf ook niet meer”. Hij zou willen dat elke klant elke maand zijn inkomsten op een “makkelijke manier zou kunnen uploaden”.

Een gevolg van de onzekerheid die met de inkomstenverrekening gepaard gaat is dat sommige bijstandsgerechtigden wachten tot zij een fulltimebaan hebben en ook geen aanvullende bijstand meer nodig hebben. Of dat zij liever vrijwilligerswerk doen dan parttime werken. Een klantmanager legt uit dat dat niet alleen is omdat ze dan “het gezeik van de verrekening” niet hebben, maar ook omdat het vrijwilligerswerk vaak “interessanter”, “leuker” en “vrijblijvender” is.

De tweede belemmering om parttime werk aan te nemen is schuldenproblematiek. Als klanten in de schuldsanering zitten is het volgens klantmanagers moeilijk werk aan te nemen. Een klantmanager zegt dat in al die jaren dat ze bij WPI werkt geen enkele klant aan het werk is gegaan die in de schuldsanering zat. “Schuldstress moet niet te hoog zijn, dat verlamt, want ze hebben dan geen ruimte in het hoofd en lijf om te werken”, licht zij toe. Ook zien klantmanagers dat sociale problematiek en gezondheidsproblemen een rol spelen in het niet aannemen van parttime werk. Dat geldt ook voor mantelzorgtaken. Voor mensen die de taal niet goed spreken zou het lastig zijn om parttime aan het werk te gaan. Nieuwkomers zouden volgens een klantmanager eerst ondersteund

worden met bijstand, tot ze op eigen benen kunnen gaan staan. Dit geldt ook voor moeders die net uit een scheiding komen van een partner die kostwinnaar was. Ook zij moeten eerst op eigen benen leren staan, voordat hij verwacht dat ze aan het werk gaan.

Een derde veelgehoorde belemmering is de angst die heerst onder bijstandsgerechtigden dat ze er financieel op achteruitgaan als ze gaan werken. Ze hebben dan geen recht meer op de bijverdienpremie en weten vaak niet of ze hun toeslagen mogen behouden. In sommige gevallen houden toeslagen mensen in de bijstand. Een klantmanager geeft het voorbeeld van hoe een tegemoetkoming in huurkosten een klant in de bijstand hield. Zij beschrijft dat hij niet naar werk zocht omdat hij bijna 1100 euro aan huurtoeslag kreeg. Een andere klant, een alleenstaande moeder, ging volgens haar niet meer uren werken vanwege de toeslagen die ze kreeg. Zij berekende: "Als ik twee uurtjes meer werk, verlies ik al mijn toeslagen". Het is lastig om mensen te motiveren om meer te werken en uit te stromen als zij het gevoel hebben er uiteindelijk op achteruit te gaan. Weer een andere klantmanager ziet de angst voor terugval ook terug bij klanten met een arbeidsbeperking. Sommige klantmanagers benadrukken dan ook dat er meer steun en voorzieningen moeten komen voor mensen die tussen wal en schip vallen en er dus netto op achteruit gaan als zij aan het werk gaan omdat ze geen recht meer hebben op bepaalde regelingen en voorzieningen.

Het idee dat bijstandsgerechtigden erop achteruitgaan of net boven de norm uitstromen, is niet bevorderlijk voor de motivatie om (parttime) werk te zoeken. Dit wordt ook wel het *lock-in*-effect genoemd door klantmanagers. Klanten calculeren en dat is begrijpelijk volgens een klantmanager: "Want ze moeten ook alle eindjes aan elkaar knopen. Als bijstandsgerechtigden parttime werk krijgen, vragen zij zich af wat dat betekent voor de verrekening en voor toeslagen. Er is ook heel veel angst en onzekerheid".

Sommige klanten die parttime werken en aanvullende bijstand krijgen, ervaren volgens klantmanagers juist rust. Een klantmanager geeft het voorbeeld van een man van 34, ex-gedetineerd, die nu twintig uur per week werkt. Hij is bang voor inkomstenverlies als hij uitstroomt of als hij zijn baan verliest en weer volledig in de bijstand komt. "Wat ik heb, biedt mij zekerheid", zegt deze klant. Sommige klantmanagers denken dat het voor bepaalde klanten makkelijk is om in de uitkering te blijven. Een voormalig klantmanager benadrukt dat klanten "toch een beetje gehospitaliseerd zijn in de uitkering". Het is volgens haar moeilijk om mensen te enthousiasmeren om uit te stromen. In de bijstand weten klanten wat er binnenkomt en wat eruit gaat per maand. Dat is relatieve financiële zekerheid, ook al hebben ze het niet breed. Als ze gaan werken belanden ze in "het onzekere", als het gaat om toeslagen, voegt de voormalig klantmanager toe. Sommige klanten saboteren sollicitatiegesprekken of leertrajecten, meent ze. Ze geven geen gehoor aan oproepen.

Een ander signaleert iets soortgelijks, namelijk dat klanten gewend zijn geraakt aan de uitkering. Het is een soort zekerheid en veiligheid; ze weten dan krijg ik mijn uitkering en kan ik mijn huur betalen, mijn vaste lasten (...). Als bijstandsgerechtigden parttime gaan werken dan krijgen zij op verschillende momenten betaald. Het gevolg hiervan is dat sommige mensen wel wat “wereldvreemd zijn geworden richting arbeidsmarkt”. Het is voor mensen die al langer dan twee jaar niet werken naar haar idee moeilijker om weer die start te maken. Sommigen doen vrijwilligerswerk, anderen passen op kleinkinderen of gaan naar een buurthuis, voegt zij toe. Sommige klantmanagers hebben het idee dat klanten zwartwerken, of meer uren werken dan ze opgeven.

Klantmanagers noemen dus vele redenen die maken dat het lastig is voor klanten om parttime aan het werk te gaan. Over een ding zijn ze het eens: parttime werk aantrekkelijker maken, betekent dat problemen met toeslagen en het verrekenen van inkomsten aangepakt moeten worden. Een klantmanager benadrukt dat veel van deze redenen niet met mensen te maken hebben, maar met systemen. Zij licht toe:

“Het systeem waar we mee werken is niet echt uitgerust op een hele heldere, transparante manier van verwerken waarin mensen direct zien, “als ik dit invul dan komt dat eruit en dan krijg ik dat ook op mijn rekening”. Als dat veel meer gestroomlijnd zou worden en mensen daar zekerheid over zouden kunnen krijgen, dan denk ik dat veel meer mensen aandurven om dat te gaan doen”.

Een klantmanager benadrukt dat het wantrouwen veroorzaakt door de inkomstenverrekening, uit het systeem moet. De bijverdienpremie is in deze context wel belangrijk, Ze merken dat ze iets overhouden aan werk. En dat is iets dat de meeste klantmanagers toejuichen: werken moet lonen!

Stimulans voor (parttime) werk

Voor sommige klantmanagers is het belangrijk om te onderzoeken waarom mensen zeggen niet parttime te kunnen werken. Zij proberen de psychische en lichamelijke belemmeringen te achterhalen en daarmee aan de slag te gaan. Een van hen zou een pilot willen starten met honderd mensen die aangegeven hebben vanwege zorgtaken voor naasten niet te kunnen werken. “Dan wil ik het uitzoeken met artsen, met maatschappelijk werkers. (...) Echt naast iemand. Niet tegen iemand”. Een andere wens is dat het gebruikelijker wordt dat mensen een paar uur werken voor een werkgever zonder de druk dat ze op termijn meer uren moeten werken. Die paar uur is gewoon wat ze kunnen. En dat is genoeg.

Ondanks de belemmeringen stimuleren alle klantmanagers hun klanten wel om parttime te gaan werken. Zij zijn het erover eens dat alle uren parttime werk mooi meegenomen zijn, dus als

iemand een aantal uur ergens kan werken, dan stimuleren ze dat. Dan is een klant bekend bij een werkgever en komt misschien “van het een het ander”. Ook is die paar uur werk goed voor het zelfvertrouwen van klanten. Ze kunnen bijdragen “aan de maatschappij”, zijn “nuttig bezig” en verdienen hun “eigen geld”. Ze doen bovendien sociale contacten op en kinderen zien dat hun ouder(s) naar het werk gaat/n. Een klantmanager geeft aan er vrede mee te hebben als iemand maximaal parttime werk kan verrichten. Er gebeurt dan toch wat “in dat hoofd”. “Misschien gaan ze opleidingen doen, je zit in een andere flow”.

We hebben klantmanagers de vraag voorgelegd of ze klanten die volledig belastbaar zijn, stimuleren om ander werk te zoeken om fulltime te kunnen werken, als zij tevreden zijn met hun huidige parttimebaan. Doorgaans proberen klantmanagers deze klanten wel te begeleiden naar meer uren of een tweede baan waarmee ze eventueel uit kunnen stromen. Al is het soms wel moeilijk voor klanten om hun parttimebaan die ze leuk vinden los te laten. Dat klanten parttime werken wordt op zichzelf toegejuicht zoals eerder beschreven. Het is een eerste goede stap en levert bovendien kostenvermindering op voor de gemeente.

De participatiewet schrijft bovendien voor dat als je kan werken, je moet werken. Als een baan perspectief biedt om meer uren in de toekomst te werken is dat een reden voor klantmanagers om mensen die volledig belastbaar zijn aan te raden wel de parttimebaan aan te nemen, met de kanttekening dat die baan een traject richting uitstroom niet mag belemmeren.

Sommige klantmanagers stimuleren parttimers om het gesprek met hun werkgever aan te gaan om meer uren te werken. Een voormalig klantmanager zegt hierover:

“Laat hem gaan praten met de werkgever en laat hem zien: wat ben ik waard? Wat heeft u voor mij over? Wilt u me houden of laten gaan? Iemand die vijftien jaar al trouwe en goede dienst levert, daar wil een werkgever wel een uitzondering voor maken”.

We vroegen de klantmanagers of zij een parttimebaan met wisselende inkomsten aanraden aan bijstandsgerechtigden. Dat hangt volgens hen af van om wat voor baan het gaat; is het een baan met perspectief, zijn er betere opties? Aangezien het in Nederland een plicht is naar vermogen te werken, zoals een klantmanager benadrukt, adviseren zij om het parttime werk toch aan te nemen. Al vinden zij banen met zo veel mogelijk stabiliteit in uren belangrijk voor hun klanten. Klantmanagers zijn zich wel degelijk bewust van de onrust die een baan met wisselende inkomsten en nul-urencontracten met zich meebrengt. Ze helpen hun klanten bijvoorbeeld met hoe om te gaan met variërende inkomsten. Een klantmanager benadrukt dat het de verantwoordelijkheid is van klanten om zelf goede schattingen te maken van hun inkomsten, zodat eventuele correcties niet zo ‘shocking’

hoeven te zijn. Een ander adviseert klanten om hun werkbriefjes (loonstroken) digitaal en fysiek in de bus te doen.

In een aantal gevallen zien klantmanagers parttime werk als blijvend alternatief voor uitstroom, namelijk als een klant al aan zijn maximum zit of echt weinig kans op de arbeidsmarkt heeft, zoals mensen die bij sociale werkplaatsen werken. Dan zijn alle uren mooi meegenomen. Ook als mensen mantelzorgen, wat ouder zijn, lichamelijke beperkingen hebben of wanneer vrouwen jonge kinderen hebben, zien klantmanagers parttime werk als (tijdelijk) volwaardig alternatief voor uitstroom. Zij zien parttime werk in die gevallen als het hoogst haalbare. Voor jongeren maken klantmanagers overigens zelden uitzonderingen. Zij hebben volgens hen de meeste kans op werk en de uitkering die thuiswonende jongeren hebben is relatief laag. Zij zijn volgens een klantmanager gebaat bij meer inkomen, vooral als ze (hoge) schulden hebben.

Vrijwilligerswerk als alternatief voor (parttime) werk raden voormalig klantmanagers zelden aan. Alleen als klanten lichamelijke of psychische problemen hebben of de Nederlandse taal nog niet machtig zijn, is dit een optie. Sommige mensen zitten soms een tijdje slecht in hun vel en zijn te kwetsbaar voor betaald werk. Die klanten zijn nog niet *job ready*. Ze raden dan vrijwilligerswerk aan. Dat doen ze soms ook als iemand bijvoorbeeld geen kinderopvangtoeslag kan aanvragen omdat er problemen zijn met de belastingdienst of omdat iemands scholing nog niet helemaal op orde is. Klantmanagers adviseren dan vrijwilligerswerk om arbeidsfit te blijven en in ieder geval werkervaring op te doen. Onbetaald werk dient dan als opstap naar betaald werk. Na maximaal een jaar moeten klanten het nodige geleerd hebben op een vrijwilligersplek en is het tijd voor de volgende stap.

Een klantmanager begeleidde een vrouw van ongeveer 62 zonder diploma's en met een slechte beheersing van de Nederlandse taal. Ze deed wat schoonmaakwerk, maar de verrekeningen en het te laat ontvangen van haar salaris zorgden voor veel stress. Toen zij ook nog rugklachten kreeg vanwege zwaarder wordend werk, gaf de klantmanager het advies om te stoppen met betaald werk. Zij werkt nu in een buurtcentrum waar zij kinderactiviteiten begeleidt. Ze ervaart geen stress meer en heeft een vast inkomen. Deze klantmanager benadrukt dat haar advies om vrijwilligerswerk te doen uitzonderlijk is: "Ik zou het niet zo snel stimuleren, maar in dit geval wel".

Andere klantmanagers geven duidelijk aan dat ze vrijwilligerswerk niet of zelden aanbevelen, onder meer omdat ze vinden dat wanneer werkgevers vrijwilligerswerk aanbieden zij daarvoor gewoon moeten betalen en omdat bewezen is dat vrijwilligerswerk niet zo snel naar betaald werk leidt.

Nazorg bij uitstroom

Als klantmanagers nazorg bieden dan bellen zij klanten doorgaans eens in de zoveel tijd op om te vragen hoe het gaat en na verloop van tijd laten ze hen los. Klanten kunnen ook zelf contact opnemen met hun voormalige klantmanager. Een uitzondering zijn jongeren die uitstromen. Zij krijgen standaard zes maanden nazorg. De jongeren kunnen zelf bepalen of dat intensief of passief plaatsvindt. Intensief houdt in dat een afspraak met de klant wordt ingepland, dat ze een keer in de zoveel tijd contact hebben. Passieve nazorg houdt in dat er na zes maanden een check is om te kijken of de jongere nog aan het werk is of op school.

Of klantmanagers nazorg al dan niet wenselijk achten is afhankelijk van de klant, de voorgeschiedenis en van de baan die ze hebben gevonden. Regelmatig vertellen klantmanagers dat ze nog wel een tijdje contact houden als mensen uitstromen. Vaak gaan die gesprekken over verrekeningen of vorderingen die er nog staan, waarmee uiteindelijk een inkomensconsulent aan de slag gaat. En ze wijzen ze op hun (WW) rechten. De gesprekken gaan doorgaans niet zozeer over problemen op de werkvloer.

Andere klantmanagers besteden weinig tijd aan nazorg, onder meer omdat hun klanten geen nazorg wensen. Deze klanten zijn blij dat ze van WPI af zijn. Een jobcoach of buddy zou iets kunnen betekenen in de nazorg. Ze “denken dat ze het allemaal weten en onze hulp niet willen”. Dus een organisatie onafhankelijk van WPI zou hiervoor moeten zorgdragen.

Opvattingen rol in begeleiding

De meeste klantmanagers zijn het erover eens dat hun opvattingen ten aanzien van werk een rol spelen in de begeleiding die zij geven. Betaald werk zien zij als norm en de belangrijkste manier van meedoen in de samenleving. Als je kán werken, dan betaald. Een klantmanager benadrukt: “Zelf je geld verdienen, zelf de broek ophouden is toch wel iets wat (...) in de maatschappij ook wel de norm is en wat goed wordt gevonden”. Het idee is toch dat je in je eigen levensonderhoud kan voorzien. Het is belangrijk dat mensen dat doen omdat dat eerlijker is ten opzichte van anderen die werken. Dat is de boodschap die deze begeleider meegeeft aan klanten. Een ander benadrukt dat hij vindt dat iedereen moet werken, als zij hiertoe in staat zijn. Iedereen moet “een bepaalde bijdrage” leveren aan de maatschappij. En dat als iemand niet kan werken, er een vangnet moet zijn voor die mensen. Een van de klantmanagers is alleenstaande moeder en zij vindt dat ook alleenstaande moeders in de bijstand zouden moeten werken om een voorbeeld te zijn voor hun kinderen. Zij projecteert haar eigen waarden ten aanzien van het socialiseren van kinderen op haar klanten.

Niet alle klantmanagers menen dat hun opvattingen en ideeën doorklinken in hun begeleiding. Volgens iemand zijn er twee soorten klantmanagers. De één zit meer op de wetgeving, “je moet en

dat is de wet” en een ander meer op begeleiden, waarbij eigen opvattingen meer ruimte krijgen. Participeren door middel van onbetaald vrijwilligerswerk is voor de klantmanagers alleen een optie als het echt niet anders kan, en dan niet als doel maar als middel om de stap naar de arbeidsmarkt te verkleinen. Een klantmanager vertelt dat hij mensen die vrijwilligerswerk willen doen, adviseert om er betaald werk naast te hebben. Soms gaat hij praten met zo’n vrijwilligersclub om er een leerstage van te maken of om te kijken of het vrijwilligerswerk niet gewoon betaald werk hoort te zijn.

Klantmanagers uit het *dedicated team* werken sinds twee jaar met het integratief gedragsmodel. Sommige klantmanagers vertellen dat zij nu anders kijken naar uitkeringsafhankelijkheid. Een iemand vertelt dat hij zich door het gebruik van dit model bewust is geworden van zijn vooringenomen mening. Hij begint nu steeds meer in te zien dat iedereen zijn eigen verhaal heeft; waar mensen ook vandaar komen, wat voor achtergrond ze hebben, wat voor taal ze spreken en hoe intelligent ze ook zijn, alle mensen verlangen om gelukkig te zijn en een evenwichtig leven te hebben, en te eten te hebben. Dat maakt iedereen volgens hem heel menselijk. Andere klantmanagers geven aan dat ze tijdens het experiment door de condities en het methodisch werken nieuwe inzichten hebben opgedaan. Zo geeft iemand aan dat ze is gaan nadenken over hoe ze zelfregie invult: “Ik vind dat ik veel te veel nog invul voor mensen. Ik mag ze nog veel meer hun eigen woord laten doen en ze zelf laten vertellen wat ze willen en dan vervolgens vragen stellen, zodat ze zelf formuleren wat ze gaan doen. Daar heb ik nog vreselijk veel in te leren, heb ik het gevoel”.

Participatiewet

Klantmanagers uit het *dedicated team* gaan over het algemeen pragmatisch om met de Participatiewet. Ze zien het als raamwerk, waarbinnen ze maatwerk leveren aan hun klanten, omdat dat ook hun taak is, evenals het uitvoeren van de wet. Ze zijn blij met de gemeente Amsterdam die niet rigide de wet doorvoert en ruimte laat voor “de menselijke maat”, vertrouwen en flexibiliteit. Deze houding past deze klantmanagers, die vaak al voorafgaand aan het experiment hun eigen ruimte creëerden om hun klanten met maatwerk te ondersteunen. Wat dat betreft zijn de meeste klantmanagers blij dat doelmatigheid boven rechtmatigheid ging binnen het experiment, al hameren sommigen ook op in achtning van de wet. In geval van twijfel over maatwerkafspraken, waarbij de grenzen van de wetgeving worden opgezocht en de uitvoering schuurt met de wet, zoeken klantmanagers hulp bij collega’s of leidinggevendenden om hun dilemma te bespreken.

Bijverdienpremie

Zoals ook bleek uit eerdere interviewrondes zijn klantmanagers zeer content met de bijverdienpremie. Ze zijn er niet allemaal zo zeker van dat het de mensen daadwerkelijk heeft aangezet om te gaan

werken. “Ik heb niet de indruk dat mensen echt zijn gaan werken, omdat ze ook nog eens die bijverdienpremie erboven kregen en er dus letterlijk wat aan overhouden. Die heb ik in de gesprekken niet echt gehoord.” Een groot aantal respondenten werkte bovendien al parttime voordat ze met het onderzoek meededen. Zij zijn vooral blijven werken, mede vanwege de premie. Een enkele klantmanager constateert wel degelijk een toegenomen bereidwilligheid om de stap richting de arbeidsmarkt te maken, dankzij de premie.

Sommige klantmanagers wijten de beperkte prikkel van de premie aan het feit dat deze twee keer per jaar wordt uitbetaald. Bijstandsgerechtigden zouden het daardoor moeilijk vinden om mee te gaan in het huidige premie-aanbod; als je nu gaat werken krijg je pas over een half jaar extra geld. Ze willen meteen resultaat zien van hun inzet, niet pas over zes maanden. Bovendien willen ze nu al weten hoeveel de premie zal bedragen. En dat is op het moment dat ze beginnen te werken nog niet te berekenen. Onderzoek onder bijstandsgerechtigden laat echter zien dat ze het juist fijn vinden dat de premie twee keer per jaar op hun rekening wordt bijgeschreven, zo verdwijnt het niet in de maandelijkse uitgaven en is het echt iets extra's.

Behalve een prikkel voor sommigen, is het zeker een belangrijk extraatje voor velen. Als ze die premie krijgen is er veel blijdschap, “omdat er eindelijk een klein beetje lucht is”. Het voelt vaak als een enorme waardering en beloning.

Klantmanagers noemen de premie in hun gesprekken met hun klanten alleen als ze volgens de klantmanager ook echt (parttime) kunnen werken. De premie wordt niet gepromoot als de klant fulltime kan werken, “want ik wil dat ze uit de bijstand gaan”.

Het *lock in effect* van de premie wordt door sommige klantmanagers genoemd, omdat uitstroom hen financieel niet heel veel meer gaat opleveren. De calculerende bijstandsgerechtigde blijft volgens hen als gevolg van de premie precies onder de norm werken. Zo behouden ze een voor hen veilige financiële situatie. Hetgeen een respondent doet vrezen dat mensen gewend raken aan de bijverdienpremie, waardoor ze het niet meer als extraatje zien maar als vast onderdeel van hun jaarinkomen. Een andere klantmanager vindt juist dat we af moeten om de bijstandsgerechtigden te zien als calculerende burger. Want hoewel ze hun premie van soms 2400 euro per jaar kwijtraken als ze uitstromen, zien klantmanagers ook bijstandsgerechtigden die echt hun best doen om meer uren te maken, zodat ze uit de bijstand kunnen. “En dat is echt de meerderheid van de mensen die aangeeft; nee, ik vind het prima, ik ga er gewoon uit, ik wil niks meer met jullie te maken hebben”.

Behalve voor minder financiële onzekerheid, zorgt de premie voor meer eigenwaarde. Hierdoor krijgen mensen meer geloof in hun eigen kunnen, gaan ze meer uren werken en sommigen zetten zelfs de stap uit de bijstand. Dit zou volgens een klantmanager nog versterkt kunnen worden door de premie gradueel te laten oplopen: hoe meer je werkt, hoe hoger het percentage. “Dan pas ga

je stimuleren om [continu] meer te werken". Een andere klantmanager vermeldt het jammer te vinden dat vrijwilligerswerk niet in aanmerking komt voor de bijverdienpremie, terwijl het voor sommige mensen de enige vorm van werk is die ze aan kunnen.

Ondanks alle communicatie en publiciteit, achten ze de kans groot dat veel klanten deze bijverdienregeling niet kennen. In sommige buurten verspreidt dit soort nieuws zich echter als een vuurtje.

"Het is bijna een community, iedereen kent elkaar vooral in de Vogelbuurt, dus als de één hoort van: ik kan daar werken en je krijgt in mei 600 tot 1200 euro, dat tikt aan. Dan zie je toch dat mensen denken: wie ken ik of wie kan ik benaderen voor toch een bijbaantje."

Opleiding klantmanager

Een groot aantal klantmanagers ziet de meerwaarde van een aparte opleiding of training als voorbereiding op en professionalisering van het vak van klantmanager. Ofwel omdat ze die destijds zelf hebben gehad of omdat ze zien dat nieuwe collega's hiaten hebben in hun kennis en kunde, bijvoorbeeld op het gebied van rechtmatigheid, inkomenszaken, arbeidsmarkt en gesprekstechnieken. "Het vak van klantmanager is heel veel. Je kunt ook lang niet alles weten. Je moet wel een basis kennen en weten waar je dingen kunt opzoeken. Het is een groot gemis, dat er geen opleiding is voor dit vak." Waarom die destijds is opgeheven is een raadsel. Een aantal klantmanagers verwijst naar zijn eigen inwerktrainingen:

"Drie maanden, vijf dagen lang, van negen tot vijf, drie maanden lang. Dan raak je zo geïndoctrineerd met sneltoetsen en keuzes. Dat gaat nooit meer uit je systeem."

Sommigen zijn iets minder overtuigd. Ze vinden de huidige opleiding Sociaal Juridische Dienstverlening een goede basis bieden. Maar erkennen dat medewerkers met andere opleidingen ook geschikte klantmanagers zijn. Daarnaast vinden ze dat een (goede) klantmanager zijn vooral zit in persoonlijke kenmerken en ervaring. "Iedereen kan klantmanager zijn. Als je goed gesprekken kan voeren (...). Je bent doelgericht, je weet iets over de arbeidsmarkt en je weet mensen te mobiliseren om dingen te doen." In alle gevallen blijft het van het grootste belang om het geleerde ook in de praktijk vol te houden, benadrukt een klantmanager. Los van een opleiding of training, meent een klantmanager, dat de wetenschappelijke kaders en het methodisch handelen een vast onderdeel moeten worden van de uitvoering.

Toeslagenaffaire

Naar aanleiding van de toeslagenaffaire is er een storm van kritiek gekomen op de uitvoeringsinstanties. Om die reden onze vraag aan de klantmanagers of zij hun werkwijze hebben aangepast naar aanleiding van deze affaire. De meesten antwoorden van niet. Op individueel niveau heeft het niet veel invloed. Al is een aantal wel kritisch over hoe ze zelf als organisatie met data omgaan. De hele discussie rondom algoritmes vinden ze heel belangrijk:

“Dat is, denk ik, wat wij er wel uit moeten leren. Je moet toch altijd ook een mens mee laten kijken, en in ieder geval de klant ook horen”.

Coronapandemie

De meeste klantmanagers hadden moeite met de nieuwe invulling van hun werkzaamheden tijdens corona:

“Ik vond het verschrikkelijk. Je voelt je een soort maatschappelijk werker dan, een beetje psycholoog ook. In wezen ligt mij mensen ondersteunen wel, maar ergens voelde het ook zo doelloos. Ik dacht, wat ben ik hier de hele tijd een beetje aan het bellen en 'hoe gaat het'-gesprekken te voeren? Dan zegt er toch een klantmanager in mij: ‘Je doet het niet goed’ (...) En aan de andere kant denk ik achteraf dat het ook wel goed is geweest dat ik die gesprekken heb gevoerd, want je ondersteunt iemand wel en daar waar ik gesprekken heb gevoerd op die manier is dat ook goed geweest.”

In het algemeen zorgden deze situatie bij velen voor minder gevoel van urgentie en betrokkenheid. En naarmate ze hun klanten minder zagen, namen ze meer afstand van hen. Voor de bijstandsgerechtigden leidde corona tot moedeloosheid, depressies en eenzaamheid. Hun kwetsbare financiële situatie maakte de situatie nog nijpender.

Ook eind 2021 waren de gevolgen van corona voelbaar binnen de doelgroep van klantmanagers. Zij ervaren dat vooral de kwetsbare mensen het extra zwaar hebben. De coronasituatie heeft hen nog geïsoleerder en kwetsbaarder gemaakt. Een klantmanager vertelde over een mevrouw:

“Zij heeft borstkanker gehad in het verleden, en haar baan als kamermeisje had ze net afgezegd, omdat ze een betere baan kon krijgen in een hotel. En dat viel precies rond de coronacrisis, dus dat hotel zei haar af en toen durfde ze helemaal niet meer aan het werk, ook vanwege de lichamelijke kwetsbaarheid. Maar ze durft het nog steeds niet. En nu komt ze nergens, ze komt

niet meer buiten, ze is haar baan kwijt en de premie kwijt, omdat ze niet meer werkt, en haar sociale contacten kwijt.”

Mensen zijn nog steeds bang en daardoor extra voorzichtig om zich richting werk te bewegen uit angst covid19 op te lopen. Van degenen die voor de crisis al een parttimebaan hadden, zijn de meesten weer aan het werk. Vaak bij hun oude werkgever. Parttime werkenden die voorheen in de horeca werkten, hebben vaak werk elders gevonden. Ten aanzien van werken in de zorg staan sommigen nog huiverig.

Reflecties

Op de vraag wat klantmanagers missen nu het experiment voorbij is en ze niet meer in het *dedicated team* zitten, noemen ze vooral de ruimte die ze hadden in hun handelen, de flexibiliteit waarmee dingen konden worden geregeld, de positieve sfeer en dynamiek in het multidisciplinaire team, kleine *caseload*, het werken vanuit vertrouwen, het meedenken in allerlei gremia en de aandacht voor diepgang, reflectie, casuïstiek en professionalisering. Dit is anders dan in de meeste andere teams van klantmanagers “Ik zie dat daar op een hele andere manier met mensen wordt omgegaan. Wantrouwend naar klanten toe en dat vind ik zelf heel onprettig. Wat dat betreft, is het jammer dat het stopt”. Daarnaast gaat het in sommige teams nog steeds om zoveel mogelijk uitstroom: scoren. Een klantmanager zegt hierover:

“Het maakt niet uit hoe, als je maar scoort. Het is erg zakelijk geworden. Dat heeft ook met de managers te maken. Er worden steeds meer zakelijke managers aangenomen vanuit het bedrijfsleven of waar ze ook vandaan komen. Het was veel socialer.” g

Een ander: “Tijdens het experiment ging ik nog echt voor die extra-aandacht klanten. De stimulans voor dat extra zetje ontbreekt bij mij nu op dit moment wel een beetje”. Een ander mist “iedere keer je werk op scherp zetten. Dat nadenken, nadenken, nadenken”.

Op de vraag wat we in de eindrapportage zeker moeten meenemen, noemen de klantmanagers zeer diverse thema's. Zo wordt de relatie tussen parttime werken en gezondheid genoemd als ook het onterechte idee dat de burger altijd een calculerende burger is. “Er zijn namelijk een heleboel andere redenen waarom mensen aan het werk gaan. Het is niet alleen een puur geldelijke afweging”. Een andere klantmanager meldt dat de condities eigenlijk niet los hadden moeten worden gelaten, maar dat de klantmanagers zelf hun klanten en condities hadden moeten kunnen indelen. Verder wordt genoemd dat het niet zo zeer de frequentie van de begeleiding is die het verschil maakt, maar veel eerder de kwaliteit. “Voor ogen hebben waar je naartoe wil. Bespreken met de klant wat je van hem verwacht”.

Over de impact van de klantmanager is niet iedereen het eens. Sommigen menen dat het wordt overschat, volgens anderen wordt het onderschat. “Ik denk dat mijn rol in het al dan niet aan het werk krijgen van klanten misschien echt wel veel minder groot is dan dat ik denk [en] dat ik op andere vlakken misschien nog wel veel meer goed werk doe.” Doordat uitstroom zo centraal staat, is er minder aandacht vanuit de gemeente voor de zorgkant en “de moed erin houden”, terwijl hier misschien meer te behalen valt. In het kader van impact maken, wordt opgemerkt dat het werk van een klantmanager bijna altijd gereduceerd wordt tot uitstroomcijfers, omdat die vergelijkbaar en eenduidig zijn. Al die andere taken van klantmanagers worden niet gezien, terwijl ook die nut hebben. Bijvoorbeeld als een klant huilend binnenkomt en lachend de deur weer uitgaat.

In het verlengde hiervan benadrukt een klantmanager dat het geven van vertrouwen en het wegnemen van de angst voor als het even mis gaat in het leven van de klant, heel belangrijke taken zijn van een klantmanager. Sommige bijstandsgerechtigden weten immers niet dat als ze hun baan kwijtraken ze niet weer die hele administratieve procedure doorhoeven. Een andere respondent noemt het belang van kansen geven aan mensen; altijd blijven geloven in de potentie van mensen. Mensen moeten in eerste instantie niet uit de uitkering omdat ze wat kosten, maar omdat ze er een “beter mens” van worden.

Een andere reflectie betreft de invulling van de professie, waarbij wordt opgemerkt dat de klantmanager niet ook psycholoog, arts of maatschappelijk werker moet willen zijn; “Ik zeg altijd: schoenmaker hou je bij je leest”. Dat klantmanagers zich als psycholoog opstellen naar hun klanten toe, vindt ze echt grensoverschrijdend. In dit kader wordt wel gezegd dat goede samenwerking nodig is met aanpalende disciplines, waar ze niet overgaan maar die wel benoemd worden door hun klanten, of het nu psychologische, medische of financiële onderwerpen betreft. Sommigen vinden het lastig om te weten waar ze wel en niet op moeten reageren. “Want in feite schuif je hiermee klanten weer door naar een collega, omdat jijzelf niet ook psycholoog, arts en inkomensconsulent bent”. “Waarom maken we het elkaar nog lastiger, om allerlei dingen in de lucht te gooien, waar we [ook] geen antwoord daarop hebben?”, verzucht een klantmanager.

Daarnaast bespeuren de klantmanagers een behoefte aan nieuwe wegen. Nu zijn de opties beperkt: uitkering, parttime of fulltime werk en uitstroom. Waarbij het bovendien moeilijk is om vanwege de vaak lage scholing van de bijstandsgerechtigden boven de 1200 à 1300 euro uit te komen met werk.

Verder moet in de rapportage het belang van de bijstand voor de bestaanszekerheid benadrukt worden, volgens een klantmanager. “Men weet dat ze er een beroep op kunnen doen, dat ze bijzondere bijstand kunnen aanvragen als ze het echt niet redden. Ze mogen een schuld hebben. Die voorzieningen zijn er gewoon. Dit geeft vertrouwen.”

Tot slot benoemt een klantmanager het effect van de premie en dan niet alleen het financiële aspect, maar de gedragsverandering die dat teweegbrengt bij de deelnemers. “Doordat het experiment zo goed is gegaan is de bijverdienpremie ontstaan, dus daar ben ik hartstikke trots op, wat kan je nog meer verlangen?” De wens van veel klantmanagers is dan ook dat de bijverdienpremie langer blijft. “Dat vind ik supergoed voor de bijstandsklanten, want het is echt goed voor die mensen dat ze kunnen bijverdienen en vooruitkomen als ze dat willen.” Een andere komt naar aanleiding van de premie tot de conclusie dat er meer naar de eigenwaarde van de mensen moeten worden gekeken. Hoe die eigenwaarde meer gestimuleerd kan worden. Aan welke knoppen moet er dan gedraaid worden? In het kader van het experiment is het gelukt om sommige mensen parttime te laten gaan werken, omdat er een premie aan vastzat. Wat kunnen we leren van deze motiverende en verleidingsgesprekken, waardoor iemand enthousiast wordt en zelf stappen gaat zetten? Deze lessen moeten meegenomen worden in de begeleiding, waarbinnen soms inderdaad maatwerk moet worden geleverd.

Kritische noten

Inkomstenverrekening

Een aantal klantmanagers benoemt ook een aantal kritische punten, onder andere de huidige inkomstenverrekening. Het gaat immers vaak mis met verrekenen, waardoor klanten hun uitkering niet krijgen of niet weten waarom dat bedrag. Ze hekelen de beperkte transparantie van inkomensspecificatie. Zo licht een klantmanager toe:

“Ik snap gewoon niet welk loon van welke periode ze verrekend hebben. Tegenwoordig staat er gelukkig wel een datum bij.(...) De meeste mensen houden dan hun mond dicht en denken het zal wel kloppen, maar het is gewoon niet heel erg duidelijk. Eigenlijk zou die specificatie veel duidelijker moeten zijn. (...) dan blijkt toch dat in 25 procent van de gevallen die verrekening niet helemaal klopt. Dat wil niet zeggen dat het dan de schuld is van de klant, want dat is niet zo. Er ligt zeker een gedeelte van de schuld bij de klant, er ligt een gedeelte van de schuld bij de klantmanager maar ook bij de IC'er. En wat misschien ook nog wel een ding is, de informatieverstrekking aan ons. Ik zou willen dat elke klant gewoon elke maand zijn inkomsten op een makkelijke manier zou kunnen uploaden. Dat kan ook, alleen niet iedereen kan dat. Dus we zouden daar een oplossing voor moeten bedenken. Dus ook het doorgeven van inlichtingen zou op een andere manier moeten, want dat gaat een stuk sneller als iemand het gewoon digitaal direct uploadt. Dan gaat het echt bijna nooit fout.”

Een kritische noot is er ook ten aanzien van het navolgen van de wet.

“Als ambtenaar opereer je in het wettelijke kader en dat moet je ook scherp houden. Dat zit “m ook aan die rechten en plichten kant (...) die lijken ondergeschikt te zijn. Maar als het erop aankomt zwaai je de klant met een wet om de oren. Daar zit de klant, omdat jij de wet uitvoert, niet omdat die een hulpvraag heeft. En dat aspect, dat wetmatige karakter, dat is compleet ondergesneeuwd.”

Een verandering van denken en handelen, zoals tijdens het experiment gebezigd is, zou breder binnen het apparaat verspreid moeten worden. Nog te vaak worden bijstandsgerechtigden op slechte, kortlopende en uitzichtloze contracten geplaatst. Terwijl iedereen meer baat heeft bij duurzame aanstellingen. Hier valt nog veel te verbeteren.

Volgens een klantmanager kan de gemeente nog meer doen vanuit het gegeven dat ze, in tegenstelling tot allerlei hulpinstanties, bij allerlei mensen met een uitkering “binnenkomen”, die ver afstaan van andere zorgaanbieders. Er zou meer geïnvesteerd moeten worden in (het combineren van) zorgtaken en participatietaken. Hierbij wordt een voorbeeld genoemd uit Zweden waar iemand met een oudere boodschappen ging doen, en tegelijkertijd die persoon leerde hoe die in en uit de metro moest stappen. Hierdoor kan die persoon langer thuis wonen, in plaats van in een verpleeg- of verzorgingshuis terecht te komen, hetgeen de samenleving waarschijnlijk veel meer kost.

Tot slot uit een klantmanager zijn zorg over de data die in het kader van dit experiment zijn opgehaald, waarvan hij het zonde vindt als deze ergens in een lade verdwijnt. Zijn oproep is:

“Maak gebruik van de data, pas het direct toe, loop mee met de bijstandsgerechtigden en kijk wat het meeste rendement heeft, ook op de lange termijn. Voorkom dat het bij een onderzoek blijft. Maak het tot een succes!”

Vervolgonderzoek

Op de vraag waar eventueel vervolgonderzoek over zou moeten gaan antwoorden de klantmanagers heel verschillend. Een aantal wil graag meer inzicht krijgen in het effect van hun werkwijze en van bepaalde maatregelen. Wat werkt nu voor wie en wanneer ben ik effectief bezig? Hoe kan ik het gedrag van de mensen met wie ik werk (meer) beïnvloeden? Voor welke mensen is een groepstraining een goede manier en voor wie zeker niet? In dit kader wordt bijzondere aandacht gevraagd voor alleenstaande moeders, die soms vast blijven houden aan het thuisblijven en niet werken, ten behoeve van hun kinderen. Wat kan helpen om een andere *mindset* te bewerkstelligen, zodat ze wel die stap richting arbeidsmarkt en financiële zelfstandigheid maken?

Een ander thema voor vervolgonderzoek is de bijverdienpremie. Stel dat deze wegvalt, wat dan?

Tot slot vraagt een klantmanager aandacht voor het basisinkomen. Stel dat dat er komt, welk effect heeft het op de ontvangers en het systeem en hoe kun je mensen dan toch blijven prikkelen om te (blijven) bewegen en iets te verdienen boven op het basisinkomen?