



Nederlandse Arbeidsinspectie
Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Re-integratie- dienstverlening in het kader van de Participatiewet

Een onderzoek
onder gemeentelijke
klantmanagers naar
de risico's voor de
doeltreffendheid van
de dienstverlening

Inhoud

Hoofdboodschap	4
Samenvatting	5
1 Inleiding	7
1.1. Aanleiding	7
1.2. Toezichtskader	7
1.3. Vraagstelling en focus van het onderzoek	8
1.4. Methode en dataverzameling	8
1.4.1. Representativiteit	8
2 Context en recente ontwikkelingen	10
2.1. Klantmanagers en de Participatiewet	10
3 Ervaringen van klantmanagers	12
3.1. Inleiding	12
3.2. Voorwaarde 1: Voldoende aandacht kunnen geven aan iedere klant	12
3.2.1. <i>Bijna alle klantmanagers moeten kiezen welke klant meer aandacht krijgt</i>	12
3.2.2. <i>Caseload varieert maar wordt door meeste respondenten als te groot ervaren</i>	13
3.2.3. <i>Administratie slokt veel tijd op</i>	14
3.2.4. <i>Deel van klanten is onvoldoende in beeld en zijn geen concrete afspraken mee gemaakt</i>	14
3.2.5. <i>Werkhervattingskans en motivatie zijn bepalend voor het geven van meer aandacht</i>	15
3.3. Voorwaarde 2: Geen belemmeringen in beleid, middelen en aansturing om effectieve en passende re-integratieondersteuning te bieden	16
3.3.1. <i>Meeste klantmanagers ervaren belemmeringen bij inzet instrumenten</i>	16
3.3.2. <i>Registratieplicht en grote caseloads zijn de zwaarste belemmeringen bij inzet dienstverlening</i>	16
3.3.3. <i>Financiële en administratieve gevolgen van werkhervatting vormen een belemmering</i>	18
3.4. Voorwaarde 3: Voldoende ruimte voor klantgerichtheid en de menselijke maat	20
3.4.1. <i>Begrijpelijkheid van brieven en gemeentelijke websites laat te wensen over</i>	21
3.4.2. <i>Veel klanten niet goed op de hoogte van hun rechten en plichten</i>	22
3.4.3. <i>Participatiewet is te ingewikkeld en in sommige gevallen te hardvochtig</i>	23
3.4.4. <i>Klantmanagers ervaren over het algemeen genoeg ruimte voor maatwerk in de handhaving</i>	23
3.5. Voorwaarde 4: Goede samenwerking binnen het sociaal domein, waarbij klantbelang voorop staat	25
3.5.1. <i>Relatief grote afstand ervaren tussen klantmanagers en UWV</i>	25
3.5.2. <i>Integrale dienstverlening is het streven, maar wordt nog niet altijd zo uitgevoerd</i>	26

3.6.	Voorwaarde 5: Klantmanager beschikt over voldoende kennis/expertise/vakmanschap	28
3.6.1.	<i>Behoeft e aan (meer) kennis onder klantmanagers over verschillende onderwerpen</i>	28
3.6.2.	<i>Klantmanagers worden door gemeenten verschillend gefaciliteerd bij hun kennisbehoefte</i>	29
3.6.3.	<i>Intervisie en handreikingen worden gebruikt, benutting van inzichten blijft achter</i>	30
3.7.	Resumé	31
4	Naschrift Nederlandse Arbeidsinspectie	32
Bijlage 1	Geraadpleegde literatuur	33
Bijlage 2	Vragenlijst	34
Bijlage 3	Bestuurlijke reacties	44

Hoofdboodschap

De Nederlandse Arbeidsinspectie heeft de doeltreffendheid van de re-integratieondersteuning binnen de Participatiewet onderzocht op basis van de ervaringen van gemeentelijke klantmanagers. Klantmanagers die de re-integratiedienstverlening op basis van de Participatiewet uitvoeren zijn doorgaans positief over het nut van hun werk, maar in de dagelijkse uitvoering van hun taken ervaren zij ook knelpunten.

De Arbeidsinspectie ziet op basis van deze ervaringen een aantal risico's voor de doeltreffendheid van de re-integratiedienstverlening, vooral op de onderstaande punten:

- **Tijdgebrek door grote caseloads en tijdrovende administratieve verplichtingen.** Hierdoor moeten professionals kiezen aan wie zij meer aandacht geven. In veel gevallen kiezen zij voor klanten met een korte afstand tot de arbeidsmarkt of met een hoge motivatie om aan het werk te gaan.
- **Het ondersteuningsinstrumentarium dat klantmanagers kunnen inzetten.** Dit is soms ontoereikend of ontoegankelijk, waardoor de klanten niet altijd de ondersteuning ontvangen die voor hen passend is.
- **Beperkte mogelijkheden voor klantmanagers om hun vakmanschap op peil te houden en te ontwikkelen.** Daardoor krijgen klanten te maken met methodes en aanpakken die niet het meest effectief zijn.

Samenvatting

Tot de doelgroep van de Participatiewet behoren mensen die kunnen werken, maar het zonder ondersteuning niet redden op de arbeidsmarkt. Om deze mensen op doeltreffende wijze naar werk toe te leiden is het nodig dat er voldoende aandacht voor hen is, dat ze effectieve en passende ondersteuning ontvangen, dat werken loont, dat er rekening wordt gehouden met de menselijke maat en persoonlijke omstandigheden, dat partijen binnen het sociale domein goed met elkaar samenwerken en dat professionals mogelijkheden krijgen en benutten om hun kennis en vakmanschap te vergroten. Deze aspecten zijn leidend geweest bij de beantwoording van de centrale vraag: **'Welke risico's zijn er voor de doeltreffendheid van de re-integratiedienstverlening van de Participatiewet volgens professionals die deze dienstverlening uitvoeren?'** De data voor dit onderzoek is verzameld met een enquête die is verstuurd naar 108 klantmanagers van verschillende gemeenten, verspreid over het hele land. Hiervan hebben 79 klantmanagers de enquête ingevuld. Omdat klantmanagers geregeld werken in samenwerkingsverbanden tussen gemeenten, vertegenwoordigen deze 79 klantmanagers samen 125 gemeenten.

Aandacht voor klanten

Bijna alle klantmanagers geven aan dat ze in hun werk keuzes moeten maken tussen klanten aan wie ze meer of minder tijd besteden. Dit heeft zowel te maken met de omvang van de totale caseload, die door het overgrote deel van de klantmanagers als te omvangrijk wordt ervaren, als met de administratieve belasting van klantmanagers. De administratieve handelingen kosten gemiddeld ruim een derde van de tijd waarover een klantmanager beschikt. De omvang van de caseloads en registratielast heeft ook tot gevolg dat klantmanagers gemiddeld een derde van hun caseload onvoldoende in beeld hebben, waardoor zij voor deze groep waarschijnlijk niet weten welke ondersteuning nodig is. Daarnaast hebben klantmanagers gemiddeld met ruim één op de drie klanten geen concrete afspraken gemaakt en zouden ze een vergelijkbaar deel van hun caseload vaker willen spreken. Bij de beslissing aan welke klanten ze meer aandacht geven kijken klantmanagers vooral welke mensen een hoge motivatie of korte afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Hierdoor vallen juist de meer kwetsbare mensen potentieel buiten de boot.

Passendheid van re-integratieondersteuning

Klantmanagers wijzen erop dat het huidige instrumentarium waarmee ze klanten kunnen ondersteunen niet voor alle klanten toegankelijk of toereikend is. Vooral de ingewikkelde en tijdrovende aanvraagprocedures zitten daarbij in de weg, in combinatie met de al genoemde beperkte tijd per klant en de hoge administratielast. Met name bij voorzieningen die extern moeten worden ingekocht, wat bijvoorbeeld bij kleinere gemeenten vaker het geval is¹, worden procedures als belemmerend ervaren. Ook criteria op basis waarvan voorzieningen ingezet mogen worden, gaan ten koste van de toegankelijkheid. Zo zijn sommige voorzieningen alleen beschikbaar voor klanten die in het doelgroepenregister staan terwijl deze voorzieningen ook nuttig kunnen zijn voor andere klanten.

Daarnaast ervaren klantmanagers dat het beschikbare instrumentarium onvoldoende aansluit op wat veel klanten nodig hebben. Met name ondersteuningsmogelijkheden om mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt arbeidsfit te maken, worden gemist.² Omdat veel van deze klanten ook aanlopen tegen wachtlijsten in de zorg, ontstaat er een groep die steeds verder van de arbeidsmarkt afdrijft.

Verrekening van loon uit werk met de uitkering

Driekwart van de klantmanagers is van mening dat een deeltijdbaan een goede stap is om volledig uit

¹ Hierbij moet gedacht worden aan voorzieningen zoals jobcoaching, scholing, trainingen, aanpassingen aan de werkplek, etc.

² De ondersteuningsmogelijkheden die er zijn, zijn met name gericht op mensen die (deels) aan het werk kunnen (bijv. de voorzieningen die bij voetnoot 1 staan beschreven).

te stromen naar betaald werk. Maar net als in eerdere onderzoeken³ wijzen klantmanagers erop dat de complexiteit van de verrekening van loon uit werk met de uitkering (en aanvullende toeslagen) er nog altijd voor zorgt dat veel klanten uit onzekerheid de stap naar (deeltijd)werk niet durven te zetten. Ongeveer de helft van de klantmanagers geeft aan dat klanten niet goed op de hoogte zijn van de financiële gevolgen van werkhervatting. Een nog groter deel van de klantmanagers heeft zelf ervaren dat klanten er financieel op achteruitgaan wanneer zij aan het werk gaan. Ten slotte geven klantmanagers aan dat klanten die (deels) aan het werk gaan te maken krijgen met forse administratieve belasting.

Menselijke maat

Volgens klantmanagers zijn klanten vaak slecht op de hoogte van hun rechten en plichten, niet alleen omdat deze rechten en plichten ingewikkeld zijn, maar ook omdat de informatie die gemeenten in brieven en op websites geven volgens de klantmanagers onvoldoende begrijpelijk is. Daardoor wordt het risico op onbewuste of onbedoelde overtredingen verhoogd en kunnen klanten met sancties te maken krijgen. Daarnaast kan het beperkte inzicht in de rechten en plichten ertoe leiden dat mensen geen gebruikmaken van inkomens- en re-integratieondersteuning terwijl ze daar wel recht op hebben.

Positief is dat het overgrote deel van de klantmanagers op het gebied van handhaving op de arbeids- en inlichtingenplichten voldoende ruimte ervaart om rekening te houden met de persoonlijke omstandigheden van hun klanten. Dit geldt voor de ruimte die ze ervaren in de landelijke wet- en regelgeving, binnen de uitvoering van het gemeentelijk beleid, en vanuit hun eigen leidinggevend. Naast voldoende ruimte ervaart ook een ruime meerderheid van de klantmanagers dat zij binnen de handhaving voldoende tijd hebben om rekening te houden met de persoonlijke omstandigheden.

Samenwerking

Veel klanten ontvangen hulp vanuit verschillende afdelingen en organisaties, maar de samenwerking tussen deze partijen kan worden verbeterd. Zo wordt er nog maar beperkt vanuit één plan gewerkt en zijn partijen terughoudend met het delen van gegevens vanwege onbekendheid met de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).

Met name in de samenwerking tussen gemeenten en UWV is volgens de klantmanagers ruimte voor verbetering. In interviews geven klantmanagers aan dat die verbetering vooral zit in een betere bereikbaarheid van het UWV. Er zijn volgens klantmanagers weinig tot geen vaste overleg- en/of overdrachtmomenten geregeld terwijl dit volgens hen zou bijdragen aan een betere samenwerking. Daarnaast vindt een groot deel van de klantmanagers dat de regels waaraan UWV gebonden is maatwerk niet of nauwelijks mogelijk maken. In eerder onderzoek van de Arbeidsinspectie wezen medewerkers van UWV ook op mogelijkheden voor verbetering van de samenwerking tussen gemeenten en UWV.⁴

Vakmanschap

Klantmanagers willen heel graag investeren in hun eigen vakmanschap, maar zij geven vaak aan hierin door de gemeentelijke organisaties onvoldoende te worden gefaciliteerd. Zo is slechts een kwart van de klantmanagers positief over het opleidingsaanbod en over de beschikbare tijd om van dit aanbod gebruik te maken. Zij geven aan dat het gebrek aan tijd en/of opleidingsaanbod negatieve gevolgen heeft voor de hulp die ze kunnen bieden. Dit komt het duidelijkst naar voren bij beslissingen over de inzet van specifieke voorzieningen of trajecten. Acht van de tien klantmanagers hebben de behoefte om daarbij (veel) meer gebruik te maken van inzichten uit onderzoek/literatuur dan ze momenteel doen. Dat deze kennis volgens hen de werkvloer slecht bereikt, is opvallend. De rijksoverheid investeert immers in het opbouwen van kennis over bewezen effectieve re-integratieaanpakken.⁵

³ Optimalistic, Muzus & Stimulansz. (2021). *Als verrekenen een beperking is*.

SER. (2021). *Werken zonder armoede*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad

Nederlandse Arbeidsinspectie. (2022). *Spiegel bestaanszekerheid*. Den Haag: Nederlandse Arbeidsinspectie

⁴ Nederlandse Arbeidsinspectie (2022). *Spiegel bestaanszekerheid*. Den Haag: Nederlandse Arbeidsinspectie

⁵ ZonMw. (2021). Het programma: Vakkundig aan het werk

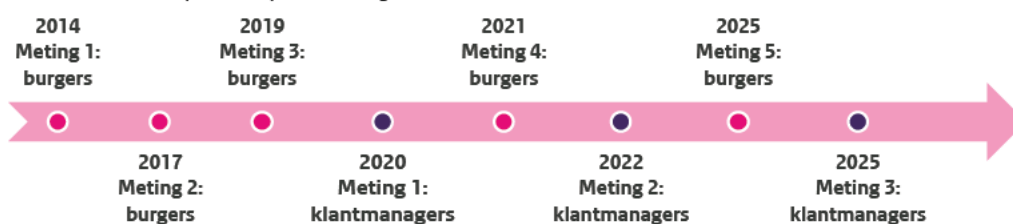
1 Inleiding

1.1. Aanleiding

De Participatiewet is het laatste vangnet dat ervoor moet zorgen dat alle inwoners in Nederland in hun levensonderhoud kunnen voorzien. Deze wet heeft twee doelen. Het eerste doel is om zoveel mogelijk mensen met arbeidsvermogen naar (bij voorkeur betaald) werk toe te leiden of te ondersteunen tijdens het werk. Ten tweede biedt de wet een inkomen, zodat mensen in hun levensonderhoud kunnen voorzien. Dit onderzoek richt zich op de ervaringen van gemeentelijke medewerkers die re-integratie-ondersteuning bieden aan klanten. Meestal zijn dit klantmanagers, maar andere gangbare functietitels zijn bijvoorbeeld bijstandconsulent of werkcoach. Voor de leesbaarheid hanteren we in de rest van dit rapport de functietitel klantmanagers.

De afgelopen jaren heeft de Nederlandse Arbeidsinspectie (hierna Arbeidsinspectie) veel aandacht besteed aan de re-integratieondersteuning die klanten ontvangen vanuit gemeenten.⁶ Naast de klantonderzoeken die de Arbeidsinspectie uitvoerde, hebben Berenschot en Centerdata in deze jaren het werkgeversperspectief en het gemeentelijk perspectief onderzocht. Al deze onderzoeken werden verricht in het kader van de evaluatie van de Participatiewet, die het Sociaal en Cultureel Planbureau in 2019 heeft gepubliceerd.⁷ Na de evaluatie is de Arbeidsinspectie doorgegaan met klantonderzoeken. Daarnaast is zij zich gaan richten op onderzoeken onder de uitvoerders van de Participatiewet, met als doel om beide perspectieven met elkaar te kunnen spiegelen en zo beter de risico's voor de doeltreffendheid van de uitvoering te kunnen signaleren. Deze eerste spiegeling van perspectieven heeft de Arbeidsinspectie gepubliceerd in de Spiegel Bestaanszekerheid 2022.⁸ De Spiegel is geschreven op basis van verschillende bronnen, waaronder de eerste meting onder klantmanagers in 2020. Deze meting vond plaats gedurende de coronapandemie en verschilt daarom op meerdere aspecten met de huidige meting. De aspecten die wel met elkaar overeenkomen zijn vergeleken en getoetst op een 95% betrouwbaarheidsniveau.

Grafiek 1 Tijdlijn van de klant- uitvoeringsonderzoeken (monitors) betreffende de Participatiewet, die de Arbeidsinspectie heeft verricht en gaat verrichten



1.2. Toezichtskader

De Arbeidsinspectie houdt vanuit het programma Toezicht Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen (SUWI) toezicht op de doeltreffendheid van de uitvoering van het stelsel van werk en inkomen. Hierbij ligt de focus op risico's die deze doeltreffendheid in de weg staan. Hierbij kan gedacht worden aan knelpunten binnen de re-integratieondersteuning en inkomensondersteuning die door uitvoeringsorganisaties worden aangeboden aan uitkeringsgerechtigden, maar ook aan knelpunten bij andere thema's, zoals schuldhelpverlening en werkgeversdienstverlening. De Arbeidsinspectie rapporteert haar bevindingen aan uitvoering, beleid en politiek, zodat waar nodig wet- en regelgeving, beleid en/of uitvoering kan worden herzien of verbeterd, en de publieke dienstverlening aan de burger kan worden

⁶ Inspectie SZW. (2015). *Klantmonitor Participatiewet*. Den Haag: Inspectie SZW

Inspectie SZW. (2017). *Klantmonitor Participatiewet*. Den Haag: Inspectie SZW

Inspectie SZW. (2019). *Klantmonitor Participatiewet*. Den Haag: Inspectie SZW

⁷ SCP. (2019). *Eindevaluatie van de Participatiewet*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau

⁸ Nederlandse Arbeidsinspectie (2022). *Spiegel bestaanszekerheid*. Den Haag: Nederlandse Arbeidsinspectie

verbeterd. Op die manier zet de Arbeidsinspectie zich in voor het borgen van bestaanszekerheid van Nederlanders. De Arbeidsinspectie verricht onderzoek over de breedte van het stelsel van werk en inkomen. Dat doet ze vanuit drie perspectieven: die van de klanten van de uitvoeringsorganisaties, die van professionals in de uitvoering en die van werkgevers.

De wettelijke toezichtstaak met betrekking tot het stelsel van werk en inkomen is verankerd in artikel 37 van de wet SUWI. De Arbeidsinspectie houdt vanuit deze taak structureel toezicht op de doeltreffendheid van de uitvoering binnen het stelsel van werk en inkomen.

1.3. Vraagstelling en focus van het onderzoek

De centrale vraag van het onderzoek is: **Welke risico's zijn er voor de doeltreffendheid van de re-integratiedienstverlening van de Participatiewet op basis van de ervaringen van professionals die deze dienstverlening uitvoeren?**

Voor de beantwoording van deze vraag hebben klantmanagers een vragenlijst ingevuld, waarin de volgende onderwerpen aan bod kwamen:

- Samenstelling en omvang caseload, mogelijkheden om ondersteuning te bieden en ervaren belemmeringen
- Klantgerichtheid, handhaving en aandacht voor de menselijke maat
- Inschatting van de financiële gevolgen van werkhervatting voor klanten
- Samenwerking met andere afdelingen en organisaties binnen het sociaal domein
- Ingeschatte effecten van de dienstverlening voor klanten
- Vakmanschap en expertiseontwikkeling van de professional

1.4. Methode en dataverzameling

Dit onderzoek richt zich op het perspectief van de professional die re-integratiediensten verleent aan bijstandsgerechtigden. Tussen juli 2022 en september 2022 is een aselechte steekproef van ruim 100 gemeenten schriftelijk benaderd om de contactgegevens aan te leveren van een klantmanager die binnen de gemeente re-integratiediensten verleent. Als voorwaarde werd gesteld dat deze klantmanager een eigen caseload heeft, bij voorkeur bestaande uit een mix van klanten qua afstand tot de arbeidsmarkt, met klanten die opgenomen zijn in het doelgroepenregister banenafspraken en met klanten die hier niet in zijn opgenomen. Vervolgens is een digitale enquête verstuurd aan alle 108 klantmanagers waarvan we de contactgegevens ontvangen hebben. Hiervan hebben 79 klantmanagers de vragenlijst ingevuld; een respons van 73%. 54 klantmanagers hebben de vragenlijst ingevuld voor één gemeente. De 25 andere klantmanagers hebben dit voor twee of meerdere gemeenten ingevuld. Het betreft dan vaak samenwerkingsverbanden (met name van kleinere gemeenten). Hierdoor worden in totaal 125 gemeenten vertegenwoordigd, bestaande uit kleine, middelgrote en grote gemeenten uit verschillende regio's, waardoor er sprake is van een landelijke spreiding. Alle resultaten in dit rapport zijn gebaseerd op de responderende klantmanagers (hierna: klantmanagers).

In aanvulling op de enquêtes zijn tussen september 2022 en november 2022 tien interviews afgenomen met klantmanagers die in de enquête hadden aangegeven hieraan te willen meewerken. De interviews hadden als doel om de data uit de enquête te duiden, context te bieden en eventueel conclusies aan te scherpen. Naast de interviews zijn vragen die klantmanagers zelf konden invullen (open vragen) geanalyseerd en gebruikt om de kwantitatieve data te duiden. Dit rapport doet geen uitspraken over individuele gemeenten.

1.4.1. Representativiteit

Het uitvoeren van een volledig representatief onderzoek onder alle klantmanagers in Nederland is praktisch onmogelijk. Hiervoor moet binnen iedere gemeente het volledige klantmanagerbestand evenveel kans maken om geselecteerd te worden in een steekproef. Daartoe is eerst een overzicht nodig van iedere klantmanager in Nederland, uitgesplitst naar gemeente, omvang van het aantal klantma-

nagers per gemeente, de functietitel en werkzaamheden.⁹ Het brengt onevenredig veel administratieve belasting voor gemeenten met zich mee om dit goed in beeld te krijgen. De in dit onderzoek gehanteerde methode biedt daarmee geen volledig representatieve uitkomsten voor alle klantmanagers in Nederland. Maar de uitkomsten van het onderzoek bieden vanwege het aantal deelnemers wel sterke indicaties. Daardoor acht de Arbeidsinspectie het aannemelijk dat de gesignaleerde knelpunten landelijke geldigheid hebben, zeker daar waar knelpunten gebaseerd zijn op de ervaringen van een (grote) meerderheid van de respondenten.

⁹ Naar schatting houden landelijk ongeveer vijfduizend klantmanagers zich bezig met de re-integratie van burgers. Deze schatting is gemaakt door het totale aantal landelijke bijstandsgerechtigden (circa 400.000) te delen door de gemiddelde caseload-omvang (circa 80).

2 Context en recente ontwikkelingen

2.1. Klantmanagers en de Participatiewet

De gemeente heeft de taak om mensen in de Participatiewet ondersteuning te bieden en te begeleiden naar betaald werk. Binnen gemeenten werken klantmanagers die deze re-integratietaken uitvoeren. De functietitel klantmanager wordt overigens niet overal gehanteerd. Vergelijkbare functietitels zijn klantmanager werk, consultant of werkcoach. Naast de functietitels verschillen soms ook verantwoordelijkheden van elkaar. Zo zijn er klantmanagers die zich volledig richten op de re-integratietaken en klantmanagers die ook de uitkeringskant regelen. In deze rapportage wordt de functietitel klantmanager gehanteerd voor alle genoemde variaties in functietitel en -invulling.

Klantmanagers die zich bezighouden met re-integratie hebben een spilfunctie om mensen te helpen werk te vinden, zodat deze mensen op den duur in hun eigen levenshoud kunnen voorzien. Als dit niet haalbaar is dan helpt de klantmanager iemand op weg om op een andere manier mee te kunnen doen in de maatschappij (bijvoorbeeld via vrijwilligerswerk). De taken van de klantmanagers zijn divers. Zo beheren zij vaak eigen caseloads, houden ze intakegesprekken, beoordelen ze participatiemogelijkheden, bepalen ze te ondernemen stappen richting werk en controleren en handhaven zij soms op de arbeidsverplichtingen. Al deze werkzaamheden voeren zij uit binnen de kaders van de Participatiewet.

Deze kaders zijn echter in beweging. De Participatiewet is de afgelopen jaren kritisch bekeken. Het SCP concludeerde in 2019 dat de uitvoering van de Participatiewet in de vier jaar na invoering in 2015 nauwelijks heeft geleid tot meer kansen op werk. Het aandeel klanten dat aan het werk komt was ten tijde van dat onderzoek nog net zo laag als vóór invoering van de wet (minder dan 10% per jaar). Een jaar later volgde nieuwe kritiek op de Participatiewet vanwege de gevolgen van het sanctieregime. Een bekend voorbeeld is de 'boodschappenaffaire', waarbij een vrouw niet had doorgegeven dat ze boodschappen kreeg van haar moeder. Volgens de inlichtingenplicht moest dit wel. Wat volgde was een terugvordering van duizenden euro's en een maatschappelijke discussie over de evenredigheid van het doel van deze terugvordering en de nadelen daarvan voor de betrokkene.

De Toeslagenaffaire heeft daarnaast de aandacht gevestigd op een overheid die streng controleert op naleving van vaak complexe regels, maar waar de menselijke maat soms ontbreekt. Om daar meer balans in te brengen heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een aantal acties in gang gezet. Zo is onderzocht welke hardheden er voorkomen in de Participatiewet en is een beleidsanalyse uitgevoerd over het functioneren van de Participatiewet.¹⁰ Uit deze beleidsanalyse kwamen drie hoofdproblemen naar voren:¹¹

- a. De ondersteuning is te beperkt
- b. Het sanctieregime is te streng
- c. De bestaanszekerheid is te complex georganiseerd¹²

De regering wil inzetten op een betere balans in de Participatiewet door de menselijke maat centraler te stellen. Voorbeelden hiervan zijn het vereenvoudigen van de wet, het bieden van meer passende ondersteuning aan mensen om mee te doen in de samenleving, begrijpelijke rechten en plichten met

¹⁰ Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2022). Participatiewet in balans: uitkomsten beleidsanalyse

¹¹ Deze drie punten worden niet expliciet genoemd in de analyse, maar wel als samenvatting gegeven in de kamerbrief over de stand van zaken: [Participatiewet in balans](#)

¹² Deze problemen zijn in de analyse onder meer naar voren gekomen in het contact en de afstemming met partijen zoals Divosa, VNG, cliëntenraden en het SCP.

proportionele sanctionering, en aansluiting bij het doenvermogen van klanten. Het voornemen is om deze inzet met drie sporen in te vullen:

- In spoor 1 worden maatregelen voorgesteld die op relatief korte termijn in de wet aangepast kunnen worden (bijvoorbeeld omtrent de bijverdiengrens).
- Spoor 2 moet leiden tot een fundamentele herziening van de Participatiewet op de lange termijn.
- Spoor 3 richt zich op het vergroten van de vakkundigheid van professionals.¹³

¹³ Zie [Kamerbrief](#) over de visie van de Participatiewet in balans

3 Ervaringen van klantmanagers

3.1. Inleiding

De Arbeidsinspectie heeft als doel om risico's voor de doeltreffendheid¹⁴ van de uitvoering van de re-integratieondersteuning te signaleren en te agenderen. Op basis van eerder verricht onderzoek, initiatieven¹⁵ en met behulp van de onderzochte aspecten in de vragenlijst (zie par. 1.3.) heeft de Arbeidsinspectie een aantal voorwaarden voor een doeltreffende dienstverlening geformuleerd. De aanname is dat wanneer niet aan deze voorwaarden wordt voldaan, dit negatieve gevolgen heeft voor de doeltreffendheid van de uitvoering van de re-integratieondersteuning. Dit rapport is langs die voorwaarden opgebouwd.

1. Voldoende aandacht kunnen geven aan iedere klant
2. Geen belemmeringen in beleid, middelen en aansturing om effectieve en passende re-integratieondersteuning te bieden
3. Voldoende ruimte voor de menselijke maat en klantgerichtheid
4. Goede samenwerking (met name binnen het sociaal domein en met UWV), waarbij klantbelang voorop staat
5. Klantmanager beschikt over voldoende kennis/expertise/vakmanschap

3.2. Voorwaarde 1: Voldoende aandacht kunnen geven aan iedere klant

Bijna alle klantmanagers zeggen dat ze in hun werk moeten kiezen aan welke klanten ze meer aandacht geven. Dit heeft zowel te maken met de omvang van de caseload als met de beperkte tijd die klantmanagers, naast hun andere werkzaamheden, echt aan hun klanten kunnen besteden. Deze andere werkzaamheden zijn voornamelijk van administratieve aard.

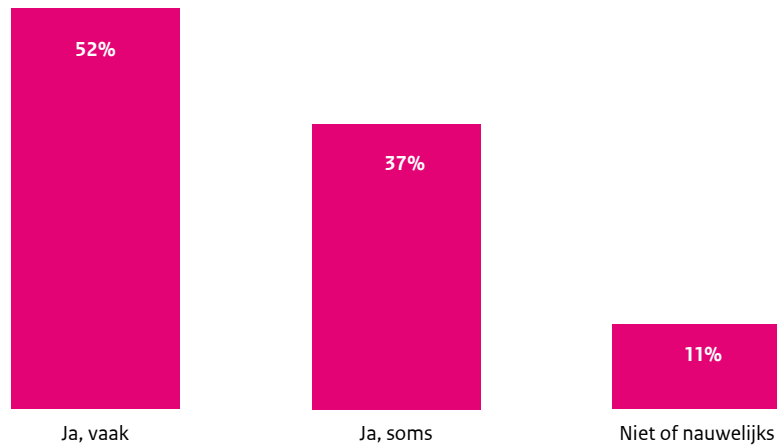
3.2.1. Bijna alle klantmanagers moeten kiezen welke klant meer aandacht krijgt

Ongeveer één op de tien respondenten komt niet of nauwelijks in de situatie waarin zij moeten kiezen aan welke klanten zij meer aandacht zullen geven. De helft staat vaak voor deze keuze, terwijl één op de drie deze keuze soms moet maken.

¹⁴ Doeltreffendheid is de mate waarin de activiteiten leiden tot het gestelde doel. In dit geval betekent dit dat re-integratieondersteuning zou moeten leiden tot uitstroom naar betaald werk. Daarvoor wordt dienstverlening aangeboden. Binnen deze dienstverlening signaleert de Arbeidsinspectie risico's, in dit geval vanuit het perspectief van de professional.

¹⁵ Zie bijvoorbeeld de klantmonitors Participatiewet (2015, 2017 en 2019) van de Inspectie SZW, Erasmus Universiteit, SV land. (2016). *De effecten van klantcontacten in de Participatiewet*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam
SCP. (2019). *Eindevaluatie van de Participatiewet*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau
Panteia. (2021). *Aandacht voor vertrouwen en oog voor de menselijke maat binnen de Participatiewet*. Zoetermeer: Panteia
Nederlandse Arbeidsinspectie. (2022). *Spiegel bestaanszekerheid*. Den Haag: Nederlandse Arbeidsinspectie
ZonMw. (2021). *Het programma: Vakkundig aan het werk*

Grafiek 2 Moet u binnen uw werk kiezen aan welke klanten u meer aandacht geeft? (n=79)

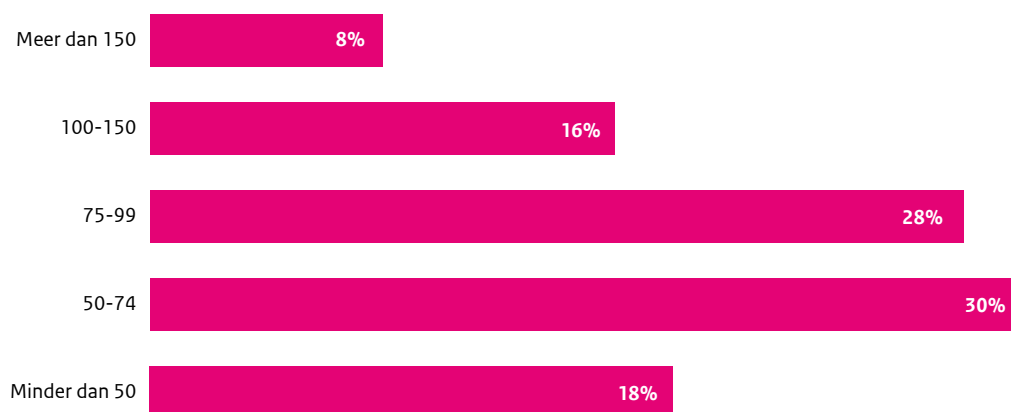


3.2.2. Caseload varieert maar wordt door meeste respondenten als te groot ervaren

De omvang van de caseloads varieert sterk tussen klantmanagers. Ongeveer één op de vijf klantmanagers heeft minder dan 50 klanten in zijn of haar caseload, ruim de helft heeft er tussen de 50 en 100 en een kwart begeleidt meer dan 100 klanten.

Uit de interviews komt naar voren dat er niet alleen grote verschillen zijn in de omvang, maar zeker ook in de samenstelling van de caseload. Met name grotere gemeenten kiezen er vaak voor om te specialiseren op doelgroepen, waarbij er bijvoorbeeld specifieke klantmanagers zijn voor jongeren, voor mensen met een arbeidsbeperking of voor statushouders. Hierdoor kan specifieke expertise beter worden benut, wat de doeltreffendheid van de dienstverlening ten goede komt. Kleinere gemeenten hebben hier logischerwijs minder mogelijkheden voor.

Grafiek 3 Omvang caseload klantmanagers (n=79)



De meeste respondenten vinden hun huidige caseload te groot om het werk naar behoren te kunnen uitvoeren. Dit geldt, zoals te verwachten, in versterkte mate voor de klantmanagers met een relatief grote caseload. Zo vindt een ruime meerderheid van de klantmanagers met 75 of meer klanten zijn of haar caseload te groot en zijn alle respondenten met minimaal 100 klanten deze mening toegedaan. Een geïnterviewde klantmanager merkt in dit verband op:

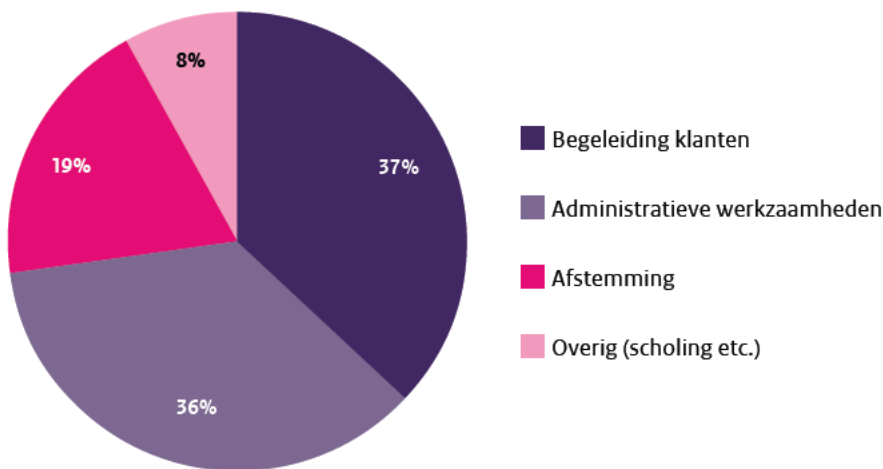
“Ken je klant’ is het motto binnen onze gemeente, maar ik weet niet hoe dat zou moeten gezien mijn caseload.”

Een andere klantmanager wijst erop dat het management de tijd en aandacht die de doelgroep nodig heeft structureel onderschat.

3.2.3. Administratie slokt veel tijd op

De respondenten besteden gemiddeld iets meer dan een derde van hun tijd aan het daadwerkelijk begeleiden van hun klanten. Een vergelijkbaar deel van hun tijd gaat op aan administratieve werkzaamheden, zoals het bijwerken van dossiers. De resterende tijd besteden ze voornamelijk aan afstemming met andere afdelingen en organisaties.

Grafiek 4 Gemiddelde tijdsbesteding respondenten (n=79)



Tijdens de interviews benadrukken klantmanagers dat ze de noodzaak van vastlegging begrijpen, bijvoorbeeld omwille van de continuïteit van de dienstverlening. Maar het probleem zit hem vooral in de doorgesloten drang naar registratie op detailniveau. Een klantmanager merkt hierover op:

“Na een gesprek van een halfuur moet je echt alles vastleggen en dat kost ook weer een halfuur.”

In het verlengde hiervan is de vastlegging zelf volgens meerdere klantmanagers vaak heel omslachtig en daardoor extra tijdrovend.

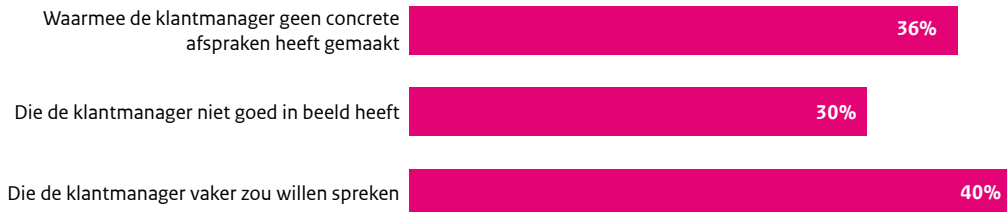
“Vaak moet ik mijn acties in meerdere systemen registreren. Dat is al jaren zo en wordt maar niet opgelost.”

De bovenstaande omstandigheden leiden er volgens een aantal klantmanagers zelfs toe dat men afziet van bepaalde ondersteuningsinzet, omdat het gewoon te veel tijd kost om alles te registreren. Uit de interviews komt ook naar voren dat de leiding ook niet altijd goed uitlegt waarom alles moet worden geregistreerd, hetgeen leidt tot motivatieproblemen bij klantmanagers en zodoende tot minder accurate registraties.

3.2.4. Deel van klanten is onvoldoende in beeld en zijn geen concrete afspraken mee gemaakt

Het gegeven dat de klantmanagers niet aan al hun klanten aandacht kunnen geven heeft verschillende gevolgen. Zo zijn volgens de klantmanagers gemiddeld met ruim één op de drie klanten geen concrete afspraken gemaakt over wat zij moeten doen om hun kans op werk te vergroten dan wel stappen te zetten richting maatschappelijke participatie. Ook weten klantmanagers voor één op de drie klanten niet goed welke ondersteuning nodig is om de kans op werk (op termijn) te vergroten dan wel naar vermogen maatschappelijk te participeren. Daarnaast geven ze aan dat ze gemiddeld vier op de tien klanten minder vaak spreken dan ze nodig achten.

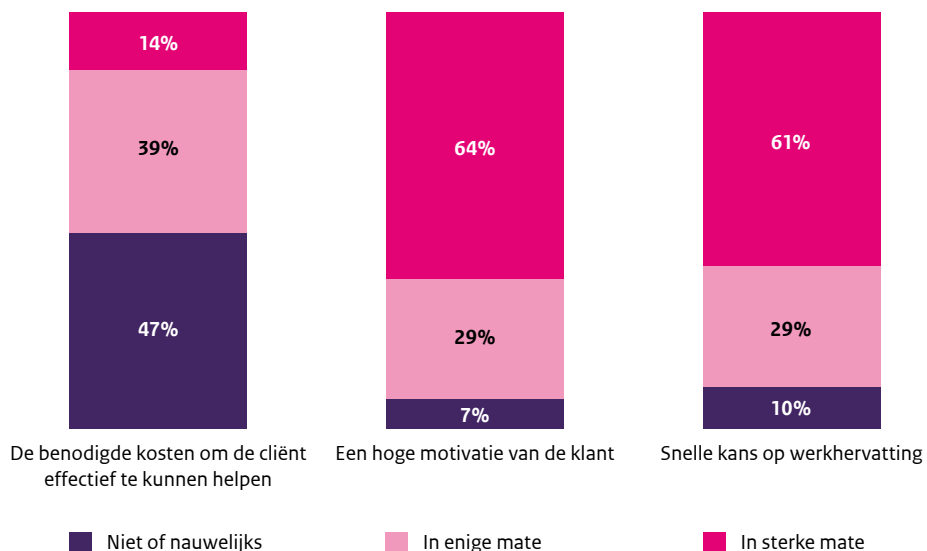
Grafiek 5 Gemiddeld aandeel klanten die klantmanagers vaker zou willen spreken, die niet goed in beeld zijn en waarmee geen concrete afspraken zijn gemaakt (n=79)



3.2.5. Werkhervattingskans en motivatie zijn bepalend voor het geven van meer aandacht

Klantmanagers zien zichzelf vaak genoodzaakt om te kiezen welke klanten ze meer aandacht geven. Zij richten zich hierbij doorgaans vooral op klanten met een relatief korte afstand tot de arbeidsmarkt en een hoge motivatie. De benodigde kosten om klanten op weg te helpen is minder vaak een overweging bij deze keuze.

Grafiek 6 Mate waarin aspecten meewegen bij de beslissing om een klant meer aandacht te geven (n=70)



Dat motivatie een rol speelt zie je ook terug in de interviews. Sommige klantmanagers hanteren een vorm van een 'piepsysteem', waarbij klanten die zichzelf melden en gemotiveerd zijn als eerste worden geholpen. Gevolg is dat klanten die geen behoefte hebben aan hulp, maar ook klanten die niet goed in staat zijn om zelf met een hulpvraag te komen, bij een dergelijk systeem worden vergeten.

Daarnaast bevestigen klantmanagers het belang van de werkhervattingskans bij de keuze wie ze meer aandacht geven:

"Als ik een klant van 35 jaar en een klant van 60 jaar heb, dan zet ik me eerder in voor die van 35 jaar."

Vaak wordt hiervoor gekozen omdat daarop vanuit de leiding wordt aangestuurd, in voorkomende gevallen ook met harde uitstroomtargets. Als bijvoorbeeld een wethouder zich heeft gecommitteerd aan bepaalde doelstellingen, sijpelt dat door naar de werkvloer. Minder ervaren klantmanagers zijn hier volgens meerdere gesproken klantmanagers extra gevoelig voor, zeker wanneer er sprake is van een tijdelijk contract. Deze focus op snelle uitstroom brengt het risico met zich mee dat klanten kunnen worden gediscrimineerd (bijvoorbeeld op basis van hun leeftijd) of naar onvoldoende passend werk worden geleid. Hierdoor vallen ze vaak snel weer terug in de uitkering, een slechte ervaring 'rijker'.

3.3. Voorwaarde 2: Geen belemmeringen in beleid, middelen en aansturing om effectieve en passende re-integratieondersteuning te bieden

Klantmanagers ervaren belemmeringen om klanten passende ondersteuning te bieden. De beschikbare tijd is daarbij de belangrijkste factor. Maar ook ingewikkelde aanvraagprocedures beperken klantmanagers in hun streven om klanten aan geschikte voorzieningen te helpen. Gemeenten kunnen ook meer van elkaar leren, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van meer op maat gesneden opleidingen en trajecten. Klantmanagers ervaren ook dat de verrekeningsystematiek een knelpunt is voor mensen die de stap (willen) maken naar betaald werk.

3.3.1. Meeste klantmanagers ervaren belemmeringen bij inzet instrumenten

Coachingsgesprekken, scholing en vrijwilligerswerk worden door een kwart van de klantmanagers minder vaak ingezet dan men zou willen. Eén op de vijf klantmanagers ervaart belemmeringen bij de inzet van Participatieplaatsen en Beschut werk. Bij welke specifieke voorzieningen belemmeringen ervaren worden varieert sterk tussen klantmanagers. Maar duidelijk is dat de meerderheid van de klantmanagers beperkingen ervaart bij de inzet van voorzieningen: zeven van de tien klantmanagers geven namelijk aan op z'n minst één van de beschikbare voorzieningen voor de doelgroep van de Participatiewet minder vaak in te zetten dan door henzelf nodig wordt geacht.

Grafiek 7 Aandeel klantmanagers dat voorzieningen minder vaak inzet dan hij/zij nodig acht (n=79)



Klantmanagers is ook gevraagd welk deel van hun caseload ze niet de benodigde re-integratieondersteuning kunnen bieden. Hieruit komt naar voren dat klantmanagers gemiddeld vier op de tien klanten uit hun caseloads niet de nodig geachte ondersteuning kunnen geven. In de meting van 2020 lag dit aandeel weliswaar wat lager, maar dit verschil is niet significant (33% in 2020, 40% in 2022)¹⁶.

3.3.2. Registratieplicht en grote caseloads zijn de zwaarste belemmeringen bij inzet dienstverlening

De zwaarstwegende belemmeringen bij de inzet van voorzieningen zijn de al genoemde omvangrijke caseloads en forse registratieverplichtingen. Het regelen van voorzieningen kost nu eenmaal tijd, en tijd is voor de meeste klantmanagers schaars. Daarnaast loopt de meerderheid er tegenaan dat specifieke voorzieningen niet voor iedereen ingezet kunnen worden, terwijl ze wel nuttig zouden kunnen zijn. Dan gaat het vooral om voorzieningen die alleen beschikbaar zijn voor de klanten die opgenomen zijn in het landelijk doelgroepenregister.¹⁷

¹⁶ De significantie is getoetst op een betrouwbaarheidsniveau van 95%.

¹⁷ In het doelgroepenregister staan mensen die vallen onder de doelgroep van de banenafspraken. Dit is een afspraak tussen het kabinet en werkgevers om te zorgen voor extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking. Dit zijn mensen die moeilijk werk vinden of behouden, bijvoorbeeld vanwege een ziekte of handicap. UWV beheert het doelgroepenregister.

Ook ingewikkelde en tijdrovende procedures voor het aanvragen van voorzieningen zitten de meeste klantmanagers in de weg bij het bieden van passende ondersteuning. Dit leidt er soms zelfs toe dat klantmanagers besluiten om van bepaalde ondersteuning af te zien.

“Als je scholing wilt inzetten heb je een uitgebreid en onderbouwd plan nodig. Dit vergt erg veel stappen.”

Met name minder ervaren klantmanagers lopen hier vaker op vast dan hun meer ervaren collega's. Wanneer voorzieningen bij externe organisaties moeten worden ingekocht, wat relatief vaak het geval is bij kleinere gemeenten, zijn procedures vaak extra ingewikkeld en tijdrovend.

Een deel van de klantmanagers zet vrijwilligerswerk minder vaak in dan men zou willen. Dit heeft in veel gevallen te maken met verantwoording naar leidinggevend:

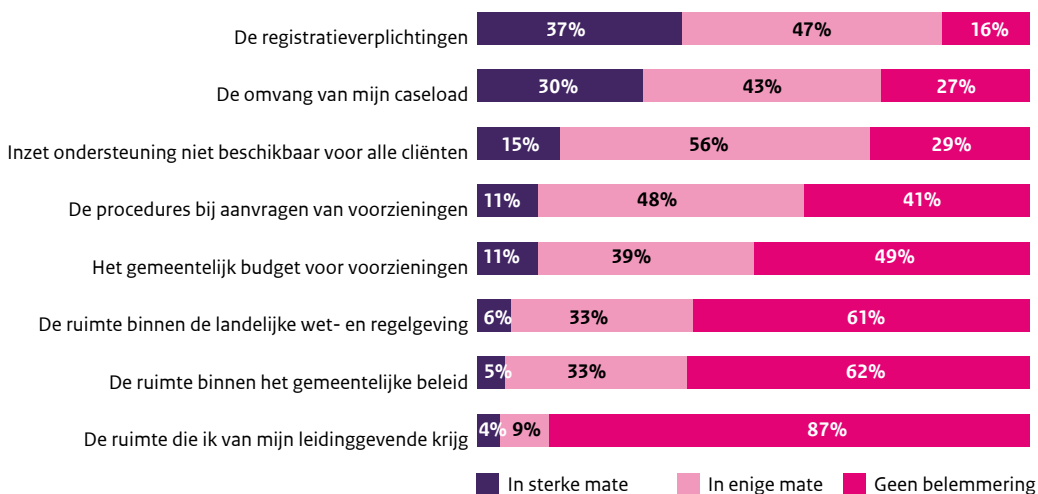
“Het hoofddoel is om mensen uit de uitkering te krijgen. Klanten naar vrijwilligerswerk leiden wordt niet meegeteld in de uitstroomcijfers, waardoor je er minder tijd voor maakt. Een gemiste kans, want via kleine stappen als vrijwilligerswerk kunnen klanten uiteindelijk naar betaald werk gaan, maar dat kunnen we vaak niet in uitvoering brengen.”

Soms zijn de gemeentelijke regels simpelweg te star: een klantmanager geeft als voorbeeld een klant met autisme, die weliswaar aan het werk kon, maar problemen had met zelfstandig reizen. De reactie vanuit de gemeentelijke beleidsafdeling was dat de klant dan maar dichterbij huis werk moest zoeken:

“Maar dit is werk wat ze leuk vindt. Bovendien kan ze niet zomaar iets anders vinden. Toch zijn wij als logge organisatie niet in staat om dan een oplossing te vinden, ondanks dat die op lange termijn juist een goede investering kan zijn.”

Grafiek 8 geeft aan in welke mate klantmanagers specifieke belemmeringen ervaren. Het is daarbij goed om op te merken dat belemmeringen elkaar ook kunnen beïnvloeden. Zo zullen klantmanagers die veel tijd besteden aan een goede onderbouwing van de inzet van bepaalde voorzieningen forse registratieverplichtingen kunnen ervaren. Maar door deze gedegen onderbouwing ervaren zij wellicht minder moeite om zijn of haar leidinggevende mee te krijgen.

Grafiek 8 Wat belemmert klantmanagers om de benodigde voorzieningen te bieden? (n=79)*



*Door afronding van percentages tellen deze niet altijd op tot 100%

Ook bij de voorgaande meting onder klantmanagers in 2020 is gevraagd naar belemmeringen. De mate waarin specifieke belemmeringen ervaren worden blijkt de afgelopen jaren nauwelijks te zijn veranderd.¹⁸ De verschillen tussen de metingen zijn klein en bovendien nergens significant.¹⁹

Tabel 1 *Vergelijkbare aspecten meting 2020 en huidige meting over de mate van ervaren belemmeringen*

Wat belemmert de klantmanager om benodigde voorzieningen te bieden?	2020	2022	2020	2022
	(n=103)	(n=79)	(n=103)	(n=79)
	In sterke mate		In enige mate	
De omvang van mijn caseload	29%	30%	46%	43%
De ruimte binnen de landelijke wet- en regelgeving om ondersteuning op maat te kunnen geven	4%	6%	40%	33%
De ruimte binnen het gemeentelijke beleid om ondersteuning op maat te kunnen geven	3%	5%	39%	33%
Het budget binnen mijn gemeente voor re-integratiemiddelen en/of participatievoorzieningen	12%	11%	33%	39%

Een meer algemeen knelpunt dat in de interviews naar voren kwam is dat klantmanagers vinden dat ze de omvangrijke groep die eerst nog arbeidsfit gemaakt moet worden, niet goed kunnen bedienen. Het huidige instrumentarium binnen veel gemeenten biedt voor deze groep namelijk te weinig uitkomst. Dit geldt bijvoorbeeld voor de aanzienlijke groep met verslavingsproblematiek. Sowieso is de doelgroep van gemeenten sinds de invoering van de Participatiewet in 2015 voor professionals uitdagender geworden vanwege de instroom van jongeren met een beperking. Gemeenten hebben weliswaar de mogelijkheid om specifieke ondersteuning voor deze nieuwe doelgroep in te zetten, zoals loonkosten-subsidie, jobcoaching en de no-riskpolis, maar deze ondersteuning is gericht op degenen die de stap naar (deeltijd)werk al kunnen zetten en niet of nauwelijks op degenen die nog arbeidsfit gemaakt moeten worden. Klantmanagers wijzen daarbij ook naar de lange wachttijden in de zorg, zoals bij de GGZ.

Er kwamen op dit punt ook werkzame praktijken uit de interviews naar voren. Binnen een grote gemeente is er bijvoorbeeld een speciaal team opgericht dat op maat gesneden trajecten ontwikkelt voor de groep met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Zo is in deze gemeente de laagdrempelige cursus ‘in beweging komen’ opgezet. Deze cursus is speciaal bedoeld om de groep met mentale problemen, bijvoorbeeld vanwege een verslavingsverleden of angststoornis, te helpen een periode van apathie af te sluiten en klaar te stomen voor vervolgstappen richting re-integratie. Andere gemeenten hebben goede ervaringen opgedaan met groepsgewijze trajecten. Hier blijkt juist dat het bij elkaar brengen van gelijkgestemden tot beweging bij klanten leidt, aangezien mensen met vergelijkbare problematiek elkaar helpen om stappen te zetten.

“Klanten stimuleren elkaar. Dit kan ook de andere kant op vallen, maar meestal werkt het positief.”

3.3.3. Financiële en administratieve gevolgen van werkhervatting vormen een belemmering

Volgens klantmanagers ervaren klanten een belemmering om (deels) aan het werk te gaan. Die belemmeringen bevinden zich volgens klantmanagers op drie vlakken: 1) de onzekerheid om aan het werk te gaan omdat klanten verwachten dat zij er financieel op achteruit zullen gaan, 2) klanten die (deels) aan het werk zijn gegaan, gaan er daadwerkelijk financieel op achteruit, 3) de administratieve belasting voor klanten bij het hebben van een (deeltijd)baan is groot.

¹⁸ Omdat er bij de meting in 2020 naar wat minder potentiële belemmeringen werd gevraagd dan bij de laatste meting, beperkt de vergelijking zich tot belemmeringen die bij beide metingen aan de orde kwamen.

¹⁹ De significantie is getoetst op een betrouwbaarheidsniveau van 95%

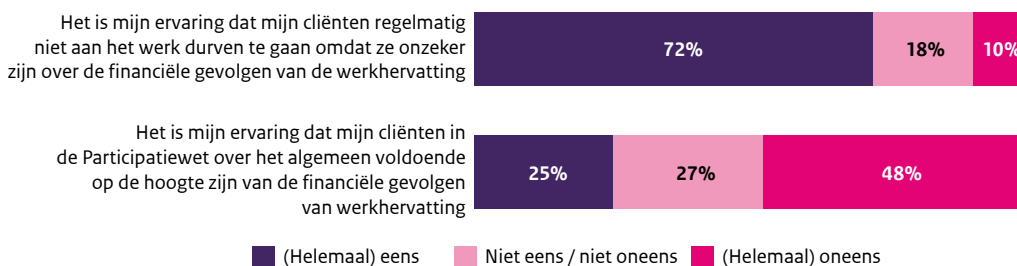
3.3.3.1. Onzekerheid over de financiële gevolgen werkhervatting

Bijna driekwart van de klantmanagers ziet dat hun klanten vaak niet aan het werk durven omdat ze onzeker zijn over de financiële gevolgen van de werkhervatting. Slechts één op de tien stelt dat de klanten hier helemaal geen last van hebben. Daarnaast vindt ongeveer de helft van de klantmanagers dat hun klanten niet goed op de hoogte zijn van de financiële gevolgen van werkhervatting. Volgens geïnterviewde klantmanagers ligt dit vooral aan de complexiteit van de verrekeningssystematiek, waardoor klanten het verschil in inkomen niet goed kunnen overzien.

Uit interviews komt ook naar voren dat bij werkhervatting het verschil in inkomen ten opzichte van de uitkering in veel gevallen zodanig klein is, dat klanten minder gemotiveerd zijn om betaald werk te verrichten. Een klantmanager geeft een voorbeeld van klanten die liever vrijwilligerswerk doen dan betaald werk aannemen, omdat ze op die manier meer geld overhouden.

“Binnen de huidige Participatiewet kan vrijwilligerswerk lucratiever zijn voor de uitkeringsgerechtigde dan een garantiebaan, omdat er soms een vrijwilligersvergoeding wordt betaald, terwijl bij de garantiebaan het loon op het niveau van de uitkering ligt. Hoewel de garantiebaan meer mogelijkheden biedt om uit de uitkering te komen, kiezen veel mensen vanwege de financiële gevolgen eerder voor vrijwilligerswerk.”

Grafiek 9 Mening klantmanagers over financiële gevolgen werkhervatting (n=79)



3.3.3.2. Klanten die betaald werk vinden gaan er in de praktijk regelmatig financieel op achteruit

De onzekerheid van een klant om er financieel op achteruit te gaan wanneer deze betaald werk aanneemt is volgens veel klantmanagers gegrond. Zo geeft een meerderheid aan dat klanten er regelmatig financieel op achteruitgaan wanneer ze gaan werken, bijvoorbeeld vanwege verlies van inkomensafhankelijke toeslagen. In één van de interviews verwoordt een klantmanager dit als volgt:

“Ik kan niet met droge ogen aan mijn klanten vertellen dat werken loont, want dit is zeker niet altijd het geval. De potentiële armoedeval brengt voor klanten veel spanning met zich mee.”

Grafiek 10 Het is mijn ervaring dat mijn cliënten die gaan werken er regelmatig financieel op achteruitgaan (n=79)



3.3.3.3. Grote administratieve belasting bij werkhervatting is een belemmering

Zodra een klant (deels) aan het werk gaat, komen er meerdere administratieve taken bij. Zo moet de klant doorgeven hoeveel inkomen hij of zij ontvangt, zodat dit verrekend kan worden met de uitkering. Ruim acht op de tien respondenten vindt dat hun klanten te veel administratieve lasten ervaren als ze (deels) aan het werk gaan. In de interviews met klantmanagers komt naar voren dat het maken van een fout door een klant bij het doorgeven van de inkomsten grote gevolgen kan hebben:

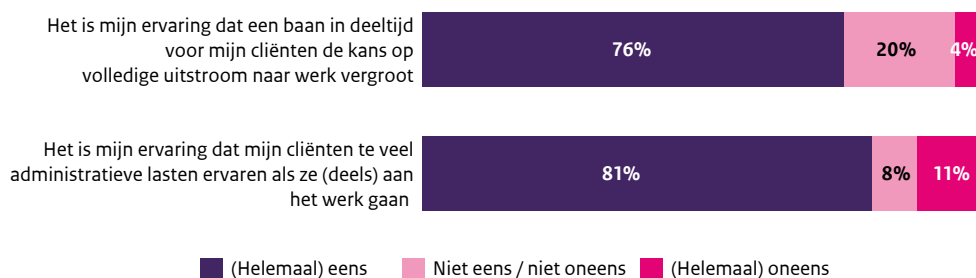
“Wanneer inkomsten vervolgens niet goed worden doorgegeven gaat een gemeente een schatting maken van verdiensten, die te hoog kan uitvallen. Bij zo’n verrekening houden klanten te weinig geld over.”

Volgens de meeste geïnterviewde klantmanagers is voorlichting over de financiële gevolgen van werkhervatting en de benodigde administratieve handelingen daarom erg belangrijk:

“Klanten moeten goed op de hoogte zijn van de bestaande potjes ... en er zijn veel verschillende potjes, waardoor het voor de klant niet meer duidelijk is: toeslagen via de Belastingdienst, kinderbijslag via de Sociale Verzekeringsbank. Dit zorgt ervoor dat niet alle klanten het begrijpen.”

Hoewel klanten er volgens klantmanagers regelmatig financieel op achteruitgaan bij een deeltijd baan, is dit volgens driekwart van de klantmanagers toch een goede stap om (volledig) uit te stromen naar betaald werk.

Grafiek 11 Meerwaarde van deeltijdwerk en administratieve lasten die klanten ervaren (n=79)



Overigens geven ruim zes op de tien klantmanagers (zie grafiek 20) zelf ook aan dat ze meer willen leren over de financiële gevolgen van werkhervatting, omdat ze het dan beter kunnen overbrengen op hun klanten.

3.4. Voorwaarde 3: Voldoende ruimte voor klantgerichtheid en de menselijke maat

Klantmanagers geven aan dat zij overwegend goed in staat zijn om bij handhaving rekening te houden met persoonlijke omstandigheden. Kritisch zijn klantmanagers over de informatie die de gemeenten bieden aan klanten via brieven en de website. Die informatie is volgens hen niet goed te begrijpen / te vinden. Daarnaast ervaren klantmanagers dat maar een beperkt deel van de klanten goed op de hoogte is van de inlichtingenplicht. Dit geldt ook voor de rechten die men heeft binnen de re-integratie -en inkomensondersteuning. Het merendeel van de klantmanagers vindt de rechten en plichten te ingewikkeld voor klanten.

Mede door de rapporten ‘Ongekend onrecht’ en ‘Klem tussen balie en beleid’²⁰ is de menselijke maat centraler komen te staan in de dienstverlening door uitvoeringsorganisaties en gemeenten, maar ook in de relatie

²⁰ Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag. (2020). *Ongekend onrecht*. Tijdelijke commissie uitvoeringsorganisaties. (2021). *Klem tussen balie en beleid*.

tussen burger en overheid. Waar in het recente verleden de focus lag op fraudebestrijding, is het beeld binnen de politiek nu veranderd. Er is meer oog voor persoonlijke situaties van mensen (niet iedere regelovertreding is opzettelijk) en het doenvermogen van burgers. Daarnaast is de complexiteit van wet- en regelgeving versterkt onder de aandacht gekomen bij beleidsmakers en politici.

3.4.1. Begrijpelijkheid van brieven en gemeentelijke websites laat te wensen over

Klantmanagers zijn zelf overwegend positief over de mate waarin klanten contact met hen kunnen opnemen, over de mate waarin de klanten geïnformeerd zijn over de ondersteuningsmogelijkheden die de gemeente kan bieden en over de tijdigheid waarmee re-integratieondersteuning geboden kan worden. Ook over de mate waarin klanten op de hoogte zijn van gemaakte afspraken zijn klantmanagers overwegend positief.

Over de begrijpelijkheid van de informatie in brieven en op gemeentelijke websites zijn klantmanagers een stuk kritischer. Slechts een kwart van de klantmanagers vindt de brieven aan burgers en de informatie op de gemeentelijke websites goed te begrijpen. Over de vindbaarheid van informatie op de gemeentelijke websites zijn ze weliswaar positiever, maar toch geeft bijna een kwart aan dat informatie moeilijk te vinden is. In de interviews wijzen klantmanagers erop dat de brieven en de taal vaak niet goed te begrijpen zijn voor de (vaak laaggeletterde) klant en dat de tekst in sommige gevallen ook te dwingend van aard is.

Een klantmanager zegt hierover het volgende:

“Onze communicatie is overheidstaal, die klanten met een lage opleiding niet begrijpen. De dwingende taal in brieven en mails draagt niet bij aan je klantrelatie.”

Een andere klantmanager geeft ook aan dat, naast de onbegrijpelijk taal, mensen soms overspoeld worden met te veel tekst:

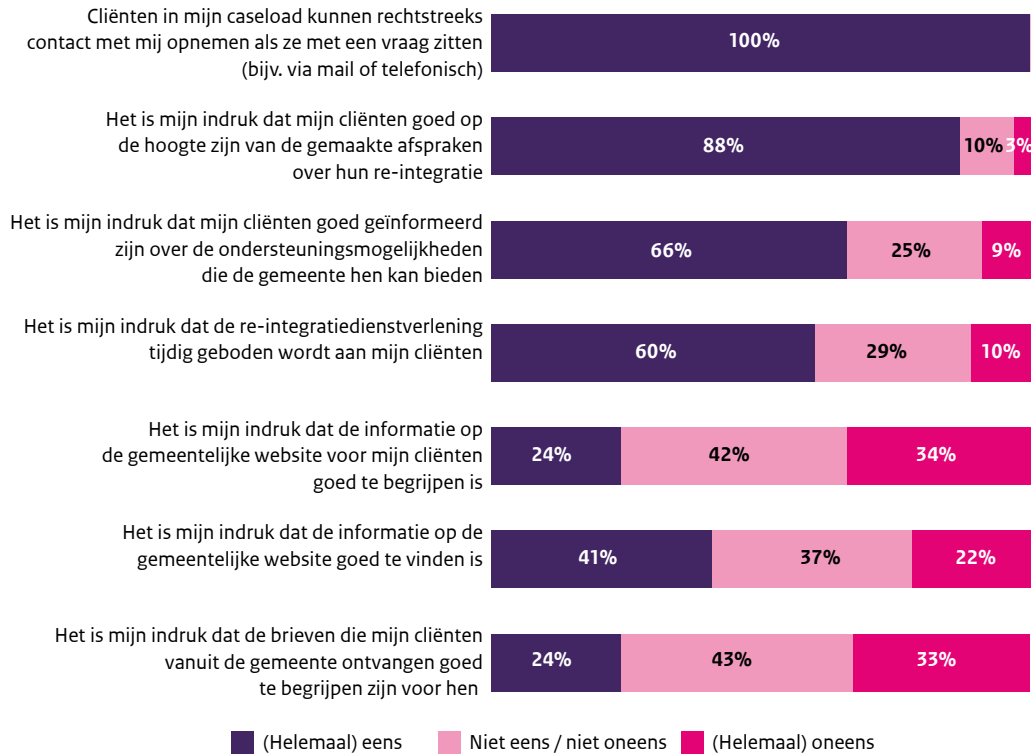
“Onze toekenningsbrief bevat zes pagina’s aan bijlagen, met veel tekst over de verplichtingen. Deze informatie is niet te behappen voor een klant.”

Het niet begrijpen van briefteksten kan ingrijpende gevolgen hebben. Een aantal geïnterviewde klantmanagers geeft aan dat het niet-gebruik van voorzieningen en rechten in de hand kan werken, maar ook dat klanten zich niet aan de plichten houden, simpelweg omdat ze die niet begrijpen.

“Brieven en zeker beschikkingen zijn, zeker voor de grote groep met een migratieachtergrond, gewoon niet te begrijpen vanwege al het juridische jargon. Gevolg daarvan is dat er vaak maatregelen worden opgelegd/uitkeringen worden beëindigd, terwijl het in feite om ‘niet-kunners’ en ‘niet-weters’ gaat.”

Positief is dat in sommige gemeenten trajecten zijn gestart om brieven begrijpelijker te maken. Zo zijn er in sommige gemeenten speciale teams die zich richten op de begrijpelijkheid van brieven. Maar dit is lang niet overal zo. Sommige klantmanagers geven in interviews aan dat ze zelf wel (beperkte) mogelijkheden hebben om brieven aan te passen, maar dat dit te veel tijd kost.

Grafiek 12 Stellingen over contact, tijdigheid en begrijpelijkheid van informatie (n=79)*



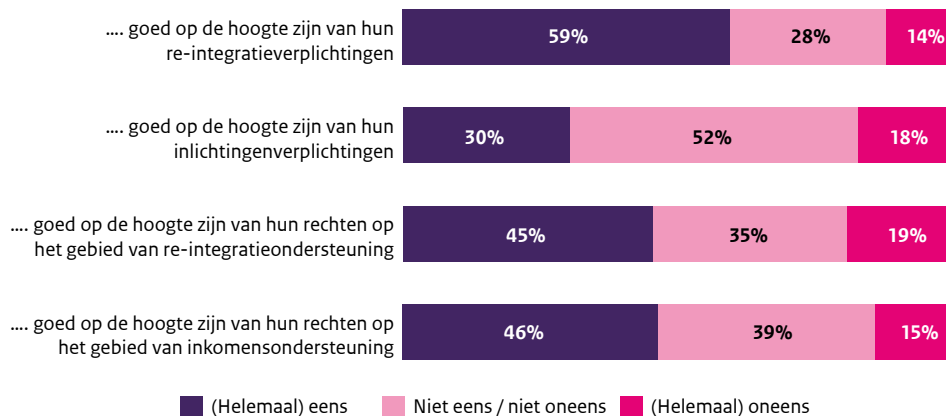
*Door afronding van percentages tellen deze niet altijd op tot 100%

3.4.2. Veel klanten niet goed op de hoogte van hun rechten en plichten

Wanneer brieven in het algemeen niet goed begrepen worden, is het aannemelijk dat dit ook geldt voor de rechten en plichten die hierin gecommuniceerd worden.

Slechts één op de drie klantmanagers geeft aan dat klanten goed op de hoogte zijn van de inlichtingenplichten. Over de kennis van de re-integratieverplichtingen zijn zij positiever: bijna zes op de tien klantmanagers zijn van mening dat klanten hiervan goed op de hoogte zijn. Over de mate waarin klanten op de hoogte zijn van hun rechten op het gebied van re-integratie- en inkomensondersteuning is minder dan de helft van deze klantmanagers uitgesproken positief.

Grafiek 13 Stellingen over rechten en plichten. Ik heb de indruk dat mijn klanten... (n=79)*



*Door afronding van percentages tellen deze niet altijd op tot 100%

Dat rechten en plichten minder goed worden begrepen komt niet alleen door onduidelijke taal. Een aantal klantmanagers geeft in interviews aan dat zij door tijdgebrek niet altijd alles goed kunnen uitleggen.

3.4.3. Participatiewet is te ingewikkeld en in sommige gevallen te hardvochtig

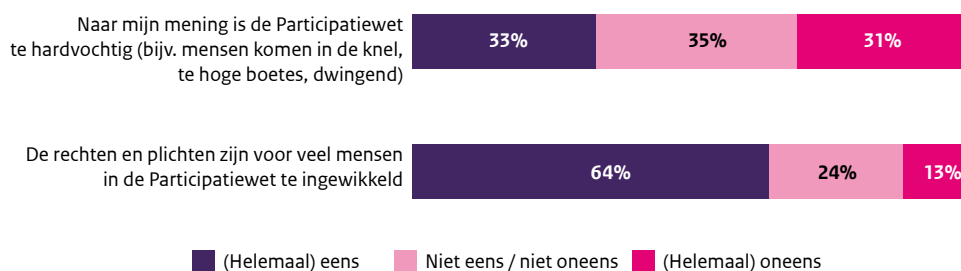
Twee derde van de klantmanagers geeft aan dat de rechten en plichten voor veel mensen te ingewikkeld zijn. Daarnaast is een derde van de klantmanagers van mening dat de Participatiewet te hardvochtig is.²¹ Verder zeggen enkele klantmanagers in interviews dat de plichten te strikt en complex zijn, bijvoorbeeld omtrent de kostendelersnorm. Wat zijn bijvoorbeeld de regels wanneer één persoon in het huishouden een UWV-uitkering ontvangt en de ander een uitkering vanuit de Participatiewet?

“Regels voor samenwonen of bijvoorbeeld bij giften zijn voor de klant ondoorgrondelijk.”

Daarnaast zegt een klantmanager dat er soms maatwerkafspraken met een klant worden gemaakt, die niet worden opgenomen in een beschikking omdat men denkt dat je niet mag afwijken van de harde eisen van de Participatiewet. Dergelijke maatwerkafspraken leiden volgens klantmanagers ook tot zorgen bij de klant. Een klantmanager schrijft hierover het volgende:

“De verplichtingen zijn soms niet redelijk, zoals wekelijks solliciteren. Als ik als klantmanager besluit dat iemand maar eenmaal in de drie weken hoeft te solliciteren, merk ik dat klanten bang zijn dat ze worden gekort.”

Grafiek 14 Hardvochtigheid van de Participatiewet en de ingewikkeldheid van de rechten en plichten (n=79)*



*Door afronding van percentages tellen deze niet altijd op tot 100%

3.4.4. Klantmanagers ervaren over het algemeen genoeg ruimte voor maatwerk in de handhaving

Niet alle klantmanagers hebben handhaving in hun takenpakket. Aan degenen die deze taak wel hebben (n=67) is gevraagd naar hun ervaringen met het bieden van maatwerk bij het handhaven.

De meerderheid van deze klantmanagers weet waar informatie beschikbaar is bij twijfel over een te maken beslissing, weet een balans te vinden tussen de handhavingstaak en de dienstverleningstaak en ervaart voldoende ruimte binnen de handhaving om rekening te houden met persoonlijke omstandigheden. Het gegeven dat voor de meeste klantmanagers tijd geen belemmering vormt om bij het handhaven rekening te houden met de persoonlijke omstandigheden, impliceert dat de in algemene zin als schaars ervaren tijd (zie paragraaf 3.2) in ieder geval geen grote negatieve gevolgen lijkt te hebben voor dit onderdeel van het takenpakket van klantmanagers.

²¹ Panteia, Hogeschool Utrecht, Vrije Universiteit Amsterdam, Muzus. (2022). [Hardvochtige effecten op burgers door knelpunten in \(uitvoering\) wet- en regelgeving binnen de sociale zekerheid](#). Definitie hardvochtig effect: er is sprake van een hardvochtig effect wanneer het leven van (groepen) burgers door het handelen van de overheid (potentieel) wordt ontwricht. Overheidshandelen gaat hierbij zowel om (stapel) wet- en regelgeving als om de uitvoering hiervan. Wanneer hardvochtige effecten optreden, worden burgers vaak in hun bestaanszekerheid aangetast. Ook kunnen burgers op andere levensdomeinen ernstig in de problemen raken, bijvoorbeeld op het vlak van (geestelijke) gezondheid, werk, wonen of persoonlijke relaties.

De meeste klantmanagers zijn ook positief over de ruimte die ze naar eigen zeggen ontvangen vanuit de landelijke wet- en regelgeving om rekening te houden met persoonlijke omstandigheden. Die ruimte ervaren ze ook bij de uitvoering van het gemeentelijke beleid en vanuit hun leidinggevende. Maar in interviews zegt men wel dat rekening houden met de persoonlijke omstandigheden niet gemakkelijk is:

“De realiteit is complex. Mensen bevinden zich vaak in kwetsbare situaties die als stressvol worden ervaren (problemen op andere leefgebieden, schulden, etc.). Deze realiteit vereist de aandacht van de klantmanager. Wanneer je bijvoorbeeld blindelings een gemeentelijke verordening volgt en kort op de uitkering, kan iemand die ook nog schulden heeft behoorlijk in de problemen raken.”

Grafiek 15 Handhavingstaak klantmanagers en ruimte voor persoonlijke omstandigheden hierbinnen (n=67)*



*Door afronding van percentages tellen deze niet altijd op tot 100%

Een ruime meerderheid van de klantmanagers ervaart in algemene zin geen belemmeringen om rekening te houden met persoonlijke omstandigheden. Wanneer het niet lukt om hier rekening mee te houden wordt als voornaamste reden aangevoerd dat de landelijke wet- en regelgeving niet altijd hiervoor de ruimte biedt.

Grafiek 16 Waardoor lukt het klantmanagers soms niet om rekening te houden met persoonlijke omstandigheden, ook al willen ze dit wel? (n=67*)



*Meerdere antwoorden mogelijk

3.5. Voorwaarde 4: Goede samenwerking binnen het sociaal domein, waarbij klantbelang voorop staat

Samenwerking binnen het sociaal domein wordt door klantmanagers verschillend ervaren. Met name de samenwerking met UWV scoort laag. Professionals weten elkaar over het algemeen wel te vinden in het sociale domein, maar klantmanagers zijn kritisch over de integrale samenwerking.

Het gemeentelijke sociale domein bestaat onder meer uit de Participatiewet, de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de Jeugdwet. Daarnaast wordt er binnen het domein samengewerkt met verschillende (keten)partners (scholingsinstituten, het VSO/Pro-onderwijs, sociaal werkbedrijven, schuldhulpverlening, maatschappelijk werk, UWV, etc.). Om klanten zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn hebben klantmanagers contact met deze verschillende partijen.

3.5.1. Relatief grote afstand ervaren tussen klantmanagers en UWV

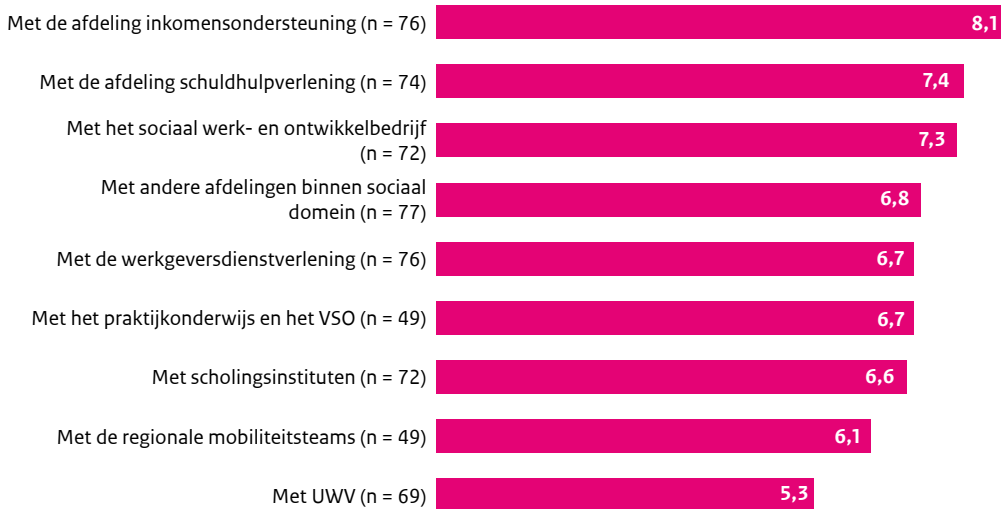
De samenwerking tussen UWV en gemeenten is divers. Het kan bijvoorbeeld gaan over informatiedeling over vacatures, arbeidsmarktontwikkelingen, overdracht van een uitkering vanuit UWV naar de bijstand en doorverwijzing bij vraagstukken van werkzoekenden en werkgevers. Bijna de helft van de klantmanagers die samenwerken met het UWV geven deze samenwerking een onvoldoende. In interviews geven klantmanagers aan dat dit te maken heeft met de beperkte bereikbaarheid van het UWV. Volgens klantmanagers zijn er geen tot weinig vaste overleg- en/of overdrachtsmomenten geregeld. Daarnaast vindt een groot deel van de klantmanagers dat het UWV te veel gebonden is aan regels, waardoor je maatwerk niet of nauwelijks kunt toepassen:

“Het UWV is een moeilijk benaderbare partij. ‘Computer says no’ is de cultuur daar: ik vink dit aan en dat aan en dan is het ja of nee. Bij ons in de gemeente zijn we dat niet gewend. Wij werken meer op persoonlijke basis, terwijl het UWV puur op basis van de regels werkt.”

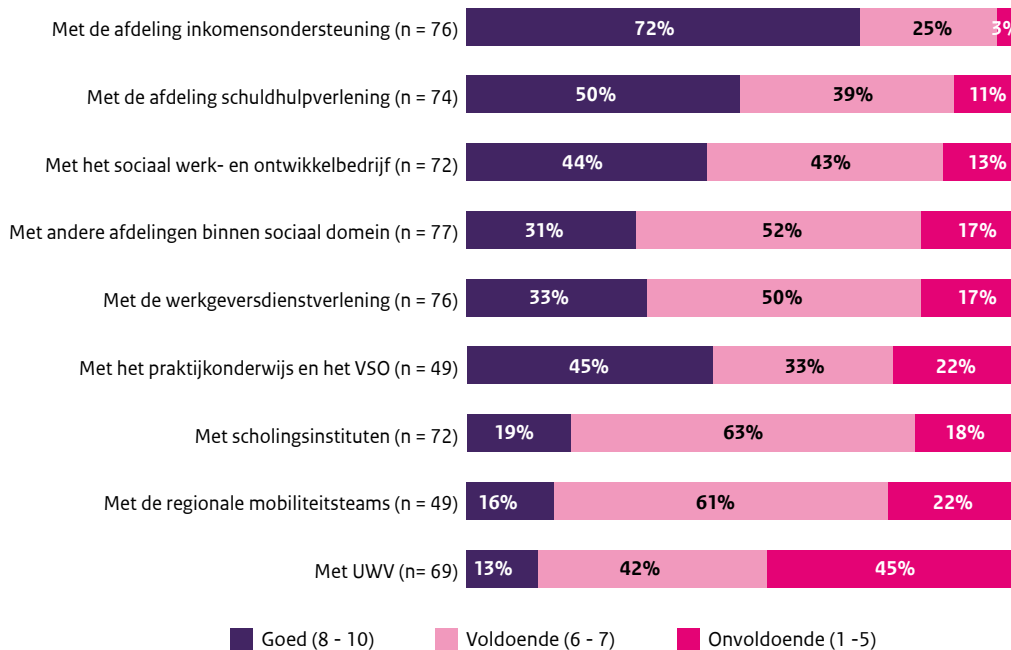
Uit eerdere bevindingen van de Nederlandse Arbeidsinspectie²² blijkt dat vier op de tien van de onder-vraagde UWV-medewerkers de samenwerking met gemeenten met een onvoldoende (5 of lager) beoordeelt. Het gemiddelde cijfer dat UWV-medewerkers geven voor de samenwerking met gemeenten komt op een 5,5 uit, wat goed vergelijkbaar is met het gemiddelde cijfer van de klantmanagers (5,3). Hiermee geven beide partijen een signaal af dat de samenwerking beter kan en moet.

²² Nederlandse Arbeidsinspectie. (2022). *Spiegel bestaanszekerheid*. Den Haag: Nederlandse Arbeidsinspectie

Grafiek 17 De door klantmanagers gegeven gemiddelde cijfers voor de samenwerking met ketenpartners (zowel intern als extern) bij de re-integratiedienstverlening



Grafiek 18 Beoordeling samenwerking, uitgesplitst naar goed, voldoende en onvoldoende*



*Door afronding van percentages tellen deze niet altijd op tot 100%

3.5.2. Integrale dienstverlening is het streven, maar wordt nog niet altijd zo uitgevoerd

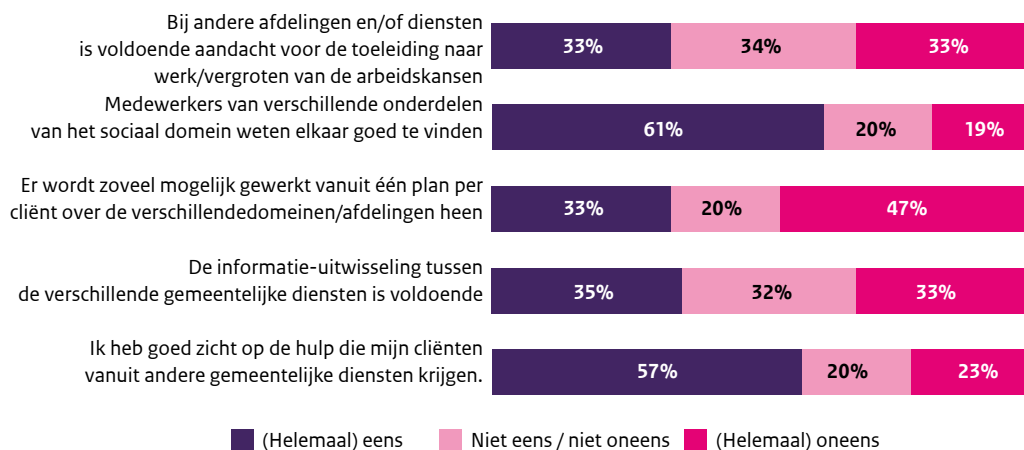
De afstemming met andere gemeentelijke afdelingen binnen het sociaal domein, zoals de Wmo en de jeugdzorg, wordt door respondenten gemiddeld beoordeeld als voldoende (6,8). De samenwerking met collega's binnen de gemeente die zich bezighouden met schuldhulpverlening (7,4) en de afdeling Inkomensondersteuning (8,1) wordt beter beoordeeld. Bijna acht op de tien klantmanagers geven de samenwerking met de afdeling Inkomensondersteuning een 8 of hoger.

Ruim zes op de tien klantmanagers ervaren dat medewerkers van verschillende onderdelen van het sociaal domein elkaar goed weten te vinden. Een iets kleiner aandeel vindt dat ze een goed beeld hebben welke

hulp hun klant ontvangt vanuit andere afdelingen. Echter, slechts een derde geeft aan dat er vanuit één plan over verschillende domeinen/afdelingen wordt gewerkt. Een vergelijkbaar aandeel is van mening dat de informatie-uitwisseling tussen de verschillende gemeentelijke diensten voldoende is en dat er voldoende aandacht is voor het toeleiden naar werk, dan wel het vergroten van de arbeidskansen.

Uit de interviews met klantmanagers komt naar voren dat de mate van integrale samenwerking binnen de gemeente van belang is. De samenwerking wordt versterkt wanneer verschillende afdelingen fysiek dichtbij elkaar werken. In de praktijk komt het echter geregeld voor dat de afdeling Werk, waar veel klantmanagers onder opereren, is gescheiden van andere onderdelen van de gemeente (bijvoorbeeld Wmo en Jeugdzorg). De daardoor ontstane afstand leidt ertoe dat de communicatie minder persoonlijk en direct is. Verschillende klantmanagers zeggen dat de afdelingen ‘eilandjes vormen’ die moeilijk te betreden zijn.

Grafiek 19 Stellingen met betrekking tot de samenwerking tussen afdelingen in een gemeente (n=79)



Onderstaande tabel toont de vergelijking tussen de meting van 2020 en de voorliggende meting van de samenwerking binnen het sociaal domein. Het algemene beeld is dat klantmanagers over alle punten van de samenwerking bij de huidige meting vaker positief oordelen. Daarbij moet wel worden aangetekend dat geen van deze verschillen als significant (dus statistisch bewezen) zijn te typeren.²³

Tabel 3 Vergelijking tussen meting 2020 en de voorliggende meting van de samenwerking tussen afdelingen in gemeente

Stellingen met betrekking tot samenwerking tussen afdelingen in gemeente	2020 (n=103)	2022 (n=79)	2020 (n=103)	2022 (n=79)
	(Helemaal) eens		(Helemaal) oneens	
Bij deze andere afdelingen/diensten is voldoende aandacht voor de toeleiding naar werk/het vergroten van de arbeidskansen van mijn cliënten.	22%	33%	44%	33%
Medewerkers van verschillende onderdelen van het sociaal domein weten elkaar goed te vinden.	55%	61%	17%	19%
Er wordt zoveel mogelijk gewerkt vanuit één plan per cliënt over de verschillende domeinen/afdelingen heen.	20%	32%	51%	47%
De informatie-uitwisseling tussen de verschillende gemeentelijke diensten is voldoende.	28%	36%	46%	33%
Ik heb goed zicht op de hulp die mijn cliënten vanuit andere gemeentelijke diensten krijgen.	46%	57%	32%	23%

²³ De significantie is getoetst op een betrouwbaarheidsniveau van 95%

Verder benoemen verschillende geïnterviewde klantmanagers de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) als een knelpunt bij het uitwisselen van informatie. Volgens deze klantmanagers is dit vooral voor minder ervaren klantmanagers een belangrijk knelpunt, wat voor onzekerheid kan zorgen en tot besluiteloosheid kan leiden. Meer ervaren klantmanagers stellen dat ze de ruimte pakken die ze nodig hebben en klanten bijvoorbeeld direct vragen of ze het goed vinden dat ze bepaalde informatie met collega's delen. In bovenstaande figuur wordt duidelijk dat de klantmanagers verdeeld zijn over de mate waarin informatie-uitwisseling tussen de verschillende gemeentelijke diensten plaatsvindt. Bijna zes op de tien klantmanagers stellen wel goed zicht te hebben op de hulp die klanten vanuit andere gemeentelijke diensten krijgen.

3.6. Voorwaarde 5: Klantmanager beschikt over voldoende kennis/expertise/vakmanschap

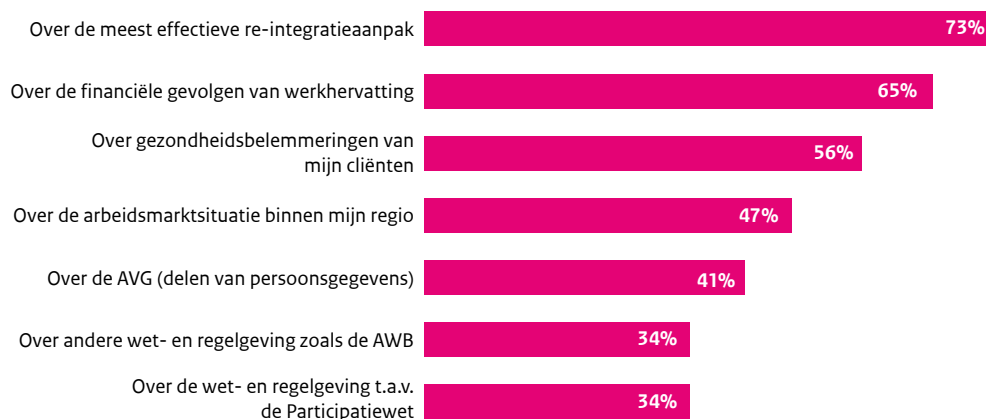
Om klanten effectief te kunnen helpen moeten klantmanagers van vele markten thuis zijn. Klantmanagers zelf beseffen het belang van deze brede expertise, maar worden door de eigen gemeente hier maar zelden bij gefaciliteerd. Om die reden bereikt bijvoorbeeld kennis over bewezen effectieve re-integratieaanpakken de werkvloer nog veel te weinig.

3.6.1. Behoefte aan (meer) kennis onder klantmanagers over verschillende onderwerpen

Het werk van klantmanagers is kennisintensief. Om de functie goed te kunnen uitoefenen moeten klantmanagers ten eerste beschikken over kennis van wet- en regelgeving. Niet alleen over de Participatiewet, maar bijvoorbeeld ook over de AVG en de Algemene wet bestuursrecht (Awb). Daarnaast moeten klantmanagers op de hoogte zijn van de actuele inzichten in een effectieve re-integratieaanpak, en dus weten wat werkt en voor wie. Ook kennis over gezondheidsbelemmeringen waarmee klanten kampen is van belang om een adequate inschatting te kunnen maken van de belastbaarheid van klanten en hun doenvermogen.

Bijna alle klantmanagers hebben onderwerpen waarvan ze meer zouden willen weten, om zo hun klanten beter te kunnen ondersteunen. Het vaakst wordt de behoefte genoemd aan meer kennis over welke re-integratieaanpak het meest effectief is; drie op de vier klantmanagers willen hierover meer weten. Maar ook willen de meeste klantmanagers meer weten over de systematiek van inkomstenverrekening en over de gezondheidsbelemmeringen van klanten die hun re-integratie in de weg kunnen staan.

Grafiek 20 Onderwerpen waarover klantmanagers meer willen weten om hun klanten goed te kunnen helpen (n=79*)



*Meerdere antwoorden mogelijk

Het belang van kennis over de gezondheidsbelemmeringen waarmee klanten kampen kwam ook in de interviews met klantmanagers naar voren. Bijvoorbeeld over psychische problematiek:

“Vaak doe ik maar wat. Ik ben ook geen psycholoog, daar heb ik niet de juiste opleiding voor gehad.”

Ook werd er gewezen op de algemene verzwarende van de doelgroep. Dit heeft enerzijds te maken met de komst van de ‘nieuwe’ doelgroep die vóór 2015 nog in de Wajong zou zijn terechtgekomen. Anderzijds heeft dit te maken met het gegeven dat de nog resterende bijstandspopulatie door de krappe arbeidsmarkt van de afgelopen jaren en de bijbehorende gestegen werkhervattingskansen een relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt heeft, en dus vaker te maken heeft met een opeenstapeling van problematiek:

“We zijn niet goed genoeg voorbereid en hebben niet altijd de juiste kennis. Voorheen waren we werkcoach, nu zit je daar veel stappen voor.” [Met het laatste wordt bedoeld dat iemand nog veel stappen te zetten heeft voordat deze persoon werkfit is en klantmanagers te maken hebben met veel soorten problematiek]

Op de vraag in de enquête of klantmanagers naast de onderwerpen in grafiek 20 nog andere kennisbehoeften hebben kwam nog een aantal andere onderwerpen naar voren:

- Hoe om te gaan met klanten die moeilijk te motiveren zijn en beschikbare hulp zoveel mogelijk mijden, wat bijvoorbeeld regelmatig voorkomt onder klanten met verslavingsproblematiek.
- Meer kennis over andere terreinen binnen het sociaal domein, zoals zorg en schuldhulpverlening, ook omdat dit de samenwerking en integrale dienstverlening ten goede kan komen.
- Meer kennis over de belasting- en toeslagenwetgeving, om klanten op de juiste manier te kunnen doorverwijzen, en over de nieuwe Wet inburgering.

Over het algemeen is de leerbehoefte onder minder ervaren klantmanagers logischerwijs groter dan onder klantmanagers die al langer werken. Opvallend is dat dit niet geldt voor de behoefte aan meer kennis over de meest effectieve re-integratieaanpak: deze behoefte is onder de meest ervaren klantmanagers (minimaal tien jaar werkzaam als klantmanager) net zo groot als onder de minder ervaren collega's.

3.6.2. Klantmanagers worden door gemeenten verschillend gefaciliteerd bij hun kennisbehoefte

De mate waarin klantmanagers vanuit hun gemeentelijke organisatie gefaciliteerd worden om aan hun kennisbehoefte invulling te geven varieert enorm tussen gemeenten. Een deel van de klantmanagers is uitgesproken positief over de mogelijkheden die gemeenten bieden, en over de tijd die men krijgt om aan expertise-ontwikkeling te doen.

“We kunnen zelf aangeven als we iets willen leren. Dat wordt dan opgepakt. Zo hebben we laatst ook een cursus gehad over psychische problemen bij klanten.”

Een ander deel geeft aan dat er wel goede mogelijkheden zijn, maar dat er te weinig tijd is om deze mogelijkheden te benutten.

“Er wordt van je verwacht dat je je werk blijft doen, maar ook dat je up-to-date bent over bijvoorbeeld nieuwe wetgeving. Je krijgt niet een tijdje minder werk om je bij te scholen.”

Ten slotte is een deel van mening dat de gemeentelijke organisatie veel te weinig doet aan kennisontwikkeling. In die gevallen moeten klantmanagers dat helemaal zelf zien te regelen.

Een kwart van de klantmanagers is uitgesproken positief over de mogelijkheden (scholingsaanbod en beschikbare tijd) die vanuit de gemeentelijke organisatie geboden worden en weet deze mogelijkheden ook goed te benutten. Maar de meeste klantmanagers vinden de geboden mogelijkheden beperkt en ervaren problemen om de mogelijkheden die wel worden geboden te benutten. Het algemene beeld

is daarom dat er bij veel gemeenten nog aanzienlijke winst valt te boeken door de kennisontwikkeling vanuit de gemeentelijke organisatie beter te faciliteren.

Tabel 4 Facilitering expertise-ontwikkeling klantmanagers (n=79)

	Gemeente biedt veel mogelijkheden	Gemeente biedt beperkte mogelijkheden	Totaal
Klantmanager weet de geboden mogelijkheden goed te benutten	24%	23%	47%
Klantmanager weet de geboden mogelijkheden beperkt te benutten	16%	37%	53%
Totaal	40%	60%	100%

Zoals te verwachten zijn klantmanagers met een kleinere caseload duidelijk vaker in staat om de geboden leermogelijkheden vanuit de eigen organisatie te benutten dan klantmanagers met grotere caseloads.

3.6.3. Intervisie en handreikingen worden gebruikt, benutting van inzichten blijft achter

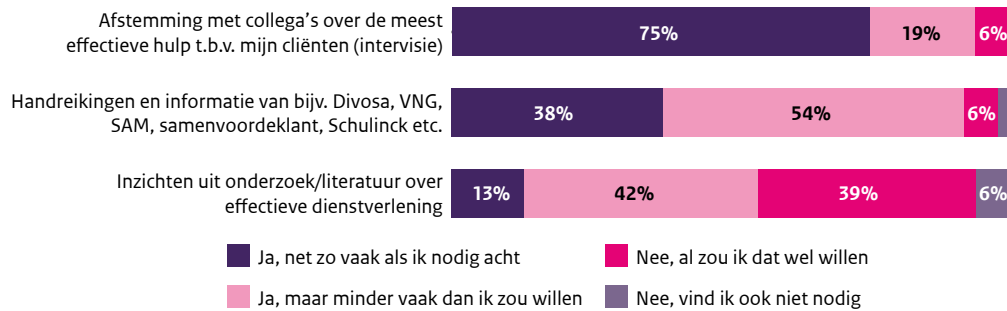
Naast educatie zijn er ook andere manieren waarop klantmanagers hun vakmanschap verder kunnen ontwikkelen. Zo kunnen klantmanagers van elkaars kennis gebruik maken (intervisie), maar ook van handreikingen en informatie van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), het Kwaliteitsregister Sociaal Domein, Divosa en de beroepsvereniging SAM.

Intervisie wordt door klantmanagers over het algemeen naar behoefte ingezet. Bij het gebruik van kennis van andere organisaties is nog wel de nodige vooruitgang te maken, aangezien net iets meer dan één op de drie klantmanagers dit nu net zo vaak benut als men nodig acht. Maar verreweg de grootste ruimte voor verbetering zit in de benutting van inzichten uit onderzoek en literatuur over de meest effectieve re-integratieaanpak. Acht op de tien klantmanagers willen deze kennis namelijk (veel) vaker gebruiken; de helft van hen maakt hier zelfs nog helemaal geen gebruik van (grafiek 21).

Dit is des te opmerkelijker gezien het feit dat onder meer de rijksoverheid veel investeert om de kennis hierover te vergroten, zoals met het kennisprogramma 'Vakkundig aan het werk'.²⁴ De conclusie is dat deze kennis de professionals die hier daadwerkelijk hun voordeel mee kunnen doen nog veel te weinig bereikt. Dit is des te jammer aangezien klantmanagers over het algemeen er wel voor openstaan om zich deze kennis eigen te maken, getuige het grote aandeel van hen dat meer wil weten over bewezen effectieve re-integratieaanpak (zie grafiek 20).

²⁴ ZonMw. (2021). Het programma: Vakkundig aan het werk. Vakkundig aan het werk bestaat uit twee delen. Het eerste deel was er voornamelijk op gericht om (evidence-based) kennis op te halen. Deel twee van het kennisprogramma loopt op dit moment en heeft ook expliciet als doel om de opgehaalde kennis nog verder te verspreiden.

Grafiek 21 Hoe vaak maken klantmanagers gebruik van intervisie, handreikingen en onderzoeksbevindingen bij het ondersteunen van klanten? (n=79)



3.7. Resumé

In dit onderzoek heeft de Arbeidsinspectie aan de hand van een reeks voorwaarden onderzocht hoe klantmanagers hun werk uitvoeren, wat hierin goed gaat, maar ook wat beter kan. Mede op basis van de antwoorden constateert de Arbeidsinspectie dat het werk van klantmanagers van groot belang is om mensen in de doelgroep van de Participatiewet te ondersteunen. Tegelijkertijd signaleert de Arbeidsinspectie een aantal knelpunten die de doeltreffendheid van de re-integratiedienstverlening in de weg staan.

Ook in haar toekomstig onderzoek zal de Arbeidsinspectie het perspectief van de uitvoeringsprofessional én de klant een prominente plek blijven geven vanuit de overtuiging dat deze direct betrokkenen het beste kunnen reflecteren op de uitvoeringspraktijk op het terrein van werk en inkomen.

4 Naschrift Nederlandse Arbeidsinspectie

VNG, Divosa en SAM onderschrijven de algemene conclusie en bevindingen van de Arbeidsinspectie. Namelijk dat professionals die uitvoering geven aan de Participatiewet te maken kunnen hebben met lastige werkomstandigheden die van invloed zijn op de doeltreffendheid van de re-integratiedienstverlening. Specifiek herkennen deze organisaties de knelpunten ten aanzien van het re-integratieinstrumentarium en de omvang van caseloads.

De Arbeidsinspectie bedankt hen voor de reactie op het onderzoeksrapport en waardeert de reactie en verduidelijkingen rondom de bevindingen in de rapportage.

Ook bij vervolgonderzoeken naar de doeltreffendheid van het stelsel van werk en inkomen worden partijen uit de uitvoering betrokken. Om zodoende de kennis en expertise die aanwezig is bij deze organisaties te benutten en het geluid vanuit de uitvoering de plek in ons toezicht te geven die het verdient.

Bijlage 1 Geraadpleegde literatuur

- Erasmus Universiteit, SV land. (2016). [De effecten van klantcontacten in de Participatiewet](#). Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam
- Inspectie SZW. (2015). [Klantmonitor Participatiewet](#). Den Haag: Inspectie SZW
- Inspectie SZW. (2017). [Klantmonitor Participatiewet](#). Den Haag: Inspectie SZW
- Inspectie SZW. (2019). [Klantmonitor Participatiewet](#). Den Haag: Inspectie SZW
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2022). [Participatiewet in balans: uitkomsten beleidsanalyse](#), aansluitend ook de [Kamerbrief](#) aan de Tweede Kamer
- Nederlandse Arbeidsinspectie. (2022). [Spiegel bestaanszekerheid](#). Den Haag: Nederlandse Arbeidsinspectie
- Optimalistic, Muzus & Stimulanz. (2021). [Als verrekenen een beperking is](#).
- Panteia. (2021). [Aandacht voor vertrouwen en oog voor de menselijke maat binnen de Participatiewet](#). Zoetermeer: Panteia
- Panteia, Hogeschool Utrecht, Vrije Universiteit Amsterdam, Muzus. (2022). [Hardvochtige effecten op burgers door knelpunten in \(uitvoering\) wet- en regelgeving binnen de sociale zekerheid](#). Zoetermeer: Panteia
- Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag. (2020). [Ongekend onrecht](#).
- SCP. (2019). [Eindevaluatie van de Participatiewet](#). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau
- SER. (2021). [Werken zonder armoede](#). Den Haag: Sociaal-Economische Raad
- Tijdelijke commissie uitvoeringsorganisaties. (2021). [Klem tussen balie en beleid](#).
- ZonMw. (2021). Het programma: [Vakkundig aan het werk](#).

Vragenlijst

Graag willen we u eerst enkele algemene vragen stellen

Checkvraag: Voor welke gemeente(n) vult u deze vragenlijst in?

Mogelijk voert uw organisatie de Participatiewet uit voor meerdere gemeenten en heeft u zelf cliënten van verschillende gemeenten in uw caseload. In dit geval vragen we u de namen van deze verschillende gemeenten door te geven.

1 Algemeen

- 1 Hoe lang bent u al werkzaam als klantmanager?
- Kortere dan 3 jaar
 - 3-10 jaar
 - Langer dan 10 jaar
- 2a Uit hoeveel cliënten bestaat uw caseload op dit moment ongeveer?
- Minder dan 50
 - 50-74
 - 75-99
 - 100-150
 - Meer dan 150
- 2b Wat zou volgens u zelf, om uw werk goed uit te (kunnen) voeren, de gemiddelde omvang van uw caseload moeten zijn?
- Minder dan 50
 - 50-74
 - 75-99
 - 100-150
 - Meer dan 150
- 3 Welke van de onderstaande groepen cliënten heeft u in uw caseload?
(meerdere antwoorden mogelijk)
- Uitkeringsgerechtigden die onder de Banenafpraak vallen
 - Uitkeringsgerechtigden die voor Beschut werk in aanmerking komen
 - Uitkeringsgerechtigden die niet onder de Banenafpraak of Beschut werk vallen ('brede doelgroep bijstand')
 - Statushouders
 - Niet-uitkeringsgerechtigden
- 4 Welke van de onderstaande werkzaamheden verricht u?
(meerdere antwoorden mogelijk)
- Voeren van intakegesprekken
 - Diagnosticeren: in kaart brengen van situatie en omstandigheden
 - Het signaleren van andersoortige problematiek, zoals schulden, huisvestigingsproblematiek, Wmo-ondersteuning en het doorverwijzen naar de desbetreffende afdeling/organisatie
 - Vaststellen van uitkeringshoogte, inclusief verrekenen van eventuele inkomsten
 - Maken van afspraken en vaststellen van doelen (ontwikkelplan)
 - Begeleiden bij de re-integratie, waaronder voeren van coachingsgesprekken
 - Bemiddeling richting potentiële werkgevers
 - Controleren of de arbeidsverplichtingen worden nagekomen
 - Controleren of de inlichtingenplicht wordt nagekomen
 - Beslissen over sanctioneren (maatregelen en boetes) bij niet-nakomen verplichtingen

2

Ondersteuning en belemmeringen

De volgende vragen gaan over de samenstelling van uw caseload, welke ondersteuning u kunt bieden en welke mogelijke belemmeringen u hierbij ervaart.

- 5a Welk deel van uw caseload is op dit moment...
- (We verzoeken u hier een zo goed mogelijke schatting van te geven. U hoeft alleen een cijfer in te vullen, tussen 0 en 100, zonder procenttekens. Het totaal moet optellen tot 100%.)*
- Nu al betaald aan het werk of in staat om op korte termijn betaald te werken: _____ %
- Moet eerst met ondersteuning 'arbeidsfit' worden, maar daarna is betaald werk waarschijnlijk wel mogelijk:
(> Indien dit nul is dan vraag 5b overslaan) _____ %
- Structureel onvoldoende arbeidsvermogen om betaald te werken, ongeacht ondersteuning (bijv. loonkostensubsidie, jobcoach of beschut werk):
(> Indien dit nul is dan vraag 5c overslaan) _____ %
- Deel van mijn caseload waarvoor ik dit niet goed kan inschatten: _____ %
- 5b U geeft aan cliënten te hebben die nu nog niet arbeidsfit zijn, maar op termijn waarschijnlijk wel betaald kunnen werken. Wat doet u specifiek ten aanzien van de cliënten binnen deze groep?
- (bij (bijna) allemaal, bij de meesten, bij sommigen, bij (bijna) niemand)*
- Ik zet me in om ze zo snel mogelijk arbeidsfit te maken (bijv. cursussen, trajecten aanbieden, etc.)
- Ik heb regelmatig contact met ze (bijv. mailen, bellen, een gesprek op kantoor, etc.)
- Ik bespreek met deze cliënten de mogelijkheden tot maatschappelijke participatie (bijv. vrijwilligerswerk)
- Ik zorg ervoor dat ze de ondersteuning krijgen die ze nodig hebben, bijvoorbeeld vanuit de Wmo, welzijnswerk of schuldhulpverlening
- Ik onthef ze tijdelijk van de arbeids- en re-integratieverplichtingen
- Ik vraag wat voor ondersteuning zij denken nodig te hebben
- Ik laat ze (voorlopig) met rust
- 5c U geeft aan cliënten te hebben die ook structureel niet betaald kunnen werken. Wat doet u specifiek ten aanzien van de cliënten binnen deze groep?
- (bij (bijna) allemaal, bij de meesten, bij sommigen, bij (bijna) niemand)*
- Ik zet me in, ondanks dat de cliënten niet betaald kunnen werken, om ze alsnog mogelijk arbeidsfit te maken (bijv. cursussen, trajecten aanbieden, etc.)
- Ik heb regelmatig contact met ze (bijv. mailen, bellen, een gesprek op kantoor, etc.)
- Ik bespreek met deze cliënten de mogelijkheden tot maatschappelijke participatie (bijv. vrijwilligerswerk)
- Ik zorg ervoor dat ze de ondersteuning krijgen die ze nodig hebben, bijvoorbeeld vanuit de Wmo, welzijnswerk of schuldhulpverlening
- Ik onthef ze tijdelijk van de arbeids- en re-integratieverplichtingen
- Ik vraag wat voor ondersteuning zij denken nodig te hebben
- Ik laat ze (voorlopig) met rust
- 6a Deel van mijn caseload...
- (We verzoeken u om een schatting te geven door in de selectie een percentage aan te klikken tussen 0 en 100%)*
- _____ dat ik het afgelopen jaar minimaal één keer heb gesproken
- _____ dat ik liever wat vaker zou spreken
- _____ waarvan ik goed in beeld heb welke ondersteuning nodig is om de kans op werk (op termijn) te vergroten dan wel naar vermogen maatschappelijk te participeren
- _____ dat ik daadwerkelijk de ondersteuning kan bieden die hij/zij nodig heeft
- _____ waarmee ik concrete afspraken heb gemaakt over wat ze moeten doen om hun kans op werk te vergroten dan wel stappen te zetten richting maatschappelijke participatie
- _____ dat ondersteuning nodig heeft vanwege persoonlijke problemen (bijv. gezondheid, schuldenproblematiek, etc.)
- _____ dat momenteel (tijdelijk) ontheven is van de arbeids- en/of re-integratieplichten
- 6b Deel van mijn caseload...
- (We verzoeken u om een schatting te geven door in de selectie een percentage aan te klikken tussen 0 en 100%)*
- _____ dat naast ondersteuning vanuit de Participatiewet ook nog andere gemeentelijke ondersteuning ontvangt (bijvoorbeeld op het terrein van de Wmo, Jeugdzorg of Schuldhulpverlening)
- Escape optie

- 7 Kunt u van onderstaande ondersteuningsvormen aangeven hoe vaak u deze inzet?
- (Vaker dan ik nodig acht, net zo vaak als ik nodig acht, minder vaak dan ik nodig acht, ik zet deze niet in, n.v.t. doelgroep waarvoor dit instrument bedoeld is, zit niet in mijn caseload)*
- Opleidingen/cursussen/trainingen
 - Participatieplaatsen
 - Stage/proefplaatsing
 - Jobcoaching
 - Vrijwilligerswerk
 - Loonkostensubsidie
 - Coaching/gespreksvoering
 - Beschut werk
 - Werkplekaanpassingen/hulpmiddelen
- 8a Kunt u van de onderstaande onderwerpen aangeven in hoeverre die voor u een belemmering vormen om mensen vanuit uw caseload de re-integratieondersteuning en / of participatievoorzieningen te bieden die zij volgens u nodig hebben?
- (In sterke mate, in enige mate, vormt geen belemmering)*
- De omvang van mijn caseload
 - De inzet van sommige ondersteuningsvormen is niet beschikbaar voor al mijn cliënten (bijv. alleen beschikbaar voor mensen in het doelgroepregister / statushouders)
 - De registratieverplichtingen die bij mijn werk komen kijken
 - De ruimte binnen de landelijke wet- en regelgeving om ondersteuning op maat te kunnen geven > Ga naar 8b.
 - De ruimte binnen het gemeentelijke beleid om ondersteuning op maat te kunnen geven > Ga naar 8c.
 - De ruimte die ik vanuit mijn leidinggevende ervaar om mijn eigen professionele afwegingen te maken
 - Het budget binnen mijn gemeente voor re-integratiemiddelen en/of participatievoorzieningen
 - De procedures, bijvoorbeeld voor het aanvragen van trajecten, voorzieningen en instrumenten
- 8b U geeft aan dat u in sterke of in enige mate een belemmering ervaart door de landelijke wet- en regelgeving om ondersteuning op maat te kunnen geven. Zou u dit toe willen lichten?
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- 8c U geeft aan dat u in sterke of in enige mate een belemmering ervaart door het gemeentelijke beleid om ondersteuning op maat te kunnen geven. Zou u dit toe willen lichten?
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- 8d Ervaart u buiten de bovenstaande belemmeringen nog andere belemmeringen bij het bieden van de benodigde re-integratieondersteuning?
- _____
- _____
- _____
- _____
- 9 Hoeveel van de tijd die u beschikbaar heeft voor uw caseload besteedt u ongeveer aan de onderstaande onderwerpen?
- (We verzoeken u hier een zo goed mogelijke schatting van te geven. U hoeft alleen een cijfer in te vullen, tussen 0 en 100, zonder procenttekens. Het totaal moet optellen tot 100%)*
- Het begeleiden van mijn cliënten (gespreksvoering, etc.): _____ %
 - Administratieve bezigheden (bijwerken dossiers, etc.): _____ %
 - Afstemming met samenwerkingspartners of andere instanties binnen en buiten de gemeente (bijv. UWV, experts, directe collega's, collega's andere afdelingen): _____ %
 - Overig (scholing, cursussen, etc.): _____ %

10a Moet u binnen uw werk keuzes maken aan welke cliënten u meer aandacht geeft?

(naar 10b als men ja, vaak/soms aangeeft).

- Ja, vaak
 Ja, soms
 Niet of nauwelijks

10b U geeft aan dat u keuzes moet maken binnen uw werk aan welke cliënten u meer aandacht geeft. Zou u bij de onderstaande aspecten aan kunnen geven in welke mate dit een rol speelt?

(in sterke mate, in enige mate, niet of nauwelijks, etc.)

- Snelle kans op werkhervatting
 Een hoge motivatie van de klant
 De benodigde kosten om de cliënt effectief te kunnen helpen

3

Klantgerichtheid, handhaving en aandacht voor de menselijke maat

11 Kunt u bij ieder van deze stellingen aangeven in hoeverre u het hiermee eens bent?

Cliënten in mijn caseload kunnen rechtstreeks contact met mij opnemen als ze met een vraag zitten (bijv. via mail of telefonisch)

- helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens
-

Het is mijn indruk dat mijn cliënten goed geïnformeerd zijn over de ondersteuningsmogelijkheden die de gemeente hen kan bieden

- helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens
-

Het is mijn indruk dat de re-integratiedienstverlening tijdig geboden wordt aan mijn cliënten

- helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens
-

Het is mijn indruk dat mijn cliënten goed op de hoogte zijn van de gemaakte afspraken over hun re-integratie

- helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens
-

Het is mijn indruk dat de brieven die mijn cliënten vanuit de gemeente ontvangen goed te begrijpen zijn voor hen.

- helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens
-

Het is mijn indruk dat de informatie op de gemeentelijke website goed te vinden is

- helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens
-

Het is mijn indruk dat de informatie op de gemeentelijke website voor mijn cliënten goed te begrijpen is

- helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens
-

Het is mijn indruk dat de informatie op de gemeentelijke website volledig en up-to-date is

- helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens
-

12a Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met deze stellingen over de rechten en plichten in de Participatiewet?

Het is mijn indruk dat mijn cliënten over het algemeen...

goed op de hoogte zijn van hun rechten op het gebied van inkomensondersteuning

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

goed op de hoogte zijn van hun rechten op het gebied van re-integratieondersteuning

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

goed op de hoogte zijn van hun inlichtingenverplichtingen

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

goed op de hoogte zijn van hun re-integratieverplichtingen

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

12b Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met deze stellingen over de rechten en plichten in de Participatiewet?

De rechten en plichten zijn voor veel mensen in de Participatiewet te ingewikkeld

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

Het vergt te veel van mijn cliënten om de plichten na te leven

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

Naar mijn mening is de Participatiewet te hardvochtig (bijv. mensen komen in de knel, te hoge boetes, dwingend) (> Indien dit (helemaal) eens is dan naar 12c)

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

12c U geeft aan dat u de Participatiewet te hartvochtig vindt. Zou u toe willen lichten op welk gebied u dat vindt?

(geeft u alstublieft concrete voorbeelden).

13a Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met deze algemene stellingen over het bieden van maatwerk binnen de handhaving?

(Deze vraag (incl. b en c) wordt alleen gevraagd aan professionals die beslissingen maken omtrent sanctionering)

Ik ervaar bij de handhaving van de plichten vanuit de landelijke wet- en regelgeving voldoende ruimte om rekening te houden met persoonlijke omstandigheden

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

Ik ervaar bij de handhaving van de plichten vanuit het gemeentelijke beleid voldoende ruimte om rekening te houden met persoonlijke omstandigheden

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

Ik ervaar bij de handhaving van de plichten vanuit mijn organisatie (bijv. vanuit mijn leidinggevende) voldoende ruimte om rekening te houden met persoonlijke omstandigheden

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

Ik heb voldoende tijd bij het handhaven van de plichten om rekening te houden met de persoonlijke omstandigheden

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

Het lukt mij om een goede balans aan te houden t.a.v. de spanning tussen mijn handhavingstaak en de re-integratieondersteuning

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

Bij eventuele twijfel over de handhaving op de plichten weet ik waar ik informatie kan vinden om een goede beslissing te nemen (bijv. Maatwerktafels, beleidsmedewerkers, Schulinc.nl.)

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

13b Hoe vaak houdt u rekening met de persoonlijke omstandigheden bij het opleggen van sancties?

- Altijd
- Meestal
- Soms
- Nooit

13c Zijn er situaties waarin u recht wil doen aan de persoonlijke omstandigheden en maatwerk wil leveren binnen de handhaving, maar dit niet mogelijk is? Waardoor komt dit volgens u?

(meerdere antwoorden mogelijk)

- De landelijke wet- en regelgeving biedt niet altijd ruimte
- Het gemeentelijke beleid biedt niet altijd ruimte
- Ik ervaar niet altijd ruimte vanuit mijn leidinggevende
- Ik heb hier niet altijd tijd voor
- Ik weet niet hoe ver ik hierin mag gaan
- Overig, namelijk:

Deze situaties doen zich niet voor

4 Financiële gevolgen bij werkhervatting

- 14 Deze stellingen gaan over financiële consequenties van aan het werk gaan c.q. bijverdienen. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met die stellingen?

Het is mijn ervaring dat mijn cliënten regelmatig niet aan het werk durven omdat ze onzeker zijn van de financiële gevolgen van werkhervatting

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

Het is mijn ervaring dat mijn cliënten te veel administratieve lasten ervaren als ze (deels) aan het werk gaan (bijv. doorgeven van loonspecificaties, inlichtingenplicht)

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

Het is mijn ervaring dat mijn cliënten die gaan werken regelmatig er financieel op achteruitgaan (bijv. vanwege verlies van toeslagen)

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

Het is mijn ervaring dat mijn cliënten die gaan werken regelmatig te maken krijgen met onverwachte naheffingen of terugvorderingen

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

Het is mijn ervaring dat mijn cliënten in de Participatiewet over het algemeen voldoende op de hoogte zijn van de financiële gevolgen van werkhervatting

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

Zelf ben ik goed op de hoogte van de financiële gevolgen van werkhervatting vanuit de uitkering

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

Het is mijn ervaring dat een baan in deeltijd voor mijn cliënten de kans op volledige uitstroom naar werk vergroot

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

5 Samenwerking

- 15 In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over de samenwerking binnen het sociaal domein (zoals met de afdelingen Wmo, Jeugdzorg en schuldhulpverlening)?

Ik heb goed zicht op de hulp die mijn cliënten vanuit andere gemeentelijke diensten krijgen

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

De informatie-uitwisseling tussen de verschillende gemeentelijke diensten is voldoende

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

Er wordt zoveel mogelijk gewerkt vanuit één plan per cliënt over de verschillende domeinen/afdelingen heen

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

Medewerkers van verschillende onderdelen van het sociaal domein weten elkaar goed te vinden

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

Bij deze andere afdelingen/diensten is voldoende aandacht voor de toeleiding naar werk / het vergroten van de arbeidskansen van mijn cliënten

helemaal eens eens neutraal oneens helemaal oneens

- 16 Hoe beoordeelt u de samenwerking met onderstaande afdelingen/organisaties, op een schaal van 1 (heel slecht) tot 10 (kan niet beter)? Indien u niet of nauwelijks samenwerkt met de betreffende partijen, dan verzoeken we u dit aan te geven (n.v.t.).
- Met UWV, bijvoorbeeld bij de overdracht van cliënten of samenloop van uitkeringen _____
 - Met de regionale mobiliteitsteams _____
 - Met de werkgeversdienstverlening van mijn gemeente of arbeidsmarktregio _____
 - Met het praktijkonderwijs en het voortgezet speciaal onderwijs in het kader van overdracht _____
 - Met scholingsinstituten waar mijn cliënten cursussen/opleidingen/trainingen volgen voor het vergroten van hun arbeidsfitheid _____
 - Met de afdeling inkomensondersteuning / de inkomensconsulenten binnen mijn gemeente _____
 - Met de medewerkers binnen mijn gemeente op het terrein van de schuldhulpverlening _____
 - Met andere gemeentelijke afdelingen binnen het sociaal domein (Wmo, Jeugdzorg, etc.) _____
 - Met het sociaal werk- en ontwikkelbedrijf waar mijn gemeente aan verbonden is _____
 - Met de IND _____

6

Effect van de dienstverlening

- 17 In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over de samenwerking binnen het sociaal domein (zoals met de afdelingen Wmo, Jeugdzorg en schuldhulpverlening)?
- Kans op een betaalde baan of te participeren naar vermogen
- wordt veel groter wordt iets groter geen verandering wordt iets kleiner wordt veel kleiner
-
- De motivatie van de cliënt om te werken of te participeren
- wordt veel groter wordt iets groter geen verandering wordt iets kleiner wordt veel kleiner
-
- Het zelfvertrouwen van de cliënt
- wordt veel groter wordt iets groter geen verandering wordt iets kleiner wordt veel kleiner
-
- De zelfredzaamheid van de cliënt
- wordt veel groter wordt iets groter geen verandering wordt iets kleiner wordt veel kleiner
-

7

Vakmanschap en expertise

18a Kunt u aangeven of u bij de onderstaande onderwerpen nog meer zou willen leren om uw cliënten beter te kunnen ondersteunen?

Over de wet- en regelgeving ten aanzien van de Participatiewet

ja, wil ik meer over leren nee, vind ik niet relevant nee, weet ik al voldoende over

Over andere wet- en regelgeving zoals de Algemene wet bestuursrecht

ja, wil ik meer over leren nee, vind ik niet relevant nee, weet ik al voldoende over

Over de AVG (over wat wel en niet aan persoonsgegevens gedeeld mag worden)

ja, wil ik meer over leren nee, vind ik niet relevant nee, weet ik al voldoende over

Over de voorkomende gezondheidsbelemmeringen van mijn cliënten

ja, wil ik meer over leren nee, vind ik niet relevant nee, weet ik al voldoende over

Over de financiële gevolgen van werkhervatting

ja, wil ik meer over leren nee, vind ik niet relevant nee, weet ik al voldoende over

Over de meest effectieve re-integratieaanpak

ja, wil ik meer over leren nee, vind ik niet relevant nee, weet ik al voldoende over

Over de actuele arbeidsmarktsituatie en de belangrijkste ontwikkelingen daarin binnen mijn regio

ja, wil ik meer over leren nee, vind ik niet relevant nee, weet ik al voldoende over

18b Zijn er nog andere onderwerpen waarover u graag meer kennis en expertise zou willen hebben?

19a In welke mate biedt uw gemeente u voldoende mogelijkheden (tijd, middelen) om uw expertise op peil te houden?

- In sterke mate
 Enigszins
 Niet of nauwelijks > *ga naar vraag 20*

19b Maakt u gebruik van deze mogelijkheden?

- Ja, net zoveel als ik nodig acht
 Ja, maar minder dan ik zou willen (bijv. vanwege gebrek aan tijd)
 Nee, niet of nauwelijks

20 Maakt u tijdens uw werkzaamheden als klantmanager gebruik van:

Inzichten uit onderzoek/literatuur over effectieve dienstverlening (evidence based practices)

- Ja, net zo vaak als ik nodig acht ja, maar minder vaak dan ik zou willen
 nee, al zou ik dat wel willen nee, vind ik ook niet nodig
-

Handreikingen en informatie van bijvoorbeeld Divosa, de VNG, TNO, SAM, samenvoordeklant, Schulinc, etc.

- Ja, net zo vaak als ik nodig acht ja, maar minder vaak dan ik zou willen
 nee, al zou ik dat wel willen nee, vind ik ook niet nodig
-

Afstemming met collega's over de meest effectieve hulp ten behoeve van mijn cliënten (intervisie)

- Ja, net zo vaak als ik nodig acht ja, maar minder vaak dan ik zou willen
 nee, al zou ik dat wel willen nee, vind ik ook niet nodig
-

8

Tot slot

21 Wat is vanuit uw ervaring de belangrijkste succesfactor in de uitvoering van uw werk voor het re-integreren van mensen in de Participatiewet?

22 Wat is vanuit uw ervaring het belangrijkste knelpunt in de uitvoering van uw werk binnen het re-integratieproces?

23a Zou u eventueel bereid zijn mee te werken aan een aanvullend interview?

- Ja
 Nee > **Einde vragenlijst**

23b U heeft aangegeven dat u mee wil werken aan een aanvullend interview. Wilt u alstublieft uw naam, telefoonnummer en/of e-mailadres geven? De gegevens zullen niet aan anderen ter beschikking worden gesteld. Na afronding van het onderzoek worden de onderstaande gegevens vernietigd.

Voor- en achternaam

Telefoonnummer

E-mailadres

Bijlage 3 Bestuurlijke reacties

Arbeidsinspectie NL

t.a.v. [redacted]

Aidadreef 8
3561 GE Utrecht

Postbus 9563
3506 GN Utrecht

030 - 233 23 37
info@divosa.nl

IBAN NL75 INGB 0000194416
KvK 40532318

www.divosa.nl

Onze referentie: 24027

Uw referentie:

Datum: 28 juni 2024

Onderwerp: Reactie Divosa op rapport Re-integratiedienstverlening gemeenten

Van: [redacted]

Geachte mevrouw [redacted]

Dank voor het toezenden van het rapport 'Re-integratiedienstverlening in het kader van de Participatiewet'. Bij deze ontvangt u onze bestuurlijke reactie.

Divosa is blij met het onderzoek en stelt het op prijs dat de inspectie haar oor te luisteren heeft gelegd bij de uitvoering. De gesprekken die de inspectie met klantmanagers heeft gevoerd laten goed zien dat de re-integratie-dienstverlening gemeenten voor de nodige uitdagingen heeft gesteld sinds de invoering van de Participatiewet.

In de kern komt het erop neer dat gemeenten met beperkte middelen keuzes (hebben) moeten maken, wat ook tot gevolg heeft dat niet alle instrumenten voor iedereen beschikbaar zijn en dat klantmanagers tevens moeten dealen met een hoge werkdruk. De focus van het rapport van de inspectie ligt niet zozeer op deze onderliggende oorzaken maar wij hechten eraan dit wel te benoemen. De kwaliteit van de dienstverlening staat of valt met voldoende budget voor uitvoering van de in de wet vastgelegde taken. Op dit moment is er ruwweg ondersteuningsbudget voor één op de drie bijstandsgerechtigden.

Wij vinden het goed om te benadrukken dat de uitvoering ondanks vaak lastige werkomstandigheden ook goede resultaten heeft bereikt. Bij de invoering van de Participatiewet in 2015 was het budget voor re-integratiedienstverlening met tweederde teruggebracht, werd een extra bezuiniging op doelmatigheid ingevoerd én was de verwachting dat ieder jaar 10.000 - 15.000 nieuwe jongeren de bijstand in zouden stromen. Ondanks die verwachting is het bijstandsniveau gedaald en zijn er inmiddels zo'n 40.000 mensen aan de slag met loonkostensubsidie (waarvan ongeveer de helft met een jobcoach).



De inwoners in de Participatiewet hebben vaker dan in het verleden problemen op meerdere leefgebieden (fysiek, psychisch en financieel). Dit heeft enerzijds te maken met de krappe arbeidsmarkt, anderzijds ook met de afsluiting van Wajong en Wsw. Deze werkelijkheid maakt ook dat de intensiteit van de begeleiding die nodig is richting en tijdens werk is toegenomen.

Divosa herkent de conclusies van het onderzoek die overeenkomen met onze bevindingen in het veld. Het is belangrijk dat de stem van de uitvoering wordt gehoord en we stellen het op prijs dat de inspectie daar serieus werk van heeft gemaakt. Tegelijk moeten we aandacht blijven houden voor de onderliggende oorzaken omdat daar ook de basis ligt voor oplossingsrichtingen. Uiteindelijk is dat wel waar we naartoe moeten, zodat iedere inwoner de aandacht krijgt die hij verdient. Divosa stelt het op prijs dat wij door u in de gelegenheid worden gesteld hier aandacht voor te vragen en denkt graag mee met vervolgonderzoeken.

Met vriendelijke groet,



Voorzitter Divosa

Arbeidsinspectie Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid
[redacted]
Postbus 90801
2509 LV 'S-GRAVENHAGE

Datum
18 juli 2024
Kenmerk
TIS/U202400396
Telefoon
[redacted]
Bijlage(n)
-

Bestuurlijke reactie op rapport 'Re-integratiedienstverlening in het kader van de Participatiewet'

Geachte mevrouw [redacted]

Recent zond u ons het bovengenoemde rapport. Wij hebben het rapport met grote belangstelling gelezen en danken u voor de geboden mogelijkheid hierop te reageren.

De inhoud van het rapport is herkenbaar voor gemeenten. Wij herkennen de conclusies die u deelt en onderschrijven de voorwaarden die u benoemt. In de 'Stand van de Uitvoering gemeenten 2023'¹ concluderen we dat de gemeentelijke uitvoering ook tegen grenzen aanloopt, zoals het tijdsgebrek door de hoge caseloads en de administratieve verplichtingen. Dit zien wij ook in andere domeinen binnen het sociaal domein. Professionals ervaren knelpunten bij het domeinoverstijgend werken aangezien de AVG niet de mogelijkheden biedt die zij nodig hebben om inwoners goed te kunnen ondersteunen. Hierdoor zijn ze vaak meer tijd kwijt aan de systemen, dan aan het helpen van de inwoner. Er wordt steeds meer van gemeentelijke professionals gevraagd. Tegelijkertijd willen professionals voldoende ruimte om hun vakontwikkeling op peil te houden. Dit laat zich soms moeilijk verenigen.

Samen met gemeenten hebben we hier oog voor en zetten wij in op een aantal thema's:

- **Herstel bestaanszekerheid.** Gemeenten hebben op de Top Bestaanszeker Nederland in januari 2024 samen met vijf departementen en publieke dienstverleners gepleit voor een lange termijn aanpak bestaanszekerheid. Daarin stellen we voor de komende 10 jaar fundamentele veranderingen in het stelsel van bestaanszekerheid, zodat gemeenten hun eigen lokale agenda bestaanszekerheid kunnen waarmaken. De [verklaring van de Top Bestaanszeker Nederland](#) is hiervoor ons uitgangspunt. Het Deltaplan Bestaanszekerheid pakken we graag op met het nieuwe kabinet. Wanneer de politiek keuzes maakt over welke zekerheden bereikt moeten

¹ <https://vng.nl/sites/default/files/2023-07/stand-van-de-uitvoering-gemeenten-2023.pdf>


worden over 10 jaar en welke financiële mogelijkheden er zijn, willen we graag in gezamenlijkheid tussen rijk, gemeenten, publieke dienstverleners en sociaaleconomische partijen komen tot de meest effectieve en uitvoerbare oplossingen.

- **Het fundamenteel herzien van de Participatiewet** is een belangrijk onderdeel van de verbeteringen in de sociale zekerheid, fiscale regelingen en de toeslagen. Net als het voortzetten van de ingeslagen koers rond bijvoorbeeld de hervorming van de arbeidsmarktinfrastructuur en het arbeidsmarktbeleid. Wij staan klaar om samen met uw ministerie de implementatie van spoor 1 van de Participatiewet op te pakken en vertrouwen op een spoedige wetsbehandeling. Een blijvende investering in de gemeentelijke professionals is van groot belang. Gemeenten moeten de ruimte, en middelen, krijgen om onder andere de Leeragenda² goed uit te kunnen voeren.
- **Proactieve dienstverlening.** Werk met gemeenten en andere publieke dienstverleners aan versterking van gegevensdeling zodat proactieve dienstverlening gegeven kan worden en niet-gebruik van regelingen wordt beperkt.
- **Kansen verzilveren op arbeidsmarkt met re-integratie en ondersteuning.** Wij onderschrijven dat (meer) werken moet lonen. Omdat werk helaas niet voor iedereen bereikbaar is, moeten gemeenten ook in staat worden gesteld om inwoners, naast werk, te kunnen begeleiden naar een zinvolle dagbesteding of andere vormen om te kunnen participeren in de samenleving. Bestaanszekerheid en kansengelijkheid gaan hand in hand. De kansen aan de onderkant van de arbeidsmarkt kunnen voor groepen inwoners alleen verzilverd worden als er structurele middelen blijven voor re-integratie en ondersteuning. Gemeenten hebben die duidelijkheid nodig om inwoners de begeleiding en ondersteuning te kunnen blijven geven. Het vorige kabinet heeft een eerste stap gezet rond beschut werk en de transitie van de sociaal ontwikkelbedrijven. Maar er is een grotere ambitie nodig voor de sector. Ook moet dekking gevonden worden voor de CAO Aan de Slag, het ontbreken hiervan zorgt ervoor dat werken voor deze groep niet loont.

Tot slot

Kortom, we kunnen de conclusies van het rapport onderschrijven en vragen hiervoor aandacht. De gemeentelijke uitvoering is geholpen met een Deltaplan Bestaanszekerheid voor de korte en lange termijn zoals we in deze brief uiteenzetten. Verder is een fundamentele herziening van de Participatiewet cruciaal. Daarnaast vragen we aandacht voor het inzetten op proactieve dienstverlening met oog voor vakmanschap.

Met vriendelijke groet,
Vereniging van Nederlandse Gemeenten



Algemeen directeur

² <https://vng.nl/nieuws/leeragenda-participatiewet-vertrouwen-en-vakmanschap>

een advies van sam,

Aan [REDACTED]
Postbus 90801
2509 LV Den Haag
Nederlandse Arbeidsinspectie

Onderwerp onderzoeksrapport 'Re-integratiedienstverlening door gemeenten in het kader van de Participatiewet'

Datum 11 juni 2024

pagina 1/6

Geachte mevrouw [REDACTED],

De Nederlandse Arbeidsinspectie heeft de doeltreffendheid van de re-integratieondersteuning binnen de Participatiewet onderzocht op basis van de ervaringen van klantmanagers¹. Met als centrale vraag: *Welke risico's zijn er voor de doeltreffendheid van de re-integratiedienstverlening van de Participatiewet op basis van de ervaringen van professionals die dit uitvoeren?*

Het rapport met de onderzoeksresultaten is aan SAM voorgelegd en SAM geeft desgevraagd graag een bestuurlijke reactie. Ook beantwoorden we de vragen die u ons heeft gesteld.

Herkenbaar beeld

... omdat zichtbaar wordt welke uitdagingen klantmanagers tegenkomen in hun werk

SAM is van oordeel dat de bevindingen van de Arbeidsinspectie in grote lijnen overeenkomen met het beeld dat wij zelf ook hebben. We lezen dat de Inspectie ook in de komende tijd verder onderzoek wil doen onder klantmanagers. SAM denkt dan graag mee over de items en vragen.

Samengevat zitten klantmanagers enerzijds 'gevangen' in wetten en systemen. Aan de andere kant vinden veel professionals toch hun weg bij het toepassen van de menselijke maat. Hier zit een belangrijke spanning waarin en waarmee klantmanagers hun werk doen. De mate waarin die spanning oploopt verschilt zeer per gemeente, waar onder andere wethouders invloed hebben op de handelingsruimte van de professional.

SAM vindt het onderzoek van de Inspectie een belangrijke aanvulling op ons eigen beeld als beroepsvereniging. De onderzoeksbevindingen zijn niet alleen een

¹ We hanteren de term 'klantmanager' om aan te sluiten bij de gebruikte terminologie in het onderzoek. Normaliter zouden we hier 'uitvoerend professionals Werk en Inkomen' gebruiken.

postbus 40334,
3504 ac utrecht
hallo@sam.nl



SAM verbindt als beroepsvereniging uitvoerders in het publieke sociaal domein: het juiste doen voor de bestaanszekerheid en het welzijn van burgers.



bevestiging van ons beeld, het is goed dat de Inspectie dit beeld ook voor de buitenwereld optekent. Wat ook naar voren komt, is dat professionals een eigen 'dimensie' zijn in de uitvoering. Zij willen - ook via hun beroepsvereniging - een eigenstandige bijdrage leveren aan een kwalitatief hoogstaande dienstverlening.

Naast ons positieve algemene oordeel, willen we graag nog een aantal opmerkingen plaatsen bij de bevindingen.

Over de caseload

... die nog vaak wordt bepaald door sturing op uitstroom en plaatsbaarheid

SAM herkent het signaal dat de caseload over het algemeen als te hoog wordt ervaren. En dat dit leidt tot keuzes over welke inwoner je een bepaalde hoeveelheid aandacht geeft. Wat risico's met zich meebrengt, zoals de Arbeidsinspectie die ook in haar beoordelingskader formuleert. Het is goed om erop te wijzen dat een deel van de gemeenten de caseload van klantmanagers beperkt houdt door bij intake te selecteren op wie naar verwachting binnen een bepaalde periode aan het werk kan komen. Daarnaast wordt bij verschillende gemeenten, ongeacht een hoge of lage caseload, door de leiding scherp gestuurd op uitstroomtargets. Dit heeft gevolgen voor de ruimte die professionals hebben om met meer geduld en aandacht inwoners passende ondersteuning te bieden.

SAM heeft in 2023 studenten van de Universiteit voor Humanistiek gevraagd onderzoek te doen naar hoe klantmanagers afwegingen maken in wie zij ondersteuning bieden. Een oplossing biedt dit nog niet, [wel inzicht.](#)

Over registratieverplichtingen

... die we moeten onderscheiden in diverse categorieën, voor beter inzicht

Mede met het oog op de hoge caseloads, is de besteding van ruim een derde van de werktijd aan registratieverplichtingen aanzienlijk. Dit horen we vaker. Wat wij in het onderzoek echter missen is zicht op het onderscheid tussen goede dossiervorming en reflectie, interne sturing en externe verantwoording. Wat is het aandeel in de tijd die klantmanagers besteden aan die drie categorieën? Is dit mogelijk een vraag om in een volgend onderzoek onder klantmanagers mee te nemen?

Goede dossiervorming en reflectie is broodnodig om kwaliteit te kunnen bieden. We willen nagaan of er behoefte is aan efficiëntere manieren om goede dossiers aan te leggen. De NVvA heeft een leidraad ontwikkeld voor arbeidsdeskundigen over rapporteren. Mogelijk dat een dergelijke leidraad ook door klantmanagers wordt gewenst.

**een advies
van sam,**



Over de samenwerking met UWV

... die verbetering behoeft, maar ook nader onderzoek

Uit het onderzoek blijkt dat vragen over de samenwerking met UWV niet geruststellend worden beantwoord. In een onderzoek onder UWV-medewerkers over de samenwerking met gemeenten is de reactie even zorgelijk. Wij vroegen ons af of de Inspectie hier nog iets nauwkeuriger in kan zijn. Is de samenwerking verschillend als het gaat om de samenwerking met arbeidsdeskundigen of werkconsulenten? Is die onbevredigende samenwerking alleen gekoppeld aan bereikbaarheid, overdracht en 'UWV is centrale organisatie zonder maatwerk'? Of spelen ook cultuurverschillen een rol?

SAM onderhoudt goede contacten met de NVvA en AKC. Er zijn re-integratiebegeleiders van UWV die ook lid zijn van SAM en ons congres en andere activiteiten bezoeken. We gaan na hoe we over die samenwerking in gesprek kunnen komen. Het zou ons helpen als het beeld over de samenwerking iets scherper wordt.

Tot slot melden we dat in Friesland – en binnenkort in meer regio's – bijeenkomsten worden georganiseerd op basis van 'the whole system in the room'. Daarbij zijn ook UWV-medewerkers (uitvoerend en leidinggevend) aanwezig. We pogen zo de wederzijdse drempels te verlagen.

Over belemmeringen: interpretatie en samenhang

... die voor klantmanagers soms vanzelfsprekend en soms écht belemmerend zijn

Kijkend naar grafiek 8 op pagina 14 lijkt het mee te vallen met de belemmeringen die klantmanagers ervaren bij hun inzet van benodigde voorzieningen. Ons verrast deze uitkomst enigszins, omdat we ook andere signalen horen. Uit actueel onderzoek (o.a. door Hans Bosselaar) blijkt bijvoorbeeld toch vaak nog vaak wederzijds onbegrip tussen professionals en leidinggevendenden.

Verder willen we nog aangeven dat het ervaren van 'belemmeringen' vooral voor klantmanagers een lastig interpreteerbare term is. Zij zijn immers gewend belemmeringen en obstakels te overwinnen voor hun cliënten. Dat is onderdeel van hun werk. Ze zijn gewend te werken met schaarse tijd en middelen (wat hen onderscheidt van medewerkers van re-integratiebedrijven en sociaal werkers). Dat betekent dus dat de 'in sterke mate'-belemmeringen echt zeer grote belemmeringen moeten zijn die hen echt hinderen in het uitoefenen van hun beroep. De lezer van deze grafiek kan daarnaast denken dat de genoemde belemmeringen afzonderlijke belemmeringen zijn. Maar wij zien een duidelijke samenhang tussen registratieplicht en belemmeringen vanuit leidinggevendenden. Als je veel administratief

**een advies
van sam,**



vast moet leggen - beleid dat is vastgesteld door je leidinggevende – heb je vervolgens weinig 'last' van je leidinggevende zelf.

pagina 4/6

Neem de situatie dat klantmanagers meer op de persoonsgerichte, afwijkende of kostbare voorzieningen willen inzetten. Dan wordt van hen verlangd dat zij zorgen voor een goede onderbouwing (ook om precedentwerking te voorkomen). Dit kost veel tijd, maar vervolgens vormt de teamleider dan geen belemmering meer. En andersom: als je weinig onderbouwt, ben je veel tijd kwijt om verantwoording af te leggen aan je teamleider.

We constateren ten slotte nog een tegenstelling tussen de uitspraak dat 'zij binnen de handhaving voldoende tijd hebben om rekening te houden met de persoonlijke omstandigheden' en de constatering dat klantmanagers te weinig tijd hebben voor hun caseload.

Over werk en inkomen als afzonderlijke taakgebieden

... die in de praktijk toch sterk met elkaar verbonden zijn

De Inspectie heeft klantmanagers benaderd die re-integratieondersteuning bieden. De meeste vragen waren op de re-integratiedienstverlening gericht. Toch kwamen er zo nu en dan inkomensgerelateerde antwoorden op vragen (3.4.3). Er wordt een verbinding gelegd met de complexiteit en hardvochtigheid van de PW. Of met handhaving.

De besluiten rond inkomen zijn in veel gemeenten de taak van inkomensconsulenten. Problematiek rond inkomen kunnen de re-integratiebegeleiding negatief beïnvloeden (inwoner wordt gedemotiveerd, onzeker, krijgt stress). Mensen met een bijstandsuitkering hebben door de aard van bijstand (vangnet, complementariteit) voortdurend te maken met mogelijke consequenties voor de hoogte van de bijstandsuitkering. We lezen weinig in het rapport over hoe de samenloop van inkomen en werk in zijn werk gaat. In de praktijk zijn inkomensconsulenten en werkconsulenten vaak in aparte teams ondergebracht. Bij veel werkbedrijven wordt alleen het werkdeel van de PW uitgevoerd en het inkomensdeel door de gemeente.

NB Het gaat ons bij deze opmerking niet om de vragen rond de verrekening van inkomsten bij aanvaarding van betaald werk of naleving van de verplichtingen die in het kader van re-integratie gelden. Het ligt voor de hand dat deze zaken vaker aan de orde komen bij de ondersteuning bij re-integratie.

**een advies
van sam,**



1 Over Vakmanschap

Aan de ene kant investeert SZW in programma's als Vakkundig aan het Werk en aan de andere kant merken klantmanagers hier weinig van en krijgen ze weinig gelegenheid om aan vakmanschap te werken. Terwijl zij aan de andere kant wel de wens hebben meer kennis informed te werken.

Op de eerste plaats wil SAM een onderscheid maken tussen Vakkundig aan het Werk 1 en 2. Vakkundig aan het werk was er primair op gericht onderzoek te stimuleren naar effectiviteit in ondersteuning naar werk. Bij afsluiting van Vakkundig aan het Werk is geconcludeerd dat het beschikbaar hebben van meer kennis in zichzelf niet leidt tot toepassing van die kennis in de dagelijkse praktijk. In Vakkundig aan het Werk 2 is het doel verlegd naar kennis over hoe je komt tot Evidence Based Practises. Dit tweede programma loopt nog en wat de opbrengst hiervan is, is nog niet in kaart gebracht. Aan de onderzoeken van Vakkundig werken slechts een deel van de gemeenten mee en ook niet alle klantmanagers van een betreffende gemeente. Wij weten niet of deze klantmanagers ook respondent waren in het Inspectierapport.

Op de tweede plaats heeft SAM vanuit dit programma Vraagtafels georganiseerd. Aan die tafels spreken klantmanagers en onderzoekers elkaar, zodat beide perspectieven aan elkaar gekoppeld kunnen worden. SAM ziet een belangrijke rol voor zichzelf weggelegd om wetenschappelijke kennis beschikbaar en toepasbaar te maken voor klantmanagers.

Op de derde plaats is de aansluiting tussen wetenschappelijke kennis en praktijkkennis een proces. Niet alleen van klantmanagers en onderzoekers. Ook van leidinggevendenden. Zij zijn er om te faciliteren en bevorderen dat klantmanagers tijd en energie steken in het meer kennis informed te werken. Een van de opbrengsten van het Vakkundig aan het Werkprogramma is dan ook dat die rol van teamleiders beter in beeld is gekomen ('*We moeten praten*', Bosselaar e.a., 2024).

SAM tekent hierbij aan dat de professionaliseringsvraag van onze leden verder gaat dan vakmanschapsontwikkeling en kennis. SAM werkt ook aan normatieve en collectieve professionaliteit van haar leden. SAM heeft Instituut Gak verzocht een lectoraat in te stellen dat zich breder richt op professionalisering van klantmanagers. Dat lectoraat is onlangs opgericht bij Zuyd Hogeschool, met de naam 'Beroepsvorming Professionals in het Publiek Sociaal Domein'. Met dr. Lineke van Hal als bijzonder lector.



2 Over het aantal klantmanagers

Wij vinden het ook moeilijk om een schatting te geven van het totale aantal klantmanagers. We hebben ooit het aantal van 7000 horen noemen, maar dat is een getal van jaren geleden en het is onduidelijk of dat dan alleen werkconsulenten betrof of ook inkomensconsulenten, handhavers en wellicht ook professionals die zich specialiseren in het benaderen van werkgevers. Wij denken dat het wel iets is dat nader onderzocht kan worden. SAM heeft ongeveer 1700 leden. Daaronder bevinden zich zowel re-integratieconsulenten als inkomensconsulenten, maar ook Wmo-consulenten, inburgeringsconsulenten en enkele re-integratiebegeleiders van UWV.

Tot slot

Als deze feedback vragen oproept, beantwoorden we die uiteraard graag. Neem vooral contact op als er toelichting nodig is.

Hartelijke groet,

■■■■■■■■■■ directeur

■■■■■■■■■■ bestuursvoorzitter

een advies
van sam,



Deze publicatie is een uitgave van:
Nederlandse Arbeidsinspectie

Postbus 90801 | 2500 LV Den Haag

Juli 2024