



Op weg naar effectieve schuldhulp

Schuldhulp- verlening in Bedrijf

Een handreiking voor gemeen-
ten en werkgevers

November 2012



Voorwoord

De schuldhulpverlening is flink in beweging. Door de economische crisis raken meer mensen in financiële problemen en veranderen aard en omvang van de schulden. Schuldhulpverlening wordt hierdoor complexer, terwijl de uitvoering vaak beter kan en gemeenten naar verwachting de komende jaren over minder middelen beschikken. Zij staan voor de uitdaging om meer te doen met minder.

Schulden zijn de afgelopen jaren hoger geworden en het aantal schuldeisers per schuldenaar is gestegen. Waren het voorheen vooral mensen met lage inkomens of een uitkering die tot de risicogroep behoorden, nu treft het ook hogere inkomensgroepen (bijvoorbeeld werknemers die hun baan verliezen terwijl ze een hoge hypotheek hebben). Omdat meer dan 20% van de schuldenaren ouders met kinderen zijn, is de kans op sociale uitsluiting van kinderen groter geworden. Daar komt bij dat uit onderzoek is gebleken dat de uitvoering van schuldhulpverlening in veel gevallen voor verbetering vatbaar is. Al met al reden genoeg om schuldhulpverlening effectiever te maken.

Tegen deze achtergrond is de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening aangenomen. De wet omschrijft 'wat' gemeenten moeten realiseren, maar niet 'hoe': het laat de vaststelling en de uitvoering van lokaal beleid over aan gemeenten. Zij zijn regisseur van het beleid en bepalen met ketenpartners wie welke rol heeft in de uitvoering.

Om schuldhulpverlening effectiever te maken is het programma 'Op weg naar effectieve schuldhulp' gestart. In het programma werken Nibud, VNG, Divosa, MO-groep, NVVK, Wijzer in geldzaken en SZW samen. Deze organisaties vertegenwoordigen het brede werkveld van gemeentelijke schuldhulpverlening.

Het programma wil gemeenten en haar partners ondersteunen bij het ontwikkelen, vaststellen, uitvoeren en bijstellen van beleid. Daarvoor zijn onder meer handreikingen en onderzoeken beschikbaar.

Het programma 'Op weg naar effectieve schuldhulp' brengt alle producten en activiteiten en verdere relevante informatie voor gemeenten en haar partners over

schuldhulpverlening bij elkaar op de portal www.effectieveschuldhulp.nl. In de maandelijkse nieuwsbrief is ruimte voor opinie, inspiratie en nieuws rondom effectievere schuldhulpverlening. U kunt zich abonneren via de portal.

Auteurs

Margriet Jongerius
Peter Wesdorp

Opdrachtgever

Hidde Brink - Divosa

Een uitgave van Divosa in samenwerking met Nibud
(Tamara Madern, Jasja Bos, Daisy van der Burg)

November 2012

Inhoud

Voorwoord	2
1 Inleiding	5
2 Werknemers met schulden	7
3 Schuldhelpverlening aan werkenden De huidige praktijk	13
4 Stappenplan voor gemeenten	16
5 Stappenplan voor de werkgever	19
6 Conclusies en aanbevelingen	22
7 Samenvatting	25
Bijlage A Gemeentelijke schuldhelpverlening toegelicht	27
Bijlage B Loonbeslag toegelicht	29
Bijlage C Producten schuldhelpverlening toegelicht	30
Bijlage D Respondentenlijst	31

1

Inleiding

1.1 Over deze handreiking

De handreiking Schuldhulpverlening in Bedrijf is bestemd voor gemeenten en werkgevers. Vanwege de toegenomen financiële problemen bij werkenden, de toenemende schuldgerelateerde vragen van werkgevers en de wens van gemeenten om meer samen te werken met werkgevers zijn het Nibud en Divosa een gezamenlijk project 'Schuldhulpverlening in Bedrijf' gestart met als doel gemeenten en werkgevers/bedrijven te ondersteunen rond werknemers met problematische schulden. Nu steeds meer werkenden financieel in de problemen komen hebben zij een gedeeld belang in het voorkomen en oplossen van problematische schulden.

Deze handreiking gaat in op de verschillende motieven die hierbij een rol spelen en mondt uit in stappenplannen voor gemeenten én werkgevers om tot een aanbod voor werknemers met problematische schulden te komen. Daarbij leidt er niet maar één weg naar Rome. De verantwoordelijkheid voor ondersteuning kan op verschillende manieren worden ingevuld.

1.2 Achtergronden en aanleiding

Ongeveer één op de drie huishoudens in Nederland heeft te maken met betalingsachterstanden. Bij ongeveer één op de tien huishoudens in Nederland is sprake van een problematische schuldsituatie (693.000) of dreigt die te ontstaan (248.000). In de meest gangbare definities is sprake van problematische schulden als huishoudens structureel meer moeten aflossen dan ze kunnen. Er is dan na betaling van de vaste lasten en financiële verplichtingen onvoldoende geld over voor de dagelijkse boodschappen en persoonlijke verzorging.

Steeds meer werkenden met problematische schulden

Van de 7,2 miljoen huishoudens kampt bijna 30% met betalingsachterstanden.¹ Een deel van deze mensen heeft in meer of mindere mate problematische schulden. Per jaar melden ongeveer 100.000 huishoudens – lang niet alle huishoudens in

een problematische schuldsituatie – zich bij de schuldhulpverlening.

Niet alleen huishoudens met een laag inkomen komen in de problemen; de NVVK (Vereniging voor schuldhulpverlening en sociaal bankieren) signaleert een verandering in de samenstelling van de groep schuldenaren. Uitkeringsgerechtigden lopen een grotere kans op financiële problemen, maar de problematiek bij werkenden neemt steeds verder toe. Zo waren er in 2011 bij schuldhulpverleningsinstellingen aangesloten bij de NVVK voor het eerst meer werkenden die zich aanmeldde bij schuldhulpverlening, dan uitkeringsgerechtigden. Ook in de in het kader van dit project gehouden Nibud-peiling geven werkgevers aan dat het aantal werknemers met schulden toeneemt. Gezien de economische situatie in Nederland, is de verwachting dat het probleem de komende tijd in elk geval niet zal afnemen.

Dat betekent dat werkgevers en P&O-professionals steeds vaker in aanraking komen met werknemers met problematische schulden. Loonbeslag is vaak het eerste signaal dat er iets mis is. Niet alleen de werknemers, maar ook de werkgevers ondervinden last van problematische schulden (zie paragraaf 2.4.). Het is belangrijk dat werkgevers en P&O-professionals weten hoe zij hun werknemers in zo'n geval kunnen helpen, maar ook wat zij kunnen doen om financiële problemen bij werknemers te voorkomen. Werkgevers hebben in een vroeg stadium zicht op de problematiek en kunnen ondersteuning bieden bij de oplossing.

Op landelijk niveau wijzen werkgevers – vertegenwoordigd in de Stichting van de Arbeid – een in CAO of convenanten vastgelegde actieve rol op het terrein van schuldhulpverlening vooralsnog af². Schulden worden niet gezien als een sectoraal vraagstuk. Individuele werkgevers kiezen er, om uiteenlopende

¹ Panteia, Monitor betalingsachterstanden 2011, Nibud, 2011. Een betalingsachterstand is ook een schuld.

² Een toenemend aantal Cao's kent echter wel een persoonlijk budget voor scholing, loopbaanontwikkeling of duurzame inzetbaarheid. Deze middelen kunnen ook worden ingezet ten behoeve van budgetcoaching, die de werknemer helpt de oorzaak van het schuldenprobleem op te sporen en aan te pakken. Op deze manier worden de nadelige gevolgen van een loonbeslag beheersbaar gemaakt. In het belang van de werknemer, maar ook van de werkgever. Op die manier kan via de Cao toch iets worden gedaan aan het probleem van het toenemende aantal loonbeslagen en problematische schulden.

redenen, soms wel voor een actieve rol te vervullen.

Gemeenten hechten een groot belang aan de participatie van hun burgers en hebben daarin verantwoordelijkheden jegens de zwakkere groepen. Het hebben van schulden is voor werkzoekenden vaak een belemmering om weer aan het werk te gaan en te kunnen. Voor werkgevers zijn (voortdurende) problematische schulden een reden om iemand niet aan te nemen, een grond voor ontslag tijdens de proeftijd, een reden om een contract niet te verlengen of zelfs een reden om een vast dienstverband te beëindigen. Dat is voor gemeenten een reden om contact te leggen met werkgevers en ook UWV - verantwoordelijk voor de re-integratie van een aantal groepen werkzoekenden - daarbij te betrekken. De gemeentelijke verantwoordelijkheid voor participatie valt dan samen met de gemeentelijke verantwoordelijkheid voor schuldhulpverlening. Lokaal zoeken gemeenten en werkgevers elkaar rond deze thema's steeds vaker op.

In **bijlage A** is toegelicht wat gemeentelijke schuldhulpverlening is.

1.3 Opzet van deze handreiking

Deze handreiking verkent eerst de problematiek van schulden onder werknemers (hoofdstuk 2). Vervolgens wordt ingegaan op de huidige praktijk en op de overwegingen die een rol kunnen spelen bij een meer of minder actieve opstelling van zowel gemeenten als werkgevers (hoofdstuk 3). Daarna worden twee stappenplannen gepresenteerd voor respectievelijk gemeenten (hoofdstuk 4) als werkgevers (hoofdstuk 5). Deze handreiking sluit af met conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 6) en een samenvatting (hoofdstuk 7). In de bijlagen is relevante achtergrondinformatie opgenomen.

1.4 Verantwoording

In het kader van het project Schuldhulpverlening in Bedrijf is door het Nibud een peiling onder werkgevers uitgevoerd, die deels een update van de peiling van het Nibud in 2009 is, aangevuld met actuele vraagstukken³. Deze handreiking is deels op de resultaten van deze Nibud-peiling gebaseerd. Daarnaast is in het kader van deze handreiking een groot aantal interviews gehouden met gemeenten, publieke en private werkgevers, publieke en private schuldhulpverlenende organisaties en organisaties die betrokken zijn bij de schuldenproblematiek van werknemers (zoals het maatschappelijk werk en Arbo-diensten). Daarnaast is een expertmeeting met op dit terrein actieve gemeenten georganiseerd en is gebruik gemaakt van voorbeelden en geleerde lessen uit projecten in Doetinchem, Leiden en Spijkenisse. Verder is de handreiking gebaseerd op deskresearch en bouwt deze voort op inzichten uit de reeks 'Op weg naar effectieve schuldhulp'.

De lijst met respondenten van het onderzoek is opgenomen in **bijlage D**.

De voorbeelden in deze handreiking zijn meestal geanonimiseerd. Feitelijk is dat veelzeggend over wat de impact van problematische schulden voor bedrijven is. Veel bedrijven en organisaties zegden wel hun medewerking aan het onderzoek toe, maar wilden nadrukkelijk niet genoemd of in relatie tot bepaalde voorbeelden gebracht worden. Inzicht geven in de mate waarin schulden een rol spelen en de mate waarin dit bedrijfsrisico's oplevert ligt gevoelig.

³ T. Madern (e.a.), Schuldhulpverlening in Bedrijf, financiële problemen op de werkvloer, 2012. De peiling is ingevuld door 547 werkgevers. De steekproef onder werkgevers was niet representatief, waardoor de resultaten niet algemeen geldend kunnen worden verklaard.

2

Werknemers met schulden

2.1 Ontwikkeling werknemers met schulden

De drempel voor huishoudens om hulp bij schulden te vragen is hoog. Een substantieel deel van de huishoudens met problematische schulden moddert zelf voort. Een ander deel zoekt wel hulp. Volgens de NVVK hebben in 2011 76.000 mensen een aanvraag schuldhulpverlening ingediend (in 2010 79.000)⁴.

Werknemers met schulden

Volgens de jaarcijfers van de NVVK over 2011 hebben zich voor het eerst meer mensen bij de schuldhulpverlening aangemeld met inkomen uit arbeid (49%) dan mensen met een uitkering als enige inkomstenbron (44%). De gemiddelde schuld bedroeg in 2011 € 32.250 (2010: € 30.750) en het gemiddelde aantal schuldeisers 14 (2010: 16).

In de Nibud-peiling geeft 79% van de reguliere werkgevers aan geconfronteerd te worden met werknemers met financiële problemen en dat er ten opzichte van voorgaande jaren sprake is van een stijgende tendens. Een kwart van de werkgevers geeft in de peiling aan dat sprake is van een sterke stijging van het aantal loonbeslagen ten opzichte van 2010. Dit is overigens niet objectief te toetsen omdat het aantal loonbeslagen niet centraal wordt geregistreerd⁵.

De gemeenteambtenaar met schulden

Gemeenten zijn zelf ook werkgever en krijgen in die hoedanigheid te maken met werknemers met problematische schulden en loonbeslagen. Exacte cijfers zijn daarover niet bekend. De actieve aandacht van gemeenten voor eigen werknemers met

schulden verschilt. Gemeenten kunnen intern de relatie leggen met schuldhulpverlening. Soms wordt de schuldhulpverlening aan eigen ambtenaren om redenen van privacy bij een beperkt team van schuldhulpverleners belegd.

Gemeenten beschikken vaak over interne welzijnsfondsen die ondersteuning bieden aan mensen met schulden (vaak voor beperkte schulden, veroorzaakt door overmacht, tegen een lening).

Een belangrijke reden voor aandacht voor de financiële problemen van gemeenteambtenaren is gelegen in de integriteit van de organisatie⁶. Gemeenteambtenaren hebben uit hoofde van hun functie geregeld toegang tot gevoelige informatie, hebben bijzondere bevoegdheden en komen soms ook in aanraking met geld. Er zijn gemeenten die bij het in dienst nemen van nieuwe medewerkers expliciet aandacht besteden aan de kwetsbaarheid die het hebben van schulden met zich meebrengt. Ook schulden van partners zijn in dat kader relevant. In het integriteitsbeleid wordt duidelijk aandacht besteed aan schulden. Er wordt een relatie gelegd met de ambtseed of –belofte⁷.

Een andere reden voor aandacht is bestrijding van verzuim. Gemeenten die de koppeling maken zien een duidelijk verband tussen schulden en verzuim. In het kader van verzuimbestrijding wordt extra aandacht aan het voorkomen en oplossen van schulden besteed.

Integriteit en verzuim zijn vaak redenen waarom ook de leidinggevende van de medewerker wordt geïnformeerd. Gemeenten wegen hier wel af wat het belang daarvan is en of de leidinggevende vervolgens in staat is hier adequaat mee om te gaan en of het stigmatiserend effect niet te groot is en de werkverhoudingen niet te veel onder druk komen te staan.

⁴ Zie Jaarverslag 2011 van de NVVK. Het gaat hier om mensen wier aanvraag door schuldhulpverlening in behandeling is genomen. De schuldenaren die zijn verwezen of afgewezen, zijn in dit cijfer niet meegeteld. Het totale aantal ligt overigens hoger en wordt geschat op de eerder genoemde 100.000 omdat de NVVK alleen telt onder de aangesloten leden.

⁵ Recentelijk is wel gepleit voor een beslagregister. Dit register moet ook voorkomen dat mensen onder de beslagvrije voet komen door meerdere loonbeslagen en door eigen incassobevoegdheden van sommige schuldeisers. Daarnaast mogen bijvoorbeeld de Belastingdienst en waterschappen onder bepaalde voorwaarden rechtstreeks geld van iemands bankrekening afschrijven.

⁶ Echter in de Modelaanpak basisnormen Integriteit Openbaar Bestuur en Politie is voor dit onderwerp vreemd genoeg geen aandacht.

⁷ In de gemeente Tilburg bestaat veel aandacht voor dit onderwerp.

De SW-werknemer met schulden

Een bijzondere groep werknemers bevindt zich binnen de sociale werkvoorziening (SW). De sociale werkvoorziening is bedoeld voor mensen die door lichamelijke, psychische en/of verstandelijke handicaps niet in staat zijn regulier werk te vervullen en alleen onder aangepaste omstandigheden kunnen werken. Er zijn ongeveer 100.000 werknemers met een SW-indicatie die via circa 90 SW-bedrijven werken. De meeste mensen werken in een beschutte werkomgeving; in de sociale werkplaats. Een klein deel werkt met begeleiding bij een gewone werkgever (begeleid werken) en een deel van de mensen wordt vanuit het SW-bedrijf gedetacheerd bij een werkgever, vaak in groepsverband.

Uit de Nibud-peiling komt naar voren dat deze groep mensen, vaker dan andere werknemers, te maken heeft met financiële problemen. Ook daar is het aantal werknemers met financiële problemen gestegen⁸. 84% van de SW-werkgevers zegt zelfs vaak te maken te hebben met financiële problemen van werknemers (tegen 27% van de overige werkgevers). 80% van de werkgevers geeft aan vaak te maken te krijgen met loonbeslag. Wanneer een werknemer in een SW-bedrijf financiële problemen heeft, dan verwijzen bijna alle werkgevers hem of haar door, voornamelijk naar gemeentelijke schuldhulpverlening en bedrijfsmaatschappelijk werk.

Psychologische problemen, een belangrijke reden waarom mensen een SW-indicatie krijgen, blijken ook een belangrijke verklaring voor het hebben van schulden. Dat zelfde geldt voor gebrek aan vaardigheden in relatie tot een beperkt IQ en beperkte leerbaarheid⁹. Toch vindt ongeveer de helft van de SW-respondenten uit de Nibud-peiling dat zij onterecht belast worden met de financiële problemen van werknemers. Ruim een derde vindt dat het geen taak van de werkgever is om zich bezig te houden met de financiële problemen van hun werknemers.

Relatief veel SW-bedrijven doen aan preventie. Het gaat dan vaak om het aanbieden van informatie over omgaan met geld,

een adviesgesprek, maatschappelijk werk of een cursus of training over omgaan met geld of een combinatie hiervan¹⁰. Soms worden werknemers op vrijwillige basis in budgetbeheer genomen. Van hen worden dan inhoudingen gedaan door de werkgever voor de kosten van de vaste lasten (gas, water, licht, huur, zorgverzekering). Die rekeningen worden rechtstreeks vanuit het salaris van de medewerker betaald aan deze partijen.

Een belangrijke vraag bij de SW-werknemers is in hoeverre financiële zelfredzaamheid voor iedereen een haalbaar perspectief is.

Met het wetsvoorstel Werken naar Vermogen (Wwv) is een ontwikkeling in gang gezet die wordt voortgezet in een nieuwe Participatiewet (in te voeren op 1 januari 2014). Daarbij gaat het erom zoveel mogelijk werkzoekenden bij reguliere werkgevers te plaatsen en een eventueel tekort aan arbeidsproductiviteit te compenseren met loondispensatie. Ook ontwerpt het kabinet een quotumregeling voor het in dienst nemen van arbeidsgehandicapten door grotere werkgevers. Naarmate het aantal plaatsen in de sociale werkvoorziening afneemt, neemt het aantal reguliere plaatsen voor arbeidsgehandicapten toe. De quotumregeling wordt vanaf 1 januari 2015 (het jaar waarin de nieuwe wet ook voor bestaande gevallen in de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) gaat gelden) in zes jaar stapsgewijs ingevoerd. Dit houdt het risico in dat reguliere werkgevers mogelijk vaker met werknemers met schulden worden geconfronteerd.

2.2 Oorzaken van schulden bij werknemers

Schuldsituaties ontstaan zelden als gevolg van één oorzaak. Vaak is er sprake van met elkaar verbonden oorzaken en verklaringen voor het ontstaan van een risicosituatie en het verergeren van het probleem tot een problematische situatie. In de Nibud-peiling zijn werkgevers bevraagd op de door hen waargenomen oorzaken van schulden bij werknemers. Vaak is sprake van meerdere oorzaken die tegelijkertijd een rol spelen en elkaar versterken. Relatieproblemen (zoals echtscheiding)

⁸ Dat zal deels worden verklaard door de economische crisis, maar ook door de veranderingen in indicering die er toe leidt dat het psychosociale niveau van de nieuwe instroom in de WSW lager is geworden.

⁹ Zie voor een meer gedetailleerd beeld van de oorzaken van schulden bij SW-medewerkers, de Nibud-peiling.

¹⁰ SBCM, het A&O-fonds van de Sociale Werkvoorziening, biedt modules aan die specifiek op deze doelgroep gericht zijn. Ook wordt gewerkt aan een portal waarmee SW-medewerkers toegang tot een door het Nibud ontwikkelde e-learningomgeving krijgen over het voorkomen van schuldenproblematiek. Zie www.sbcm.nl.

gelden als belangrijkste oorzaak van het ontstaan van schulden (67%). Daarnaast leeft een groot deel van de werknemers met schulden op te grote voet (60%), zijn zij slordig in de administratie (55%), ontbreekt het hen aan financiële vaardigheden (53%) en maken zij binnen hun mogelijkheden verkeerde keuzen (48%).

In ander onderzoek en in de interviews kwamen vaak vier hoofdoorzaken van schulden terug¹¹. We lichten ze hieronder voorzien met voorbeelden toe:

Persoonlijke omstandigheden

- Ernstige ziekte en/of overlijden van kind of partner
- Echtscheiding / Beëindiging samenleving
- Niet geplande zwangerschap en zorgtaak
- Verslavingen

Gebrekkig financieel beheer

- Geen actueel zicht op inkomsten en uitgaven
- Afsluiten financiële producten met grote risico's
- Niet verzekerd tegen gemaakte kosten

Terugval in inkomen

- Armoedeval bij werkzoekenden die uitstromen naar werk en soms netto minder overhouden.
- Terugval in inkomen van werkenden die van ploegendienst (met onregelmatigheidstoeslag) terugvallen op dagdienst of deeltijd-WW.
- Werkende partner verliest inkomen of gaat failliet
- Handhaven nullijn salaris bij oplopende kosten en interen spaartegoed.

Te hoge levensstandaard

- Waardedaling dure woning en banken die via hypotheekvoorwaarden eisen dat tekort versneld wordt afgelost tot feitelijke waarde woning.
- Te dure auto's, vakanties.

Hiermee wordt duidelijk dat financiële problematiek het gevolg kan zijn van onheil van buiten af (*life-event*), maar ook een gedragsvraagstuk kan zijn (*lifestyle*). *Life-events* leggen vaak problematisch financieel gedrag bloot. In het geval van *lifestyle* is een aanpak die alleen gericht is op het oplossen van de

financiële problemen niet toereikend voor een duurzaam resultaat.

2.3 Herkennen van werknemers met schulden

Werkgevers hebben diverse signalen voor schulden bij werknemers. Het duidelijkste signaal dat een werknemer schulden heeft is natuurlijk het loonbeslag. Maar er zijn meer signalen die daarop wijzen. Het signaal dat werknemers vragen om een voorschot of een lening wordt in de Nibud-peiling het meest genoemd. Maar ook verzoeken om meer uren te werken, het lenen van collega's, diefstal, het bellen met schuldeisers, deurwaarders en incassobureaus door de werknemer en concrete hulpvragen bij financiële problemen zijn concrete en gerichte signalen. Daarnaast zijn er meer afgeleide signalen als ziekteverzuim, concentratieproblemen en stressgevoeligheid.

Bij een groot tuinbouw- / gewasveredelingsbedrijf wordt de productie van iedere medewerker nauwlettend gevolgd vanwege de strakke logistiek. Dagelijks kan de productie van medewerkers worden gevolgd en afgezet tegen de norm. Medewerkers die minder presteren worden al na enkele dagen daarop aangesproken, waarbij er geïnformeerd wordt naar de oorzaak en geadviseerd wordt over een mogelijke oplossing. Die oorzaak kan uiteraard zijn gelegen in het productieproces zelf, maar ook in de omstandigheden van de werknemer, waaronder schulden.

Een belangrijk probleem is het taboe dat vaak rond schulden heerst. Veel werknemers schamen zich er voor, lenen bijvoorbeeld eerst van familie en komen er pas mee naar buiten als het water aan de lippen staat. Werkgevers gaan verschillend met het taboe rond schulden om. Er zijn organisaties waar schulden alleen een zaak zijn van de werknemer en het bedrijfsmaatschappelijk werk. Er zijn ook organisaties die juist zo'n open bedrijfscultuur propageren dat geldzorgen bespreekbaar zijn. Vaak worden dan ook leidinggevenden betrokken. Het voordeel van dat laatste is dat (andere) signalen voor schulden eerder worden opgepikt. Ook kan het er toe leiden dat werknemers de werkgever – bijvoorbeeld de afdeling P&O - opzoeken voor advies bij bijvoorbeeld grote aankopen of andere gebeurtenissen met financiële gevolgen. Dit raakt aan het preventiebeleid dat werkgevers voeren.

¹¹ C.M. van Ommeren (e.a.), *Huishoudens in de rode cijfers*, Panteia, 2009.

Bij de politie brengt het hebben van financiële problemen en schulden een aantal bedrijfsrisico's met zich mee. Niet alleen bestaat het risico dat politiemedewerkers chantabel worden, ook moeten politiemensen in de frontlinie 100% van elkaar op aan kunnen en het hoofd bij het werk hebben. Het is een aandachtspunt bij de vorming van de Nationale Politie, waarin per 1-1-2013 25 regiokorpsen opgaan. Het onbespreekbaar houden van financiële problemen wordt als een groot risico gezien. In dat kader dient men voor het in dienst treden bij de politie melding te maken van financiële problemen. Politiemensen moeten er aan werken uit de problemen te komen. Leidinggevend worden over de schulden geïnformeerd om een inschatting te kunnen maken van risico's en inzetbaarheid. Ook wordt er een aanbod gedaan vanuit de organisatie voor ondersteuning. Mochten er later weer financiële problemen ontstaan en de medewerker heeft geen inzet getoond en geen gebruik gemaakt van het ondersteuningsaanbod vanuit de organisatie, dan ontstaan er problemen met de inzetbaarheid van deze medewerker en kan er grond zijn voor ontslag. De politie wil hiermee laten zien dat er veel aandacht bestaat voor het integriteits- en veiligheidsvraagstuk van het apparaat.

2.4 Gevolgen van schulden voor werkgevers

Ten aanzien van de gevolgen van schulden bij werknemers voor werkgevers is het belangrijk voor ogen te houden dat schulden vaak uiteenlopende oorzaken hebben (zie 2.2.). Dat maakt het lastig schulden als (enige) oorzaak aan bepaalde gevolgen te koppelen. Sommige gevolgen zijn direct te koppelen aan schulden, andere kunnen ook gelegen zijn in de achterliggende problemen. We behandelen ze in die volgorde:

2.4.1 (Administratieve) lasten

Werkgevers worden vaak direct of indirect betrokken bij de schulden van de werknemer. Werknemers met schulden vragen vaker om voorschotten, leningen, uitbetaling van vakantie- en overuren. Ook informeren zij vaker naar het moment van betaling van het loon. Daarnaast komt het voor dat zij extra verlov vragen voor het regelen van schulden.

In **bijlage B** is het loonbeslag toegelicht.

Werkgevers hebben ook administratieve lasten van een loon-

beslag. Na het aannemen van het beslagexploot controleren zij in de meeste gevallen de berekening van de beslagvrije voet. Het beslag moet vervolgens verwerkt worden door de loonadministratie. In de Nibud-peiling geeft ruim de helft van de ondervraagden (59%) aan dat zij geen zicht hebben op de juistheid van de berekening van de hoogte van het loonbeslag. Ruim een derde (36%) heeft daar wel zicht op en geeft in meerderheid aan dat de berekening meestal juist is. Werkgevers zijn echter vaak niet bekend dat het voor komt dat meerdere deurwaarders op verschillende delen van het inkomen beslagleggen en dat hun werknemers daardoor ver onder de beslagvrije voet uit kunnen komen, terwijl dat niet nodig is. Er dient bijvoorbeeld ook rekening te worden gehouden met beslag op zorg- en huurtoeslag en met beslag op het inkomen van de partner.

In de Nibud-peiling geeft de helft van de werkgevers aan dat het verwerken van een loonbeslag ongeveer 1 uur kost (nog een kwart is daar tussen de 1 en 3 uur mee bezig en een kwart zelfs meer dan 3 uur).¹²

Het loonbeslag wordt uiteraard ook gecommuniceerd met de werknemer. Organisaties maken uiteenlopende keuzen ten aanzien van de vraag of de directe leidinggevende daar ook van op de hoogte wordt gesteld. Privacy speelt hierbij een rol, maar ook de vraag of deze informatie voor leidinggevend relevant is en of deze daar vervolgens passend mee weet om te gaan en het normale functioneren van de medewerker juist niet frustreert.

Een loonbeslag kan invloed hebben op de relatie van de schuldenaar met zijn werkgever. In kleine organisaties ligt een loonbeslag vaak gevoelig vanwege de persoonlijke relatie tussen werkgever en werknemer. Er kan ook een stigmatiserend effect van uitgaan, te meer daar het gerechtelijk bevel informatie bevat over de achtergrond van de schuld (bijvoorbeeld boetes). Door deurwaarders is recentelijk wel gepleit de informatie over de achtergronden van de schulden leidend tot het loonbeslag achterwege te laten.

¹² Loonbeslag bij een vast maandelijks inkomen is eenvoudiger te verwerken dan bijvoorbeeld meervoudige loonbeslagen bij mensen met onregelmatige inkomens (0-urencontracten, toeslagen bij overwerk, weekend- en ploegdiensten).

Een loonbeslag heeft in sommige gevallen ernstige gevolgen voor de schuldenaar. Doordat deze een deel van zijn inkomen mist, ontstaan er in sommige gevallen nieuwe schulden. Als het loonbeslag niet klopt zakt de werknemer onder de beslagvrije voet en zijn er onvoldoende middelen om van te leven.

2.4.2 Beroep op bedrijfsmaatschappelijk werk

Werkgevers signaleren een groeiend beroep op het bedrijfsmaatschappelijk werk. Het bedrijfsmaatschappelijk werk begeleidt werknemers bij knelpunten in de arbeidssituatie of privé-situaties die hun uitwerking hebben op de werksituatie. Steeds meer werknemers met schulden doen, deels ook in verband met samenhangende problematiek, een beroep op het bedrijfsmaatschappelijk werk. Het bedrijfsmaatschappelijk werk maakt vaak een analyse van de (achtergronden van de) problemen kan vervolgens adviseren en doorverwijzen naar gespecialiseerde instellingen. Daarbij wordt ook steeds meer het principe van eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid gehuldigd. Soms is het bedrijfsmaatschappelijk werk uitbesteed (bijvoorbeeld aan een Arbodienst) of is de P&O adviseur opgeleid in deze materie. Een aantal werkgevers beschikt over sociale- of welzijnsfondsen, opgebouwd uit werknemersbijdragen, die soms ondersteuning bieden bij financiële problemen. Zij worden soms ingezet om de eerste en ergste nood te lenigen. Deze leningen moeten vervolgens worden terugbetaald.

2.4.3 Diefstal-, fraude- en integriteitsrisico's

Over het hebben van schulden valt redelijkerwijs aan te nemen dat dit mensen kan verleiden tot ongewenst gedrag. Te denken valt aan het risico van diefstal, fraude of verduistering. Veel werknemers gaan met goederen of contant geld om (bv. transport, winkels, thuiszorg, bejaardenzorg) of gaan om het girale kasstromen (bv. banken, sociale diensten), of gaan om met andere waardevolle zaken (bv. waardetransport). Ook kan er een veiligheidsrisico ontstaan omdat de werknemer als gevolg van zijn schuldenpositie chantabel kan zijn (politie, beveiliging, vergunningen). Zo kwalificeert het langdurig niet op orde hebben van de financiële huishouding bij de politie als een reden tot beëindiging van het dienstverband¹³.

2.4.4 Motivatie en flexibiliteit

Zeker een loonbeslag kan ertoe leiden dat een werknemer motivatie verliest om nog zijn best te doen op zijn werk. Het besef bij de schuldenaar dat alles dat hij boven de beslagvrije

voet verdient beslagen wordt maakt ook dat overwerken niet langer interessant is en maakt de werknemer minder flexibel inzetbaar. Dat geldt vooral voor de minnelijke en wettelijke schuldregelingen. Dat ligt anders als de hele schuld moet worden afbetaald of medewerkers geld hebben geleend om andere schulden af te lossen. Werknemers zijn dan vaak juist gemotiveerd kunnen zijn voor het werken van extra uren.

2.4.5 Verloop

Problematische schulden leiden ook tot een hoger verloop. 30% van de werkgevers in de Nibud-peiling geven aan het eens te zijn met de stelling dat werknemers in financiële problemen geen verlenging van het tijdelijk contract dienen te krijgen. Nog eens 10% vindt het ook voor werknemers in vaste dienst een reden voor ontslag. Maar ook werknemers zelf dragen bij aan het verloop en nemen soms ontslag om zo het loonbeslag (tijdelijk) te ontlopen. Aan het verloop kleven voor de werkgever nadelen als het verlies van schaars personeel en de kosten van het werven en inwerken van nieuw personeel.

Werkgevers hebben uiteenlopende redenen voor hun standpunt. Zij ondervinden de lasten van schulden van hun werknemers, maar ook beeldvorming speelt een rol. Werkgevers zien het hebben van schulden soms als een signaal dat iemand niet beschikt over voor het werk relevante competenties en eigenschappen als verantwoordelijkheid, zelfbeheersing en nauwgezetheid. Overigens zijn dit vooroordelen die niet hoeven te corresponderen met de werkelijkheid.

2.4.6 Verzuim

Verzuim wordt vaak geassocieerd met medewerkers met schulden. Uit de Nibud-peiling komt naar voren dat de helft van de werkgevers het aantal ziektedagen als gevolg van financiële problemen schat op maximaal 9 dagen per jaar, een kwart tussen de 9 en 14 dagen per jaar en nog een kwart op zelfs meer dan 14 dagen per jaar.

Opvallend is dat werkgevers de relatie tussen verzuim en schulden vaak niet registreren.¹⁴ Daar waar werkgevers dit wél doen denken de werkgevers dat het verzuim gerelateerd aan

¹⁴ Dat heeft verschillende redenen. Bijvoorbeeld omdat het loonbeslag meestal wordt geregistreerd bij de salarisadministratie, die vaak losstaat van de P&O-afdeling waar het verzuim geregistreerd wordt, of omdat men daar om privacy redenen vanaf ziet, of omdat de Ondernemingsraad daarmee niet akkoord is gegaan.

¹³ Centrale Raad van Beroep, 5 september 2012, uitspraak BX6554.

schulden nog hoger ligt dan uit de Nibud-peiling naar voren komt. Voor Arbodiensten is het hebben van schulden nog nauwelijks een aandachtspunt. Zij verwijzen zelden door naar financiële hulpverlening. Wel is op dit punt sprake van bewustwording en zijn er Arbodiensten die er actiever aandacht aan gaan besteden en soms strategische allianties vormen met partners die verstand hebben van budgetbeheer en schuldhulpverlening.

2.4.7 Productieverlies en veiligheidsrisico's

Een mogelijk gevolg van schulden is dat men wél fysiek aanwezig is, maar niet optimaal presteert. Dat kan leiden tot productieverlies (presenteïsme) en tot veiligheidsrisico's (als gevolg van concentratieverlies). Als gevolg daarvan kan de werkrelatie met collega's onder druk komen te staan. Uit de Nibud-peiling komt naar voren dat de helft van de werkgevers het productieverlies als gevolg van financiële problemen schat op maximaal 20%, een kwart op 20 tot 25% en een kwart of 25% of meer. In sommige branches (zoals personenvervoer (weg, water, spoor, lucht) en politie) kunnen veiligheidsrisico's grote gevolgen

hebben.

Voor het productieverlies en de veiligheidsrisico's kunnen verschillende oorzaken zijn, zoals:

- Werknemers zijn mentaal bezig met schulden
- Werknemers zijn mentaal bezig met de gevolgen van de schulden (o.a. stress in de relationele sfeer)
- Werknemers moeten onder werktijd contact leggen met schuldeisers, deurwaarders, banken e.d.
- Werknemers liggen 's nachts wakker van de zorgen en rusten onvoldoende uit
- Werknemers eten onvoldoende als gevolg van een gebrek aan middelen
- Werknemers nemen er een extra baan bij en rusten onvoldoende uit
- Werknemers hebben geen geld voor goede ontspanning (vakantie, sport)

3

Schuldhelpverlening aan werkenden

De huidige praktijk

3.1 De rol van gemeenten

Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de schuldhelpverlening. Ook de schuldhelpverlening aan werkenden. In de meeste gemeenten worden werknemers niet als aparte categorie onderscheiden en wordt er geen relatie gelegd met de werkgever bij het oplossen van de schulden. In het kader van de Wet gemeentelijke schuldhelpverlening oriënteren veel gemeenten zich wel op deze mogelijkheid.

De gemeente Spijkenisse geldt als voorloper op het terrein van de samenwerking met bedrijven rond schuldhelpverlening. In Spijkenisse is het product 'Schuldbemiddeling als secundaire arbeidsvoorwaarde' ontwikkeld, waarbij sommige werkgevers de schuldhelpverlening aan hun werknemers financieren. Andere gemeenten oriënteren zich nadrukkelijk aan dit voorbeeld.

Redenen voor gemeenten om een relatie met werkgevers te leggen zijn:

- Werkgevers hebben vaak zicht op het ontstaan van financiële problemen en kunnen een rol spelen bij vroegsignalering, waardoor kan worden voorkomen dat risicosituaties verworden tot problematische schuldsituaties.
- De ideeën rond *civil society* waarbij de maatschappij nadrukkelijker wordt betrokken bij de oplossing van maatschappelijke vraagstukken.
- Betrokkenheid van de werkgever doet de kans op een geslaagde schuldregeling toenemen.
- Gemeenten willen een aantrekkelijke vestigingsplaats vormen voor bedrijven. Schuldhelpverlening wordt dan gezien als één van de services naar bedrijven.
- Door aan werkgevers een prijs te berekenen voor schuldhelpverlening aan werknemers worden middelen gegeneerd om de dienstverlening voor andere groepen te waarborgen.
- Concrete vragen van werkgevers rond schuldhelpverlening. Het komt geregeld voor dat werkgevers actief gemeenten benaderen voor hun werknemers.
- Door tijdig ingrijpen bij werknemers kan voorkomen worden dat ontslag volgt (met alle maatschappelijke kos-

ten van dien).¹⁵

- Door werkgevers actief te betrekken en te ontzorgen kan mogelijk worden voorkomen dat schulden een reden zijn om werkzoekenden niet aan te nemen.
- Door samen te werken met bijvoorbeeld het bedrijfsmaatschappelijk werk, de afdeling P&O of de Arbodienst van de werkgever kan doelmatiger worden gewerkt aan de oplossing van de (achterliggende oorzaken van) schulden.
- Het contact met werkgevers over werknemers met schulden maakt het mogelijk ook over andere gemeentelijke doelstellingen contact te hebben met de werkgever (zoals de bemiddeling van werkzoekenden naar werk).

Maar er zijn ook redenen om werkgevers niet actief te betrekken:

- Een mogelijk aanzuigende werking naar de gemeentelijke schuldhelpverlening van werknemers die eerst op andere manieren werden geholpen of ook op andere manieren geholpen kunnen worden (bijvoorbeeld via door de werkgever in gehuurde private hulpverleners). In het licht van schaarser wordende middelen en de groeiende stroom aanmeldingen staan gemeenten huiverig ten aanzien van extra instroom zonder extra financiering.
- Een bijzondere behandeling van werkenden wordt door de gemeentelijke politiek principieel afgewezen.
- Gedacht wordt dat werknemers wel op andere manieren geholpen zullen worden. Zo zijn er incassobureaus (deurwaarders) die schuldhelpverlening voor werknemers aanbieden in ruil voor de incasso-opdrachten van de werkgever.
- In verband met privacy zou het niet wenselijk zijn werkgevers actief te betrekken bij de (oplossing van) financiële problematiek van werknemers.
- De extra kosten die een actieve benadering van werkgevers met zich meebrengt in termen van ondermeer accountmanagement.

¹⁵ 30% van de werkgevers in de Nibud-peiling is van mening dat werknemers met een tijdelijk contract en financiële problemen geen contractverlenging moeten krijgen.

3.2 De rol van werkgevers

Werkgevers reageren uiteenlopend op (potentiële) werknemers met problematische schulden. Uit de Nibud-peiling komt naar voren dat 20% van de werkgevers niets doet aan de problematische schulden van werknemers. Deze werkgevers hebben vaak wel oog voor de mogelijke gevolgen (zoals verzuim) maar sturen vooral op die gevolgen en niet op de achterliggende oorzaken. Uit de interviews komen verschillende redenen naar voren.

Sommige werkgevers:

- Huldigen als principieel standpunt dat schulden een privéaangelegenheid van de werknemer zijn.
- Vinden het 'dweilen met de kraan open' en daardoor onbegonnen werk.
- Onderkennen niet hoe diep schulden ingrijpen op het functioneren van de werknemer en gevolgen heeft voor de organisatie.
- Kunnen hun personeel eenvoudig vervangen door personeel zonder financiële problemen en zien daardoor geen noodzaak zich actiever op te stellen. Dit komt vooral voor bij laaggekwalificeerd werk.
- Zouden misschien wel willen maar beschikken – soms ook als gevolg van de crisis – over dermate geringe marges dat zij geen middelen hebben voor een actievere betrokkenheid.
- Verwachten dat dit wordt opgepakt door de gemeentelijke schuldhulpverlening en zien geen rol voor zichzelf.

Er zijn ook werkgevers met een actief preventief en/of reactief beleid. Redenen om daarvoor te kiezen zijn:

- Algemene behoefte invulling te geven aan sociaal of verantwoord werkgeverschap.
- Medewerkers lopen het risico chantabel te zijn (politie, justitie, verzekeraars, banken) of het bedrijf loopt andere bedrijfsrisico's.
- Verzuimbesteding (voorkomen kosten loondoorbetaling, vervangings- en inwerkkosten).
- Medewerkers beschikken over bijzondere capaciteiten of kennis en zijn lastig te vervangen.
- Hulp door de werkgever vergroot de motivatie van de werknemer, maar ook van collega's die ervaren dat de werkgever helpt.

13% van de werkgevers uit de Nibud-peiling voert een preventief beleid. Vaak is een stijging van het aantal werknemers met financiële problemen een reden om met preventie aan de slag te gaan. Van de werkgevers met een actief preventiebeleid biedt 64% een adviesgesprek aan, 41% biedt informatie aan over het omgaan met geld, 36% biedt maatschappelijk werk aan, 19% een cursus of training en 14% besteedt er aandacht aan in het personeelsblad.

Ruim driekwart van de werkgevers voert een reactief beleid. Behalve een persoonlijk gesprek wordt vaak doorverwezen naar gemeentelijke of private schuldhulpverleners. De schuldhulpverlener ondersteunt de werknemer bij het gezond maken en houden van de individuele financiële situatie. In het algemeen zijn de ervaringen met publiek gefinancierde schuldhulpverlening goed, al geven werkgevers aan vrij weinig te weten van de resultaten en stellen zij soms lagere verwachtingen aan de kwaliteit dan bij private organisaties.

Sommige organisaties beschikken over sociale of welzijnsfondsen, gevoed uit bijdragen van werknemers (soms aangevuld door werkgevers). Zij spelen een belangrijke rol bij het signaleren en oplossen van financiële problemen. Werknemers met financiële problemen kunnen er terecht voor een (renteloze) lening waarmee schulden afgelost en oplopende incassokosten voorkomen kunnen worden. Sommige fondsen staan ook garant voor de rentedragende lening van de werkgever. Deze fondsen fungeren soms als directe opdrachtgever voor schuldhulpverlening. Een grote financiële instelling biedt bijvoorbeeld bij een uit het sociaal fonds verstrekte lening altijd budgetbegeleiding aan die privaats wordt ingekocht. In sommige organisaties is het sociaal fonds een belangrijke bron van informatie over de financiële problemen van werknemers; informatie die dan door de P&O-afdeling wordt gebruikt om het gesprek met de werknemer aan te gaan.

Als redenen voor de keuze van een private schuldhulpverlener noemen werkgevers dat dit sneller, effectiever en flexibeler (maatwerk) zou zijn. In sommige gevallen kiezen werkgevers voor deze optie om geheimhouding te kunnen garanderen, uit angst voor imagoschade. Overigens blijken werknemers zelf een belangrijke stem te hebben in de keuze voor een schuldhulpverleningsorganisatie.

Veel bedrijfsmaatschappelijk werkers binnen de geïnterviewde bedrijven ondersteunen werknemers met financiële problemen in ieder geval met het krijgen van overzicht. Ook adviseren zij over de beste vervolgstappen. De werkers zijn hier vaak speciaal in geschoold. In sommige gevallen gaan werkgevers zelf over tot het oplossen van schulden. Zij nemen soms de schuld over van de schuldeiser(s).

Een bedrijf in logistieke detachering dat vaak te maken krijgt met schulden van werknemers doet schuldeisers een afkoopvoorstel (tegen een bedrag lager dan de schuld). Vervolgens houdt de werkgever het volledige schuldbedrag in termijnen in op het salaris van de werknemer. Hierdoor bindt de werkgever de werknemer aan het bedrijf en krijgt hij een vergoeding voor zijn inspanningen om de schuld te regelen.

Een taxibedrijf betaalt de CJIB-boetes van werknemers direct om te voorkomen dat ze niet betaald worden en de kosten oplopen. Vervolgens wordt de boete ingehouden op het salaris.

Andere werkgevers bieden de werknemer (ook) de mogelijkheid overuren te maken, uren met toeslagen te werken (nacht- en weekenddiensten) of zetten het vakantiegeld in. Weer andere werkgevers lenigen het probleem met het geven van voorschotten en leningen. Soms wordt de lening renteloos verstrekt (bijvoorbeeld uit het sociaal fonds). Een aandachtspunt is dat werkgevers die voorschotten en leningen verstrekken zelf schuldeiser van de werknemer worden. Een ander aandachtspunt is dat niet alleen zaak is aandacht te besteden aan het financiële probleem, maar ook aan de achterliggende (gedrags)problemen om tot een duurzame oplossing te komen. Naast materiële steun kan de betrokkenheid van de werkgever voor de werknemer in problemen ook sociale steun bieden.

4

Stappenplan voor gemeenten

4.1 Verkrijg inzicht in de omvang van het vraagstuk

Inzicht in de problematiek van werknemers met schulden is belangrijk voor het ontwikkelen van een visie op integrale schuldhulpverlening, waarin doelstelling, beleid, kwaliteit, uitvoering en financiering zijn doordacht. Voor gemeenten is het relevant inzicht te hebben in:

- Het aantal werkenden binnen de gemeente met schulden dat zich meldt voor schuldhulpverlening (ook trend, werkgever, soort arbeidscontract)
- De oorzaken voor deze schulden
- De gevolgen van schulden voor werkenden (o.a. ontslag) en de belemmeringen die schulden voor werkzoekenden vormen
- De dienstverlening die voor werkenden met schulden wordt ingezet
- De resultaten van deze dienstverlening (vergeleken met de doelstellingen)
- De vragen van werkgevers rond werknemers met schulden (en of in die behoefte wordt voorzien).

Veel gemeenten weten niet welk deel van de aanvragers van schuldhulpverlening een inkomen uit werk heeft. Het wordt simpelweg niet geregistreerd en is daardoor niet te achterhalen. Andere gemeenten leggen dit wel vast en vragen tijdens de intake nadrukkelijk naar de werkgever. Soms wordt dan direct gevraagd of de werknemer er bezwaar tegen heeft dat de werkgever in het proces betrokken wordt.¹⁶

Gemeenten hebben eveneens vaak niet in beeld welke werkgevers in de regio kampen met veel werknemers met schulden. Als dit inzicht er wel was zou de gemeente deze werkgevers actief kunnen benaderen in het kader van preventie of curatie. Sommige gemeenten kiezen ervoor om specifiek voor schuldhulpverlening één of meer accountmanagers aan te wijzen die werkgevers actief benaderen. De ervaring is dat dit niet zo veel rendement geeft. Andere gemeenten werken samen met het werkgeversservicepunt of met de account-

managers van andere onderdelen van de gemeente die zich al op werkgevers richten (bijvoorbeeld vanuit Economische Zaken). De ingangen bij bedrijven worden dan ook voor schuldhulpverlening gebruikt.

Anderen schakelen een private schuldhulpverlener tegen betaling in om werkgevers actief te benaderen. Het bedrijf verricht de intake en verwijst door naar de gemeente of naar maatschappelijk werk. Het voordeel voor werkgevers is dat zij geen zaken hoeven te doen met meerdere gemeenten. Belangrijk is dat een private partij in deze constructie goed op de hoogte is van de regionale sociale kaart.

4.2 Stel doelstellingen en beleid vast

Gemeenten dienen vervolgens keuzen te maken ten aanzien van de doelstellingen en het beleid voor werkenden met problematische schulden en de preventie daarvan. Belangrijk om te bepalen is of:

- Werkenden een specifiek aanbod krijgen. Bijvoorbeeld een beperkt aanbod of juist een maatwerkeraanbod met ruimere toegangstijden, vaste contactpersonen, rapportages, kortere termijnen, werken op locatie, uitgebreidere dienstverlening, samenwerking bedrijfsmaatschappelijk werk.
- Werkgevers actief worden betrokken bij de aanpak van schulden van werkenden (o.a. via de financiering).
- Er noodzaak is voor preventieve acties gericht op werkenden (gericht op voorkomen en vroeg signaleren van schulden en het voorkomen van recidive) worden ondernomen.

De gemeente Spijkenisse heeft enige jaren ervaring in het betrekken van werkgevers bij schuldhulpverlening aan werkenden. Aanvankelijk was het oogmerk werkgevers, gevestigd in de gemeente Spijkenisse, de mogelijkheid te bieden om schuldhulpverlening in te kopen voor de eigen werknemers zolang een goed aanbod uit de markt ontbrak. De gemeente was door twee werkgevers benaderd met het verzoek schuldhulpverlening te bieden aan hun werknemers. Politiek ontstond de wens om werkgevers een verantwoordelijkheid te geven in de ondersteuning van hun medewerkers. Niet de

¹⁶ In Spijkenisse is hiervoor een speciaal toestemmingsformulier ontwikkeld.

gemeente maar de werkgever zou zich in de eerste plaats verantwoordelijk moeten voelen voor het oplossen van financiële problemen van zijn werknemers. De gemeente heeft het product 'Schuldbemiddeling als secundaire arbeidsvoorwaarde' ontwikkeld.

Aan werkenden die zich melden voor schuldhulpverlening wordt gevraagd of de werkgever benaderd mag worden. Indien dat het geval is wordt contact opgenomen met de werkgever en wordt bezien of het mogelijk is dat de werkgever de kosten voor de schuldhulpverlening voor zijn rekening neemt. Daartoe is een dienstverleningsovereenkomst ontwikkeld. Betaling door de werkgever creëert financiële ruimte voor de gemeente om andere groepen beter te helpen. Daarnaast maakt deze constructie het mogelijk dat de gemeente ook werknemers helpt die niet binnen de gemeente wonen.

4.3 Organiseer de uitvoering

Gemeenten kunnen de dienstverlening aan werkenden zelf uitvoeren of daarvoor samenwerken met andere gemeenten of deze uit besteden. Los van de wijze waarop de uitvoering is georganiseerd is dient specifiek aandacht te worden besteed aan een aantal zaken.

Zo is de wijze waarop werkgevers worden benaderd belangrijk:

- De gemeente kan bij het eerste contact met de klant informeren of de klant een werkgever binnen de gemeentegrenzen heeft. Na toestemming van de werknemer kan vervolgens contact worden gelegd met de werkgever.
- De gemeente kan werkgeverscontacten onderhouden (direct accountmanagement vanuit schuldhulpverlening of via de werkgeversservicepunten of de bedrijfsadviseurs van de gemeente).
- De gemeente kan op basis van de instroom de werkgevers benaderen met relatief veel werknemers met schulden of werkgevers targeten met werknemers met een verhoogd risico (branches met vraagtuitval, lage lonen, lage opleidingen).
- De gemeente kan een meldpunt voor werkgevers instellen al dan niet in samenwerking met het Werkgeversservicepunt van werk en inkomen of de bedrijfsadviseurs van de gemeente.

- De gemeente kan werkgevers per brief benaderen of een brochure uitgeven.

Tijdens de interviews is een aantal lessen van gemeenten en schuldhulpverleningsorganisaties opgetekend:

- Maak gebruik van de werknemer die zich meldt voor schuldhulpverlening. Vraag toestemming om zijn/haar werkgever en contactpersoon te mogen benaderen over schulddienstverlening.
- Maak gebruik van warme contacten, benader werkgevers via collega's van werk en inkomen, UWV, het SW-bedrijf, de afdeling vergunningen/het bedrijvenloket of via collega's van economische zaken die in contact zijn met de plaatselijke en regionale werkgeversorganisaties. Benader werkgevers uit het relatienetwerk van de wethouder economische zaken of maak gebruik van commerciële partijen die gewend zijn om met werkgevers in gesprek te zijn.
- Laat werkgevers elkaar benaderen, maak ze ambassadeur van schuldhulpverlening, nodig hen uit om voorlichting en informatie te geven aan andere werkgevers
- Bezoek netwerkborels waar werkgevers elkaar treffen
- wees goed voorbereid als je op werkbezoek gaat, weet wat voor bedrijf je bezoekt en met wie je gaat spreken (website en linkedin).
- Realiseer je dat je maar een keer de kans krijgt om je te presenteren.
- Stel je luisterend op en achterhaal door het stellen van informatieve vragen wat de vraag is van de werkgever. Zijn vraag is jouw uitgangspunt.
- Geef heldere en concrete antwoorden, maak duidelijk welke oplossingen je te bieden hebt op de vraag van de werkgever en verwijs indien nodig gericht door, lever maatwerk.
- Hou de gesprekken zakelijk, verdoe geen tijd.
- Investeer in de relatie met de werkgever, bouw het vertrouwen op door haalbare en concrete afspraken te maken en deze na te komen en door diensten te leveren waarom gevraagd wordt en waaraan je kunt voldoen
- Ontzorg de werkgever.
- Zorg voor goede communicatie (folder en documentatiematerialen, website, gebruik van media, publicaties).

Dit heeft gevolgen voor de organisatie van schuldhulpverle-

ning:

- Vorm een apart team met medewerkers, die geschikt zijn voor en willen werken met en voor werkgevers.
- Zorg voor snelheid in het proces.
- Zorg dat de werkgever een vaste contactpersoon heeft
- Leg uiteindelijk de afspraken met de werkgever vast in een overeenkomst.
- Houdt de werkgever periodiek op de hoogte van de voortgang van het proces.
- Zorg voor periodieke evaluatie onder de betreffende werkgevers en medewerkers.
- Plan overleg en afspraken op werkgeverstijden.

Ook moet de dienstverlening aan werken worden bepaald. Naast de normale dienstverlening kan het gaan om het inregelen van maatwerkdiensten aan werkenden en werkgevers (zoals ruimere toegangstijden, vaste contactpersonen, rapportages, kortere termijnen, werken op locatie, uitgebreidere dienstverlening, sturen op terugdringen van het verzuim, samenwerking bedrijfsmaatschappelijk werk). Werkgevers moeten ook op de hoogte worden gesteld van vele mogelijkheden die er zijn om hun werknemers te ondersteunen.

Voor een overzicht van de typische diensten van schuldhulpverlening zie **bijlage C**.

Behalve curatieve dienstverlening gaat het ook om preventie.

- Werkgevers kunnen gewezen op de worden op de vele mogelijkheden voor schuldpreventie die ondermeer via het Nibud beschikbaar zijn.
- Werkgevers, leidinggevenden, P&O-ers en bedrijfsmaatschappelijk werkers kunnen getraind worden in het signaleren van schulden, het bieden van hulp en het doorverwijzen naar schuldhulpverlening.
- Werknemers kunnen budgetteringscursussen worden aangeboden om te leren verantwoord met geld om te gaan (administratie, begroten).
- Risicogroepen werknemers bezoeken en informeren over geldzaken en schuldhulpverlening, maar ook over miniregelingen en het gebruiken van voorzieningen.

5

Stappenplan voor de werkgever

5.1 Verkrijg inzicht in de omvang van het vraagstuk

Voor de werkgever is het van belang eerst in kaart te brengen wat de omvang van het vraagstuk van problematische schulden van werkenden is. Het is relevant inzicht te hebben in:

- Het aantal werknemers dat kampt met problematische financiën en schulden of het risico daarop (substantiële aantallen of enkelingen).
- Welke werknemers het betreft (schaal, positie, contractvorm).
- Welke verklaringen er zijn voor de schulden.
- Welke lasten en risico's brengt dit met zich mee voor de organisatie.
- Of de organisatie adequaat met de gevolgen en risico's kan omgaan.
- Of het vraagstuk van problematische schulden al adequaat wordt opgepakt¹⁷.
- Of er noodzaak is voor extra preventieve en curatieve maatregelen.

In een groot bedrijf met werknemers uit meerdere gemeenten heeft het hoofd van de afdeling bedrijfsmaatschappelijk werk een kennismakingsgesprek gevoerd met de 10 gemeenten waarin de meeste werknemers van het bedrijf woonachtig zijn. Dit heeft er toe geleid dat het bedrijf goed zicht heeft gekregen over wat deze gemeenten op het terrein van schuldhulpverlening kunnen bieden en hoe bedrijf en gemeenten daarin goed kunnen samenwerken.

Een grote organisatie heeft een koppeling gemaakt tussen werknemers met loonbeslagen, de verzuimcijfers, klachtencijfers en integriteitscijfers. Deze cijfers werden op verschillende plaatsen binnen de organisatie vastgelegd en zijn nu bijeen gebracht om een goed beeld te krijgen van de bedrijfsrisico's door schulden. In verband met de privacy van de werk-

nemers is de ondernemingsraad om instemming gevraagd. Deze stemde in met de koppeling van gegevens omdat dat in dit geval in het belang van de (veiligheid van de) medewerkers was. De resultaten van de koppeling hebben geleid tot aanpassingen in het beleid van de organisatie.

Het Nibud adviseert werkgevers via de website en brochures over werknemers met financiële problemen. Door het Nibud en andere partijen worden cursussen voor werkgevers en P&O-ers georganiseerd over het herkennen en omgaan van werknemers met financiële problemen.

Uit de Nibud-peiling komt naar voren dat werkgevers voornamelijk behoefte hebben aan informatie over wat te doen als zij geconfronteerd worden met financiële problemen en aan informatie die zij aan werknemers kunnen geven over omgaan met geld. De verschillende vormen van dienstverlening, verschillen tussen schuldregelingstrajecten (minnelijk en wettelijk), waarborgen voor kwaliteit (keurmerk dienstverleners). Een derde van de werkgevers heeft behoefte aan een sociale kaart van instanties in de omgeving waar zij hun werknemers met financiële problemen naartoe kunnen verwijzen (zoals schuldhulpverlening, sociale raadslieden, vrijwilligers). Het feit dat 59% van de werkgevers geen zicht heeft op de berekening van het loonbeslag (en de beslagvrije voet), kan betekenen dat werkgevers niet weten hoe ze dit uit kunnen rekenen. Een aantal gemeenten is voornemens werkgevers hierin actief te ondersteunen.

5.2 Stel doelstellingen en beleid vast

Werkgevers dienen eveneens vast te stellen welke visie zij hebben en wat het beleid is ten aanzien van (problematische) schulden van werkenden. Dat betreft:

- De actieve betrokkenheid werkgever bij schulden.
- Het verstrekken van voorschotten en/of leningen.
- Het financieren van schuldhulpverlening.
- Het voeren van een preventiebeleid.
- Het vertalen naar consequenties voor het personeelsbeleid (aannemen, verlengen, ontslag).
- Het betrekken van de leidinggevende van de werknemer met schulden.

¹⁷ Zeker in het verleden kon de wachttijd bij gemeenten enorm oplopen. De WGS stelt hier eisen aan. Soms zien werkgevers een verantwoordelijkheid als de werknemer wordt uitgesloten van schuldhulpverlening in verband met het niet nakomen van afspraken of in verband met recidive. Dat gebeurt dan met name bij werknemers met een vast contract.

5.3 Organiseer de uitvoering

Preventieve activiteiten hoeven we werkgever weinig te kosten. Ze zijn ook zinvol omdat uit onderzoek naar voren komt dat mensen vaak al meerdere jaren met schulden worstelen alvorens zij met loonbeslag te maken krijgen. Dat kan door er aandacht aan te besteden in het personeelsmagazine, bij introductiebijeenkomsten van nieuw personeel, informatie op neutrale plekken als de kantine of de koffieautomaat, informatie bij de salarisstrook, in het werkoverleg.

Via de website van het Nibud (www.nibud.nl) is een grote hoeveelheid aan voorlichtingsmateriaal voorhanden en wordt verwezen naar bruikbare sites. Gemeenten hebben vaak ook preventiemedewerkers die voorlichtingen kunnen geven.

Het geven van voorlichtingsbijeenkomsten over schulden aan werknemers leidt vaak tot een geringe opkomst. Dit wordt toegeschreven aan het taboe op schulden en het stigmatiserend effect van deelname aan de workshop. Beter zijn de ervaringen met bijeenkomsten waarin de thematiek van schulden wordt gekoppeld aan actuele ontwikkelingen. Ook interessant is dat gemeenten in het kader van hun preventieve activiteiten kunnen adviseren over het gebruik van voorzieningen voor mensen met een laag inkomen. Niet-gebruik van voorzieningen is soms een reden voor het ontstaan van schulden.

Werkgevers dienen vervolgens ook een keuze te maken over de wijze waarop zij de ondersteuning aan werkenden organiseren. Daarbij hebben zij een aantal opties:

De werkgever doet niets

Indien uit de analyse blijkt dat de werkgever geen werknemers heeft met financiële problemen kan de werkgever besluiten niets te doen. Ook werkgevers die geen verantwoordelijk zien opteren hier wellicht voor, omdat zij misschien gemakkelijk nieuw personeel vinden, geen grote bedrijfsrisico's zien of niet de middelen hebben iets te doen. Werkgevers die erop vertrouwen dat het probleem wel elders wordt opgelost (via bijvoorbeeld de gemeente) kunnen ook voor 'niets doen' kiezen.

De werkgever doet het zelf

Werkgevers die ervoor kiezen (problematische) schulden zelf

aan te pakken dienen er zorg voor te dragen dat de instrumenten en rollen en taken van de betrokken disciplines: P&O, Bedrijfsmaatschappelijk werk, Financiën, leidinggevenden duidelijk zijn beschreven. Ook dienen deze medewerkers berekend te zijn op deze verantwoordelijkheid (professionalisering door opleiding en ondersteuning). Voor werkgevers met grote aantallen werknemers met problemen is dit een optie, of voor organisaties waarbij het hebben van schulden grote bedrijfsrisico's met zich meebrengt.

Een aantal grote organisaties heeft eigen stichtingen die werknemers met schulden helpen. Deze stichtingen zijn lid van de NVVK.

De werkgever koopt per individu in

Werkgevers die behoefte hebben aan maatwerk kunnen schuldhulpverlening telkens inkopen bij private schuldhulpverleners en soms ook bij gemeenten. Daarbij kan de medewerker een keuze worden geboden. De werkgever betaalt een wat hogere prijs dan bij een raamcontract en moet oog hebben voor kwaliteitsnormen. Een voordeel van inkoop bij de gemeente is dat gebruik kan worden gemaakt van de integrale gemeentelijke schuldhulpverlening. Een voordeel van een marktpartij is dat deze gemakkelijker bovenlokaal kan werken en soms een zakelijker benadering heeft.

De gemeente Spijkenisse biedt schuldhulpverlening voor werknemers uit andere gemeenten indien de werkgever bereid is daarvoor te betalen.

Private schuldhulpverleningsorganisaties geven aan dat de markt van werkgevers een lastige markt is. Vaak gaat het maar om enkele gevallen per werkgever die nauwelijks doelmatig te helpen zijn. Marketing naar werkgevers heeft nauwelijks effect als er geen directe urgentie is door zich aandienende werknemers met problematische schulden.

Werkgevers die liever uitbesteden dienen te zorgen voor actuele sociale kaarten van de hulpverlening in de omgeving. Ook dienen zij zich te vergewissen dat de dienstverlener in staat is de kwaliteit te leveren.¹⁸

¹⁸ Bijvoorbeeld een gecertificeerd bedrijf met NEN-gekwalificeerde medewerkers dat lid is van de NVVK.

De werkgever heeft een raamcontract

Voor werkgevers met meerdere werknemers met financiële problemen kan een raamcontract voordelen opleveren. Er kan een lagere prijs worden bedongen. Een raamcontract met meerdere partijen maakt het mogelijk om bovenlokaal te werken (voor grotere werkgevers), biedt medewerkers keuze-ruimte en biedt ruimte voor differentiatie.

Voor rijksambtenaren met de NVVK een convenant afgesloten, zodat zij medewerkers kunnen doorverwijzen naar zes partijen die zich daarvoor beschikbaar hebben gesteld.

Mengvormen

In de praktijk komen mengvormen voor. Dat is bijvoorbeeld de situatie dat het bedrijfsmaatschappelijk werk eerst probeert de schulden in beeld te brengen en dan beziet of ze niet snel kunnen worden opgelost. Als dat niet kan wordt meer gespecialiseerde dienstverlening ingekocht. Ook kunnen werkgevers de doorverwijzing voorbereiden door helder te hebben onder welke voorwaarden een 'dossier' effectief kan worden overgedragen (bijvoorbeeld welke informatie de hulpverlenende instantie nodig heeft om snel en effectief te interveniëren). Door de kwaliteit en het effect van de externe hulpverlening te monitoren kan deze keuze worden geëvalueerd.

Een beveiligingsbedrijf biedt nieuwe werknemers (op MBO-niveau) standaard een verplichte budgettraining om te voorkomen dat het personeel in de financiële problemen raakt en zo de integriteit van het bedrijf wordt aangetast.

Een zorgverzekeraar heeft een preventie cursus ontwikkeld voor nieuwe werknemers.

Een groot chemie concern vraagt ook altijd of de partner bij het gesprek met de medewerker met problematische schulden.

Een groot bedrijf laat de medewerker P&O er op toezien dat de werknemer met schulden ook daadwerkelijk op de afspraak met de gemeentelijke afdeling Schuldhulpverlening verschijnt. Een groot bedrijf heeft hoogopgeleide medewerkers in dienst met een stoornis in het autistische spectrum (ASS). Dit bedrijf maakt het salaris over naar een private schuldhulpverlener die vervolgens de vaste lasten betaalt en het budget voor de werknemer beheert. Tot tevredenheid van alle betrokkenen.

6

Conclusies en aanbevelingen

In het project 'Schuldhelpverlening in Bedrijf' hebben Divosa en het Nibud samengewerkt om het beeld van de problematiek van werknemers met schulden scherper in beeld te krijgen en een handreiking te doen voor een effectieve aanpak door bedrijven en gemeenten. De peiling maakt duidelijk dat de problematiek van werknemers met problematische schulden de laatste jaren is verergerd. Het economisch klimaat doet somber stemmen over de tendens voor de nabije toekomst.

Werkgevers gaan uiteenlopend om met de schuldenproblematiek van werkenden. Sommigen zien principieel geen rol, anderen gaan er actief mee aan de slag. Los van de individuele zorgen van de werknemer, gaan schulden vaak gepaard met forse lasten en risico's voor de werkgever. Juist die risico's zijn voor werkgevers vaak aanleiding zich actiever op te stellen.

Slechts een klein deel van de werkgevers uit de Nibud-peiling en de interviews doet al aan preventieve activiteiten die er op gericht zijn financiële problemen bespreekbaar te maken, te voorkomen of vroegtijdig te signaleren. Werkgevers kunnen tegen geringe kosten veel doen aan preventie. Door aandacht te besteden aan financiële problemen via bijvoorbeeld het intranet, het personeelsblad, de kantine kan gewerkt worden aan het doorbreken van het taboe dat vaak rond geldproblemen heerst. Een open bedrijfscultuur draagt er aan bij dat problemen bespreekbaar worden. Door te verwijzen naar publieke toegankelijke informatie, instrumenten en voorzieningen kunnen werknemers worden aangezet zelf actie te ondernemen (www.zelfjeschuldenregelen.nl en www.nibud.nl). Door inzet van vrijwilligers kunnen werknemers worden ondersteund in het op orde brengen van hun financiën.

Als het gaat om het oplossen van financiële problemen van werknemers zijn werkgevers al vaker actief. Niet zelden omdat zij via loonbeslagen indringend met schuldenproblematiek worden geconfronteerd. Het beeld is dat zij vaak met de werknemer in gesprek gaan. Werkgevers hebben behoefte aan informatie over wat zij bij financiële problemen kunnen doen, op welke ondersteuning medewerkers recht hebben en naar wie zij kunnen doorverwijzen.

De gemeente is verantwoordelijk is voor integrale schuldhelpverlening. De gemeente die er ook een belang bij heeft dat burgers gaan en blijven participeren. Gemeenten en bedrijven hebben veel te winnen bij samenwerking rond financiële problematiek van werknemers. Voor bedrijven kan het leiden tot een snellere oplossing en daarmee tot het beperken van de lasten en bedrijfsrisico's. Voor gemeenten kan de werkgever een rol spelen bij preventie en in het vroegtijdig signaleren van financiële problematiek en het oplossen van de schuldsituatie en het voorkomen van werkloosheid. Gemeenten en bedrijven kunnen nadere afspraken maken over betaling voor gemeentelijke schuldhelpverlening in ruil voor een hoger serviceniveau. Bedrijven kunnen echter ook (delen van) de dienstverlening voor werkenden met schulden via de private markt inkopen.

Het onderzoek leidt tot de volgende aanbevelingen:

Voor bedrijven / werkgevers

- Het zicht krijgen op de omvang van de problematiek van werknemers met schulden en de consequenties daarvan is belangrijk. Dit zicht ontbreekt vaak omdat informatie binnen de organisatie versnipperd is. Het combineren van informatie (over o.a. loonbeslag, verzuim, ontslag) kan helpen een beeld van de impact van schulden te krijgen. Ook een analyse van de bedrijfsrisico's van schulden (in termen van veiligheid, kwaliteit en integriteit) is belangrijk om een juiste inschatting van het belang van een actief beleid op dit terrein te krijgen.
- Preventieve maatregelen zijn vaak al tegen geringe inspanning en kosten te realiseren. Er is een grote hoeveelheid instrumenten en informatie beschikbaar (o.a. via het Nibud en www.zelfjeschuldenregelen.nl) waarmee werknemers (en werkgevers) zelf aan de slag kunnen. Er kan ook een beroep worden gedaan op vrijwilligersorganisaties. Een open bedrijfscultuur waarin financiële problemen bespreekbaar draagt eraan bij dat problemen vroegtijdig worden gesignaleerd en kunnen worden aangepakt.
- Werkgevers doen er goed aan de hoogte van het loonbeslag goed te controleren. Niet alleen het inkomen van de werknemer maar ook zorg- en huurtoeslagen, het inkomen van de partner én eventuele beslagen daarop, die-

nen te worden meegenomen om te voorkomen dat het gezinsinkomen te laag en de situatie onhoudbaar wordt.

- Werkgevers dienen op de hoogte te zijn (te worden gesteld) van de verwijsmogelijkheden bij (dreigende) problematische schulden zodat adequaat en tijdig kan worden ingegrepen. Een sociale of financiële kaart rond schulden kan daarbij helpen. Alle gemeenten voorzien in schuldhulpverlening. Informatie over gemeentelijke schuldhulpverlening is te vinden via de site van het Nibud (www.nibud.nl), van de NVVK (www.nvvk.eu) of Divosa (www.divosa.nl).
- Werkgevers die zich actief willen opstellen kunnen de expertise rond schulden in eigen huis ontwikkelen, samenwerken met gemeenten of inkopen op de private markt. Belangrijk voor het inkopen op de private markt is oog te hebben voor de daaraan te stellen kwaliteitseisen (zoals de NVVK- en NEN-8048 normen). Zie daarvoor de website van het NVVK (www.nvvk.eu). Vooral op de markt van budgetcoaching en budgetbeheer is sprake van veel wildgroei.
- Het is belangrijk niet alleen aandacht te besteden aan de financiële problemen maar ook aan de achterliggende oorzaken en problemen om te voorkomen dat herhaling van problemen optreedt (integrale schuldhulpverlening). Recidivisten worden in veel gemeenten gedurende een aantal jaren van schuldhulpverlening uitgesloten.
- Bedrijven kunnen de in cao's vastgelegde persoonlijke budgetten voor scholing, loopbaanontwikkeling of duurzame inzetbaarheid gebruiken ten behoeve van budgetcoaching die de werknemer helpt de oorzaak van het schuldenprobleem op te sporen en aan te pakken.
- Werkgevers doen er goed aan met werknemers sociale fondsen aan te leggen waarmee werknemers met financiële problemen kunnen worden geholpen zodat erger wordt voorkomen. Daarbij dient wel aandacht te bestaan voor de achterliggende oorzaken.
- Schuldhulpverlening is een belangrijke secundaire arbeidsvoorwaarde waarmee werkgevers hun maatschappelijke verantwoordelijkheid kunnen tonen.

Voor SW-bedrijven:

- Benut de band die SW-bedrijven en gemeenten traditioneel met elkaar hebben zodat snel toegang wordt verkregen tot preventie en curatieve schuldhulpverlening.

- De kenmerken van de SW-doelgroep brengen met zich mee dat financiële problemen vaak voorkomen. Aandacht voor preventie en curatie is belangrijk. Preventief budgetbeheer door de salarisafdeling is nadrukkelijk een optie. Voorkomen moet worden dat SW-werknemers die nu in hun financiën worden begeleid en straks overgaan naar het reguliere bedrijfsleven (opnieuw) in de problemen komen of om die reden niet worden aangenomen. Ontzorging van de werkgever door middel van detachering is daarvoor een goede optie.

Voor gemeenten:

- In het integrale perspectief op schuldhulpverlening dient ook participatie te worden meegenomen.
- Betrokkenheid van de werkgever bij schuldhulpverlening kan de kans op succes van het schuldhulpverleningstraject vergroten vanwege de extra ondersteuning die de werkgever kan bieden. Probeer werkgevers dan ook te doordringen van het belang daarvan. Dit opent ook de weg tot alternatieve financiering van schuldhulpverlening.
- Een actieve betrokkenheid van werkgevers vergt een zakelijke en persoonlijke benadering waarin gedacht wordt in concrete oplossingen, in snelheid, kwaliteit, waarbij is voorzien in voldoende terugkoppelingsmomenten.
- Werkgevers dienen op de hoogte te worden gesteld van de instanties die lokaal of regionaal kunnen worden ingeschakeld voor werknemers met financiële problemen.
- In de keten(samenwerking) werk en inkomen moeten schulden nadrukkelijk aandachtspunt zijn omdat zij voor werkgevers een reden zijn om iemand niet aan te nemen of om iemand te ontslaan. Preventieve cursussen en verwijzing naar schuldhulpverlening of vrijwilligers zouden vanzelfsprekend moeten zijn.
- In het kader van 'goed werkgeverschap' dienen gemeenten oog te hebben voor de schuldenproblematiek van het eigen ambtenarenapparaat.

Voor anderen:

- Het controleren van de correctheid van het loonbeslag vormt voor veel bedrijven een probleem. Aan een service op dit punt, vanuit sociale raadslieden of het Juridisch Loket bestaat behoefte.
- Vakbonden zouden zich moeten inspannen voor het

behoud van welzijns- of sociale fondsen, gevuld door medewerkers. Sociale fondsen zijn een ideaal vangnet doordat zij mensen met financiële problemen leningen kunnen verstrekken waarmee schulden kunnen worden afgelost en het oplopen daarvan kan worden voorkomen. Daarbij dient wel aandacht te bestaan voor de achterliggende oorzaken.

- Vakbonden kunnen aandacht voor vragen dat het omgaan met financiën aandachtspunt is in de basisvakopleiding die in sommige Cao's wordt afgesproken.
- VNG dient de problematiek van gemeenteambtenaren met schulden aan de orde te stellen bij het College voor Arbeidszaken en op te nemen in de modelaanpak integriteit.
- SZW dient bij de totstandkoming van de nieuwe Participatiewet rekening te houden met de veel voorkomende schuldenproblematiek van de SW-populatie.
- UWV dient in haar (e-)dienstverlening nadrukkelijk aandacht te hebben voor schuldenproblematiek.

7

Samenvatting

In het project 'Schuldhulpverlening in Bedrijf' hebben Divosa en het Nibud samengewerkt om het beeld van de problematiek van werknemers met schulden en de behoeften van werkgevers scherper in beeld te krijgen. Het Nibud heeft een peiling onder werkgevers gehouden. Divosa heeft een groot aantal interviews onder werkgevers, publieke en private schuldhulpverleningsorganisaties en andere stakeholders gehouden en de ervaringen in een aantal gemeenten opgetekend. Dat heeft geresulteerd in deze handreiking gericht op werkgevers en gemeenten en een onderzoeksrapportage van het Nibud (*Schuldhulpverlening in Bedrijf, Financiële problemen op de werkvloer*, Nibud 2012).

Het aantal werknemers met geldzorgen en problematische schulden groeit. Dit heeft niet alleen gevolgen voor de werknemer zelf, maar ook voor diens werkgever. In de eerste plaats is het oplossen van deze schulden een verantwoordelijkheid van de werknemer zelf. Maar ook de werkgever heeft daar een belang bij en kan een nuttige bijdrage leveren. Uit het onderzoek dat ten grondslag ligt aan deze handreiking blijkt bovendien dat schulden een belemmering vormen voor arbeidsparticipatie. Voor werkgevers is het vaak een reden om mensen niet aan te nemen of om een tijdelijk arbeidscontract niet te verlengen. Aangezien gemeenten een verantwoordelijkheid voor schuldhulpverlening en een belang bij de participatie van hun burgers hebben ligt het voor de hand (meer) samen te werken.

Financiële problemen worden vaak door de werkgever herkend op het moment dat er loonbeslag wordt gelegd, of wanneer er om een voorschot of lening wordt verzocht. Maar de gevolgen van financiële problemen dragen verder. Geldzorgen hebben invloed op het werk van de werknemer en kunnen daarmee een belangrijk bedrijfsrisico vormen. Zo leiden geldzorgen en schulden tot stress, concentratieproblemen, slechte werkverhoudingen en verzuim. De kans op ongelukken, fraude en diefstal wordt vergroot. De risico's voor de integriteit kunnen aanzienlijk zijn. Voor werkgevers zijn (voortdurende) schulden een reden om arbeidscontracten niet te verlengen of te beëindigen, met alle bijkomende kosten van ontslag en het werven en inwerken van nieuw personeel van dien. Werkgevers en werknemers hebben er dus belang bij dat financiële

problemen worden aangepakt. Steeds meer werkgevers gaan er toe over een actief beleid te voeren en bieden bijvoorbeeld schuldhulpverlening als secundaire arbeidsvoorwaarde.

Voorkomen is nog altijd beter dan genezen. Een preventiebeleid gericht op voorkomen van financiële problemen en het voorkomen van verergering van zich ontwikkelende problemen is een eerste stap. Dat dient ook de arbeidsparticipatie. Door financiële problemen op de werkvloer bespreekbaar te maken kan het taboe rond schulden worden doorbroken. Door informatie te verstrekken kunnen werknemers gewezen worden op de mogelijkheden om zelf greep te krijgen op te financiën en problemen op te lossen. Door budgettrainingen te geven kunnen werknemers leren omgaan met geld. Door leidinggeven, P&O-ers, bedrijfsmaatschappelijk werkers en bedrijfsartsen te trainen in het herkennen van signalen en het geven van advies kan tijdig worden ingegrepen. Soms kan het zelfs nodig zijn het inkomen van werknemers te beheren en te zorgen dat alle vaste lasten in ieder geval betaald worden. Voor werknemers met problematische schulden kan schuldhulpverlening helpen om rust te scheppen in de financiële, werk- en thuissituatie. Door een regeling met schuldeisers te treffen kunnen financiële problemen mogelijk worden opgelost. De schuld wordt dan volledig afgelost of schuldenaren lossen gedurende 3 jaar maximaal af waarna de restschuld wordt kwijtgescholden (minnelijke en wettelijke schuldregeling). Belangrijk is niet alleen de financiële problemen aan te pakken maar ook de achterliggende oorzaken om zo herhaling te voorkomen. Uiteindelijk draagt dat er ook toe bij dat werknemers kunnen blijven participeren. Betrokkenheid van de werkgever blijkt een belangrijke succesfactor voor het welslagen van schuldhulpverlening. Niet alle werkgevers zijn daartoe bereid, maar sommigen zien, met het oog op de uit schulden voortvloeiende lasten en bedrijfsrisico's, het belang van een actief beleid in of vinden het getuigen van goed en verantwoordelijk werkgeverschap.

Lang niet alle werkgevers die zich actief willen opstellen hebben daar de juiste expertise voor in huis. Dat in eigen huis ontwikkelen is lang niet altijd doelmatig. Samenwerken met de gemeente of (onderdelen) inkopen op de private markt zijn dan mogelijk alternatieven. Veel werkgevers hebben onvol-

doende zicht op de mogelijkheden die er zijn - instanties en instrumenten - en hebben behoefte aan informatie over waar zij bijvoorbeeld werknemers naartoe kunnen doorverwijzen (een 'financiële kaart')..

Gemeenten hebben een wettelijke verantwoordelijkheid voor schuldhulpverlening. Het aanbod van gemeenten is in principe kosteloos, maar in ruil voor een financiële vergoeding kunnen werkgevers meer maatwerk en snelheid vragen. Een aantal gemeenten biedt en onderzoekt die mogelijkheid al. Een voordeel van de samenwerking met de gemeente is dat de dienstverlening integraal is waardoor er ook oog is voor de achterliggende oorzaken en het aanpakken daarvan via bijvoorbeeld maatschappelijk werk of inkomensondersteuning. Bovendien hebben gemeenten een verantwoordelijkheid voor schuldpreventie en hebben zij er ook belang bij betrokken te worden als er nog geen sprake is van ernstige problematiek. Voor gemeenten zijn werkgevers interessant omdat zij vaak al vroeg zicht hebben op financiële problematiek en werknemers actief en tijdig kunnen doorverwijzen. Daarmee kan dan mogelijk worden voorkomen dat werknemers uitvallen en uiteindelijk hun baan verliezen. Het opruimen van belemmeringen om aan het werk te blijven of te komen door (potentiële) werknemers tijdig te ondersteunen in het beheersen of oplossen van hun schulden is een belangrijk motief. Dat is goed voor de werkgelegenheid en daarmee voor het voorzieningenniveau van de gemeente.

Op de private markt zijn er ook mogelijkheden. Incassobureaus bieden schuldhulpverlening aan in ruil voor incasso-

opdrachten, Arbodiensten werken in het kader van verzuimbetrijding steeds vaker samen in allianties waarin ook expertise op het terrein van schulden is ondergebracht. Daarnaast is er de private markt van schuldhulpverleners. Uiteraard is het van belang hierbij te letten op de kwaliteit en daar eisen aan te stellen (bijvoorbeeld lid van de NVVK- en certificering via NEN-8048-normen).

Gemeenten en werkgevers hebben een gedeeld belang bij het voorkomen en oplossen van problematische schulden van werknemers en bij het behoud van werkgelegenheid. Samenwerking ligt voor de hand en kan op verschillende manieren vorm en inhoud krijgen. Door met elkaar in gesprek te gaan kan duidelijk worden waar gemeenten en bedrijven elkaar kunnen aanvullen en versterken. Deze handreiking biedt daarvoor stappenplannen voor zowel de gemeente als de werkgever.

Een bijzondere categorie werknemers bevindt zich in de sociale werkvoorziening. De Nibud-peiling laat zien dat de problematiek onder deze groep werknemers groter is. SW-bedrijven doen al veel aan preventie en curatie van schuldenproblematiek. In het licht van de opgave om steeds meer van deze werknemers te plaatsen bij reguliere bedrijven (tegen loondispensatie voor het tekort aan arbeidsproductiviteit) ligt hier eens te meer een opgave voor gemeenten om actief met werkgevers aan de slag te gaan.

Bijlage A

Gemeentelijke schuldhulpverlening toegelicht

Wie financieel in de problemen komt lost dat in principe zelf op¹⁹, maar als dat niet lukt, kan eventueel een beroep worden gedaan op schuldhulpverlening²⁰. Gemeenten zijn de belangrijkste aanbieder van schuldhulpverlening. Gemeenten kunnen schuldhulpverlening zelf doen of uitbesteden aan een kredietbank of private schuldbemiddelaar. Gemeenten bieden verschillende vormen van dienstverlening aan zoals adviesgesprekken, budgettrainingen, budgetbegeleiding, budgetbeheer en de minnelijke schuldregeling.

Bij de minnelijke schuldregeling doet de gemeente een schuldregelingsvoorstel aan schuldenaar en schuldeisers. Gemeenten hebben hier de positie van intermediair en moeten de belangen van schuldenaar en schuldeiser(s) tegen elkaar afwegen. Op basis van de aflossingscapaciteit van de schuldenaar wordt een voorstel gedaan aan de schuldeisers²¹. Als al de schuldeisers akkoord gaan met het voorstel komt de minnelijke schuldregeling tot stand. Deze kent twee vormen: een schuldsanering of een schuldbemiddeling.

- Bij een schuldsanering wordt een saneringskrediet verstrekt. De schuldeisers krijgen ineens het bedrag uitgekeerd waar ze mee akkoord zijn gegaan en de schuldenaar betaalt het krediet in 36 maanden terug. Het percentage dat aan de schuldeisers is aangeboden ligt vast.
- Bij een schuldbemiddeling wordt de vastgestelde maandelijkse aflossingscapaciteit over de schuldeisers verdeeld. Eén keer per jaar vindt een herberekening van de aflossingscapaciteit plaats. De schuldeisers krijgen na een periode van 36 maanden het bedrag uitgekeerd waar ze mee akkoord zijn gegaan ter finale kwijting (waarna de resterende schulden worden kwijtescholden). Het (in het begin) aangeboden percentage aan de schuldeisers is een prognose. De uiteindelijke uitkering kan hiervan afwijken.

Als (sommige) schuldeisers niet meewerken, kan de schuldenaar een beroep doen op de Wet schuldsanering natuurlijke personen (Dwangakkoord/Wsnp). De gemeente geeft dan een verklaring af waarmee de rechter wordt verzocht om toelating tot een wettelijke schuldsanering (ook 36 maanden). Schuldeis-

sers worden bij het wettelijk traject gedwongen mee te werken en krijgen in de meeste gevallen een lagere uitkering. Dit is een soort stok achter de deur om mee te werken aan de minnelijke regeling. Schuldenaren ervaren het wettelijk traject als een zwaar traject. Ze krijgen evenveel als in het minnelijk traject om van rond te komen, maar vallen onder het toezicht van een bewindvoerder. Het eerste jaar wordt dan alle post doorgestuurd naar de bewindvoerder ter controle.

Waar nodig stabiliseren gemeenten de schuldsituatie eerst door inkomsten en uitgaven met elkaar in balans te brengen, voordat een poging wordt gedaan een schuldregeling te treffen.

Gemeenten en bepaalde beroepsgroepen (zoals deurwaarders, advocaten en notarissen) mogen als enige schuldbemiddeling aanbieden tegen betaling. Overigens gebeurt het zelden dat deze partijen kosten in rekening brengen bij schuldenaren. Gemeenten schakelen vaak private schuldhulpverleners in, die het traject dan via de aanbesteding van de gemeente gefinancierd krijgen. In sommige gevallen bemiddelen private schuldhulpverleners ook voor werknemers als de werkgever of een sponsor het traject betaalt.²²

De verantwoordelijkheid van gemeenten is sinds 1 juli 2012 geregeld in de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening (WGS). Deze wet beoogt schuldhulpverlening effectiever te maken en regelt voornamelijk 'wat' gemeenten moeten doen, en niet zozeer 'hoe' gemeenten deze taak moeten vervullen. De WGS regelt een zorgplicht voor gemeenten om integrale schuldhulpverlening te verlenen aan haar inwoners. De gemeente is verantwoordelijk voor het traject en draagt zorg voor de financiering. Niet alleen de schuld, maar ook de oorzaak waardoor de klant in een problematische schuldsituatie is gekomen staat centraal. Daarom is sprake van integrale schuldhulpverlening.

Schuldenproblematiek heeft verschillende oorzaken. Daarbij is altijd de vraag of schulden mensen overkomen of dat hun eigen gedrag daarvan aan de basis staat. Vaak maken life-events financieel problematisch gedrag opeens zichtbaar. In al die gevallen is het wenselijk dat de schuldenaar passende hulp

¹⁹ Bijvoorbeeld met behulp van de site www.zelfjeschuldenregelen.nl. In principe zijn burgers eerst zelf verantwoordelijk om minder uit te geven, meer te verdienen en afspraken te maken met schuldeisers.

²⁰ Ondermeer gebaseerd op N. Jungmann, *Schuldenproblematiek, een vraagstuk in transitie*, openbare les Hogeschool Utrecht, 2012.

²¹ Dat is het bedrag dat overblijft nadat van het netto-inkomen het 'Vrij Te Laten Bedrag' (VTLB) is afgetrokken. Dit bedrag is voldoende om de vaste lasten te betalen en te leven op 90 tot 95 % van het voor die persoon geldende bijstandsniveau.

²² Beschermings- en Wsnp-bewindvoering – aangewezen door de rechter – mogen wel tegen betaling van de schuldenaar door private partijen worden uitgevoerd. Dat geldt ook voor de veel vrijere markt van budgetcoaching en budgetbeheer. Het Ministerie van Economische Zaken bereidt op dit moment een AMvB voor die het voor private schuldbemiddelaars mogelijk maakt om tegen vergoeding ook schuldbemiddelende activiteiten uit te voeren.

krijgt waarmee het vraagstuk integraal wordt aangepakt (zoals doorverwijzing naar sociale raadslieden, een mediator, algemeen maatschappelijk werk, verslavingszorg of GGD). Zonder aanpak van die problemen is het niet mogelijk om de schuldproblematiek duurzaam op te lossen.

De WGS schrijft voor dat de gemeenteraad een plan voor een periode van maximaal 4 jaar dient vast te stellen dat richting geeft aan de integrale schuldhulpverlening aan inwoners van haar gemeente. In dat plan dient onder meer aandacht te worden geschonken aan de doelstellingen, het beleid en de acties, de beoogde resultaten, de kwaliteit, de wachttijden en de preventie en nazorg. Bepaald is dat de schuldhulpverlening breed toegankelijk moet zijn en er geen groepen mensen op voorhand mogen worden uitgesloten. Daarnaast geldt een

maximale wachttijd van 4 weken²³. Voor bedreigende schulden (o.a. huisuitzettingen, afsluitingen) geldt een maximum van 3 werkdagen. In principe moet voor iedereen een aanbod worden geformuleerd. Voor recidivisten en klanten die eerder gefraudeerd hebben gelden wel uitsluitingsgronden.

Schuldhulpverlening richt zich in eerste instantie op het creëren van een stabiele situatie. Gemeenten worden selectiever in wie zij toelaten tot een schuldregeling. Daartoe screenen zij schuldenaren steeds vaker op geschiktheid (vaardigheden en motivatie). Vaak wordt doorverwezen naar andere instanties om eerst te werken aan de noodzakelijke randvoorwaarden.

²³ Dat wil zeggen dat binnen 4 weken na melding een intakegesprek moet plaatsvinden waarin de hulpvraag en het aanbod worden vastgesteld.

Bijlage B

Loonbeslag toegelicht

Werkgevers geven aan dat het aantal loonbeslagen stijgt. Bij loonbeslag wordt door een schuldeiser beslag gelegd op het salaris van de schuldenaar. Het grote voordeel voor de schuldeiser is dat de schuldenaar niet meer de kans krijgt zijn inkomsten te verbergen of uit te geven. Hiermee is loonbeslag een effectief inningsmiddel.

Het loonbeslag wordt door een gerechtsdeurwaarder, in opdracht van de schuldeiser, uitgevoerd. Een incassobureau kan zelf geen beslag leggen. Daarvoor moeten zij een deurwaarder inschakelen. Deze deurwaarder heeft vervolgens een vonnis van de rechter nodig. Bij een executoriaal beslag ligt er al een vonnis van de rechter. Het conservatoir beslag is een bewarende maatregel, in afwachting van een vonnis van de rechter. Dit houdt in dat de schuldeiser verzekerd is van betaling wanneer hij, na toestemming van de rechter, overgaat tot invordering. De gerechtsdeurwaarder mag geen beslag leggen op alle inkomsten, hij moet altijd rekening houden met de beslagvrije voet. Dat is dat deel van het inkomen dat de werknemer zelf mag houden voor levensonderhoud en vaste lasten. Het overige deel maakt de werkgever over aan de gerechtsdeurwaarder, totdat de volledige schuld is voldaan.

De hoogte van de beslagvrije voet hangt af van de gezinssamenstelling en is wettelijk vastgelegd. Niet iedereen heeft recht op een beslagvrije voet. De beslagvrije voet is - bij voldoende inkomen - minimaal 90 % van de bijstandsnorm (inclusief vakantiegeld). Ook op het vakantiegeld, bonussen en een dertiende maand onder het loonbeslag. Eventuele onkostenvergoedingen vallen niet onder het loonbeslag. Als de werknemer hoge woonlasten en geen recht op huurtoeslag heeft dan moet de beslaglegger hier soms rekening mee houden, net als met de premie van de ziektekostenverzekering. Op de kinderbijslag, huurtoeslag, kinderopvangtoeslag en tegemoet-

koming schoolkosten mag geen beslag worden gelegd. De werknemer kan wel vrijwillig een machtiging tekenen voor doorbetaling van de kinderbijslag aan een schuldeiser. Deze machtiging kan altijd weer worden ingetrokken door de werknemer.

Werkgevers zijn wettelijk verplicht hieraan mee te werken. Naast het beslagexploot ontvangt deze van de deurwaarder een uitgebreide vragenlijst betreffende het inkomen van de schuldenaar. De werkgever is verplicht deze vragenlijst binnen vier weken te beantwoorden, te ondertekenen en te retourneren. Doet deze dit niet binnen de gestelde termijn dan loopt deze het risico zelf te worden gedagvaard. In dat geval kan de werkgever zelf aansprakelijk worden gesteld voor de gehele vordering. Indien de werkgever weigert het loonbeslag na te leven, en het loon toch maandelijks aan de schuldenaar uitkeert, dan pleegt deze een onrechtmatige daad. Ook dan kan deze door de schuldeiser aansprakelijk worden gesteld voor de gehele vordering op de schuldenaar.

Als er al eerder maximaal beslag was gelegd, hoeft de werknemer niet méér te betalen. Hij ontvangt dezelfde beslagvrije voet. De schuldeiser die als eerste beslag heeft gelegd, zorgt voor de verdeling van het in beslag genomen geld onder de beslagleggers. Uit onderzoek blijkt dat echter dat het regelmatig voor komt dat deurwaarders op verschillende delen van het inkomen beslag leggen en dat er door het ontbreken van afstemming een situatie kan ontstaan waarin de werknemer onder de beslagvrije voet uit komt.²⁴

²⁴ N. Jungmann (e.a.), *Paritas Passé, debiteuren en crediteuren in de knel door ongelijke incassobevoegdheden*, 2012

Bijlage C

Producten schuldhulpverlening toegelicht

Gemeentelijke schuldhulpverlening kent een aantal typische producten.²⁵

Aanmeldgesprek

Dit gesprek is bedoeld om een eerste indruk te krijgen van de schuldsituatie. Ook wordt gekeken of de medewerker echt gemotiveerd is om het probleem aan te pakken. Is dat het geval, dan zal de medewerker worden verzocht om relevante informatie aan te leveren, waarna het traject wordt gestart.

Budgetteringscursus

De cursus is een verplicht onderdeel van het traject. Tijdens de cursus wordt geleerd hoe de administratie moet worden geordend en hoe verantwoord om te gaan met geld.

Intakegesprek

Tijdens het intakegesprek wordt een volledig beeld gevormd van de financiële situatie. In een plan van aanpak wordt bepaald welke acties worden ondernomen om de schulden op te lossen; hoe het schuldhulpverleningstraject zal worden vormgegeven.

Adviesgesprek

Het kan zijn dat de medewerker voldoende geholpen is met een gericht advies over hoe om te gaan met betalingsachterstanden en hoe dat in de toekomst te voorkomen.

Betalings- of schuldregeling

Als een adviesgesprek niet voldoende is, ondersteunt de gemeente bij het opzetten van een regeling met de schuldeisers.

Dit kan een betalingsregeling zijn, met als uitgangspunt dat de schuld volledig wordt afgelost. Is dat redelijkerwijs niet mogelijk, dan wordt geprobeerd een minnelijke schuldregeling te treffen. In dat geval wordt drie jaar lang maximaal afgelost, waarna het restant van de schuld wordt kwijtgescholden.

Financieel beheer

Is de minnelijke schuldregeling van toepassing, dan is financieel beheer verplicht. Dit houdt in dat vanuit het inkomen van de medewerker rechtstreeks wordt gereserveerd voor de schulden.

Budgetbeheer

In sommige situaties kan het nodig zijn dat de financiën geheel of gedeeltelijk worden overgenomen. De gemeente betaalt dan, afhankelijk van de zwaarte van het budgetbeheer, de vaste lasten en overige rekeningen en reserveert voor incidentele en onvoorziene uitgaven. Budgetbeheer gaat altijd samen met budgetbegeleiding.

Budgetbegeleiding

Met budgetbegeleiding wordt de medewerker geleerd om de administratie te ordenen en verantwoord om te gaan met geld. Naast de budgetteringscursus wordt de medewerker hierin ook individueel begeleid.

Wsnp-verzoekschrift

Wanneer schuldeisers niet meewerken aan de minnelijke schuldregeling, kan bij de rechtbank worden verzocht om toelating tot de Wet schuldsanering natuurlijke personen (Wsnp). De medewerker wordt begeleid bij het indienen van een dergelijk verzoek.

²⁵ De gemeente Spijkenisse legt de verschillende mogelijkheden voor werknemers uit in een brochure voor werkgevers. De tekst in deze bijlage is daarop gebaseerd.

Bijlage D

Respondentenlijst

Verschillende personen en organisaties hebben hun medewerking verleend aan tot standkoming van deze handreiking via ondermeer interviews en expertbijeenkomsten. De auteurs zijn hen hiervoor zeer erkentelijk.

Gemeenten

De heer E. Bakker (Gemeente Amersfoort)
Mevrouw G. Diender (Gemeente Leiden)
De heer M. van Gorp (Gemeente Spijkenisse)
Mevrouw N. el Himer (Gemeente Leiden)
Mevrouw B. van der Knoef (Gemeente Doetinchem)
Mevrouw J. de Kock (Gemeente Tilburg / NVVK)
Mevrouw S. ter Koele (Gemeente Doetinchem)
Mevrouw J. Phielix-Giskes (Gemeente Gorinchem e.o.)
De heer R. Poelhuis (Gemeente Doetinchem)

Schuldhelpverleningsorganisaties

De heer B. Dieperink (Grip –GIMD)
Mevrouw M. van Lieshout (Arbo Unie)
Mevrouw A. de Peuter (Plangroep)
De heer P. Rijdsdijk (Schuldhelpmaatje)
Mevrouw A. van Ruitenbeek Grip -GIMD
Mevrouw A. Snijders (Stadsbank Leiden)
De heer J. Tingen (Gemeentelijke Kredietbank)
Mevrouw S. de Vries (NIM)
Mevrouw J. Zuidweg (Zuidweg & Partners)

Nibud

Mevrouw T. Madern (Nibud)
Mevrouw R. van Mill (Nibud)

Stakeholders

De heer R. de Boer (Ministerie van SZW)
De heer B. van Boggelen (De Normaalste Zaak)

Mevrouw Y. van Houdt (NVVK)
Mevrouw J. Mooren (STAR)
De heer M. van Oostrum (Ministerie van SZW)
Mevrouw A. Pelzer (FNV)
Mevrouw J. de Ridder (VNG)
Mevrouw K. Sleeking (VNG)
Mevrouw M. Vreeburg (Ministerie van SZW)

Werkgevers (deels geanonimiseerd)

- Gemeentelijke Dienst (Adviseur Arbeid en Organisatie)
- Vervoersbedrijf (Manager Bedrijfsmaatschappelijk Werk)
- Plant- en veredelingsbedrijf (Hoofd P&O)
- Politie KLPD (Hoofd HRM, Projectmanager SHV)
- Financiële instelling (HRM medewerker)
- Bouwbedrijf (Directeur Public Affairs)
- Zorginstelling (Beleidsadviseurs P &O)
- Papier, karton en verpakkingsbedrijf (Personeelsadviseur en Medewerker Salarisadministratie)
- Hogeschool (Medewerker Salarisadministratie)
- Schoonmaakbedrijf (Districtspersoneelsadviseur)
- Verzekeringsmaatschappij (Hoofd HRM)
- Chemieconcern (Personeelsadviseur en Bedrijfsmaatschappelijk werker)
- Taxi- en vervoersbedrijf (Personeelsadviseur)
- Taxibedrijf (Directeur)
- Re-integratiebedrijf (Directeur SW-bedrijf, Manager mensontwikkeling en Bedrijfsmaatschappelijk werker)
- Uitzendorganisatie (Partner)

