

# Klantmanager: een cruciaal en complex beroep

**Author(s)**

Bos, Sandra; Elshout, Judith; Portielje, Mathieu

**Publication date**

2023

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Naar een werkzame bijstand

[Link to publication](#)**Citation for published version (APA):**

Bos, S., Elshout, J., & Portielje, M. (2023). Klantmanager: een cruciaal en complex beroep. In S. Bos, P. de Beer, J. Elshout, M. Portielje, & K. van Berkel (Eds.), *Naar een werkzame bijstand : Bevindingen uit het Amsterdams Experiment met de Bijstand* (pp. 95-114). Eburon.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Naar een werkzame bijstand



# Naar een werkzame bijstand

Bevindingen uit het  
Amsterdams Experiment  
met de Bijstand

Sandra Bos, Paul de Beer, Judith Elshout,  
Mathieu Portielje, Kim van Berkel



Eburon  
Utrecht 2023

Deze publicatie is een verslaglegging van het onderzoek Amsterdams Experiment met de Bijstand door de Hogeschool van Amsterdam en de Universiteit van Amsterdam in opdracht van de gemeente Amsterdam, en deels gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds.

De uitgave is mogelijk gemaakt door The Work Lab, onderdeel van het Centre of Expertise for Economic Transformation, Hogeschool van Amsterdam. [www.hva.nl/cet](http://www.hva.nl/cet)



ISBN 978-94-6301-457-1

Academische Uitgeverij Eburon, Utrecht  
[www.eburon.nl](http://www.eburon.nl)

Tekstredactie: Ton Guiking  
Omslagontwerp: Textcetera, Den Haag

© 2023, The Work Lab & Centre of Expertise for Economic Transformation, Hogeschool van Amsterdam.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	7
<b>Hoofdstuk 1</b> <b>Het Amsterdams Experiment met de Bijstand: voorgeschiedenis en opzet</b> Paul de Beer en Sandra Bos	9
<b>Hoofdstuk 2</b> <b>Drie soorten begeleiding: een evaluatie</b> Kim van Berkel en Paul de Beer	25
<b>Hoofdstuk 3</b> <b>Belang van begeleiding</b> Mathieu Portielje en Judith Elshout	43
<b>Hoofdstuk 4</b> <b>Werken in de bijstand</b> Judith Elshout en Sandra Bos	63
<b>Hoofdstuk 5</b> <b>De waarde van niet-betaald werken</b> Sandra Bos en Judith Elshout	75

**Hoofdstuk 6****Welbevinden onder druk**

85

Judith Elshout en Mathieu Portielje

**Hoofdstuk 7****Klantmanager: een cruciaal en complex beroep**

95

Sandra Bos, Judith Elshout en Mathieu Portielje

**Hoofdstuk 8****Naar een werkzame bijstand: aanbevelingen en nawoord**

115

Paul de Beer en Sandra Bos

**Dankwoord**

125

**Verantwoording**

127

**Literatuurlijst**

131

**Over de auteurs**

135

# Voorwoord

Voor u ligt het eindrapport van het Amsterdams Experiment met de Bijstand. Het rapport kijkt terug op ruim vier jaar onderzoek naar verschillende vormen van begeleiding van bijstandsgerechtigden. Het geeft heldere inzichten en concrete aanbevelingen waar we als gemeente mee aan de slag zijn gegaan, met de al ingevoerde bijverdienpremie als belangrijkste voorbeeld.

Allereerst wil ik alle betrokkenen bij het onderzoek bedanken voor hun inzet en het meedenken. In het bijzonder de bijstandsgerechtigden die hebben deelgenomen aan het experiment. Maar natuurlijk ook alle klantbegeleiders van de gemeente Amsterdam en de onderzoekers van de Hogeschool van Amsterdam en de Universiteit van Amsterdam.

We zijn in 2018 gestart met het Amsterdams Experiment met de Bijstand. Een kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar het effect van verschillende begeleidingsvormen van bijstandsgerechtigden. Meer dan 5.000 deelnemers deden mee aan het experiment, waarvan ruim 750 deelnemers deelnamen aan het wetenschappelijk onderzoek, uitgevoerd door de HvA en de UvA.

Ik gun iedereen die ertoe in staat is werk. Werk is veel meer dan alleen een baan, het zorgt voor inkomsten, maar daarnaast bij zowel betaald als onbetaald werk voor eigenwaarde en een sociaal netwerk. Mede door de inzichten uit de tussenrapportages hebben we al verbeteringen in de begeleiding door kunnen voeren. De bijverdienpremie is hiervan het beste voorbeeld. Uit aanvullend onderzoek van Onderzoek en Statistiek (O&S) bleek dat mensen die deelnamen aan het experiment met een bijverdienpremie twee keer vaker een baan vonden dan bijstandsgerechtigden die deze premie niet ontvingen. Dat is echt een mooi resultaat en heeft ervoor gezorgd dat deze premie in Amsterdam structureel is ingevoerd.



Het experiment heeft ook belangrijke inzichten opgeleverd voor de dienstverlening van de directie Werk, Participatie en Inkomen (WPI). Tijdens het experiment werkten de klantbegeleiders met een kleiner klantenbestand en het management stuurde niet op uitstroomdoelstellingen. Dit biedt ruimte voor meer persoonlijke aandacht, maatwerk en waar nodig frequent(er) contact met de bijstandsgerechtigde. Ook gaf dit klantbegeleiders ruimte om nieuwe werkmethoden toe te passen en met elkaar het gesprek aan te gaan (intervisie) over hun werk en de dilemma's die ze ervaren. Door de betere begeleiding van bijstandsgerechtigden konden we mensen koppelen aan banen die echt bij hun situatie passen. Daarnaast zijn werkende parttimers geholpen aan urenuitbreiding.

Ik ben trots op dit experiment, en trots op het eindrapport dat voor u ligt. Het experiment toont aan dat het gemeentelijk bijstandsbeleid minder moet focussen op uitstroom, en meer op de individuele mogelijkheden en beperkingen van de bijstandsgerechtigden. We zullen als gemeente de mogelijkheden blijven onderzoeken om de begeleiding van doelgroepen te versterken en daarmee de positie van mensen in de bijstand te verbeteren. Meer begeleiding voor specifieke doelgroepen, meer maatwerk en daardoor meer kans op werk.

*Rutger Groot Wassink*

Wethouder Sociale Zaken  
Gemeente Amsterdam

## Hoofdstuk 7

# Klantmanager: een cruciaal en complex beroep

Sandra Bos, Judith Elshout en Mathieu Portielje

### Het *dedicated team*: een experiment op zich

Voor een goede uitvoering van het Amsterdams Experiment met de Bijstand en het onderzoek naar de effecten daarvan was een gecommitteerd en zorgvuldig opererend team van klantmanagers cruciaal. Zij vormden het zogeheten *dedicated team*. Het waren deze klantmanagers die in de praktijk invulling moesten geven aan de twee experimentele begeleidingscondities: extra aandacht en zelfregie (zie hoofdstuk 1 voor de opzet van het experiment) Zij moesten deze specifieke begeleiding drie jaar lang volhouden onder allerlei omstandigheden, waaronder de coronatijd. Ze ontvingen daarbij ondersteuning van een teamleider van de gemeente en daarnaast van het onderzoeksteam van de Hogeschool van Amsterdam (HvA). Ze namen maandelijks deel aan een intervisiebijeenkomst, waarbij een onderzoeker van de HvA aansloot. Tijdens deze bijeenkomsten brachten de klantmanagers casuïstiek en dilemma's in, voortkomend uit de begeleidingsvormen, waarbij de grenzen van de Participatiewet en de mogelijkheden van het experiment werden verkend.

Gaandeweg het onderzoek is besloten om alle klantmanagers uit het *dedicated team* jaarlijks individueel te interviewen. Door diepte-interviews hoorden we uit eerste hand hoe zij vanuit hun professie aankeken

tegen het experiment en hoe de implementatie van de condities verliep. Daarnaast deelden de klantmanagers hun (veranderende) werkwijze ten aanzien van hun klanten. Het interview bevatte een aantal standaardvragen over de ervaringen in het experiment en daarnaast wisselende thema's, zoals de gevolgen van de coronapandemie voor de begeleiding, het scholingsaanbod, de Participatiewet en hun opvattingen over het beroep van klantmanager. In 2018 en 2019 waren de interviews live. De laatste twee jaar vonden ze, als gevolg van de coronamaatregelen, plaats via het online communicatiesysteem Teams. Het onderzoek naar het Amsterdams experiment kende vier periodieke metingen (zie voor de fasering hiervan hoofdstuk 2). Bij elke meting hebben de onderzoekers van de HvA de betrokken klantmanagers geïnterviewd.

Begin 2018 kregen de klantmanagers de vraag deel te nemen aan het experiment met verschillende vormen van begeleiding van bijstandsgerechtigden. Sommigen meldden zichzelf aan, anderen werden aangewezen. Samen vormden ze het dedicated team binnen het experiment, bestaande uit twaalf klantmanagers uit verschillende afdelingen binnen de gemeentelijke afdeling Werk, Participatie en Inkomen (WPI). Begeleidden ze voorheen soms wel driehonderd bijstandsgerechtigden, tijdens het experiment waren het er 'slechts' vijftig à zestig bij een voltijds aanstelling. De klantmanagers moesten immers voldoende tijd hebben voor de bijstandsgerechtigden binnen de conditie extra aandacht en voor degenen binnen zelfregie die zelf om meer aandacht vroegen. Bovendien moest er tijd zijn voor intervisie, teamoverleg en reflectie. Het was in het belang van het onderzoek dat dit team zo lang mogelijk in een vaste samenstelling zou voortbestaan.

Binnen het Amsterdams Experiment met de Bijstand werd het dedicated team van klantmanagers gaandeweg een klein experiment op zich. Een kleine groep klantmanagers experimenteerde drie jaar lang met 'tredeeloos' en 'interdisciplinair' werken, met meer ruimte voor professionalisering, onderlinge intervisie, nieuwe methoden, een beperkt klantbestand en nauwelijks sturing vanuit het management op uitstroomdoelstellingen. In dit hoofdstuk bespreken we hoe de klantmanagers deze veranderingen ervoeren, en welke gevolgen ze hadden voor hun werkwijze, vakkundigheid en professie.

## Loslaten van participatietreden

Voorafgaand aan het experiment werkten de klantmanagers in verschillende afdelingen, ingedeeld op basis van de afstand tot de arbeidsmarkt van de bijstandsgerechtigden ('participatietreden'). De bijstandsgerechtigden die bijvoorbeeld langer in de uitkering zaten, werden lager op de 'participatieladder' ingedeeld. Omdat werd aangenomen dat voor hen de kans op (volledige) arbeidsparticipatie gering was, kregen zij veelal minder aandacht en vielen zij met vele anderen onder een klantmanager.

Vanwege de willekeurige indeling over de drie begeleidingscondities van de deelnemers aan het experiment werd deze indeling in treden losgelaten. In plaats van een specifieke groep bijstandsgerechtigden met een overeenkomstige afstand tot de arbeidsmarkt, kregen de klantmanagers nu een gemengd klantbestand van bijstandsgerechtigden met verschillende arbeidsmarktperspectieven en kwalificaties. Doordat de klantmanagers voorheen een specifieke doelgroep begeleidden, was hun instrumentarium en handelingsperspectief veelal beperkt tot die groep. Ze hoefden zich bijvoorbeeld alleen bezig te houden met bijstandsgerechtigden die een eigen onderneming wilden opzetten of juist met hen die alleen nog in aanmerking kwamen voor beschut werken. Zoals ze zelf zeiden, was het begeleiden van bijstandsgerechtigden in het systeem met de participatietreden een 'productieproces' geworden, dat muren tussen de verschillende treden, bijstandsgerechtigden én klantmanagers in standhield. Nu de klantmanagers gemengde groepen kregen en zelf ook in een gemengd team werkzaam waren, moesten ze hun werkmethoden aanpassen, het instrumentarium uitbreiden en kennis opdoen bij hun collega's.

Deze nieuwe aanpak werd zeer hoog gewaardeerd door de klantmanagers in het dedicated team. Ze benadrukken in de interviews de positieve effecten voor de kwaliteit van hun dienstverlening en ervaren meer werkplezier en uitdaging in hun werk. Een aantal van hen geeft aan dat ze meer maatwerk kunnen en moeten leveren, omdat ze zich meer dienen te verdiepen in de situatie van de klant:

*“Door de diversiteit van klanten en doordat je niet meer zo trapsgewijs werkt, kom je meer klanten tegen. Dus werken wij als klantmanager*

*met meer kennis en ik denk dat je daardoor ook meer kansen geeft aan de klant. Het gesprek is opener.”*

Een andere klantmanager verwoordt het als volgt: ‘Het prikkelt de klantmanager des te meer, in die diversiteiten die hij aangeboden krijgt, om toch individueler te kijken naar elk dossier.’

Het werk van de klantmanagers werd door de diversiteit van klanten complexer en vroeg om een bredere blik. Van klantmanagers die in hun werk vooral gericht waren op toeleiding naar betaald werk, wordt nu gevraagd ook aandacht te hebben voor andere leefgebieden dan alleen werk. En van klantmanagers die zich meer richtten op de toeleiding naar maatschappelijke (onbetaalde) participatie, wordt weer gevraagd om ook oog te hebben voor de mogelijkheden voor betaald werk. Het antwoord op de vraag wat iemand in de bijstand nodig heeft aan begeleiding, wordt in het gesprek bepaald en in mindere mate – zoals voor het experiment het geval was – door de participatietrede waarin iemand is ingedeeld.

### Loslaten van uitstroomdoelstellingen

Belangrijke omslag tijdens het experiment was het loslaten van de uitstroomdoelstellingen door de klantmanagers en het focussen op het uitvoeren van de twee experimentele begeleidingscondities. Dit ervoeren zij als een groot goed. De cijfermatige verantwoording van de uitstroom zei immers niets over hun inzet en kwaliteiten als begeleider: ‘De ene keer heb je moeilijke klanten, de andere keer heb je makkelijkere klanten, dat heeft niks met werk te maken.’ De meerderheid van de klantmanagers is dan ook positief over het ontbreken van uitstroomdoelen binnen het experiment. Ze kunnen hierdoor meer tijd voor hun klanten nemen en diverse opties verkennen. Een klantmanager zegt het zo: ‘Dat heeft zeker invloed op mijn werk. [...] En waar de focus wel ligt op uitstroom richting de arbeidsmarkt, nam ik niet de tijd om mij te gaan verdiepen in die deelnemer. En dat kan ik nu wel.’

Deze legitimatie om anders met de bijstandsgerechtigden een traject in te gaan, blijkt ook uit het volgende citaat van een klantmanager:

*“Het [AEB] is niet in het leven geroepen om mensen de bijstand uit te werken. Het Amsterdamse experiment is in het leven geroepen om de mensen in beweging te krijgen, een bijdrage te laten leveren en om zelf te gaan verdienen. Het maakt niet uit hoeveel, als er maar een participatie op gang komt. Er zijn ook veel mensen vrijwilligerswerk gaan doen. Ik ben blij dat het ook op deze manier kan.”*

## Experimentele begeleidingscondities

### Extra aandacht: bouwen aan vertrouwen

De klantmanagers binnen het dedicated team waren de uitvoerders van het experiment doordat zij invulling gaven aan de begeleidingscondities. We hebben uitgebreid met ze gesproken over hoe deze invulling eruitzag en hoe ze het werken met deze condities ervoeren. Vooral over de conditie extra aandacht waren klantmanagers enthousiast. Ze konden naar eigen zeggen de tijd nemen voor hun klanten en sneller in actie komen als dat nodig was. Een klantmanager vertelt vooral degenen in de extra-aandachtgroep ‘wat vaker te spreken dan één keer per jaar’ met als gevolg:

*“Je merkte echt dat hoe vaker ze me zagen, hoe bekender hun gezicht werd en dan loopt het automatisch eigenlijk, die band wordt gewoon sterker en ze kloppen vaker aan, voordat de problemen al zodanig zijn gegroeid dat je echt meteen moet doorverwijzen bijvoorbeeld. Ze kloppen daarvoor soms al aan, van ‘ik loop hier tegenaan, of volgende maand ga ik dit niet kunnen betalen’, en als je dat hebt bij een klant, is dat top. Want dat betekent dat de klant heeft ingezien van: hé, dit gaat mis, ik moet op tijd hulp inschakelen. Dan ben ik helemaal tevreden.”*

De positieve omgang met de extra-aandachtgroep ontstond mede omdat, in tegenstelling tot de situatie voor het experiment, er nu ook ruimte en tijd was om die mensen te spreken die niet uit zichzelf aan de bel trekken, of die al parttime werken. Zo vertelt een klantmanager dat bij een klantbestand van ‘driehonderd’ mensen vooral de klant ‘die piept’ aandacht krijgt, terwijl bij het experiment alle klanten worden gevolgd en

de aandacht krijgen die ze nodig hebben. ‘Aandacht maakt echt dat je het maximale haalt uit de klant’, voegt deze klantmanager toe. Een andere klantmanager vertelt hoe zijn begrip voor een klant groeide, doordat er nu tijd was om naar een klant te luisteren. Hij voelde in de eerste instantie irritatie richting de jongeman met, naar zijn idee, potentie om te werken. Gaandeweg hoorde hij van zijn detentieverleden en zag hij in dat aan het werk gaan voor de jongeman een grote stap was, en tegelijkertijd een kans om weer mee te doen in de maatschappij, want:

*“Als je uit detentie komt, kun je als mens een deel van jezelf zijn kwijtgeraakt. Dat moet je weer opbouwen en dat moet je weer eigen maken. Maar als je dat niet weet van de klant, dan wil je scoren en wil je de klant aan het werk helpen en uit de bijstand krijgen. Maar dat is niet de reden dat we hier zitten, want we zitten hier om die klant weer te laten participeren in de maatschappij.”*

Een klantmanager legt uit dat je vooral bij extra-aandacht kandidaten ‘dichter bij de klant komt’ en vaker contact hebt, waardoor het vertrouwen wederzijds kan groeien. ‘De druk is er niet en je gaat uit van wat het [de begeleiding] voor iemand kan opleveren’, voegt deze klantmanager toe. ‘Zonder vertrouwen ziet de klant spoken en drempels, en dat kan stagnerend werken in de re-integratie.’ Dat het opbouwen van vertrouwen soms enige tijd duurt en ook te maken heeft met het vertrouwen dat mensen in zichzelf hebben, laat het volgende voorbeeld zien:

*“Hij [28 jaar] had een goede opleiding gevolgd en was gediplomeerd, maar hij zat thuis. Samen met zijn vriendin had hij een gezinsuitkering aangevraagd en hij zei letterlijk: ‘Het geld komt niet uit jouw zak, dus laat ons met rust.’ Alles wat je oppakte, zag hij als wantrouwen. Dus op een gegeven moment ben ik erop gaan inspelen dat ik er niet zit om hem te pesten, maar omdat hij zo jong is, ik kansen zie voor hem in de maatschappij. Ik wil hem helpen om zijn kansen te pakken, zodat hij voor zichzelf kan gaan zorgen. Dus ik speelde in op die bewustwording en op een gegeven moment zag je hem kantelen. Toen hij uitstroomde, is hij met een grote bos bloemen naar mij toegekomen. Hij was ook het vertrouwen kwijt en hij dacht dat hij niks kon. Hij had een tegenslag gehad en dan denken ze dat het ophoudt.”*

*Je moet ze bewust maken en dan gaan ze in je geloven. Ze gaan ervoor en ze vragen om hulp. [...] Je kan mensen een stukje vertrouwen teruggeven. Niet alleen in zichzelf, maar ook in de maatschappij.”*

Uit de interviews komt naar voren dat het van belang is dat klantmanagers blijven geloven in de potentie van bijstandsgerechtigden en ze kansen geven. Frequent contact en persoonlijke aandacht, gebaseerd op vertrouwen, zijn hiervoor essentieel.

Klantmanagers benoemen ook de keerzijde van de begeleidingsconditie extra aandacht. In sommige gevallen had een klantmanager moeite de extra aandacht drie jaar vol te houden. Bijvoorbeeld als een bijstandsgerechtigde al optimaal aan het werk was, betaald of onbetaald, of als iemand te ziek was om überhaupt iets van vrijwilligerswerk of parttime werk te verrichten. In deze gevallen waren gesprekken over (arbeids-) participatie niet erg zinvol, terwijl ze wel gevoerd moesten worden.

### Zelfregie: op handen zitten

De begeleidingsconditie zelfregie betekende in principe dat een uitkeringsgerechtigde uit deze groep één keer per jaar een telefoontje van de klantmanager kreeg. Hiervan werd afgeweken als de klant uit eigen initiatief meer begeleiding vroeg of er reden was voor de klantmanager om contact te zoeken.

*“Dan praat je over wat er het afgelopen jaar gebeurd is, voornamelijk op werkgebied. Als ik denk: ik heb voor die persoon mogelijk passende vacatures, dan neem ik die mee naar het gesprek. [...] Dus dat is de zelfregie, en wat ik al zei: als zij mij benaderen met vragen of aangeven dat ze hulp willen, dan ga ik daarop in.”*

Voor bepaalde groepen was zelfregie de passende begeleidingsvorm. Bijvoorbeeld voor een parttime werkende bijstandsgerechtigde die al jaren met plezier een maximaal aantal uren werkt en vanwege gezondheidsredenen nooit meer werkuren zal kunnen maken. Of een vrijwilliger die bijna met pensioen gaat en niet zit te wachten op werkbegeleidingsgesprekken met de klantmanager of op nieuwe vacatures. Bij andere bijstandsgerechtigden paste deze manier van begeleiden daarentegen niet.



Zij hadden juist een goed gesprek of een zetje nodig. Het kostte klantmanagers soms moeite om in die gevallen op hun handen te blijven zitten. Een klantmanager licht toe:

*“Er waren genoeg klanten, als je je caseload ging doorspitten, die veel potentie hadden, hun taal was goed, hun rijbewijs was goed, ze hadden hun middelbare school afgemaakt, dat zijn van die klanten waarmee je echt nog wat kan doen. Maar je kon niks doen, want ze zitten in zelfregie.”*

Om die reden stonden sommige klantmanagers te trappelen om na drie jaar (weer) aan de slag te kunnen gaan met bijstandsgerechtigden die in de groep met zelfregie hadden gezeten, omdat zij volgens hen ‘helemaal niets deden’ tijdens het experiment. Ze zijn zich in de woorden van een klantmanager ‘gaan schikken naar de situatie’. Een gemiste kans in de ogen van de betreffende klantmanagers, maar een onvermijdelijk effect van het experiment.

### Loslaten van condities

Na drie jaar Amsterdams Experiment met de Bijstand waren de conditiegroepen voorveel klantmanagers en deelnemers ‘uitgekristalliseerd’. Degenen die konden uitstromen, waren inmiddels grotendeels uitgestroomd, degenen die parttime konden werken hadden inmiddels een baan gevonden of waren na corona naar hun oude baan teruggekeerd. Sommige deelnemers uit de groep zelfregie hadden juist baat bij meer aandacht en ondersteuning. Dit kon weer vanaf maart 2021, toen het experiment tot een einde kwam. Klantmanagers kregen weer de ruimte om los van de condities na te gaan of hun klanten baat hebben bij extra begeleiding, zelfregie of iets er tussenin. Een klantmanager verklaart dat ze sinds het einde van experiment per klant nagaat welke ‘instrumenten’ zij kan inzetten en hoe zij daarmee meer maatwerk kan bieden. Een andere klantmanager vertelt dat ze degenen die extra begeleiding kregen, ook na het experiment vaker blijft spreken en met de mensen in zelfregie juist minder contact heeft.

Ook na het experiment blijven de condities dus een rol spelen in de begeleiding door de klantmanagers, vooral in die gevallen waar ze

meerwaarde ervaren. Een klantmanager vertelt dat hij door de conditie van extra aandacht een beter beeld wist te krijgen van klanten als geheel, want ‘dan ging je iets dieper met de klant bezig’. Dat hield in dat hij, als er op andere levensgebieden problemen waren, deze kon meenemen in zijn begeleiding. Een ander vertelt dat ze leerde om ‘echt doortastend’ na te gaan: ‘wat heeft deze persoon nu nodig om uit te stromen?’ Ze zegt meer maatwerk te hebben verricht dan vóór het experiment. Een andere klantmanager kijkt nu beter naar het individu om te bepalen welke aanpak hem of haar past. Weer een ander bekijkt per klant wat hij in kan zetten, met zelfregie of extra aandacht als basis, ‘mijn ervaring is dat dat het beste werkt’. Een andere klantmanager geeft aan de bijstandsgerechtigden nu zelf te laten bepalen welke conditie van nut kan zijn voor hem of haar. De inzet van diverse begeleidingsvormen lijkt dus ook na afloop van het experiment de klantmanagers geholpen te hebben hun handelingsrepertoire uit te breiden en gericht in te zetten, ten gunste van de bijstandsgerechtigden.

## Parttime werk en bijverdienen

Naast de twee speciale vormen van begeleiding kende het Amsterdams Experiment met de Bijstand nog een kenmerk dat afwijkend was van de reguliere gang van zaken: de mogelijkheid voor bijstandsgerechtigden om netto te kunnen bijverdienen. Waar normaliter inkomsten verrekend werden met de ontvangen bijstand, mocht iemand nu de helft ervan behouden, met een maximum van 200 euro per maand (meer over deze bijverdienpremie in hoofdstuk 2).

De meeste klantmanagers geven in het onderzoek aan het prettig te vinden dat ze tijdens het experiment een premie kunnen inzetten om parttime werk te promoten en mensen te stimuleren, zonder dat het per se tot uitstroom moet leiden. Uitstroom moet, daar waar mogelijk, maar als het (nog) niet kan, is (meer) parttime werk of vrijwilligerswerk een prima (tijdelijk) alternatief, menen de meeste klantmanagers.

*“Ik denk dat [...] in het parttime werken een verborgen schat zit voor de organisatie. Het komt de maatschappij ten goede om mensen te*

*motiveren en ze in beweging te krijgen om parttime te gaan werken. Door daarin te investeren, bereiken we de grootste successen. Het is dus niet zo dat de maatschappij minder moet geven. Uiteindelijk gaan de mensen door hun deelname in de maatschappij beseffen dat er mogelijkheden voor hen zijn. Daardoor grijpen ze de kansen aan om weer onafhankelijk van de bijstand te worden. Dat vind ik de kern van het Amsterdamse Experiment: parttime werken loont.”*

Klantmanagers waarschuwen om bijstandsgerechtigden te veel te pushen richting (meer) werk, want voor je het weet werkt het averechts. Een klantmanager legt uit:

*“Zo heb je ook klanten die wel een parttimebaan hebben en die tevreden zijn dat ze dat kunnen doen. Maar vervolgens gaan wij aan ze trekken om ze verder de bijstand uit te krijgen. Het is best lastig. Ik denk dat je begrip moet hebben als klanten moeite doen om hun hoofd boven water te houden en voor zichzelf kunnen zorgen.”*

Het blijkt dat de klantmanagers over het algemeen hoopvol zijn dat de nieuwe, stapsgewijze manier van begeleiden, zonder focus op uitstroom, tot positieve ontwikkelingen leidt:

*“Als het Amsterdamse experiment bedoeld was om klanten uit te laten stromen, dan zou het geen succes geworden zijn. We willen klanten juist meer bieden dan alleen maar die uitkering. Het mooie van het Amsterdamse experiment is dat wanneer klanten geproefd hebben dat ze meer te besteden hebben en meer kunnen door te werken, dat ze daardoor meer mogelijkheden zien. [...] Klanten zijn bewust geworden van hun mogelijkheden, ze hebben kansen gezien en die hebben ze aangegrepen.”*

Klantmanagers zijn blij met de bijverdienpremie als onderdeel van het experiment, omdat ze hun parttime werkende klanten nu eindelijk iets concreets kunnen bieden en niet-werkenden als het ware een wortel kunnen voorhouden. Werk moet lonen, vinden ze. Ze zien de vreugde bij hun klanten op het moment dat de premie gestort wordt, hetgeen soms ook de klantmanagers ontroert. Zo vertelde een klantmanager over een

postbezorgster, die behoorlijk in de war is, maar fietsend haar parttimebaan blijft volhouden. Dankzij de premie kan ze nu onderweg een warme kop koffie of soep halen.

Of de premie daadwerkelijk leidt tot meer uren werk en op den duur tot uitstroom, vinden de klantmanagers moeilijk vast te stellen: 'Er zijn meer factoren van invloed of iemand (meer) werkt en uitstroomt.' Sommige bijstandsgerechtigden vertrouwen het concept van de premie bijvoorbeeld niet. Zij zijn bang voor financiële verrekeningen en gevolgen voor hun toeslagen. Een klantmanager vertelt dat als klanten 'ooit in financiële problemen zijn geweest' vanwege verrekeningen, ze huiverig zijn voor het ontvangen van een premie.

Sommige klantmanagers benoemen ook de keerzijde van de premie, zoals het *lock-in effect* dat zou kunnen ontstaan, doordat uitstroom de premieontvanger niet altijd financieel voordeel oplevert.<sup>1</sup> De calculerende bijstandsgerechtigde blijft volgens deze klantmanagers als gevolg van de premie precies onder de norm werken. Ze berekenen hoe ze optimaal van de premie gebruik kunnen maken zonder uit te stromen. 'Want klanten zijn heel erg berekenend. Zij denken van: ik kan eigenlijk meer voordeel behalen als ik niet uit die uitkering ga [...], waardoor ze die premie behouden. Kan je ze het kwalijk nemen? Niet echt.'

Zo behouden ze een voor hen veilige financiële situatie. Hetgeen een klantmanager doet vrezen dat mensen gewend raken aan de bijverdienpremie, waardoor ze het niet meer als extraatje zien, maar als vast onderdeel van hun jaarinkomen. Een aantal klantmanagers geeft juist aan dat mensen, ondanks de onzekere stap uit de bijstand, besluiten de bijstand wel vaarwel te zeggen, 'het is dus niet zo dat mensen inderdaad lekker blijven hangen in de bijstand omdat ze zo'n premie krijgen'. Een klantmanager vertelt dat ze zich tijdens het experiment realiseerde dat ze onterecht uitging van de calculerende bijstandsgerechtigde. Zij pleit ervoor

---

1. Uit onderzoek door O&S (2021) naar het Amsterdams Experiment met de Bijstand blijkt niet dat een lock-in effect is opgetreden (Kempen et al., 2021). Het college van Amsterdam werkt momenteel aan een uitstroompremie die bijstandsgerechtigden financieel compenseert voor het mislopen van de bijverdienpremie bij uitstroom naar werk.

om bijstandsgerechtigden niet (meer) te zien als calculerende burgers. Want hoewel ze hun premie van soms wel 2400 euro per jaar kwijtraken als ze uitstromen, komt zij in haar praktijk bijstandsgerechtigden tegen die echt hun best doen om meer uren te maken, zodat ze uit de bijstand kunnen. ‘En dat is echt de meerderheid van de mensen, die aangeeft: nee, ik vind het prima, ik ga er gewoon uit, ik wil niks meer met jullie te maken hebben.’

## Duurzame uitstroom

Enmaal aan het werk of uitgestroomd, zien klantmanagers met lede ogen aan dat mensen na korte leer- en werktrajecten en tijdelijke contracten weer in de bijstand terechtkomen. Dit is frustrerend voor zowel de bijstandsgerechtigde als de klantmanager:

*“Ik heb een dame die bijna ieder jaar twee proefplaatsingen doet, maar geen contract krijgt. Je bent energie aan het stoppen in iets wat doodloopt en dat is niet leuk. We zouden moeten bekijken hoe we werkgevers toch zover krijgen om de klanten op zijn minst toch een contract voor een half jaar te geven na die proefplaatsing of leerstage.”*

Duurzame uitstroom was een belangrijk onderwerp in de interviews met de klantmanagers. Ze droegen allerlei suggesties aan ten behoeve van langer lopende arbeidsparticipatie. Een eerste suggestie was om (meer) aandacht te besteden aan verduurzaming van de contracten, onder meer door het verlenen van nazorg aan de werkende bijstandsgerechtigden. Nazorg blijkt namelijk een belangrijke ondersteuning voor degenen die na lange tijd aan het werk gaan, meer uren willen werken of uitstromen. Werk zorgt in die levens voor veel verandering. Veel (voormalig) bijstandsgerechtigden kennen momenten waarop het makkelijker is om de baan op te geven dan door te gaan, vanwege kinderopvang, inkomstenverrekening of het wegvallen van toeslagen. Nazorg kan hen op die momenten helpen om toch door te gaan. Dit wordt niet standaard aangeboden, alleen als (uitgestroomde) bijstandsgerechtigden dit wensen. Uit de interviews blijkt dat sommige klantmanagers tijdelijk nog contact

houden met bijstandsgerechtigden die zijn uitgestroomd, anderen niet. Een klantmanager wil voorkomen dat uitstromers het gevoel hebben er meteen helemaal alleen voor te staan.

*“Ze willen allemaal wel onafhankelijk zijn maar als het voor het echie is, dan komt er toch best veel bij kijken [...] Al die planning, alles waar je rekening mee moet houden, de kinderen die ineens naar school toe moeten, jij moet nog boodschappen halen. Het klinkt voor ons misschien heel normaal, hectisch, maar als iemand tien jaar in de uitkering heeft gezeten...”*

Ook voor mensen met psychische belemmeringen zou een nazorgtraject kunnen helpen om duurzaam uit te stromen volgens een klantmanager. Een buddy zou zo iemand bijvoorbeeld kunnen helpen om niet ‘in een gat te vallen’ als hij of zij aan het werk gaat. Jongeren in de bijstand die gaan werken of uitstromen, krijgen standaard zes maanden nazorg. Ze bepalen zelf hoe intensief het nazorgtraject is met hun klantmanager.

Veel (voormalige) bijstandsgerechtigden geven echter aan geen nazorg te willen. Zij zijn blij ‘dat ze van WPI af zijn’. Om de relatie tussen WPI en nazorg te vermijden, zou volgens een klantmanager een onafhankelijke organisatie die ondersteuning kunnen bieden.

Verduurzaming van arbeidsparticipatie en uitstroom kan, naast nazorg, ook bewerkstelligd worden door een ruimer scholingsaanbod en passende financiering hiervoor. Een (vooraf) geschoolde bijstandsgerechtigde is gemotiveerd om aan het werk te gaan en te blijven en is voor de werkgever van extra waarde. Op dit moment is het aanbod van scholing beperkt en hebben klantmanagers de grootste moeite om financiering te regelen, onder meer omdat een baangarantie vaak een voorwaarde is en (toekomstige) werkgevers niet altijd meebetalen.

Een grote belemmering op weg naar duurzame arbeidsparticipatie is de inkomstenverrekening. Klantmanagers zien dat hun parttime werkende klanten met wisselende inkomsten vaak problemen ondervinden van deze verrekening, wat dan zorgt voor financiële onzekerheid en stress. Klantmanagers kunnen hier weinig in betekenen; het verrekenen

van inkomen is het werk van de inkomensconsulenten. Vanwege de problemen door de verrekening pleiten klantmanagers voor meer transparantie en automatisering van de gegevens en proberen ze hun bijstandsgerechtigden zo goed mogelijk te informeren over de gevolgen van wisselende inkomsten.

Als laatste sta-in-de-weg richting verduurzaming noemen de klantmanagers de loonkostensubsidie, waarmee bepaalde bijstandsgerechtigden 'geplaatst' worden bij een werkgever. De werkgever wordt financieel gecompenseerd voor mogelijk gederfde capaciteit. Met als gevolg dat deze werknemers na afloop van de subsidieperiode worden vervangen door iemand anders in de bijstand die met subsidie aan de slag kan. Dit zorgt voor frustratie en moedeloosheid, temeer omdat de werkende vaak echt goede hoop had te mogen blijven: 'Het lijkt altijd hapsnap voor mensen. Ze komen niet verder.' Volgens de klantmanagers werkt de gemeente zelf mee aan deze draaideurconstructie van proefplaatsingen door geen harde afspraken te maken met de werkgevers, waardoor vaste contracten vaak uitblijven. Daarnaast moeten werkgevers, volgens de klantmanagers, meer open staan voor mensen met weinig werkervaring. Ze verdienen meer vastigheid. Nu krijgen bijstandsgerechtigden die aan het werk gaan vaak nul-urencontracten of contracten met een minimaal aantal uren, waardoor die persoon alsnog in de bijstand blijft. Dit komt voor in diverse branches, waaronder de vervoersbranche. Werkende bijstandsgerechtigden krijgen bijvoorbeeld een taxipas en moeten iedere dag voor twee of drie uurtjes langskomen. 'Zo kunnen ze niet onafhankelijk worden. Ze zijn altijd afhankelijk van de bijstand en dat breekt op, want je kunt ook bijna nooit een vrije dag nemen.' WPI zou betere afspraken moeten maken met deze bedrijven ter bescherming van de werknemers en ter bevordering van langdurige uitstroom. Volgens een klantmanager is de gedachte nu nog vaak 'voor jou tien anderen'. Wellicht brengt de huidige krapte op de arbeidsmarkt hier enige verandering in.

## Lessen uit coronatijd

Voorafgaand aan het experiment zagen de klantmanagers de bijstandsgerechtigden ongeveer een keer per jaar, afhankelijk van de kans op werk en uitstroom. Tijdens het experiment hadden ze een veel kleiner klantbestand en kwam er ruimte voor meer contactmomenten. Hierdoor steeg in eerste instantie de frequentie van het aantal contactmomenten, zeker voor de extra-aandachtgroep. Het gemiddeld aantal contactmomenten, waaronder zowel fysieke afspraken als mail, telefoon en appjes, steeg binnen het eerste jaar van het experiment naar 15,6. De extra-aandachtgroep heeft op haar hoogtepunt gemiddeld zelfs 19,3 keer contact met haar klantmanager: ruim 1,5 keer per maand. Bij de laatste meting, een jaar na het experiment, is de frequentie flink gedaald (9,6), hetgeen aangeeft dat de intensiviteit van de begeleiding niet beklijft buiten het experiment om.

Ook gedurende het experiment zien we een opvallende daling in de periode vanaf 2020. Een belangrijke verklaring voor deze daling is corona, toen het fysieke contact onmogelijk werd en er weinig perspectief was op banen, opleiding en vrijwilligerswerk. De meeste klantmanagers hadden moeite met de nieuwe invulling van hun werkzaamheden tijdens corona, zoals blijkt uit onderstaand citaat:

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

In het algemeen zorgde deze situatie bij veel klantmanagers voor minder gevoel van betrokkenheid en urgentie bij hun klantbestand. Naarmate ze de bijstandsgerechtigden minder zagen, namen ze meer afstand van



hen, terwijl voor veel bijstandsgerechtigden corona juist een periode was van werkloosheid, moedeloosheid, depressie en eenzaamheid.

Corona zorgde niet alleen voor een daling van het aantal contactmomenten, maar ook voor andere gespreksvormen. Livegesprekken werden deels vervangen door telefoongesprekken, WhatsApp berichten en beeldbellen – hetgeen niet bij alle klantmanagers van harte ging: ‘Wij moeten sinds kort aan beeldbellen doen. [...] Ik moet zeggen, ik had daar eigenlijk heel veel weerstand tegen.’ De voorkeur voor live of telefonisch verschilt per klantmanager. Volgens een klantmanager is live spreken prettiger dan via beeldbellen. Niet alleen komen sommige klanten juist graag naar locatie, deze klantmanager voelt meer urgentie om iets voor iemand te doen als hij een bijstandsgerechtigde in levenden lijve spreekt. Een andere klantmanager vertelt dat ze bij voorkeur live afspreekt, omdat ze dan sneller kan handelen, zeker als ze ‘iets willen richting werk’. ‘Het is het makkelijkste om mensen te zien en op die manier contact te leggen en te kijken wat mogelijk is.’ Weer een klantmanager verwoordt het als volgt:

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

Hij voegt eraan toe dat er live een betere vertrouwensband gecreëerd kan worden. Het gebruik van Teams en bellen zijn nuttig en handig, ‘maar je hebt met mensen te maken. Je moet laten zien dat je het beste voor hebt met de klant, in plaats van dat je overbrengt dat ‘de organisatie iets van hem wil.’ Hetgeen kennelijk in livegesprekken beter overkomt.

Er kleven volgens de klantmanagers ook nadelen aan fysiek afspreken, omdat veel bijstandsgerechtigden ‘gewoon niet graag op een plek komen waar iedereen komt’. Naar het kantoor moeten komen, kan schaamte tweebrengen en zorgen voor een ‘soort angst’ dat iemand ze herkent. In die gevallen kan online afspreken een goed alternatief bieden. Om toch live contact te hebben met de bijstandsgerechtigden, maar ze niet op de Jan van Galenstraat (locatie van de uitvoeringsorganisatie

en het werkloket van Werk, Participatie en Inkomen) te ontmoeten, spraken klantmanagers soms op andere locaties af, bijvoorbeeld in het Vondelpark of de Openbare Bibliotheek.

Een ander voordeel van online afspreken is dat mensen thuis soms 'echt veel meer ontspannen' zijn. Thuis zijn ze in hun eigen veilige omgeving. Er zijn mensen die daardoor 'veel meer vertellen dan voorheen'. Sommige klanten geven een digitale rondleiding door hun huis of roken een sigaretje tijdens het gesprek. Ook de afwezigheid van reistijd en -kosten wordt als positief aspect genoemd. Een klantmanager schat in dat van haar 75 klanten, zo'n vijf mensen graag op kantoor afspreken, omdat ze een 'papierhandel aan jou willen laten zien', de rest liever online.

Gezien de vele voordelen en ondanks een aantal benoemde nadelen, verwacht een van de klantmanagers dat beeldbellen waarschijnlijk de toekomst gaat zijn. Vooral als bijstandsgerechtigden parttime werken, kinderen hebben of gezondheidsklachten ondervinden. Dan zijn gesprekken digitaal gemakkelijker in te plannen.

## Taakopvatting klantmanagers: invloed experiment

Deelname aan het experiment leverde de klantmanagers het inzicht op dat ze (meer) maatwerk willen leveren, zodat er beweging komt in het bestaan van de bijstandsgerechtigden. Dat leven moet volgens de klantmanagers betekenisvol zijn en een eventuele betaalde baan moet passen in dat bestaan. Sommige klantmanagers geven aan bewust van regels of doelstellingen af te wijken als dit het welzijn van de bijstandsgerechtigde ten goede komt, want: 'De belangrijkste taak is dat mensen in beweging komen, dat mensen iets gaan doen wat ze eerst nog niet deden, dat is het doel. Het uiteindelijke doel is dat mensen aan het werk gaan.' 'Maar soms', aldus een andere klantmanager, 'gewoon participatie, als dat het hoogste haalbare is. Of in ieder geval, als iemand maar in beeld is. Ik denk dat dat eigenlijk het belangrijkste is.'

Deze diffuse doelstelling komt terug in de niet-eenduidige rolopvatting, zoals sommige klantmanagers die zien.

*“Het interessante van een klantmanager is dat je drie taken hebt. Inderdaad de hulpverlener, de handhaver – dus de politieagent – en de verpleegster. Dat ben je. Dat is het interessante van de klantmanager. Ik verenig die rollen in één.”*

Anderen beperken zich tot de rol van werkbegeleider en vinden het onacceptabel dat sommige collega's advies geven alsof ze maatschappelijk werker, arts, psycholoog of financieel expert zijn. Weer anderen hechten veel waarde aan de wet. Aan deze diverse perspectieven op de professie heeft het experiment, zo blijkt uit de interviews, weinig verandering gebracht.

Waar het experiment wel voor verandering zorgde, was de speelruimte die klantmanagers zichzelf toe-eigenden en de werkmethoden die ze inzetten. Klantmanagers werken vrij solistisch en hebben een grote discretionaire ruimte. Binnen het handelingskader interpreteren en passen ze zelf de wet en het beleid toe. Deze ruimte werd tijdens het experiment nog groter. Sommige klantmanagers zeggen bewust de grenzen van de regelgeving op te zoeken en ze, waar mogelijk en indien noodzakelijk, op te rekken. Het experiment hielp ze daarbij. Als begrenzing van hun handelingsruimte noemen de respondenten de Bijstandswet, maar ‘er zijn regels voor iedereen, en er zijn regels voor mij. Maar op details kun je daarvan afwijken.’ Of, zoals een andere klantmanager het verwoordt: ‘Controleren is wel een onderdeel van mijn werk, maar dat is niet de essentie van het klantmanagerschap.’ Een uitzondering wordt gemaakt voor situaties waarin klanten niet meewerken of frauderen, ‘dan ga ik naar de regelgeving’. De interviews met klantmanagers laten zien dat de meeste klantmanagers meer op zoek zijn naar een doelmatige manier van begeleiden en sturen dan een rechtmatige. Ze zijn daarom blij dat de gemeente Amsterdam niet streng is op de uitvoering van de huidige Participatiewet. De hoofdstad past niet de verplichte tegenprestatie toe en vermindert de focus op uitstroom.

De voorkeur voor doelmatigheid levert ook dilemma's op, want als je niet de regels volgt, wanneer doe je dan het juiste? Een van die dilemma's is hoe om te gaan met gezondheidsklachten van bijstandsgerechtigden. Klantmanagers hebben immers geen of beperkte medische kennis, maar

vinden er soms wel van alles van en zien dat medische klachten soms werk in de weg staan. Voor sommige bijstandsgerechtigden zijn gezondheidsklachten een alibi om thuis te (blijven) zitten, maar ‘wat mensen vaak moeten ontdekken, is dat er vast nog wel een hele hoop dingen kunnen, ondanks het feit dat je een lichamelijke klacht hebt’. Daar ligt de taak van de klantmanager om de klant dit te doen inzien. Dit kan soms via een medische keuring, maar ook door gesprekken. Alleen met een standaardgesprek een keer per jaar tussen klantmanager en bijstandsgerechtigde doorbreek je deze impasse niet. Hiervoor is meer intensieve interactie nodig. Maar dan nog, de invloed van hun handelen is vaak beperkt: ‘We kunnen niet het maximale uit de klant halen. Er zijn te veel factoren. De klant wil vaak veel, maar de maatschappij laat het niet toe.’

Deze beperking betekent niet dat de rol van de klantmanager onbelangrijk is. Ze voorzien, zo stellen ze, klanten van informatie over vacatures en opleidingen, maar bieden daarnaast ‘zachte’ begeleiding: het wegnemen van onzekerheid en angst en het blijven vertrouwen in de potentie van de bijstandsgerechtigde. Dit is een belangrijk inzicht van het experiment, namelijk dat de meerwaarde van de klantmanager niet zozeer zit in het halen van harde uitstroomcijfers, maar voornamelijk in persoonlijke aandacht, het bouwen aan de eigenwaarde van de bijstandsgerechtigde door ‘de moed erin houden’.

*“Ik denk dat mijn rol in het al dan niet aan het werk krijgen van klanten misschien echt wel veel minder groot is dan dat ik denk, dat ik op andere vlakken misschien nog wel veel meer goed werk doe.”*

Dankzij het gereduceerde klantbestand en de ruimte voor persoonlijke aandacht werd deze invulling van de functie van klantmanager tijdens het experiment mogelijk.

## Toekomstgericht klantmanagement

Klantmanagers van bijstandsgerechtigden voeren doorgaans hun werkzaamheden uit binnen de kaders van de Participatiewet en lokale verordeningen. Het Amsterdams Experiment met de Bijstand bood hun

de ruimte om nieuwe werkmethoden en een nieuw instrumentarium toe te passen, met daarbij de vrijheid minder te focussen op de uitstroomcijfers. Geholpen door een beperkt klantbestand en twee nieuwe begeleidingsvormen, zelfregie en extra aandacht, experimenteerden de klantmanagers met enerzijds loslaten en anderzijds meer tijd en persoonlijke aandacht geven aan hun klanten.

Het waren overwegend positieve ervaringen die de klantmanagers opdeden gedurende de drie jaar van het experiment. Ze hadden baat bij de professionalisering van hun functie, reflecteerden op hun interventies en hadden naar eigen zeggen meer werkplezier. Daarnaast ervoeren ze dat meer tijd voor een klant vaak zorgde voor een betere relatie, wat zich weer vertaalde in wederzijds vertrouwen en respect. Zo ontstond de mogelijkheid om te bouwen aan duurzame trajecten richting betaald of onbetaald werk of een scholingstraject. Hoewel sommige klantmanagers hun invloed op de arbeidsparticipatie van de bijstandsgerechtigden beperkt achten, spelen velen een belangrijke rol in het bieden van perspectief, het bouwen aan eigenwaarde van de bijstandsgerechtigden en als doorverwijzer naar andere hulpverleners. Dit laat zien dat de rol van klantmanager meer inhoudt dan een bijstandsgerechtigde richting uitstroom begeleiden; het is een complexe functie, gevormd door veranderende maatschappelijke, arbeidsmarktgeoriënteerde en beleidsmatige ontwikkelingen, waarbinnen de relatie met de bijstandsgerechtigde centraal staat en een breed opgevatte doelmatigheid een steeds grotere rol speelt. Om deze complexe functie optimaal uit te oefenen zijn klantmanagers ook in de toekomst gebaat bij scholing, een beperkt klantbestand en ruimte om een goede relatie op te bouwen met hun klanten door vertrouwen te schenken en persoonlijke begeleiding te geven.

# Dankwoord

Onderzoekers zijn passanten. Ze stappen in het leven van de leden van hun onderzoeksgroep, lopen een bepaalde tijd met ze mee en voegen hetgeen ze gehoord, gezien en ervaren hebben samen in een publicatie. Mede hierom is het zo bijzonder dat wij gedurende vier jaar zo vaak en zo veel bijstandsgerechtigden hebben mogen spreken. Wij zijn hun dankbaar voor hun leerzame, positieve, droevige en soms schrijnende verhalen. Voor hun openheid en betrokkenheid, waardoor we ze vier jaar lang konden ‘volgen’. Hopelijk heeft dit onderzoek de bijstandsgerechtigden ook wat gebracht.

Daarnaast willen we de klantmanagers in het *dedicated team* bedanken voor hun inzet in het experiment, hun belangstelling om hun beroep verder te ontwikkelen en voor de mooie interviews die we elk jaar met hen mochten houden. Zonder hun toewijding was het niet mogelijk om te experimenteren met alternatieve vormen van begeleiding. Binnen de Gemeente Amsterdam willen we in het bijzonder Chris Kornmann, Jan Feenstra en Cassandra van Rijn bedanken voor de goede samenwerking.

Bij het uitvoeren van de vele honderden interviews zijn we elk jaar ondersteund door studenten en een groep vaste, externe interviewers. Voor de organisatie en planning van alle interviews was Ria van der Holst van onschatbare waarde. Wij danken de ervaringsdeskundige in ons team voor haar altijd kritische en constructieve inzichten. Met een dosis humor hield zij ons scherp. We bedanken emeritus lector Martha Meerman voor haar ideeën en vasthoudendheid om dit experiment van de grond te krijgen en voor het kritisch meelezen van deze bundel. Van grote waarde voor de totstandkoming van deze publicatie was redacteur Ton Guiking die onze teksten nauwlettend becommentarieerde en corrigeerde.

Ook bedanken we de deelnemers aan de klankbordgroep en de stuurgroep voor hun kritische en constructieve feedback gedurende het

project. Dank zijn we ook verschuldigd aan onze collega's van de andere zes experimentgemeenten en aangesloten universiteiten en hogescholen (Landelijk Overleg Experimenten Participatiewet (LOEP)) met wie we interessante sessies en discussies hadden over alle facetten van het onderzoek doen naar de bijstand.

Binnen de Universiteit van Amsterdam was het onderzoek ondergebracht bij het AIAS-HSI. Binnen de Hogeschool van Amsterdam viel het onderzoek onder The Work Lab binnen het Centre of Expertise for Economic Transformation. We willen alle collega's die hebben meegedacht, bedanken voor hun feedback, in het bijzonder Marije de Goede en Hafid Ballafkih voor hun bijdrage aan het opzetten van het experiment en het meewerken in de eerste fase ervan.

Verder dank aan het Europees Sociaal Fonds voor de financiële bijdrage die dit experiment mogelijk maakte.

Tot slot veel dank aan de Gemeente Amsterdam die ons het vertrouwen en de middelen gaf om vier jaar lang het experiment met de bijstand te mogen uitvoeren en bij het vormgeven van het experiment de ruimte opzocht binnen de grenzen van de Participatiewet.

*Het onderzoeksteam*

# Verantwoording

Deze publicatie is een resultaat van vier jaar onderzoek naar het Amsterdams Experiment met de Bijstand. Het onderzoek werd uitgevoerd tussen 2018 en 2022. Tijdens elke meting zijn naast de enquêtes met bijstandsgerechtigden diepte-interviews afgenomen met bijstandsgerechtigden en klantmanagers. Na elke meting zijn op basis van het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek de uitkomsten gedeeld in (technische) rapportages. Zij zijn de basis voor de bevindingen die in deze publicatie worden gepresenteerd. Omwille van de leesbaarheid hebben we ervoor gekozen om in de hoofdstukken niet expliciet te refereren naar de kwantitatieve en kwalitatieve rapportages. Voor een uitgebreidere uiteenzetting en toelichting van de resultaten verwijzen we naar deze rapportages. Veel van de citaten van respondenten zijn terug te vinden in de onderliggende rapportages.

Gedurende het onderzoek hebben we onze bevindingen gedeeld middels bijdragen aan onder meer het Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken, Bewogen Stad en het online platform Sociale Vraagstukken. Ook verscheen er een overzichtsartikel in het wetenschappelijk tijdschrift *Beleid en Maatschappij*.

Hieronder nemen we de lijst op met technische kwantitatieve en kwalitatieve rapportages die voorafgegaan zijn aan deze publicatie.

## Kwantitatieve rapportages

- De Beer, P. (2019). *T0. Tussenrapportage Amsterdams Experiment met de Bijstand*. Hogeschool van Amsterdam/ Universiteit van Amsterdam.
- De Beer, P. (2020). *T1 Tussenrapportage Amsterdams Experiment met de Bijstand*. Hogeschool van Amsterdam/ Universiteit van Amsterdam.



- De Beer, P. (2021). *T2 Rapportage Amsterdams Experiment met de Bijstand*. Hogeschool van Amsterdam/ Universiteit van Amsterdam.
- De Beer, P. (2022). *Nameting (T3) Amsterdams Experiment met de Bijstand*. Hogeschool van Amsterdam/ Universiteit van Amsterdam.

## Kwalitatieve rapportages

- Bos, S. en Portielje, M. (2019). *T0 rapportage kwalitatief Amsterdams Experiment met de Bijstand: ervaringen van bijstandsgerechtigden*. Hogeschool van Amsterdam.
- Bos, S., Elshout, J., & Portielje, M. (Reds.). (2020). *T1 rapportage kwalitatief Amsterdams Experiment met de Bijstand: ervaringen van bijstandsgerechtigden*. Hogeschool van Amsterdam.
- Bos, S. (2021). *T2 rapportage kwalitatief Amsterdams Experiment met de Bijstand: ervaringen van klantmanagers*. Hogeschool van Amsterdam.
- Elshout, J. (2021). *T2 rapportage kwalitatief Amsterdams Experiment met de Bijstand: ervaringen van bijstandsgerechtigden*. Hogeschool van Amsterdam.
- Elshout, J., & Bos, S. (2022). *T3 rapportage kwalitatief Amsterdams Experiment met de Bijstand: ervaringen van klantmanagers*. Hogeschool van Amsterdam.
- Elshout, J., Bos, S., & Portielje, M. (2022). *T3 rapportage kwalitatief Amsterdams Experiment met de Bijstand: ervaringen van bijstandsgerechtigden*. Hogeschool van Amsterdam.

## Overige publicaties ten grondslag aan deze bundel

- Bos, S., & Elshout, J. (2021, 23 maart). Bijverdienpremie voor werkenden in de bijstand loont. In *Sociale Vraagstukken*. Geraadpleegd op 1 mei 2023, van <https://www.socialevraagstukken.nl/bijverdienpremie-voor-werkenden-in-de-bijstand-loont/>
- Elshout, J., & Bos, S. (2021, 1 november). Verrekening van inkomsten uit werk bron van onrust. In *Sociale Vraagstukken*. Geraadpleegd op 1 mei 2023, van <https://www.socialevraagstukken.nl/verrekening-in->

komsten-uit-werk-bron-van-onrust/

De Beer, P., & Bos, S. (2022). Lessen uit het Amsterdamse experiment met de bijstand. *Beleid en Maatschappij* 49(1), 8-25.

Elshout, J., & Bos, S. (2022, 18 februari). Leven van een bijstandsuitkering – ‘Alsof je in een parallelle werkelijkheid zit’. In *Sociale Vraagstukken* (eerder verschenen in Bewogen Stad, Hogeschool van Amsterdam). Geraadpleegd op 1 mei 2023, van <https://www.socialevraagstukken.nl/interview/leven-van-een-bijstandsuitkering-alsof-je-in-een-parallele-werkelijkheid-zit/>

Bos, S., & Elshout, J. (2022, 5 mei). Amsterdams Experiment met de Bijstand. Werkt het? In *Sociale vraagstukken*. Geraadpleegd op 1 mei 2023, van <https://www.socialevraagstukken.nl/rubrieken/onderzoek/amsterdams-experiment-met-de-bijstand-werkt-het/>



# Literatuurlijst

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Algemene Maatregel van Bestuur (AMvB). *Tijdelijke regeling experimenten Participatiewet* van 20 februari 2017 (2017- 00000197982).
- Berger, L. (2022). *Zorg. Een betere kijk op de mens*. De Correspondent.
- Betkó, J., Spierings, N., Gesthuizen, M., & Scheepers, P. (2020). *Rapportage experiment Participatiewet gemeente Nijmegen*. Radboud Universiteit.
- College van B&W (2016). *Experiment regelluwe bijstand: experimentopdracht*. Voordracht voor de collegevergadering van 26 januari 2016. Gemeente Amsterdam.
- College van B&W (2017). *Voorstel Amsterdamse opzet alternatief experiment Participatiewet*. Voordracht voor de collegevergadering van 31 oktober 2017. Gemeente Amsterdam.
- Conen, W.S., & De Beer, P.T. (2021). *De waarde van werk in Nederland. Resultaten van de Waarde van Werk Monitor 2019*. AIAS-HSI.
- De Beer, P. (2001). *Over werken in de postindustriële samenleving*. Sociaal en Cultureel Planbureau.
- De Beer, P. (1999). Wat is het nut van werken? *Amsterdams Sociologisch Tijdschrift*, 26(1), 25-57.
- De Visser, S., Van Ommeren, M., Kistemaker, S., Salomé, L., Doelen, P., & Kuiper, F. (2021). *Als verrekenen een beperking is. Eindrapport UWV-subsidie*. Optimalistic, Muzus en Stimulansz.
- Edzes, A., Rijnks, R., Kloosterman, K., & Venhorst, V. (2020). *Bijstand op Maat*. Rijksuniversiteit Groningen.
- Eikenaar, T., De Rijk, A., & Meershoek, A. (2016). What's in a Frame? How Professionals Assess Clients in Dutch Work Reintegration Practice. *Social Policy & Administration*, 50(7), 767-786.
- Elshout, J., & Ballafkih, H. (2022, 24 mei). Corona legde vergrootglas op verschillen tussen precair en werkenden. In *Sociale vraagstukken*.

- Geraadpleegd op 1 mei 2023, van <https://www.socialevraagstukken.nl/corona-legde-vergrootglas-op-verschillen-tussen-precairen-en-werkenden/>
- Elshout, J. (2016). *Roep om respect. Ervaringen van werklozen in een meritocratiserende samenleving*. Stichting de Driehoek.
- Fehr, E., & Schmidt, K.M. (2003). Theories of fairness and reciprocity – evidence and economic applications. In M. Dewatripont, L. Peter Hansen, & S. J. Turnovsky (Eds.), *Advances in economics and econometrics, econometric society monographs*, Eighth World Congress, Volume 1, pp. 208-257.
- Fraser, N., & Honneth, A. (2003). *Redistribution or recognition?: a political-philosophical exchange*. Verso.
- Gebhardt, W., & Feijten, P. (2022). *Mensbeelden bij beleid. Bewust worden, bespreken en bijstellen*. Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Gemeenteraad (2015). Initiatiefvoorstel *Naar socialere bijstand in Amsterdam* van de leden Groot Wassink en Nuijens. Ingediend 10 maart 2015.
- Gramberg, P., & De Swart, J. (2020). *Wat werkt op weg naar werk? Eindrapport Experiment Participatiewet gemeente Deventer*. Saxion Hogeschool.
- Groot, L., Muffels, R., & Verlaat, T. (2019). Welfare states' social investment strategies and the emergence of Dutch experiments on a minimum income guarantee. *Social Policy and Society*, 18(2), 277-287.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment. A social-psychological analysis*. Cambridge University Press.
- Jahoda, M., Lazarfeld, P.F., & Zeisel, H. (1971 [1933]). *Mariental: the sociology of an Unemployed Community*. Atherton.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.
- Kamerbrief (2022). [www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/11/28/kamerbrief-stand-van-zaken-participatiewet-in-balans-geraadpleegd-op-7-maart-2023](http://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/11/28/kamerbrief-stand-van-zaken-participatiewet-in-balans-geraadpleegd-op-7-maart-2023).
- Kamerstuk 33161-3 (2012). *Memorie van toelichting bij Invoeringswet Wet werken naar vermogen*. Tweede Kamer der Staten-Generaal. [https://www.eerstekamer.nl/behandeling/20120201/memorie\\_van\\_toelichting/document3/f=viwmfo4wd2x9.pdf](https://www.eerstekamer.nl/behandeling/20120201/memorie_van_toelichting/document3/f=viwmfo4wd2x9.pdf)
- Kampen, T. (2014) *Verplicht vrijwilligerswerk. De ervaringen van bijstandscienten met een tegenprestatie voor hun uitkering*. Van Gennep.

- Kluge, J. (2010). The effectiveness of European active labor market programs. *Labour Economics*, 17 (6), 904-918.
- Kremer, M., & Van der Meer, J., (2020). Een betere bijstand. *Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken*, 2020 (3), 10-16.
- Layard, R. (2005). *Happiness: Lessons from a new science*. Allen Lane.
- Lub, V. (2017). *Participatie in de bijstand: wat leert de wetenschap*. Bureau voor Sociale Argumentatie.
- Meerman, M., De Beer, P., & Portielje, M. (2019). Het Amsterdamse Experiment met de Bijstand. In: Meerman, M. (Red.). *Mens & Markt*. HRM-onderzoek op het HBO, pp. 141-155. Eburon.
- Muffels, R., Blom-Stam, K., & Van Wanrooij, S. (2020). *Vertrouwensexperiment Tilburg: werkt het en waarom wel of niet?* Tilburg University/ Reflect.
- Mullainathan, S., & Shafir, E. (2013). *Scarcity: Why having too little means so much*. Macmillan.
- Portielje, M., & Bos, S. (2020). Bijstand onder voorwaarden. In T. Kampen, M. Sebrechts, T. Knijn, & E. Tonkens (Reds.), *Streng maar onrechtvaardig. De bijstand gewogen*. Van Genneep.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Sen, A. (2004). Capabilities, lists, and public reason: continuing the conversation. *Feminist Economics*, 10(3), 77-80.
- Staat van de stad 2020-2021, Gemeente Amsterdam (O&S). De Staat van de Stad Amsterdam XI, 2020-2021 | Website Onderzoek en Statistiek.
- Van der Aa, P. (2012). *Activeringswerk in uitvoering. Bureaucratisch en professionele dienstverlening in drie sociale diensten*. Ridderprint.
- Van Echtelt, P. (2010). *Een baanloos bestaan. De betekenis van werk voor werklozen, arbeidsongeschikten en werkenden*. Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Van Echtelt, P. (2011). Maakt werk gelukkig? Tevredenheid van werkenden, werklozen en arbeidsongeschikten. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, (27)2, 139-156.
- Van Kempen, H., Schmitz, D., & Verhaar, S. (2021). *Amsterdams Experiment met de Bijstand* (OIS). <https://onderzoek.amsterdam.nl/publicatie/amsterdams-experiment-met-de-bijstand-2021>

- Veenhoven, R. (2002). *Het grootste geluk voor het grootste aantal. Geluk als richtsnoer voor beleid* (oratie). Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Verlaat, T., de Kruijk, M., Rosenkranz, S., Groot, L., & Sanders, M. (2020). *Onderzoek Weten wat werkt: samen werken aan een betere bijstand*. Universiteit Utrecht.
- Verlaat, T., & Zulkarnain, A. (2022). *Vervolgonderzoek experimenten Participatiewet*. Centraal Planbureau.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2017). *Weten is nog geen doen: een realistisch perspectief op redzaamheid*. WRR.
- Wetten.overheid (2015). *Participatiewet*. <https://wetten.overheid.nl/BWBR0015703/2015-1-1>.
- Winter, P. de (2019). *Tussen de regels. Een rechtssociologische studie naar handhaving in de sociale zekerheid*. Boom Juridisch.
- Ypeij, A., Snel, E., & Engbersen, G. (2002). *Armoede in Amsterdam Noord*. Risbo /Erasmus University Group.

# Over de auteurs

**Paul de Beer** is sinds 2003 Henri Polak hoogleraar voor arbeidsverhoudingen aan de Universiteit van Amsterdam (instituut AIAS-HSI) en sinds 2010 directeur van het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging De Burcht. Hij studeerde econometrie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en promoveerde in 2001 aan de Universiteit van Amsterdam. Hij werkte eerder onder meer bij het Sociaal en Cultureel Planbureau en bij de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

**Kim van Berkel** is economisch onderzoeker, momenteel werkzaam bij SEO Economisch Onderzoek, waar zij zich bezighoudt met beleids-evaluaties op het gebied van de arbeidsmarkt en de sociale zekerheid.

**Sandra Bos** is als senior onderzoeker verbonden aan de Hogeschool van Amsterdam en directeur van Stichting Burennetwerk. In 1998 promoveerde zij op de geschiedenis van de onderlinge hulpverlening in de Noordelijke Nederlanden en andere Europese landen (1570-1820), waarna ze onder meer werkzaam was bij de Verenigde Naties.

**Judith Elshout** is socioloog en als senior onderzoeker en docent verbonden aan de Hogeschool van Amsterdam. In 2016 verscheen haar proefschrift *Roep om respect* over hoe werklozen hun zelfrespect kunnen bewaren in een meritocratiserende samenleving.

**Mathieu Portielje** is socioloog en werkt sinds 2016 voor de Hogeschool van Amsterdam. Als docent-onderzoeker is hij verbonden aan de opleiding HRM en het Lectoraat Arbeid & Human Capital in Transitie. Hij voert een promotieonderzoek uit naar de waarde van betaald werk voor bijstandsgerechtigden en de wijze waarop instituties deze waarde beïnvloeden.