ONTWIKKELD DOOR KOMPAS ASSESSMENT

WERKBAAR KOMPAS

VAN NOODZAAK NAAR VAKMANSCHAP

Handboek voor de klantmanager werk bij de uitvoering van de Participatiewet

JURIDISCHE PEILDATUM: SEPTEMBER 2026

In dit boek zijn relevante regels met een vastgestelde ingangsdatum van 1 januari 2027 al verwerkt.

COLOFON

© 2026 Kompas Assessment

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, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de betreffende rechthebbende, behoudens de uitzonderingen bij de wet bepaald.

Ontwikkeld door Kompas Assessment
www.kompasassessment.com

Eerste druk: 2026
NUR: 825
ISBN: 9789403970189

KOMPAS
ASSESSMENT

INHOUD

Deel I - Het Vak En De Werkwijze **5**
Hoofdstuk 1 - Het Vak Van De Klantmanager Werk 5

Deel II - De Werkwijze In De Praktijk **11**
Praktijkinleiding **11**
Hoofdstuk 2 - Van Verhaal Naar Onderzoeksvraag 14
Hoofdstuk 3 - Werken Onder Systeemdruk 16
Hoofdstuk 4 - Van Informatie Naar Onderbouwde Keuze 19
Hoofdstuk 5 - Solliciteren Naar Vermogen 21
Hoofdstuk 6 - Als Een Actie Niet Wordt Uitgevoerd 24
Hoofdstuk 7 - W Van Werkverleden 26
Hoofdstuk 8 - E Van Energie En Gezondheid 29
Hoofdstuk 9 - R Van Relaties En Thuissituatie 33
Hoofdstuk 10 - K Van Kennis En Vaardigheden 36
Hoofdstuk 11 - B Van Bestendigheid En Gedrag 39
Hoofdstuk 12 - A Van Administratie En Financiën 42
Hoofdstuk 13 - A Van Arbeidsmarktpositie 45
Hoofdstuk 14 - R Van Ruimte En Randvoorwaarden 48
Hoofdstuk 15 - K Van Kernanalyse 51
Hoofdstuk 16 - O Van Ontmoeten 54
Hoofdstuk 17 - M Van Mensbeeld Bouwen Met Werkbaar 56
Hoofdstuk 18 - P Van Passen 59
Hoofdstuk 19 - A Van Acties Bepalen 62
Hoofdstuk 20 - S Van Sturen 65
Van Beoordeling Naar Uitvoering **67**
Hoofdstuk 21 - Van Beoordeling Naar Uitvoerbare Acties 67
Instrumenten, Regie En Opvolging **69**
Hoofdstuk 22 - Instrumenten Voor Werk En Participatie 69
Hoofdstuk 23 - Regie Bij Externe Uitvoering 72
Hoofdstuk 24 - Volgen, Bijsturen En Juridisch Opschalen 75
Hoofdstuk 25 - Management, Caseload En Inkoop 77
Hoofdstuk 26 - Rollen, Mandaat En Rugdekking 81
Hoofdstuk 27 - Randvoorwaarden Per Kompas-Fase 84
Hoofdstuk 28 - Randvoorwaarden Per Werkbaar-Gebied 87
Hoofdstuk 29 - Kwaliteit, Leren En Borging 90
Twee Volledige Praktijkzaken **93**
Hoofdstuk 30 - Twee Zaken Van Begin Tot Einde 93

Deel III - Juridische Bijlage **97**
Bijlage A - Eenvoudige Uitleg Van De Belangrijkste Wetsartikelen Voor De Klantmanager Werk **98**
Deel A1 - Participatiewet In Gewone Taal 98
Deel A2 - Algemene Wet Bestuursrecht In Gewone Taal 113
Bijlage B - Geselecteerde Wetsbepalingen Uit De Participatiewet **120**
Bijlage C - Geselecteerde Wetsbepalingen Uit De Algemene Wet Bestuursrecht **152**

Over Kompas Assessments **161**

HET VAK VAN DE KLANTMANAGER WERK



Wat je doet, waarom het ertoe doet en wat je onderscheidt.

BEOORDELEN

Onderzoeken en een onderbouwd beeld vormen.

ACTIVEREN

Richting geven en beweging naar werk mogelijk maken.

CONTROLEREN

Afspraken volgen en naleving bewaken.

ONDERBOUWEN

Dossier op orde en besluit uitlegbaar vastleggen.

Jij maakt het verschil tussen onzekerheid en duidelijkheid in iemands leven.

GEEN LOOPBAANBUREAU.
WEL RICHTING, TEMPO EN DUIDELIJKHEID.

DEEL I - HET VAK EN DE WERKWIJZE

Dit boek bestaat uit drie zelfstandig te lezen onderdelen. Dit eerste deel legt de opdracht van de klantmanager werk uit en laat zien hoe KOMPAS en WERKBAAR één werkwijze vormen. Deel II bevat de uitgebreide praktische toepassing, met voorbeelden en hulpmiddelen. De juridische bijlage is het afzonderlijke naslagwerk voor wettelijke vragen.

HOOFDSTUK 1 - HET VAK VAN DE KLANTMANAGER WERK

1.1 De bijstand als vangnet

Bijstand is het laatste financiële vangnet. De gemeente geeft bijstand als iemand niet genoeg geld heeft voor de noodzakelijke kosten van het bestaan en aan de wettelijke voorwaarden voldoet.

Bijstand is geen beloning en geen straf. Het is een recht dat aan voorwaarden is verbonden. De gemeente moet daarom twee dingen tegelijk doen: zorgen voor bestaanszekerheid en ondersteunen bij werk en participatie als dat mogelijk is.

De wet vraagt van de klant een inspanning **naar vermogen**. Dat betekent: doen wat redelijkerwijs mogelijk is, gezien de persoonlijke situatie.

1.2 Jouw kernopdracht

Je eerste taak is vaststellen welke mogelijkheden de klant heeft om door algemeen geaccepteerde arbeid zo veel mogelijk zelfstandig in het eigen onderhoud te voorzien. Daarna bepaal je welke ondersteuning werkelijk nodig is en welke inzet redelijkerwijs van de klant kan worden verwacht. Vervolgens volg je of de klant die mogelijkheden ook daadwerkelijk benut.

Direct betaald werk is het uitgangspunt zodra dat haalbaar is. Soms is eerst ondersteuning, herstel, scholing of werkritme nodig. Zo'n tussenstap is alleen logisch als zonder die stap de kortste route naar algemeen geaccepteerde arbeid werkelijk wordt geblokkeerd.

Je kiest geen middel omdat het beschikbaar is. Onderzoek of een voorziening nodig is om werk te vinden, uit te voeren of te behouden. Een

voorbereidende tussenstap is niet nodig wanneer de klant rechtstreeks betaald kan werken.

Kan iemand rechtstreeks bij een productiebedrijf, magazijn, winkel, schoonmaakbedrijf of andere werkgever aan de slag, dan gaat direct betaald werk vóór een stage, werkervaringsplek of traject. De gemeente organiseert geen tussenstap die voor arbeidsinschakeling niet nodig is.

1.3 Beschermen en activeren

In je werk staan twee belangen naast elkaar.

De klant heeft bescherming nodig wanneer iets echt niet kan. De klant heeft ook duidelijkheid en beweging nodig wanneer iets wel kan.

Alleen beschermen kan leiden tot stilstand. Alleen verplichten kan leiden tot een onredelijke uitkomst. Vakmanschap betekent dat je beide belangen onderzoekt en zichtbaar afweegt.

1.4 Je bent uitvoerder van wetgeving

Je bent geen loopbaanadviseur die alleen uitgaat van wensen. Je bent ook geen controleur die alleen naar fouten zoekt.

Je bent een professional met een wettelijke opdracht. Houd daarom vijf zaken uit elkaar. Wat wil de klant? Wat kan de klant? Wat is objectief vastgesteld? Wat vraagt de wet? En welke ruimte heeft de gemeente?

Wensen zijn wel belangrijk. Ze geven informatie over motivatie, ervaring en verwachtingen. Een wens is alleen niet automatisch een recht of een juridische grens.

1.5 Professionele moed

Duidelijk handelen kan spanning geven. Een klant kan het oneens zijn. Er kan een klacht komen. Ook management of bestuur kan druk voelen.

Professionele moed betekent niet dat je hard bent. Het betekent dat je zorgvuldig blijft werken als het spannend wordt. Je baseert jouw keuze op feiten, de wet en een evenredige afweging. Je legt uit waarom je iets doet. En je vraagt steun als de organisatie jouw wettelijke taak belemmert.

> ***Samengevat:*** *Bijstand is een recht met voorwaarden. Je onderzoekt wat de klant kan en wat de klant nodig heeft. Je werkt niet alleen vanuit wens of gevoel. Je maakt elke belangrijke keuze herleidbaar tot feiten en regels. Duidelijkheid en menselijkheid kunnen naast elkaar bestaan.*

1.6 zo werkt werkbaar kompas

WERKBAAR KOMPAS is een praktische werkwijze voor de klantmanager werk. De methode helpt om stap voor stap te bepalen welke mogelijkheden een klant heeft om door arbeid zo veel mogelijk zelf in het eigen onderhoud te voorzien en wat nodig is om die mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.

Gemeenten gebruiken verschillende functienamen. In dit boek gebruiken we klantmanager werk. Waar alleen klantmanager staat, bedoelen we dezelfde functie. Een klantmanager inkomen heeft een ander hoofdtaakgebied, maar werk en inkomen raken elkaar geregeld. Inkomen uit arbeid, arbeidsuren en de financiële gevolgen van werken kunnen rechtstreeks van belang zijn voor de werkroute.

1.7 De kern van het werk

De eerste vraag is: welke reële mogelijkheden heeft deze klant om met algemeen geaccepteerde arbeid zo veel mogelijk zelf in het eigen onderhoud te voorzien? De tweede vraag is: doet de klant, met de ondersteuning die echt nodig is, ook optimaal wat redelijkerwijs mogelijk is om die mogelijkheden te benutten?

Daarbij geldt een praktisch uitgangspunt: kies de kortste verantwoorde weg naar algemeen geaccepteerde arbeid. Vermijd onnodige trajecten, stages, werkervaringsplekken en scholing als iemand rechtstreeks naar betaald werk kan. Onderzoek tegelijk of begeleiding of een andere voorziening nodig is om dat werk uit te voeren of te behouden.

1.8 Eén werkwijze met twee acroniemen

KOMPAS bepaalt de volgorde van het proces. WERKBAAR is het inhoudelijke handvat waarmee je in de M-fase een voldoende compleet mensbeeld opbouwt. Het zijn geen twee losse methoden.

1.9 Kernanalyse is overzicht krijgen

In de Kernanalyse maak je jezelf vóór de ontmoeting wegwijs in het dossier. Je bekijkt wat eerder is gebeurd, welke besluiten, trajecten, onderzoeken en afspraken relevant zijn en welke vragen nog openstaan. Je trekt nog geen conclusie over wat klopt of wat de klant kan. Het gericht controleren en beoordelen gebeurt in de P-fase.

1.10 WERKBAAR binnen de M-fase

Je hoeft niet over ieder gebied alle denkbare informatie te verzamelen. Je bepaalt per zaak wat relevant is voor arbeidsmogelijkheden, beschikbare uren, inkomen uit arbeid en de route naar meer zelfstandigheid. WERKBAAR voorkomt blinde vlekken, maar is geen verhoor en geen medische of juridische diagnose.

1.11 De vaste denkvragen

- Wat is al bekend en welke vragen roept dat op?
- Wat vertelt de klant zelf?
- Welke mogelijkheden voor algemeen geaccepteerde arbeid en eigen inkomen lijken er te zijn?
- Welke informatie moet in de P-fase gericht worden gecontroleerd of onderzocht?
- Wat staat daarna voldoende vast over mogelijkheden, uren en voorwaarden?
- Kan de klant rechtstreeks naar betaald werk?
- Zo nee: welke concrete belemmering maakt een instrument noodzakelijk?
- Doet de klant vervolgens wat redelijkerwijs kan worden verwacht?
- Moet de route worden ondersteund, aangepast of juridisch opgevolgd?

1.12 Hoofdboek en juridische bijlage

Het hoofdboek gaat over het dagelijkse werkproces van de klantmanager werk. Onderwerpen over inkomen blijven in het hoofdboek staan voor zover zij rechtstreeks invloed hebben op werk, arbeidsuren, beschikbaarheid, behoud van werk of uitstroom. De formele berekening van het recht op bijstand en andere technisch-juridische regels staan in de juridische bijlage.

WERKBAAR	Gebied	Centrale vraag
W	*Werkverleden*	Wat heeft iemand gedaan en wat zegt dat over kansen en aandachtspunten?
E	*Energie en gezondheid*	Wat lukt in het dagelijks functioneren en welke deskundige informatie is eventueel nodig?
R	*Relaties en thuissituatie*	Welke zorg, steun of onrust beïnvloedt de beschikbaarheid voor werk?
K	*Kennis en vaardigheden*	Wat kan iemand nu en wat kan worden geleerd?
B	*Bestendigheid en gedrag*	Wat houdt iemand vol en welk concreet gedrag is over tijd zichtbaar?
A	*Administratie en financiën*	Welke onrust belemmert werk en welke hulp of afstemming is nodig?
A	*Arbeidsmarktpositie*	Welk werk is reëel beschikbaar en passend?
R	*Ruimte en randvoorwaarden*	Zijn vervoer, tijd, opvang, wonen en hulpmiddelen praktisch geregeld?

KOMPAS	Wat doe je?	Uitkomst van de fase
K	*Kernanalyse* Je maakt je wegwijs in het relevante dossier en de situatie.	Je weet wat al bekend is en welke vragen nog openstaan.
O	*Ontmoeten* Je maakt rol, doel en werkwijze duidelijk.	De klant weet waarom het gesprek plaatsvindt en wat de volgende stap is.
M	*Mensbeeld bouwen met WERKBAAR* Je haalt het relevante persoonlijke verhaal op.	Het verhaal is voldoende compleet om gericht verder te onderzoeken.
P	*Passen* Je legt het opgebouwde mensbeeld naast de relevante feiten, wettelijke regels, verplichtingen en uitvoeringskaders en beoordeelt hoe die op de situatie van toepassing zijn.	Er ligt een onderbouwde conclusie over wat iemand kan, nodig heeft en redelijkerwijs kan doen.
A	*Acties bepalen* Je vertaalt de conclusie naar concrete vervolgstappen.	Voor klant en gemeente is duidelijk wie wat doet en wanneer wordt geëvalueerd.
S	*Sturen* Je volgt of de acties worden uitgevoerd en werken, en stuurt bij als dat nodig is.	De acties worden uitgevoerd, aangepast of afgerond, of er volgt zo nodig een juridische vervolgactie.

DEEL II - DE WERKWIJZE IN DE PRAKTIJK

Dit deel is zelfstandig te gebruiken. KOMPAS volgt zes fasen: Kernanalyse, Ontmoeten, Mensbeeld bouwen met WERKBAAR, Passen, Acties bepalen en Sturen. WERKBAAR helpt bij acht gebieden: werkverleden, energie en gezondheid, relaties en thuissituatie, kennis en vaardigheden, bestendigheid en gedrag, administratie en financiën, arbeidsmarktpositie, en ruimte en randvoorwaarden. Hier lees je hoe je die werkwijze toepast, controleert en bijstuurt.

PRAKTIJKINLEIDING

Een klantmanager werk moet uiteindelijk antwoord geven op een praktische hoofdvraag: hoeveel mogelijkheden heeft deze klant om door arbeid zo veel mogelijk zelfstandig in het eigen onderhoud te voorzien? Daarna volgt de tweede opdracht: erop toezien dat de klant die mogelijkheden, met passende ondersteuning, ook daadwerkelijk en optimaal benut. (art. 7 lid 1 onder a en 9 lid 1 onder a Participatiewet; art. 7a Participatiewet voor de daarin bedoelde personen)

De kortste verantwoorde weg naar algemeen geaccepteerde arbeid is daarbij het uitgangspunt. Als iemand rechtstreeks bij een werkgever kan beginnen, is een stage, werkervaringsplek of langdurig traject meestal geen logische tussenstap. Eerst kijk je naar direct betaald werk. Pas wanneer een concrete belemmering dat verhindert, onderzoek je welk instrument minimaal nodig is om die belemmering weg te nemen.

In een dossier lopen veel onderwerpen door elkaar. Gezondheid kan invloed hebben op uren. Zorgtaken kunnen beschikbaarheid beperken. Een klein betaald dienstverband kan een goede opstap zijn, maar kan ook zo ongunstig over de week zijn verdeeld dat ander werk vrijwel onmogelijk wordt. Wisselende loonbetalingen kunnen iemand laten twijfelen of werken financieel wel verstandig is. Vaardigheden, gedrag, vervoer en de arbeidsmarkt bepalen eveneens wat reëel is.

Zonder vaste werkwijze ontstaat snel een conclusie voordat het hele beeld duidelijk is. Er wordt een traject gekozen omdat het beschikbaar is. Een oud dossierbeeld wordt overgenomen. Een beperking wordt groter

gemaakt dan zij functioneel is. Of een kleine bestaande baan wordt ongemerkt het eindstation terwijl de klant meer mogelijkheden heeft.

WERKBAAR KOMPAS geeft houvast. De methode helpt de klantmanager logisch te denken: eerst het dossier analyseren, daarna met WERKBAAR een voldoende compleet mensbeeld opbouwen, vervolgens beoordelen hoe feiten, regels, verplichtingen en uitvoeringskaders op de situatie van toepassing zijn, concrete vervolgstappen bepalen en ten slotte volgen of die worden uitgevoerd.

Werk en inkomen zijn daarbij geen volledig gescheiden werelden. De klantmanager inkomen beslist over het formele recht op bijstand, de norm en de berekening. De klantmanager werk moet wel weten wat iemand met arbeid verdient, hoeveel uren daarvoor worden gewerkt, hoeveel aanvullende arbeid nog mogelijk is en welke financiële regeling het aanvaarden of behouden van werk kan ondersteunen. Dat is nodig om een realistische route naar meer eigen inkomen en zo mogelijk uitstroom te bepalen.

Het hoofdboek gebruikt gewone taal en blijft gericht op het werkproces. De technisch-juridische uitwerking staat apart in de juridische bijlage. Zo blijft de klantmanager in het hoofdboek bezig met de kern: mogelijkheden vaststellen, de kortste verantwoorde route naar algemeen geaccepteerde arbeid kiezen en opvolgen of de klant naar vermogen doet wat nodig is.

Wat deze werkwijze oplevert

- zicht op de reële mogelijkheden om inkomen uit arbeid te verwerven;
- een betere inschatting van uren, taken en voorwaarden;
- minder aannames en oude etiketten;
- eerst direct werk onderzoeken en pas daarna een instrument;
- zo min mogelijk inzet van onnodige trajecten en tussenstappen;
- duidelijkheid over wat de klant zelf moet doen;
- controle op de uitvoering en tijdige bijsturing;
- een dossier waarin zichtbaar is waarom een werkroute is gekozen.

WERKBAAR KOMPAS vervangt geen professioneel oordeel. Het ordent dat oordeel. De klantmanager blijft logisch nadenken, vraagt deskundigheid waar dat nodig is en verandert de route wanneer nieuwe feiten laten zien dat meer, minder of ander werk mogelijk is.

VAN VERHAAL NAAR ONDERZOEKSVRAAG

Luisteren is het begin, onderzoeken is het verschil.



1

LUISTEREN

- Laat het verhaal compleet spreken.



2

ORDENEN

- Haal de feiten, gevoelens en signalen uit het verhaal.



3

ONDERZOEKSVRAAG

- Stel één heldere vraag die ertoe doet.



4

VERVOLG

- Bepaal wat je moet uitzoeken en bij wie.

Een goed gesprek levert niet meteen een oordeel op,
maar een goede onderzoeksvraag.

**LUISTEREN IS BEGINNEN.
DE JUISTE VRAAG STUREN IS PROFESSIE.**

HOOFDSTUK 2 - VAN VERHAAL NAAR ONDERZOEKSVRAAG

2.1 Drie lagen van informatie

In een dossier moet je drie zaken uit elkaar houden. De klant vertelt hoe de situatie wordt ervaren. Een bron geeft informatie, bijvoorbeeld een verslag, registratie, observatie of deskundig advies. Pas na beoordeling bepaal je wat voldoende vaststaat voor de vervolgstap. (art. 3:2 Awb)

Een verklaring van de klant kan belangrijke informatie en soms ook bewijs zijn. Een document is niet automatisch waar omdat het in het dossier staat. Kijk altijd naar bron, datum, context en samenhang.

2.2 Eerst een mensbeeld bouwen in M, daarna passen in P

In de M-fase bouw je met WERKBAAR een mensbeeld op. Je geeft ruimte aan het verhaal en vraagt door op concrete voorbeelden, maar trekt nog geen eindconclusie. In de P-fase leg je dat mensbeeld naast de relevante feiten, wettelijke regels, verplichtingen en uitvoeringskaders en beoordeel je hoe die op de situatie van toepassing zijn.

Schrijf bijvoorbeeld: ‘De klant zegt na twee uur activiteit een middag te moeten herstellen.” Schrijf nog niet: ‘De klant kan maximaal twee uur werken.” Dat laatste vraagt een afzonderlijke beoordeling.

2.3 Feitelijk schrijven

Vermijd woorden als lui, ongemotiveerd, manipulatief of niet belastbaar als niet duidelijk is waarop zij zijn gebaseerd. Noteer datum, afspraak, gedrag, uitleg, geboden hulp en gevolg. (art. 2:4 en 3:2 Awb)

2.4 Medische klachten

Een klant mag uitgebreid vertellen wat klachten betekenen. De klantmanager vraagt vooral naar dagelijks functioneren. Als een medische of psychologische conclusie nodig is, schakelt de gemeente een passende deskundige in. Hoofdstuk 8 legt de onderzoeksroutes uit. (art. 3:2 Awb)

2.5 Wat je praktisch vastlegt

- wat de klant zelf vertelt;
- welke bron al beschikbaar is;
- welke informatie mogelijk verouderd of onduidelijk is;
- welke vraag in de P-fase nog moet worden onderzocht;
- welke conclusie pas na dat onderzoek kan worden getrokken.

Dossieronderzoek, luisteren, controleren en beoordelen zijn verschillende handelingen. Houd ze uit elkaar.

WERKEN ONDER SYSTEEMDRUK

Herken de druk, bewaak je rol en blijf zorgvuldig.

CASELOAD

Hoge aantallen vragen om focus en prioriteit.

ROLGRENZEN

Jouw rol is onderzoeken, uitleggen en opvolgen.

ZORGVULDIG HANDELEN

KLACHTEN/DRUK

Blijf feitelijk, professioneel en rustig.

DOSSIERKLEURING EN OVERDRACHT

Schrijf precies en compleet.

Systeemdruk vraagt om meer structuur, niet om minder denken.

STRUCTUUR BESCHERMT KLANT ÉN KLANTMANAGER.

HOOFDSTUK 3 - WERKEN ONDER SYSTEEMDRUK

3.1 Verschillende rollen

De klantmanager werkt op dossierniveau. Management zorgt voor duidelijke processen, voldoende tijd en steun. Beleid werkt de wettelijke ruimte uit. Het bestuur stelt kaders en legt politiek verantwoording af.

Deze rollen mogen elkaar niet ongemerkt overnemen. Een wethouder bepaalt niet informeel de uitkomst van een individueel dossier. Een uitvoerder maakt geen nieuw beleid in één zaak. Een externe organisatie neemt geen juridisch besluit namens de gemeente zonder geldige bevoegdheid. (art. 7 lid 4 Participatiewet; art. 10:1 Awb)

3.2 Specialist of generalist

Grote gemeenten verdelen taken vaak over meerdere functies. Dat geeft specialisatie, maar ook risico op verlies bij overdracht.

Kleine gemeenten laten vaker één klantmanager veel taken doen. Dat geeft samenhang, maar ook risico op rolvermenging en persoonlijke kleuring.

Geen model is vanzelf goed. De kwaliteit hangt af van duidelijke rollen, goede overdracht en controleerbare besluiten.

3.3 Sociale nabijheid

In een kleine gemeente kent men elkaar vaker. Een klant kan familie zijn van een collega of bekend zijn bij bestuurders. Dat kan het contact makkelijk maken. Het kan ook leiden tot uitstel of een zachtere aanpak uit angst voor ruzie of reputatieschade.

Professionele afstand is daarom nodig. Afstand betekent niet dat je koud werkt. Het betekent dat de relatie niet bepaalt welke wet of norm je toepast. (art. 2:4 Awb)

3.4 Angst voor klachten

Een klacht is niet automatisch bewijs dat een besluit fout is. Een klacht kan wel laten zien dat de uitleg onduidelijk was of dat het proces niet zorgvuldig is verlopen.

Het probleem ontstaat als de organisatie vooral probeert klachten te voorkomen. Dan worden besluiten uitgesteld, afgezwakt of niet genomen.

De norm verdwijnt en gelijke gevallen worden niet meer gelijk behandeld. (art. 2:4 Awb)

3.5 Dossierkleuring

Woorden als **lastig**, **ongemotiveerd**, **manipulatief** of **kwetsbaar** zijn geen feiten. Ze kleuren het beeld van de volgende collega.

Leg daarom concreet gedrag vast. Noteer welke afspraak gold en wanneer die afspraak was. Schrijf op wat de klant deed of niet deed, welke uitleg en hulp zijn gegeven en wat daarna gebeurde. (art. 3:2 Awb)

3.6 Overdracht en herstel

Bij overdracht blijft de gemeente verantwoordelijk. Een nieuwe klantmanager mag een oude conclusie niet automatisch overnemen. Controleer de juridische basis en de actualiteit. (art. 3:2 Awb)

Ontdek je een fout, dan moet de gemeente beoordelen hoe die fout wordt hersteld. Een fout wordt niet juist doordat veel collega's dezelfde fout hebben overgenomen.

3.7 Een werkbare middenweg

In veel organisaties werkt een combinatie goed. Eén klantmanager bewaakt de lijn en specialisten geven advies. Belangrijke overdrachten worden besproken. Feiten en uitleg worden apart gehouden. Management geeft steun bij juridisch lastige keuzes.

> ***Samengevat:*** *Organisatiestructuur vervangt geen vakmanschap. Politieke of relationele druk mag de individuele beoordeling niet bepalen. Leg gedrag vast en vermijd etiketten. Controleer een overgenomen dossier opnieuw. Vraag expliciete steun als systeemdruk zorgvuldig handelen belemmert.*