

De Vakmanschapskrant

KRANT VOOR AMBTENAREN DIE ZICH BEZIGHOUDEN MET WERK, PARTICIPATIE, INKOMEN EN ZORG

nr. 01 // 2014



INVESTEREN IN VAKMANSCHAP BETAALT ZICH TERUG

Twee jaar na de start van het programma speelt het thema Effectiviteit & Vakmanschap in iedere gemeente; daar begint het mee en dat is de winst. Maar het doel is nog niet bereikt, zeggen ISD Optimisd-directeur Ruud van den Tillaar en Divosa-voorzitter René Paas. Een tweegesprek over valkuilen en uitdagingen.

‘Vakmanschap ligt nu overal op tafel als aandachtspunt’

Toen Divosa-voorzitter René Paas vier jaar geleden de overstap maakte van de vakbond naar Divosa ging meteen een kennismakingsronde langs politici en andere betrokkenen van start. Stef Blok, toen nog woordvoerder sociaal-economische zaken van de VVD, beklemtoonde dat re-integratie naar werk niet genoeg opleverde. Paas was voorbereid op deze kritiek; het was geen nieuw geluid. Maar hoe kon Blok zo stellig zijn over iets dat niet was aangetoond? Precies daarin zit ‘m de crux. Paas: “De sociale diensten hebben onvoldoende zichtbaar gemaakt wat ze precies deden en wat de

resultaten waren van de toen nog 1,9 miljard euro aan budget voor re-integratie. Dan is het niet raar dat politici dat hebben beschouwd als losliggend belastinggeld in tijden van bezuinigingen.” Volgens de Divosa-voorzitter hadden sociale diensten eerder werk moeten maken van transparantie en vakmanschap en dus ook eerder de behaalde resultaten moeten tonen. “Dan waren we minder het slachtoffer geweest van bezuinigingen.”

IMPULS

Divosa is al een jaar of vijf bezig met het onder de aandacht brengen van het thema vakmanschap

voor klantmanagers. Het project Effectiviteit & Vakmanschap dat begin 2012 van start ging in samenwerking met de VNG en met steun van het ministerie van Sociale Zaken, was dan ook een welkome impuls. Als resultaat hiervan zijn de afgelopen twee jaar tal van werkwijzers verschenen die klantmanagers handvatten geven om voortvarend aan de slag te gaan met onderwerpen als handhaving, intervisie en groepsgewijs werken. Er zijn studieconferenties gehouden. De Beroepsvereniging voor Klantmanagers (BvK) is opgericht en presenteerde afgelopen november tijdens haar congres de beroepsstandaard voor vakvolwassenheid: een omschrijving van taken en competenties van klantmanagers. “Er is veel bereikt”, zegt Ruud van den Tillaar, directeur van ISD Optimisd (Bernheze, Schijndel, Sint Michielsgestel en Veghel). “Vakmanschap ligt nu overal op tafel als aandachtspunt.” Maar er is ook veel ‘afleiding’, zie de veranderingen die voor de deur staan als de

Eerste nummer!

Dit is het eerste nummer van de Vakmanschapskrant, bedoeld om je op de hoogte te houden van de ontwikkelingen op het gebied van Effectiviteit & Vakmanschap. De Vakmanschapskrant verschijnt vier keer en is bestemd voor alle medewerkers en leidinggevenden van gemeentelijke afdelingen die zich bezighouden met werk, participatie, inkomen en zorg. De digitale versie van deze krant vind je op www.divosa.nl.

Participatiewet en de WWB-maatregelen. “De nadruk komt nu heel erg te liggen op *rechtmatigheid*. Als de storm gaat liggen, komt de focus weer meer op *doelmatigheid* en dat je daar als sociale dienst in te investeren hebt.”

> LEES VERDER OP PAGINA 2



Twee jaar tijd voor een vak

Klantmanagers spelen een belangrijke rol in het naar werk begeleiden van werkzoekenden. Wat moet je daarvoor eigenlijk weten en kunnen? Onderzoeksbureau Regioplan gaat bij gemeenten na wat er in de afgelopen twee jaar is bereikt en wat er nog te doen staat.

Wat maakt dat de ene klantmanager meer resultaat boekt dan de andere? Wat behelst het vak en hoe kun je je vakmanschap en beroepstrots naar een hoger plan tillen? Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de VNG, de Beroepsvereniging voor Klantmanagers (BvK) en Divosa zijn benieuwd naar de stand

in het land. De onderzoekers van Regioplan hebben daarom een enquête gehouden bij een groot aantal gemeenten.

Twee jaar geleden voerde Regioplan een soortgelijk onderzoek uit. Daaruit bleek dat er van een echt vak nog geen sprake was. De bevindingen zijn destijds vastgelegd in de publicatie *Tijd voor een vak*. Binnen het programma Effectiviteit & Vakmanschap is sindsdien gewerkt aan allerlei manieren om het vakmanschap te ontwikkelen. Ook is de BvK opgericht. Binnenkort maakt Regioplan de huidige stand van zaken bekend.

22 mei: BvK-congres + ALV

De Beroepsvereniging voor Klantmanagers (BvK) houdt op 22 mei een algemene ledenvergadering (ALV). Deze vergadering wordt wederom gecombineerd met een congres. De leden kiezen een nieuwe voorzitter als opvolger van Sytze Hamstra. Daarnaast zijn er twee extra vacatures voor algemeen bestuursleden. De BvK telt een dik jaar na oprichting ruim driehonderd leden. In november hield de vereniging met succes haar eerste congres in Apeldoorn.

'Ik raad iedereen aan om echt mee te doen met het e-portfolio. Zelf zou ik heel nieuwsgierig zijn om te zien wat ik zou scoren. We werken allemaal voor kwetsbare mensen, die we zo goed mogelijk willen helpen. Dan is het ook je plicht om het maximale uit jezelf te halen.'

Louis Polstra, lector Arbeidsparticipatie Hanzehogeschool Groningen
> LEES VERDER: WERK AAN JE EIGEN WERK, PAGINA 6

> VERVOLG PAGINA 1

Het pluspunt van de werkwijzers en andere acties om de efficiency te verbeteren, is dat sociale diensten tot een meer onderbouwde dienstverlening komen. Gemeenten denken maar al te makkelijk dat ze anders zijn dan andere gemeenten, meent Van den Tillaar, terwijl sociale diensten veel van elkaar en van kennisinstituten kunnen leren. Een pleidooi dat wordt gesteund door de Divosa-voorzitter: "Je kunt als sociale dienst alleen de beste worden door jezelf juist intensief met anderen te vergelijken." Volgens Paas moeten gemeenten, sociale diensten en klantmanagers de luiken openzetten. Daar wordt het vak van klantmanager beter van. Mensen moeten ook de tijd nemen om zich te verdiepen in de beste werkwijze. Dat idee is nog niet overal ingebed. "We moeten er dus voor zorgen dat de professionals in het land de noodzaak net zo hard voelen als de mensen bij het bureau van Divosa en de Beroepsvereniging voor Klantmanagers."

NEEM DE TIJD

Paas denkt dat de belangstelling voor het vak is toegenomen. "Maar ik verwacht niet dat een bescheiden project als Effectiviteit & Vakmanschap in één keer de revolutie ontkent in het veld." Medewerkers van sociale diensten hebben volgens hem amper tijd om zich te verdiepen in de beste methode vanwege de enorme werkdruk. Toch is het belangrijk om daar tijd voor vrij te maken, vindt hij. "Klantmanagers moeten de tijd nemen om over de schouders te kijken. Wat hebben interventies opgeleverd? En als blijkt dat het resultaat nihil is: hadden klanten baat gehad bij een andere benadering? Dat zijn vragen waar je als professional permanent mee bezig moet zijn." Het loont om erover na te denken



of zaken wel op de juiste manier worden opgepakt, zegt Paas. Als het goed is, betaalt het investeren in vakmanschap zich terug.

WEES INVENTIEF

Natuurlijk valt niet te ontkennen dat de werkdruk enorm is toegenomen. Zo zag ISD Optimisd, de dienst waar Van den Tillaar sinds januari 2014 directeur is, het aantal bijstandsaanvragen in 2013 met maar liefst 39 procent stijgen. Bij veel sociale diensten is het niet anders. "Het is dus alle hens aan dek om ervoor te zorgen dat de

'Je kunt alleen de beste worden door jezelf intensief met anderen te vergelijken'

klant geholpen wordt en op tijd zijn uitkering krijgt als werk niet of voorlopig niet tot de mogelijkheden behoort." Dat klantmanagers meer werk met minder geld

moeten doen blijft lastig. Het re-integratiebudget krimpt verder tot 600 miljoen euro zodra de Participatiewet in werking treedt. "Het klinkt wellicht raar, maar minder geld kan ook een zegen zijn voor de sector", zegt Van den Tillaar. "Het betekent dat je inventief moet zijn, dat je maximaal resultaat moet zien te behalen met zo min mogelijk middelen. Dan kom je heel dicht bij professionaliteit terecht."

TEKST: WENDY BRAANKER,
BEELD: JAN LANKVELD

E-portfolio voor klantmanagers

Je kwaliteiten en ontwikkeling als klantmanager zelf in kaart brengen? Dat kan met het e-portfolio dat Divosa heeft laten ontwikkelen.

Het e-portfolio bevat instrumenten waarmee je als klantmanager zelf kunt nagaan wat je talenten en drijfveren zijn en hoe je je vakmanschap kunt vergroten. Denk aan reflectieoefeningen en vragenlijsten. Ook kun je, eventueel samen met je leidinggevende, je positie bepalen ten opzichte van de beroepsstandaard. Een voorbeeld hiervan is de case-evaluator, waarmee je een casus beschrijft en feedback ophaalt bij andere klantmanagers.

RESULTATEN

De resultaten van de verschillende onderdelen komen terecht in het e-portfolio, een digitale verzameling van alle documenten. Je bepaalt zelf hoe je het hulpmiddel gebruikt in samenspel met de organisatie en welke gegevens je met anderen wil delen. In de volgende Vakmanschapskrant kunnen we de link naar het e-portfolio vermelden.



Werkwijzer Debiteurenbeheer Bbz

De werkwijzer Debiteurenbeheer Bbz zoomt in op het beheer van leningen aan zelfstandigen die een bedrijf willen starten of een lening nodig hebben om hun bedrijf door een moeilijke periode te helpen. Effectief debiteurenbeheer is onmisbaar bij de uitvoering van de Bbz. Immers, wat aan de achterkant minder geïnd wordt, kan aan de voorkant minder geïnvesteerd worden in nieuwe starters of ondernemers met tijdelijke geldproblemen. De werkwijzer Debiteurenbeheer Bbz bundelt de ervaringen van onderzoekers en gemeenten om vakmanschap en methodisch werken bij debiteurenbeheer te vergroten. Klantmanagers Bbz en medewerkers debiteurenbeheer krijgen tips voor een effectieve onderlinge samenwerking en inzicht in hun rol bij alle stappen. Met deze tips verzekeren gemeenten zich van een betere betalingsmoraal bij debiteuren, waardoor ze meer terughalen op openstaande vorderingen.

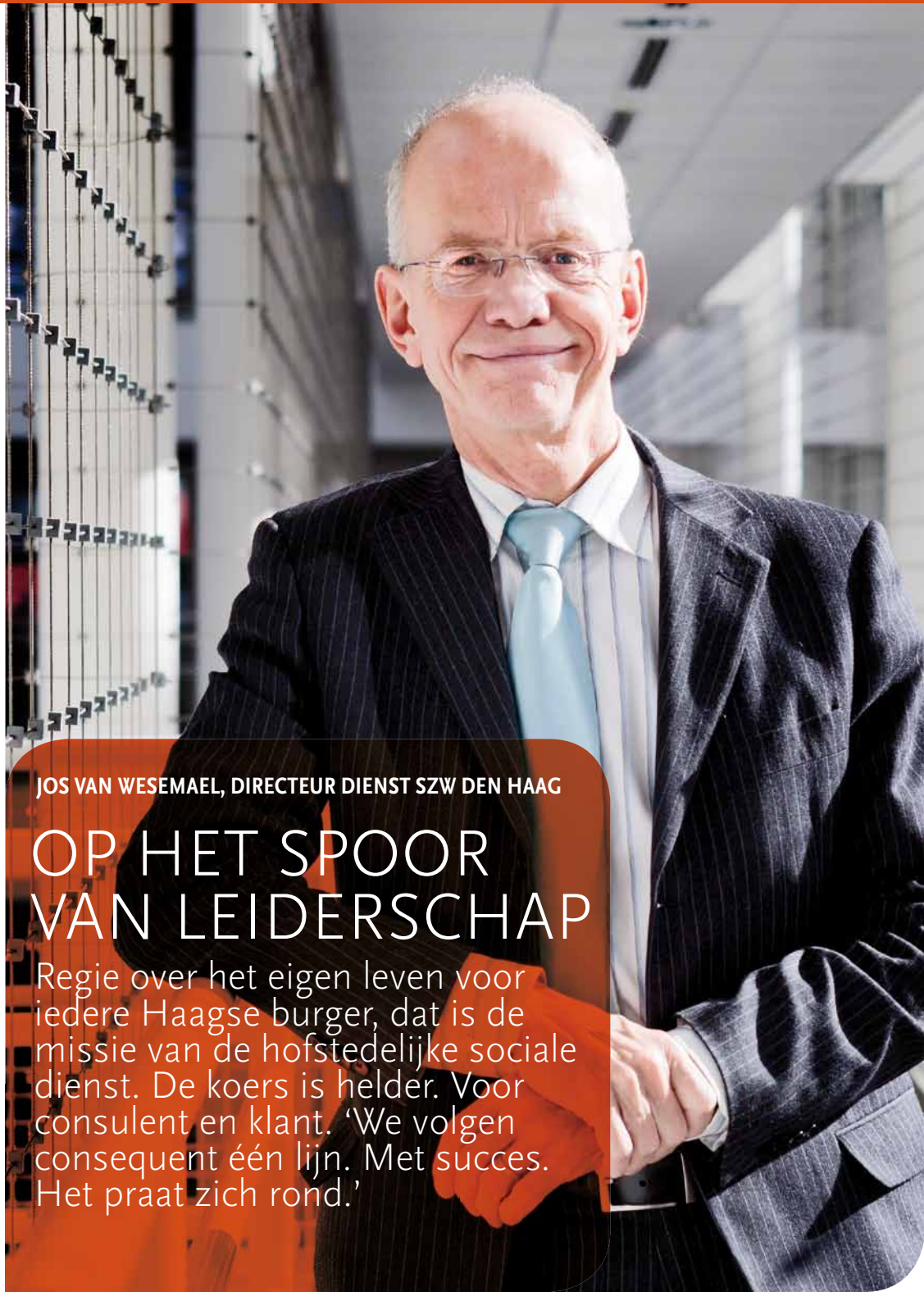
Hoe breng je zo'n missie tot uitvoer? "We werken toe naar één geïntegreerd proces, dus zonder onderscheid tussen de onderdelen. De lijn is steeds: snelheid, integraliteit en maatwerk. Snelheid organiseren we door met 20 procent van de mensen een front- en backoffice te vormen voor 80 procent van de klanten. De overige 80 procent van de medewerkers kan zodoende de 20 procent aan ingewikkelde klanten met maatwerk bedienen."

Wat vergt dat van de organisatie?

"De organisatie moet volledig digitaal zijn; met het intikken van het BSN-nummer van een klant moet iedereen in de dienst zich op de hoogte kunnen stellen. Zit hij in een re-integratietraject? Loopt er een schuldhulpverleningstraject? Er zijn

WIE IS JOS VAN WESEMAEL?

Jos van Wesemael is sinds 2004 algemeen directeur van de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten van de gemeente Den Haag. Met ingang van 1 april 2014 wordt hij hoofd-directeur Financiën, Management en Control bij het ministerie van Infrastructuur en Milieu.



JOS VAN WESEMAEL, DIRECTEUR DIENST SZW DEN HAAG

OP HET SPOOR VAN LEIDERSCHAP

Regie over het eigen leven voor iedere Haagse burger, dat is de missie van de hofstedelijke sociale dienst. De koers is helder. Voor consulent en klant. 'We volgen consequent één lijn. Met succes. Het praat zich rond.'

Sinds de grote reorganisatie van 2008 kent de Haagse Dienst SZW drie onderdelen: de werkpleinen, het re-integratiebedrijf en 'Den Haag op maat', een bundeling van voorzieningen op het gebied van participatie zoals armoedebeleid, inburgering en schuldhulp. De halvering van het re-integratiebudget en afschaffing van de inburgering in 2011 – door de regering opgelegd – leidde tot een nieuwe missie: regie over het eigen leven voor iedere Haagse burger.

In Den Haag nog twee werkpleinen over waar mensen op de goede trein worden gezet over een van de drie sporen. Spoor 1 leidt direct naar de arbeidsmarkt, spoor 2 naar het re-integratiebedrijf en is bedoeld voor mensen die vermoedelijk na drie tot achttien maanden aan het werk kunnen. Spoor 3 is het participatiespoor, waarop mensen die meer tijd nodig hebben samen met onder meer welzijn worden begeleid."

En de nieuwe klanten?

"Nieuwe klanten krijgen een brede intake waarbij we inzoomen op hun capaciteiten en belemmeringen. Eventuele problemen als schulden worden parallel opgepakt. Daarna gaan ze aan het werk of naar het werkgeversservicepunt, voorheen het re-integratiebedrijf. Daar is de integraliteit enorm toegenomen. Voorheen kenden de begeleiders de klanten en onderhielden de accountmanagers de contacten met de werkgevers, met als gevolg: had je goede klanten, dan wist de accountmanager zich er geen raad mee, en andersom. Nu vormen accountmanagers en begeleiders één team, met de focus op de werkgever."

Iedereen kan en moet iets. Dat vraagt om strenge consulenten.

"De gemiddelde consulent vindt het maar niets om maatregelen te

'Je moet slim sturen en mensen eigenaar maken van hun werk'

nemen. Daarom hebben we dat bij een apart team van acht mensen ondergebracht. Zij voeren, na mededing door de consulent, de hoor- en wederhoorgesprekken en kunnen zo nodig korten op de uitkering. Het

team zorgt ervoor dat constant een lijn wordt gevolgd. Met succes. Het plan om drieduizend mensen uit de WWB te verplichten een taal cursus te volgen leidde het eerste jaar tot vele maatregelgesprekken. Maar het praat zich rond. Na een half jaar liep de absentie al sterk terug."

Weten consulenten nu precies wat er van hen verwacht wordt?

"Uit de functieomschrijving kunnen consulenten niet opmaken wat zij moeten kunnen, kennen en zijn. Groepen professionals zijn daarmee aan de slag gegaan. Zij geven nu zelf

NAAR EXCELLENTE DIENSTVERLENING

Hoe maak je verbeteren tot een tweede natuur en hoe benut je het innovatieve vermogen van medewerkers maximaal? Hoe richt je het werkproces zo in dat er van verspilling en overbelasting geen sprake is? De Haagse dienst SZW maakt hiervoor gebruik van de methodiek Lean; van principes uit de Japanse industrie, waarmee de autofabrieken van Toyota als eerste spectaculaire resultaten boekten. Bij Lean is iedereen in de organisatie gefocust op het leveren van toegevoegde waarde vanuit het perspectief van de klant. Het draait erom de proces-continu te verbeteren. Leidinggevenden zetten dan ook stelselmatig in op het benutten van het innovatief vermogen van alle medewerkers. Doel van Lean is om de kosten te verminderen door verspilling tegen te gaan, zoals het onnodig wachten op collega's of informatie. Denk bij verspilling ook aan de onnodige verwerking van informatie en aan het leveren van meer diensten dan nodig is. Nuttelose zaken worden meteen weggegooid, nuttige spullen zodanig georganiseerd dat ze met het grootste gemak gevonden en gebruikt worden. Mensen zijn zelf verantwoordelijk voor het opruimen en onderhoud. Leidinggevenden stimuleren medewerkers het beste uit zichzelf te halen, te leren van fouten en gedrag te tonen in lijn met de gemaakte keuzes. Lean vraagt om coachend leiderschap: volg mij en laten we samen uitvinden hoe we kunnen verbeteren. Om de doelen waar te maken, is het van belang dat de organisatie deze aanpak ook op de lange termijn volhoudt. De discipline in stand houden is de taak van het management. In goede tijden én in tijden van stress.

UITGANGSPUNTEN LEAN:

- De klant komt altijd eerst
- Verbeteren gaat altijd door
- Betrek de hele keten
- Houd oplossingen zo simpel mogelijk
- De beste ideeën komen van medewerkers
- Experimenteren mag

aan wanneer ze denken dat ze het goed doen op basis van drie niveaus: basis, allround en expert. Medewerkers worden bovendien getoetst. Sinds vorig jaar hebben we geen beslissers meer, maar coaches en auditors. De steekproeven van de auditors kunnen leiden tot mandaten die grotere beslissingsbevoegdheid geven: van een bepaald aantal beslissingen moet een bepaald aantal goed zijn. Er zijn ook functieaspecten die buiten rechtmatigheid vallen, maar wel heel belangrijk zijn voor het vakmanschap: gespreksvoering, methodieken, houding en gedrag. Die bepalen iemands niveau."

Hoe garandeer je eenduidigheid en kwaliteit?

"Elk proces heeft een eigenaar. Alleen als een eigenaar een actie in gang zet, mag er wat veranderen. Daarvoor bestaan weer teamoverschrijdende vakgroepen van uitvoerders, kwaliteitsmensen, auditors en medewerkers van het bedrijfsbureau die alles vastleggen. Dat levert ook managementinformatie op. Registratie op drie niveaus laat zien hoe vakkundig je mensen zijn. Iedere ontwikkeling is onderwerp van gesprek met zijn leidinggevende."

TEKST: PETER BOORSMA,
BEELD: JEROEN POORTVLIET

Klantmanager Marcel Terhorst over de werkwijzer Debiteurenbeheer Bbz

'Er is behoorlijk wat geld gemoeid met financiële hulp aan ondernemers. Daarom is het belangrijk dat sociale diensten aan de slag gaan met de werkwijzer Debiteurenbeheer Bbz.'

RSD de Liemers maakt sinds 1 januari 2013 gebruik van de werkwijzer Debiteurenbeheer Bbz. "Financiële problemen van zelfstandigen, dat behelst nogal wat. De werkwijzer geeft de klantmanager en de medewerker debiteurenbeheer meer houvast", vertelt klantmanager Bbz/loaz Marcel Terhorst. "Het is goed om de koers te bepalen op basis van de werkwijzer."

PITTIGE KOST

Omdat men de oorspronkelijke werkwijzer Debiteurenbeheer Bbz van Divosa wat aan de lange kant vindt, heeft RSD de Liemers een beknopte versie opgesteld; een document dat bovendien is toegeschreven naar de Liemerse manier van werken, waarbij de terug- en invordering van de verstrekte lening gescheiden is. Terhorst heeft ruim dertig jaar ervaring op het terrein van Bbz/loaz. Hij weet precies

hoe hij een gesprek moet voeren met een zelfstandig ondernemer die financiële steun nodig heeft en wat het vereist om een traject in gang te zetten. Hij heeft zelf de werkwijzer niet nodig, het stappenplan zit in zijn hoofd. De werkwijzer van zijn ISD geeft de bestaande werkspraken weer, waarbij de puntjes op de i zijn gezet om het hele proces verder te verbeteren. Hij en zijn collega's weten precies wie waarvoor verantwoordelijk is. Ook kleine gemeenten die sporadisch een aanvraag krijgen voor financiële hulpverlening aan een zelfstandige hebben veel aan de werkwijzer van Divosa, zegt Terhorst. "Deze regeling vereist veel extra kennis. Je moet verstand hebben van boekhouden, enigszins bedrijfsmatig ingesteld zijn en met een ondernemer kunnen communiceren." En dan nog. Zelfs met de werkwijzer in de hand kan de specifieke regeling Bbz pittig kost zijn voor klantmanagers en medewerkers debiteurenbeheer voor wie dit een 'bijtaak' is. "Misschien kan Divosa een cursus aanbieden over dit onderwerp."



3X BETER BIJ RE-INTEGRATIE

- Sollicitatiecursussen, coaching en andere trajecten die het zoeken naar werk mogelijk maken zijn effectiever dan de klassieke begeleidingstrajecten naar werk.
- Sancties hebben een positief effect op de uitstroom naar werk. Het effect van bonussen is wisselend.
- Scholing lijkt een klein positief effect op de baankans te hebben, maar de onzekerheidsmarge is hierbij groot. Scholing lijkt beter te werken voor vrouwen, ouderen en kansarme groepen. BRON: FACTSHEET WAT WETEN WE OVER RE-INTEGRATIETRAJECTEN (TE DOWNLOADEN OP WWW.DIVOSA.NL)

DE STELLING:



We hebben geen tijd voor vakmanschap

•Oneens

KLAAS FOLKERTS, BELEIDSADVISEUR, GEMEENTE ROTTERDAM

“Dat hoor ik vaker. En als je dan een beetje doorvraagt, blijkt dat er niet alleen geen tijd is voor vakmanschap, maar dat er nog heel wat andere zaken bij inschieten. Er moet vreselijk veel gebeuren en dan valt er weleens wat van de wagen. Jammer dan. In werkelijkheid draait het niet zozeer om een gebrek aan tijd, maar om een gebrek aan rust. Voor vakmanschap moet je de tijd nemen. Het is de basis voor je kwaliteit. En ‘we hebben geen tijd voor kwaliteit’ heb ik nog nooit iemand horen zeggen. Niet hardop tenminste.”

•Oneens

WIM IDEMA, MANAGER DIENSTENBEDRIJF, BESTUURSDIENST OMMEN-HARDENBERG

“Het is geen kwestie van tijd, maar vooral van prioriteiten stellen en leren doelgericht en resultaatgericht te werken.”

•Oneens

NAJIMA CARROUM, KLANTMANAGER, GEMEENTE ALMERE

“Juist in het kader van de bezuinigingen en de komende wetswijzigingen is het belangrijk om als klantmanager tijd te maken voor vakmanschap. Het behoort tot je persoonlijke ontwikkeling om beter te functioneren. Zoals we allemaal weten bestaat de functie van klantmanager uit diverse rollen; het is een zeer brede functie. Dit vereist inzicht in die functie en het vergaren van informatie over mogelijkheden om klanten nog efficiënter te begeleiden naar een baan. Tijd vrijmaken leidt tot een professionele ontwikkeling van de klantmanager en is een goede investering in jezelf.”

•Oneens

FRANK RUDOLPH, KWALITEITSMEDEWERKER ZORG EN INKOMEN, GEMEENTE MAASTRICHT

“Het kost geen tijd om vakman te zijn, want een vakman is een professional. Een vakman heeft de juiste basishouding van betrokkenheid en intrinsieke motivatie. Hij beschikt over voldoende kennis, vaardigheden en instrumenten om actief en zelfstandig afwegingen te maken op het eigen werkterrein, binnen de vastgestelde kaders. Een vakman handelt vanuit de behoefte van de individuele klant, de samenleving en de opdracht van de organisatie. Als je deze basishouding hebt, dan win je tijd, omdat je de burger direct op maat bedient.”



CONSULENTEN DIE DE JUISTE VRAGEN STELLEN, DAAR HEBBEN BURGERS WAT AAN

Hoe bereik je dat klanten hun eigen verantwoordelijkheid nemen bij re-integratie? En hoe bespreek je de eigen kracht van burgers met een zorgbehoefte? Stof tot nadenken voor de consulenten van de gemeente Dalfsen.

WMO-consulenten en consulenten Werk en Inkomen zijn in Dalfsen samen in gesprek over hun vakmanschap. In een aantal bijeenkomsten bespreken ze de verschillen en overeenkomsten in de manier waarop zij met hun klanten omgaan. Verhelderend, vinden de vier consulenten van re-integratie en hun zes WMO-collega's. Er zijn namelijk steeds meer raakvlakken tussen de werkterreinen, zoals dagbesteding en begeleiding, en het bekijken van de financiële situatie van de burger. Tegelijkertijd zijn er verschillen in benadering, signaleert Rik Bolhuis, hoofd van de afdeling Sociale Zaken van Dalfsen. “Bijstandsconsulenten zijn gewend zich iets harder op te stellen: dit zijn de normen en tot zo ver kunnen we gaan. Soms houdt het gewoon op. De WMO-consulenten blijven wat vaker met een onbevredigd gevoel zitten als ze de burger niet iets kunnen bieden. Die ervaringen wisselen we onderling uit.”

KRUISBESTUIVING

Vooraf bij motiverende gespreksvoering leidt die samenwerking tot kruisbestuiving. Want werkzoekenden bewegen om hun verantwoordelijkheid te nemen, daar is het beide groepen consulenten uiteindelijk om te doen. Met als uitgangspunt dat motivatie van binnenuit moet komen en niet van buitenaf kan worden opgelegd; het is aan de klant zelf om oplossingen te zoeken bij twijfels en vragen. Consulenten kunnen daarbij hel-

Wat betekent dienstverlening aan de burger eigenlijk?

pen met hun informatie, netwerk en instrumenten. Zo wordt de verhouding tussen klant en professional veel meer een gelijkwaardig partnerschap dan een rolverdeling wordt opgelost. Burgers hebben baat bij goede consulenten die de juiste vragen weten te stellen.”

eigenlijk betekent. Dat doen we natuurlijk binnen de context van het beleid en de normen die de gemeente hanteert ten aanzien van dienstverlening.” Zelf vindt Bolhuis het thema vooral interessant om bij de gemeente Dalfsen het concept van dienstverlening te verbeteren. “Uiteindelijk gaat het om effectiviteit van de dienstverlening en om communicatie. Het gesprek of de interventie van de consulent moet een meerwaarde hebben voor de burger. Het liefst is die meerwaarde dat het probleem tussen deskundige en onwetende. Deze aanpak vraagt om andere vaardigheden van consulenten. Want hoe zet je mensen aan om op zoek te gaan naar alternatieven? En hoe ga je die dialoog aan met de klant? Om dit in de vingers te krijgen hebben de consulenten inmiddels een gezamenlijke training gekregen met individuele oefeningen en bespreking van elkaars cases. Bolhuis: “Het draait om je visie op het vak. De vraag hoe je tot een effectieve gespreksvoering komt, betekent dat je je moet bezinnen op de vraag wat dienstverlening aan de burger

VAKMANSCHAP IN DALFSEN

WIE: tien consulenten van WMO en Werk en Inkomen

WAT: integraal werken en motiverende gespreksvoering

WAAROM: verdieping, kruisbestuiving en leren van elkaar

TEKST: SIGRID VAN IERSEL
BEELD: JOB BOERSMA

WIE IS PIERRE KONING?

Pierre Koning is Chief Science Officer bij het Ministerie van SZW en bijzonder hoogleraar Arbeidsmarkt en Sociale Zekerheid aan de Vrije Universiteit. Hij doet onderzoek op het terrein van de re-integratie met een focus op uitvoeringsvraagstukken. Voor het boek ‘Wat werkt nu werkelijk? Politiek en praktijk van sociale interventies’ (Van Genneep, 2012) schreef hij het hoofdstuk *Beter een stok dan een wortel*.

HOU ZE BIJ DE LES – DAT WERKT

Een strenge aanpak is een van de effectiefste manieren van re-integratie. Wetenschapper Pierre Koning: ‘Een sanctie is direct voelbaar, terwijl de bonus een belofte is voor de toekomst. Dat is te ver weg.’

Vraag een willekeurige klantmanager welke interventie bij re-integratie het beste werkt en de kans is groot dat hij of zij antwoordt dat we maar weinig weten over effectiviteit. Toch kunnen wetenschappers er het nodige over vertellen. Zo heeft Pierre Koning er een duidelijke opvatting over: sancties en monitoring zijn het effectiefst. Of: een stok werkt beter dan een wortel, om in de beeldspraak te blijven van zijn bijdrage aan het boek ‘Wat werkt nu werkelijk? Politiek en praktijk van sociale interventies’.

IMPACT

Koning noemt als voorbeeld de vier weken-maatregel van de WWB. Jongeren die een bijstandsuitkering aanvragen, moeten eerst vier weken zelf naar werk zoeken of kijken naar scholingsmogelijkheden. Na deze termijn blijken minder jongeren in de bijstand in te stromen. “Ik zie keer op keer dat een strenge benadering meer impact heeft”, Al weten we ook dat dergelijke maatregelen ertoe leiden dat nogal wat jongeren weer bij hun ouders intrekken of zwart werk gaan doen. Geen enkele maatregel is effectief

‘Je hebt een klantmanager nodig die door een verhaal heen kan prikken’

in alle opzichten; je betaalt altijd een prijs.” Of een interventie effectief is, hangt met veel omstandigheden samen, zoals de doelgroep en de lokale arbeidsmarkt. Koning kan daarom alleen over algemene bevindingen spreken. “Een aanpak kan gunstig uitpakken voor een bepaalde groep of in bepaalde omstandigheden, maar een magische knop waardoor iets altijd werkt, die is er niet.”

LANGE TERMIJN

Maar toch: het hanteren van een ‘stok’ blijkt effect te sorteren. Koning zoekt de verklaring in de beperkte tijdshorizon die hij bij veel bijstandsgerechtigden waarneemt. “Veel mensen leven nogal op de korte termijn, bij de dag, en

reageren impulsief. Een sanctie is direct voelbaar, terwijl de bonus een belofte is op een betaling in de toekomst. Voor mensen in de schuldhulpverlening is het voordeel dat je over twee jaar je schuld kwijt bent vaak heel abstract.” Ook van interventies op gedragsveranderingen is het nodige te verwachten, zegt Koning. “Jobcoaches trainen klanten bijvoorbeeld om hun effectieve gedrag te versterken en obstakels te pareren. Juist voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt kan dit leiden tot een ander gedragspatroon, waardoor de langere termijn beter in zicht komt.” Een derde factor tot slot: regelmatig contact van klantmanagers met bijstandsgerechtigden bevordert hun kans op uitstroom naar werk. De klantmanager moet deze contacten gebruiken om baanmogelijkheden en het belang van werk onder de aandacht te brengen. “Frequenter in gesprek betekent dat je iemand gemakkelijker bij de les houdt. Aandacht geven doet heel veel. In de week na het gesprek zien we dat een klant meer gaat ondernemen.”

Niet pampren, maar bij de les houden, is het credo. De klantmanagers dienen regelmatig stil te staan bij de rechten en plichten van de bijstandsgerechtigde. “Dat betekent dat je face-to-face gesprekken in stand moet houden, hoewel ik vrees dat juist die onderdruk komen te staan wegens bezuinigingen. E-dienstverlening kan een extraatje zijn, maar is niet geschikt om grote groepen mensen in de bijstand aan te sturen. Je hebt een klantmanager nodig die door een verhaal heen kan prikken.”

TEKST: SIGRID VAN IERSEL
BEELD: JEROEN POORTVLIET



CARTOON: BAS VAN DER SCHOT



MARIE-CHRISTINE CORNEL-RENIERS (51), KLANTMANAGER IN ETTEN-LEUR

“Ik werk zeventien jaar als klantmanager. In mijn begintijd lag de nadruk op rechtmatigheid. De dienstverlening werd toen veelal extern ingekocht. Het doel was voor iedereen in de bijstand een traject. Of het succesvol was, kwam op de tweede plaats. De focus is veranderd. Effectiviteit is belangrijker geworden. Wat maakt nu dat het werkt? Daar draait het om en dat is ook wat me nu bezighoudt. Ik vind het daarbij belangrijk dat mensen die in een re-integratietraject zitten zélf de regie houden. Dat ze beseffen dat de keuze aan hen is om te bepalen welke stappen ze moeten nemen om weer aan de slag te gaan. Hierdoor heb ik een andere rol gekregen. Ik voel me niet langer regisseur, maar ben het instrument geworden om klanten in beweging te krijgen. Dat vraagt om andere competenties. Tijdens een workshop kreeg ik de tip om aan de klanten te vragen hoe lang ze dachten gebruik te willen maken van een bijstandsuitkering. Dat was een eyeopener. Je confronteert iemand met iets en die gaat daar dan over nadenken. Je bent zelf aan zet, dat probeer je daarmee over te brengen. Voor klantmanagers is het belangrijk om handvatten aangereikt te krijgen voor de professionalisering van het vak. Cursussen en handige werkwijzers bijvoorbeeld. Daarnaast kunnen professionals veel van elkaar leren. Vandaar dat het relevant is om hen bij elkaar te brengen. De Beroepsvereniging voor Klantmanager waarvan ik secretaris ben, telt nu zo'n driehonderd leden. Ik zie graag dat dat er veel meer worden, zodat we ons als beroepsorganisatie nog beter op de kaart kunnen zetten.”

4 generaties

WIE IS ROMKE VAN DER VEEN?

Romke van der Veen is sinds 2004 hoogleraar Sociologie van arbeid en organisatie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij is onder meer voorzitter Toetsingscommissie Wet Werk en Bijstand en voorzitter van het Kennisplatform Werk en Inkomen. Hij is een van de redacteurs van de bundel Investeren in participeren, waarin de laatste inzichten uit wetenschappelijk onderzoek zijn vertaald naar bruikbare handvatten voor uitvoerders. WWW.DIVOSA.NL/ACTUEEL/NIEUWS/KWI-BUNDEL-VERSCHEENEN-INVESTEREN-IN-PARTICIPEREN

06 De Vakmanschapskrant 01//2014



‘KLANTMANAGERS DIENEN ZICH PERMANENT BIJ TE SCHOLEN’

Hoe ziet Vakmanschap er in de toekomst uit? Romke van der Veen, hoogleraar Sociologie van arbeid en organisatie en voorzitter van het Kennisplatform Werk en Inkomen geeft zijn visie.

Welke veranderingen ziet u in de nabije toekomst op klantmanagers afkomen?

“Het vak wordt veeleisender; gemeenten krijgen immers steeds meer taken uit te voeren. De wetgever stelt meer eisen aan klanten, waardoor het aantal complexe taken dat de klantmanager op zijn bordje krijgt, toeneemt. Net als de kans op conflictsituaties. Die veranderingen maken het beroep tegelijkertijd ook spannender en uitdagender. Klantmanagers krijgen meer mogelijkheden om verbindingen te leggen. Daar moeten ze op een goede manier mee leren omgaan. De tijd dat het vak vooral bestond uit uitkeringen verstrekken is allang voorbij.”

Geeft de Participatiewet die ruimte?

“De Participatiewet zoals we die nu kennen geeft allerlei richtlijnen die de ruimte inperken, maar laat de klantmanager nog ruimte in de

van de klant. De spanning zit in de functie ingebakken. De organisatie dient de uitvoering zo veel mogelijk te ondersteunen bij deze verschillende rollen, bijvoorbeeld door aan intervisie te doen. Ook moeten klantmanagers beschikken over een brede kennis van het hele sociale domein, zoals de Participatiewet en de WMO.”

Welke spanningsvelden ziet u verder?

“Klantmanagers stuiten op grenzen: niet iedereen kan re-integreren. Dat betekent niet dat ze daar bij voorbaat vanuit kunnen gaan. In mijn ogen is er nu een te sterke prikkel voor uitvoerders om niets te doen met de moeilijkste klanten. Het is makkelijker om te sleutelen aan mensen met veel mogelijkheden, want dat biedt veel sneller resultaat. Daar zit een blijvend dilemma, want gemeenten worden afgerekend op resultaten. Zie daar opnieuw de complexiteit van het vak. Het vergt goed geschoolde en goed gemotiveerde mensen om ook de moeilijkste groep klanten goed te begeleiden. Er is permanente kennisverzameling, onderzoek en ondersteuning nodig om dat voor elkaar te krijgen. SZW legt veel verantwoordelijkheden bij de gemeente neer, maar er ligt ook een taak om daarvoor op centraal niveau de verantwoordelijkheid te nemen. Want ik zie echt niet gebeuren dat 420 gemeenten zelfstandig een onderzoeks- en scholingsprogramma voor activering en participatie opzetten.”

Waarom is het belangrijk dat klantmanagers hun vakmanschap verder ontwikkelen?

“Als je een goede uitvoeringsorganisatie wilt zijn die de klanten actief begeleidt op weg naar werk, dan kun je niet om goed geschoolde mensen heen of om de inzet van instrumenten die hun waarde bewezen hebben. Je moet weten wat een werkgeversbenadering is en hoe je mensen motiveert om zelf in beweging te komen. Daar is inmiddels veel kennis over beschikbaar.”

Uitgebreide scholing, daar hebben klantmanagers het toch veel te druk voor?

“Ik snap dat het lastig is om in de drukte van alledag de recente inzichten tot je te nemen. Daarom dient de gemeentelijke organisatie de klantmanagers hierin optimaal te ondersteunen. De ontwikkeling van vakmanschap komt pas van de grond als het geen incidentele activiteit is, maar iets wat je consequent volhoudt. Een eenmalige training is niet genoeg. Ik pleit voor permanente scholing, net zoals een dokter jaarlijks een verplicht aantal punten moet halen om zijn vaardigheden en kennis op peil te houden. Nu zie je op de leergangen en bij andere scholingen vooral de geïnteresseerde professionals verschijnen. Een gemiste kans, want bijscholing over de nieuwste en meest effectieve methodes moet een standaard onderdeel van je werk zijn.”

TEKST: SIGRID VAN IERSEL,
BEELD: CHRISTIAAN KROUWELS



WERK AAN JE EIGEN WERK

LOUIS POLSTRA

LECTOR ARBEIDSPARTICIPATIE HANZEHOGESCHOOL GRONINGEN EN PROJECTLEIDER/DIRECTIEADVISEUR DIENST SOZAWE GEMEENTE GRONINGEN

Als klantmanager een begin maken met Vakmanschap? Louis Polstra ontwikkelde samen met Divosa en de BvK de beroepsstandaard voor klantmanagers. Hij geeft vijf tips.

1 Doe wat je ook van de burger verwacht: neem zelf de verantwoordelijkheid voor je ontwikkeling. Vul het e-portfolio in dat binnenkort beschikbaar komt. Werk op allerlei manieren aan de groei van je vakmanschap.

2 Spreek elkaar aan op professionaliteit. Het gaat om resultaten behalen met klanten, maar ook om de wijze waarop je dat bereikt. Als niemand interesse toont in hoe je als klantmanager te werk gaat met je klanten, dan is er geen kennisontwikkeling en kwaliteitsverbetering. Houd elkaar daarom voortdurend bij de les.

3 Leer wat je nodig hebt. Een collectieve scholing is vaak niet zo zinvol, want professionals hebben al veel vaardigheden. Net als bij je klanten gaat het bij scholing om maatwerk. Of leer op een informele manier van elkaar. Dan gaat je opleidingstijd niet ten koste van je tijd met klanten.

4 Doe een teamassessment. Het mooiste is als je gebruikmaakt van bestaande kennis en kunde in je team. Kijk hoe je elkaars kwaliteiten kunt benutten en versterken.

5 Kom van je eilandje af en deel je kennis en aanpak. Op dit moment weten we nog te weinig wat werkt bij re-integratie en wat niet. Voer tafelgesprekken met collega's, regel intervisie of deel je casussen met anderen via websites of de Beroepsvereniging voor Klantmanagers. De problematiek van klanten is vaak erg complex. Casussen delen is een uitstekende manier om meer te leren over wat wel en niet werkt, zonder die complexiteit te reduceren tot enkelvoudige problemen.

COLOFON

De Vakmanschapskrant is een uitgave van Divosa in het kader van het programma Vakmanschap 2014, m.m.v. het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De krant verschijnt vier keer voor alle medewerkers en leidinggevendenden van gemeentelijke afdelingen die zich bezighouden met werk, participatie, inkomen en zorg.

**VAKMANSCHAP
2014**

CONCEPT

Sigrid van Iersel

REDACTIE

Alexandra Bartelds, Peter Boorsma, Jolanda van den Braak (eindredactie), Wendy Braanker, Marcel van Druenen, Jaap Hoeve, Sigrid van Iersel (coördinatie)

FOTOGRAFIE EN BEELD

Job Boersma, Jacob van Essen, Christiaan Krouwels, Jan Lankveld, Jeroen Poortvliet, Bas van der Schot

VORMGEVING

Curve Mags and More

DRUK

Graon Dordrecht

CONTACT

info@divosa.nl

© Divosa 2014