

EFFECTIVITEIT &
VAKMANSCHAP


Vakmanschap in de gemeentelijke re-integratiesector

Tijd voor een vak!

Onderzoek uitgevoerd door
Regioplan en Gilde Re-integratie

www.divosa.nl

Divosa

A close-up portrait of a woman with blonde hair and blue eyes, smiling slightly. She is wearing a pearl earring and a necklace with colorful beads. The background is a soft, out-of-focus teal and green gradient. The right side of the image is a solid orange vertical bar.

*Elke dag je vak nog beter
beheersen. Dat typeert goede
klantmanagers als Miriam
Hanegraaf van de sociale dienst
Bommelerwaard, uitgeroepen tot
Klantmanager van het Jaar 2012.*

EFFECTIVITEIT &
VAKMANSCHAP

Vakmanschap in de gemeentelijke re-integratiesector

Tijd voor een vak!

Onderzoek uitgevoerd door
Regioplan en Gilde Re-integratie

www.divosa.nl

Divosa

Het project 'Impuls Vakmanschap' is een initiatief van Divosa en VNG dat financieel mogelijk wordt gemaakt door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Doel van het project is de effectiviteit van sociale diensten verder te verbeteren.

Deze brochure is geschreven door dr. Roeland van Geuns en drs. Peter Wesdorp op basis van het rapport 'Vakkundig aan de slag' dat Regioplan opstelde in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid



Inhoud

Voorwoord	6
Aanleiding	8
Klantmanagement Werk als vak	8
De stand van het vakmanschap onderzocht	9
Tijd voor een vak!	11
Maar wat is het vak eigenlijk?	12
En wat is dan het vakmanschap?	13
Hoe bevorder je vakmanschap?	14
Vakmanschap en de vakman	14
Vakmanschap en de organisatie	14
Vakmanschap en het beroep	15
Waarom is het bevorderen van vakmanschap belangrijk?	15
Naar meer vakmanschap	16
Een goed vakman werkt gemotiveerd	17
Een goed vakman is opgeleid voor zijn vak	18
Een goed vakman weet wat hij doet en waarom	20
Een goed vakman beschikt over goed gereedschap	21
Een goed vakman wil steeds beter worden	23
Een goed vakman heeft een stimulerende omgeving	24
Een goed vakman heeft een vak waar hij trots op kan zijn	25
Waar staat de vakman en hoe gaat hij verder?	28
Geraadpleegde bronnen	32

Voorwoord

Tijd om er een vak te maken

De inspectie voor de volksgezondheid inspecteert met het mes tussen de tanden. Dus stel je voor wat het betekent als in een inspectierapport over je eigen streekziekenhuis staat dat er weinig oog is voor professionaliteit, weinig visie op het vak, weinig aandacht voor kennisontwikkeling, weinig borging daarvan in de organisatie. En dat er weinig draagvlak is voor methodisch werken met bewezen effectieve methoden.

Het huis zou te klein zijn. De kranten schrijven over kwakzalverij. Patiënten dienen schadeclaims in en zorgverzekeraars willen geen nieuwe contracten. De bestuursvoorzitter kan op zoek naar ander werk (en vindt dat waarschijnlijk ook), de raad van toezicht blijft aan in afwachting van nader onderzoek, maar moet ook vertrekken als de onvermijdelijke Commissie Lemstra een inktzwart vonnis velt. En afhankelijk van de mensenlevens die zoveel gebrek aan professionaliteit inmiddels gekost heeft, volgt sluiting van het ziekenhuis of overname door de professionelere burens.

Gelukkig staan deze dingen niet in een rapport over streekziekenhuizen. Het is de kritische kern van de 'nulmeting' vakmanschap bij sociale diensten, die Regioplan in opdracht van het Ministerie van SZW heeft verricht. Gek genoeg veroorzaakt zo'n rapport in onze wereld geen rel. Tenminste: ik heb geen verhalen gehoord over wethouders die moesten aftreden vanwege dit rapport, of van hoge ambtenaren die alles in het werk moesten stellen om de publieke verontwaardiging te keren.

Het voert te ver om te doen alsof het allemaal kommer en kwel is, in onze sector. Mensen bij sociale diensten zijn praktisch ingesteld en doen meestal geen domme dingen. Wie werkt bij een sociale dienst, is meestal goed opgeleid, gretig om nieuwe dingen te leren en ambitieus in zijn werk. En in de afgelopen jaren kwam er steeds meer erkenning voor het belang van methodisch werken en voor de waarde van onderzoek. Dat belooft dus wat!

Maar ondertussen is er reden voor bezorgdheid. En er is ook schade. Hoe denken we eigenlijk dat het komt dat er zo snel politieke overeenstemming ontstond om zo zwaar te bezuinigen op het participatiebudget? Eén van de redenen is dat te veel Haagse politici er van overtuigd zijn dat re-integratie weinig oplevert. Meer systematische aandacht voor bewezen effectieve werkwijzen had kunnen helpen. En wat hebben we eigenlijk te bieden aan onze klanten, die rekenen op onze professionaliteit en daarvoor geen enkel alternatief hebben? En tenslotte: als we trots zijn op ons werk, is dat dan vanwege ons vakmanschap?

Ik denk dat we het samen kunnen verbeteren. Door tips en trucs uit te wisselen, zoals in dit boekje gebeurt. Professionals houden elkaar scherp. En terecht: een vak is gedeeld eigendom van vakmensen samen. Zij bepalen wat een professional moet kunnen. Samen bepalen we de standaards. Zeggen we wat ons vakmanschap voorstelt. Dat moeten we. Dat willen we. Want het wordt tijd om er een vak van te maken.

René Paas
Voorzitter Divosa

Aanleiding

Klantmanagement Werk als vak

Als Klantmanager Werk van de gemeente speel je een belangrijke rol in het begeleiden van werkzoekenden naar werk. Je vormt met je collega's de frontlijn in de contacten met werkzoekenden. Je uitdaging is de juiste maat te vinden in het bieden van ruimte, het bewaken van de kaders, het geven van ondersteuning en het aansporen tot actie.

Klantmanagers Werk hebben vaak de meest uiteenlopende achtergronden en opleidingen. Als één ding duidelijk is, is dat er geen vaste route naar het werken in deze sector is. In tegenstelling tot veel andere werkvelden zijn er geen professionele standaards, geen gedefinieerde kerncompetenties, geen ontwikkelpaden naar een volwassen beoefening van je vak. Re-integratie kun je nergens studeren. Je leert het vaak in de praktijk.

Het gevolg is dat veel klantmanagers hun eigen manier van werken hebben, gevormd door hun eigen achtergrond, overtuiging, inzicht, ervaring en intuïtie. De kans dat een klant binnen een gemeente door de verschillende klantmanagers gelijk behandeld wordt is daardoor erg klein. Ook zijn er grote verschillen in effectiviteit tussen Klantmanagers Werk. De ene klantmanager slaagt er in veel meer klanten naar werk te laten uitstromen dan de andere. Blijkbaar kun je als Klantmanager Werk verschil maken. Maar hoe?

Maatschappelijk gezien wordt je expertise als klantmanager weinig erkend. Er wordt fors op de sector bezuinigd, ook omdat de toegevoegde waarde onvoldoende zou zijn aangetoond. De beroepstrots onder klantmanagers zelf is niet erg groot.

Tegelijkertijd willen “politiek en publieke opinie” dat zoveel mogelijk mensen maatschappelijk meedoen op een zo regulier mogelijke en volwaardige manier.

Dat wil zeggen: in gewone banen. En hoewel werkzoekenden nadrukkelijk ook zelf aan zet zijn, is - complementair aan die eigen verantwoordelijkheid van de klant - ondersteuning nodig. Ondersteuning die vooral geboden wordt door de Klantmanager Werk.

De stand van het vakmanschap onderzocht

De partijen in het veld zijn van mening dat het vakmanschap van de Klantmanager Werk moet worden vergroot. Inmiddels is een start gemaakt met deze professionalisering in de Impuls Vakmanschap. Deze Impuls wordt uitgevoerd door Divosa en de VNG en gefinancierd door het Ministerie van SZW.

Door onderzoeksbureau Regioplan is begin 2012 in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid onderzoek gedaan naar de stand van het vakmanschap onder gemeentelijke Klantmanagers Werk. Een groot aantal klantmanagers (ruim 650) is door middel van een webenquête bevraagd. Ook onder managers is een enquête afgenomen. Het beeld uit de enquête is aangevuld met verdiepende interviews met klantmanagers, managers, opleidingsinstellingen en detacheringbureaus. De resultaten van dit onderzoek vormen als het ware het vertrekpunt voor de eerder genoemde Impuls Vakmanschap.

Dit boekje is een populaire bewerking van het onderzoek. Naast de uitkomsten van het onderzoek geven we doorkijkjes naar hoe het misschien ook zou kunnen en blikken we terug naar hoe het zo gekomen is. We willen daarmee vooral inspireren en recht doen aan de betrokkenheid die veel klantmanagers bij hun klanten en hun werk voelen. Klantmanagement Werk is belangrijk werk en vaak mooi werk. Tijd om er een echt vak van te maken!

Tijd voor een vak!

Maar wat is het vak eigenlijk?

Klantmanagers Werk. Ze worden in sommige gemeenten ook wel werkcoaches, casemanagers of uitstroomconsulenten genoemd. Maar wat doen ze eigenlijk? In grote lijnen komt het erop neer dat Klantmanagers Werk werkzoekenden ondersteunen in het vergroten van de maatschappelijke participatie en het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt, bij voorkeur resulterend in het (weer) actief worden op de arbeidsmarkt. Een meer precies antwoord is lastig te geven, omdat de invulling van het vak per gemeente verschilt en ook door de tijd een sterke ontwikkeling heeft doorgemaakt.

Sinds het midden van de jaren '60 is, via de Algemene Bijstandswet (ABW), het voortouw in de zorg voor wat we de 'onderkant van de samenleving' zijn gaan noemen bij gemeenten komen te liggen. Aanvankelijk lag de nadruk vooral op het verstrekken van uitkeringen en op de rechtmatigheid daarvan. De nadruk op het weer naar werk begeleiden van klanten is van recentere datum. Sinds de invoering van de wet SUWI in 2002 luidt het credo 'werk boven inkomen'. Binnen gemeenten ontstonden nieuwe functies. Naast inkomensconsulenten kwamen er uitstroomconsulenten of Klantmanagers Werk. In sommige gemeenten werden (en worden) beide functies gecombineerd en is de klantmanager een generalist die zowel verantwoordelijk is voor rechtmatige uitkeringsverstrekking als voor het bevorderen van uitstroom. Re-integratiediensten zelf werden goeddeels uitgevoerd door de markt. Gemeenten hadden een uitbestedingsverplichting en Klantmanagers Werk hielden zich vooral bezig met het toeleiden naar en bewaken van de ingekochte trajecten. Zij waren vooral doorverwijzers, procesbewakers en contractbeheerders.

Met de Wet Werk en Bijstand (WWB) van 2004 kregen gemeenten een financieel belang bij het beperken van het aantal uitkeringsgerechtigden. Nadat in 2006 de uitbestedingsverplichting kwam te vervallen, gingen gemeenten meer zelf doen. Het vak werd inhoudelijker. In plaats van hele trajecten werden losse instrumenten ingekocht. De Klantmanager Werk werd regievoerder. Later gingen gemeenten zich ook zelf met re-integratie bezighouden. Klantmanagers Werk stellen tegenwoordig steeds vaker de diagnose, bepalen wat nodig is voor de klant en voeren grote delen daarvan zelf uit. Dat gebeurt zowel individueel als in groepen.

Een belangrijke ontwikkeling is ook de verschuiving van focus van de aanbod- naar de vraagkant van de arbeidsmarkt. Deze is ontstaan onder invloed van de krapte op de arbeidsmarkt, maar houdt ook in economisch mindere tijden stand. Ook de werkgever wordt door gemeentebesturen en management steeds vaker gezien als klant. Een actieve betrokkenheid van en bij werkgevers heeft gevolgen voor de inhoud van het werk van de Klantmanager Werk, bijvoorbeeld als het gaat om het vinden van geschikte vacatures, het toeleiden naar een werkplek en het bieden van ondersteuning op die werkplek. In de dagelijkse praktijk van de meeste Klantmanagers Werk speelt de werkgever echter vaak nog geen grote rol. Veruit de meeste Klantmanagers Werk hebben vooral/alleen te maken met cliënten.

Het vak heeft daarmee zeker de laatste jaren een sterke ontwikkeling doorgemaakt. De komende periode zal niet anders zijn. Wanneer er één regeling voor de onderkant van de arbeidsmarkt komt, wordt de gemeentelijke doelgroep uitgebreid. Klantmanagers Werk zullen zich bijvoorbeeld ook moeten verdiepen in werkplekaanpassingen en –voorzieningen. Daarnaast zullen de beschikbare middelen verder afnemen. Het is meer doen met minder. Gemeenten zullen (politieke) keuzen moeten maken die van invloed zullen zijn op het doel, de vorm en de inhoud van het werk van de Klantmanager Werk. Als Klantmanager Werk werk je dus in een omgeving die continu in beweging is en dat heeft gevolgen voor je vak.

En wat is dan het vakmanschap?

Interessant is wat je als Klantmanager Werk moet kunnen, weten en doen om je vak goed te kunnen uitoefenen. Want dat kenmerkt de ware professional. Dat is iemand die zijn werk goed wil doen en daarin steeds beter wil worden: Streven naar excellentie.

Een handige manier om meer zicht op te krijgen op wat een klantmanager moet kunnen en weten is het onderscheid tussen harde en zachte competenties. De zachte competenties hebben betrekking op interpersoonlijke vaardigheden, de harde op de voor het werk benodigde kennis. Ter illustratie en niet uitputtend kan dan gedacht worden aan de volgende zaken¹:

Zachte competenties	Harde competenties
Empathisch	Kennis van relevante wet- en regelgeving en beleid
Contactueel en communicatief	
Kunnen opbouwen werkrelatie	Kennis van arbeidsmarkt
Kunnen aansluiten bij motivatie klant	Kennis van effectief werkzoekgedrag
Kunnen aansluiten bij leerstijl klant	Kennis van sociale kaart
Kunnen samenwerken	Kennis van werkbelemmeringen
Kunnen onderhandelen	Kennis van diagnose(instrumenten)
Kunnen werken met groepen	Kennis van effectieve instrumenten
Aanpassingsvermogen en flexibiliteit	Kennis van effectieve werkwijzen
	Kennis van werkplekvoorzieningen
Energiek en proactief	Kennis van bijzondere doelgroepen
Klant- en oplossingsgericht	Kennis van jobcoaching
Doel- en resultaatgericht	Kennis van jobcarving

¹ De mate waarin deze competenties op individueel niveau relevant zijn, is mede afhankelijk van de concrete organisatie van het werk. Een Klantmanager Werk die niet met cliënten met een verminderde arbeids-productiviteit werkt hoeft bijvoorbeeld geen kennis te hebben van jobcoaching of jobcarving.

Als Klantmanager Werk moet je de verschillende vaardigheden en gevarieerde kennis op methodische wijze combineren op de maat van de klant in effectieve aanpakken. Maar je moet ook nog iets (anders) doen. Je moet leren te reflecteren op je eigen handelen. Kennisontwikkeling en – overdracht zijn daarin belangrijk. De Klantmanager Werk moet de eigen kennis en vaardigheden blijven ontwikkelen.

Hoe bevorder je vakmanschap?

Bij het bevorderen van vakmanschap gaat het feitelijk om professionaliseren. Professionaliseren is het permanente streven naar kwaliteitsverbetering rondom een complex vak als Klantmanagement Werk. Daarbij ligt de bal niet alleen bij de Klantmanager Werk zelf. Het is een uitdaging op meerdere en samenhangende niveaus: op individueel, organisatie- en beroepsniveau.

Vakmanschap en de vakman

De bevordering van vakmanschap op individueel niveau heeft betrekking op de ontwikkeling van je competenties als klantmanager. Het gaat dan om het vergroten van je kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het uitoefenen van je vak en de specifieke taken daarbinnen. Relevant is dan bijvoorbeeld of er structureel sprake is van intervisie, van supervisie, van het systematisch monitoren van (tussen)resultaten, methodisch werken en het gebruik van bewezen effectieve aanpakken.

Vakmanschap en de organisatie

Het bevorderen van vakmanschap op organisatieniveau heeft betrekking op de vraag of organisaties er op zijn gericht om professionals tot hun recht te laten komen en vakmanschap te ontwikkelen. Hebben gemeenten een visie op de rol van de Klantmanager Werk als professional? Is die visie vertaald in de werving, een andere manier van aansturing en de borging van kwaliteit? Krijgen professionals de tijd en ruimte om te werken aan hun professionaliteit door middel van intervisie en supervisie, (bij- en na)scholing et cetera?

Vakmanschap en het beroep

Het bevorderen van vakmanschap op sectorniveau gaat om beroepsvorming. Is het vak gedefinieerd als een specifieke deskundigheid (vertaald in kenniseisen, beroepsprofielen en opleidingen)? Wordt deze deskundigheid ook erkend en beschermd? Kent het vak een eigen ethiek?

Waarom is het bevorderen van vakmanschap belangrijk?

Met de Impuls Vakmanschap wordt beoogd dat de effectiviteit van het Klantmanagement Werk wordt verbeterd. In de eerste plaats is het natuurlijk voor klanten belangrijk dat Klantmanagers Werk vakmensen zijn en hun werk goed doen. In de tweede plaats is het belangrijk voor de gemeente dat schaarse middelen zo goed mogelijk worden ingezet. Het bevorderen van vakmanschap is dan een middel.

Maar het bevorderen van vakmanschap is ook een doel op zich! Vakmanschap sluit aan bij de behoefte van de klantmanager zélf om te willen excelleren, om gemotiveerd te werken, om te kunnen groeien van eigen waarde naar beroepstrots en beroepseer. Juist dat belang sluit aan bij het inzicht dat het niet alleen de instrumenten of procedures zijn die het succes en de effectiviteit bepalen, maar ook de uitvoerders daarvan. ‘Wie werkt’ is evengoed belangrijk als ‘wat werkt’.

Naar meer vakmanschap

Naar meer vakmanschap

Wat is er nodig om stappen vooruit te zetten in het vakmanschap van de Klantmanagers Werk? En waar staat de ontwikkeling van vakmanschap nu? Voor het onderzoek is een maatstaf voor vakmanschap ontwikkeld waaraan de praktijk telkens is gespiegeld.

Een goed vakman werkt gemotiveerd

Klantmanagers Werk zijn in het algemeen betrokken en gemotiveerde uitvoerders. Zij waarderen veel aspecten van hun werk positief.

Wat vinden Klantmanagers Werk leuk aan hun werk?	
Het contact met de cliënten	90%
De afwisseling in taken en activiteiten	86%
De vrijheid van handelen	82%
Het contact met de collega's	64%
Mensen helpen	62%
Blijven ontwikkelen	59%

Er zijn ook zaken die Klantmanagers Werk minder leuk vinden aan hun werk.

Wat vinden Klantmanagers Werk minder leuk aan hun werk?	
Administratieve kanten van het werk	71%
Dat ik klanten steeds minder kan helpen	39%
De veranderende wet- en regelgeving	33%
Het werken volgens vaste richtlijnen en protocollen	28%
Het gebrek aan zicht op de effectiviteit	20%
Resultaatgericht werken	16%

Maar een waar vakman werkt met passie en straalt uit wat hij bij de klant wil bereiken: zelfredzaamheid.

Wat kun je als Klantmanager Werk zelf doen?

Werken aan motivatie (en vakmanschap) vereist persoonlijk leiderschap. Neem zelf verantwoordelijkheid voor je eigen loopbaan én motivatie. Bijvoorbeeld door (meer) werk te doen dat aansluit bij je kwaliteiten, waarden en doelen, door mede verantwoordelijkheid te nemen voor een positieve werkomgeving, door het denken in kansen en mogelijkheden bij veranderingen en door zoveel mogelijk lerend in het leven te staan en je te ontwikkelen. De behoeften aan autonomie (zelf keuzes kunnen maken), aan verbondenheid (betrokken zijn bij elkaar) en aan je competent voelen (je kunnen ontwikkelen en doelen halen) zijn volgens de zelfdeterminatietheorie² de belangrijkste motoren achter motivatie. De vakman bewaakt dat hij voldoende tijd heeft voor het echte werk en niet een te groot deel van de werktijd kwijtraakt aan administratie, het invullen van formulieren en logboeken en het afleggen van verantwoording aan derden. Het werken aan motivatie (van klanten) is natuurlijk een kerntaak van een Klantmanager Werk.

Een goed vakman is opgeleid voor zijn vak

Een goede vakman (m/v) is opgeleid voor de taken die hij moet uitvoeren. Het takenpakket van de Klantmanager Werk hangt ondermeer af van het gegeven of de gemeente werkt met integrale klantmanagers (werk en inkomen) en de mate waarin re-integratie is uitbesteed. Uit het onderzoek blijkt dat Klantmanagers Werk vooral taken uitvoeren die direct gerelateerd zijn aan re-integratie.

² De zelfdeterminatietheorie is een zeer invloedrijke theorie over menselijke motivatie, ontwikkeld door Deci en Ryan. Zie www.selfdeterminationtheory.org

Welke taken voeren Klantmanagers Werk uit?	
Begeleiden van klanten gericht op werk	94%
Screening op zelfredzaamheid	79%
Diagnose (werkbelemmeringen)	78%
Regievoeren	66%
Sociale activering	63%
Handhaving wet- en regelgeving	59%
Nazorg	43%
Werkgeverscontacten	39%
Beoordeling rechtmatigheid uitkering	36%
Overig	10%

Kortom: Klantmanagers Werk zijn van vele markten thuis en hebben een gevarieerd repertoire. Niet alle klantmanagers zijn ook voor hun werkzaamheden opgeleid. Zo zegt bijvoorbeeld maar 72% van de klantmanagers ook daadwerkelijk opgeleid te zijn voor het begeleiden van klanten, 58% voor handhaving en 35% voor het uitvoeren van de regiefunctie. Veel wordt in de praktijk geleerd, maar vaak is het inwerkprogramma kort en wordt er weinig aandacht besteed aan de borging van het geleerde.

De meeste gemeenten hebben geen vastomlijnd programma voor bij- en nascholing. Vaak is de behoefte van de klantmanager leidend en wordt er door het management weinig op gestuurd. Wel groeit het bewustzijn op dit punt en investeren steeds meer gemeenten in gesprekstechniek (ondermeer zelfsturing). Uiteraard hebben Klantmanagers Werk ook een eigen verantwoordelijkheid om hun kennis te ontwikkelen door middel van het bijhouden van vakliteratuur en het bezoeken van relevante congressen. 62% van de onderzochte klantmanagers zegt de vakliteratuur bij te houden. De meesten van hen kunnen echter niet aangeven welke vakliteratuur ze dan

bijhouden. 21% bezoekt relevante congressen. 59% doet aan bijscholing. De meeste klantmanagers (76%) hechten wel belang aan het beschikken over voldoende vakinhoudelijke kennis, maar slechts 33% vindt het op eigen initiatief ontwikkelen van expertise ook een belangrijk onderdeel van vakmanschap.

Wat kun je als Klantmanager Werk zelf doen?

Ook hier geldt dat er weinig verandert als je zelf niets doet. Aandacht vragen voor opleiding in je persoonlijk ontwikkelingsplan maakt dit aspect voor jezelf en de organisatie waar je werkt belangrijk. Het bijhouden van vakliteratuur en het bezoeken van relevante congressen zou een normale zaak moeten zijn.

Een goed vakman weet wat hij doet en waarom

Een goed vakman kan helder uitleggen waarom hij doet wat hij doet. Hij is bewust bekwaam. Daartoe werkt hij methodisch. Dat wil zeggen: doelgericht, planmatig, beredeneerd en systematisch. Hij heeft een heldere redenering over het probleem van de klant en over waarom zijn interventie naar verwachting gaat leiden tot het gewenste resultaat. Dat vergt een helder beeld van de klant, een goed oordeel over wat belangrijk, oorzakelijk en beïnvloedbaar is, een keuze voor de juiste interventie en een goede consequente uitvoering daarvan. Het zou er ook toe moeten leiden dat in vergelijkbare situaties ook vergelijkbare aanpakken worden gekozen. Het onderzoek maakt duidelijk dat het zo ver nog lang niet is en dat klantmanagers dat ook niet zo belangrijk vinden. Het transparant maken van de 'interventietheorie' (dat wil zeggen de onderbouwing die ten grondslag ligt aan de bewuste handeling van de Klantmanager Werk) maakt het handelen toetsbaar en overdraagbaar en maakt het mogelijk dat de vakman en zijn collega's kunnen reflecteren op de gekozen aanpak.

Bijna 85% van de onderzochte klantmanagers zegt per cliënt de overwegingen voor de inzet van bepaalde instrumenten of interventies vast te leggen. Dat blijkt vooral administratieve redenen te hebben en minder van doen te hebben met vakmanschap. Zij doen dat ook maar voor een deel van hun takenpakket. 69% van de klantmanagers vindt het onderbouwen van keuzes en beslissingen wel een belangrijk onderdeel van vakmanschap, maar slechts 43% vindt het ook belangrijk te reflecteren op en te leren van succes en falen en zo hun deskundigheid te bevorderen. Slechts 24% vindt het belangrijk om in vergelijkbare gevallen ook vergelijkbaar te handelen, terwijl dat toch in het algemeen wordt gezien als een essentie van methodisch handelen.

Wat kun je als Klantmanager Werk zelf doen?

Methodisch werken doe je door de overwegingen om voor bepaalde acties te kiezen expliciet te maken door als het ware een interventietheorie te ontwikkelen die aannemelijk maakt dat wat je doet ook gaat werken. Het hebben van en consequent handelen naar zo'n theorie of redenering is volgens onderzoek naar effectieve professionals een belangrijke succesvoorwaarde. Idealiter wordt de klant natuurlijk nauw betrokken bij het opstellen van deze redeneringen.

Een goed vakman beschikt over goed gereedschap

Het gereedschap van de klantmanager bestaat uit effectieve instrumenten. Als gezegd, als klantmanager ben je zelf voor een groot deel bepalend voor je effectiviteit, maar het helpt als je ook gebruik kunt maken van gereedschap dat bewezen effectief is. Overigens is de kennis daarover nog volop in ontwikkeling (zie www.interventiesnaarwerk.nl) en is niet helemaal duidelijk wat iedereen onder een bewezen effectieve aanpak verstaat. 62% van de onderzochte klantmanagers geeft aan voor de begeleiding van

klanten bewezen effectieve aanpakken te gebruiken. Welke dat dan zijn kunnen zij echter zelden aangeven. 40% van de klantmanagers zegt ook over handreikingen te beschikken waarin die effectieve aanpakken zijn beschreven. De helft van deze klantmanagers maakt er ook gebruik van. Vaak gebeurt dat op vrijwillige basis. Daarop doorvragend kunnen zij vaak niet duidelijk maken welke handreikingen dat dan zijn. Maar weinig klantmanagers gaan zelf op zoek naar bewezen effectieve aanpakken. Het management stuurt ook nauwelijks op het gebruik daarvan.

Het gevolg is dat de werkwijzen van Klantmanagers Werk sterk uiteen kunnen lopen. De behandeling die de klant ontvangt hangt vooral af van de uitvoerder en diens bagage. Die bagage bestaat vaak uit eigen referentiekaders, preferenties en intuïtie. Klantmanagers vinden de vrijheid die zij in de spreekkamer ervaren belangrijk. Er is weinig druk om geprotocolleerd of langs richtlijnen te werken. Als die druk er wel zou zijn, denken de meeste Klantmanagers Werk dat dat maatwerk niet in de weg hoeft te staan. 28% van de Klantmanagers Werk vindt het werken met richtlijnen en protocollen een minder aantrekkelijke kant van hun werk, terwijl 14% het nu positief waardeert om te werken met bewezen effectieve aanpakken en methodieken.

Overigens blijkt dat trajecten waarin de praktijkkennis van uitvoerders met wetenschappelijke inzichten over effectieve aanpakken wordt verrijkt en vertaald wordt naar een meer onderbouwde manier van werken, in het algemeen op een groot enthousiasme van uitvoerders kunnen rekenen. Dit blijkt uit verschillende ontwikkeltrajecten die gemeenten, begeleid door het Gilde Re-integratie, hebben doorlopen (zie www.gildenetwerk.nl).

Wat kun je als Klantmanager Werk zelf doen?

Er gebeurt op dit moment al best veel om de Klantmanager Werk van beter gereedschap te voorzien. Naast interventiesnaarwerk en Gilde Re-integratie is er nu de Impuls Vakmanschap van Divosa (www.divosa.nl/dossiers/vakman-

schap). Ook in aanpalende velden en disciplines is en wordt waardevol gereedschap ontwikkeld. Denk bijvoorbeeld aan het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (www.arbeidsdeskundigen.nl/akc) en de kennisproducten van UWV (www.uwv.nl/OverUWV/kennis_cijfers_en_onderzoek) en RWI (www.rwi.nl). Door KING Gemeenten wordt gewerkt aan beter digitaal gereedschap (www.kinggemeenten.nl). Er komt dus steeds meer en het is zaak al dat gereedschap niet op de plank te laten liggen maar er kennis van te nemen en het te gebruiken.

Natuurlijk is er ook een aantal tijdschriften waar de Klantmanager Werk inspiratie uit kan opdoen. We wijzen daarbij graag op Sprank (uitgegeven door Divosa/StimulanSZ), Sociaal Bestek (uitgegeven door Reed Business) en Aan de Slag (uitgegeven door Performa).

Een goed vakman wil steeds beter worden

De motivatie om steeds beter te worden kenmerkt de ware vakman. Het gaat dan om meer dan het opdoen en bijhouden van vakkennis. Een goed vakman leert continu van zijn fouten en successen. Het gaat dan om reflecteren op en leren van ervaringen, ook die van collega's. Zelfreflectie is daarvoor essentieel, maar het leren van eigen succes en falen gebeurt in praktijk maar weinig. 59% van de Klantmanagers Werk geeft aan tussen de bedrijven door met collega's over de inhoud van het werk te spreken. 37% heeft ruimte voor intervisie. Het gaat dan vaak om casusbesprekingen. Maar zelden is hiervoor structureel tijd gereserveerd. Van een systematische ontwikkeling en borging van kennis is dan ook geen sprake. Iets minder dan een kwart van de Klantmanagers Werk geeft aan ruimte te hebben voor supervisie, waarbij je zelf onder begeleiding leert van je eigen werkervaringen en de rol van je eigen opvattingen en gevoelens daarin. Ook komt het nog zelden voor dat Klantmanagers Werk met elkaar meegaan de spreekkamer in om elkaar feedback te geven op het handelen. Veel Klantmanagers Werk geven aan dat daarvoor een basaal gevoel van veiligheid op de werkvloer, bevorderd en geborgd door de leidinggevende(n), ontbreekt.

Wat kun je als Klantmanager Werk zelf doen?

Wie beter wil worden, moet willen leren, moet zijn deskundigheid willen vergroten. Behalve het volgen van opleidingen doe je dat door te reflecteren op je eigen handelen. Het reflecteren is een vaardigheid die Klantmanagers Werk voor zichzelf kunnen ontwikkelen, maar die ook meer georganiseerd kan worden opgepakt in vormen van intervisie (met collega's), supervisie (met een supervisor) en coaching. Dat vergt dan wel dat je je durft bloot te stellen aan kritiek en de moed om je eigen gezichtspunten, vragen en ervaringen naar voren te brengen. Collega's vragen om eens mee te gaan in de spreekkamer om feed back te krijgen op je communicatie met de klant is in de ogen van veel Klantmanagers Werk de ultieme vorm daarvoor. Ook dat vereist echter wel een 'veilige' omgeving, zeker wanneer de uitkomsten van dergelijke observaties besproken worden in intervisie. Maar de opbrengst ervan voor de individuele Klantmanager Werk is dan wel optimaal.

Een goed vakman heeft een stimulerende omgeving

Een goede vakman heeft een omgeving waarin hij zich kan ontwikkelen tot vakvolwassen professional. 70% van de Klantmanagers Werk geeft aan dat er vanuit de gemeente aandacht bestaat voor de ontwikkeling van vakmanschap. Dat betekent nog niet dat er veel ruimte wordt gegeven voor opleiding, intervisie, supervisie. Steeds vaker worden Klantmanagers Werk beoordeeld op het resultaat van hun handelen. Het gaat dan met name op uitstroom naar werk (59%) of uitstroom uit de uitkering (51%) en plaatsing op traject (47%). Het komt niet vaak (16%) voor dat zij worden beoordeeld op de mate waarin zij de zelfredzaamheid van hun klanten weten te beïnvloeden, terwijl zij dit zelf in meerderheid (73%) als één van hun belangrijkste resultaten zien. Wel vinden ook Klantmanagers Werk dat uitstroom naar werk een belangrijk resultaat is (72%). Een meerderheid (54%) vindt dat ook van succesvolle afronding

van trajecten, terwijl slechts een minderheid daarop wordt beoordeeld (31%). Overigens zijn vooral leerdoelen, gericht op het ontwikkelen van competenties, geschikt om het vakmanschap van professionals te ontwikkelen én om resultaten te behalen. Harde prestatiedoelen leiden er in het algemeen toe dat medewerkers minder uitdagingen aangaan, minder leren van fouten en minder kennis delen (Van Yperen 2004).

Wat kun je als Klantmanager Werk zelf doen?

Het faciliteren van vakmanschap vanuit de organisatie is natuurlijk iets wat iedere Klantmanager Werk zelf kan agenderen bij zijn leidinggevende. Je kunt wel aangesproken worden op het leveren van (steeds hogere) prestaties, maar de andere kant van de medaille is dat je daarvoor ook wordt uitgerust, dat je kunt werken aan je vakmanschap. Echte professionals praten terug, vragen ruimte en toerusting om te regelen wat er gedaan moet worden.

Een goed vakman heeft een vak waar hij trots op kan zijn

Beroepstrots is een ongekende kracht voor een vakman. Iedereen wil immers werk waar hij of zij trots op kan zijn. Erkenning uit de omgeving is immers een belangrijke bron van motivatie. Beroepsvorming begint met het afbakenen van het deskundigheidsdomein: Wat doen Klantmanagers Werk nou eigenlijk? Wat moeten zij kunnen? Welke eisen moeten gesteld worden aan opleidingen? Bijna 60% van de Klantmanagers Werk vindt dat er een aparte beroepsopleiding moet komen. Bijna allemaal vinden ze dat dit een opleiding op Hbo-niveau dient te zijn. Opleidingsinstellingen zijn ook van mening dat een Hbo-niveau aangewezen is, maar zien minder heil in een specifieke beroepsopleiding, juist omdat het vak enorm breed is en omdat algemene competenties zoals creativiteit, resultaatgerichtheid en communicatievaardigheden in hun ogen het belangrijkste zijn.

Op dit moment bestaat er nog geen beroepsvereniging (zoals arbeidsdeskundigen die wel hebben). Onderzoek van Divosa laat zien dat daaraan wel behoefte lijkt te bestaan. Er wordt door de sommige respondenten uit het Regioplan-onderzoek meer prioriteit gegeven aan de komst van een beroepsopleiding. Het ontwikkelen van een beroepscode zien klantmanagers als een goede zaak omdat er in het vak vaak met privacygevoelige informatie wordt omgegaan. Overigens is juist voor een beroepscode en voor invloed op beroepsopleidingen een beroepsvereniging een goede zaak. Het proces van beroepsontwikkeling heeft volgens alle betrokkenen wel meerwaarde, maar nog geen hoge prioriteit.

Wat kun je als Klantmanager Werk zelf doen?

Er is een verschil tussen iemand die gewoon werknemer wil zijn en iemand die een trotse professional wil zijn. De eerste klaagt als slachtoffer wellicht over gebrek aan status. De tweede gaat het bevechten, bijvoorbeeld door lid te worden van en mee te doen in een beroepsvereniging, door zich verbonden te voelen met zijn vak en de ontwikkeling daarvan. Het belang van beroepstrots wordt de laatste tijd zeker onderkend. Om meer te weten over hoe je daaraan kunt werken zie bijvoorbeeld www.beroepseer.nl

Waar staat de vakman en
hoe gaat hij verder?

Waar staat de vakman en hoe gaat hij verder?

65% van de Klantmanagers Werk vindt zichzelf een vakman. Vooral de meer ervaren klantmanagers vinden dat van zichzelf. Afgezet tegen de meetlat uit het onderzoek moeten wij daar wel een aantal kanttekeningen bij plaatsen. Klantmanagers zeggen wel bewezen effectieve methodieken in te zetten bij screening, diagnose en begeleiding, maar kunnen deze methodieken vervolgens niet benoemen.

Iets soortgelijks geldt voor het bijhouden van de vakliteratuur. Het gebruik van deze kennis speelt in de beoordeling van klantmanagers door leidinggevenden nauwelijks een rol. Er is weinig ruimte om zich als vakman te ontwikkelen door middel van bijvoorbeeld intervisie en supervisie. Een groot deel van de klantmanagers zelf geeft aan niet methodisch te werken en het ook niet zo belangrijk te vinden dat gelijke klanten gelijk behandeld worden.

Het onderzoek geeft een beeld van de stand van zaken van het vakmanschap van de Klantmanager Werk. Alle betrokkenen zijn het er over eens dat een verdere ontwikkeling van het vakmanschap gewenst is. Via de Impuls Vakmanschap van Divosa wordt ondermeer gewerkt aan een beroepsvereniging, aan richtlijnen voor methodisch werken, aan kennis over wat werkt en aan de manier waarop professionals het beste door hun organisaties ondersteund en aangestuurd kunnen worden. Via de SZW-dagen zullen best practices worden verspreid. Ook UWV ontwikkelt interessante kennis over methodisch werken. Gilde Re-integratie gaat verder met het verbinden van de praktijkkennis van professionals met wetenschappelijke inzichten in bruikbare methodieken. Via de decentralisatieoperaties komt bruikbare kennis vanuit de professionaliseringstrajecten van jeugdzorg en de maatschappelijke ontwikkeling beschikbaar voor het gemeentelijk domein.

Het belangrijkste is echter dat de Klantmanagers Werk zich zelf actief gaan inzetten voor de ontwikkeling van hun vak. Dat kan binnen de eigen gemeente, door meer te reflecteren op het eigen handelen, daarover in gesprek te gaan met de collega's, van elkaar te leren en nieuwe dingen te proberen, door ruimte voor de ontwikkeling van vakmanschap te claimen. Het kan ook door actief te worden binnen de beroepsvereniging i.o. Dat vergt wat ondernemerschap en innovativiteit, juist in tijden waarin veel dingen onder druk staan. Maar van dat ondernemerschap en dat innovatieve vermogen zien we in de praktijk steeds meer. Dat stemt hoopvol, want het is tijd om het vak volwassen te maken.

Geraadpleegde bronnen

Centre for Economic and Social Inclusion, *Professionalizing the welfare to work industry, developing a framework for action*, London 2010.

McNeill, *Now It's Personal? The new landscape of welfare-to-work*, IPPR 2010.

Hermanns&Menger, *Walk the line. Over continuïteit en professionaliteit in het reclasseringswerk*, Hogeschool Utrecht, maart 2009.

Raad voor Werk en Inkomen, *Het heft in eigen hand, sturen op zelfsturing, handreiking voor re-integratieprofessionals*, Den Haag, 2010.

Raad voor Werk en Inkomen, *Procesanalyse re-integratie. Reconstructie van re-integratiedienstverlening*, Den Haag 2011.

Raad voor Werk en Inkomen, *Een vak apart, werkagenda professionalisering van re-integratie*, januari 2012.

Regioplan, *Vakkundig aan de slag, een onderzoek naar vakmanschap in de gemeentelijke re-integratiesector*, Amsterdam 2012.

Tilburgse School voor Politiek en Bestuur, *Professionaliteit, professionalisering en de re-integratiesector. Een systematische review van inzichten*, Tilburg 2011.

Yperen van, *Over vlammen en afbranden*, oratie Rijksuniversiteit Groningen, 2004.

www.divosa.nl/impuls-vakmanschap

www.gildenetwerk.nl

www.interventiesnaarwerk.nl

Het project 'Impuls Vakmanschap' is een initiatief van Divosa en VNG dat financieel mogelijk wordt gemaakt door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Doel van het project is de effectiviteit van sociale diensten verder te verbeteren.

Deze brochure is geschreven door dr. Roeland van Geuns en drs. Peter Wesdorp op basis van het rapport 'Vakkundig aan de slag' dat Regioplan opstelde in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid



Colofon

Uitgave van Divosa in het kader van het project 'Impuls Vakmanschap' in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Den Haag, april 2012

De intellectuele eigendomsrechten voor deze tekst liggen bij de auteurs dr. Roeland van Geuns (Regioplan en Gilde Re-integratie) en drs. Peter Wesdorp (Gilde Re-integratie) en genoemde organisaties. Delen van deze tekst mogen aangehaald worden mits de bron en de auteurs volledig vermeld worden.

Tekst

dr. Roeland van Geuns (Regioplan & Gilde Re-integratie)
drs. Peter Wesdorp (Gilde Re-integratie)

Redactie

Marjolein Paantjens, ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Gina Jongma, Divosa

Fotografie

Divosa

Vormgeving

Marion Klerken, YON-Vormgeefwerk

Koningin Wilhelminalaan 5 | Postbus 2758 | 3500 GT Utrecht
T 030 - 233 23 37 | F 030 - 233 37 26 | info@divosa.nl

www.divosa.nl



Als Klantmanager Werk bij de gemeente speel je een belangrijke rol in het naar werk begeleiden van werkzoekenden. Maar wat moet je daar eigenlijk voor weten en kunnen? Wat maakt dat de één meer resultaat boekt dan de ander? Wat is je vak en hoe werk je aan de vergroting van je vakmanschap en je beroepstrots? Niemand heeft re-integratie kunnen studeren. Klantmanagers Werk hebben werkelijk de meest uiteenlopende achtergronden. Van een echt vak is nu nog geen sprake.

Dit boekje is een populaire bewerking van het in 2012 door Regioplan en Gilde Re-integratie in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid uitgevoerd onderzoek naar de stand van zaken van vakmanschap in de gemeentelijke re-integratie sector. Niet alleen is te lezen hoe Klantmanagers Werk zelf over hun vak en vakmanschap denken, ook wordt aangegeven hoe de weg naar verdere professionalisering er uit kan zien. Daarin is niet alleen een schone taak weggelegd voor de organisaties waar klantmanagers werken en voor de sector als geheel. Nadrukkelijk speelt ook de klantmanager zelf een belangrijke rol in het vergroten van zijn vakmanschap.

Tijd dus om er een vak van te maken.

Koningin Wilhelminalaan 5 | Postbus 2758 | 3500 GT Utrecht
T 030 - 233 23 37 | F 030 - 233 37 26 | info@divosa.nl

www.divosa.nl

