

‘Wmo vraagt om ware professional’

Vakmanschap is sleutel tot Kanteling

Vakmanschap als stimulans voor zelfsturing: dat is het geheim van een goede uitvoering van de Kanteling, aldus dr. Nadja Jungmann en dr. Roeland van Geuns.

‘Effectieve uitvoering van de Wmo vraagt om een ware professional.’

Vijf jaar na de introductie van de Wmo is het gedachtegoed van de wet terug te vinden in de Wmo-beleidsplannen. Individuele voorzieningen worden alleen verstrekt als ze echt nodig zijn. En dat iemand een beperking heeft, is geen garantie voor verstreking.

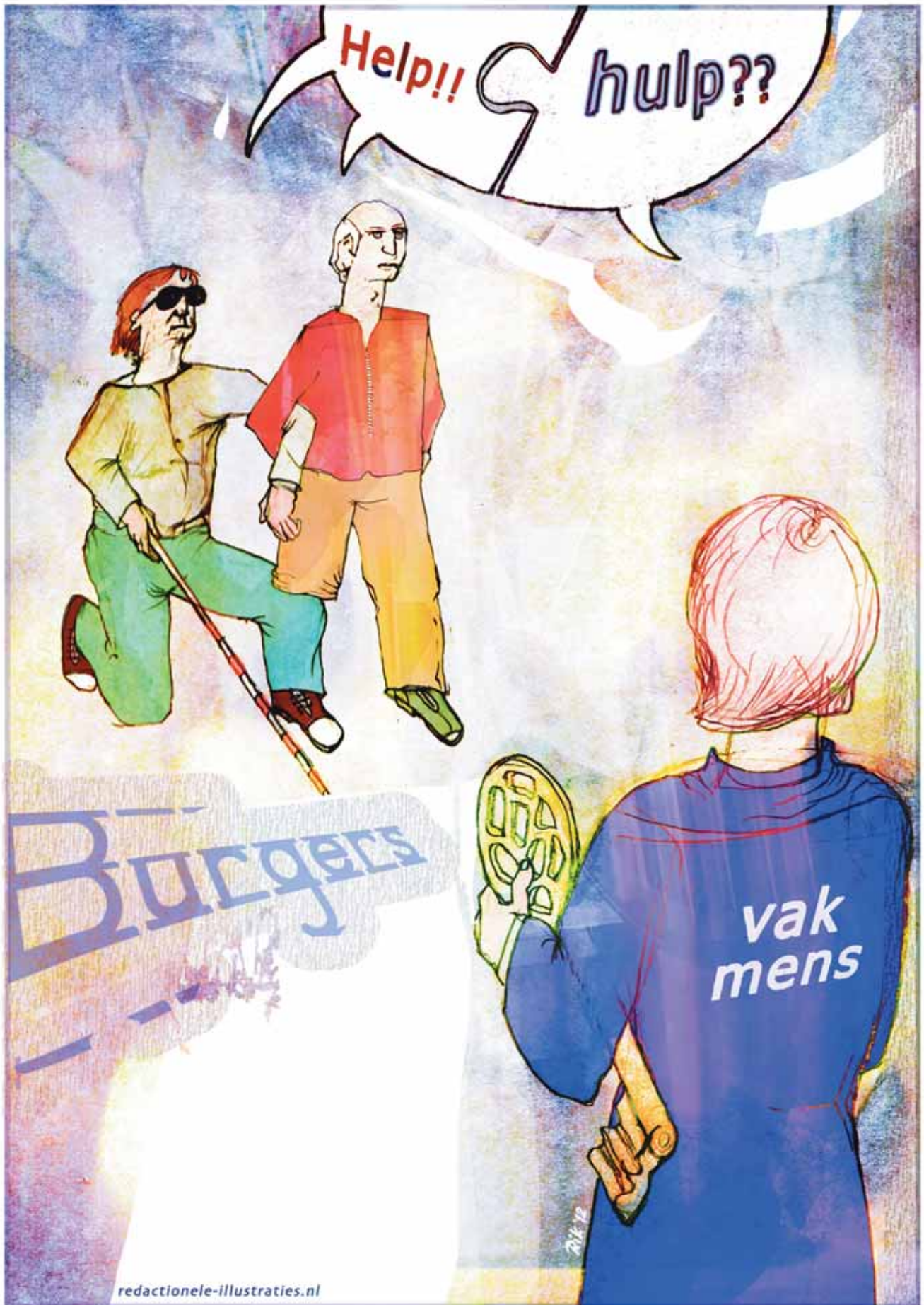
Wat betekent dit voor de uitvoerende professionals? Hoe achterhaal je de vraag achter de vraag? Hoe onderbouw je dat je de ene burger met een mobiliteitsbeperking een scootmobiel of traplift toekent en de andere niet? Door in de uitvoering nadrukkelijk in te zetten op vakmanschap als stimulans voor zelfsturing en door tegelijkertijd de nieuwe manier van werken te borgen via nieuwe sturingsmechanismen.

Vanuit de Wmo bezien zijn beperkingen in de eerste plaats gedrags- en contextvraagstukken. Een beperking is een technisch gegeven: iemand kan niet goed lopen, niet goed lezen of schrijven, overschat consequent zijn eigen kunnen en raakt daardoor in problemen. De Wmo-vraag die bij de beperking hoort, luidt of en zo ja welke ondersteuning er nodig is. In veel gevallen is het heel duidelijk. Om een bepaalde beperking te compenseren, is een bepaalde individuele voorziening noodzakelijk. In veel andere gevallen ligt de behoefte aan een voorziening een stuk genuanceerder. De beleving van de beperking, het niveau van iemands zelfsturing (mate waarin iemand in staat is het eigen leven te organiseren) en de omgeving spelen cruciale rollen in de vraag of en zo ja welke individuele voorzieningen noodzakelijk zijn. Maar de opgave voor de uitvoerders is gelijk. Zij moeten

samen met de burger nagaan wat er aan de hand is en welke ondersteuning daar het beste bij past. Met daarbij de even te-rechte als nadrukkelijke opdracht om in te zetten op minimale verstreking, op alleen verstrekken als het echt noodzakelijk is. Maar hebben we onze professionals voldoende voorzien van een (methodisch) kader om deze opgave op de beoogde wijze in te vullen?

Van proces- naar resultaatgericht

In bestuurskundige termen uitgedrukt: we vragen onze professionals om over te gaan van proces- naar resultaatgestuurd werken. Voorheen was de opdracht helder: de uitvoerende professional werd geacht de aanvraag in te nemen, te controleren en te zorgen voor afgifte van de voorziening (parkeervergunning, rollator, scootmobiel, enzovoort). Met de inzet van de Kanteling hebben we de uitvoerders een nieuwe opdracht gegeven. Zij moeten de vraag achter de vraag achterhalen, met de burger nagaan wat hij zelf kan organiseren en daar een passend aanbod bij bieden. Ze moeten dus in kaart brengen wat het resultaat moet zijn van de gemeentelijke ondersteuning, en de beschikbare voorzieningen in dat kader plaatsen. Dit betekent dat een uitvoerder bij twee mensen met dezelfde beperking een verschillend aanbod kan doen. De reden is dat er verschillen zijn in de context van de beperking. Zo kunnen twee personen die fysiek niet meer in staat zijn hun huis schoon te houden een verschillend antwoord krijgen op hun ondersteuningsvraag.



Waar de een met de burendiensten kan ruilen (bijvoorbeeld: ik help jou met je financiële administratie als jij eenmaal per week bij mij stofzuigt en de ramen een paar keer per jaar lapt), daar heeft de ander geen passend netwerk en moet hij gebruik maken van formele ondersteuning betaald door de gemeente.

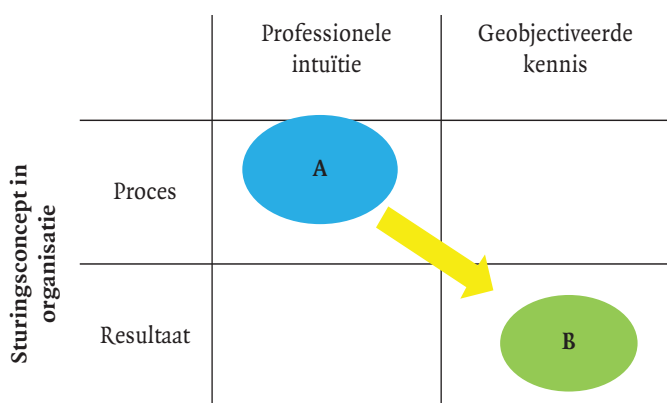
Hoe breng je als uitvoerend professional op individueel niveau in beeld welke ondersteuning echt nodig is, zonder dat je eigen intuïtie, overtuiging, 'klik' met een klant of druk van ketenpartners een rol speelt? Dat vraagt om een methodisch kader en om vakmanschap. Met een methodisch kader bedoelen we een uniforme manier van werken die de uitvoerende professionals onderschrijven. Vooral nog is de diversiteit in de uitvoering van de keukentafelgesprekken, screenings- en intakegesprekken zeer groot. Sommige professionals voeren de gesprekken methodisch, maar er zijn nog nauwelijks gemeenten waar het methodisch werken een uniform karakter heeft. Kortom: het beleidsdoel (maximale inzet op zelfredzaamheid) is helder, maar in de invulling zijn substantiële verschillen tussen de ene en de andere professional. Als burger doet het er toe met wie je in gesprek komt, en dat is vanuit beleidsmatig oogpunt niet wenselijk. Een grotere uniformiteit van professioneel handelen is de verantwoordelijkheid van de uitvoerder en de organisatie.

Naar een methodisch kader

Hoe kom je tot een methodisch kader? Het moet minimaal bestaan uit kennis over c.q. inzicht in:

- De vraagstukken die zich aandienen: welke beïnvloedbare problemen zitten er achter de vraag van burgers om hulp?
- Kennis over de mogelijkheden van zelfsturing en regie: Hoe bepaal je in welke mate iemand in staat is zijn eigen leven in te richten, een ondersteunende omgeving te creëren en te handhaven? En in welke mate kun je binnen de ruimte die een screeningsfase biedt de zelfsturing van een burger zo vergroten dat de vraag om ondersteuning kan transformeren?
- De eigen rol in de screeningsfase: onderzoek in de reclassering en psychotherapie laat zien dat het er niet alleen toe doet welke aanpak wordt uitgevoerd, maar dat succes ook samenhangt met wie de aanpak uitvoert.

Weergegeven in een figuur pleiten wij voor de onderstaande ontwikkeling van A naar B:



Om deze ontwikkeling mogelijk te maken, moeten twee veranderingen plaatsvinden: een verschuiving van procesgericht naar resultaatgericht werken én van werken op basis van ervaring en intuïtie naar methodisch en kennisgestuurd handelen. Wanneer we alleen de overgang maken van procesgericht naar resultaatgericht werken, creëren we voor uitvoerders een onmogelijke opgave: we geven hen namelijk geen passend gereedschap of nieuwe kennis. Bij een loodgieter vinden we het ook vanzelfsprekend dat hij beschikt over kennis van de riolering en over het juiste gereedschap. Het loslaten van procesgericht werken (in-nemen aanvraag, controleren, toekennen) vereist het agenderen van vakmanschap als fundament in de uitvoering.

Bewust bekwame beroepsgroep

Dit betoog is niet bedoeld als kritiek op het intuïtieve handelen die nu vaak het fundament vormt. Het was de afgelopen periode het beste wat voorhanden was. Bovendien handelden veel professionals ook in de afgelopen periode op een min of meer methodische en effectieve wijze: zij sneden in het contact met de burger de juiste onderwerpen aan, deden dat op de juiste toon, gaven mensen voldoende ruimte. Vaak zijn zij zich daar echter niet van bewust. In coachingstermen zouden we deze groep 'onbewust bekwam' noemen. Een grote groep professionals is (on)bewust onbekwaam. Kennis en vaardigheden kunnen deze professionals helpen om de beleidsdoelen te realiseren en de onbewuste willekeur wegnemen die in de spreekkamers aanwezig is. Als we inzetten op vakmanschap, zetten we in op de ambitie om alle professionals bewust bekwam te maken. En daar heeft iedereen baat bij: de burger (want het doet er niet meer toe met wie hij in gesprek komt), de professional (want die wil zijn werk zo goed mogelijk doen), de uitvoeringsorganisatie (want die wordt efficiënter en effectiever), en de gemeente (omdat de gewenste segmentatie van 'wie bieden we wat' wordt gerealiseerd).

Revival van vakmanschap

Het ontwikkelen van een kennisgestuurd methodisch kader is onderdeel van het inrichten van vakmanschap. In 2008 publiceerde Richard Sennet een boek over de 'ambachtsman' (oorspronkelijk getiteld 'The craftsman'). Hij omschrijft vakmanschap als volgt: 'Vakmanschap staat voor een duurzame, basale menselijke drijfveer: het verlangen om werk goed uit te voeren omwille van het werk zelf'.

In het sociale domein is een revival gaande van de waardering van vakmanschap. In de reclassering is vakmanschap een centraal onderwerp in de ontwikkeling van het werk. Nieuwe interventies moeten zich eerst bewezen hebben en er is veel aandacht voor de rol van de reclasseringsmedewerker in het resultaat. Het is niet alleen van belang welke aanpak je kiest, maar ook wie deze uitvoert.

Ook in re-integratie is de revival van vakmanschap zichtbaar. Hier bestond in de jaren zeventig en tachtig veel aandacht voor de uitvoerende professional. De Amerikaanse politicooloog Michael Lipsky liet treffend de invloed van de 'street-level bureaucrat' zien. Afgelopen voorjaar startte Divosa het programma Vakmanschap, met als doel binnen twee jaar

We moeten inzetten op de ambitie om alle professionals bewust bekwaam te maken

de gemeentelijke re-integratiesector te professionaliseren. Vakmanschap is ook het fundament onder de activiteiten van Gilde Re-integratie en Gilde Schuldhulpverlening. Samen met gemeenten maakt een groep onderzoekers inzichtelijk wat de werkzame bestanddelen zijn van de interventies in de re-integratie en schuldhulpverlening.

Ook in het Wmo-veld krijgt vakmanschap steeds meer aandacht. Movisie werkt aan een database met effectieve interventies. Dat is een voorwaarde om te komen tot evidence based werken. Maar het is niet voldoende: kennis moet ook gebruikt worden.

Randvoorwaarden

Vakmanschap is niet alleen het domein van de vakman. Om als professional invulling te kunnen geven aan vakmanschap, moet aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan. Die kan de professional slechts gedeeltelijk zelf invullen. Bepalend voor de individuele invulling van vakmanschap is:

- De sector waarin de professional opereert
- De organisatie waarin hij of zij opereert
- Het individuele niveau van de professional.

Op sectorniveau moeten goede opleidingen zijn (met name op hbo-niveau) waarin zowel de vaardigheden als de kennis worden overgebracht op de toekomstige professionals. Vanwege de grote praktijkcomponent in deze opleidingen (stages, externe opdrachten) doet zich wel de paradox voor dat studenten het vaak deels moeten leren in organisaties die gekenmerkt worden door het 'oude werken'. Dit is een aandachtspunt voor zowel werkveld als opleidingen. Verder zijn op sectorniveau van belang de vorming van een beroepsorganisatie, van gedragsregels voor beroepsbeoefenaren en afspraken rondom bij- en nascholing. Als voorbeeld kunnen artsen en arbeidsdeskundigen gelden, die deze zaken hebben geregeld.

Professionals werken niet in het luchtledige. Of ze nu in loondienst werken of als zelfstandige, ze werken vrijwel altijd binnen een organisatie met regels en doelen. Een professional die meer kennisgestuurd en resultaatgericht moet werken, moet op een andere manier worden aangestuurd. Het gaat niet meer om doorlooptijden en middelen, maar om resultaten door toepassing van bewezen effectieve en efficiënte methodieken. Dat moet bewaakt en geborgd worden, maar niet op de traditionele manier, dus niet aan de hand van al dan niet ingevulde formulieren. Belangrijk is dat collega's gezamenlijk vaststellen dat de juiste beslissingen in de juiste situaties genomen zijn en dat het beoogde resultaat is gerealiseerd. Door elkaar aan te spreken tijdens intervisie en supervisie en door de resultaten daarvan te vertalen naar de eigen werkwijzen, is het mogelijk steeds beter te werken. De organisatie en de leidinggevende moeten dit faciliteren. De leidinggevende

moet een coach worden die de professionals aanspreekt op het resultaat en de manier waarop dat bereikt is.

Over de professional is hiervoor al het nodige gezegd. De ware vakman wil steeds beter worden en de burger die zijn hulpvraag stelt graag ondersteunen bij het voorzien in de eigen behoefte. Daarvoor moet hij wel beschikken over de juiste vaardigheden en instrumenten. Ook zoekt hij zijn collegae op om die doelen te bereiken. Een vakman kan dat alleen doen wanneer hij zelf zelfredzaam is; hoe kan hij anders de burger ondersteunen bij het zelfredzaam worden? De hulpverlener moet dienstverlener worden en zijn organisatie moet hem daartoe stimuleren. De vakman wordt niet meer aangestuurd door formulieren en vinkjes die al of niet gezet zijn, maar door het resultaat en de manier waarop dat resultaat is bereikt. In zijn vak is hij zelfsturend, werkt hij methodisch en op basis van de nieuwste kennis.

Sleutel voor succes

Wij vinden dat effectieve uitvoering binnen het sociaal domein, waaronder de Wmo, een andere uitvoerder vereist, namelijk een ware professional. Effectieve uitvoering vraagt ook om een andere uitvoeringsorganisatie, want professioneel handelen zonder een andere uitvoeringsorganisatie en aansturing is vrijwel onmogelijk. Omgekeerd vergt een effectieve uitvoeringsorganisatie ook echte professionals. Een vakman is iemand die beschikt over de state-of-the-art kennis en recente inzichten in de in te zetten vaardigheden. 'Kennisgestuurd' en 'resultaatgericht': dat zijn de kernbegrippen. Er moeten nog grote stappen worden gezet, want over de effectiviteit van interventies in het sociale domein is nog weinig bekend. Maar dat mag nooit een reden zijn om geen gebruik te maken van de kennis en inzichten die er wel zijn. Kennisinstituten, opleidingen en uitvoeringsorganisaties hebben een belangrijke verantwoordelijkheid en taak om de gewenste situatie dichterbij te brengen. Het is dus nodig meer en beter onderzoek te doen naar de effectiviteit van interventies en methodieken. Die kennis moet vervolgens meer en beter verspreid worden. De borging van de toepassing is een belangrijk aandachtspunt. Er moet vooral meer aandacht worden besteed aan de vraag hoe je een beter en meer gedifferentieerd beeld krijgt van klanten (screening), zodat overbodige of verkeerde interventies achterwege blijven.

Dit alles moet samenkomen bij de uitvoerende professional. Zijn inzet is de sleutel naar succes en effectiviteit. De individuele professional kan het niet op eigen houtje, maar zonder zijn bijdrage is het onmogelijk de beoogde resultaten te bereiken. ▲

Dr. Nadja Jungmann is lector Schulden en Incasso aan de Hogeschool Utrecht en eigenaar van Social Force. Dr. Roeland van Geuns is lector Armoede en Participatie en partner bij Regioplan.