



Amsterdam durft te kiezen!

Christien Bronda, sinds 1 september 2008 directeur uitvoering Dienst Werk en Inkomen (DWI) bij de gemeente Amsterdam, verdiende haar sporen bij de Informatie Beheer Groep waar zij mede verantwoordelijk was voor een grote reorganisatie. Daarna was zij gedurende vier jaar directeur van de Sociale Dienst in Zwolle. Deze ervaringen komen haar nu van pas bij de Dienst Werk en Inkomen, waar het nieuwe bijstandsbeleid, ingegeven door bezuinigingen, zorgt voor de nodige veranderingen in de processen en werkwijzen van de organisatie.

Door Roeland van Geuns

Wat houdt het nieuwe bijstandsbeleid van de gemeente Amsterdam in?

Het nieuwe beleid dat overigens kort geleden de StimulanSZ-prijs voor het beste beleidsplan heeft gekregen, toont lef: Amsterdam durft te kiezen. Dat is een grootse prestatie: het College in Amsterdam kiest voor een aanpak die niet voor alle groepen in de samenleving hetzelfde uitpakt. Dat betekent dat al die motto's variërend van 'Iedereen doet mee' tot 'Niemand langs de kant' niet meer dominant zijn. Mede gedwongen door de bezuinigingen van het rijk, moest Amsterdam bepalen welke prioriteiten er echt gesteld moesten worden. Dat betekent natuurlijk niet dat we hele groepen in de steek

laten, maar wel dat we precies kijken naar welke mensen onder de regie van DWI vallen en welke we samen met de stadsdelen kunnen bedienen of de stadsdelen alleen.

Wanneer je keek naar de mensen op wie DWI zich tot voor kort ook richtte, zagen we dat heel veel van de mensen met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt, ook in contact staan met maatschappelijk werk, geestelijke gezondheidszorg of schuldhulpverlening.

Vier categorieën klanten

Ze zijn dus wel in contact met allerlei ondersteuners, misschien zelfs wel af en toe te veel. Wat we in die gevallen willen, is dat de stadsdelen de contacten houden en dat de stadsdelen ook bezien hoe deze mensen het best kunnen parti-

ciperen. Wij doen dat als DWI niet meer, wij hebben daar geen geld meer voor. We hebben de DWI-klanten in vier hoofdcategorieën ingedeeld. Allereerst zijn er mensen die uitzicht hebben op werk en die direct naar werk kunnen. Ten tweede zijn er de mensen die wel uitzicht op werk hebben, maar daar toch nog wel iets aan moeten doen. Op de derde plaats zijn er mensen die geen uitzicht hebben op werk en die aan de stadsdelen overgedragen kunnen worden en ten slotte zijn er die mensen die niet losgelaten kunnen worden zonder dat ze een gevaar voor zichzelf of hun omgeving vormen. Die laatste groep bestaat onder meer uit multi-probleemgezinnen, verslaafden, dak- en thuislozen en ernstig psychiatrisch patiënten. De tweede groep wordt ondersteund

door Werk en uitvoering en Herstelling en Pantar [RvG: het SW-bedrijf van Amsterdam], samen genoemd het Re-integratie Bedrijf Amsterdam ons re-integratiebedrijf in eigen beheer.

En wat is nu hét essentiële verschil tussen het oude en het nieuwe beleid?

De crux hebben we samengevat in vier termen: meer, minder, goedkoper en efficiënter. Meer staat dan voor het bereiken van meer uitstroom. Dat willen we bereiken op twee manieren, namelijk door meer uitstroom naar werk te bereiken en uitstroom in verband met onrechtmatigheid. In die onrechtmatigheid is ook in Amsterdam nog veel winst te behalen. Minder staat voor minder instroom. Dat betekent een andere manier van werken aan de voorkant, variërend van het instellen van een zoekperiode voor nieuwe klanten tot het werken met e-dienstverlening. Er wordt ook meer geïnvesteerd in handhaving aan de kop van het proces. Goedkoper betekent onder andere dat we re-integratie-ondersteuning in eigen beheer gaan

doen. Het betekent ook geen dure contracten met externe partijen meer, geen lange contracten meer. De re-integratiecontracten die we nog wel in eigen beheer doen, soms met onderaannemers, zijn meer gefocust op werk, intensiever en branchegericht. Het gaat dus niet meer om 'leuke' dingen. Je krijgt van DWI geen cursus punniken meer of koffie schenken in het bejaardentehuis; als er geen uitzicht is op werk doen we dat niet meer. En dan ten slotte efficiënter, maar dat hoort natuurlijk sowieso bij dit soort situaties. Ik haal in dat verband Churchill de laatste tijd graag aan die zei: 'We've run out of money, so now we must think'. Dat vind ik wel een heel mooie: we worden nu zo verschrikkelijk gekort dat we wel uiterst creatief moeten worden.

Ook voor de apparaatskosten krijgen we veel minder. Maar, omdat we geen mensen kwijt willen, zoeken we de besparingen elders: minder vastgoed, meer flexibele werkplekken, anders samenwerken, enzovoort. Verder kan ook de uitvoering van het inkomens-

deel nog wel wat efficiënter, maar dat moet wel verzekerd zijn.

Welke rol speelt de wederkerigheid voor de mensen die wel een uitkering hebben?

Dat speelt eigenlijk wel een grote rol. De klantmanager krijgt wat ons betreft namelijk wel een andere rol. De klantmanager krijgt bij klanten die nog uitzicht hebben op werk de taak om mensen te begeleiden naar werk. Zij krijgen dus eigenlijk de rol van re-integratieconsultant. De term die nu in het regeerakkoord staat 'tegenprestatie', die proberen we hier ook intern uit te leggen. In die categorie is het echt eigen kracht en zelfredzaamheid. De klant wordt steeds gewezen op zijn eigen verantwoordelijkheid in dat proces. Zo'n zoekperiode is daar een voorbeeld van. Mensen die wel kunnen werken, maar een uitkering komen aanvragen, krijgen eerst de opdracht om twee weken zelf naar werk te zoeken. Daarbij krijgen ze wel allerlei tips (uitzendbureaus, websites, enzovoort), maar ze krijgen nog geen uitkering. Is dat



hen na twee weken niet gelukt dan krijgen ze natuurlijk met terugwerken de kracht wel een uitkering. Vanaf het begin af aan worden klanten gewezen op hun eigen rol: 'het is jouw verantwoordelijkheid'.

Maar jullie gaan nog niet zo ver dat klanten die contractueel verbonden zijn aan de uitkering, ook zo veel uur per week beschikbaar moeten zijn voor werk en/of werken aan werk?

Nee, de mensen die kunnen werken, maar dat werk nog niet hebben en die vaardigheden op moeten doen, gaan naar ons re-integratiebedrijf RBA. Op die manier zorgen wij ervoor dat die tegenprestatie geleverd wordt. Dat gaat conform de gewone voorwaarden van de WWB en daar hebben we geen aparte contracten voor nodig.

Wat betekenen al deze veranderingen voor de uitvoerende professionals?

Het belangrijkste is toch voor een deel van de mensen een andere manier van werken. Het betekent dat je al die termen ook in je eigen functie terug zult zien. Een klantmanager moet mensen dus wijzen op die eigen verantwoordelijkheid. Je gaat dus op een heel andere manier het gesprek in. Maar diezelfde klantmanager

gens weten te matchen samen met je collega's van het Werkgevers Service Punt Amsterdam (een samenwerkingsverband van DWI, UWV en Pantar).

Hoe bereik je die verandering bij die klantmanager?

We hebben een heel intensief proces samen met de uitvoering in gang gezet door die nieuwe werkwijze te ontwik-

nieuwe werkwijze te ondersteunen. We moeten in het opleidingsprogramma vooral aandacht geven aan houding van gedrag. Want het kan in die spreekkamer best spannend worden. En dan is het gevaar dat klantmanagers in de botheid schieten zo van 'zoek het eerst zelf maar uit'. Zo'n zoekperiode die de klant krijgt, moet je natuurlijk wel verkopen. Het moet heel duidelijk zijn dat je telkens de

Stadsdelen kijken hoe mensen 't best kunnen participeren

kelen met de methode van processtafels. Dus we hebben de processen ingedeeld in een aantal domeinen en in die domeinen hebben we langs processtafels acties verzameld: als we dit moeten doen of bereiken wat is daar dan voor nodig. Dat hebben we samen met medewerkers uit verschillende groeperingen en met derden gedaan. Dat levert dan een fors aantal actiepunten op. Die hebben we geclusterd rondom oplossingen en die pakken we de komende twee jaar op waarbij geleidelijk de nieuwe werkwijze wordt ingevoerd. Dat gebeurt niet alleen in de processen, maar ook in de functies. Het be-

klant voor houdt: je eigen verantwoordelijkheid voorop en proberen in te voeren, waar is hulp nodig en waar moet je begeleiden. Maar we leren de mensen ook dat het professioneel kan zijn om je collega te durven vragen wat je in een bepaalde situatie het best kunt doen. Durf ook te accepteren dat je fouten kunt maken en dat je in sommige situaties durft te erkennen dat je graag wilt dat een collega bij het klantgesprek komt zitten. Vooral dat is nog heel erg voor verbetering vatbaar. Dat is professioneel gedrag. Iemand is geen slechte klantmanager, omdat hij dat niet durft. Integendeel!

Klantmanager krijgt eigenlijk rol van re-integratieconsulent

moet ook fraudealert zijn. Hij moet zelfstandig aanvoelen wanneer een klant de boel probeert te bedonderen. Je moet aanvoelen dat wanneer een klant in het afgelopen jaar zes keer verhuisd is, dat dit best veel is in Amsterdam en dat je daar dieper in moet duiken. De gesprekken met klanten worden dus anders. Dat moet je kunnen. Vervolgens moet je dus ook begeleiden naar werk. Dus dat betekent dat je veel meer van de arbeidsmarkt moet weten, maar ook dat je samen met klanten hun krachten en vaardigheden in kaart moet kunnen brengen. Die twee moet je dan vervol-

langrijkste onderdeel van dat hele proces is de manier waarop de dienstverlening aan de klant nieuwe vorm krijgt. De klant moet merken dat de dienstverlening beter wordt.

Welke rol spelen kennis en scholing in de omslag? Moeten de casemanagers extra geschoold worden?

Sommigen wel, anderen waarschijnlijk niet. We zijn nog bezig daarvoor een programma te ontwikkelen. Er komen meer cursussen fraudealertheid. De DWI-academie heeft een heel programma gemaakt om de introductie van deze

Hebben we in de sociale zekerheid de klant de afgelopen jaren niet te veel een helpen- de omgeving geboden waardoor het nu lastig is de draai naar die zelfredzaamheid te maken, zowel voor de klantmanager, als ook voor de klant? Gaat de klant er niet te veel vanuit dat de overheid het wel voor hem/haar zal of moet oplossen?

Ik denk dat dit niet zo is. We hebben in de afgelopen jaren de 'luie groep' mensen die wel aan het werk kunnen en toch een uitkering ontvingen, er wel uitgehaald. Er is met de mensen die bij ons in de uitkering zitten wel degelijk iets aan de hand, hoor. Ter illustratie: dat gedeelte dat direct naar werk kan, is bij ons maar 10% van het geheel. Dat zijn dus maar 4000 mensen. De rest is veel moeilijker te bemiddelen; bij velen is sprake van ingewikkelde problematiek.

Wat betekent de nieuwe aanpak voor die overige 90%?

Ik denk dat de groep van 20-25% die geen reëel arbeidsmarktperspectief heeft, in negatieve zin niet veel van zullen merken dat ze een ander type overheid om zich heen zullen vinden die ze begeleidt in de participatie. Die groep werd in de oude situatie 'dubbel' begeleid en die dubbelingen halen we er nu uit. We hadden in Amsterdam-Noord een sociaal activeringsproject waarin mensen bijvoorbeeld drie middagen koffie schenken in het verzorgingstehuis om tussen de mensen te zijn. We kwamen er achter dat van die mensen een kwart ook bij de OGGZ zat en bij maatschappelijk werk en bij de schuldhulpverlening. Die hadden het dus druk in hun agenda met de overheid. En dan is het de vraag of zij er iets van zullen merken wanneer wij de financiering van die sociale activering staken: houdt het dan op of zegt dat verzorgingstehuis nog steeds kom hier maar drie middagen per week koffieschenken.

Zetten ze die mensen buiten de deur, worden de € 4.000 die zo'n traject kost door iemand anders betaald of wordt een andere oplossing gevonden bijvoorbeeld door de begeleiding door andere vrijwilligers te laten doen.

Perspectief op werk

Wij gaan ervan uit dat deze mensen niet in de kou komen te staan. Met een beetje geluk merken ze dus niet dat er alleen in de financiering iets verandert. Voor de sociale activering hebben wij de financiering niet meer. Dat gedeelte hebben wij wegbezuinigd, althans het rijk geeft ons daar geen geld meer voor; dus klaar! Wij hebben de keuzes gemaakt om daar geen geld meer aan uit te geven. Wanneer er perspectief is op werk dan weet je waar je je geld voor uitgeeft. In die gevallen kan een participatieplek dus nog wel gefinancierd worden; maar dan moet er daarna echt wel perspectief op werk zijn. Dan kunnen we mensen ook nog steeds helpen bij het zoeken naar werk, bij het

schrijven van sollicitatiebrieven, bij het solliciteren en alle andere zaken die direct aan werk gekoppeld zijn. Maar er moet perspectief op werk zijn. Maar een halfjaar twee keer per week zwemmen op kosten van DWI, dat kan niet meer. Ze moeten wel blijven zwemmen, maar dat moeten de stadsdelen doen met alles wat hun ter beschikking staat.

Is het binnen de gemeente Amsterdam gelukt om de gemeente Amsterdam als werkgever aan te spreken op zijn verantwoordelijkheid voor het bieden van perspectief aan de mensen in het bestand van DWI?

Wij vinden nog niet genoeg. We hebben daar wel afspraken over gemaakt die bindend zijn. Maar is het al gelukt? Nee! Maar we moeten wel zelf het goede voorbeeld geven en daar moeten we ook de gemeentelijke werkgevers toe verleiden. Dat gebeurt ook wel; sommige klanten van ons komen ook bij ons in dienst. Maar nog niet genoeg.

Ter afsluiting: wat is de grootste ambitie voor de komende paar jaar als het met name gaat om de klantmanagers in hun contact met de klant?

Boven alles staat dienstverlening. Natuurlijk hebben we ontzettend ambitieuze doelstellingen geformuleerd voor wat betreft de uitstroom naar werk. Het getal van 3500 is echt heel ambitieus. Dat is 1000 hoger dan voorheen. Maar daarboven ligt echt dienstverlening. Je kunt je kwantitatieve doelstellingen echt alleen maar realiseren door beter te zijn in de richting van je klant. Over drie à vier jaar moet de betere dienstverlening geleid hebben tot betere performance op alle aspecten: meer uitstroom, minder instroom, minder fraude en efficiënter opereren. En we zijn eigenlijk redelijk optimistisch dat dat ook gaat lukken. Want de arbeidsmarkt werkt de komende jaren hoogstwaarschijnlijk wel mee.

Roeland van Geuns is lid van de redactieraad van Aan de slag en partner Regioplan Beleidsonderzoek, adviseur Gilde Re-integratie.

**Een klantmanager
moet mensen wijzen
op de eigen
verantwoordelijkheid**

