

VAKKUNDIG VERVOLG

Vervolgmeting vakmanschap
gemeentelijke re-integratie

VAKKUNDIG VERVOLG
Vervolgmeting vakmanschap
gemeentelijke re-integratie

- eindrapport -

drs. M. Groenewoud
drs. S.T. Slotboom
dr. R.C. van Geuns

Regioplan
Nieuwezijds Voorburgwal 35
1012 RD Amsterdam
Tel.: +31 (0)20 – 531 53 15
Fax : +31 (0)20 – 626 51 99

Amsterdam, maart 2014
Publicatienr. 13237

© 2014 Regioplan, in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Regioplan.
Regioplan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	1
2	Actualisering operationalisering vakmanschap	5
2.1	Operationalisatiekader	5
2.2	Thematische weergave van werken aan vakmanschap	6
2.3	Uitleg begrippen	6
3	Vakmanschap organisatie en individu.....	11
3.1	Algemeen beeld	11
3.2	Visie en (kwaliteits)beleid.....	12
3.3	Inbedding kwaliteitssysteem, borging en aansturing	14
3.4	Handreikingen en bewezen effectieve methoden.....	17
3.5	Methodisch werken	19
4	Vakmanschap op het niveau van de sector	21
4.1	Platform vakmanschap	21
4.2	Beroepsvereniging voor Klantmanagers (BvK).....	23
4.3	Opleiding klantmanagers	25
5	Conclusies en aanbevelingen.....	29
5.1	Stand van zaken en ontwikkeling ten opzichte van 2012 ..	29
5.2	Aanbevelingen	31
5.3	Slotbeschouwing	32
Bijlagen		35
Bijlage 1	Operationalisering 'vakmanschap', inclusief overzicht schriftelijke en andere bronnen.....	37
Bijlage 2	Tabellenrapportage webenquête klantmanagers 2014	41
Bijlage 3	Onderzoeksverantwoording	53

1 INLEIDING

Eind 2011 zijn Divosa en de VNG, via de zogenaamde Impuls Vakmanschap, van start gegaan met het bevorderen van vakmanschap bij sociale diensten. In de jaren ervoor was duidelijk geworden dat gemeenten bij de begeleiding van klanten nauwelijks volgens vaste richtlijnen werkten en dat gevalideerde kennis over welke interventies voor welke klantgroepen effectief zijn, grotendeels ontbrak. De Impuls zou moeten bijdragen aan doelmatiger en aantoonbaar effectievere begeleiding van uitkeringsgerechtigden naar werk. Voor het ministerie van SZW is de Impuls tevens aanleiding geweest om onderzoek te doen naar vakmanschap in de gemeentelijke re-integratiesector.

Eind maart 2012 heeft Regioplan verslag gedaan van het eerste inventariserende onderzoek naar de stand van zaken omtrent vakmanschap in de gemeentelijke re-integratiesector.¹ Dit empirische onderzoek liet zien dat veel klantmanagers van sociale diensten meer intuïtief werkten dan volgens vaste richtlijnen. Doordat weinig gebruikgemaakt werd van vastgestelde methodieken leek de specifieke 'behandeling' van uitkeringsgerechtigden veelal afhankelijk van de toevallige klantmanager met wie hij of zij te maken kreeg. Gemeenten leken zich in een transitiefase te bevinden waarin gewerkt werd aan het ontwikkelen en vergroten van de professionaliteit van de organisatie en van de klantmanager. De conclusie was dat er in de meeste gemeenten in het algemeen veel aanknopingspunten waren voor de verdere ontwikkeling van het vakmanschap.

De Impuls Vakmanschap is financieel ondersteund door het ministerie van SZW. Besloten is het programma dat in eerste instantie twee jaar zou duren met een jaar te verlengen tot eind 2014. Twee jaar na de start is het tijd om te bezien wat tot nu toe gerealiseerd is en welke stappen in het derde jaar nog gezet kunnen worden om de gestelde doelen in sterkere mate te realiseren. In opdracht van het ministerie van SZW heeft Regioplan hiertoe een vervolgmeting uitgevoerd. In dit rapport doen we verslag van de bevindingen.

Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen

Het onderzoek heeft primair tot doel na te gaan hoe het gesteld is met de professionaliteit in de re-integratiesector in vergelijking met de eerste meting. Daarnaast moet het onderzoek inzicht geven in ontwikkelmogelijkheden voor het vakmanschap en in de wensen die in het veld (en dan met name bij de vakmannen en -vrouwen binnen de sociale diensten) leven ten aanzien van de mogelijkheden om vakmanschap te vergroten, zodat duidelijk wordt op welke onderdelen extra geïnvesteerd moet worden.

¹ Blommesteijn e.a. *Vakkundig aan de slag*. Amsterdam: Regioplan, 2012 & Van Geuns en Wesdorp. *Tijd voor een vak*. Utrecht: Divosa, 2012.

De volgende onderzoeksvragen stonden centraal:

1. Wat is de mate van professionaliteit binnen de gemeentelijke re-integratiesector op de in de nulmeting onderscheiden niveaus, aspecten binnen die niveaus en op de in de nulmeting genoemde dimensies/thema's?
2. Bestaat er samenhang binnen gemeenten tussen de mate van professionaliteit op de onderscheiden niveaus, aspecten en dimensies/thema's en zo ja, welke?
3. Welke verbeteringen zijn opgetreden en waar is professionalisering achtergebleven ten opzichte van 2012? En waarom zijn verbeteringen uitgebleven?
4. Bij welke *actuele* vragen vanuit sociale diensten rondom de uitvoering van re-integratie en professionalisering van de klantmanagers is – in de ogen van uitvoerders en management van de sociale diensten – ondersteuning wenselijk?
5. In welke mate leiden de conclusies uit dit onderzoek over de vooruitgang in de mate van professionaliteit binnen de gemeentelijke re-integratiesector over de afgelopen twee jaar tot aanbevelingen door de onderzoekers over wenselijke en noodzakelijke additionele ondersteuning? Hoe zou die ondersteuning eruit kunnen zien en wat zijn de meest aangewezen partij(en) om tot implementatie van deze ondersteuning te komen?

De vraagstelling laat zien dat het ministerie wil dat niet alleen wordt aangesloten bij de resultaten van het onderzoek uit 2012, maar ook bij het destijds gehanteerde analysekader (bijlage 1).

Onderzoeksaanpak

Het betreft een vervolgmeting van het onderzoek begin 2012. Omwille van de vergelijkbaarheid tussen beide metingen is er daarom voor gekozen zo veel als mogelijk dezelfde onderzoeksaanpak te hanteren als toen. Het destijds gehanteerde analysekader/operationalisatie (zie bijlage 1 of hoofdstuk 2) is als basis gebruikt. Wel zijn we het onderzoek gestart met een check op de actualiteit van het analysekader. Evenals in 2012 is het onderzoek gebaseerd op twee grootschalige bevragingen van respectievelijk management en klantmanagers bij sociale diensten, aangevuld met interviews in dezelfde zes selectiegemeenten gemeenten (en vaak met dezelfde respondenten) als in 2012. Verder hebben er op sectorniveau interviews plaatsgevonden met dezelfde vertegenwoordigers van hbo-instellingen als in de eerste meting. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode december 2013 – maart 2014.

De resultaten zijn gebaseerd op:

- Documentenstudie 2012 en 2013 op drie niveaus (sector, organisatie, individueel).
- Een korte webenquête onder het management van sociale diensten.
- Een uitgebreide webenquête onder klantmanagers werk.
- Interviews in zes gemeenten met:
 - directieleden/managers, beleidsmedewerkers;

- kwaliteitsmedewerkers;
- teamleiders en klantmanagers werk.
- Interviews met relevante actoren binnen de sector, namelijk:
 - Interview Platform Vakmanschap van Divosa;
 - Beroepsvereniging voor klantmanagers (BvK);
 - Drie hbo-instellingen.

Leeswijzer

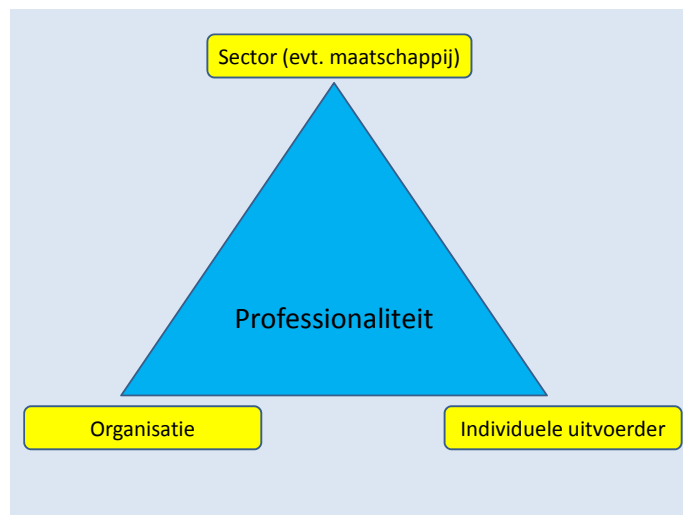
In hoofdstuk 2 beschrijven we de operationalisering van het begrip vakmanschap zoals dat in dit onderzoek is gehanteerd. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de bevindingen op het niveau van de organisatie en het individu gepresenteerd en in hoofdstuk 4 de bevindingen op het niveau van de sector. In het laatste hoofdstuk worden, aan de hand van beantwoording van de onderzoeksvragen, conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Bijlage 1 bevat de schematische operationalisering van het begrip vakmanschap. De tabellenrapportage van de webenquête onder klantmanagers werk is terug te vinden in bijlage 2. De laatste bijlage bevat de onderzoeksverantwoording.

2 ACTUALISERING OPERATIONALISERING VAKMANSCHAP

2.1 Operationalisatiekader

In het onderzoek begin 2012 zijn de begrippen vakmanschap en professionaliteit uitgebreid geoperationaliseerd. Zo zijn drie niveaus onderscheiden die voor de aspecten van professioneel handelen relevant zijn, namelijk het sectoraal niveau (landelijk), het niveau van de organisatie waarbinnen de professional werkt en het individuele niveau van de professional zelf (de klantmanager).

Schematisch gaven wij in het rapport van 2012 de verhoudingen tussen de drie niveaus als volgt weer:



Destijds zijn we gestart met basisbegrippen, die gaandeweg en in overleg met vertegenwoordigers vanuit de sector en het ministerie van SZW zijn aangescherpt. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in de operationalisering die is opgenomen in bijlage 1. Op wat kleine wijzigingen na¹ zijn ook de opgenomen bronnen gelijk aan die van 2012. Voor de tweede meting hebben we dit analysekader als uitgangspunt gehanteerd.

Operationalisering houdt stand

Dat er een kader bestaat, betekent niet dat deze kwalitatieve norm per definitie vast ligt; zij is veeleer steeds in beweging. Dat komt in de eerste plaats omdat het altijd beter kan, in de tweede plaats omdat actuele ontwikkelingen van invloed kunnen zijn op de eisen die aan professioneel handelen gesteld worden. In het huidige onderzoek zijn we dan ook nagegaan of er nieuwe eisen aan de professional gesteld worden als gevolg van veranderingen in de

¹ Terminologie (casemanager=klantmanager, Platform Professionalisering=Platform Vakmanschap), toevoeging BvK en weglating Divosamonitor.

samenleving of opvattingen over de rol van de re-integratieprofessional daarbinnen. Met andere woorden: in hoeverre is de inhoud van het begrip vakmanschap binnen de gemeentelijke re-integratiesector tussen 2012 en 2014 veranderd?

Het analysekader uit 2012 hebben we voorgelegd (evenals in 2012) aan leden van het Platform Vakmanschap. Men is het erover eens dat de operationalisering van vakmanschap uit 2012 de essentie van het begrip goed weergeeft en nog steeds volledig de lading dekt. Bovendien is men van mening dat een professionele houding juist los staat van actuele ontwikkelingen; het zou hier niet vanaf moeten hangen. De kern van het werk blijft immers gelijk, namelijk bevorderen dat klanten werk zoeken en vinden.

2.2 Thematische weergave van werken aan vakmanschap

Uit de vorige meting kwam naar voren dat in veel gemeenten weinig sprake was van samenhang tussen verschillende lagen (management, middenmanagement, uitvoerders). Verschillende lagen bleken te werken aan vakmanschap zonder dat de acties in een breder en samenhangend kader geplaatst waren. Om te onderzoeken of hierin verbetering is opgetreden, rapporteren we, evenals in 2012, grotendeels langs de lijnen van de thema's en daarnaast op sectorniveau apart.

We onderscheiden de volgende thema's:

- visie en (kwaliteits)beleid;
- inbedding kwaliteitssysteem, borging en aansturing;
- handreikingen en bewezen effectieve methoden;
- methodisch werken.

In de volgende paragraaf lichten we deze begrippen kort toe.

De rapportage over de ontwikkelingen in de sector wordt gedaan aan de hand van de indicatoren uit het operationalisatiekader. Deze worden daarom niet verder toegelicht.

2.3 Uitleg begrippen

2.3.1 Re-integratie

Re-integratie betekent in feite het zoeken en vinden van een baan door iemand die werkloos geworden is. In de praktijk worden onder re-integratie ook activiteiten verstaan die bijdragen aan het vergroten van de maatschappelijke participatie en het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt. Gemeenten hebben ieder hun eigen specifieke werkwijze,

aanpakken en methoden bij re-integratie. Inhoudelijk gaat het globaal om de volgende typen activiteiten²:

- trajecten gericht op aanbodversterking: sollicitatieondersteuning, empowerment, sociale activering, stages, et cetera;
- specifieke scholing/opleiding en leer-werktrajecten (waaronder werk en stages met behoud van uitkering);
- trajecten gericht op werk: actieve sollicitatie en bemiddeling.

2.3.2 Visie en (kwaliteits)beleid

Werken aan professionalisering vraagt om een samenhangende aanpak. We gaan na welke visie gemeenten hebben op professionalisering en vakmanschap bij re-integratie, welke uitgangspunten ze hanteren en welke rol resultaatgericht versus procesgericht werken speelt.

2.3.3 Inbedding in kwaliteitssysteem, borging en aansturing

Welke kwaliteitseisen stellen gemeenten aan klantmanagers? Welk opleidingsniveau is vereist en welke competenties horen bij deze functie? Op welke wijze worden klantmanagers ondersteund en gefaciliteerd bij het uitoefenen van hun vak? Wat wordt gedaan aan opleiding, bij- en nascholing?

Ook het aansturen en beoordelen van klantmanagers zijn ingrediënten van effectieve professionele dienstverlening. Als de aansturing niet aansluit op de verantwoordelijkheden, doelen en inhoudelijke werkzaamheden van de klantmanagers, dan werkt deze in het slechtste geval contraproductief. Bij aansturen betrekken we ook de omvang van de caseload.

Om zorg te dragen voor het borgen van de kwaliteit van de werkzaamheden, werken gemeenten met protocollen, handreikingen en werkinstructies. We besteden aandacht aan de beschikbaarheid en werkbaarheid hiervan.

2.3.4 Handreikingen en bewezen effectieve methoden

Er is een streven naar meer evidence-based werken en in dat streven past de zoektocht naar bewezen effectieve methodieken en de ontwikkeling van handreikingen waarin die beschreven worden. Op basis van de vraag 'wat werkt voor wie en waarom' is gezocht naar algemeen werkzame bestanddelen van re-integratie waarvan de werking goed onderbouwd is. Algemeen werkzame bestanddelen kunnen instrumenten zijn (voor bijvoorbeeld diagnose of screening), maar ook trainingen, onderdelen van trajecten of vaardigheden. Naast algemeen werkzame bestanddelen, is ook sprake van specifiek werkzame bestanddelen, die gelden voor bepaalde typen interventies in de context van specifieke doelen en voor bepaalde doelgroepen of gerelateerd aan bepaalde klantsituaties en/of klantproblemen.

² Uit: Zandvliet, K., J. Gravesteyn, O. Tanis, M. Collewet (2011). *Procesanalyse re-integratie. Reconstructie van re-integratiedienstverlening*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.

Het begrip ‘bewezen effectieve methoden’ hebben wij in dit onderzoek breed opgevat. We bedoelen hiermee algemene en specifieke methodieken en bestanddelen waarvan de werking voldoende is onderbouwd.

2.3.5 Methodisch werken

Een andere benaming voor methodisch werken is een gedeelde en onderbouwde c.q. te onderbouwen werkwijze. Het delen van een werkwijze impliceert het delen van informatie, het delen van zienswijzen, beelden, redeneringen, besliswijzen et cetera. Een gedeelde werkwijze impliceert dat voor een ieder inzichtelijk is welke stappen waarom zijn genomen. Een professionele organisatie heeft methodisch werken nodig om inzicht te krijgen in wat er wordt gedaan, om zorg te dragen dat klantmanagers dezelfde kennis delen en (kunnen) toepassen en om te kunnen achterhalen waarom de aanpak tot (goede) resultaten leidt. Een professionele organisatie gebruikt de opgedane kennis ook om, indien nodig, werkwijzen aan te passen aan nieuwe inzichten, ontwikkelingen en dergelijke.

Methodisch werken heeft niet alleen betrekking op het realiseren van randvoorwaarden om kennisdeling en een gedeelde werkwijze (beter) mogelijk te maken, maar ook en vooral op het planmatig uitvoeren van taken. Deze omschrijving houdt verband met de methodische cyclus, die uitgaat van een procesmatig model van intake, diagnose, plan van aanpak, uitvoeren en evalueren.³ Methodisch werken betekent in deze context dat de professional bij voorkeur in elke processtap doet wat bekend is dat het beste werkt. Gehanteerde methodes en instrumenten zijn zo veel mogelijk onderbouwd en de effecten zijn transparant. Methodisch werken impliceert dat klantmanagers in vergelijkbare situaties op dezelfde manier handelen. Dat geldt niet alleen voor individuele klantmanagers, maar betekent ook – en misschien wel vooral – dat verschillende klantmanagers in vergelijkbare situaties (dat wil zeggen bij vergelijkbare klanten en vergelijkbare klantsituaties) op dezelfde manier handelen. In ons onderzoek hanteren wij deze definitie.

Methodisch werken is geen doel op zich. Het draagt bij aan een goede dienstverlening aan de klant en aan de realisatie van het streven naar gelijke behandeling voor gelijke gevallen. Methodische re-integratie betekent dan ook dat klanten, ongeacht de klantmanager, kwalitatief en inhoudelijk dezelfde dienstverlening en/of beslissing krijgen. Dit is geen diskwalificatie van de individuele klantmanager, aangezien kwalitatief hoogstaande klantmanagers nodig zijn om dit te realiseren. Het gaat om professionele klantmanagers die werken in verbinding met elkaar.

De cyclus van methodisch werken⁴ bestaat uit beeldvorming (verzamelen van informatie over de klant), screening (vormen van een eerste beeld over de

³ Impuls Vakmanschap.

⁴ RWI (2010): het verhaal van de klant.

noodzaak van ondersteuning van de klant: heeft de klant ondersteuning nodig en zo ja, is de sociale dienst dan de aangewezen instantie?), oordeelsvorming (diagnose: welke re-integratieactiviteit(en) past(sen) het best bij de klant), besluitvorming (vastleggen geschiktste route naar werk), uitvoeren van het plan van de klant, resultaat, evaluatie (waaronder zelfreflectie, gedeelde reflectie) en aanpassen werkwijze. Ten aanzien van de klant stopt de cyclus van methodisch werken bij het resultaat. Voor de kennis- en methodiek-ontwikkeling binnen de organisatie zijn vervolgens de evaluatie en het aanpassen van de werkwijze van belang.

3 VAKMANSCHAP ORGANISATIE EN INDIVIDU

- Het thema vakmanschap staat nadrukkelijker bij sociale diensten op de agenda. De visie op vakmanschap vindt echter nog steeds onvoldoende weerslag in beleidsstukken.
- Klantmanagers worden op de eerste plaats aangestuurd op hun resultaten en het binnen de vastgestelde termijnen behalen van die resultaten en pas daarna (eventueel) op de manier waarop die resultaten zijn behaald. Er vindt vooralsnog weinig sturing op het middenmanagement plaats als het gaat om vakmanschap. Een gevolg hiervan is dat ook de sturing richting klantmanagers op onderdelen van vakmanschap achterblijft. Er is wel veel aandacht voor het thema 'zelfsturing', zowel met betrekking tot de aansturing van klantmanagers als in de dienstverlening aan klanten.
- Het gebruik van handreikingen met bewezen of aannemelijk effectieve methodieken is toegenomen. Het begrip methodisch werken wordt niet eenduidig opgevat, wel geeft het merendeel van de klantmanagers aan meestal methodisch te werk te gaan en mogelijkheden te zien voor maatwerk binnen de kaders van methodisch werken.

In dit hoofdstuk beschrijven we in hoeverre sociale diensten anno 2014 invulling geven aan professionele re-integratie. Behalve de dienst als geheel (het niveau van de organisatie) gaat het hier ook om het individuele niveau van de klantmanager.

De indeling van het hoofdstuk sluit aan bij de thematische indeling zoals we die ook in 2012 hebben gehanteerd. We starten met het schetsen van een algemeen beeld.

3.1 Algemeen beeld

Het thema vakmanschap staat op de agenda, niet alleen figuurlijk, maar ook letterlijk; het praten over vakmanschap is binnen sociale diensten normaal geworden. Dit was in 2012 nog veel minder het geval. Waar men twee jaar geleden nog veelal zoekende was naar de balans tussen richtlijnen en maatwerk, hanteren steeds meer klantmanagers het adagium 'maatwerk binnen kaders', blijkt uit onze interviews. Het werken met prestatie-indicatoren en het rapporteren van resultaten horen steeds meer bij de dagelijkse praktijk.

Uit de webenquête onder klantmanagers blijkt dat de 'vakmanschapsonderdelen' (volgens onze operationalisatie) ongeveer even vaak in gemeenten aanwezig zijn als in 2012. Tabel 3.1 laat voor beide metingen zien hoeveel procent van de klantmanagers heeft aangegeven een bepaald onderdeel (bijna) altijd toe te passen. De meeste onderdelen zijn

redelijk stabiel gebleven, maar het gebruik van bewezen effectieve methodieken is toegenomen. Klantmanagers die dit aangeven, is ook gevraagd concrete methodieken te noemen en dan blijkt dat minder dan de helft van hen ook daadwerkelijk methodieken kan noemen. In 2012 zagen we een vergelijkbare mismatch tussen het aantal klantmanagers dat zegt meestal tot altijd bewezen effectieve methodieken te hanteren en het aantal klantmanagers dat daadwerkelijk methodieken kon noemen. Wel zien we in 2014 wat meer uniformiteit wat betreft de methodieken die men noemt.

Tabel 3.1 Toepassing of aanwezigheid onderdelen vakmanschap 2012 – 2014

Onderdeel	Meting 2012 (n=656)	Meting 2014 (n=390)
Methodisch werken	66,2%	68,2%
Op eigen initiatief ontwikkeling expertise	71,8%	69,2%
Gebruik bewezen effectieve methodieken	31,4%	41,8%
Zicht op resultaten eigen handelen	74,8%	71,5%

De grotere bewustwording rondom het thema vakmanschap komt waarschijnlijk meer tot uiting in het feit dat klantmanagers zichzelf steeds meer zien als professional. Uit de webenquête in 2014 blijkt namelijk dat klantmanagers van meerdere onderdelen van vakmanschap het idee hebben dat zij dit meer doen dan twee jaar geleden (zie tabel 3.2).

Tabel 3.2 Eigen beleving ontwikkeling vakmanschap 2012 - 2014*

Onderdeel	Veel meer	Meer	Evenveel	Minder	Veel minder	N
Methodisch werken	5,8%	27,4%	62,6%	3,3%	0,8%	361
Gebruik bewezen effectieve methodieken	3,5%	23,9%	69,2%	3,2%	0,3%	347
Deelname intervisie	5,6%	22,3%	56,8%	9,6%	5,6%	301
Deelname supervisie	4,5%	15,9%	59,8%	12,9%	6,8%	132
Zicht op resultaten eigen handelen	2,0%	20,1%	73,1%	4%	0,9%	349

* Het aantal respondenten verschilt per onderdeel doordat niet iedereen twee jaar geleden al als klantmanager werkzaam was en/of niet iedereen de mogelijkheid heeft om aan intervisie en supervisie deel te nemen.

3.2 Visie en (kwaliteits)beleid

“Een professionele organisatie is een organisatie die waarden als vakmanschap, integriteit, samenwerking en kwaliteit hoog in het vaandel heeft staan en zich durft te verantwoorden.”

(bron: interview kwaliteitsmedewerker sociale dienst)

Doorlopend proces van kennis, kunde en samenwerking

Gevraagd naar wat men verstaat onder vakmanschap, wordt in gesprekken met klantmanagers en hun leidinggevenden het meest verwezen naar (de ontwikkeling van) capaciteiten van klantmanagers. Klantmanagers moeten resultaatgericht zijn en de klant wijzen op hun eigen verantwoordelijkheid. Hoewel de klantmanager dus een centrale rol vervult, is het van wezenlijk belang dat hij of zij zich gesteund voelt door de gemeentelijke organisatie, aldus de respondenten. Zij benadrukken verder dat het gaat om een continue uitbreiding en verversing van kennis en kunde, maar ook van samenwerking op het gebied van re-integratie. Opvallend is dan misschien wel dat het op eigen initiatief blijven ontwikkelen van expertise (32,1% van de klantmanagers geeft dit aan) en het continu nastreven van verbetering van persoonlijk presteren (23,1% van de klantmanagers), net als in 2012 door relatief weinig klantmanagers in de webenquête als een van de vijf belangrijkste onderdelen van vakmanschap worden gezien (zie bijlage 2 , tabel B2.7).

Via de webenquête wordt van de volgende elementen door meer dan de helft van de klantmanagers aangegeven dat het belangrijke onderdelen zijn van vakmanschap (zie ook bijlage, tabel B2.7):

- beschikken over inhoudelijke kennis;
- in staat zijn keuzes en beslissingen met betrekking tot individuele klanten goed te onderbouwen;
- inzetten op vergroten zelfregie of zelfredzaamheid van de klant;
- respectvolle behandeling van de klant.

Twee jaar geleden werden deze vier punten ook het vaakst genoemd.

Bewustwording gestegen

Zowel managers als teamleiders en klantmanagers van sociale diensten geven in gesprekken aan dat vakmanschap steeds meer op de agenda staat. In de praktijk betekent dit vooral dat men zich ervan bewust is dat re-integratie een vak is, waar het denken in termen van kwaliteit en rendement bij hoort. Het belang van resultaten en een efficiënte en effectieve dienstverlening (zeker in tijden van bezuinigingen) zit bij veel mensen goed tussen de oren.

Volgens managers is de visie op vakmanschap van bovenaf ingegeven. Hierdoor was het in 2012 nodig om klantmanagers bewust te maken. Vandaag de dag is dit veel minder aan de orde en wordt vakmanschap meer van onderaf ingezet, aldus managers. Dit betekent dat leidinggevenden uitgaan van de professionaliteit van klantmanagers en hen zelf laten aangeven wat zij nodig hebben om hun werk te kunnen doen. De organisatie vervult hierin een faciliterende rol.

Een opvallende ontwikkeling is dat klantmanagers steeds meer binnen een team werken waarin de teamleden verschillende functies hebben. Het is niet meer per se zo dat alle teamleden alle taken uitvoeren, maar wel dat iedere taak door één of meer teamleden uitgevoerd kan worden. De doelstellingen

worden dan ook geformuleerd op het niveau van het team. Sociale diensten waar dit het geval is, monitoren resultaten (ook) op teamniveau.

Weinig weerslag in beleidsstukken

Hoewel in de praktijk steeds meer aandacht is voor professionalisering, wordt hier in beleidsstukken niet of nauwelijks expliciet aandacht aan besteed, zo blijkt uit de documentenstudie en interviews. Ook is er geen directe sturing op methoden om tot betere resultaten te komen. De kwaliteit en het rendement van specifieke methodieken zijn meestal niet in beleidsstukken vastgelegd. Het lijkt erop dat het gegeven 'aandacht voor vakmanschap in het beleid' breed wordt opgevat en dat in beleidsstukken meestal niet expliciet gesproken wordt over bevordering van vakmanschap. Uit het documentenonderzoek blijkt dat bepaalde onderdelen van vakmanschap, zoals deskundigheidsbevordering en kennisdeling, wel regelmatig in beleidsstukken genoemd worden.

In de webenquête zegt een kwart van de klantmanagers dat in beleidsstukken veel aandacht wordt besteed aan het thema vakmanschap, de helft dat dit een beetje gebeurt en het resterende kwart dat hier niet of nauwelijks sprake van is. Het management van sociale diensten geeft via de webenquête juist in grote getale aan dat er in het beleid van de directie van hun dienst aandacht wordt besteed aan professionaliteit of vakmanschap van klantmanagers. Van het management zegt iets meer dan de helft van de respondenten dat hier veel aandacht aan wordt geschonken en een derde dat hier een beetje aandacht voor is. De meeste van deze managers (80%) zeggen dat er (veel) meer aandacht voor vakmanschap is dan in 2012. Als er aandacht voor is, heeft dit volgens hen betrekking op opleidingen, trainingen en workshops.

3.3 Inbedding kwaliteitssysteem, borging en aansturing

Weinig sturing middenmanagement

Uit de interviews met managers en teamleiders blijkt dat het middenkader van sociale diensten inhoudelijk nauwelijks wordt aangestuurd op vakmanschap. Expliciete aandacht voor de bevordering van vakmanschap is er meestal niet. Teamleiders krijgen de verantwoordelijkheid om klantmanagers te sturen op hun verantwoordelijkheden richting klanten. Teamleiders zelf krijgen weinig richtlijnen bij het uitvoeren van hun taken.

Meer facilitering van dan actieve sturing op professionaliteit

Managers zijn van mening dat klantmanagers uitgedaagd moeten worden hun eigen kwaliteiten verder te ontwikkelen. Het management faciliteert medewerkers in het volgen van trainingen of opleidingen, maar er is geen sprake van actieve sturing op professionaliteit.

Via de webenquête geven managers van sociale diensten aan het gebruik van de volgende werkwijzers actief te stimuleren (top 5):

- handhaving rechtmatigheid en arbeidsverplichting (64,2%);¹
- diagnose-instrumenten (53,7%);
- groepsgewijs werken met klanten (49,5%);
- integere en veilige dienstverlening (41,1%);
- omgaan met belemmeringen (37,9%).

Actief stimuleren hoeft niet per definitie te betekenen dat de werkwijzers ook door klantmanagers gebruikt worden. De webenquête onder klantmanagers laat echter zien dat dit ook de werkwijzers zijn die door hen het meest gebruikt worden (zie ook paragraaf 3.4).

Beoordeling klantmanagers vooral op behaalde resultaten

Uit de webenquête blijkt dat de belangrijkste onderwerpen waarop klantmanagers worden beoordeeld, in grote lijnen dezelfde zijn als in de eerste meting. In de eerste plaats worden zij beoordeeld op behaalde resultaten (uitstroom, aantal op traject geplaatste klanten et cetera.) en zelfstandigheid (zie bijlage 2, tabel B2.18). Ook in gesprekken met klantmanagers wordt aangegeven dat klantmanagers in toenemende mate worden beoordeeld op behaalde resultaten. Onduidelijk is wanneer resultaten als voldoende beoordeeld worden. Daarvoor is geen norm. Dat betekent dat ook niet echt helder wordt wat 'beoordeling op behaalde resultaten' in de praktijk van het dagelijks werk betekent. Methodisch werken maakt geen deel uit van de beoordeling. De wijze waarop de resultaten zijn behaald, komt wel aan de orde in beoordelingsgesprekken, maar het gaat er in de eerste plaats om dat er resultaten worden behaald en dat dit binnen de vastgestelde termijnen gebeurt. Ten aanzien van de resultaten worden in de meeste gevallen geen objectieve normen gesteld. Vaker worden klantmanagers beoordeeld op hun eigen geformuleerde doelstellingen.

Specifieke vaardigheden steeds belangrijker

"Een professionele klantmanager is per definitie bezig zichzelf te verbeteren, anticipeert op ontwikkelingen en kan zich goed aanpassen aan gewijzigde omstandigheden."

bron: interview directeur sociale dienst

Hoewel de heersende opvatting is dat een klantmanager over veel competenties moet beschikken (integer, respectvol, kundig, sociaal vaardig, creatief, zelfreflectie), lijkt het idee losgelaten dat alle competenties en vaardigheden in een klantmanager vertegenwoordigd moeten zijn. In plaats daarvan maakt men steeds meer gebruik van elkaars kwaliteiten (mede afhankelijk van het niveau van de klantmanager), door te werken als team. Ook uit de

¹ Dit betekent dat 64,2 procent van de managers aangeeft het gebruik van de werkwijzer actief te stimuleren.

webenquête onder klantmanagers blijkt dat klantmanagers vaker dan in 2012 specifiek zijn opgeleid voor deelwerkzaamheden (zoals het verrichten van screening of diagnose) en dat zij juist minder vaak zijn opgeleid voor alle werkzaamheden die horen bij het begeleiden van klanten.

Behalve resultaten worden ook gedrag en vaardigheden van teamleden steeds belangrijker. Het uitoefenen van vakmanschap als team vraagt om teamcompetenties; dit betekent dat de competenties van een klantmanager in een team moeten passen.

Binnen gemeenten waar klantmanagers meer individueel dan als team werken, zijn de afgelopen jaren vaardigheden (als uitgangspunt van vakmanschap) ook steeds belangrijker geworden. Klantmanagers moeten vooral inzicht krijgen in het eigen kunnen; het vermogen tot zelfreflectie wordt gestimuleerd. Een gemeente geeft aan dat de gehanteerde groepsaanpak andere kwaliteiten vraagt van klantmanagers dan het werken met individuen.

Enkele gemeenten geven aan dat steeds veranderende landelijke ontwikkelingen verdere professionalisering in de weg kan staan. Zo vraagt invoering van de Participatiewet deels andere competenties van klantmanagers, afhankelijk van de doelgroepen die onder de nieuwe wet zullen vallen. De aansturing en opleiding van klantmanagers zal hierop afgestemd moeten worden, volgens het management van sociale diensten. In het algemeen is, door de vele landelijke ontwikkelingen, flexibiliteit een steeds belangrijker competentie voor klantmanagers geworden.

Ook via de webenquête onder het management geeft een grote meerderheid (83,2%) aan dat veranderende wetgeving extra of andere eisen (competenties of specifieke kennis) zal stellen aan het vakmanschap van hun klantmanagers.

Box 3.1 Taken klantmanager en omvang van de caseload

De meeste sociale diensten hebben de functie van klantmanager gesplitst in rechtmatigheid en doelmatigheid. Integrale klantmanagers, die verantwoordelijk zijn voor beide taken, komen minder voor dan in 2012. Evenals in 2012 is het begeleiden van klanten de meest genoemde taak van klantmanagers. Ook wordt het stellen van een goede diagnose door een grote meerderheid van de klantmanagers genoemd als een van de hoofdtaken die ze uitvoeren. In vergelijking met twee jaar geleden wordt met name door minder klantmanagers aangegeven dat sociale activering, het vervullen van een regiefunctie en de beoordeling van de rechtmatigheid van de uitkering onderdeel zijn van hun dagelijkse werk (zie bijlage, tabel B2.1).

Het merendeel van de klantmanagers (84,6%) heeft een vaste caseload, blijkt uit de webenquête. Men heeft een gemiddelde caseload van ongeveer 100 klanten en per week voert men gemiddeld 11 individuele gesprekken. In 2012 was de gemiddelde caseload 86.² Ruim een kwart van de klantmanagers zegt dat door de (toegenomen) omvang van hun caseload professioneel werken niet goed mogelijk is. Deze personen

² De caseload laat een grote spreiding zien. Wanneer extremen buiten beschouwing worden gelaten, is in 2014 sprake van een gemiddelde caseload van 84 klanten. In het eerste onderzoek zou de caseload na een dergelijke correctie uitkomen op 76 klanten.

hebben een aanzienlijk hogere caseload dan gemiddeld van bijna 150 klanten. Ruim een derde van de klantmanagers voert ook groepsgesprekken met klanten, gemiddeld 2 of 3 per week met ongeveer 10 klanten en daarnaast voert men nog 10 à 11 individuele gesprekken. Deze klantmanagers voeren vrijwel evenveel individuele gesprekken als klantmanagers die geen groepsgesprekken doen, die voeren 11 à 12 individuele gesprekken per week. Wel hebben klantmanagers die groepsgesprekken voeren gemiddeld een kleinere vaste caseload van klanten waar ze in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor zijn. Uit de interviews blijkt dat klantmanagers die zich met relatief kansrijke klanten bezighouden de afgelopen jaren een kleinere caseload hebben gekregen. Klantmanagers die voornamelijk klanten hebben met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, hebben juist een grotere caseload gekregen. In de praktijk betekent dit dat bij kansrijke klanten beter wordt nagegaan hoe zij zo snel mogelijk, bij voorkeur op eigen kracht, richting werk geleid kunnen worden en dat minder kansrijken simpelweg minder dienstverlening krijgen. Sociale diensten weten op deze wijze in ieder geval op korte termijn hogere uitstroom te realiseren, blijkt uit de interviews.

3.4 Handreikingen en bewezen effectieve methoden

Box 3.2 Bewezen effectieve methoden

Bij re-integratie is de vraag 'wat werkt voor wie en waarom'? Deze vraag wordt beantwoord door te zoeken naar algemeen werkzame bestanddelen van re-integratie waarvan de werking goed is onderbouwd. Deze bestanddelen zijn universeel, omdat ze in iedere helpende relatie een rol spelen en de basis vormen voor goede dienstverlening. Idealiter zijn deze bestanddelen in iedere interventie aanwezig en hebben belangrijke toegevoegde waarde voor het effect van de interventie. Algemeen werkzame bestanddelen kunnen instrumenten zijn, maar ook trainingen of vaardigheden. Met 'bewezen effectieve methoden' wordt in het onderzoek verwezen naar handelwijzen waarvan uit wetenschappelijke literatuur of onderzoek is gebleken dat ze van toegevoegde waarde zijn.

Bekendheid werkwijzers en handreikingen toegenomen

Uit gesprekken met klantmanagers blijkt dat, ten opzichte van 2012, de bekendheid met werkwijzers en handreikingen met bewezen (of aannemelijk) effectieve methodieken is toegenomen. Het gebruik ervan lijkt echter in veel mindere mate te zijn toegenomen. Klantmanagers geven in de interviews aan de handreikingen (via Divosa of BvK) soms te abstract of theoretisch te vinden en in de praktijk meer baat te hebben bij kennisuitwisseling tussen klantmanagers. Over het algemeen worden handreikingen als iets extra's gezien ('best handig zolang we maar zelf mogen beslissen'). Klantmanagers hebben over het algemeen veel handelingsruimte en zijn veelal vrij in de keuze voor in te zetten instrumenten.

In de vorige paragraaf zagen we dat het gebruik van een aantal werkwijzers actief gestimuleerd wordt. Wat betreft het daadwerkelijk gebruik komt uit de webenquête onder klantmanagers het volgende beeld naar voren (top 5):

- Handhaving rechtmatigheid en arbeidsverplichting (55,4%)

- Diagnose-instrumenten (54,1%)
- Omgaan met belemmeringen (43,8%)
- Groepsgewijs werken met klanten (37,4%)
- Integere en veilige dienstverlening (28,2%)

De percentages uit de beide webenquêtes zijn niet een-op-een vergelijkbaar, wel zien we dat door klantmanagers dezelfde vijf werkwijzers het vaakst worden genoemd als eerder door het management van sociale diensten. Het gebruik lijkt vrij gelijke tred te houden met de stimulans.

De aandacht voor integere en veilige dienstverlening komt ook in gesprekken met meerdere gemeenten naar voren. In het verlengde van dit thema worden ook agressietrainingen gegeven, die klantmanagers leren om te gaan met agressieve klanten. De training wordt langs de lijn van de werkwijzer ingestoken.

Er is bij gemeenten veel aandacht voor het thema zelfsturing.³ Dit gebeurt ook onder alternatieve namen zoals 'zelfredzaamheid' of de 'eigen kracht aanpak', maar de essentie is hetzelfde: meer verantwoordelijkheid bij de klant, minder hulpverlening en meer dienstverlening. Het thema heeft duidelijk landelijke bekendheid gekregen, dit blijkt ook uit de interviews.

Ruim een kwart van de klantmanagers zegt ook gebruik te maken van andere werkwijzers/handreikingen/bronnen dan in de webenquête zijn uitgevraagd. Hun antwoorden zijn divers, maar het vaakst wordt het naslagwerk 'Grip op WWB' genoemd. Verder geeft een derde van de klantmanagers aan behoefte te hebben aan werkwijzers en/of andere ondersteuningsvormen met betrekking tot het omgaan met nieuwe doelgroepen. Een ongeveer even groot deel heeft (ook) behoefte aan werkwijzers over cultuurafhankelijke communicatie.

Aandacht voor wat werkt, maar niet volgens bewezen effectieve methoden
Klantmanagers hebben in toenemende mate aandacht voor 'wat werkt' (ook bij de keuze voor re-integratiebedrijven), maar niet zozeer volgens landelijk erkende methoden, zo blijkt althans uit de interviews. Uit de webenquête komt wel een ervaren toename in het gebruik van bewezen effectieve methoden naar voren, ten opzichte van 2012 (zie tabel 3.1), maar uit de enquête en gesprekken blijkt ook dat hiermee meestal bedoeld wordt dat de gebruikte methoden intern succesvol zijn gebleken en niet dat deze formeel als 'bewezen effectief' bekend staan. Klantmanagers hebben aangegeven dat best practices vooral naar voren komen door onderling informatie uit te wisselen. De vrijheid bij de keuze voor instrumenten wordt door klantmanagers gewaardeerd.

³ De handreiking Zelfsturing 'Heft in eigen hand' wordt door 27,9 procent van de klantmanagers gebruikt en staat hiermee op de zesde plaats. Ook in gemeenten die niet hebben deelgenomen aan een Gildetraject gericht op 'Sturen op zelfsturing', zien we dat steeds sterker wordt ingezet op zelfsturing van klanten.

Meest genoemde succesvolle methoden in de webenquête zijn: motiverende gespreksvoering, oplossingsgericht coachen, zelfsturing, groepsgewijze aanpak en diagnose-instrumenten.

3.5 Methodisch werken

Box 3.3 Methodisch werken: een gedeelde werkwijze

In discussies over methodisch werken wordt vaak ook gesproken over het werken volgens een gedeelde werkwijze.⁴ Methodisch werken verschaft de randvoorwaarden om een gedeelde werkwijze (beter) mogelijk te maken. Een gedeelde werkwijze impliceert dat voor iedereen inzichtelijk is welke stappen waarom zijn genomen en dat dit overdraagbaar is. Door zo'n werkwijze leren klantmanagers van hun eigen handelen en wordt de kans vergroot dat klanten in gelijke situaties op dezelfde manier worden behandeld. Methodisch werken draagt hierdoor bij aan een goede dienstverlening aan de klant.

De cyclus van methodisch werken bestaat uit beeldvorming (verzamelen van informatie over de klant), oordeelsvorming (welke dienstverlening past het best bij de klant), besluitvorming (vastleggen meest geschikte route naar werk) en uitvoeren van het plan. Voor de organisatie vindt vervolgens evaluatie en mogelijk bijstelling van de aanpak plaats.

Verskillende opvattingen

Een derde van de klantmanagers zegt nu (veel) meer op een methodische wijze te werken dan twee jaar geleden (zie tabel 3.2). Via de webenquête geven deze klantmanagers aan nu planmatiger en gestructureerder te werk te gaan dan voorheen en beter te registreren welke keuzen ze maken met betrekking tot de klant.

Uit de webenquête onder klantmanagers komt naar voren dat methodisch werken (als dit gebeurt) vooral in de volgende dingen tot uiting komt (tussen haakjes staat het percentage klantmanagers dat dit antwoord noemt):

- per cliënt leg ik vast wat mijn overwegingen zijn voor de inzet van instrumenten of interventies (76,7%);
- ik leg vast welke instrumenten of interventies ik inzet bij een cliënt (73,1%);
- analyse van mijn eigen succes/falen (67,4%)

In gesprekken wordt methodisch werken over het algemeen niet genoemd wanneer gevraagd wordt wat een professionele klantmanager is. Het blijkt dat het begrip methodisch werken niet eenduidig wordt opgevat. Voor sommige klantmanagers staat methodisch werken nog altijd haaks op het leveren van maatwerk; zij hebben het idee dat methodisch werken betekent dat zij voor specifieke klanten steeds dezelfde stappen moeten zetten. Andere klantmanagers hebben gemerkt dat het leveren van maatwerk juist goed mogelijk is binnen bepaalde kaders.

⁴ RWI (2010). 'Het verhaal van de klant'.

Verantwoording informeel

Minder dan de helft van de klantmanagers wordt door hun leidinggevende gecontroleerd of beoordeeld op het kunnen verantwoorden van keuzes en beslissingen. Wel verantwoorden collega's onderling steeds meer hun keuzes en worden beslissingen voor individuele klanten vaak in gezamenlijkheid genomen. Dit heeft ertoe geleid dat klantmanagers vaker dan in 2012 aangeven dat de kans groot is dat klanten bij verschillende klantmanagers een gelijke behandeling krijgen, dit blijkt zowel uit de interviews als de webenquête. Dit gezegd hebbende, laat de webenquête ook zien dat een aanzienlijk deel van de klantmanagers (45,6%) zegt dat er niet altijd sprake zal zijn van een gelijke behandeling. Vijf procent denkt dat hier vrijwel nooit sprake van zal zijn. Verder geeft net als in 2012 minder dan de helft van de klantmanagers aan dat zij zelf in (ongeveer) gelijke situaties, dezelfde beslissingen nemen.

Deskundigheidsbevordering en intercollegiale toetsing

Vakontwikkeling geschiedt in de meeste gemeenten niet volgens een vast stramien, maar naar individuele behoefte. Behalve de mogelijkheid tot het volgen van externe trainingen, vindt deskundigheidsbevordering ook intern plaats door eigen medewerkers die lesgeven of coachen. Over het algemeen ervaren klantmanagers dat zij voldoende mogelijkheden hebben om zich in hun vak te ontwikkelen. Uit de webenquête blijkt dat het vooral gaat om het bijhouden van vakliteratuur en om bijscholing. Deelname aan intervisie krijgt een derde plaats. Opvallend is dat klantmanagers hier vaker zelf het initiatief toe nemen dan dat zij hierop worden aangestuurd. Het bezoeken van congressen en lidmaatschap van de BvK wordt juist meer vanuit de organisatie gestimuleerd (zie bijlage, tabellen B2.5 en B2.6).

Evenals in 2012 is formele intervisie binnen de meeste gemeenten geen structureel onderdeel van de dagelijkse praktijk. Uit de interviews blijkt dat er steeds minder ruimte is voor formele intervisie. Wel wordt op informele wijze meer onderling informatie en kennis uitgewisseld dan twee jaar geleden. De toename van het werken als team draagt bij aan deze ontwikkeling. De webenquête laat zien dat negentig procent van de klantmanagers op enige wijze met andere klantmanagers van gedachten kan wisselen over de manier waarop men met klanten communiceert en omgaat. Van deze personen zegt driekwart hier ten minste één keer per maand de gelegenheid toe te hebben. Formele intervisie is weliswaar nog geen gemeengoed in deze sector, maar voor zover men deze mogelijkheid heeft, neemt men hier wat vaker aan deel dan in 2012. Ook tussen gemeenten wordt steeds meer kennis over re-integratie uitgewisseld. Vooral de uitwisseling van kennis tussen klantmanagers wordt als zeer nuttig ervaren.

Supervisie komt relatief weinig voor, ongeveer een kwart van de klantmanagers zegt de mogelijkheid te hebben hieraan deel te nemen. Een vijfde van hen neemt nu naar eigen zeggen vaker deel aan supervisie dan in 2012. Eén van de selectiegemeenten heeft een organisatiecoach in dienst die gesprekken voert met klantmanagers en ook gesprekken tussen klantmanagers en klanten observeert.

4 VAKMANSCHAP OP HET NIVEAU VAN DE SECTOR

- Het Platform Vakmanschap constateert dat er duidelijk meer draagvlak is onder het management van sociale diensten en werkpleinen voor vakmanschap. Er is echter nog onvoldoende sprake van een kennisbank van wetenschappelijk onderbouwde effectieve methodieken met betrekking tot de bevordering van de re-integratie en of participatie van klanten.
- In het najaar van 2012 is de Beroepsvereniging voor Klantmanagers (BvK) opgericht en in het najaar van 2013 is er een beroepsstandaard ontwikkeld voor klantmanagers.
- Er is nog geen aparte opleiding tot klantmanager en de afgelopen twee jaar lijken zich op dit gebied ook geen ontwikkelingen voor te hebben gedaan. Wel zijn er modules, cursussen en/of minors specifiek gericht op klantmanagers en leveren hbo-instellingen ook via lectoraten een bijdrage aan de professionalisering van de sector.

Op sectoraal niveau wordt de stand van professionalisering afgemeten aan zaken als de aanwezigheid van beroepsopleidingen, een beroepsvereniging, een beroepscode en dergelijke. Dit is in de meting in 2012 gebeurd door relevante vertegenwoordigers van hbo's, commerciële opleidingsinstituten en detacheringsbureaus uitvoerig te interviewen. Het primaire doel van de vervolgmeting is vast te stellen of het vakmanschap in de gemeentelijke re-integratiesector zich heeft ontwikkeld ten opzichte van de situatie in 2012. Om hier op sectorniveau inzicht in te verkrijgen, hebben we vertegenwoordigers gesproken van het Platform Vakmanschap, de beroepsvereniging voor klantmanagers en verscheidene hbo-instellingen.

4.1 Platform Vakmanschap

Om zicht te krijgen op hoe je zo veel mogelijk mensen kan laten re-integreren, heeft Divosa in 2011 het Platform Vakmanschap opgericht. Dit platform initieert en ondersteunt activiteiten die ertoe leiden dat er een eenduidige en methodische manier van werken komt bij sociale diensten en werkpleinen op het gebied van re-integratie en dat er meer duidelijkheid komt over welke re-integratiemethodieken effectief zijn. Het platform is breed samengesteld. De voorzitter van het platform is een bestuurslid van Divosa. Verder is er een mix van grote, middelgrote en kleine gemeenten in het platform vertegenwoordigd. Ook zijn het UWV en de BvK erin vertegenwoordigd.

Het platform heeft twee primaire doelen:

1. Draagvlak creëren: bereiken van een visie op vakmanschap die landelijk gedragen wordt door het management van sociale diensten.
2. Inhoudelijke kennis ontwikkelen: verzamelen en documenteren van methodes en instrumenten op het gebied van re-integratie en participatie.

Wat betreft het tweede doel zegt het platform dat het nog te vroeg is om nu al te spreken van een kennisbank van wetenschappelijk onderbouwde effectieve methodieken. De totstandkoming hiervan en vervolgens de vertaling naar een standaard voor wat werkt en wat niet, heeft in hun optiek meer tijd nodig. Op de website www.interventiesnaarwerk.nl¹ staan de nodige goed onderbouwde interventies/methodieken beschreven, maar vooralsnog geldt ook hiervoor dat er nog te weinig methodieken tussen staan waarvan ook uit (evaluatie)onderzoek de effectiviteit is gebleken. Men signaleert wel dat er duidelijk meer draagvlak is onder het management van sociale diensten en werkpleinen voor vakmanschap (doel 2). Het platform stelt dat er nu veel meer bewustwording is over dit thema en dat men in gemeenteland het belang van dit thema steeds meer onderkent. Wel identificeert het platform een aantal factoren die het vakmanschap of in ieder geval de verdere ontwikkeling van het vakmanschap in de weg kunnen zitten:

- Toegenomen caseloads maken het moeilijker om met vakmanschap bezig te zijn. Gemeenten kiezen er hierdoor (soms) voor om minder prioriteit te geven aan vakmanschap. De webenquête onder klantmanagers laat inderdaad zien dat de caseloads zijn gestegen. Hierbij merken we wel op dat gemeenten er soms ook bewust voor kiezen om bepaalde typen klantmanagers een (zeer) grote caseload te geven (voor meer hierover zie paragraaf 3.3).
- Onzekerheid over (mogelijk) veranderende wet- en regelgeving heeft er (mede) voor gezorgd dat er lange tijd weinig is gebeurd op het gebied van vakmanschap.
- Grote reorganisaties vormen een probleem voor het vakmanschap, evenals wijzigingen als gevolg van beslissingen door lokale bestuurders. Er is veel dynamiek en weinig tijd om te evalueren of iets goed gaat, want het stelsel wordt vaak snel weer anders ingericht. Tegelijkertijd merkt het platform op dat de veranderingen en bezuinigingen juist ook kansen kunnen bieden voor vakmanschap, omdat het meer vraagt van een vakman/vakvrouw om met minder middelen hetzelfde niveau van dienstverlening te realiseren.

Met betrekking tot het laatste punt merkt het platform op dat sociale diensten hier op dit moment weinig verdedigingsmechanismen tegen hebben, omdat nog te weinig bekend is over wat werkt en wat niet. Er zijn nog te weinig (wetenschappelijk) onderbouwde methodieken. Het is daarom belangrijk dat

¹ Interventiesnaarwerk.nl is in 2008 gestart op initiatief van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), in samenwerking met UWV WERKbedrijf, de gemeenten Groningen, Rotterdam en Utrecht, RWI en Boaborea. Per 1 januari 2011 heeft Divosa de website op verzoek van het ministerie van SZW overgenomen, en de samenwerking met de andere organisaties voortgezet.

het platform er ook in slaagt haar tweede doel te bereiken zoals eerder in dit hoofdstuk geformuleerd.

Divosa wil met het platform bereiken dat klantmanagers methodisch werken, hun werkwijze onderbouwen en maatwerk leveren aan de klant. Dit alles volgens wetenschappelijk gefundeerde interventies waarvan de effecten geregistreerd staan en publiekelijk verantwoord kunnen worden. De in de praktijk ervaren spanning van sommige professionals tussen methodisch werken en het leveren van maatwerk, ziet het platform eerder als een uiting van gebrek aan professionaliteit en/of gevolg van het feit dat het begrip 'methodisch werken' op verschillende manieren wordt uitgelegd. Hierdoor hebben sommige mensen een ander beeld van methodisch werken dan wat het platform eronder verstaat. De ervaring van het platform is dat als het begrip goed wordt uitgelegd, er eigenlijk (vrijwel) niemand tegen methodisch werken is. Aan de goede uitleg lijkt het echter soms nog te schorten.

Het Platform Vakmanschap is een klankbord voor het programma Effectiviteit & Vakmanschap. In dit programma werken VNG en Divosa met het ministerie van SZW aan onderbouwd en transparant werken in de re-integratiesector. Ongeveer driekwart van de klantmanagers in de webenquête is bekend met dit programma. Als grootste meerwaarde van dit programma noemt men vaak het verzamelen en delen van kennis en de verdere professionalisering van het vak van klantmanager.

4.2 Beroepsvereniging voor Klantmanagers (BvK)

In de meting in 2012 is op sectorniveau gevraagd naar verscheidene aspecten waarvan bekend was dat die toen nog niet gerealiseerd waren, maar dat er wel een ontwikkeling in gang was gezet die moest resulteren in hun totstandkoming. Een van deze aspecten was de Beroepsvereniging voor Klantmanagers (BvK) die in het najaar van 2012 is opgericht. De vereniging heeft als primaire doelstelling het bevorderen van de verdere professionalisering en het bewaken van de kwaliteit van de beroepsuitoefening van professionals die uitvoering geven aan sociale wet- en regelgeving binnen een gemeentelijke organisatie en participatie en/of re-integratie van burgers als taak hebben. Om dit te bereiken, wil men verscheidene initiatieven ontplooiën:

- het bieden van een platform voor inhoudelijke discussie aan professionals;
- het behartigen van de belangen van klantmanagers;
- het bieden van een netwerk;
- een certificeringsprocedure ontwikkelen;
- het op de hoogte raken en/of blijven van ontwikkelingen die relevant zijn voor de uitoefening van het vak;
- het geven van gevraagd en ongevraagd advies op het gebied van participatie, zorg en inkomen bij de verdere ontwikkeling van wetgeving en regelingen;

- het leveren van een inhoudelijke bijdrage aan de (mogelijke) ontwikkeling van een opleiding tot professional in de sociale zekerheid en zo nodig de totstandkoming van opleidingen bevorderen;
- het uitwisselen van werkervaring en kennis tussen professionals onderling alsmede het samenwerken met organisaties waarmee raakvlakken bestaan;
- het organiseren van congressen, excursies, themabijeenkomsten, studiedagen en enquêtes ter bestudering van relevante onderwerpen.

Op de korte termijn ligt de focus van de BvK vooral op het geven van bekendheid aan de vereniging, het organiseren van activiteiten voor klantmanagers en op het werven van leden. De BvK telt begin 2014 om en nabij de 300 leden, waarvan er ongeveer 20 als actief kunnen worden bestempeld. Men streeft naar een ledenaantal van 1000 eind 2014. Een aantal sociale diensten heeft haar leden collectief aangemeld bij de BvK en daarnaast melden klantmanagers zich ook op individuele basis aan. Vanuit meerdere gemeenten is het idee aangedragen om vanuit elke gemeente een contactpersoon af te vaardigen, die als actief BvK-lid een meerwaarde kan zijn voor de gemeente. Het komen tot een certificeringsprocedure voor klantmanagers ziet de BvK als een langetermijndoel, de recent ontwikkelde beroepsstandaard² ziet men als een goede basis hiervoor. De webenquête laat zien dat een vijfde van de klantmanagers die geen BvK-lid zijn, bekend is met deze standaard.

Kijkend naar vergelijkbare beroepsverenigingen zien we dat de ontplooiing van alle gewenste activiteiten tijd vergt. Een goed voorbeeld is de in 2009 opgerichte beroepsvereniging voor jobcoaches. Na vier jaar was de vereniging zo ver dat ze jobcoachopleidingen konden certificeren en kort daarna kwam er een register voor jobcoaches. Om in dit register te kunnen worden opgenomen, moet iemand werkzaam zijn als jobcoach, een jobcoachopleiding hebben afgerond aan een door de beroepsvereniging erkend opleidingsinstituut en ten minste 1400 uur werkervaring als jobcoach hebben. We stellen ons voor dat om in een toekomstig register voor klantmanagers te worden opgenomen, aan vergelijkbare eisen zal moeten worden voldaan.

Het Platform Vakmanschap vindt dat de beroepsvereniging een goed begin heeft gemaakt maar dat het nog te vroeg is om al echt een grote impact op de professionaliteit van de sector te realiseren. De belangrijkste verwachtingen van het platform ten aanzien van de BvK zijn het versterken van de 'beroepstrots', zorgen dat klantmanagers blijven leren en zich doorontwikkelen en vooral ook mensen enthousiast maken over dit vak.

² De standaard voor vakvolwassenheid van klantmanagers, BvK, 2012.

Bekendheid BvK onder management sociale diensten

Uit de webenquête onder het management van sociale diensten blijkt dat driekwart van de respondenten aangeeft bekend te zijn met de BvK. Het management verwacht van deze vereniging vooral het bundelen en beschikbaar stellen van relevante kennis voor de uitoefening van het vak van klantmanager (75,3%) en het bieden van een platform voor inhoudelijke discussie aan professionals (72,6%). Ook belangrijk vindt men het leveren van een inhoudelijke bijdrage aan de (mogelijke) ontwikkeling van een opleiding tot professional in de sociale zekerheid (60,3%) en het organiseren van congressen, themabijeenkomsten en studiedagen ter bestudering van relevante onderwerpen (56,2%).

Bijna 60 procent van de klantmanagers in de webenquête is bekend met de BvK. Als de klantmanagers die reeds lid zijn van de BvK buiten beschouwing worden gelaten, blijkt ongeveer 50 procent van de klantmanagers bekend te zijn met deze beroepsvereniging. Ook de klantmanagers verwachten van de BvK op de eerste plaats dat zij relevante kennis voor de uitoefening van het vak van klantmanager bundelen en beschikbaar stellen (77,9%). Dat de vereniging optreedt als belangenbehartiger van klantmanagers vinden ze ook erg belangrijk (69,6%); dit punt wordt door het management van sociale diensten veel minder vaak genoemd (32,4%). In interviews geven sommige klantmanagers aan dat de BvK momenteel te veel nadruk legt op voorschrijven 'hoe het moet'. Dit wordt soms als wat belerend ervaren. Hierbij speelt ongetwijfeld een rol dat de vereniging relatief kort bestaat en klantmanagers nu voor het eerst geconfronteerd worden met sectorbrede richtlijnen die invulling moeten geven aan hun vak.

4.3 Opleiding klantmanagers

Het grootste deel van de klantmanagers in de webenquête heeft een opleiding op hbo-niveau gevolgd (62,8% hbo & 14,6% post-hbo). Er is echter nog geen aparte opleiding tot klantmanager en de afgelopen twee jaar lijken zich op dit gebied ook geen ontwikkelingen voor te hebben gedaan. De consensus van het Platform Vakmanschap is dat er wel echt een aparte opleiding moet komen, twee derde van de klantmanagers in de enquête denkt hier ook zo over. De geïnterviewde vertegenwoordigers van onderwijsinstellingen delen deze visie en benadrukken het belang van een dergelijke opleiding voor de professionalisering van de sector. Het onderwerp klantmanagement komt wel al aan bod op verscheidene hogescholen, vooral in de opleidingen Sociaal Juridische Dienstverlening (SJD) en Human Resource Management (HRM).³ Een hbo-instelling merkte hierbij op dat de opleiding SJD weliswaar 'de hofleverancier' is van klantmanagers, maar dat deze opleiding pas sinds kort gemeenten echt ziet als 'afnemers' van hun studenten. Dit beeld wordt

³ De webenquête onder klantmanagers laat zien dat veel van hen inderdaad deze twee opleidingen als achtergrond hebben. Maatschappelijk werk wordt ook vaak genoemd.

bevestigd door interviews in één van de selectiegemeenten. Een aantal hogescholen biedt een minor tot klantmanager.

Specifiek op klantmanagers gerichte opleidingen

Naast de genoemde opleidingen biedt één hogeschool een bachelor en master SZ waarbinnen er modules zijn die specifiek gericht zijn op bepaalde typen SZ-professionals. Het gaat dan onder andere om de modules HBO Klantmanager en HBO Jobcoach. Hierbij merken we wel op dat deze modules gericht zijn op mensen die al werkzaam zijn op het gebied van re-integratie en bemiddeling van (moeilijk plaatsbare) werklozen of arbeidgehandicapten. De betreffende instelling geeft wel aan plannen te hebben om op relatief korte termijn (binnen één tot twee jaar) de bachelor en master SZ ook te bieden aan studenten die rechtstreeks afkomstig zijn van de middelbare school.

Bij commerciële onderwijsinstellingen zien we vergelijkbare opleidingen. Zo biedt de Bestuursacademie een opleiding Klantmanager Sociale Zaken, Werk en Inkomen bestaande uit vijf modules: algemene rechtskennis, voorliggende voorzieningen, Wet werk en bijstand, schrijven van beschikkingen en rapportages en effectieve gesprekstechnieken.

Onderwijsprogramma's

In deze vervolgmeting hebben we een verdiepingsslag gemaakt wat betreft de inventarisatie van de concrete onderwijsprogramma's van de hbo-instellingen met betrekking tot door klantmanagers gevolgde opleidingen. Er zijn uiteraard verschillen tussen de opleidingen, maar kijkend naar specifiek op klantmanagers gerichte modules of cursussen zien we dat de volgende onderwerpen vaak aan de orde komen:

- relevante wet- en regelgeving met betrekking tot re-integratie en participatie, jeugd, onderwijs en reclassering;
- dossierkennis, rapportage en digitale opslag;
- belemmeringen en multi-problematiek (denk aan schulden, verslaving, detentie, ggz en zorg), geïntegreerde dienstverlening en ketenpartners;
- werkgeversbenadering, netwerken en relatiebeheer;
- eigen verantwoordelijkheid en zelfsturing;
- samenwerken met andere professionals;
- overtuigingskracht en gesprekstechnieken (waaronder motiverende gespreksvoering).

Het thema 'hulpverlening versus dienstverlening' komt in de opleidingen ook aan bod. Het beeld dat uit de interviews naar voren komt, is dat studenten nadrukkelijk meekrijgen dat ze zichzelf op de eerste plaats vooral als dienstverlener moeten zien. Dit wil niet zeggen dat ze geen oog moeten hebben voor de privésituatie van een klant. Het signaleren van belemmeringen en hoe hiermee om te gaan is juist een belangrijk thema in de opleidingen. Maar ook wat belemmeringen betreft, krijgen de studenten mee dat het oplossen of managen hiervan op de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de klant zelf is. Ethiek is ook onderdeel van de opleidingen, met name in relatie tot hoe om te gaan met dilemma's die zich kunnen voordoen. Een belangrijk

aandachtspunt van één respondent is dat het belangrijk is om het thema ethiek in de opleidingen rechtstreeks te koppelen aan voor klantmanagers relevante praktijksituaties. Nu is het (soms) zo dat studenten algemeen ethiekonderwijs krijgen. Ze zullen dit vervolgens zelf moeten vertalen naar de concrete situaties waar klantmanagers mee te maken krijgen.

Een (groot) deel van het vakmanschap van een klantmanager komt tot uiting in de gesprekken met de klant. Hogescholen onderkennen dit en vandaar dat er veel aandacht is voor gesprekstechnieken. Er wordt onder andere gekeken naar de opbouw en fasen van verschillende soorten gesprekken, de invloed van non-verbale communicatie, het versterken van het 'wij-gevoel', het sturen van een gesprek en het effectief omgaan met de negatieve emoties van de gesprekspartner. De vertegenwoordiger van één hbo geeft met betrekking tot motiverende gespreksvoering op dat er meer aandacht zou moeten zijn voor de oorzaken van weerstand bij klanten. De focus zou nu te veel liggen op de attitude die het gevolg is van bepaalde onderliggende factoren, maar voor die factoren zelf zou (te) weinig aandacht zijn.

Methodisch werken en bewezen of aannemelijk effectieve methodieken

Op alle onderzochte hbo-instellingen is er in de opleidingen aandacht voor methodisch werken en het gebruik van bewezen of aannemelijk effectieve methodieken. Dit komt onder andere tot uiting in het vak 'trajectbegeleiding' en het gebruik van een vast format voor de uitkeringsintake. Studenten worden geleerd om van Z naar A redeneren. Ze moeten het einddoel dat ze met de klant willen bereiken nadrukkelijk in beeld hebben en vervolgens stap voor stap nagaan hoe dat doel bereikt kan worden. Studenten wordt geleerd afhankelijk van de situatie weloverwogen en beargumenteerd een specifieke aanpak te kiezen. Men wil nadrukkelijk niet dat studenten zomaar wat doen, maar dat men zo veel mogelijk gebruikmaakt van best practices, zodat je beter weet wat je doet en ook kan beargumenteren waarom je dit doet. Studenten moeten zelf de voor- en nadelen van verschillende methodieken op een rij zetten en vervolgens een keuze maken. Men geeft aan dat je als professional de beste dienstverlening moet willen neerzetten en het gebruik van beproefde methoden sluit hierop aan. Het gebruik van dergelijke methoden maakt het ook makkelijker om kennis en ervaringen uit te wisselen met andere professionals.

Een hbo-instelling geeft aan dat de studenten ook zelf onderzoek doen naar bepaalde werkprocessen binnen gemeenten. Men stelt vast dat klantmanagers vaak zeggen methodisch te werken, maar achteraf soms toch niet meer kunnen achterhalen waarom voor een bepaalde aanpak is gekozen bij een klant. Op het moment zelf wordt de keuze weloverwogen genomen, maar de onderbouwing wordt niet altijd voldoende vastgelegd in registratiesystemen.

Intervisie en supervisie

Intervisie en hoe hieraan vorm te geven, is in alle onderzochte hbo-instellingen onderdeel van de opleidingen. Er wordt benadrukt dat het belangrijk is om als professional met collega's aan intervisie te doen. Een instelling zegt dat de studenten gedurende een (stage)periode van twintig weken, tien keer intervisie hebben. De ene keer worden werkproblemen besproken en de andere keer is er meer sprake van thematische intervisie, dit om het afwisselend en interessant te houden voor de deelnemers.

Supervisie vormt vrijwel geen onderdeel van de opleidingen.

Lectoraten

Hogescholen dragen op verschillende wijzen bij aan de professionalisering van de (gemeentelijke) re-integratiesector. Ze doen dit door de opleidingen die ze bieden, maar ook via verscheidene lectoraten. Zo kent de Hanzehogeschool een lectoraat arbeidsparticipatie dat actief met het onderwerp klantmanagement bezig is. Dit lectoraat was onder andere verantwoordelijk voor de totstandkoming van de standaard voor vakvolwassenheid van klantmanagers. Deze standaard is inmiddels vertaald naar een e-portfolio klantmanagement, een digitaal instrument waarmee klantmanagers een beeld krijgen van hoe vakvolwassen ze zijn. Verder kennen verscheidene andere hogescholen voor re-integratie en participatie relevante lectoraten. Het gaat dan onder andere om het lectoraat duurzame inzetbaarheid van de Fontys Hogeschool, het lectoraat armoede en participatie van de Hogeschool van Amsterdam en het lectoraat sociale vraagstukken van de Progresz Hogeschool. Deze voorbeelden illustreren dat hogescholen niet alleen via opleidingen of opleidingsmodules een bijdrage (kunnen) leveren aan het vakmanschap van de gemeentelijke re-integratiesector.

5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Twee jaar na het eerste onderzoek naar vakmanschap in de gemeentelijke re-integratiesector heeft RegioPlan in 2014 een tweede meting uitgevoerd. Hierbij stond de volgende vraag centraal: wat is de afgelopen twee jaar bereikt en wat moet er nog gebeuren?

Hoewel we de stand van zaken van vakmanschap anno 2014 in de eerste plaats hebben bepaald aan de hand van de in 2012 opgestelde operationalisering, hangt duiding van de bevindingen sterk samen met de situatie in 2012. We hebben er daarom voor gekozen de stand van zaken en de ontwikkeling ten opzichte van 2012 'in gezamenlijkheid' te behandelen. (paragraaf 5.1). Aan de hand van de conclusies en wensen vanuit het veld geven we vervolgens aanbevelingen voor de verdere ontwikkeling van het vakmanschap in de gemeentelijke re-integratiesector.

5.1 Stand van zaken en ontwikkeling ten opzichte van 2012

Onderzoeksvragen 1, 2 en 3:

1. Wat is de mate van professionaliteit binnen de gemeentelijke re-integratiesector op de in de nulmeting onderscheiden niveaus, aspecten binnen die niveaus en op de in de nulmeting genoemde dimensies/thema's?
2. Bestaat er samenhang binnen gemeenten tussen de mate van professionaliteit op de onderscheiden niveaus, aspecten en dimensies/thema's en zo ja, welke?
3. Welke verbeteringen zijn opgetreden en waar is professionalisering achtergebleven ten opzichte van 2012? En waarom zijn verbeteringen uitgebleven?

Op basis van het onderzoek worden twee hoofdconclusies getrokken.

I. Bewustwording vakmanschap gestegen

Uit het onderzoek blijkt dat de bewustwording rond het thema vakmanschap de afgelopen twee jaar is toegenomen. Dit is een duidelijke verbetering ten opzichte van de situatie in 2012. Vakmanschap staat op de agenda en men ziet het belang ervan in. Onder andere door bezuinigingen, reorganisaties en veranderende wetgeving is de aandacht voor effectief en efficiënt werken en sturing op resultaat meer een vanzelfsprekendheid geworden. Met andere woorden: het denken in termen van resultaat en kwaliteit is beter ingebed. Verder is men steeds meer doordrongen van het idee dat re-integratie een vak is. Klantmanagers zien zichzelf steeds meer als professional.

Een belangrijk aandachtspunt is wel dat professionaliteit, evenals in 2012, (lang) niet altijd een duidelijke weerslag krijgt in beleidsstukken. In antwoord op de tweede onderzoeksvraag stellen we vast dat de samenhang tussen de

onderscheiden niveaus binnen gemeenten aandacht behoeft. We constateren dat de direct leidinggevenden van de klantmanagers veelal niet expliciet worden aangestuurd op vakmanschap en de bevordering hiervan. Een gevolg hiervan is dat ook de sturing en facilitering van klantmanagers op onderdelen van vakmanschap achterblijven.

II. Weinig vooruitgang op onderdelen van vakmanschap

Om de mate van professionaliteit te beoordelen, gaat het niet alleen om bewustwording over vakmanschap, maar vooral ook om de vertaling hiervan naar de dagelijkse uitvoering van het werk. Uit het onderzoek blijkt dat het aandeel klantmanagers dat werkt volgens de onderscheiden onderdelen van vakmanschap nauwelijks is toegenomen ten opzichte van 2012.

De bekendheid met handreikingen en (bewezen) effectieve methoden is weliswaar toegenomen en ook het draagvlak voor het gebruik, maar het feitelijke gebruik blijft achter. Dit is opmerkelijk, aangezien klantmanagers *in hun eigen beleving* nu vaker dan in 2012 werken in lijn met onze operationalisering van vakmanschap.

Op het gebied van methodisch werken zien we nog veel ontwikkelmogelijkheden. Op informele wijze wordt wel aandacht besteed aan wat werkt, maar formeel kunnen klantmanagers niet voldoende nagaan hoe zij tot een bepaalde beslissing zijn gekomen, omdat beslissingen met betrekking tot de klant meestal niet zijn vastgelegd. Daarbij komt dat kennisdeling tussen klantmanagers meestal informeel plaatsvindt en er weinig sprake is van formele vormen van intervisie en supervisie. Het vermogen tot (zelf)reflectie blijft hierdoor achter. De huidige ontwikkeling van het werken als een team draagt vermoedelijk bij aan het achterblijven van zelfreflectie op individueel niveau.

Methodisch werken wordt niet van bovenaf aangestuurd. Klantmanagers beslissen zelf welke instrumenten ze gebruiken. Ook met betrekking tot vakontwikkeling vindt geen aansturing plaats en bepalen klantmanagers zelf wat zij nodig hebben om hun expertise verder te ontwikkelen.

Elementen van methodisch werken spelen geen rol bij de beoordeling.

De oprichting van een beroepsvereniging voor klantmanagers (BvK) in het najaar van 2012 kan als een positieve ontwikkeling worden beschouwd. De vereniging heeft een goede start gemaakt en zal zich de komende tijd verder moeten ontwikkelen om echt impact te hebben op het vakmanschap in de sector, bijvoorbeeld door bij te dragen aan de totstandkoming van een beroepsopleiding tot klantmanager en een register voor klantmanagers.

5.2 Aanbevelingen

Onderzoeksvragen 4 en 5:

4. Bij welke *actuele* vragen vanuit sociale diensten rondom de uitvoering van re-integratie en professionalisering van de klantmanagers is – in de ogen van uitvoerders en management van de sociale diensten – ondersteuning wenselijk?
5. In welke mate leiden de conclusies uit dit onderzoek over de vooruitgang in de mate van professionaliteit binnen de gemeentelijke re-integratiesector over de afgelopen twee jaar tot aanbevelingen door de onderzoekers over wenselijke en noodzakelijke additionele ondersteuning? Hoe zou die ondersteuning eruit kunnen zien en wat zijn de meest aangewezen partij(en) om tot implementatie van deze ondersteuning te komen?

Onderzoeksvraag 4 reflecteert de wens van het ministerie van SZW om inzicht te krijgen in de wensen die professionals en hun organisaties hebben ten aanzien van ondersteuning bij de verdere ontwikkeling van vakmanschap. Op basis van het onderzoek zijn op dit vlak weinig concrete aanknopingspunten naar voren gekomen. Het meest genoemd is de behoefte aan meer praktische tools in plaats van de bestaande handreikingen, die als te theoretisch/abstract worden opgevat.

Daarnaast wordt op sectorniveau de wens voor de totstandkoming van een beroepsleiding geuit.

Deze ondersteuningsbehoeften in combinatie met de getrokken conclusies brengen ons tot de volgende algemene aanbevelingen ter beantwoording van de vijfde onderzoeksvraag:

- **Stuur sociale diensten aan op het formuleren, in beleid vertalen en vastleggen en met verve uitdragen van een visie op vakmanschap**
De uitvoering van re-integratie begint bij het re-integratiebeleid van de gemeente. Om vakkundig te handelen, is het daarom van belang dat er een visie op vakmanschap wordt geformuleerd, in beleidsstukken vastgelegd en met verve uitgedragen. Het ministerie van SZW kan hierbij wellicht – samen met Divosa – een stimulerende rol vervullen. Naast het opstellen van beleidsstukken, is het van belang om (ter vergroting van het bereik) te zoeken naar andere vormen om vakmanschap te promoten. Voorbeelden zijn presentaties, visiepunten op een poster in de gang en het opstellen van korte notities met aandachtspunten. Het management zal ook duidelijk moeten maken dat de ontwikkeling van vakmanschap tijd kost en mag kosten en zal ruimte moeten geven voor zaken als intervisie en na- en bijscholing.
- **Versterk de rol van het middenmanagement**
Onder middenmanagement verstaan we de direct leidinggevenden van klantmanagers. Het middenmanagement wordt niet expliciet aangestuurd op de bevordering van vakmanschap. Periodiek de vraag stellen omtrent

plaats, functie en rol van het middenmanagement kan hierbij helpen. Het ministerie van SZW kan hierin wellicht een faciliterende rol vervullen.

- **Maak duidelijk wat bedoeld wordt met methodisch werken**
Het begrip 'methodisch werken' wordt nog steeds op verschillende manieren ingevuld en geïnterpreteerd. Divosa kan het op zich nemen dit begrip te verduidelijken.
- **Zorg voor een kennisbank met wetenschappelijk onderbouwde en bewezen effectieve methodieken**
Op dit moment is er nog onvoldoende zicht op wat werkt en wat niet met betrekking tot gemeentelijke re-integratie. Een landelijke kennisbank kan hierin voorzien. De bestaande website 'Interventiesnaarwerk' kan hiertoe verbeterd worden, om te beginnen door duidelijker onderscheid te maken tussen wat echt bewezen effectief is en wat slechts aannemelijk is. De effectiviteitsladder¹ van Tom van Yperen en Jan Willem Veerman is daar een goede ordeningstool voor. Een belangrijke voorwaarde is wel dat er binnen gemeenten meer onderzoek wordt gedaan naar de effectiviteit van gehanteerde methodieken.
- **Ga in gesprek over de vorm en inhoud van werkwijzers en handreikingen**
Bestaande werkwijzers worden door bepaalde potentiële gebruikers te abstract of theoretisch gevonden. Omdat ernaar wordt gestreefd werkwijzers juist zo praktisch mogelijk op te stellen, adviseren wij Divosa hierover met sociale diensten in gesprek te gaan. De BvK kan hier ook een rol in vervullen.
- **Zorg voor scholingsmogelijkheden voor klantmanagers waarin aandacht is voor alle onderdelen van vakmanschap**
Voor de erkenning van het vak van klantmanager is het essentieel dat hiervoor een aparte beroepsopleiding op hbo-niveau komt. Hoewel deze wens twee jaar geleden ook aan de orde is gekomen, hebben zich tot op heden geen ontwikkelingen op dit gebied voorgedaan. Aangezien hogescholen een dergelijke opleiding moeten verzorgen, ligt het voor de hand dat hogescholen hierin het initiatief zullen nemen. Op termijn kan de BvK, in samenspraak met Divosa, hier ook een rol in spelen door te komen met een certificeringsprocedure voor opleidingen tot klantmanager en een register met bijkomende eisen voor klantmanagers.

5.3 Slotbeschouwing

Dit onderzoek was specifiek gericht op de gemeentelijke re-integratiesector, maar vakmanschap is ook een actueel thema in vele andere sectoren. Denk bijvoorbeeld aan de jeugdzorg, reclassering, welzijnssector en het onderwijs waar vergelijkbare discussies spelen of hebben gespeeld. We zien in de

¹ Van Yperen en Veerman (2008) hebben een kader opgesteld waarin de effectiviteit van interventies is ingedeeld in een aantal niveaus. Zij stellen voor het begrip 'effectiviteit' en het onderzoek hiernaar te koppelen aan het ontwikkelingsstadium van een interventie.

gemeentelijke re-integratiesector dat de bewustwording over vakmanschap en het draagvlak hiervoor de afgelopen twee jaar zijn toegenomen. In de praktijk komt dit echter nog niet altijd voldoende tot uiting in de uitvoering van het werk. Op de meeste onderdelen van vakmanschap is de afgelopen twee jaar weinig vooruitgang waarneembaar.

Conclusies 1 en 2 lijken in tegenspraak, maar zijn juist in overeenstemming. Vakmanschap zit vooralsnog meer in de hoofden dan in de praktijk. In de eerste meting concludeerden we al dat de kans dat klantmanagers goed invulling aan vakmanschap geven, groter is wanneer de organisatie goed is ingericht en klantmanagers worden aangestuurd en beoordeeld op voor vakmanschap relevante aspecten. Nu, twee jaar later, stellen we vast dat de wil er wel is, maar de aansturing veelal ontbreekt en deels ook het daadwerkelijk doen. Men is in de eigen beleving vakkundig, maar in de praktijk wordt vakmanschap te vrijblijvend ingevuld en zijn er ook tussen gemeenten en individuele klantmanagers binnen gemeenten nog grote verschillen. Sociale diensten geven nauwelijks aan ondersteuning nodig te hebben, vooral omdat men van mening is dat men binnen de organisatie in voldoende mate professioneel werkt. Het gebruik van werkwijzers en handreikingen met bewezen of aannemelijk effectieve methodieken is iets toegenomen. Men is echter nog onvoldoende op de hoogte van wetenschappelijk onderbouwde methodieken voor de bevordering van de re-integratie en of participatie van klanten. Dit uit zich ook in het feit dat landelijk erkende bewezen effectieve methoden terzijde worden gelegd en gemeenten in plaats daarvan vaak hun eigen gebruikte (en ontwikkelde) methoden onderling erkennen en als 'bewezen effectief' beschouwen. Hierbij speelt mee dat vanuit de Impuls Vakmanschap nog geen optimale manier gevonden is om dergelijke instrumenten te introduceren. Beleidsmakers, management en uitvoerders kunnen ondersteund worden bij het vinden, herkennen en erkennen van effectieve interventies, aanpakken en methodieken ook al zijn die elders ontwikkeld en onderzocht. De 'not invented here'-bril waardoor nu vaak naar elders ontwikkelde aanpakken wordt gekeken, is vaak contraproductief en belemmert de ontwikkeling van effectievere interventies en methodieken.

Net als in de eerste meting stellen we vast dat gemeenten zich in een transitiefase bevinden waarin wordt gewerkt aan het ontwikkelen en vergroten van de professionaliteit van de organisatie en van de klantmanager. Wel zijn er de afgelopen jaren duidelijke stappen gezet op de weg naar verdere professionalisering, met name in het bewustwordingsproces en het draagvlak voor vakmanschap. De volgende stap moet de vertaling hiervan naar de uitvoering van het werk zijn. Implementatie van de genoemde aanbevelingen draagt bij aan de realisatie en het behoud van een vakkundige gemeentelijke re-integratiesector.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

Operationalisering ‘vakmanschap’, inclusief overzicht schriftelijke en andere bronnen

Dimensies en indicatoren	Nadere operationalisering	Schriftelijke bronnen	Mogelijke aanvullende bronnen
Sector			
Beroepenstructuur en beroepseisen	In welke mate zijn er sectorbrede beroepsprofielen?	Sociale jaarverslagen, advertenties, vacaturebeschrijvingen op internet, voor andere sectoren aangevuld met bijvoorbeeld materiaal van AKC en Vereniging van Job Coaches.	Advertentieteksten en detacheringsovereenkomsten/-vragen bij detacheerders.
Beroepsopleidingen	Zijn er beroepsopleidingen voor klantmanagers werk?	Curriculum hbo-opleidingen gericht op de sector.	In webenquête bevragen klantmanagers op gevolgde opleidingen en in interviews met opleiders vragen we hier ook naar.
	Zijn er aanvullende gerichte scholingen voor klantmanagers werk gericht op kennis, communicatie e.d.?	Opleidingsgidsen scholingsinstituten en opleiders.	
Beroepsvereniging	Is er een beroepsvereniging (in ontwikkeling)?		Beroepsvereniging voor Klantmanagers (BvK). Platform Vakmanschap Divosa, andere beroepsverenigingen: AD, job coach, verzekeringsartsen.
Gedrag- en beroepscode (erkenning, bescherming en dergelijke)	Is er een gedragscode (in ontwikkeling)?		Platform Vakmanschap Divosa.
	Is er een klachtenregeling?		Platform Vakmanschap Divosa en individuele gemeenten.
	Is er een certificering van beroep of opleiding?		Platform Vakmanschap Divosa.

Vervolg overzicht van operationalisering, vertaling in concrete vragen/indicatoren en te benutten schriftelijke en andere bronnen

Dimensies en indicatoren	Nadere operationalisering (voorlopig)	Schriftelijke bronnen	Mogelijke aanvullende bronnen
Bij- en nascholing	Is er voorzien in bij- en nascholing van klantmanagers?	Gidsen opleidingsinstituten en hbo's.	Structureel of incidenteel; verplicht of vrijwillig, georganiseerd voor de branche of per individuele gemeente et cetera.
Organisatie			
Visie van bestuur en directie op professionaliteit, bevordering en borging daarvan en vertaling in sturingsprincipes	Wordt er in officiële beleidsstukken van het bestuur en/of de directie aandacht besteed aan professionalisering? Zo ja, aan welke aspecten en hoe concreet is deze aandacht ingevuld? Wordt de beleidscyclus (en afgeleid daarvan een leercyclus) gehanteerd en effectief ingezet ter bevordering van professionaliteit en professionalisering?	Collegeprogramma's, missie- & visiestatements, beleidsnota's et cetera. Rekenkameronderzoeken.	Beleidsstukken m.b.t. visie, missie, implementatie, personeelsbeleid, uitvoering en dergelijke.
Inbedding in kwaliteitssysteem	Wordt er in het kwaliteitsbeleid aandacht besteed aan professionalisering? Aan welke aspecten, op welke manier? Wordt er voorzien in een leercyclus op dit terrein?	Beschrijvingen kwaliteitssysteem.	Op schrift vastgelegd kwaliteitsbeleid van gemeenten, interne en externe auditverslagen en dergelijke.
Aansturing van de professionals op kennisgebruik en gerealiseerde resultaten in plaats van op output/proceskenmerken	Waarop worden klantmanagers werk beoordeeld? Uitstroomresultaat, aantal op traject geplaatste klanten, gebruik van kennis, deelname aan intervisie, volgen opleidingen, bijhouden vakliteratuur et cetera? Wordt benchmarking ingezet als onderdeel van de leercyclus?	Verantwoordingsinformatie.	Beoordelingsprotocollen binnen gemeenten, eventueel webenquête klantmanagers.
Werving- en selectie(beleid) op basis van visie op professionaliteit	In welke mate wordt bij de werving en selectie van nieuw personeel gelet op competenties (welke), kennis (welke) en communicatievaardigheden?	Sociale jaarverslagen, advertenties, vacaturebeschrijvingen op internet.	Advertentieteksten, functieprofielen, P&O-functionarissen gemeenten, detacheerders, opleiders.

Vervolg overzicht van voorlopige operationalisering, vertaling in concrete vragen/indicatoren en te benutten schriftelijke en andere bronnen

Dimensies en indicatoren	Nadere operationalisering (voorlopig)	Schriftelijke bronnen	Mogelijke aanvullende bronnen
Voorzien in de randvoorwaarden voor ontwikkeling en handhaven van professionaliteit (interview, bij- en nascholing en intercollegiale toetsing)	Worden klantmanagers werk in de gelegenheid gesteld deel te nemen aan interview, scholing, intercollegiale toetsing en dergelijke?	Onderzoeksrapporten zoals van rekenkamers.	P&O-functionarissen gemeenten, webenquête klantmanagers.
Verantwoordingseisen aan uitvoerders op basis van resultaten en professionaliteit	Hoe verantwoorden klantmanagers werk de beslissingen die zij op het niveau van individuele klanten nemen?	Onderzoeksrapporten zoals van rekenkamers.	Beoordelingseisen, eventueel P&O-functionarissen sociale diensten, eventueel webenquête klantmanagers.
<i>Individuele uitvoerder</i>			
Methodisch werken op alle aspecten van het werk	Op welke onderdelen van de werkprocessen van de klantmanagers werk is er sprake van methodisch werken? Waaruit blijkt dat? Van welk soort methodiekbeschrijvingen en/of instrument wordt gebruikgemaakt? Is er sprake van een leercyclus? Wordt het functioneren van klantmanagers geëvalueerd en zo ja hoe en door wie? Welke taken voeren klantmanagers uit en in hoeverre worden zij daar specifiek voor opgeleid en bijgeschoold (o.a. screening, diagnose, begeleiding, nazorg, et cetera)? In welke mate is een brede invulling van klantmanagerschap van invloed op vakmanschap?	Werkproces- en interventiebeschrijvingen en onderzoeksrapporten.	Webenquête klantmanagers.
Gebruik van bewezen effectieve aanpakken en methodieken	In welke mate wordt er een beroep gedaan op evidence-based methodieken binnen de dienst? In welke mate letten klantmanagers bij beslissingen omtrent zelf doen of uitbesteden op de mate waarin externe dienstverleners evidence-based werken? Kunnen zij dat beoordelen? Worden zij daarin ondersteund?	Werkproces- en interventiebeschrijvingen en onderbouwing en onderzoeksrapporten.	Divosa-monitor, webenquête klantmanagers.

Vervolg overzicht van voorlopige operationalisering, vertaling in concrete vragen/indicatoren en te benutten schriftelijke en andere bronnen

Dimensies en indicatoren	Nadere operationalisering (voorlopig)	Schriftelijke bronnen	Mogelijke aanvullende bronnen
Gestructureerde en periodieke interview	In welke mate is er sprake van structurele periodieke interview? Wat is daarvan de inhoud? Hoe worden de uitkomsten van interview vastgelegd en vertaald naar de dagelijkse uitvoeringspraktijk? Wordt de implementatie van dat soort ervaringslessen bewaakt? Zo ja, hoe? Zijn interview en vormen van klantgericht overleg alleen intern of ook extern (ribs, ketenpartners) en in hoeverre heeft dat de vorm van interview? Worden de resultaten in een leercyclus gebracht?	Werkproces- en organisatiebeschrijving, en onderzoeksrapporten.	Webenquête klantmanagers.
Intercollegiale toetsing	Is er sprake van intercollegiale toetsing? Welke vorm heeft die? Is deze verplicht? Worden de uitkomsten daarvan individueel of collectief besproken?	Idem.	Webenquête klantmanagers.
Systematisch monitoren effecten eigen handelen inclusief benchmarken daarvan met collegae	Hebben klantmanagers werk de mogelijkheid de uitkomsten van hun eigen handelen op het niveau van individuele klanten en/of van hun caseload te volgen? Worden die uitkomsten besproken en zo ja, hoe? Hoe worden lessen getrokken uit deze besprekingen en hoe worden die lessen vertaald in leercycli?		Webenquête klantmanagers.
Maatwerk, collegialiteit en uitwisseling van kennis en ervaringen staat boven autonomie en vrijheid van handelen	Vinden klantmanagers dat ze moeten kiezen tussen maatwerk en toepassen van bewezen effectieve interventies? Is het mogelijk deze met elkaar te combineren? Hebben ze daarvoor de juiste kennis? Wat is belangrijker: de problemen van de klant oplossen of met de klant praten over mogelijkheden op de arbeidsmarkt? Et cetera.		Webenquête klantmanagers.

BIJLAGE 2

Tabellenrapportage webenquête klantmanagers 2014

Deze bijlage bevat de rapportage van een aantal grote tabellen met uitkomsten van de webenquête onder klantmanagers die niet volledig in de hoofdtekst aan de orde zijn gekomen.

B2.1 Inhoud

- B2.2 Taken klantmanager
- B2.3 Methodisch werken
- B2.4 Ontwikkeling expertise
- B2.5 Onderdelen vakmanschap
- B2.6 Bewezen effectiviteit
- B2.7 Intervisie en supervisie
- B2.8 Resultaten en beoordeling
- B2.9 Stellingen over werk
- B2.10 Nieuwe ontwikkelingen
- B2.11 Intrinsieke motivatie

B2.2 Taken klantmanager

Tabel B2.1 Welke taken voert u uit als casemanager werk? (n=390)

	N	Percentage
Begeleiding cliënten (gericht op het verkrijgen van werk of het zetten van stappen richting werk)	357	91,5%
Diagnose (analyse van kennis en vaardigheden en eventuele belemmeringen/problemen cliënt bij werk zoeken/vinden/behouden)	315	80,8%
Screening (eerste verkenning zelfredzaamheid cliënt op de arbeidsmarkt)	285	73,1%
Handhaving wet- en regelgeving	211	54,1%
Sociale activering	209	53,6%
Regiefunctie (keuze extern programma bij een re-integratiebedrijf en monitoring hiervan)	206	52,8%
Nazorg (contact met de cliënt na uitstroom uit de bijstand)	169	43,3%
Contacten met werkgevers leggen en onderhouden	151	38,7%
Beoordeling rechtmatigheid uitkering	86	22,1%
Anders	49	12,6%

Tabel B2.2 Voor welk van de volgende taken bent u (speciaal) opgeleid of heeft u een cursus gevolgd? (n=390)

	N	Percentage
Screening (eerste verkenning zelfredzaamheid cliënt op de arbeidsmarkt)	289	79,0%
Diagnose (analyse van kennis en vaardigheden en eventuele belemmeringen/problemen cliënt bij werk zoeken/vinden/behouden)	240	65,6%
Begeleiding cliënten (gericht op het verkrijgen van werk of het zetten van stappen richting werk)	203	55,5%
Regiefunctie (keuze extern programma bij een re-integratiebedrijf en monitoring hiervan)	197	53,8%
Sociale activering	162	44,3%
Beoordeling rechtmatigheid uitkering	127	34,7%
Handhaving wet- en regelgeving	111	30,3%
Contacten met werkgevers leggen en onderhouden	105	28,7%
Nazorg (contact met de cliënt na uitstroom uit de bijstand)	98	26,8%
Anders	40	10,9%
Geen enkele van de hier genoemde taken	26	6,7%

B2.3 Methodisch werken

Tabel B2.3 Hoe ziet methodisch werken er bij u in de praktijk uit? (n=390)

	N	Percentage
Per cliënt leg ik vast wat mijn overwegingen zijn voor de inzet van instrumenten of interventies	299	76,7%
Ik leg vast welke instrumenten of interventies ik inzet bij een cliënt	285	73,1%
Analyse van mijn eigen succes/falen (zelfreflectie)	263	67,4%
In (ongeveer) gelijke situaties, neem ik altijd dezelfde beslissingen	189	48,5%
Zo veel mogelijk werken op basis van bewezen effectieve methoden, waar mogelijk op basis van protocollen	177	45,4%
Anders	26	6,7%

Tabel B2.4 Bij welke taken werkt u op methodische wijze? (n=390)

	N	Percentage
Diagnose (analyse van kennis en vaardigheden en eventuele belemmeringen/problemen cliënt bij werk zoeken/vinden/behouden)	274	70,3%
Begeleiding cliënten (gericht op het verkrijgen van werk of het zetten van stappen richting werk)	270	69,2%
Screening (eerste verkenning zelfredzaamheid cliënt op de arbeidsmarkt)	228	58,5%
Handhaving wet- en regelgeving	139	35,6%
Regiefunctie (keuze extern programma bij een re-integratiebedrijf en monitoring hiervan)	110	28,2%
Sociale activering	89	22,8%
Beoordeling rechtmatigheid uitkering	76	19,5%
Nazorg (contact met de cliënt na uitstroom uit de bijstand)	71	18,2%
Contacten met werkgevers leggen en onderhouden	61	15,6%
Anders	27	6,9%

B2.4 Ontwikkeling expertise

Tabel B2.5 Op welke manier ontwikkelt u op eigen initiatief uw expertise? (n=390)

	N	Percentage
Bijhouden vakliteratuur	238	61,0%
Bijscholing	211	54,1%
Deelname aan intervisie	172	44,1%
Bezoek congressen	107	27,4%
Lidmaatschap Beroepsvereniging voor Klantmanagers (BvK)	59	15,1%
Anders	97	24,9%
Niet van toepassing	18	4,6%

Tabel B2.6 Op welke wijze wordt u (vanuit uw organisatie) gestimuleerd om uw expertise te blijven ontwikkelen?? (n=390)

	N	Percentage
Bijhouden vakliteratuur	255	65,4%
Bijscholing	196	50,3%
Deelname aan intervisie	145	37,2%
Bezoek congressen	125	32,1%
Lidmaatschap Beroepsvereniging voor Klantmanagers (BvK)	67	17,2%
Anders	33	8,5%
Niet van toepassing	37	9,5%

B2.5 Onderdelen vakmanschap

Tabel B2.7 Kunt u aangeven wat voor u de belangrijkste onderdelen van professionaliteit of vakmanschap zijn? (max. vijf) (n=390)

	N	Percentage
Beschikken over vakinhoudelijke kennis	265	67,9%
In staat zijn keuzes en beslissingen m.b.t. individuele cliënten goed te onderbouwen	252	64,6%
Inzetten op vergroten zelfregie of zelfredzaamheid cliënt	223	57,2%
Respectvolle behandeling cliënt	204	52,3%
Analyse van eigen succes/falen (zelfreflectie)	184	47,2%
Behalen van goede resultaten (uitstroom naar werk, uitstroom uit de uitkering etc.)	181	46,4%
Gebruik van in organisatie aanwezige kennis (te rade gaan bij collegae, intervisie)	160	41,0%
Zelfstandigheid	145	37,2%
Op eigen initiatief blijven ontwikkelen van expertise (bijscholing, bijhouden vakliteratuur, bezoek congressen etc.)	125	32,1%
Methodisch werken, dat wil zeggen in vergelijkbare situaties hetzelfde doen	120	30,8%
Zo veel mogelijk gebruik maken van eigen beslissingsruimte	98	25,1%
Continu verbetering van persoonlijk presteren nastreven	90	23,1%
Zo veel mogelijk werken op basis van bewezen effectieve methoden, waar mogelijk op basis van protocollen	75	19,2%
Cliënt voorop stellen	71	18,2%
Naleving wet- en regelgeving voorop stellen	56	14,4%
Anders	5	1,3%

B2.6 Bewezen effectiviteit

Tabel B2.8 Maakt u gebruik van de onderstaande werkwijzers/handreikingen/bronnen? (n=390)

	Ja, ik maak hier gebruik van	Nee, ik maak hier geen gebruik van maar ben er wel mee bekend	Nee, ik maak hier geen gebruik van en ben er ook niet mee bekend
Handhaving rechtmatigheid en arbeidsverplichting	55,4%	22,1%	22,6%
Diagnose-instrumenten	54,1%	27,7%	18,2%
Omgaan met belemmeringen	43,8%	25,4%	30,8%
Groepsgewijs werken met klanten	37,4%	34,4%	28,2%
Integere en veilige dienstverlening	28,2%	18,5%	53,3%
Heft in eigen hand - Handreiking Zelfsturing	27,9%	20,8%	51,3%
Werkgeversdienstverlening	26,9%	26,9%	46,2%
Levensvatbaarheidsonderzoek en begeleiding BBZ	11,5%	29,5%	59,0%
Beroepsstandaard			
Klantmanagement	11,3%	22,3%	66,4%
Tijd voor een vak	6,9%	17,7%	75,4%

* 29,2 procent van de klantmanagers zegt ook van andere werkwijzers/handreikingen/bronnen gebruik te maken.

Tabel B2.9 Op welke manier gebruikt u handreikingen of andere documenten met bewezen effectieve aanpakken en methodieken? (n=390)

	N	Percentage
Als het nodig is, zoek ik er iets in op	280	71,8%
Ik heb in mijn hoofd een beslisschema	76	19,5%
Niet van toepassing want ik gebruik geen werkwijzers	68	17,4%
Ik ken de inhoud ervan inmiddels uit mijn hoofd	54	13,8%
Ik hanteer een beslisschema op papier/digitaal	38	9,7%
Anders, namelijk: _____	12	3,1%

B2.7 Intervisie en supervisie

Tabel B2.10 Op welke manier kunt u met andere casemanagers werk van gedachten wisselen over de manier waarop u met cliënten communiceert en omgaat? (n=390)

	N	Percentage
Het kan altijd tussen de bedrijven door gebeuren	247	63,3%
Wanneer wij daar behoefte toe voelen, kunnen wij daar de tijd voor nemen	184	47,2%
Hiervoor is periodiek tijd en ruimte beschikbaar (bijvoorbeeld in de vorm van intervisie)	149	38,2%
Hiervoor wordt structureel geen tijd vrijgehouden	52	13,3%
Anders	24	6,2%

Tabel B2.11 Welke vormen van intervisie worden er gehanteerd binnen uw organisatie? (n=390)

	N	Percentage
Bespreken mondelinge casebeschrijvingen	274	70,3%
Bespreken praktische knelpunten in het werk	259	66,4%
Bespreken ervaringen met ingezette instrumenten/interventies	195	50,0%
Bespreken klachten en andere klantreacties	122	31,3%
Bespreken schriftelijke casebeschrijvingen	65	16,7%
Bespreken uitkomsten spreekkamerobservaties (onderling meekijken)	45	11,5%
Anders	24	6,2%
Geen	51	13,1%

Tabel B2.12 Op welke wijze wordt er op toegezien dat via intervisie geleerde lessen in de praktijk worden toegepast? (n=390)

	N	Percentage
Ik bespreek dit persoonlijk met leidinggevende of collega	182	53,7%
Dit komt in mijn beoordelingsgesprek aan de orde	73	21,5%
Leidinggevende of collega kijkt mee in spreekkamer	33	9,7%
Leidinggevende of collega bekijkt dossier van cliënt en ingezette acties	25	7,4%
Cliënten wordt periodiek gevraagd naar hun ervaringen met hun klantmanager	15	4,4%
Anders	107	31,6%

Tabel B2.13 Heeft u de mogelijkheid deel te nemen aan supervisie? (n=390)

	N	Percentage
Ja	96	24,6%
Nee, want dit kennen wij niet binnen onze gemeente	222	56,9%
Nee, hoewel we dit wel kennen binnen onze gemeente	72	18,5%
Totaal	390	100%

Tabel B2.14 Welke vormen van supervisie worden er gehanteerd binnen uw organisatie? (n=168)

	N	Percentage
Individuele leertrajecten	84	50,0%
Collectieve leertrajecten	75	44,6%
Anders	49	29,2%

Tabel B2.15 Op welke wijze wordt erop toegezien dat via supervisie geleerde lessen in de praktijk worden toegepast? (n=168)

	N	Percentage
Ik bespreek dit persoonlijk met supervisor of leidinggevende	72	42,9%
Dit komt in mijn beoordelingsgesprek aan de orde	44	26,2%
Supervisor of leidinggevende kijkt mee in spreekkamer	22	13,1%
Supervisor of leidinggevende bekijkt dossier van cliënt en ingezette acties	15	8,9%
Anders	59	35,1%

Tabel B2.16 Frequentie deelname intervisie en supervisie

	Meer dan 1 keer per week	1 keer per week	Eens in de 2 weken	1 keer per maand	Ten minste eens in de 6 maanden	Ten minste 1 keer per jaar	Minder dan 1 keer per jaar	N
In welke mate kunt u deelnemen aan intervisie?	15,6%	9,4%	13,0%	35,4%	12,7%	2,7%	11,2%	339
In welke mate neemt u deel aan intervisie?	11,5%	10,9%	13,0%	29,5%	16,5%	2,9%	15,6%	339
In welke mate kunt u deelnemen aan supervisie?	6,0%	4,2%	6,0%	22,6%	16,7%	10,1%	34,5%	168
In welke mate neemt u deel aan supervisie?	3,6%	1,8%	5,4%	14,3%	17,9%	7,7%	49,4%	168

B2.8 Resultaten en beoordeling

Tabel B2.17 Op welke manier worden uw resultaten op het niveau van individuele cliënten besproken? (n=390)

	N	Percentage
In mijn functionerings- en beoordelingsgesprekken	153	39,2%
In een periodiek overleg met mijn leidinggevende	123	31,5%
Via intervisie met collegae	123	31,5%
Via schriftelijke feedback van mijn leidinggevende	10	2,6%
Anders	96	24,6%

Tabel B2.18 Wat zijn de belangrijkste onderwerpen waarop u als casemanager werk door uw leidinggevende wordt beoordeeld? (max. vijf) (n=390)

	N	Percentage
Resultaten (uitstroom naar werk, uitstroom uit de uitkering etc.)	304	77,9%
Zelfstandigheid	240	61,5%
Werkprocessen	182	46,7%
In staat zijn keuzes en beslissingen m.b.t. individuele cliënten goed te onderbouwen	176	45,1%
Beschikken over vakinhoudelijke kennis	158	40,5%
Continu verbetering van persoonlijk presteren nastreven	123	31,5%
Gebruik van in organisatie aanwezige kennis (te rade gaan bij collegae, intervisie)	113	29,0%
Analyse van eigen succes/falen (zelfreflectie)	111	28,5%
Op eigen initiatief blijven ontwikkelen van expertise (bijscholing, bijhouden vakliteratuur, bezoek congressen etc.)	96	24,6%
Zo veel mogelijk gebruik maken van eigen beslissingsruimte	92	23,6%
Methodisch werken, dat wil zeggen in vergelijkbare situaties hetzelfde doen	61	15,6%
Zo veel mogelijk werken op basis van bewezen effectieve methoden, waar mogelijk op basis van protocollen	47	12,1%
Anders	33	8,5%

Tabel B2.19 Op welk van de volgende resultaten wordt u als casemanager werk door uw leidinggevende met name beoordeeld? (n=390)

	N	Percentage
Aantal cliënten dat is uitgestroomd naar werk	247	63,3%
Aantal cliënten dat is uitgestroomd uit de uitkering	202	51,8%
Aantal cliënten dat op traject is geplaatst	183	46,9%
Aantal cliënten dat traject succesvol heeft afgerond	99	25,4%
Aantal opgelegde sancties	89	22,8%
Zelfredzaamheid cliënten	85	21,8%
Cliënttevredenheid	73	18,7%
Anders	66	16,9%

Tabel B2.20 Wat ziet u zelf als de belangrijkste resultaten van uw werk als casemanager? (n=390)

	N	Percentage
Zelfredzaamheid cliënten	300	76,9%
Aantal cliënten dat is uitgestroomd naar werk	279	71,5%
Aantal cliënten dat is uitgestroomd uit de uitkering	207	53,1%
Aantal cliënten dat traject succesvol heeft afgerond	190	48,7%
Cliënttevredenheid	151	38,7%
Aantal cliënten dat op traject is geplaatst	122	31,3%
Aantal opgelegde sancties	17	4,4%
Anders	30	7,7%

B2.9 Stellingen over werk

Tabel B2.21 In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over uw werk? (n=385)

	Helemaal mee eens	Vooral mee eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Vooral mee oneens	Helemaal mee oneens
Er moet altijd een keuze worden gemaakt tussen maatwerk of het werken op basis van bewezen effectieve methodieken.	26,8%	37,1%	22,3%	11,4%	2,3%
Ik heb voldoende handelingsruimte om te beslissen wat er in individuele gevallen nodig is.	42,9%	49,4%	5,5%	1,8%	0,5%
Het is mogelijk maatwerk te combineren met het werken volgens protocollen, richtlijnen etc.	29,4%	52,7%	12,5%	5,2%	0,3%
Ik heb in mijn werk behoefte aan meer protocollen, richtlijnen etc.	3,1%	9,6%	37,4%	34,5%	15,3%
Ik heb de juiste kennis om iedere cliënt op de meest effectieve manier te begeleiden / ondersteunen	17,1%	55,6%	23,6%	2,9%	0,8%
Het resultaat van mijn handelen is belangrijker dan het proces waarmee dat resultaat is bereikt.	19,7%	40,8%	26,2%	11,7%	1,6%
Ik ben trots op mijn werk als klantmanager.	39,5%	44,4%	13,2%	2,6%	0,3%

Tabel B2.22 In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over uw cliënten? (n=385)

	Helemaal mee eens	Vooraf mee eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Vooraf mee oneens	Helemaal mee oneens	Niet van toepas- sing
Mijn cliënten zijn geen echte klanten, maar burgers die verplicht aan de slag moeten.	4,9%	23,4%	32,2%	22,9%	15,3%	1,3%
Mijn klanten stellen zich minder open op omdat zij weten dat ik ook verantwoordelijk ben voor handhaving van wet- en regelgeving.	3,9%	26,0%	38,4%	20,5%	8,6%	2,6%
Het belang van de cliënt is groter dan strikte naleving van de wet- en regelgeving.	5,7%	25,5%	39,7%	22,9%	6,0%	0,3%
Het oplossen van de problemen van de cliënt is belangrijker dan praten over arbeidsmarktmogelijkheden.	1,0%	18,7%	44,9%	29,4%	5,7%	0,3%
Ik zie mijzelf meer als ondersteuner of begeleider van de cliënt dan als hulpverlener.	29,6%	57,4%	9,6%	2,3%	0,8%	0,3%
Een puur zakelijke benadering van mijn cliënten is niet mogelijk vanwege de aard van hun problemen.	8,8%	36,6%	29,4%	19,5%	5,7%	0,0%
Door de omvang van mijn caseload is professioneel werken niet goed mogelijk.	8,3%	18,2%	27,0%	28,8%	15,1%	2,6%

Tabel B2.23 In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over het resultaat van uw inspanningen als casemanager? (n=385)

	Helemaal mee eens	Vooraf mee eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Vooraf mee oneens	Helemaal mee oneens
Door mijn inspanningen als klantmanager komen meer cliënten aan het werk.	21,8%	53,0%	22,6%	2,3%	0,3%
Door mijn inspanningen als klantmanager komen cliënten eerder aan het werk.	20,8%	57,9%	20,5%	0,8%	0,0%
Ook als cliënten niet direct aan het werk komen, is de kans hierop wel groter geworden door mijn inspanningen.	23,1%	61,3%	14,3%	1,3%	0,0%
Door mijn inspanningen als klantmanager stromen meer cliënten uit de uitkering.	19,0%	54,0%	24,4%	2,3%	0,3%
Door mijn inspanningen als klantmanager stromen cliënten eerder uit de uitkering.	19,2%	56,9%	22,9%	0,8%	0,3%
Door mijn inspanningen als klantmanager vergroot ik de zelfredzaamheid van mijn cliënten.	28,6%	59,2%	11,9%	0,0%	0,3%

B2.10 Nieuwe ontwikkelingen

Tabel B2.24 Wat verwacht u van deze Beroepsvereniging? (n=217)

	N	Percentage
Het bundelen en beschikbaar stellen van relevante kennis voor de uitoefening van het vak van klantmanager	169	77,9%
Het behartigen van de belangen van klantmanagers	151	69,6%
Het bieden van een platform voor inhoudelijke discussie aan professionals	143	65,9%
Het organiseren van congressen, themabijeenkomsten en studiedagen ter bestudering van relevante onderwerpen	141	65,0%
Het geven van advies op het gebied van participatie, zorg en inkomen bij de (verdere) ontwikkeling van wet- en regelgeving	120	55,3%
Het leveren van een inhoudelijke bijdrage aan de ontwikkeling van opleidingen tot professional in de sociale zekerheid	117	53,9%
Een certificeringsprocedure ontwikkelen voor het beroep c.q. het uitoefenen van het vak van klantmanager	82	37,8%
Het bundelen en beschikbaar stellen van relevante kennis voor de uitoefening van het vak van klantmanager	14	6,5%

B2.11 Intrinsieke motivatie

Tabel B2.25 Kunt u aangegeven wat uw werk voor u aantrekkelijk maakt? (n=384)

	N	Percentage
Het contact met de cliënten	338	88,0%
De afwisseling in taken en activiteiten	323	84,1%
De vrijheid van handelen	291	75,8%
Dat ik mij verder kan blijven ontwikkelen	240	62,5%
Het contact met mijn collegae	239	62,2%
Dat ik mensen kan helpen	222	57,8%
Het werken met aanpakken en methodieken waar de effectiviteit van bewezen is	100	26,0%
Het werken volgens vaste richtlijnen en protocollen	39	10,2%
Anders	23	6,0%

Tabel B2.26 Kunt u aangegeven wat uw werk voor u minder aantrekkelijk maakt? (n=384)

	N	Percentage
De administratieve aspecten van het werk	279	72,7%
Dat ik mijn cliënten steeds minder kan helpen	112	29,2%
Het werken volgens vaste richtlijnen en protocollen	110	28,6%
Het gebrek aan zicht op de effectiviteit van aanpakken en methodieken	81	21,1%
De veranderende wet- en regelgeving	81	21,1%
Het gebrek aan mogelijkheden om mij verder te ontwikkelen	59	15,4%
Het feit dat ik ook moet toezien op de naleving van wet- en regelgeving	55	14,3%
Dat ik steeds meer resultaatgericht moet werken	47	12,2%
Het gebrek aan vrijheid van handelen	31	8,1%
De vorm van het contact met de cliënten	29	7,6%
Het gebrek aan afwisseling in taken en activiteiten	24	6,3%
Anders	59	15,4%

BIJLAGE 3

Onderzoeksverantwoording

We geven in deze bijlage een beknopte verantwoording van het vervolgonderzoek naar vakmanschap in de gemeentelijke re-integratiesector.

Afbakening

Het onderzoek heeft betrekking op het gemeentelijk domein binnen de re-integratiesector. De activiteiten van UWV en van re-integratiebedrijven vallen daarmee dus buiten het onderzoek. Daarnaast ligt de focus van het onderzoek op de sociale diensten van en in gemeenten en dus niet op re-integratie-activiteiten elders in het gemeentelijk domein (bijvoorbeeld vanuit de SW-bedrijven). Het onderzoek heeft primair tot doel na te gaan waar de gemeentelijke re-integratiesector staat op het vlak van vakmanschap en om mogelijkheden voor verdere professionalisering in kaart te brengen.

Naast inhoudelijke afbakening is het onderzoek gekaderd door de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. Specifieker: voor de uitvoering is waar mogelijk gebruikgemaakt van bestaande bronnen, teneinde de belasting voor het veld te minimaliseren. Dit gezegd hebbende, was het wel noodzakelijk om op specifieke onderdelen gericht aanvullende data te verzamelen.

Aanvullende datacollectie

We hebben op de volgende manieren aanvullende data verzameld:

1. Korte webenquête onder het management van sociale diensten.
2. Webenquête onder klantmanagers werk.
3. Interviews met directeurs/medewerkers van zes geselecteerde sociale diensten.
4. Interviews met hbo-instellingen.

Operationalisering vakmanschap

In de eerste fase van het onderzoek is nagegaan of de operationalisering van het begrip vakmanschap uit de eerste meting nog steeds de lading dekt. We hebben dit gedaan op basis van bestaande literatuur en informatie van het Platform Vakmanschap.

Opzet en uitvoering webenquêtes

De uitnodiging voor deelname aan het onderzoek is door Divosa verstuurd. Gemeente en ISD'en konden zich in december 2012/januari 2013 via een korte webenquête aanmelden voor deelname aan dit deel van het onderzoek. Via deze enquête kon men aangeven of hun dienst aan het onderzoek onder klantmanagers wilde deelnemen. De webenquête onder klantmanagers is ingevuld in de periode januari – februari 2014.

Tabel B3.1 Respons webenquête management sociale diensten

	Aantal
Begonnen	135
Afgerond	95

Tabel B3.2 Respons webenquête klantmanagers werk

	Aantal
Begonnen	608
Ten minste t/m sectie 3	418
Ten minste t/m sectie 5	390*
Volledig afgerond	383

* Waaronder 70 BvK-leden.

De 608 klantmanagers die aan de vragenlijst zijn begonnen, zijn verspreid over 95 verschillende sociale diensten waarvan er 15 intergemeentelijk werkzaam zijn. Voor de analyses zijn alle vragenlijsten meegenomen die ten minste tot en met sectie 5 zijn ingevuld.

Interviews op sectorniveau

In totaal zijn op sectorniveau interviews uitgevoerd met dezelfde drie hbo-instellingen als in het eerste onderzoek.

Selectie gemeenten voor interviews

We hebben in dezelfde zes gemeenten interviews gehouden als in de meting uit 2012. Bij de selectie van gemeenten die benaderd zijn voor interviews, heeft Regioplan rekening gehouden met de volgende kenmerken:

- gemeentegrootte;
- regio;
- maakt deel uit van ISD (ja/nee);
- voorloper/achterloper als het gaat om professionalisering.

Op basis van deze criteria zijn de volgende zes gemeenten geselecteerd:

- Amsterdam (g4);
- Den Haag (g4);
- Roermond (zuidelijke regio Nederland);
- ISD-Assen (ISD en noordelijke regio) – bedient de gemeenten Tynaarlo, Assen en Aa en Hunze;
- RSD Kromme Rijn Heuvelrug (ISD en regio Midden) – bedient de gemeenten De Bilt, Bunnik, Utrechtse Heuvelrug, Wijk bij Duurstede en Zeist
- Purmerend (voorloper).

Regioplan Beleidsonderzoek

**Nieuwezijds Voorburgwal 35
1012 RD Amsterdam**

T 020 531 531 5

F 020 626 519 9

E info@regioplan.nl

I www.regioplan.nl