

De Hanzehogeschool, Divosa en de Beroepsvereniging voor Klantmanagers (BVK) hebben een standaard voor vakvolwassenheid voor klantmanagers ontwikkeld. De Standaard bestaat uit de beschrijving van de primaire taken van de klantmanager en de gevraagde competenties. Hiermee wordt de professionalisering van de re-integratiesector versterkt.

DOOR Louis Polstra, Ditmar Borninkhof, Rina Zwart

## Standaard Vakvolwassenheid Klantmanagers

# Stap voorwaarts in de professionalisering van de re-integratiesector

Het is evident dat de kwaliteit van de re-integratiedienstverlening een bijdrage levert aan de uitstroom van werkzoekenden uit de uitkering, schrijft de Raad van Werk en Inkomen in haar rapport Een vak apart (2012). Kenmerkend voor publieke dienstverlening is dat de dienst wordt geconsumeerd op het moment van productie in tegenstelling tot de productie van een goed. Het is niet mogelijk om, zoals in een fietsenfabriek, achteraf het product te controleren voordat het richting consument gaat. Een ander kenmerk van dienstverlening is dat de kwaliteit van de re-integratiedienstverlening sterk afhankelijk van de producent ervan, oftewel van de re-integratieprofessional annex klantmanager. Hoe beter re-integratieprofessionals zijn toegerust om hun werk te doen, hoe groter de impact: het aantal werkzoekenden dat naar vermogen een reguliere baan vindt. Re-integratieprofessionals hebben echter de meest uiteenlopende achtergronden en opleidingen en uit onderzoek blijkt er geen vastomlijnde route naar het werk te zijn in deze sector.

### Vakvolwassenheid

Waarbij er in andere werkvelden vaak sprake is van een professionele standaard, gedefinieerde kerncompetenties

en ontwikkelpaden naar een volwassen beoefening van het vak, is hier bij het beroep van re-integratieprofessional geen sprake van (van Geuns & Wesdorp, 2012). Het beroep van re-integratieprofessional wordt geleerd in de praktijk. Door het ontbreken van een duidelijk beroepsprofiel en -kwalificatie heeft dit ertoe geleid dat veel re-integratieprofessionals een eigen manier van werken hebben, mede gevormd door hun eigen achtergrond, overtuiging, inzicht, ervaring en intuïtie (van Geuns & Wesdorp, 2012). Voor het lectoraat Arbeidsparticipatie van de Hanzehogeschool was dit de aanleiding om in nauwe samenwerking met Divosa en de Beroepsvereniging voor Klantmanagers een standaard voor vakvolwassenheid voor klantmanagers te ontwikkelen (Polstra & Zwart 2013). Hiermee wordt een stap in de goede richting van de professionalisering van de re-integratiesector gezet.

### Bestaand

Klantmanagement is niet het eerste beroep waarvoor een standaard voor vakvolwassenheid wordt opgesteld. In 2010 zijn door FCB de Standaarden vakvolwassenheid Jeugdzorgwerker en Sociaal Cultureel Werker gepresenteerd. Op 8 maart 2012 zijn de nieuwe beroepsprofielen van verzorgenden en

verpleegkundigen aan minister Schippers aangeboden.

Voor functies in gemeentelijke organisaties zijn recentelijk competentieprofielen ontwikkeld (zie website van AenO fonds). De kenmerken van de re-integratieprofessional komen overeen met het profiel van medewerker publiek I. Het profiel is echter zo algemeen dat het geen sturing geeft. Niet voor de re-integratieprofessional die moet weten wat hij moet kennen en kunnen, en niet voor de manager die wil weten waarop hij zijn medewerkers kan aanspreken. We zijn daarom te rade gegaan bij de huidige functiebeschrijvingen. Een functiebeschrijving gaat namelijk in op de taken die men in de functie moet uitvoeren. Vaak worden ook de benodigde competenties vermeld die nodig zijn bij het uitvoeren van de functie (Kluijtmans, 2010). Een competentieprofiel is een afgeleide van de taken en verantwoordelijkheden uit de functiebeschrijving en beschrijft de belangrijkste competenties en persoons eigenschappen die nodig zijn bij het uitvoeren van de functie.

### Gemeenschappelijk

Alle 294 leden van Divosa zijn benaderd met de vraag functiebeschrijvingen toe te sturen van re-integratieprofessionals die (arbeid)participatie en/of re-integra-

tie van burgers als taak hebben (Bor-ninkhof 2013). We hebben 120 bruikbare functiebeschrijvingen van 55 sociale diensten ontvangen. Vervolgens is er een analyse uitgevoerd om vast te stellen wat de gemeenschappelijke delers zijn in deze functiebeschrijvingen. Wat opvalt is het gebrek aan eenduidigheid. Door de decentralisatie van de uitvoering en financiële verantwoordelijkheid zijn gemeenten en sociale diensten hun eigen weg gaan volgen. Dat was ook de bedoeling, omdat op deze wijze de lokale behoeften beter konden worden voorzien. Het heeft echter ook geleid tot een grote versnippering in de uitvoering. De diverse naamgevingen van het beroep duiden daar al op. Daar is het niet bij gebleven. We zijn vergaande lokale taakdifferentiatie tegengekomen (Polstra & Zwart 2013):

- **Op procestaken:** Sommige klantmanagers voeren slechts één of enkele taken van het hele proces uit. Ze zijn bijvoorbeeld alleen verantwoordelijk voor de intake en/of diagnose. Andere houden zich bezig met begeleiding en coaching.
- **Op doelgroep:** Er zijn klantmanagers die zich richten op een specifieke

doelgroep, bijvoorbeeld alleenstaande ouders, jongeren, oudere werkzoekenden of bepaalde etnische groepen. Andere hebben alle doelgroepen in hun caseload.

- **Op afstand tot de arbeidsmarkt:** Klantmanagers begeleiden werkzoekenden met een korte afstand tot de arbeidsmarkt. Andere hebben tot taak zogenaamde participatie-klienten (klienten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt) te ondersteunen. Er zijn ook klantmanagers voor zorg- of multi-problemklienten.
- **Op integraliteit:** In sommige sociale diensten valt inkomensdienstverlening ook onder klantmanagement. Bij andere heeft de klantmanager alleen een regiefunctie t.a.v. inkomensondersteuning maar voert hij de taken zelf niet uit. En er zijn klantmanagers die helemaal geen inkomensdienstverlening in hun takenpakket hebben.

### Pizzabodem

Omdat er zoveel differentiaties ontstaan, zijn we bij de ontwikkeling van de Standaard uitgegaan van het gemeenschappelijke. We hebben dit de pizzabodem van het beroep genoemd. Een pizzabodem bestaat uit een aantal basis ingre-

diënten (deeg, kaas en tomatensaus). Daarbovenop komen de toppings. Deze toppings, de verbijzonderingen van het beroep, hebben we niet in de Standaard opgenomen. En wel om twee redenen:

- De lijst van toppings is in principe oneindig, waardoor je nooit weet of je alle toppings wel opgenomen hebt. (Er bestaat ook zoiets als een pizza in vorm van een ijshoortje met een vulling van creamcheese.)
- Door de vele toppings zie je de bodem niet meer en zonder bodem geen pizza oftewel beroep.

### Standaard

De uitkomst van de analyse van de functiebeschrijving is gebruikt voor het opstellen van de vragenlijsten ter voorbereiding van rondetafelbijeenkomsten met klantmanagers. De vragenlijst moesten ze samen met ongeveer vier à vijf collega's invullen en die meenemen naar de bijeenkomst. Gevraagd werd wat zij vonden dat een klantmanager moesten kunnen en kennen. Op deze wijze werd het gesprek over het beroep bevorderd en voorkomen dat één particuliere mening de boventoon voert. Er hebben vier rondetafelbijeenkomsten plaatsgevonden; een per landsdeel. In to-

taal hebben 44 klantmanagers (indirect 184) van zestien verschillende sociale diensten aan de rondetafelbijeenkomsten deelgenomen.

Bij de analyses zijn we nagegaan hoe vaak wat gezegd was. Daarbij viel op dat de klantmanagers het niet alleen hadden over vaardigheden en kennis maar ook over noodzakelijke attitudes en drijfveren. Vandaar dat we in de uitwerking van de taken gewerkt hebben met het ABCD-principe:

- Attitude = persoonskenmerken ( het zijn),
- Behaviour = vaardigheden (het kunnen),
- Cognition = kennis ( het weten),
- Drives = motivatie (het willen).

Daarnaast hebben er groepsinterviews plaatsgevonden met vertegenwoordigers van Cliëntenraden en directieleden/managers. Ook zijn werkbegeleiders van SW-voorzieningen gevraagd input te leveren. De Standaard is opgesteld door het lectoraat Arbeidsparticipatie van de Hanzehogeschool Groningen in samenwerking met Divosa en de BvK. De concepttekst is aan de leden van de BvK voorgelegd.

De Standaard bestaat uit de beschrijving van a) de primaire taken van de klantmanager en b) de gevraagde competenties. De primaire taken moeten niet verward worden met het werkproces. Werkproces en taken vertonen wel veel overeenkomsten. Beiden zijn terug te voeren tot het probleemoplossend model: diagnose, opstellen plan, uitvoering en evaluatie. Werkprocessen worden echter door de organisatie opgesteld en voorgeschreven. De taken in deze Standaard gaan uit van wat een professionele klantmanager doet om tot het gewenste resultaat te komen. De Standaard kent drie niveaus:

- a. Het Basisniveau is nodig om het beroep überhaupt uit te kunnen oefenen, maar nog niet in volledige zelfstandigheid; enige vorm van ondersteuning is nodig.
- b. Op het niveau Vakbekwaam is de klantmanager in staat zelfstandig het beroep uit te oefenen.
- c. Het niveau Vakvolwassen is het hoogste niveau; de klantmanager oefent niet alleen zelfstandig zijn beroep uit maar is ook bij machte bij te dragen aan beroepsontwikkeling en/of innovaties binnen de eigen organisatie.

De Standaard bestaat uit een omschrijving per niveau van taken en competenties.

De zeven primaire taken van de klantmanager zijn:

1. Het houden van een intake (verbijzondering van de probleemanalyse);
2. Het in beeld brengen van de vraag van de werkgever en de mogelijkheden en belemmeringen van de werkzoekende;
3. Het afspreken van doelen en acties met zowel werkgever als werkzoekende;
4. Het uitvoeren van afgesproken acties;
5. Het bewaken van afspraken tijdens de uitvoering;
6. Het handhaven wanneer de afspraken door de werkgever en/of werkzoekende niet nagekomen worden;
7. Het evalueren van de uitvoering en de resultaten.

Verder zijn er drie secundaire taken omschreven:

1. Het rapporteren over de verrichte werkzaamheden;
2. Het leveren van een bijdrage aan beheer en beleid van de organisatie;
3. Het bevorderen van de (eigen) deskundigheid.

Daarnaast onderscheidt de Standaard acht basiscompetenties:

- Communicatieve vaardigheden
- Coachen
- Flexibiliteit
- Probleemanalyse
- Doel- en resultaatgericht
- Plannen en organiseren
- Netwerken
- Creativiteit

### Gebruik

De Standaard kan op verschillende manieren en door verschillende personen in diverse situaties gebruikt worden:

- De klantmanager kan de eigen kwaliteit en ontwikkeling als professional in kaart brengen.
- Voor de leidinggevende kan de Standaard een leidraad zijn binnen de cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken.
- De Standaard kan gebruikt worden ten behoeve van een ontwikkelings- of selectieassessment.

- Voor het management kan de Standaard een indicatie geven over welke kaders er gesteld kunnen of moeten worden ter bevordering van de professionalisering van de dienstverlening.
- De Standaard biedt hbo-opleidingen de mogelijkheid om de eindtermen van specialisaties op het gebied van arbeidsre-integratie vast te stellen. ■

**Louis Polstra** is Lector Arbeidsparticipatie aan de Hanzehogeschool Groningen. **Rian Zwart** is daar Projectleider Klantmanagement als vak. **Ditmar Borninkhof** werkte in het kader van zijn afstudeeropdracht mee aan de Standaard Vakvolwassenheid.

Divosa heeft het initiatief genomen om op basis van de standaard een e-portfolio te ontwikkelen waarmee de klantmanager zijn eigen kwaliteiten en ontwikkeling als professional in kaart kan brengen.

### Literatuur

- Borninkhof, D. (2013) Een stap in de goede richting. Groningen: Hanzehogeschool Groningen, Toegepaste Psychologie (bachelorthesis)
- Geuns, R. van & Wesdorp, P. (2012). *Vakmanschap in de gemeentelijke re-integratiesector*. Amsterdam: Regioplan en Gilde Re-integratie.
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Polstra L. & R. Zwart (2013) Klantmanagement als vak; Standaard van vakvolwassenheid voor klantmanagers. Groningen: Hanzehogeschool Groningen Kenniscentrum Arbeid.
- Spiecker, B. & J. Steutel (2003). Zelfconcept en maatschappelijke integratie. *Pedagogiek*, 318-329
- <http://www.aeno.nl/programmas/gemeentelijke-arbeidsmarkt/aansluiting-onderwijs-arbeidsmarkt/producten>
- [http://www.fcb.nl/download/jeugd/zorg/pdf/BranchestandaardenJZW\\_110213.pdf](http://www.fcb.nl/download/jeugd/zorg/pdf/BranchestandaardenJZW_110213.pdf)
- <http://www.venvn.nl/Dossiers/Beroepsprofielen.aspx>

### De standaard is te downloaden op

[www.beroepsverenigingvoorklantmanagers.nl](http://www.beroepsverenigingvoorklantmanagers.nl)

[www.divosa.nl](http://www.divosa.nl) (onder publicaties)