

Samen voor vakmanschap

Gemeentelijke sociale diensten en hogescholen

Louis Polstra,

Johnny Vanschoren

April 2014

Hanzehogeschool Groningen

Fontys hogescholen Eindhoven

In opdracht van Divosa, programma Vakmanschap 2014

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	5
Aanleiding	5
Doelstelling	6
Het beroep klantmanager	7
Twee praktijkvoorbeelden	9
Implementatie van de zelfredzaamheidmatrix in netwerkverband	10
Actuele vraag vanuit de beroepspraktijk	10
Eerste kennismaking met de ZRM	11
Onderzoeksactiviteiten	11
Eigen bevindingen t.a.v. de ZRM in relatie tot de beoogde dienstverlening	12
Adviezen, uitgangspunten bij het uitwerken van het concept implementatieplan	13
Verdere stappen in de implementatievoorbereiding: twee pilots	14
Relatie met de Fontys opleidingen	14
Leren en onderzoeken	16
De opdracht	16
Het concept werkleeratelier	17
Het proces	18
De opbrengsten	19
Reflectie	20
Contouren van samenwerking	22
Spoorboekje op weg naar contact en samenwerking...	23

Samenvatting

Met minder geld moet de economische en/of sociale participatie van hun burgers worden bevorderd dan wel in stand gehouden. Hoe beter klantmanagers zijn toegerust tot hun taak, hoe effectiever de dienstverlening is. Er is een win-win situatie bij intensievere samenwerking tussen sociale diensten en hbo-opleidingen te creëren. Hbo-opleidingen krijgen inzage in werkveldontwikkelingen die relevant zijn om het curriculum up-to-date te houden. De sociale diensten kunnen profiteren van de kennis en expertise van docenten en studenten en daarmee indirect het kennispeil van hun medewerkers verhogen. Hoewel het voor de hand ligt intensiever samen te werken, komt dit niet vanzelf van de grond. Fontys Hogescholen en de Hanzehogeschool Groningen zijn via onderzoek en innovatieprojecten duurzame relaties aangegaan met gemeentelijke sociale diensten en publieke re-integratiebedrijven in hun regio's. Divosa heeft hun in het kader van het programma Impuls Vakmanschap de opdracht verstrekt een adviesrapport te schrijven hoe en onder welke voorwaarden een dergelijke samenwerking mogelijk is; inspiratie voor andere hogescholen en sociale diensten.

Beide hogescholen hebben twee praktijkvoorbeelden van samenwerking met de sociale dienst uitgewerkt. Beide verschillen van insteek. Het voorbeeld van Fontys Hogeschool start vanuit vernieuwingen in het werkveld, in het bijzonder het werken met de zelfredzaamheidsmatrix. Er is vanuit de hogeschool in samenwerking het werkveld een implementatieplan uitgewerkt hoe de ZRM een integraal onderdeel kan worden van het hele dienstverleningsproces. De Hanzehogeschool Groningen heeft gekozen om in te steken bij het onderwijs en vandaaruit de samenwerking te zoeken met de sociale dienst. Vier SJD-studenten van de specialisatie Recht & Multi-problem kregen als junior-medewerkers de opdracht een intake op locatie voor Groningse dak- en thuislozen te ontwerpen. Samen met een docent/onderzoeker en vijf teamleiders afkomstig van de sociale dienst en opvangvoorzieningen gingen zij in een werkleeratelier aan de slag, met als uitkomst een adviesrapport.

Op basis van deze pilots en de langdurige ervaringen in de samenwerking zijn de volgende aandachtspunten geformuleerd:

- Samenwerking is succesvol als het op meerdere niveaus plaatsvindt: rond de student, personeelsuitwisseling maar ook op directieniveau t.a.v. strategische ontwikkelingen in de regio.
- Regionale verschillen vragen om ook diverse vormen in samenwerking. De intensiteit kan verschillen van light (b.v. stages) naar XL (stages, afstudeeropdrachten, contractonderwijs, lectoraatsonderzoek)
- Binnen het hbo moet meer aandacht worden geschonken aan het thema 'Werk en Inkomen' om aantrekkelijker voor het werkveld te worden
- Samenwerking wordt bespoedigd indien men beschikt over een kwartiermaker, die de situatie verkent en partijen samenbrengt. Hogescholen zouden hiervoor een of meerdere docenten voor vrij kunnen maken in het kader van curriculumontwikkeling.

Tot slot is geconstateerd dat voor hbo-opleidingen en gemeentelijke sociale diensten, het niet altijd duidelijk is wat inhoudelijke verbindingslijnen zijn, op welke gebieden samenwerking meerwaarde kan bieden, hoe men met elkaar in contact kan komen. Op lokaal niveau hanteren gemeentelijke sociale diensten verschillen de namen en zijn er verschillen in de geboden dienstverlening en de organisatie ervan. Voor gemeentelijke sociale diensten is het ook dikwijls zoeken bij welke opleidingen zij terecht kunnen om samen te werken rond stages, afstudeerprojecten en kennisuitwisseling. Via een website van de Vereniging van Hogescholen kan men informatie vinden over de landelijke opleidingsprofielen. Het adviesrapport eindigt daarom met een kort spoorboekje.

Inleiding

De overheid verwacht dat werkzoekenden zich zo veel mogelijk inspannen om een baan te vinden. Veel werkzoekenden lukt dit echter niet op eigen kracht. Om hun kans van slagen te vergroten kunnen zij een beroep doen op de arbeidsre-integratie- en participatiedienstverlening van gemeentelijke sociale diensten en hun samenwerkingspartners. Hogescholen kunnen ondersteuning geven aan de professionalisering van (nieuwe) klantmanagers en daarmee in samenwerking met de beroepspraktijk een bijdrage leveren aan verdere verdieping en specialisatie van het vakmanschap. Gemeenten en hbo-opleidingen hebben daarom belang bij duurzaam contact en uitwisseling.

Aanleiding

Gemeenten staan met de drie decentralisaties voor zeer grote uitdagingen. Met minder geld moet de economische en/of sociale participatie van hun burgers worden bevorderd dan wel in stand gehouden. De boel moet worden gekanteld, zoals de VNG het noemt. Niet meer het aanbod van zorginstellingen en publieke dienstverleners is leidend voor de inrichting van het sociaal domein, maar de zelfredzaamheid van de burger staat centraal. Begrippen als zelfsturing, eigen kracht en eigen verantwoordelijkheid bepalen het debat. Deze ontwikkeling gaat samen met een forse bezuiniging op de middelen voor de dienstverlening, een terugtrekkende overheid en de roep naar een grotere effectiviteit. Dit heeft heel veel impact op het werk van de gemeentelijke dienstverleners. Niet alleen zullen zij veel meer methodisch te werk moeten gaan, hun rolinvulling en daarmee professionele identiteit is aan verandering onderhevig (niet meer de probleemoplossende hulpverlener maar de ondersteunende dienstverlener). Dit geldt vooral voor de medewerkers die tot taak hebben de arbeidsre-integratie en participatie van de klant te bevorderen: de klantmanagers. Hoe beter klantmanagers zijn toegerust tot hun taak, hoe effectiever de dienstverlening is. Dit vraagt om investeringen in de professionalisering van deze beroepsgroep.

Zowel de sociale diensten als de beroepsgroep zien we hiermee worstelen. Deels is dit terug te voeren op het korte bestaan van het beroep klantmanager en de snelle veranderingen bij de sociale dienst. Wat ook parten speelt, is de lokale inkleuring van het beroep. We zien uiteenlopende specialisaties ontstaan. Er zijn klantmanagers die alleen bijstandsgerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in hun case load hebben. Andere hebben werkgevers als primaire doelgroep of klanten met een korte afstand tot de arbeidsmarkt. Specialisatie in intake en diagnostiek, rechtmatigheid of groepsgewijze activering komt voor. Deze specialisaties zijn een gevolg van voortdurende wisselende beleidskeuzes. Omdat niet iedereen gelijk aan de gestelde taakeisen kan voldoen, moet er veel worden geïnvesteerd in scholing of training. Permanente scholing en een life long learning beleid lijkt, juist vanwege de dynamische omgeving waar sociale diensten zich bevinden, daarom een verstandige strategie.

Hogescholen leiden jonge mensen als professional op voor de arbeidsmarkt. Soms is er sprake van een één-op-één relatie tussen opleiding en beroep zoals de pabo-opleiding en onderwijzer. Soms leidt een opleiding op voor een breed scala van beroepen; Social Work, HRM, SJD zijn daar voorbeelden van. Zo kan ook een beroep toegankelijk zijn voor afgestudeerden van diverse opleidingen. Dat laatste is bij klantmanagers van sociale diensten het geval. Toen 10 jaar geleden de Wwb is ingevoerd, kwam er veel geld ter beschikking en zijn klantmanagers met de meest uiteenlopende opleidingsachtergrond aangetrokken, domein overstijgend zelfs: rechten, economie en bedrijfsmanagement, diverse sociaal-agogische opleidingen. De laatste tijd lijkt het zich toe te spitsen op de opleidingen SJD, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening, Toegepaste Psychologie en HRM. Deze opleidingen, met uitzondering van de SJD-opleiding, hebben de sociale dienst echter niet actief in beeld als een arbeidsmarktperspectief voor hun studenten. Met gevolg dat ze weinig investeren in relatie-opbouw, specifieke onderwijsmodules, het werven van stageplekken en afstudeeropdrachten op dit gebied; uitzonderingen daargelaten. Opleidingen hebben baat bij het op peil houden van hun studentenpopulatie (en daarmee hun docentencorps). Het arbeidsmarktperspectief is een van de selectiecriteria voor een opleiding.

Hogescholen gebruiken dit in hun werving van potentiële studenten. De opleidingen laten daarom een kans liggen als ze werken bij een sociale dienst niet als een relevant beroepsperspectief voor hun studenten zien.

Er is een win-win situatie bij intensievere samenwerking tussen sociale diensten en hbo-opleidingen te creëren. De sociale diensten kunnen profiteren van de kennis en expertise van docenten en studenten en daarmee indirect het kennispeil van hun medewerkers verhogen. Dit kan bijvoorbeeld door stagiaires een workshop te laten verzorgen, b.v. jurisprudentie of gedragsbeïnvloeding, inzichten ten aanzien van specifieke doelgroepen. Of door praktijkbegeleidersdagen vanuit de opleiding te organiseren. Hbo-opleidingen krijgen inzage in werkveldontwikkelingen die relevant zijn om het curriculum up-to-date te houden. Hoewel het voor de hand ligt intensiever samen te werken, komt dit niet vanzelf van de grond. Gemeenten en sociale diensten hebben hun handen vol aan de drie decentralisaties. De grote veranderingen en lokale verschillen in de uitvoeringspraktijk maken het voor hbo-opleidingen moeilijk om duurzame samenwerkrelaties aan te gaan. Bovendien is er een landelijke tendens om meer generiek op te leiden. Opleidingen geven studenten de opdracht om zich zelfstandig te oriënteren op, en contacten te leggen met praktijkorganisaties voor stages en afstudeerprojecten, zij krijgen hierbij niet altijd de nodige oriëntatiesteun vanuit hun opleiding. Er wordt beperkt geïnvesteerd in duurzame praktijkrelaties.

Doelstelling

Het programma Impuls Vakmanschap van Divosa, branchevereniging van managers van sociale diensten, is in het leven geroepen om de professionalisering van de re-integratiedienstverlening te ondersteunen. In het kader van dit programma is gekeken naar de samenwerking tussen hogescholen en sociale diensten. Fontys Hogescholen en de Hanzehogeschool Groningen hebben gedurende een langere tijd duurzame relaties uitgebouwd via onderzoek en innovatieprojecten in samenwerking met gemeentelijke sociale diensten en publieke re-integratiebedrijven in hun regio's. In het verlengde hiervan zijn onderwijsmodules ontwikkeld, deels in combinatie met stages en afstudeerprojecten. Divosa heeft hun in het kader van het programma Impuls Vakmanschap de opdracht verstrekt een adviesrapport te schrijven hoe en onder welke voorwaarden een dergelijke samenwerking mogelijk is; inspiratie voor andere hogescholen en sociale diensten.

Het beroep klantmanager

Zoals elke vorm van dienstverlening stelt ook re-integratiedienstverlening hoge eisen aan de professionaliteit van de dienstverlener. Kenmerkend voor dienstverlening is dat op het moment van productie (datgene wat de klantmanager zegt, doet of juist nalaat) de dienst wordt geconsumeerd door de burger in casu de werknemer of werkzoekende. Bij de productie van fietsen kan op het eind van het productieproces, vlak voordat de fiets de deur uitgaat, de kwaliteit op een exacte manier worden gecontroleerd. Dat lukt bij professionele dienstverlening niet, daar zijn we afhankelijk van het vakmanschap. Re-integratiedienstverlening vraagt daarbij om de nodige afstemming tussen organisatorische, juridische en methodische richtlijnen vanuit de organisatie met de concrete individuele situatie, vraag, behoefte van de klant (werkgever c.q. werkzoekenden), inclusief de bijdrage en het gedrag van deze klant. Het gaat om een interactieve professionaliteit. Dat maakt de sturing op kwaliteit ook zo lastig.

Vakmanschap vatten wij op als methodisch, resultaatgericht handelen. Het gaat om het toepassen van **a)** de juiste evidence based instrumenten in een specifieke context. Die specifieke context wordt bepaald door:

- b) kenmerken en het gedrag van de individuele klant c.q. werkgever;
- c) de organisatorische inrichting;
- d) de persoon van de dienstverlener.

Tezamen bepalen deze vier factoren de effectiviteit van de dienstverlening. We zien dat sociale diensten verschillend omgaan met deze vier aspecten van vakmanschap. Vaak wordt accent op een of twee gelegd en wordt er weinig geïnvesteerd in de andere. Alle vier de factoren van vakmanschap zijn echter noodzakelijk voor het bereiken van het resultaat. Ontbreekt er een, dan bouwt men als het ware aan een brug waarvan men bij voorbaat al weet dat die net te kort is. Komt de brug klaar, dan is de overkant nog steeds niet bereikbaar.

De inspanningen van Divosa zijn gericht op het vergroten van het kennis- en handelingsarsenaal voor klantmanagers. Hoewel nog weinig volgens wetenschappelijke condities hard is getoetst om de eis van evidence based te doorstaan, ontstaat er hierdoor meer eenvormigheid in het handelen van de klantmanagers. Noordgraaf pleit in de 2^e Vakmanschapskrant niet voor niets voor casuïstische kennisontwikkeling¹. De sector volgt daarin de ontwikkelingen in andere sectoren zoals het welzijnswerk en de jeugdzorg. In het kader van het programma Vakmanschap zijn Werkwijzers ontwikkeld, waarin klantmanagers methodische handvatten krijgen aangereikt over o.a. handhaven, groepsgerichte aanpak, diagnose, werkgeversdienstverlening. En Divosa beheert de databank van interventies naar werk, net zoals Movisie en NJI de databanken van richtlijnen en evidence base praktijken van hun sector in beheer hebben. Hierdoor ontstaat langzamerhand een gemeenschappelijke body of knowledge en grotere transparantie van het werk. De Beroepsvereniging van Klantmanagers en Divosa willen een belangrijke rol spelen in het verspreiden onder en implementeren van deze kennis bij de klantmanagers.

Werken volgens methodische richtlijnen is slechts een deel van vakmanschap. De effectiviteit van de methodieken hangt samen met de inbedding ervan in de complete dienstverlening:

- In het SIA Raak-onderzoeksproject “Laveren tussen belangen” (Polstra 2011) hebben we laten zien hoe complex re-integratiedienstverlening is omdat tegenstrijdige belangen om voorrang strijden². De werkgever, de werkzoekende, de manager, de bestuurder, de beroepsgroep, de jurist: allemaal hebben ze hun belangen en stellen ze eisen aan de dienstverlening, die in de praktijk niet automatisch in evenwicht kunnen worden gebracht. De richtlijnen geven klantmanagers geen

¹ <http://www.divosa.nl/publicaties/de-vakmanschapskrant>

² Polstra, L. (2011) Laveren tussen belangen. Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen

handelingsaanwijzingen hoe hier mee om te gaan. Toch is het op een positieve en transparante wijze omgaan met de dagelijkse dilemma's een essentieel element van vakmanschap. Dilemma's kunnen namelijk tot handelingsverlegenheid en zelfs tot handelingsverlamming leiden. En dus tot ineffectiviteit.

- De tot nu ontwikkelde richtlijnen in de vorm van Werkwijzers richten zich bovendien op onderdelen van de dienstverlening. Het "Groepsgewijs werken met klanten" bijvoorbeeld kan goed zijn uitgevoerd, maar als door een verkeerde diagnose niet de juiste werkzoekenden eraan deelnemen wordt het beoogde resultaat niet gehaald³. Door het opknippen van de dienstverlening is het risico dat het totaal uit het oog wordt verloren.
- Een deel van de effectiviteit is toe te schrijven aan de persoon van de klantmanager. Diens drive, impliciete kennis, persoonlijkheid en inzet spelen een belangrijke rol. Attitude en drijfveren maken niet voor niets deel uit van de Standaard van Vakvolwassenheid voor Klantmanagers⁴.
- Ook de kenmerken van de werkzoekende/werkgever hebben invloed op het hanteren van richtlijnen. Onder kenmerken verstaan we niet alleen de 'harde, objectieve' kenmerken. Werkzoekenden en werkgevers beschikken over ervaringskennis en geven hun eigen subjectieve invulling aan gewenste perspectieven waarmee ze de interventie bewust of onbewust beïnvloeden. Dat is de reden waarom bij vakmanschap feeling voor maatwerk belangrijk is om te zorgen voor een juiste fit tussen de richtlijnen en de kenmerken, het gedrag van de werkzoekenden/werkgevers.
- Voorgaande hebben we ook vastgesteld in het RAAK Pro onderzoek "PROreact, versterking van de professionaliteit in de re-integratiedienstverlening met bijstandsklanten"⁵. Vanuit dit onderzoek onder professionals, werkgevers en bijstandsklanten zijn we tot het inzicht gekomen dat professionalisering meer aandacht vraagt voor implementatievraagstukken en generieke aspecten van professionaliteit, met name bij:
 - o het hanteren van het spanningsveld tussen evidence based richtlijnen, werkwijzers en de hantering hiervan in de beroepspraktijk in combinatie met maatwerk in relatie tot de context, vragen, behoeften, mogelijkheden, gedrag van klanten (werkzoekenden, werkgevers, andere actoren); dit vraagt zowel bewustzijn van onderliggende dilemma's in het spanningsveld tussen richtlijnen en maatwerk als professionaliteit in het hanteren hiervan;
 - o het actief verbinden van het eigen onderdeel van de dienstverlening met andere onderdelen binnen het dienstverleningsproces binnen de organisatie, integraal samenwerken op de werkvloer;
 - o de dienstverlening afstemmen op en verbinden met wensen, behoeften en mogelijkheden van de verschillende actoren die betrokken zijn: de werkzoekende (en zijn/haar persoonlijk netwerk), de werkgever (in relatie tot arbeidsre-integratie), maatschappelijke organisaties (in relatie tot sociale activering), met andere woorden, de professional als actieve netwerkondersteuner en verbinder.

Voor opleidingen is de body of knowledge van een beroep cruciaal omdat ze anders de inhoud van hun curriculum niet kunnen afstemmen op de eisen van het werkveld. Richtlijnen, methoden en instrumenten kunnen d.m.v. instructie worden aangeleerd. De ontwikkelingen in sociale zekerheid en het sociaal domein volgen elkaar echter zo snel op dat een formele opleiding niet meer voldoende is om te blijven voldoen aan de taakeisen. Ook het zich bekwamen in de non-specifieke kenmerken vraagt om een actieve leeropstelling van de klantmanager. Door nauwer samen te werken met studenten wordt de professional hiertoe uitgedaagd. De studenten krijgen van hun kant meer inzicht in de benodigde specifieke kennis, vaardigheden en attitudes (wetgeving, beleid, werkwijzers) én non-specifieke kenmerken van vakmanschap (omgang met dilemma's,

³ Braak, J. van den, P. Wesdorp & G. Jongma (2012) *Werkwijzer Groepsgewijs werken met Klanten*. Utrecht: Divosa.

⁴ Polstra, L. & R. Zwart (2013) *Klantmanagement als vak: standaard voor vakvolwassenheid van klantmanagers*. Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen.

⁵ Zie www.proreact.nl

maatwerk leveren, persoonlijkheid). Of zoals een stagiaire bij SOZAWE Groningen zei, 'door mee te lopen met diverse klantmanagers en gesprekken bij te wonen pikte ik dingen op waarvan ik dacht dat ik ze zelf goed zou kunnen gebruiken. Zo maakte ik me een werkwijze eigen die bij mij paste'.

Twee praktijkvoorbeelden

In opdracht van Divosa hebben Fontys Hogeschool en Hanzehogeschool Groningen twee praktijkvoorbeelden van samenwerking tussen hogescholen en sociale diensten uitgewerkt. Beide verschillen van insteek. Het voorbeeld van Fontys Hogeschool start vanuit vernieuwingen in het werkveld, in het bijzonder het werken met de zelfredzaamheidsmatrix. De Hanzehogeschool Groningen heeft gekozen om in te steken bij het onderwijs en vandaaruit de samenwerking te zoeken met de sociale dienst.

Implementatie van de zelfredzaamheidsmatrix in netwerkverband

In voorgaande decennia heeft Fontys een brede samenwerking met gemeentelijke sociale diensten en (publieke) re-integratiebedrijven uitgewerkt. In de beginfase (1990-2002) is onderzoek gedaan naar de methodische aanpak in de begeleiding en bemiddeling van werkzoekenden die “moeilijk bemiddelbaar” werden genoemd. In Helmond zijn de eerste stappen gezet in de verbinding tussen arbeidsbemiddeling en welzijnsbegeleiding, verwerkt in de methodiek “integrale trajectbemiddeling”⁶. Deze methodiek is in de praktijk ontwikkeld, Fontys docenten hebben bijgedragen aan de beschrijving en doorontwikkeling hiervan, de opleiding en training van professionals binnen gemeenten en re-integratiebedrijven op regionaal en landelijk niveau. In een tweede fase (2002-2012) werd Fontys door gemeenten in de regio gevraagd om innovatieve projecten te ontwikkelen en zelf actief te worden op uitvoeringsniveau. Vanuit het expertisecentrum Fontys Actief werden verbindingen gelegd tussen het uitvoeren van re-integratie en participatieprojecten in achtergestelde wijken⁷, training van professionals en het uitvoeren van een onderwijsmodule (minor) “Activeren en Bemiddelen”. Aan deze inspirerende ontwikkeling kwam een einde door de forse bezuinigingen in de re-integratie-sector, waardoor gemeenten geen middelen meer hadden om Fontys in te schakelen. De gemeenten werden gedwongen om re-integratie en participatie door eigen medewerkers uit te voeren. Een aantal ex-Fontys Actief medewerkers én studenten werken inmiddels bij gemeenten en netwerkorganisaties. In het verlengde van voorgaande werd vanuit Fontys in samenwerking met gemeenten en re-integratiebedrijven, een RAAK Pro onderzoek opgestart onder de titel “Versterking van professionaliteit in de re-integratie van bijstandsklanten” (PROreact).

Gemeenten moeten de professionalisering in eigen hand nemen, vanuit de Hogeschool kan hierbij ondersteuning worden aangeboden. Binnen Fontys biedt de minor “duurzame inzetbaarheid” de gelegenheid aan studenten van HRM en Toegepaste Psychologie, om zich voor te bereiden op een stage en loopbaan in dit vakgebied. Daarnaast heeft Fontys in samenwerking met SBCM (A&O-fonds Sociale Werkvoorziening) een Lectoraat Duurzaam Werken ingesteld, bedoeld voor kennisontwikkeling in samenwerking met SW-bedrijven, relevant voor gemeenten in het perspectief van de Participatiewet.

Actuele vraag vanuit de beroepspraktijk

De afdeling Werk en Inkomen van de gemeente Helmond (die werkt voor meerdere gemeenten in de regio) is één van de werkveldpartners in het RAAK PROreact onderzoek. Het team “Activering en Zorg” (TAZ) van deze afdeling heeft Fontys gevraagd om ondersteuning te geven bij de implementatie van de “Zelfredzaamheidsmatrix” (ZRM)⁸. Dit team richt zich op bijstandsklanten die omwille van meerdere factoren niet in aanmerking komen voor een re-integratietraject richting werk. De klantmanager van dit team (in Helmond “integrale klantbegeleider” genoemd) is verantwoordelijk voor inkomensdienstverlening en bespreekt ook de mogelijkheden van de klant om te stijgen op de WWB-participatieladder. Binnen dit team zijn ook “programmamedewerkers” aangesteld, die bijstandsklanten met meervoudige problemen extra ondersteuning kunnen geven via een kort programma (3 tot 6 maanden) gericht op duurzame participatie en/of indien mogelijk doorstroming naar werk. Hiervoor wordt samengewerkt met sociale netwerkorganisaties: diverse zorg- en welzijnsorganisaties en activeringsprojecten.

⁶ Berg, H. van den, Veer, K. van der, Nolf, L., Vanschoren, J. (2005), Integrale Trajectbemiddeling, een methodiekbeschrijving. Amsterdam: Mets en Schilt.

⁷ Laan, G. van der, Kersten, R. (2007) Omdat het Werkt, werkzame bestanddelen van een maatschappelijk re-integratieproject. Apeldoorn/Antwerpen: Garant.

Spies, H. en Vanschoren, J. (2005) Maatschappelijke Participatie, handboek voor trajectbegeleiders sociale activering, arbeidsintegratie en activerende hulpverlening. Utrecht: Jan van Arkel.

⁸ Zie www.zelfredzaamheidsmatrix.nl

Met de invoering van de ZRM wordt een grotere effectiviteit van deze aanpak beoogd, in samenhang met versterking van vakmanschap op twee niveaus:

- versterking van de eigen dienstverlening en vakmanschap van de medewerkers: bredere klantinformatie als onderdeel van de intake/diagnose, beter aansluitend op deze doelgroep, collegiale afstemming tussen klantbegeleider en programmamedewerker, monitoring van de voortgang van een programma;
- versterken van de netwerksamenwerking tussen gemeentelijke afdelingen en externe organisaties, hanteren van een gemeenschappelijk referentiekader op het gebied van intake, trajectplannen, coaching en monitoring.

Eerste kennismaking met de ZRM

De ZRM is op landelijk niveau ontwikkeld op initiatief van de GGD Amsterdam, in samenwerking met de gemeente Rotterdam en een groot aantal medewerkers van instellingen uit de zorg- en welzijnssector. Het instrument kan ingezet worden bij verschillende vormen van maatschappelijke dienstverlening: naast zorg en welzijn ook werk en inkomen en reclassering. Het instrument is gratis te gebruiken, er is een handleiding beschikbaar waarmee uitvoerders aan de slag kunnen. Vanuit het landelijk ontwikkelteam kan ondersteuning worden gegeven, onder andere een korte training. In Helmond wordt de ZRM al gebruikt door de Stichting Maatschappelijke Opvang (SMO).

Het TAZ-team wil prioriteit geven aan de samenwerking met de Zorgpoort (WMO-afdeling). Vandaar dat besloten werd om een introductietraining te organiseren voor de medewerkers van TAZ en de Zorgpoort. Deze introductie heeft de medewerkers overtuigd van de mogelijke meerwaarde van dit instrument voor hun dienstverlening. Ook de teammanagers van beide gemeentelijke afdelingen zien extra meerwaarde door dit instrument gezamenlijk te hanteren. Er is een werkgroep ingesteld om de implementatie voor te bereiden. Een docent/expert van Fontys gaf extra ondersteuning aan de implementatievoorbereiding en nam deel aan deze werkgroep. In een nabespreking van de introductietraining werden de onderdelen van de implementatievoorbereiding vastgesteld:

- analyse van de dienstverlening van genoemde organisaties, overeenkomsten en verschillen, met name ook de positionering van de ZRM binnen de eigen dienstverlening en in de samenwerking;
- analyse van de opbrengsten van de ZRM, in relatie tot de andere onderdelen van dienstverlening, verdiepende diagnose, activeringsplan, trajectbegeleiding, monitoring en samenwerking/afstemming in de uitvoering;
- relatie ZRM en methodische gespreksvoering, richtlijnen voor screening en activeringsgesprekken, gemeenschappelijkheid in gespreksvoering;
- organisatie aspecten en randvoorwaarden voor effectieve implementatie: managementverantwoordelijkheden, personele inzet, registratie/volgsysteem/ict, netwerk/overlegstructuur.

Aan de Fontys docent/expert is gevraagd om een concept-kader en implementatieplan voor de invoering van de ZRM in samenhang met de beoogde dienstverlening netwerkverband uit te werken. Hiervoor hebben we een tweetal onderzoeksactiviteiten gedaan, waarvan de uitkomsten verwerkt zijn in adviezen in een concept implementatieplan.

Onderzoeksactiviteiten

Een eerste onderzoeksactiviteit betrof het bestuderen van de documenten en rapporten die beschikbaar zijn via de website van de ZRM. Aansluitend hebben we gesprekken gevoerd met collega-experts, lectoren binnen Fontys en de Hanze Hogeschool Groningen die bredere kennis hebben op het gebied van zorg, welzijn en re-integratie en het gebruik van diagnose-instrumenten.

Een tweede onderzoeksactiviteit betrof interviews met professionals vanuit relevante organisaties. Hiermee wilden we zicht krijgen op overeenkomsten en verschillen ten aanzien van de bredere dienstverlening van de betrokken organisaties en de (beoogde) positionering van de ZRM. Onderwerpen waren: kenmerken van de doelgroepen waarmee gewerkt wordt, de verschillende klantcontacten doorheen het werkproces, methodische aspecten, de (verwachte) meerwaarde van de ZRM en de beoogde samenwerking. Er zijn interviews gehouden met medewerkers van gemeentelijke teams TAZ en de Zorgpoort, die nog geen ervaring hebben met de ZRM. Daarnaast hebben we interviews gehouden met een medewerker van de SMO Helmond die sinds kort ervaring heeft met de ZRM. Als vergelijkingspunt hebben we gezocht naar een sociale dienst die met de ZRM werkt. Hiervoor hebben we een interview gehad met een trajectregisseur van het ExIT-team van de Rotterdamse afdeling Werk en Inkomen. De inzichten die we verworven hebben uit deze interviews hebben we meegenomen in een kritische beoordeling van de ZRM en in aanbevelingen verwerkt in het concept implementatieplan.

Eigen bevindingen t.a.v. de ZRM in relatie tot de beoogde dienstverlening

De ZRM is een handzaam meetinstrument dat de klantmanager van de gemeentelijke sociale dienst en begeleiders van sociale netwerkorganisaties, in staat stelt de zelfredzaamheid van mensen op integrale en telbare wijze in kaart te brengen. Kenmerken zijn:

- De ZRM is een meetinstrument, geeft een kwantitatieve score, cijfermatige uitkomst.
- De ZRM geeft een integraal beeld over de klant, verschillende leefdomeinen.
- De ZRM is gericht op het NU, de huidige toestand, een momentopname (niet verleden, niet toekomst).
- De ZRM bevat “indicatoren” om op een gestandaardiseerde wijze (persoonsonafhankelijk) te oordelen.
- De ZRM is handzaam: overzichtelijk (A4-matrix met domeinen en indicatoren), brengt in korte tijd veel informatie boven tafel over de huidige situatie (persoon, gedrag, omgeving).
- De ZRM kan worden ingezet op verschillende momenten (beginsituatie, na een bepaalde periode), zodat het ook kan gehanteerd worden als evaluatie-instrument, vaststellen van veranderingen.
- De ZRM is een “screeningsinstrument”, stelt vast of iets wel of niet aanwezig is, op basis waarvan een selectie kan worden gemaakt (bijvoorbeeld, behoort wel of niet tot de doelgroep), op basis waarvan een indicatie kan worden gegeven, wat verder onderzocht moet worden, wat punten van aandacht en actie zijn.

De ZRM is **géén** verdiepend diagnose-instrument, op basis waarvan een trajectplan en een gerichte activeringsaanpak (interventie) kan worden bepaald. De ZRM-handleiding bepaalt uitdrukkelijk dat niet wordt ingegaan op oorzaken, op factoren die mogelijk een rol spelen. De ZRM beperkt zich tot het huidige moment, waardoor belangrijke elementen voor de bredere dienstverlening ontbreken:

- Er wordt niet ingegaan op het verleden, op factoren die een rol hebben gespeeld.
- De ZRM zegt weinig over de veranderbaarheid, factoren (in de persoon en in de omgeving) die een tegen- of meewerkende rol spelen, op dit ogenblik en in de toekomst, “kansen” die kunnen aangegrepen worden.
- Er wordt niet ingegaan op een toekomstbeeld, een haalbaar toekomstperspectief.

Om een concreet activeringsplan te kunnen maken, inclusief een “match” ten aanzien van passende door- en uitstroom activiteiten en interventies, zijn voorgaande onderwerpen essentieel, evenals aanvullende informatie, o.a.:

- basiselementen zoals: motivatie/drive, kennis/oriëntatievermogen van de klant t.a.v. mogelijkheden in het eigen netwerk en daarbuiten, op verschillende leefgebieden;
- specifieke elementen ten aanzien van opleidingsniveau/richting, werkervaring, interesses, talenten, contacten met relevante organisaties en personen.

Deze informatie wordt in Helmond verkregen via specifieke diagnose-instrumenten en informatiekkanalen en kan worden meegenomen in de uitwerking van een activeringsplan⁹.

Adviezen, uitgangspunten bij het uitwerken van het concept implementatieplan

De ZRM geeft meerwaarde aan de beoogde dienstverlening, niet tegenstaande de beperkingen. Om extra meerwaarde te realiseren met de ZRM binnen de bredere dienstverlening, is het noodzakelijk om de ZRM een zorgvuldige inbedding te geven in samenhang met de andere onderdelen zoals: een bredere diagnose, mede in relatie tot het traject/begeleidingsplan, multidisciplinair overleg, tussentijdse rapportages, ondersteuning en coaching, evaluatie en afronding.

Deze inbedding en aanpak kan worden verwerkt in een implementatieplan, dat nader moet worden uitgewerkt en gerealiseerd in samenwerking met de betrokken organisaties. Elementen uit dit implementatieplan zijn:

- * **Definiëren van de beoogde samenwerking:** welke organisaties worden direct betrokken, wat zijn de gemeenschappelijke doelen, wat is de taakverdeling (wat afzonderlijk, wat samen), regievoering en monitoring van de samenwerking op basis van afspraken en richtlijnen.
- * **Definiëren van eenduidige werkprocessen:** positionering van de ZRM binnen het totale werkproces, zowel bij de afzonderlijke als gemeenschappelijke delen van het werkproces, het definiëren van de andere relevante onderdelen van de dienstverlening (diagnose, trajectplan/begeleidingsplan, ondersteuning en coaching, evaluatie/afronding).
- * **Uitwerken van een hanteringswijzer:** de ZRM heeft een eigen handleiding, daarnaast zullen ook andere onderdelen van het werkproces moeten voorzien worden van een (beknopte) werkwijzer, zowel wat betreft instrumenten (bijvoorbeeld trajectplan, rapportages) als methodische richtlijnen, die gemeenschappelijk gedragen worden.

Bedoeling is om de ZRM in te zetten, zowel bij de intake als bij de tussenevaluatie (na 3 maanden) en eindevaluatie. Richtlijnen voor een effectieve inzet van de ZRM en andere onderdelen van dienstverlening hebben we als volgt geformuleerd:

- uittekenen van één gemeenschappelijk werkproces, waarbinnen zowel de ZRM als de andere onderdelen van dienstverlening eenduidig worden gehanteerd, gemeenschappelijke aanpak van inbedding;
- de ZRM wordt op een eenduidige manier uitgevoerd, conform de matrix, de handleiding en de score, gemeenschappelijke opleiding, coaching en monitoring van het gebruik;
- geen dubbele uitvoering van de ZRM op eenzelfde moment, door verschillende organisaties; ZRM-gegevens worden met elkaar uitgewisseld, in combinatie met andere gegevens die van belang zijn;
- er worden afspraken gemaakt ten aanzien taakverdeling, gemeenschappelijke methodische principes, rapportages, registratie en uitwisseling van gegevens (zo mogelijk digitaal), met beperking van overlast.
- bepaal wat "harde" richtlijnen zijn en welke ruimte er is voor "maatwerk".
- Inventariseer verbeterpunten op basis van de huidige praktijk en verwerk die in het nieuwe gemeenschappelijke werkproces binnen het Helmondse samenwerkingsnetwerk.

Kader voor uitwerking gemeenschappelijk werkproces

Aanmelding/toeleiding

- * Breng huidige melding/toeleiding tussen organisaties in beeld
- * Inventariseer mogelijke verbeterpunten, werk bijgesteld kader uit

⁹ In de re-integratiedienstverlening wordt gebruik gemaakt van meerdere diagnose-instrumenten, zie o.a. de Werkwijzer Diagnose-instrumenten en de Werkwijzer Screenen arbeidsmarktgedrag op de Divosa-website.

	* Bij aanmelding/toeleiding worden basisgegevens uitgewisseld
Intake/diagnose	<ul style="list-style-type: none"> * Intakegesprek wordt altijd voorbereid met beschikbare voorinformatie * Bij de intake worden de volgende elementen gecombineerd: <ul style="list-style-type: none"> - contact opbouw, wederzijdse verwachtingen, afspraken - bespreken van de beschikbare voorinformatie - scoren op basis van ZRM-domeinen en indicatoren - aanvullende diagnose onderwerpen (itemlijst opmaken)
Trajectplan/begeleidingsplan	<ul style="list-style-type: none"> * Afhankelijk van de klant/traject zijn één of twee gesprekken nodig * Een "huisbezoek" kan standaard worden ingevoerd of selectief * Trajectplan zal deels verschillend zijn naargelang doel/organisatie * Deels overeenkomstige elementen benoemen voor intake-informatie en trajectplangegevens. Beoogde ZRM-groei wordt hierin verwerkt. * Intake en trajectplan gegevens worden met betrokken netwerk-partners besproken, met de taakverdeling in het traject (inclusief de klant)
Coaching/ondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> * Eén integrale coach, die ondersteuning geeft aan trajectrealisatie * Coaching/ondersteuningsprincipes zijn gemeenschappelijk
Tussentijdse evaluatie	<ul style="list-style-type: none"> * Tussentijdse evaluatie, waarbij ook de ZRM wordt ingezet * Mogelijk bestellen/aanvullen trajectplan * Bespreking tussentijdse evaluatie in netwerkverband
Afronding	<ul style="list-style-type: none"> * Eindevaluatie, waarbij ook de ZRM wordt ingezet * Afronding van traject, de klant gaat zelfstandig verder

Verdere stappen in de implementatievoorbereiding: twee pilots

Om het implementatieplan verder te concretiseren en invulling te geven hebben we samen met het teammanagement besloten om twee pilots uit te werken:

- Pilot samenwerking TAZ en Zorgpoort: gericht op 5 klanten die behoren tot de doelgroep van de WMO/Zorgpoort en ook onder de WWB vallen, TAZ-klant dus. In een eerste stap is er via caseload vergelijking nader onderzocht wat de kenmerken zijn van de "overlap" doelgroep. Vervolgens zijn 5 klanten geselecteerd, waarmee een ZRM-gesprek wordt gehouden, gezamenlijk met een Zorgpoortmedewerker en een TAZ-medewerker.
- Pilot samenwerking SMO en TAZ: gericht op 5 klanten die recent zijn ingestroomd bij de SMO, via het Veiligheidshuis, die enig potentieel hebben om een activeringstraject te starten. Ook met deze klanten wordt een ZRM-gesprek gevoerd, met een SMO medewerker en een TAZ-medewerker.

Via deze twee pilots worden inzichten verworven die verwerkt worden in het implementatieplan:

- Leerpunten uit het voorselectieproces: kenmerken van de overlappende doelgroep, relevante selectiecriteria, onder andere wat betreft "zorg en activeringspotentieel"
- Overeenkomsten en verschillen in het scoren met de ZRM
- Overeenkomsten en verschillen in de gespreksvoering, klantbenadering
- Aanpak in het vaststellen van relevante trajectactiviteiten
- Ervaringen met de bestaande systemen (rapportage, registratie, etc.)

Op het ogenblik van het schrijven van dit rapport moet nog gestart worden met de uitvoering van de pilots. We kunnen hierover dus niet meer verder berichten.

Relatie met de Fontys opleidingen

In de voorbije periode heeft een Fontys student van de HRM opleiding een stage gedaan bij het TAZ-team. Zij heeft in het kader van haar afstudeerproject ondersteuning gegeven aan de ZRM-pilots en een eigen rapportage gedaan van haar ervaringen en inzichten. De kennisopbrengsten worden gebruikt in de HRM en

Psychologie minor “Duurzaam Werken”. Deze minor geeft studenten de gelegenheid zich voor te bereiden op een stage en/of afstudeerproject op dit gebied.

De kennisopbrengsten van dit project worden ook besproken met de Fontys opleiding Sociale Studies en vormt mede aanleiding om een gesprek te hebben over het opnemen van dit type beroepsvraagstukken in het curriculum. Vanuit de contacten met de sociale dienst en de netwerk-organisaties wordt onderzocht wat mogelijkheden zijn voor stages en afstudeerprojecten in aansluiting met de opleiding Sociale Studies volgend schooljaar.

Leren en onderzoeken

De gemeenten Assen, Emmen, Groningen en Leeuwarden stonden in 2007 aan de basis van het lectoraat Arbeidsparticipatie van het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool Groningen. Met praktijkgericht onderzoek wil het lectoraat een bijdrage leveren aan professionalisering van de re-integratiedienstverlening. Dit onderzoek gebeurt in nauwe samenwerking met het werkveld en het onderwijs¹⁰ (Polstra 2008). Kennis vanuit het werkveld vloeit via het onderzoek terug naar de opleidingen en het werkveld profiteert van de kennis van docent/onderzoekers. Zo is er door het lectoraat op basis van het model van gepland gedrag onderzoek gedaan naar factoren die het zoekgedrag van werkzoekende beïnvloeden. Studenten hebben daarvoor bij de vier bovengenoemde gemeenten interviews afgenomen. Vervolgens zijn in workshops de onderzoeksresultaten gepresenteerd. Onderzoek (en het lectoraat) vervult op deze wijze een nuttige brugfunctie. Vanuit het lectoraat zijn nog meerdere onderzoeksprojecten uitgevoerd, waaronder naar een standaard voor vakvolwassenheid van klantmanagers.

Het lectoraat Arbeidsparticipatie van het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool Groningen heeft samen met de opleidingen SJD, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening, HRM en Toegepaste Psychologie het initiatief genomen een minor Werkcoach te ontwikkelen. Daarbij is nagedacht hoe door intensief samen te werken met het werkveld de leerprocessen en daarmee de leeropbrengsten kunnen worden verbeterd. Dit komt tot uitdrukking in de Integrale Opdracht naar een real life vraagstuk die studenten gedurende de vijf maanden van de minor moeten uitvoeren. In de specialisatie Recht & Multi-problem van de SJD-opleiding was daar al enige ervaring mee opgedaan. Deze specialisatie wordt in het derde jaar aangeboden. We hebben de integrale opdracht van de specialisatie gemodelleerd naar wat ons bij de minor voorstaat. Vier studenten zijn ermee aan de slag gegaan in wat een werkleeratier.

De opdracht

Als grote stad in een plattelandsgebied is er een 'automatische' beweging van dak- en thuislozen naar Groningen. De meeste opvangvoorzieningen bevinden zich binnen de gemeentegrens. De gemeente Groningen is dan ook centrumgemeente voor de maatschappelijke opvang. In 2011 hebben ongeveer 850 mensen een beroep gedaan op een van de voorzieningen, waarvan 400 'nieuwe' dak- en thuislozen¹¹. Al ruim 15 jaar wordt er intensief en actief samengewerkt tussen de sociale dienst, de maatschappelijke opvangvoorzieningen, hulpverlening en dagbestedingsvoorzieningen. De laatste jaren is daarbij steeds meer nadruk gelegd op het belang van dagactiviteiten. Zo snel mogelijk wordt getracht wonen, werk en geldzaken geregeld te hebben. De gemeente stelde met trots vast dat het systeem staat en is meer gaan investeren in preventie en integratie. Sociale wijkteams moeten daarbij een belangrijke rol spelen o.a. huisuitzetting te voorkomen. De vraag ontstond of er door een integrale intake nog meer winst gehaald kon worden in de samenwerking aan de poort. Gedroomd werd zelfs van een soort sociaal team voor dak- en thuislozen. De verhuizing van de sociale dienst van Groningen van de binnenstad naar de rand was voor de verantwoordelijke leidinggevenden de concrete aanleiding te laten onderzoeken of er een intake op locatie kon plaatsvinden.

De hogeschooldocent verantwoordelijk voor de specialisatie Recht & Multi-problem is lid van de kenniskring van het lectoraat. Zowel de lector als hij hebben een langdurige relatie met betrokken leidinggevenden. De onderzoeksopdracht leek ons een uitgelezen gelegenheid om met goedkeuring van alle betrokkenen te experimenteren met het werkleeratier. Aan het werkleeratier werd deelgenomen door:

- SoZaWe Groningen,
- dagopvang Kostenrgang van het Leger des Heils,

¹⁰ Polstra, L. (2008) Je kunt niet de hele dag wonen. Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen.

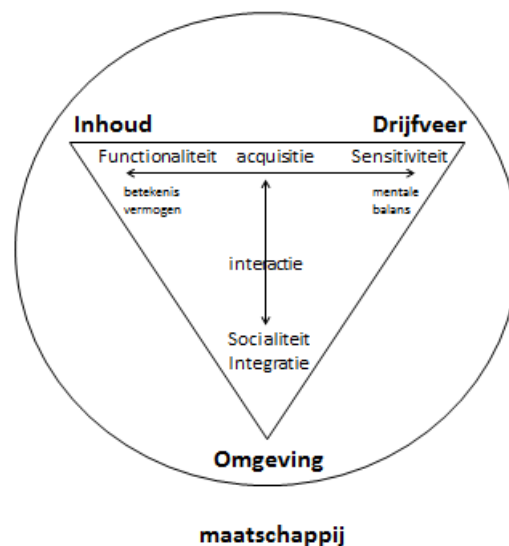
¹¹ Oldersma, F. (2012)

- oecumenisch dagopvang Open Hof,
- dagbestedingsvoorzieningen Werkpro,
- maatschappelijke opvangvoorziening Kopland,
- SJD opleiding, specialisatie Recht & Multiprobleem van Hanzehogeschool Groningen,
- Lectoraat Arbeidsparticipatie van Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen.

De doelstelling vanuit de specialisatie Multi-Problem aan de studenten was het meewerken, observeren en evalueren van het innovatieve werk-leeratelier: outreachende intakeprocedure team Dak en Thuislozen.

Het concept werkleeratelier

Een werkatelier is voor alle betrokkenen een leersetting. Het is te eenvoudig om te veronderstellen dat het simpel bijeenbrengen van professionals, studenten en docenten/onderzoekers in een ruimte voldoende is om een gezamenlijk leerproces te stimuleren. Het is daarom van belang stil te staan bij de wijze waarop we dit leren willen vormgeven. We vonden bij Knud Illeris een bruikbaar kader¹². Bij het stimuleren van leren moet rekening worden gehouden met de inhoud van wat wordt geleerd, de drijfveer om te leren en de leeromgeving. Dit levert het volgende figuur op.



In ons werkleeratelier brachten we de vier SJD-studenten (jong-volwassenen), de vijf leidinggevende en de docent/onderzoeker samen. De drijfveer is voor alle partijen echter niet altijd gelijk. Bij volwassenen speelt een belangrijke rol dat de inhoud aansluit bij wat ze al weten en waardevol is voor hun praktisch. Ze zijn niet snel geneigd om iets te leren waarvan ze de betekenis niet zien. Studenten beschikken nog niet over een groot kennisarsenaal. Bij hen is nieuwsgierigheid een belangrijke drijfveer. Maar ook externe motivatie is aanwezig in de vorm van 'simpele' motieven als het behalen van de studiepunten. Of juist negatieve motiverende factoren als faalangst spelen een rol.

Bij het zich eigen maken van de inhoud gaat het om het vermogen om zich de kennis eigen te maken. En dan hebben we het niet alleen over cognitieve vermogens als intelligentie. Kolb heeft diverse leerstijlen beschreven¹³. Sommige mensen leren via ervaren ('gewoon maar doen'), andere hebben een voorkeur voor

¹² Illeris, K. (2009) A comprehensive understanding of human learning. In: K. Illeris (ed.) Contemporary Theories of learning; Learning theorist ... in their own words. London/New York: Routledge. p 7-20.

¹³ Kolb, A.Y. & D.A. Kolb (2005) The Kolb Learning Style Inventory – Version 3.1 2005 Technical Specification. Cleveland: Case Western Reserve University / Experience Based Learning Systems Inc.

analyseren en abstraheren ('wat staat er in de theorie'). Een andere leerstijl is die van waarnemen ('eerst maar eens goed kijken wat er gebeurt'). Ook zijn er mensen die houden van experimenteren ('laten we het eens uitproberen'). De wijze waarop de inhoud wordt aangeboden, kan aansluiten bij de voorkeurleerstijl of juist niet. Daarnaast is het belangrijk rekening te houden met wat Vygotski noemt de zone van naaste ontwikkeling¹⁴. Een docent heeft toegevoegde waarde als de leerinhoud wel in het bereik van de student of professional ligt, maar hij heeft hulp nodig om zich die eigen te maken. Ligt de aangeboden inhoud buiten het bereik, dus buiten de zone van naaste ontwikkeling, dan vindt er geen leereffect plaats. Kan de student of professional de leerstof zichzelf eigen maken dan is er geen toegevoegde waarde van de docent.

De sociale omgeving beperkt zich niet alleen tot de leersetting van het werkleeratelier, maar strekt zich ook uit naar buiten. Overbelasting door hoge werkdruk of stress door een ophanden zijnde reorganisatie zal het leervermogen van de professional negatief beïnvloeden, net zoals de onderwijsseisen (tentamens en opdrachten) bij studenten negatieve effecten kunnen hebben.

Bij de inrichting van een werkleeratelier is het dus verstandig vooraf de drijfveren in kaart te brengen, iets te weten van de leerstijlen van de betrokkenen en oog te hebben voor de sociale omgeving.

Het proces

Het werkleeratelier is in september 2013 gestart. Vier SJD-studenten van de specialisatie Recht & Multi-problem zijn begonnen samen met de andere deelnemers te onderzoeken of een integrale intake van dak- en thuislozen mogelijk was. Zij hebben deze opdracht uitgevoerd naast de inhoudelijke colleges en de collegereeks over onderzoek die ze moesten volgen. De specialisatie duurt vijf maanden. Waar andere studenten halverwege van opdracht veranderen, hebben de vier studenten hun opdracht behouden zodat ze meer tijd hadden om aspecten uit te zoeken. Studenten hebben immers nog weinig specifieke know how over de in's en out's van het werkveld. Ze moesten daarom eerst kennis te maken met de opdrachtgever (de sociale dienst) en de vier andere deelnemende instellingen, voordat ze inhoudelijk aan de slag konden. De studenten hebben daarvoor de deelnemende instellingen bezocht, met de medewerkers gesproken en dagdelen meegelopen. Ze hebben tevens gebruik gemaakt van de gelegenheid om de probleemstelling scherper te krijgen.

Halverwege de specialisatie presenteren de studenten de resultaten van hun probleemanalyse aan hun medestudenten en teamleiders van het werkleeratelier tijdens een symposium dat ze met andere studenten van de specialisatie moeten organiseren. Zij hadden daarvoor een film gemaakt over de rondgang van de Groningse dak- en thuislozen langs alle voorzieningen. Met een op het stuur gemonteerde camera lieten ze zien versnippering van het dienstenaanbod zien, niet alleen wat betreft inhoud maar ook wat betreft locatie. We zagen niet alleen de voorzieningen maar ook de straten van de binnenstad, het straatverkeer. De rondgang duurde bijna twee uur, gemonteerd en versneld afgespeeld in een film van 10 minuten. Na toelichting van de film en hun vraagstelling ontstond er gelijk een discussie tussen de aanwezige instellingen over de nut- en wenselijkheid van een geïntegreerde, centrale intake. De strijd was onbeslist.

De weken daarna hebben de studenten meerdere malen de voorzieningen bezocht om met gesprekken te voeren en mee te lopen. Daarmee kregen ze steeds beter zich op de mogelijkheden van een intake op locatie. Ze hebben letterlijk ruimtes gemeten en gekeken naar kastruimtes, bereikbaarheid en veiligheid. Het eindresultaat hebben ze verwoord in een adviesrapport¹⁵.

¹⁴ Vygotsky, L.S. (1978) *Mind in society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

¹⁵ Belt, van de G., L. Lenting, I.W. van Nugteren, K. Teunissen (2014) *Advies rapport Integrale opdracht blok 1 en blok 2*. Groningen: Specialisatie Recht & Multiprobleem opleiding SJD Hanzehogeschool Groningen.

Rollen

Vanaf het begin van de opdracht noemde de studenten zich junior-medewerkers. Daarmee gaven ze niet alleen zichzelf een andere status en rol, maar ook de andere betrokkenen.

Ze classificeerden zichzelf als doeners in het werkleeratier. Een student gaf aan ook duidelijke aspecten van een waarnemende leerstijl te hebben. Als groep kwamen ze meerdere keren per week samen. Eén keer per week was daar de docent/onderzoeker bij aanwezig. Elke vier weken was er een bijeenkomst voor alle betrokkenen. De studenten zorgden voor de organisatie, leverden de voorzitter en zorgden voor de verslaglegging.

Voor de studenten was de docent/onderzoeker meer een collega dan een docent. Iemand die meedacht, meewerkte en samen met hen alles op een rijtje zette. De docent/onderzoeker gaf aan dat hij bewust had gekozen voor een onderzoekende rol. Hij had geen moeite om deze rol vast te houden, ook omdat de opgave waar het werkleeratier ook voor hem een zoektocht was. Voor de studenten werd hij een *'jij'*, waar docenten normaal met *'u'* werden aangesproken.

De andere deelnemers van het werkleeratier bleven psychologisch op een afstand. Zij bleven in de hun bekende rol van leidinggevende professional, met uitzondering van de teamleider van de sociale dienst. Hij dacht actief met de studenten mee, was nieuwsgierig naar hun bevindingen en stelde zich leergierig op. Een mogelijke oorzaak voor dit verschil is dat met hem al langer wordt samengewerkt door zowel de opleiding als het lectoraat c.q. de lector.

De rol van de lector was die van observator van het proces. Daarvoor heeft hij een aantal bijeenkomsten bijgewoond, met de studenten en de docent/onderzoeker besproken, de verslagen en werknooties bestudeerd en de deelnemende teamleiders per mail om reactie gevraagd.

Afnemende betrokkenheid

Gaandeweg het proces ontstond er bij de instellingen een terugtrekkende beweging. Het aanvankelijk enthousiasme voor een integrale intake ebde weg. Het thema financiën en dan vooral de aankomende bezuinigingen gingen de discussies bepalen. Tijdens de vergadering waar de studenten dachten dat er besloten kon worden welke optie voor de locatie het beste was, stagneerde hierdoor het proces. De inhoud van de integrale intake (het andere onderdeel van de opdracht) is door deze ontwikkeling niet meer aan bod gekomen.

De opbrengsten

Wat betreft de opbrengsten moet er een onderscheid gemaakt worden tussen leer- en productopbrengst.

Voor de studenten en de docent is de leeropbrengst het belangrijkste, hetgeen begrijpelijk is omdat de opleiding competentiegericht opgebouwd is en de studenten wil voorbereiden op de eisen van de arbeidsmarkt. Zij vertelden van de opdracht zelf geleerd te hebben hoe moeilijk en complex samenwerking in praktijk was; moeilijker dan zij op grond van de literatuur dachten. Ze hadden inzicht gekregen in de verschillende organisatorische belangen en hoe deze van invloed zijn op de samenwerking. *'Je voelde de twijfel bij de organisaties ontstaan'*. Daarnaast leerden de studenten de eerste stappen van praktijkgericht onderzoek. Ze hadden hier nog geen ervaring mee en ze voelde zich hierdoor onzeker over de aanpak en ervoeren het begin als chaotisch. Gaandeweg kregen ze er meer greep op, waardoor ze naar eigen zeggen beter zijn voorbereid op hun afstudeeronderzoek.

Om goed zicht te krijgen op de werkwijzen van de vijf instellingen hebben ze meegelopen en zijn ze aanwezig geweest bij spreekkamergesprekken. Hun beeld over dak- en thuislozen is hierdoor veranderd, genuanceerder geworden. *'Je leert dat de realiteit anders is.'* Tegelijkertijd zijn ze ook minder naïef geworden. Dak- en

thuislozen hebben allerlei redenen om dingen te verzwijgen of in hun verhalen juist zwaarder aan te zetten. *'Je komt er ook achter dat niet alle verhalen kloppen'*.

Voor ons als studenten was de doelstelling van het project nog wel het belangrijkste leerpunt in het project. We hebben daadwerkelijk mee gewerkt in vergaderingen en bijeenkomsten. We hebben de werkwijzen van de organisaties geobserveerd en hebben ons actief opgesteld in dit innovatieve werkleeratier. We zijn erachter gekomen dat het lastig is om de belangen van de daklozen voor op te stellen maar daarbij niet de belangen van de dienstverlenende organisaties niet uit het oog te verliezen. Elke organisatie heeft zijn eigen visie op de doelstelling en die kunnen verschillen. In het begin waren we meer bezig vanuit het perspectief van de daklozen maar dit hebben we later moeten aanpassen om de organisaties niet uit het oog te verliezen. (Belt, van de G., L. Lenting, I.W. van Nugteren & K. Teunissen (2014) Integrale opdracht blok 1 en blok 2; Advies Rapport Team Daklozen, p. 25)

Gevraagd naar de redenen waarom ze met de opdracht aan de slag zijn gegaan gaven de studenten aan dat het uitdagend te vinden buiten het reguliere curriculum te werken. De studenten vonden het belangrijk te investeren in de eigen ontwikkeling. Ze wilden ook ervaren of ze het werken met dak- en thuislozen leuk zouden vinden. Voor twee studenten was duidelijk geworden dat werken met deze doelgroep hen niet lag¹⁶. *'Ik wil meer zakelijker te werk gaan.'* Twee willen zich hierin wel verder bekwamen¹⁷.

De terugtrekkende beweging van de instellingen werd ook opgemerkt door de opdrachtgever (teamleider SOZAWE Groningen). Zo liet hij weten dat door beleidskeuzes, die in het najaar van 2014 nog impliciet waren maar die wel al doorwerkten op de werkvloer, de sociale dienst zich aan het beraden was op de opdracht zelf.

Op 7 februari 2014 hebben de studenten tijdens het afsluitend symposium van de specialisatie Recht & Multi-problem hun resultaten gepresenteerd. In hun adviesrapport beschrijven ze na uitvoerig veldonderzoek twee scenario's voor de locaties voor een 'sociaal team dak- en thuislozen'. Ze doen tevens aanbevelingen over de samenstelling van het team. Op basis van de analyse van de intake-formulieren doen ze een eerste aanzet om te komen tot een geïntegreerde intake. Ze bemerken echter tevens dat 'Binnen de tijd en ruimte van dit project is het niet mogelijk geweest de invulling van het team, de werkwijze en de meerwaarde verder uit te diepen. Studenten uit de volgende lichting specialisatie Recht & Multi Problem zullen deze opdracht verder uitwerken'¹⁸.

Reflectie

Het gepresenteerde werkleeratier is een vorm van samenwerken tussen sociale dienst, onderwijs en lectoraat. We zijn met dit experiment begonnen om te leren wat hierin goed gaat en wat beter kan. De driehoek model van Illeris (drijfveer, inhoud en leeromgeving) biedt o.i. hiervoor goede aanknopingspunten. Het volgende hebben we ervan opgestoken:

- De drijfveren om deel te nemen aan een werkleeratier zijn verschillend. De studenten worden gedreven door nieuwsgierigheid. Ze zijn nieuwsgierig naar de gang van zaken in de instellingen en naar de doelgroep. Een ander drijfveer is beroepsperspectief; zie je het zitten om te werken met dak- en thuislozen. De opleiding is geïnteresseerd in de leeropbrengst; welke competenties maken de studenten zich eigen in het werkleeratiers. De opdrachtgever wil dingen uitgezocht hebben en de

¹⁶ Beiden zijn hier later op terug gekomen op basis van hun ervaringen met andere specialisaties binnen rechtenstudies.

¹⁷ Een van hen loopt nu stage in Londen bij St Mungo's Broadway, een opvangvoorziening voor daklozen.

¹⁸ Belt, van de G., L. Lenting, I.W. van Nugteren, K. Teunissen (2014) Advies rapport Integrale opdracht blok 1 en blok 2. Groningen: Specialisatie Recht & Multiproblem opleiding SJD Hanzehogeschool Groningen. p. 24.

uitkomst terug zien in een adviesrapport. De andere deelnemers waren aanvankelijk inhoudelijk geïnteresseerd, maar gaandeweg werd de drijfveer de strategische belangen van de organisatie. Deze verschuiving is niet geëxpliciteerd wat consequenties had voor zowel de leeromgeving als de inhoud.

- Het werkleeratelier was opgericht om gezamenlijk een integrale intake voor Groningse dak- en thuislozen te ontwikkelen. Studenten en de docent/onderzoeker konden kennis van ervaringen van elders inbrengen en de professionals de kennis over de huidige praktijk. Bij een geïntegreerde intake hoort ook de vraag naar de locatie waar deze afgenomen kan worden. Al snel werd de focus gelegd op de locatie en niet op de inhoud van de intake zelf. De studenten zijn hier intensief mee aan de slag gegaan. De andere deelnemers werden minder uitgedaagd door dit vraagstuk. Het was iets wat je praktisch moest oplossen en dat kost geld en wie betaalt dat. Het vraagstuk van locatie lag als het ware binnen de zone van eigen ontwikkeling, daar hadden ze geen externe inbreng bij nodig.
- Het werkleeratelier had geen eigen werkplek als leeromgeving. De collectieve bijeenkomsten vonden plaats in een kantoor van de sociale dienst. Studenten en de docent/onderzoeker werken op de Hanzehogeschool locatie samen. Daarnaast werd er veel gecommuniceerd en informatie uitgewisseld via de mail. Voor een binding en daarmee het gevoel te hebben gezamenlijk aan één klus te werken is dit te weinig gebleken.

Een werkleeratelier opzetten betekent een duurzame relatie met alle betrokkenen aangaan. Het is een ideale omgeving om aan meerdere opdrachten te werken. Studentopdrachten zijn vaak te klein om te komen tot daadwerkelijke innovatie. Juist door ze met elkaar te verbinden ontstaat er massa om te komen tot praktijkvernieuwing. De bezuinigingen in welzijn en sociale zekerheid en daarmee de beleidsonduidelijkheid brengen veel onzekerheid met zich mee. Bij de opdrachtformulering is het belangrijk hier rekening mee te houden en te kiezen voor een opdracht die meer in de luwte staat van alle ontwikkelingen.

Contouren van samenwerking

De pilot van Fontys Hogeschool is gestart vanuit een werkveldprobleem; de implementatie van de Zelfredzaamheidsmatrix binnen het sociaal domein. Die van de Hanzehogeschool Groningen heeft als startpunt de integrale opdracht van de specialisatie Recht & Multi-probleem. Beide pilots bevinden zich echter op het snijvlak hogeschool – sociale dienst. Vanuit deze pilots, maar ook vanuit onze langdurige ervaringen schetsen we nu enkele contouren van samenwerking:

Multi-level samenwerking

De samenwerking tussen opleidingen en sociale diensten vinden vaak op en rondom de student plaats (stage en/of afstudeeropdracht). Bij de SJD-opleidingen hebben sociale diensten weliswaar zitting in de Werkveld adviescommissie, maar deze structurele contacten beperken zich tot de grootste, meest nabije sociale dienst. Met de sociale diensten in de rest van de regio, landsdeel is er geen structureel overleg. Andere opleidingen, zoals HRM, MWD of TP hebben meestal geen werkrelatie met (inter)gemeentelijke sociale diensten, terwijl studenten van hen later daar wel emplooi vinden (vooral nu steeds meer sw-bedrijven en sociale diensten gaan fuseren tot “gemeentelijk werkbedrijf”).

Om regionale kennisontwikkeling te stimuleren zouden:

- de opleidingen binnen de hogeschool structureel moeten samenwerken bijvoorbeeld door een multi-disciplinaire minor aan te bieden;
- vanuit de Divosa-regio sociale diensten kennis- en opleidingsvraagstukken geformuleerd moeten worden (het gemeentelijke werkbedrijf kan daar een initiërende rol in spelen);
- afspraken gemaakt moeten worden (b.v. in een convenant) tussen regio/werkbedrijf en hogescholen over wederzijdse kennisuitwisseling.

Rekening houden met de regionale situatie

De huidige stand van zaken met betrekking tot contacten/samenwerking tussen gemeentelijke sociale diensten en hbo-opleidingen is zeer verschillend per regio.

Gemeentelijke sociale diensten zijn op verschillende manieren bezig met veranderingsprocessen op verschillende niveaus naar aanleiding van beleidsveranderingen en forse bezuinigingen. Deze veranderingen hebben invloed op de organisatie (o.a. intensivering van samenwerking met sw-organisaties, tot en met fusies), de invulling van dienstverlening (versterken van bepaalde onderdelen, beperken van andere onderdelen), de manier van werken aan versterking van vakmanschap. In sommige gemeenten/regio's is de veranderproces al (deels) gerealiseerd, in andere gemeenten/regio's moet dit nog worden geïmplementeerd.

Ook bij de hogescholen zijn er grote verschillen, niet zozeer grote veranderprocessen, wel de mate waarin bepaalde opleidingen en specialisaties van opleidingen worden aangeboden, lectoraten, onderzoek en bijscholingsaanbod wat relevant kan zijn voor gemeentelijke sociale diensten.

Gemeentelijke sociale diensten en hogescholen zullen rekening moeten houden met de regionale verschillen om een effectieve samenwerking met elkaar op te bouwen. Dat kan zelfs betekenen dat binnen een regio de samenwerkingsintensiteit verschilt: van **light** (b.v. stages) naar **XL** (stages, afstudeeropdrachten, gezamenlijk curriculumontwikkeling, lectoraatsonderzoek, contractonderwijs).

Aansluiting onderwijs bij werkveldontwikkelingen

Binnen het hbo-onderwijs moet er meer aandacht worden geschonken aan het thema ‘Werk en Inkomen’; wat zijn de wets- en beleidsontwikkelingen, wat zijn de gevraagde algemene kennis, vaardigheden en attitudes, arbeidsmarktontwikkelingen, regionale economie, organisatiecultuur, welke beroepsprofielen zijn er. Een deel van de kennis kan via de contacten met sociale diensten in de vorm van gastlessen, workshops naar binnen worden gehaald. Voor afgestudeerden is het belangrijk dat zij kunnen laten zien dat ze ‘ergens goed in zijn’.

Naast aandacht in het generieke deel van het curriculum zouden er ook keuzepakketten (specialisaties, minoren) aangeboden moeten worden. Door te investeren het thema 'Werk en Inkomen' worden hogescholen aantrekkelijker voor het werkveld om structurele afspraken te maken over bij- en nascholing.

Kwartiermaker

We adviseren één (of meerdere) docent(en) vrij te maken als kwartiermaker om de situatie te verkennen, in beeld te brengen (zowel in de regionale werkveld, als de eigen hogeschool, verschillende opleidingen). Vervolgens deze docent (of andere) de ruimte te geven om een en ander (in concept) uit te werken (op basis van mogelijkheden, behoeftes, keuzes) en te implementeren.

Bij de verdere uitwerking is het belangrijk dat er op hogeschoolniveau, per opleiding die hier aan mee werkt, een aandachtsdocent is voor de ondersteuning van de contacten en begeleiding van betrokken studenten. Op hogeschoolniveau (mogelijk hogeschool overschrijdend) moeten er afspraken worden gemaakt over de betrokkenheid van de onderscheiden opleidingen die hieraan participeren.

Spoorboekje op weg naar contact en samenwerking...

Voor hbo-opleidingen en gemeentelijke sociale diensten, is het niet altijd duidelijk wat inhoudelijke verbindinglijnen zijn, op welke gebieden samenwerking meerwaarde kan bieden, hoe men met elkaar in contact kan komen.

Naamgeving, organisatie van dienstverlening, relevante samenwerkingspartners

De gemeentelijke sociale dienst hanteert op lokaal niveau verschillende namen: "Werkplein" (gemeenschappelijke locatie en samenwerkingsverbanden gemeentelijke sociale diensten en UWV), "Werk en Inkomen", "Sociale Zaken en Werkgelegenheid" zijn veel voorkomende benamingen. Kleinere gemeenten werken soms samen via een "intergemeentelijke sociale dienst" elk met een heel eigen naam. Het is even zoeken als je niet bekend bent met deze sector, de landelijke branche-organisatie van managers van sociale diensten, Divosa,¹⁹ kan hierbij ondersteuning geven. Ze onderhoudt op directieniveau een regionale overlegstructuur waarop hbo-opleidingen kunnen aansluiten.

Niet alleen de naamgeving is verschillend, ook de organisatie en invulling van dienstverlening is heel verschillend op regionaal en lokaal niveau. Zo wordt dikwijls onderscheid gemaakt tussen dienstverlening die gericht is op "rechtmatigheid" (het werkproces toekennen van een uitkering) en "doelmatigheid" (klantmanagement gericht op de ondersteuning naar werk of participatie). De aanpak naar "werk" of "re-integratieklanten" (gericht op werk) is veelal anders dan de aanpak naar bijstandsklanten voor wie werk geen haalbaar perspectief is. In toenemende mate nemen gemeentelijke sociale diensten ook eigen initiatieven om klanten in contact te brengen met werkgevers, in samenwerking met het UWV-werkbedrijf.

Gemeentelijke sociale diensten werken vanuit hun dienstverlening intensief samen met andere maatschappelijke organisaties, die voor hbo-opleidingen eveneens relevant zijn als werkveldpartner. Door nieuwe wetgeving – de Participatiewet – gaan gemeenten en organisaties in de sociale werkvoorziening (SW-bedrijven) nog meer samenwerken dan voorheen. In sommige gemeenten leidt dit tot gedeeltelijke of gehele vervlechting van organisaties (nieuwe organisatie eenheden of complete fusies).

Het UWV en het UWV-Werkbedrijf is een samenwerkingspartner voor de gemeenten, waarbij bepaalde onderdelen van dienstverlening gezamenlijk worden aangepakt, bijvoorbeeld: werkgeversdienstverlening, een jongerenloket.

Voor bijstandsklanten die niet in aanmerking komen voor een werkperspectief wordt samengewerkt met zorg- en welzijnsorganisaties en met de gemeentelijke afdeling WMO.

¹⁹ Divosa website: <http://www.divosa.nl/>

Relevante hbo-opleidingsprofielen

Voor gemeentelijke sociale diensten is het ook dikwijls zoeken bij welke opleidingen zij terecht kunnen om samen te werken rond stages, afstudeerprojecten en kennisuitwisseling.

Via een website van de Vereniging van Hogescholen kan men informatie vinden over de landelijke opleidingsprofielen²⁰.

Bijgaande geven we een beknopte beschrijving van de relevantie van de belangrijkste opleidingen in relatie tot de dienstverlening en het vakmanschap van gemeentelijke sociale diensten en de sector re-integratie en participatie.

Human Resource Management (voorheen Personeel en Arbeid)

- Gemeentelijke sociale diensten: steeds meer medewerkers en stages met HRM-profiel, klantmanagers, re-integratiecoaches (individueel, groepsbenadering), toenemende aandacht voor werkgeversdienstverlening (bv. Matchingsunit)
- Sociale Werkvoorziening: HRM-ers in verschillende functies (PZ, detachering, re-integratiecoach)
- Bedrijven: moeten steeds meer aandacht geven aan “re-integratie”, ook bij instroom (social return, participatiewet/quotumregeling)

Sociale Studies (specialisaties, MWD, SPH, CMV, brede sociale professional)

- Gemeentelijke sociale diensten: van oudsher functienaam bijstandsmatenschappelijk werker, vandaag uitsplitsing naar SJD-invulling (combinatie juridisch, klemtoon rechtmatigheid) en MWD-invulling of brede sociale professional (re-integratie en participatie multi-problem-klienten, klemtoon “doelmatigheid”)
- Zorg en Welzijn: “re-integratie/participatie” als onderdeel van agogische dienstverlening/hulpverlening, arbeidstoeleiding en activering/participatie specifieke doelgroepen (schuldhulpverlening, gehandicapten, daklozen, justitieklienten, ggz, schooluitvallers/jeugdwerklozen), wijkbenaderingen.

Sociaal Juridische Dienstverlening (SJD)

- Gemeentelijke sociale diensten: klemtoon op rechtmatigheid, schuldhulpverlening, maar ook breder re-integratie en participatie bijstandsklienten en multiprobleem klienten.

Toegepaste Psychologie (TP)

- Gemeentelijke sociale diensten en sociale werkvoorziening: mogelijk belangrijk m.b.t. toegenomen aandacht voor de kwaliteit van de intake/diagnose, psychische problematiek, arbeid en gezondheid, personal coaching.

Succes met de samenwerking!

²⁰ Website HBO: <http://www.vereniginghogescholen.nl/opleidingsprofielen-zoeken>

Voor aanvullende informatie over samenwerking in het domein van de gemeentelijke sociale diensten en het bredere gebied van re-integratie en participatie kan contact genomen worden met:

Hanze Hogeschool

Louis Polstra, lector Arbeidsparticipatie

Mail: l.polstra@pl.hanze.nl

Telefoon: 050-5953354

Petrick Glasbergen, hogeschooldocent Recht & Multiproblem / onderzoeker lectoraat Arbeidsparticipatie

Mail: p.p.j.n.m.glasbergen@pl.hanze.nl

Telefoon: 0505957248

Fontys Hogeschool

Wim van Gerwen, docent HRM en minor 'Duurzame Inzetbaarheid'

Mail: w.vangerwen@fontys.nl

Telefoon: 08850-73270

Dr. H. Michon, Lector Duurzaam werken – een SBCM/Fontys lectoraat

<http://fontys.nl/Over-Fontys/Fontys-Hogeschool-HRM-en-Psychologie/Lectoraten-4/Lectoraat-Duurzaam-Werken.htm>

Mail: h.michon@fontys.nl

Telefoon: 08850 89105 - Mobiel: 06 1389 9427

Johnny Vanschoren, Associate Lector, projectleider RAAK PROreact

Is per 1 juli 2014 niet meer in dienst van Fontys.

Informatie over het Raak PROreact onderzoek is beschikbaar via de website:

www.proreact.nl

Privé mailadres: johny.vanschoren@gmail.com