

# Ongedeeld, verbindend vakmanschap

**Louis Polstra**  
**Johny Vanschoren**  
**Rik van Berkel**  
**Martijn van Emmerik**



## Colofon

Titel	Ongedeeld, verbindend vakmanschap
Auteurs	Louis Polstra, Johnny Vanschoren, Rik van Berkel & Martijn van Emmerik
Uitgever	Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen



Deze paper is mogelijk gemaakt dankzij SIA RAAK en is een samenwerkingsproduct van: Fontys Hogescholen, Universiteit Utrecht, TNO en Hanzehogeschool Groningen.



Universiteit Utrecht

**TNO** innovation  
for life



Kenniscentrum Arbeid  
Postbus 30030  
9704 AA Groningen  
Nederland  
kca@hanze.org  
www.hanze.nl

© 2014 Hanzehogeschool Groningen, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudiging en uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting pro (Stichting Publicatie en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without prior written permission of the publisher.*

# Ongedeeld, verbindend vakmanschap

Louis Polstra

Johny Vanschoren

Rik van Berkel

Martijn van Emmerik

September 2014

Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen

Fontys Hogescholen

USBO Universiteit Utrecht

TNO

# Inhoudsopgave

## Inhoud

1. Inleiding .....	7
2. Het vakmanschap van re-integratiedienstverlening .....	9
3. Generieke, verbindende vaardigheden .....	11
3.1 Combineren richtlijnen en maatwerk .....	11
3.2 Het afstemmen en verbinden van re-integratie-dienstverlening .....	13
3.3 Netwerkbenadering .....	14
4. Vakmanschap bij dilemma's .....	16
5. Verbinden van werkzoekende en werkgevers .....	18
5.1 Dienstverlening aan re-integratieklanten .....	18
5.2 Werkgeversdienstverlening .....	19
6. Generieke vaardigheden leren .....	21
Bronnen .....	23

# 1. Inleiding

Vanaf halverwege jaren negentig van de vorige eeuw is veel veranderd binnen de sociale zekerheid wat ook gevolgen heeft voor de re-integratiepraktijk. Tot 1996 werd de uitvoeringspraktijk door het ministerie voorgeschreven. Daarna kregen gemeenten steeds meer eigen verantwoordelijkheid voor hun re-integratiebeleid. Met als (voorlopig) sluitstuk de Participatiewet die gecombineerd met de herziening van de WMO zorgt voor verbinding van re-integratie en participatie met het sociaal welzijnsbeleid. De wets- en beleidswijzingen hebben bij veel sociale diensten en sz-bedrijven een andere inrichting van de organisatie tot gevolg gehad. De contexten (economische groei of crisis, beleid en wetgeving, inrichting van de organisatie) hebben uiteraard wel invloed op de re-integratiedienstverlening, maar de kern van het vakmanschap van dienstverlening is in essentie dezelfde gebleven. De hoofdtaken van het vak zijn nog steeds: beoordelen/diagnosticeren, motiveren en activeren van re-integratieklanten, ondersteunen van de klanten richting door- en uitstroom, bemiddelen voor en naar werkgevers. Uit diverse onderzoeken bleek dat de kwaliteit van het vakmanschap echter te laag was (Blommesteijn e.a. 2012, RWI 2012). Reden voor het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid om in 2012 het programma Impuls Vakmanschap van Divosa, VNG en Stimulansz te financieren. Op hetzelfde moment ging het onderzoeksprogramma PROreact van Fontys Hogescholen, Universiteit Utrecht, TNO, Radboud Universiteit en Hanzehogeschool Groningen van start. Bij beide programma's ging het om het verhogen van de effectiviteit van het professioneel handelen. In het kader van Impuls Vakmanschap zijn daarvoor 'Werkwijzers' met methodische handvatten ontwikkeld (zie [www.divosa.nl](http://www.divosa.nl)). Als onderzoekers in het programma PROreact waren wij vooral benieuwd hoe de re-integratieprofessional<sup>1</sup> met al zijn kennis en vaardigheden binnen de context van zijn sociale dienst of sw-bedrijf handelt (Van der Laan & Vanschoren 2010). Het ging ons niet zozeer om de vakspecifieke, inhoudelijke methoden en instrumenten (de Werkwijzers), maar om de condities waaronder deze methoden en instrumenten succesvol konden worden toegepast. Hoe kunnen vakmanschap en methodisch handelen versterkt worden? Door training en scholing? Door kennisdeling op de werkvloer over wat werkt en wat niet? Versterken of verzwakken de afzonderlijke methoden elkaar? Wordt het

methodische handelen versterkt door samenwerking met andere al dan niet professionele dienstverleners of is de samenwerking juist een belemmering?

Op basis van de door ons uitgevoerde onderzoeken onder klanten, klantmanagers, re-integratiecoaches van sociale werkvoorzieningen en werkgevers zijn wij tot het inzicht gekomen dat naast vakinhoudelijke kennis en vaardigheden generieke vaardigheden een even belangrijke rol spelen bij het versterken van het vakmanschap (Van Berkel 2013a, Van Berkel 2013b, Beijersbergen e.a. 2013, Van Wijk & Van Emmerik 2013). Generieke vaardigheden zijn niet voorbehouden aan één type professional. Met de term generieke vaardigheden verwijzen we naar aspecten van vakmanschap van professionals in het sociale domein die **1)** te maken hebben met complexe sociale problemen en maatschappelijke opdrachten, **2)** waarbij beleidsuitvoering en professioneel handelen worden gecombineerd **3)** in samenwerking met andere actoren, zowel binnen als buiten de eigen organisatie. Tot nu toe is binnen de re-integratie-dienstverlening aan generieke vaardigheden weinig aandacht besteed.

Met deze paper willen we recht doen aan deze omissie. Na een uiteenzetting van wat te verstaan onder vakmanschap van re-integratie-dienstverlening besteden we aandacht aan drie generieke vaardigheden die we in onze onderzoeken zijn tegengekomen. We illustreren dit aan de hand van onderzoek naar dienstverlening aan werkzoekenden en aan werkgevers. We ronden de paper af met een uiteenzetting over hoe de generieke vaardigheden een plek kunnen krijgen in scholing en professionalisering.

## 2. Het vakmanschap van re-integratiedienstverlening

De re-integratieprofessional heeft de maatschappelijke opdracht, verankerd in wet- en regelgeving, om bij de werkgever of werkzoekende een gedrag- en positieverandering te bewerkstelligen. Gelijk andere professionals beheerst hij zijn vak als hij de ander (werkzoekende, werkgever) de juiste kant weet op te bewegen. Net als alle andere vormen van professionele dienstverlening vraagt dit om een hoge mate van interactieve professionaliteit. Elke professionele interventie moet in de interactie afgestemd worden op het handelen van de ander. Alleen zo raken de pijlen hun doel. *Methodische werkprocessen* en richtlijnen helpen daarbij, omdat elke methodiek ontwikkeld (en idealiter getoetst) is om een bepaald, vooraf gedefinieerd resultaat te behalen. Voorwaarde is wel dat de methodiek op de juiste wijze en op het goede moment wordt toegepast. Zoals eerder vermeld, is vanuit het programma Impuls Vakmanschap sterk geïnvesteerd in het ontwikkelen van Werkwijzers met methodische richtlijnen.

Daarnaast zijn universiteiten, hogescholen en onderzoeksinstituten als TNO en Regioplan actief op dit terrein, maar ook sociale diensten en sw-bedrijven zelf ondernemen actie om te komen tot methodische richtlijnen. De theoretische onderbouwing van dit handelingsrepertoire is echter nog vrij dun omdat de effectiviteit van een interventie pas kan worden vastgesteld in de context van de complete dienstverlening (waarbij dus ook de professional, werkgever en werkzoekende een rol spelen).

Werken volgens methodische richtlijnen is slechts een deel van vakmanschap. Uit onderzoek in de hulpverlening weten we dat een groot deel van de effectiviteit wordt bepaald door *de persoon van de hulpverlener* (Blow e.a. 2007). Bij effectief handelen gaat dus niet alleen om het uitvoeren van de juiste methodische handelingen, maar ook om de persoon die de handelingen uitvoert. 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 van Klantmanagers (Polstra & Zwart 2013).

Ook de *kenmerken van de werkzoekende/werkgever* hebben invloed op het effectief hanteren van richtlijnen (De Vries 2014). Onder kenmerken verstaan we niet alleen de 'harde, objectieve' kenmerken of wensen. De werkzoekende noch de werkgever vormen een tabula rasa als het gaat om

re-integratiedienstverlening. Via media en netwerkcontacten beschikken zij ook over kennis en beelden over de dienstverlening. Soms beschikken ze over ervaringskennis opgedaan in eerdere contacten. Bewust of onbewust anticipeert de werkzoekende/werkgever op het handelen van de professional en bepaalt daarmee mede het verloop van de interactie, waar de professional dan weer op moet reageren.

De effectiviteit van een methodische handeling hangt tevens samen met de *inbedding ervan in de complete dienstverlening* (Van Yperen & Van der Steege 2010). Wordt het stokje adequaat overgedragen? Vallen er gaten in het hele dienstverleningstraject tijdens de overdracht of worden dingen dubbel gedaan? Is de bejegening consistent? Leidt de kwaliteit onder de hoge werkdruk, omdat er dingen worden afgeraffeld? Is er de mogelijkheid om met collega's te sparren?

In interactie met de werkzoekende en/of werkgever komen alle bovengenoemde vier elementen samen:

- a) het methodisch handelen en het inzetten van het re-integratie instrumentarium;
- b) de persoonskenmerken van de re-integratieprofessional;
- c) de kenmerken van werkzoekende en/of werkgever;
- d) de context waarbinnen de dienstverlening wordt uitgevoerd.

Tezamen bepalen ze de uitkomst van de dienstverlening. Ze kunnen elkaar versterken of dwarsliggen.



### **3. Generieke, verbindende vaardigheden**

Door zijn werkterrein is het re-integratievak duidelijk te onderscheiden van dat van andere professionele dienstverleners in het sociale domein. Het combineren van wetsuitvoering en –handhaving met gedragsbeïnvloeding ten behoeve van de maatschappelijke opdracht ‘arbeidsre-integratie’ is uniek. Dat vereist specifieke op het beroep toegespitste methodieken. De onderzoeken binnen het onderzoeksprogramma PROReact brachten een aantal generieke elementen van vakmanschap aan het licht die evenzeer essentieel zijn voor effectief handelen (Van Berkel 2013a, Van Berkel 2013b, Beijersbergen e.a. 2013, Van Wijk & Van Emmerik 2013). Voor de ontwikkeling van het vakmanschap verdienen ze daarom ook aandacht. Gemene deler van deze aspecten is het thema ‘verbinden’. Dit thema komt in alle drie generieke aspecten van vakmanschap terug:

- 1) het combineren van richtlijnen en maatwerk;
- 2) het afstemmen en verbinden van dienstverlening;
- 3) de netwerkbenadering.

#### **3.1 Combineren richtlijnen en maatwerk**

Re-integratieprofessionals hebben te maken met drie typen richtlijnen.

- a. De wet schrijft voor wat in bepaalde situaties te doen. Re-integratieprofessionals met een ambtelijke status, zoals klantmanagers, zijn niet alleen gehouden aan de wet (dat is elke burger), zij moeten de wet uitvoeren en dus ook handhaven. Daarmee onderscheiden zij zich van niet-publieke re-integratieprofessionals, zoals een job coach of intercedent van het uitzendbureau, die weliswaar werken binnen de kaders van de wet, maar de wet niet uitvoeren. Kenmerkend voor het uitvoeren van de wet is het uitgangspunt dat iedereen gelijk is (artikel 1 van de Grondwet gaat hierover). Het gelijkheidsbeginsel is daarom een belangrijk uitgangspunt in het handelen van een re-integratieprofessional en is verankerd in zijn ambtenaarschap.
- b. Als professionals beschikken re-integratieprofessionals over een methodisch arsenaal voor gedragsverandering. Methodische richtlijnen en voorschriften hebben een algemene geldigheid. Ze zijn ontwikkeld voor, en getest op bepaalde doelgroepen, bijvoorbeeld allochtone

jongeren of oudere werklozen met veel werkervaring. Door onderzoek of praktijkervaring is vastgesteld dat het volgen van de voorgeschreven methodiek de beste kans van slagen heeft. Sommige re-integratie-professionals moeten niks hebben van richtlijnen en protocollen, omdat deze hun handelingsruimte te veel zouden inperken. Maar het verabsoluteren van handelingsruimte is problematisch. Richtlijnen en protocollen kunnen professioneel handelen ondersteunen en het bij voorbaat verwerpen ervan getuigt van slecht vakmanschap en is zelfs een ontkenning dat er sprake is van een professioneel vak gebaseerd op een gemeenschappelijke body of knowledge.

- c. Sociale diensten en (in mindere mate) de sociale werkvoorzieningen waren uitvoerende, ambtelijke bureaucratieën. Hoewel ze die tijd achter zich gelaten hebben, is de geest hier en daar nog wel aanwezig. Dit uit zich onder andere in uitvoerige verslaglegging en rapportage. De meeste tijd brengen re-integratieprofessionals dan ook door achter hun pc. Wat, wanneer en hoe moet worden geregistreerd, is in de werkprocessen vastgelegd. Hetzelfde geldt voor de overdrachtmomenten van de klant, de contactmomenten enzovoorts. De inrichting van de organisatie en de werkprocessen die daaruit voortvloeien zijn dan ook van grote invloed op de interactie met de klant/werkgever.

Bij voorbaat doen zich spanningen voor tussen wettelijke, methodische/professionele en organisatorische richtlijnen. De methodiek van motivational interviewing bijvoorbeeld stelt dat je als re-integratie-professional de klant niet moet pushen omdat dit alleen maar de weerstand vergroot (Rollnicks & Miller 1995). De wet legt echter aan de werkzoekende allerlei verplichtingen op. In de interactie met de werkzoekende en de werkgever wordt zichtbaar dat sommige situaties om maatwerk vragen. Dit impliceert het afwijken van de voorgeschreven richtlijnen; of het nu wettelijke, methodische/professionele of organisatorische richtlijnen zijn. De noodzaak tot maatwerk is niet voorbehouden aan re-integratieprofessionals, maar doet zich voor bij elke professe: van arts tot financieel consultant, van ergotherapeut tot woonconsulent. Maar juist bij de re-integratiedienstverlening is voor het verbinden van richtlijnen een hoge graad van vakmanschap vereist omdat de wettelijke grondslag van het handelen uitgaat van gelijkheid wat een spanningsveld creëert als er behoefte is aan maatwerk.

### **3.2 Het afstemmen en verbinden van re-integratiedienstverlening**

De bijstandsgerechtigde die een beroep doet op de Wet werk en bijstand heeft te maken met twee vormen van dienstverlening: inkomen en werk. In weinig sociale diensten worden beide door dezelfde professional geleverd. Vaak zijn ze gesplitst en belegd bij verschillende medewerkers. Bij gebrek aan afstemming en coördinatie loopt de re-integratieprofessional dan het risico overvallen te worden door acties van zijn collega Inkomen die ingrijpen op de re-integratiedienstverlening. Zonder vooraf informatie te verstrekken en uit te wisselen wordt bijvoorbeeld een fraudemaatregel door de afdeling Inkomen opgelegd. Ook kunnen werkprocessen niet op elkaar zijn afgestemd. Een veel gehoorde klacht is dat het verrekenen van inkomen te lang duurt of met fouten gepaard gaat, waardoor klanten gedemotiveerd raken om voor één of enkele maanden werk te zoeken. Maar de re-integratiedienstverlening zelf is ook versnipperd en gefragmenteerd. Sociale diensten en sociale werkvoorzieningen zijn overgegaan tot ver doorgevoerde taakspecialisatie. Er zijn specialisten gekomen die zich louter bezig houden met de screening 'aan de poort' (op het moment dat de uitkering wordt aangevraagd). Er zijn re-integratieprofessionals die alleen de diagnose van werkzoekenden met een korte afstand tot de arbeidsmarkt in hun takenpakket hebben. Training en begeleiding bij het opdoen van werkervaring is weer in handen van andere professionals. Werkgeversdienstverlening wordt in de meeste gemeenten ook afgesplitst, een specialisme waardoor expertise ten aanzien van de arbeidsmarkt nog maar beperkt aanwezig is bij re-integratieprofessionals zonder werkgeversdienstverlening in hun takenpakket. Ver doorgevoerde functiedifferentiatie vraagt om goede afstemming want anders ontstaan al snel samenwerkingsproblemen tussen alle betrokkenen.

Een vakbekwame professional voelt zich verantwoordelijk voor het hele dienstverleningsproces, behoudt het overzicht en zorgt voor verbinding zodat niet iedereen langs elkaar werkt. In de ICT-sector is daarvoor het model van de T-shaped professional bedacht (Guest 1991). Dit model wordt op dit moment via de WMO werkplaatsen breed geïntroduceerd in de eerstelijnszorg en het welzijnswerk (Korevaar & Wester 2012). De verticale lijn is de specialistische vakkennis en het specialistisch handelen. De horizontale streep van de T staat voor de verbinding, zodat het gespecialiseerd handelen onderdeel wordt van de integrale dienstverlening. Vakmanschap betekent dan dat het vanzelfsprekend is dat de

professional kennis heeft van het handelen van diens collega, het eigen handelen hierop aanpast en weet wat de consequenties zijn van het eigen handelen voor dat van diens collega en het geheel van de dienstverlening, inclusief de klant/werkgever. Juist door de aanpassingen en de verbinding wordt het eigen handelen effectief. Dit gaat dus verder dan het maken van werkafspraken in de trant van wie doet wat wanneer. Het is een manier van werken en denken die geïntegreerd is in de dagelijkse interactie met de klant/werkgever en collega's. Het model van de T-shaped professional werkt echter alleen als ook de andere collega's op deze wijze werken, want alleen dan kan er verbinding gelegd worden met de ander 'T's'.

### **3.3 Netwerkenadering**

Werkzoekenden, en dan vooral de groep die al lange tijd in de uitkering zit, zitten niet alleen om werk en geld verlegen. Vaak spelen er ook op andere levensgebieden problemen, problemen die een werkzaam leven lastig maken. Schulden, relatie- en gezinsproblemen, psychische klachten, drank- of drugsmisbruik, verstandelijke beperkingen, gezondheidsklachten concentreren zich op de onderkant van de arbeidsmarkt (Busch & Van der Lucht 2012). Met de decentralisatie beoogt de overheid een cultuurverandering te bewerkstelligen; niet meer 'zorgen voor' maar 'zorgen dat'. Dit betekent dat meer dan voorheen het netwerk van de centrale actor - en in ons geval gaat het dan om de werkzoekende - centraal komt te staan en niet de (ambtelijke) werkprocessen. De werkzoekende zal ondersteuning moeten krijgen om op een effectieve en duurzame manier gebruik te maken van verschillende netwerkactoren. De visie en gedachten van professionele zorg- en dienstverleners, non-professionals medewerkers en mantelzorgers over wat er moet gebeuren, lopen soms sterk uiteen. Ook de verschillen in belangen en maatschappelijke positie bemoeilijken het op één lijn krijgen van alle partijen. Als een bepaalde actor het niet eens is met de uitgestippelde weg, zijn er weinig formele middelen om hem binnen boord te houden.

In een situatie waarin meerdere actoren betrokken zijn, houdt vakmanschap in dat ondersteuning van het gehele netwerk punt van aandacht wordt. Dit wil niet zeggen dat het organiseren van het netwerk en het leggen van verbindingen tussen alle actoren perse tot de taak van een re-integratieprofessional behoort. Het gaat om het nemen van de verantwoordelijkheid om te komen tot verbindingen. Want als de netwerkondersteuning er niet is, neemt de effectiviteit van de eigen

interventies van de re-integratieprofessional af en zal hij of zij meer actie moeten ondernemen.

Het ontwikkelen van vakmanschap houdt dus niet op bij het ontwikkelen en opstellen van richtlijnen en protocollen. Vakmanschap vraagt ook om het uitdiepen van bovenstaande generieke kenmerken. Deze brengen op hun beurt een spanningsveld met zich mee en kunnen zich uiten in dilemma's. Aangezien het omgaan met dilemma's evenmin is voorbehouden aan het vak van re-integratieprofessional kunnen we dit ook een generiek element van vakmanschap noemen.

## 4. Vakmanschap bij dilemma's

Kenmerkend voor de generieke aspecten van professionaliteit is dat er impliciet dilemma's in zijn opgesloten. De werkgever, de werkzoekende, de maatschappelijke organisaties, 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. Methodieken geven re-integratieprofessionals geen handelingsaanwijzingen hoe hier mee om te gaan.

Het zich bewust zijn van tegenstrijdigheden en dilemma's is een voorwaarde voor het effectief hanteren ervan (Polstra 2011). En het effectief kunnen hanteren hoort bij het vakmanschap. In onze onderzoekspraktijk zien we dat professionals vaak kiezen tussen het ene of het andere: de harde fraudeaanpak of de zachte, vacaturegericht of vertrekken vanuit de werkzoekende, de richtlijn exact volgen of de re-integratieklant volgen. Kiezen tussen het één of het ander is niet altijd de effectiefste weg. Dikwijls kan de professional verschillende benaderingen combineren, en is de uitkomst een vruchtbare én-én benadering. Het getuigt van vakmanschap om dilemma's te overbruggen door het leggen van verbindingen tussen schijnbare tegenstellingen. Zo zijn het aansluiten, goed contact maken met de werkzoekende, inzicht in en aanvoelen van de werkzoekende en de omgeving waarin deze leeft, voorwaarden voor confronteren, grenzen stellen en duidelijkheid creëren over wat reële en passende kansen zijn en welke (voorwaardelijke) ondersteuning mogelijk en nodig is. Ook bij werkgeversdienstverlening is sprake van én-én benadering; vraaggerichtheid vanuit werkgeversperspectief (wat wil de werkgever, wat zijn mogelijke vacatures), maar ook perspectiefverbreding (andere manieren van personele invulling, kansen en mogelijkheden voor re-integratieklanten). Vraaggerichtheid vanuit werkgeversperspectief kan gecombineerd worden met vraaggerichtheid vanuit re-integratieklantperspectief.

De keuze voor het ene of het andere is meestal een gemakkelijheidskeuze: het combineren is dikwijls lastiger, vraagt meer professionaliteit.

Het leggen van verbindingen, het overbruggen van ogenschijnlijke tegenstellingen en daarmee het opheffen van de dilemma's vraagt gelaagdheid in de communicatie en de ondersteuning. Als wij het hebben over verbindend vakmanschap dan kan dat ingevuld worden als:

- verbinding met de “klant”, gezien de verschillende soorten klanten...
  - verbindend met de bijstandsklant, werkzoekende of activeringsklant
  - verbindend met de werkgever of maatschappelijke activeringsorganisatie
- verbinding tussen “aansluiten” (contact maken, ondersteunen) en perspectiefverbreding (verkennen van mogelijkheden, grenzen, confronteren)
- verbinding tussen interventie (sturen door de professional) en interactie (dialogo, uitwisseling, inbreng van de werkzoekende, wederzijdse beïnvloeding), gericht op de eigen actie, zelfsturing van de werkzoekende, verbeterresultaat.

## 5. Verbinden van werkzoekende en werkgevers

Hierboven hebben we het gehad over het belang van gelaagdheid in de communicatie en de ondersteuning. Het gaat dan om dingen als ‘hard op feiten, zacht op mensen’, of hoe op betrekkningsniveau het gesprek gecontinueerd wordt terwijl de inhoud confronterend is. Het gaat dus om generieke communicatieve vaardigheden die verbinden. Hieronder willen we dit nader illustreren.

### 5.1. Dienstverlening aan re-integratieklanten

In het kader van het project PROreact hebben 216 re-integratieprofessionals uit Noord- en Zuid-Nederland een enquête ingevuld over de kenmerken en verbeterpunten van de re-integratiedienstverlening (Van Berkel 2013b). Een van de uitkomsten is, dat maatwerk volgens de professionals een belangrijker principe is dan gelijke behandeling van werkzoekenden. Op de vraag naar de optimale dienstverlening prefereert men een nog verdergaande professionele invulling van de dienstverlening i.t.t. tot nu nog wat bureaucratisch beleefde dienstverlening. Kennis en vaardigheden in het klanten anders te leren denken over, en anders om te gaan met hun situatie worden hiervoor belangrijk geacht. Het gaat bij vakmanschap immers om het in beweging brengen van de werkzoekende. Aansluitend op deze enquête heeft de Radboud Universiteit 83 re-integratieklanten en 33 professionals in een conceptmapping gevraagd de volgende zin aan te vullen: “Om mensen zonder werk zelf een bijdrage te laten leveren bij het vinden van betaald werk of vrijwilligerswerk is het nodig dat begeleiders ....” (Beijersbergen e.a. 2013). Na de brainstorm zijn 82 uitspraken verzameld die vervolgens individueel zijn geprioriteerd, van onbelangrijk tot heel belangrijk.

Re-integratieklanten en de professionals geven gelijklopende positieve waardering aan de uitspraken:

- *klanten serieus nemen,*
- *klanten positief benaderen,*
- *dossier van klanten kennen,*
- *inlevingsvermogen tonen.*

Deze uitspraken hebben gemeenschappelijk dat de werkzoekende klant als mens van vlees en bloed wordt gezien. Door professionals worden dit meestal als vanzelfsprekende principes gezien, de re-integratieklanten



ervaren dit echter niet altijd in de praktijk. Zo geven klanten en re-integratieprofessionals een aantal uitspraken een tegenovergestelde prioriteit. Wat de een belangrijk vindt, geeft de ander juist een lagere prioriteit en omgekeerd. Het gaat dan om uitspraken over:

- |   |       |         |
|---|-------|---------|
| - <i>het respecteren van grenzen van de klant</i> | kl. ↑ | prof. ↓ |
| - <i>uitproberen wat leuk werk is</i>             | kl. ↑ | prof. ↓ |
| - <i>de klant laten doen wat hij zelf kan</i>     | kl. ↓ | prof. ↑ |
| - <i>streng zijn voor klanten indien nodig</i>    | kl. ↓ | prof. ↑ |

De verschillen in rangorde lijken te wijzen op verschil van opvattingen en verwachtingen bij klanten en re-integratieprofessionals. Arbeidsre-integratie is niet vrijblijvend en vraagt om sturing en interventie van de professional. Tegelijkertijd wordt van de klant verwacht dat hij zijn verantwoordelijkheid neemt en zelf regie voert op de terugkeer naar de arbeidsmarkt. De klant is dan een gelijkwaardige gesprekspartner met wie de re-integratieprofessional in dialoog en uitwisseling gaat. De verbinding tussen interventie (sturen van de professional) en interactie (dialoog, uitwisseling, inbreng van de klant, wederzijdse beïnvloeding) gericht op de eigen actie en zelfsturing van de klant is nog niet goed doordacht. Onderhuids kan dit tot allerlei wrijvingen en weerstanden leiden. Met een open communicatie over verschil van opvattingen, verwachtingen én machtsposities kan deze verbinding gelegd worden, hetgeen onzes inziens een belangrijke voorwaarde is voor effectiviteit en vakmanschap.

## 5.2 Werkgeversdienstverlening

Werkgeversdienstverlening: een vak apart of onderdeel van het vakmanschap van de re-integratieprofessional? In ieder geval is de belangstelling voor werkgeversdienstverlening uit onvrede met de re-integratieresultaten sterk toegenomen. Uit het onderzoek dat TNO in samenwerking met Fontys Hogescholen heeft uitgevoerd blijkt dat er heel wat verschillen zijn in werkgeversbenaderingen, afhankelijk van het perspectief dat wordt gehanteerd (Van Wijk & Van Emmerik 2013).

- Indien de werkgever en de beschikbare vacature het enige perspectief is, kan gesproken worden van enkelvoudige vraaggerichtheid: de beste kandidaten worden aangeboden, de werkgever kiest de meest geschikte kandidaat. Werkzoekenden met grotere afstand tot de arbeidsmarkt zullen minder slaagkansen hebben, waarbij het risico

wordt gelopen dat veelvuldige negatieve ervaringen met sollicitaties leiden tot afname van motivatie, zelfvertrouwen, en een nog grotere afstand tot werk.

- Werkgevers kunnen ook benaderd worden vanuit een meervoudig perspectief: enerzijds de personeelsbehoeften van de werkgever en anderzijds de mogelijkheden van een werkzoekende klant om een goede werknemer te worden, afgestemd op de werkbehoeften van het bedrijf/organisatie. De werkgever wordt dan aangesproken vanuit het zakelijke belang voor het bedrijf en, tegelijkertijd ook op andere motieven, zoals mensen kansen geven, en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Er wordt niet alleen rekening gehouden met de vragen, behoeften, belangen van de werkgever, maar evenzeer met de vragen, mogelijkheden (en beperkingen) van de werkzoekenden.

Wat betekent dit voor het vakmanschap? Uit het kwalitatief onderzoek dat is uitgevoerd op basis van “kritische incidenten”, analyse van succesvolle en minder succesvolle activiteiten in het kader van werkgeversdienstverlening kunnen een aantal hoofdlijnen worden gedestilleerd. Het werken vanuit meervoudige vraaggerichtheid vraagt een andere communicatie en dienstverlening met de werkgever, met een kritische balans tussen belangen op meerdere gebieden. Daarvoor is kennis van de concrete persoon van de werkzoekende, zijn/haar mogelijkheden en beperkingen, gekoppeld aan kennis over het bedrijf, de werkzaamheden en omstandigheden van het werk vereist. Door oplossingsgericht te werk te gaan, aan te sluiten bij de meervoudige belangen van de werkgever en het ondersteunen van de re-integratieklant (b.v. bij het inwerken) is het mogelijk zowel de werkgever als de klant te bedienen.

Bij werkgeversdienstverlening in het kader van werkzoekenden met grotere afstand moet dit idealiter aangevuld worden met een netwerkbenadering, omdat andere netwerkactoren ook een rol spelen. De dienstverlening zal daarnaast intensiever, complexer moeten zijn en om meer maatwerk vragen.

## 6. Generieke vaardigheden leren

Het vak van re-integratieprofessional is een complex vak. Het vakmanschap staat niet in de boekenkast. Daar staan de theoretische notities die nodig zijn voor de onderbouwing van het vak en in het bijzonder van de methodische richtlijnen. Het vakmanschap zelf moet ontwikkeld worden in de praktijk. Het zijn geen trucjes die met een training of workshop kunnen worden aangeleerd. De generieke aspecten moeten geïnternaliseerd worden als horende bij het uitoefenen van het vak, net zoals elke re-integratieprofessional het normaal vindt procesverloop en afspraken vast te leggen in een registratiesysteem.

In de Standaard voor Vakvolwassenheid van Klantmanagers is per taak en competenties het gewenste niveau van functioneren beschreven (Polstra & Zwart 2012). De standaard fungeert in deze als een soort **beroepsprofiel**. Dit schept eenduidigheid in wat van de professional verwacht en gevraagd kan worden. De Standaard is een levend document en wordt beheerd door de Beroepsvereniging van Klantmanagers. Nog niet opgenomen zijn de in deze paper besproken generieke vaardigheden, maar de mogelijkheid is er. Voordat het zo ver is, zal de **re-integratieprofessional** gevoel voor eigenaarschap moeten ontwikkelen. De professional moet de behoefte voelen zich verder in zijn vak te bekwamen. Zonder deze drive gaat het niet lukken. Hierbij spelen zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie een rol. Baanzekerheid is zo'n extrinsieke motivationele factor. De maatschappelijke ontwikkelingen en trends stellen nieuwe, andere eisen aan de beroepsbeoefenaar. De behoefte aan leren en scholing wordt ook hierdoor geïnitieerd.

Er bestaat echter geen vooropleiding voor het vak van re-integratieprofessional. Om het beroep uit te kunnen oefenen, zal er altijd enige bij- en nascholing nodig zijn. Daarbij kan steun gezocht worden bij kennisinstituten, praktijkorganisaties en opleidingen in de buurt. Maar ook training-on-the-job, peer-coaching en intervisie zijn geschikte **opleidingsvormen**, vooral omdat het bij het zich eigen maken van generieke vaardigheden gaat om socialisatie. De generieke aspecten van het vakmanschap via eenduidige richtlijnen aanreiken, is immers niet mogelijk omdat ze niet verbonden zijn aan een afzonderlijke handeling. Vandaar dat het extern aanreiken, zonder inbedding in het dagelijks werk, weinig kans van slagen heeft.

Bij de wijze van scholing en training speelt de **sociale dienst of sw-bedrijf** een belangrijke rol. Niet door alleen eisen te stellen aan de vakbekwaamheid van haar medewerkers, maar vooral door met het HR-beleid faciliteiten, bijvoorbeeld het E-portfolio voor klantmanagers, ter beschikking te stellen voor ontwikkeling van vakmanschap en voor professioneel handelen (Polstra & Vanschoren 2014). De teammanager kan daartoe bijdragen door zich op te stellen als teamcoach, die niet alleen stuurt op managementinfo maar vooral ook op vakmanschap waarin tevens aandacht is voor generieke vaardigheden.

Veranderende klantkenmerken, wisselende teamsamenstelling, beleidsverschuivingen of wetsveranderingen doen een zwaar beroep op het vakmanschap. Niet even, maar permanent. Implementatie van vakmanschap vereist daarom een levenslange leercyclus.

**Noot:**

1. Onder re-integratieprofessional verstaan we zowel de klantmanagers die uitvoering geven aan sociale wet- en regelgeving binnen een gemeentelijke organisatie en participatie en/of re-integratie van burgers als taak hebben, als de re-integratiecoaches die werkzaam zijn bij publieke re-integratiebedrijven (de sw-voorzieningen).

## Bronnen

Beijersbergen, M., N. Jansen, L. van den Dries & J. Wolf, (2013) Optimale re-integratiedienstverlening van klanten in de bijstand: een verkenning met behulp van concept mapping. Nijmegen: Onderzoekscentrum Maatschappelijke zorg, UMC Raboud Universiteit

Blommesteijn, M., R.C. van Geuns, M. Groenewoud, S.T. Slotboom (2012) Vakkundig aan de slag; Een onderzoek naar vakmanschap in de gemeentelijke re-integratiesector. Amsterdam: Regioplan

Blow, A. J., Sprenkle, D. H. and Davis, S. D. (2007), Is Who Delivers the Treatment More Important than the Treatment Itself? The Role of The Therapist in Common Factors. *Journal of Marital and Family Therapy*, 33. p. 298–317.

Busch ,M.C.M. & F. van der Lucht (2012) Effecten van preventieve interventies: zijn er verschillen tussen mensen met een lage en een hoge sociaaleconomische status? Bilthoven: RIVM.

De Vries, S. (2014) Wat werkt? De kern en de kracht van het maatschappelijk werk. Amsterdam: SWP.

Guest, D. (1991)"The hunt is on for the Renaissance Man of computing," in *The Independent*, September 17.

Korevaar E.L. & F. Wester Wmo-werkplaats Groningen-Drenthe 2009-2012; Eindrapport. Groningen: Wmo-werkplaats Groningen-Drenthe.

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

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

Polstra, L. & J. Vanschoren (2014) Samen voor vakmanschap. Groningen/Eindhoven: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool/Fontys Hogescholen.

Rollnick, S. & Miller, W.R. (1995). What is motivational interviewing? *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 23, 325-334.

RWI (2012) Een vak apart: Werkagenda professionalisering van re-integratie.

Van Berkel, R. (2013a) Re-integratiedienstverlening voor bijstandsgerechtigden met een (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt in drie gemeenten; Rapportage in het kader van het RaakPro Onderzoeksprogramma 'Versterking van de professionaliteit in de re-integratiedienstverlening' Deel 1: Analyse, factoren en versterkers van professionaliteit. Eindhoven/Utrecht: Universiteit Utrecht/Fontys Hogescholen.

Van Berkel, R. (2013b) Re-integratiedienstverlening voor bijstandsgerechtigden met een (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt: enquête onder medewerkers van sociale diensten en sw-organisaties. Eindhoven/Utrecht: Universiteit Utrecht/Fontys Hogescholen.

Van der Laan, G. & J. Vanschoren (2010) Versterking van de professionaliteit in de re-integratiedienstverlening. Werk en sociale participatie van mensen met een (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt. Eindhoven: Fontys Hogescholen.

Van Wijk, E. & M. van Emmerik (2013) Optimalisering van re-integratiedienstverlening in relatie tot werkgevers. Hoofddorp: TNO/Fontys Hogescholen.

Van Yperen, T. & M. Van der Steege (2010) Methodiek en hulpverlener tellen allebei. Algemeen werkzame factoren en specifieke methodieken in de jeugdzorg. JeugdenCo | | Kennis 02 | 2010, p. 28-37.



## **Contactgegevens:**

### **Hanze Hogeschool**

Louis Polstra, lector Arbeidsparticipatie

Mail: l.polstra@pl.hanze.nl

### **Fontys Hogeschool**

Johny Vanschoren, Associate Lector, projectleider RAAK PROreact

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

**Privé mailadres:** johny.vanschoren@gmail.com

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

Mail: w.vangerwen@fontys.nl

Harry Michon, Lector Duurzaam werken – een SBCM/Fontys lectoraat

Mail: h.michon@fontys.nl

### **TNO**

Martijn van Emmerik, Project manager / Onderzoeker

Mail: martijn.vanemmerik@tno.nl

### **Universiteit Utrecht, USBO**

Rik van Berkel, Universitair hoofddocent bestuurs- en  
organisatiewetenschap

Mail: r.vanberkel@uu.nl

Op de website [www.proreact.nl](http://www.proreact.nl) zijn de onderzoekspublicaties te raadplegen zijn en is informatie over het onderzoeksprogramma PROreact te vinden.

