

Effectiviteit

BEGINT BIJ KLANTMANAGER



Het Gilde dankt zijn naam aan de Middeleeuwse gilden, waarin mensen met hetzelfde vak kennis en ervaring uitwisselden. Landelijk projectleider Klaas Folkerts, in het dagelijks leven senior beleidsmedewerker bij de dienst Sociale Zaken van de gemeente Rotterdam, trekt de vergelijking graag. “Het basisidee is dat beroepsgenoten van elkaar kunnen leren. Ons vak is net zo goed een ambacht.”

Het project is een initiatief van zes gemeenten: Purmerend, Haarlem, Enschede, Tilburg, Rotterdam en Groningen. Zij wilden een inhoudelijk inzicht ontwikkelen in wat werkt voor welke klant; een referentiekader waarop klantmanagers in hun dagelijks werk kunnen teruggrippen. “Reïntegratie-interventies worden in de praktijk maar mondjesmaat systematisch geëvalueerd. Er is echter wel veel impliciete kennis in de hoofden van professionals – en die wilden wij boven tafel krijgen. Zo kan de effectiviteit, selectiviteit en transparantie van reïntegratie omhoog, ook nu het Rijk forse bezuinigingen aankondigt.”

THEORIE IN DE PRAKTIJK

Eerst selecteerden de gemeenten ieder een project, waarna de uitvoerende klantmanagers om de tafel gingen om het project en de werkmethode inhoudelijk te beschrijven. Daarbij ging het om de vraag: wat werkt voor welk type klant en waarom? “Kennisgerichte intervisie, heet dat. De deelnemers werden uitgedaagd om hun kennis gestructureerd vast te leggen. Dit resulteerde in een vast *format* voor de beste aanpak voor een bepaalde klantengroep: een methode die volgens de klantmanagers in potentie effectief was.” Het Gilde voorzag de beschreven aanpak vervolgens van een theoretische onderbouwing. “Is er wetenschappelijke literatuur over deze methode, zijn er onderzoeken waaruit blijkt dat dit werkt? Kortom: we zochten de theorie bij de praktijk, zodat er niet alleen het verhaal van de klantmanagers was, maar ook bewijsvoering.”

In de derde fase bekeken onafhankelijke wetenschappelijke onderzoekers of er in de spreekkamer ook echt iets gebeurde met de theorie. Ofwel: gebruikten de klantmanagers de door hen aanbevolen methode, of bleef het slechts bij woorden? “Het beeld was verschillend. Precies zoals ze zeiden, bleken veel klantmanagers vanuit een vertrouwensbasis te werken. Maar er zijn ook theorieën die zij niet naleefden, terwijl zij deze tijdens de workshops wel aanhingen. Het principe van *self-efficacy* bijvoorbeeld – het stap voor stap opbouwen van zelfvertrouwen bij de klant – hielden zij niet altijd even consequent vol.”

FORMAT

Samengevat: klantmanagers bepalen een in hun ogen effectieve methode, een theoretisch kader maakt die effectiviteit aannemelijk en in de spreekkamer wordt gecheckt of de theorie in praktijk wordt gebracht. Straks wil het Gilde ook gaan onderzoeken of de werkwijze daadwerkelijk resultaat heeft in de gemeente zelf. “Het is de bedoeling om het komende half jaar vijftien nieuwe projecten te beschrijven, waarvan het grootste deel afkomstig zal zijn van andere gemeenten. Dan willen we ook de laatste stap zetten: van aannemelijkheid naar bewezen effectiviteit.” Sluitstuk is de oprichting van een e-community, waar klantmanagers met elkaar kunnen discussiëren over vragen en problemen bij het gebruik van de methodieken. Alle deelnemende gemeenten hebben nu een eigen *format*. Dat is geen vuistdik naslagwerk, maar een handzaam werkje van zo’n vijftien pagina’s. De gemeente Rotterdam heeft ervoor gekozen om op basis hiervan een *reader* te maken, waarin alle onderliggende theorieën nog eens uitgebreid voor het voetlicht komen. Andere gemeenten gebruiken het *format* om medewerkers te coachen in hun werk. “Klantmanagers coachen elkaar met de methodiek als leidraad. Collega’s die al wat verder zijn, begeleiden anderen.”

VOOR HET EERST

Het is voor het eerst in de geschiedenis dat sociale diensten een inhoudelijke aanpak vastleggen. Voorheen stonden alleen de werkprocessen op papier. Eigenlijk is het gek dat dit nu pas gebeurt, erkent Folkerts. Volgens hem komt dat doordat het werk de laatste jaren fundamenteel is veranderd en gemeenten daar nog wat achteraan hollen. “In de Algemene bijstandswet ging het om rechtmatigheid: is een uitkering op de juiste gronden verstrekt? Daarmee is een hele generatie bijstandmaatschappelijk werkers opge-

‘Beroepsgenoten kunnen van elkaar leren’

groeit. Tegenwoordig, in de Wwb, ligt het accent totaal anders: wij moeten mensen toeleiden naar werk of een andere vorm van participatie. De vraag hoe we dit nu het beste kunnen aanpakken, is onderbelicht gebleven.” Een andere oorzaak is dat veel gemeenten de neiging hebben reïntegratie zoveel mogelijk uit te besteden aan externe partners. “Ze denken: als we nu maar zorgen dat de mensen doorverwezen worden, komt het wel goed. Maar er is veel meer werk en aandacht nodig. Gemeentelijke organisaties moeten dus nog doorontwikkelen; er is nog geen cultuur voor het uitvoeren van reïntegratie. Medewerkers naar opleidingen sturen, is daarvoor onvoldoende.”

CREATIVITEIT

De vraag rijst hoeveel vrijheid klantmanagers overhouden in hun werk. Is er nog wel plaats voor creativiteit en individuele oplossingen? Folkerts is daar niet bang voor. Juist als duidelijk vaststaat hoe je werkt, creëer je ruimte om te variëren, stelt hij. “Een voorbeeld. Rotterdam heeft ExIT Feijenoord benoemd tot Gildeproject. Dat is een intern reïntegratieproject voor klanten met een meervoudige problematiek en enig uitzicht op werk. Dit draait zo goed dat de gemeente besloten heeft het op alle werkpleinen te introduceren. Het bleek echter dat de wijk Delftshaven dermate anders in elkaar zat, dat we het project daar niet één op één konden kopiëren. Vroeger zou hierover gemakkelijk verschil van mening kunnen ontstaan: waarom verander je een goed project? Maar als alles helder omschreven is, is ook helder wanneer je moet afwijken.” Een werkmethode geeft houvast, besluit hij. Eventueel zouden gemeenten het *format* zelfs kunnen uitwerken tot een gedetailleerd protocol. “Kijk naar huisartsen, die veel met protocollen werken. Voor hen is dat een manier om het gesprek met patiënten in te kleden en hun doel te bereiken. Persoonlijk vind ik dat uitstekend. Beter dan dat een dokter zegt: wat vindt u er zelf van?” *