

Wwb-geest op de werkvloer

# Sociale dienst tussen **WENS** en **WERKELIJKHEID**

**Een sociale dienst waar rechtmatigheid nog heer en meester is, daar wil bijna niemand meer aan. Toch typeert een op de drie sociale diensten zich als regelgericht. En terwijl iedereen de mond vol heeft van participatie, worden klantmanagers afgerekend op uitstroom naar werk.**

TEKST: EELCO WESTERHOF EN MARIJE VAN DODEWEERD, MET DANK AAN: GINA JONGMA  
FOTO'S: SHUTTERSTOCK, BEELDBEWERKING EN INFOGRAPHICS: ROY WOLFS



**S**inds de invoering van de Wet werk en bijstand (Wwb) zijn sociale diensten zich steeds meer gaan richten op doelmatigheid in plaats van rechtmatigheid; hun uitvoering concentreert zich minder op regels en controles en meer op efficiëntie met participatiebevordering als hoogste doel. Ook in 2010 zet deze trend door, zo blijkt uit de Divosa-monitor 2010, waarvoor 118 managers van sociale diensten dit voorjaar een vragenlijst hebben ingevuld. 69 Procent van de sociale diensten kenschetst de eigen cultuur als doelmatig. In 2004 was dat nog 51 procent. Daarmee wint de geest van de Wwb steeds meer terrein op de werkvloer van sociale diensten.

## HUIDIGE EN GEWENSTE CULTUUR

In de monitor is ook gevraagd de eigen organisatie te typeren als regelgericht, dienstverlenend, ondernemend of coördinerend (figuur 1). Bij-

na de helft van de directeuren vindt de beschrijving 'dienstverlenend' van toepassing, vooral in grotere gemeenten. Zij hebben een specifiek dienstverleningsconcept omarmd en dit centraal gesteld in het denken en doen van de organisatie. Een op de drie sociale diensten omschrijft zichzelf als regelgericht. Dit zijn vooral intergemeentelijke sociale diensten en kleinere gemeenten. Ondernemende en coördinerende typeringen komen weinig voor.

De huidige situatie laat nog heel wat te wensen over, zo blijkt. Hoewel 32 procent van de diensten aangeeft nu regelgericht te zijn, is dit voor slechts 1 procent ook de gewenste situatie. 45 Procent van de sociale diensten zou dienstverlenend willen opereren. Ondernemend en coördinerend zijn elk voor ruim een kwart van de sociale diensten het ideaal. Gelukkig blijft het niet bij dromen. De overgrote meerderheid van de sociale diensten (96 procent) onderneemt stappen om het gewenste

**'De huidige situatie laat nog heel wat te wensen over'**

profiel te bereiken. Een op de twee sociale diensten (54 procent) zet daartoe bijvoorbeeld trainingen in. En iets minder dan de helft (45 procent) gebruikt cultuurtrajecten. Intervisie is ook populair: 43 procent van de sociale diensten gebruikt deze methodiek om het profiel van de organisatie te veranderen. Een sociale dienst kan meerdere van deze instrumenten tegelijkertijd inzetten.

## FOCUS OP UITSTROOM

Ook wat betreft de aansturing van klantmanagers verschillen de werkelijke en gedroomde situatie van elkaar. Ruim twee derde van de managers van sociale diensten geeft >

## De klantmanager binnen de sociale dienst

De klantmanager wordt steeds meer gezien als klantbegeleider. Bij 59 procent van de sociale diensten wordt de klantmanager geacht de klant zelf te begeleiden - in 2007 bedroeg dit percentage nog 51. Voor de overige sociale diensten is de klantmanager meer een contractbeheerder die vooral aanspreekpunt is voor re-integratiebedrijven; dit met name binnen intergemeentelijke sociale diensten. Directeuren van sociale diensten geven aan dat een klantmanager zoveel mogelijk de vrijheid moet hebben om eigen keuzes te kunnen maken in de spreekkamer en daarbij niet aan protocollen gebonden moet zijn. Voor de toekomst willen sociale diensten qua professionalisering inzetten op meer creativiteit en deskundigheidsbevordering, en meer nadruk leggen op integraal werken. Ook het kunnen redeneren vanuit de klant geldt als belangrijke

leidraad. Om dat te bevorderen zetten sociale diensten vooral extra scholing en intervisie in. Maar ook coaching en learning-on-the-job worden genoemd. De grote kanttekening die de managers hierbij plaatsen, is het beperkte opleidingsbudget en de beschikbare tijd. Gemiddeld heeft een sociale dienst ruim 900 euro per medewerker beschikbaar, hoewel dit per sociale dienst sterk kan verschillen.

\* Wat typeert een professional? Moeten we klantmanagers certificeren of meer methodisch werken? Het nieuwe platform Professionalisering van Divosa houdt zich met deze vragen bezig. Meer informatie bij Gina Jongma: [jongma@divosa.nl](mailto:jongma@divosa.nl) of 06-20493377.

## 'Driekwart van de sociale diensten rekent klantmanagers af op uitstroom'

aan maatschappelijke participatie (activiteiten niet direct gericht op werk) even belangrijk te vinden als arbeidsparticipatie. Toch worden klantmanagers bij driekwart van de sociale diensten deels afgerekend op de uitstroom naar werk. Veel minder sociale diensten (43 procent) noemen de ontwikkeling van de individuele klant als beoordelingscriterium.

Er zijn meer contradicties. Rechtmatigheid is niet populair, maar toch is dat voor 45 procent van de sociale diensten nog steeds een belangrijk criterium om het werk van klantmanagers te beoordelen. En hoewel de meerderheid van de directeurs de klantmanager beschouwt als een klantbegeleider met veel vrijheid, wordt eigen initiatief maar bij 22 procent van de sociale diensten als belangrijk beoordelingscriterium genoemd.

### VERANKERING

Wellicht komt die tweeslachtigheid tussen wat sociale diensten zeggen en hoe ze sturen voort uit het feit dat maatschappelijke participatie pas recent de aandacht heeft. De eerste jaren van de Wwb hebben sociale diensten in meerderheid gefocust op de uitstroom naar werk. Pas met de komst van de participatieladder is het ook mogelijk geworden om als sociale dienst (én als klantmanager!) meer resultaat te meten dan alleen die uitstroom. Kortom: een culturele

omslag blijkt tijd te vergen. Participatie voert in theorie de boventoon, maar de aansturing is nog vooral gericht op uitstroom. De veranderende visie binnen de Wwb moet zich nog in de cultuur van sociale diensten verankeren.

### MEER DAN WWB ALLEEN

Bij de sociale diensten die aan de Divosa-monitor hebben deelgenomen houdt in totaal 5.998 fte zich bezig met beleid en uitvoering op het terrein van participatie en re-integratie. Dit doen zij voor 167.530 bijstandsgerechtigden. Het gros van de fte's (ruim 60 procent) zit in klantmanagement. De grootte van de dienst heeft weinig invloed op de verdeling van het personeel over taakvelden als management, beleid en uitvoering. Ook de omvang van het takenpakket heeft daar weinig mee te maken, zo blijkt uit een analyse. Ondanks dat hetzelfde type gemeenten gemiddeld genomen hetzelfde scoren, kunnen individuele sociale diensten grote verschillen vertonen.

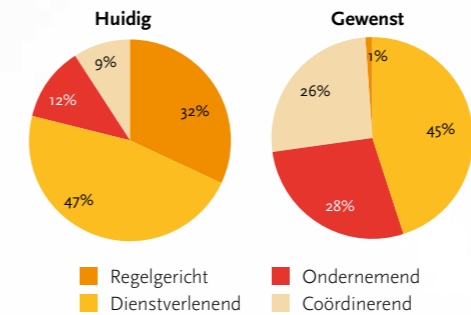
Uit eerdere Divosa-monitors is naar voren gekomen dat de sociale dienst er tegenwoordig niet meer alleen is voor burgers met een bijstandsuitkering. De doelgroep is steeds breder. Dit is ook terug te zien in het takenpakket van de sociale dienst. Naast de inkomens- en werktaken van de Wwb voeren vrijwel alle diensten armoedebeleid, inburgeringstaken en de Wet investeren in jongeren (Wij) uit. Ook schuldhulpverlening

en bepaalde onderdelen van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) behoren tot de verantwoordelijkheden van sociale diensten. De taken die diensten uitvoeren op het werkveld zijn voornamelijk gericht op werk, wat overeen komt met de resultaten van de Divosa-monitor van vorig jaar.

De diensten laten onderling grote verschillen zien. Zo valt op dat het takenpakket van kleinere sociale diensten over het algemeen ook kleiner is. Een aantal van hen heeft zelfs alle uitvoeringstaken - inclusief de werk- en inkomensstaken - uitbesteed aan een grotere buurgemeente. Een ander kenmerk van kleinere sociale diensten is dat zij vaker taken binnen de eigen sociale dienst uitvoeren dan dat zij dit op het werkveld doen. \*



FIGUUR 1: Huidige en gewenste cultuur van sociale diensten.



### Regelgericht:

de focus van het management is gericht op de uitvoering van de voor de organisatie relevante wetten en regels, en de taken die hieruit voortvloeien.

### Dienstverlenend:

de organisatie heeft een specifiek dienstverleningsconcept omarmd en dit centraal gesteld in vrijwel al het denken en doen.

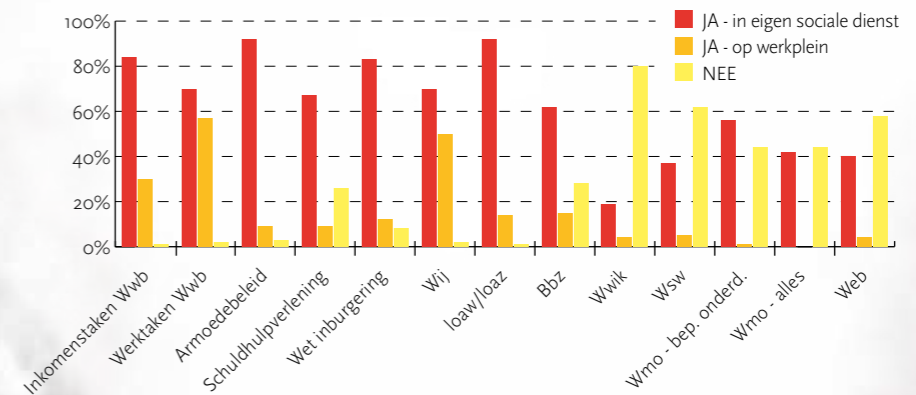
### Ondernemend:

de organisatie wordt gestuurd op basis van de begrippen schadelastbeperking en risicobeheersing.

### Coördinerend:

De organisatie stelt de samenhang en integratie met andere partijen en actoren én beleidsterreinen voorop.

FIGUUR 2: Voert de sociale dienst onderstaande taken geheel of gedeeltelijk uit?



FIGUUR 3: Verdeling fte's als percentage van het totaal aantal medewerkers dat zich bezighoudt met beleid en uitvoering van re-integratie en participatie, 2009.

