



Rijksoverheid

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid



Vereniging van  
Nederlandse Gemeenten



# Programmaplan

## Impuls Vakmanschap

## Sector Participatie, Werk en Inkomen

Inhoud

Inleiding.....	3
Aanleiding voor de Impuls Vakmanschap.....	3
Toekomstbeeld op lange termijn .....	4
Doelen van de agenda.....	4
Samenwerkingsstructuur .....	5
Impulsgroep Vakmanschap.....	5
Raad van Advies.....	5
Programmateam .....	5
Programmalijn Uitvoerders .....	6
Doel .....	6
Toelichting .....	6
Resultaat.....	6
Actielijnen.....	6
Programmalijn Kennis en Expertise.....	7
Doel .....	7
Toelichting .....	7
Resultaten.....	7
Actielijnen.....	8
Programmalijn Organisatie & Ontwikkeling .....	8
Doel .....	8
Toelichting .....	9
Resultaten.....	9
Actielijnen.....	9
Programmalijn Bestuurders gemeenten (college en raad).....	10
Doel .....	10
Toelichting .....	10
Resultaten.....	11
Actielijnen.....	11
Voortgang meten .....	13

## Inleiding

De 'Impuls Vakmanschap' bestaat uit een agenda die tot eind 2013 loopt. De agenda maakt onderdeel uit van een breder programma Vakmanschap binnen Divosa en activiteiten op bestuurlijk vlak door de VNG. Hieronder vindt u een inhoudelijke onderbouwing en opzet van de agenda

### *Aanleiding voor de Impuls Vakmanschap*

De omgeving van de sociale dienst is voortdurend in verandering. Bezuinigingen, demografische ontwikkelingen en de economische situatie maken het noodzakelijk dat we wezenlijk anders kijken naar de toekomst van onze dienstverlening en bedrijfsvoering. Met deze agenda willen de VNG en Divosa, in nauwe samenwerking met SZW, een gezamenlijke impuls geven aan onderbouwd en transparant werken. De agenda legt de focus op professionalisering en vakmanschap vanuit drie invalshoeken: organisatie, uitvoerend medewerker, en onderbouwde methodes. We streven naar duurzame oplossingen, die in samenhang zijn gebracht met de actuele ontwikkelingen en welke anticiperen op nog te verwachten veranderingen in het sociale beleidsterrein.

De versterking van de expertise binnen sociale diensten moet leiden tot een grotere effectiviteit, een hogere efficiency en aantoonbare resultaten van re-integratie. We willen bereiken dat medewerkers van sociale diensten, werkpleinen en anderen die zich bezighouden met re-integratie, op een methodische manier werken. De sector wordt daarmee zelfbewuster en opener.

Dit draagt er aan bij dat re-integratiemiddelen effectiever worden ingezet. Sociale diensten laten zien dat er geen overheidsgeld wordt verspild. Met andere woorden, de sociale dienst laat zien dat ondersteuning alleen terecht komt bij mensen die het ook echt nodig hebben. Nederlanders zullen zich daardoor beter bewust zijn dat je niet zomaar een uitkering krijgt: ieder werkt naar vermogen.

Met het programma Vakmanschap ontwikkelen we een inhoudelijke standaard van de professionaliteit binnen de sector. Een standaard van de manier van werken heeft vanzelfsprekend zijn weerslag op de aansturing en organisatie-inrichting.

De agenda Vakmanschap omvat de stappen die we in de komende jaren gaan zetten om naar een transparante en onderbouwde manier van werken binnen de re-integratiesector te komen. De agenda organiseert ontmoetingen tussen management, bestuur en experts om inzicht te vergroten in elkaars rol, positie en betrokkenheid. Het moet leiden tot een lerende sector die werkt op basis van onderbouwde diagnose en methodieken. De agenda richt zich primair op sociale diensten als spin in het web van het sociale beleidsterrein.

### *Toekomstbeeld op lange termijn*

We willen bereiken dat sociale diensten in de toekomst

- Werken op een transparante, generiek vergelijkbare manier.
- Methodisch werken, en op basis van onderbouwde, effectieve methodieken.
- Lerend vermogen hebben om veranderingen snel te realiseren.

### *Doelen van de agenda*

- **Effectiviteit vergroten**  
Grotere effectiviteit en beter aantoonbare resultaten van het werk. Het beschikbare budget wordt ingezet voor de mensen die het nodig hebben door kwalitatief hoogwaardige intake, diagnose en handhaving.
- **Transparantie vergroten**  
De effecten van interventies zijn geregistreerd en kunnen publiek worden verantwoord. Dit zal het vertrouwen in goede besteding van re-integratiemiddelen vergroten; we zullen goed kunnen laten zien dat ondersteuning alleen gebruikt wordt voor de mensen die dat nodig hebben en dat overheidsgeld doelmatig wordt besteed.
- **Professionele standaard ontwikkelen**  
Met het programma ontwikkelen we een inhoudelijke standaard van de professionaliteit binnen de sector, waaraan je je als vakman kunt spiegelen. Vakmanschap is te herkennen aan beroepstrots, intrinsieke motivatie om te excelleren in je vak, beroepsorganisatie, beroepscode, beroepsregistratie. Professionals beschikken over de hiervoor gepaste houding en benodigde vaardigheden. Op veel plaatsen zien we initiatieven om een (eigen, lokale) standaard te ontwikkelen. Het programma brengt de initiatieven bij elkaar (variatiereductie) en bevordert innovatie (lerend vermogen).
- **Methodisch werken**  
Doel van het programma is dat de medewerker methodisch werkt (doen wat bekend is dat het beste werkt). De methodes en instrumenten die de medewerker hanteert zijn wetenschappelijk onderbouwd en de effecten van het werk zijn transparant. Een voorwaarde hiervoor is dat gezaghebbende kennis toegankelijk is voor, en gebruikt wordt door vakmensen.
- **Lerend vermogen**  
Het programma is erop gericht dat alle beschikbare expertise, kennis, evidence based instrumenten en werkwijzers daadwerkelijk in de praktijk gebruikt wordt. Dat betekent dat gemeenten van elkaar leren, en professionals onderling van elkaar leren, zowel binnen als tussen gemeenten. Intervisie, mentoring en/of coaching is een gangbare praktijk bij sociale diensten.
- **Visie en sturing vanuit organisatie**  
Klantmanagers werken methodisch binnen de vastgestelde visie en strategie van de sociale dienst. De visie en strategie vormen het kader waarbinnen de professionele handelingsruimte gestalte krijgt. Sturing vanuit de organisatie vormt daarmee een essentieel onderdeel voor het bevorderen van vakmanschap. Hiervoor is draagvlak onder het management en bestuur nodig. Anderzijds leidt een heldere relatie tussen management en bestuur tot een succesvolle implementatie van een professionele manier van werken.

### *Samenwerkingsstructuur*

Om de beoogde impuls aan de ontwikkeling van vakmanschap te doen slagen, hebben de VNG en Divosa de handen ineen geslagen. Om bovenstaande doelen te realiseren en handen en voeten te geven aan deze samenwerking, heeft het ministerie van SZW besloten om de Impuls te ondersteunen en faciliteren.

De samenwerkingsstructuur wordt gevormd door:

- Impulsgroep vakmanschap
- Raad van Advies
- Programmteam (verantwoordelijk coördinator/voorzitter)
- Programmalijnen (verantwoordelijk trekker/projectleider per programmalijn)



### *Impulsgroep Vakmanschap*

De Impulsgroep is verantwoordelijk voor het uitzetten van de grote strategische lijnen, besteding van budgetten en nemen van richtinggevend besluiten en accenten van de agenda. De Impulsgroep bestaat uit de initiatiefnemers van het programma inclusief een vertegenwoordiging van SZW.

### *Raad van Advies*

De Impulsgroep laat zich adviseren door een raad van gezaghebbende vertegenwoordigers uit het sociale beleidsveld, experts op inhoud (o.m. wetenschap, bedrijven) en wet en regelgeving. In de Raad van Advies worden trends gesignaleerd en in relatie tot de ontwikkelingen in gemeenten gezet. De Raad heeft een ambassadeursrol.

### *Programmteam*

Hier komen de lopende activiteiten bij elkaar in drie programmalijnen. Het programmteam draagt zorg voor de dagelijkse afstemming, procesmatige aangelegenheden en de samenhang. In het programmteam zitten vertegenwoordigers van de organisaties die dit programma initiëren (SZW, Divosa, VNG) en de trekkers van de afzonderlijke programmalijnen. Het programmteam is verantwoordelijk voor de voortgang van de activiteiten.

Alle mogelijke evenementen, bijeenkomsten etc. worden benut, waar goede ideeën en behoeften uit het veld worden verzameld. In de communicatie sluit het programma aan op de normale communicatielijnen, ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid.

## **Programmalijn Uitvoerders**

### *Doel*

Medewerkers betrekken bij de kwaliteit van de uitvoering en het bruikbaar maken van kennis en methodieken in werkwijzers.

### *Toelichting*

De agenda is gericht op het tot stand brengen van een duidelijk beroepsethos binnen het sociale werkerterrein waar uitvoerend medewerkers zich aan kunnen spiegelen. Het gaat hier over alle initiatieven die de uitwisseling van kennis en expertise versterken. We denken daarbij aan beeldvorming, uitwisseling en overlegvormen.

### *Resultaat*

#### **Over 1 jaar:**

- Er is een levend kennis- en ervaringsnetwerk met bijeenkomsten, ondersteund en gevoed door een digitaal netwerk.
- Er zijn werkwijzers ontwikkeld op in de actualiteit knellende onderdelen op basis van onderbouwde kennis en ervaring.
- Beroepsgenoten communiceren met en leren van elkaar over hun aanpak.

#### **Over 3 jaar:**

- Uitvoerend medewerkers in de re-integratiesector kunnen zich aansluiten bij een onafhankelijke beroepsvereniging, waar zij actief kennis uitwisselen, toepasbaar maken, en op termijn de kwaliteit van het vak bewaken.

### *Actielijnen*

- Werkwijzers ontwikkelen en gebruik stimuleren.  
Juist in de eerste fase van het project zal het project een werkgroep inrichten die zich richt op de ontwikkeling van praktische werkwijzers op nijpende praktijkdilemma's, ten behoeve van effectieve intake, screening en diagnose, en aanpak. We denken aan bijvoorbeeld effectieve instrumentkeuze, inkoop en goed opdrachtgeverschap, nieuwe werkwijzen zoals de begeleiding van aspirant ondernemers, of om de overdracht van expertise te ondersteunen tussen UWV en gemeenten. Werkwijzers zijn gebaseerd op wat bekend is uit onderzoek (evidence based). De werkgroep wordt gedragen door medewerkers uit de uitvoering en legt verbinding met de werkgroep/programma implementatieplan WWNV. Het gebruik van van werkwijzers wordt actief gestimuleerd op vakdagen, sociale media (o.a. SoCity), leercirkels. Daarnaast ontwikkelt de werkgroep trainingsmodules ten behoeve van workshops (op vakdagen etc), zodat gebruikers werkwijzers daadwerkelijk in het dagelijkse werk kunnen gebruiken.
- Kwaliteitsverbetering van uitvoering van regelingen gericht op ondernemerschap.  
Het begeleiden / re-integreren van mensen die als zelfstandig ondernemer de uitkering uit willen stromen mag een specialisme genoemd worden binnen de sociale dienst. Voor dit onderwerp wordt een werkwijzer ontwikkeld, en aanvullende activiteiten georganiseerd die stimuleren dat er optimaal gebruik wordt gemaakt van de regelingen die leiden tot ondernemerschap. Bijvoorbeeld door middel van training, workshop en opleiding. Inhoudelijk zal deze werkwijzer aangrijpen op intake, screening, advies en begeleiding. Specifieke aandacht gaat daarbij uit naar selectiviteit bij de ondersteuning

richting het zelfstandig ondernemerschap en debiteurenbeheer bij verstrekte (micro) leningen.

- Programma Handhaving verbreden.  
Voor medewerkers van sociale diensten zijn in een apart programma Handhaving instrumenten ontwikkeld in samenwerking met het Ministerie van SZW. Het e-learning instrument dat hier deel van uit maakt wordt, indien nodig, geactualiseerd en ingezet om de vaardigheden van klantmanagers die veel met handhaving te maken hebben te verbeteren. Handhaving blijft verder onder de aandacht door aan te sluiten op het Jaarplan Handhaving van de commissie Handhaving van Divosa.
- Vakdagen, regiodagen en jaarlijkse klantmanagersdag.  
Divosa, VNG, en andere partijen organiseren o.a. regionale en landelijke dagen voor de uitvoering die specifiek gericht zijn op de ontwikkeling van het vakmanschap van de uitvoerend medewerker. Daarbij worden fragmenten uit de documentaire 'Sta me Bij' gebruikt. En de ontwikkelde (te ontwikkelen) werkwijzers en hierop gebaseerde workshops en 'train de trainer activiteiten'.  
Het digitale netwerk wordt ingezet als virtueel, maar levend onderdeel van het uitvoerdersnetwerk.
- Ondersteuning bij oprichting beroepsvereniging.  
Divosa initieert, ondersteunt en faciliteert initiatieven die ertoe leiden dat uitvoerend medewerkers in de re-integratiesector zich kunnen aansluiten bij een onafhankelijke beroepsvereniging.

## **Programmalijn Kennis en Expertise**

### *Doel*

Bevorderen van een onderbouwde en transparante manier van werken. Bevorderen van innovatie. Blijvend zichtbaar maken van de invloed van gezaghebbende wetenschappers en experts. Wetenschappelijke basis voor methodisch werken in de sector.

### *Toelichting*

Deze programmalijn biedt een netwerk voor gezaghebbende wetenschappers, lectoren, beleidsonderzoekers en experts op het gebied van re-integratie en het onderwijs en legt de relatie met de uitvoering. Het netwerk is gericht op het beschikbaar en toepasbaar maken van kennis en expertise in de praktijk van de sociale zekerheid.

### *Resultaten*

#### **Over 1 jaar:**

- Er is een geaccepteerd model voor methodisch werken.
- Er is een onderbouwde aanpak voor intake en diagnose die in de praktijk bruikbaar is.
- Er zijn effectieve en onderbouwde methodieken voor de sector beschikbaar.

#### **Over 3 jaar:**

- Er is een kenniscentrum dat een erkend waardeoordeel geeft over beschikbare kennis en expertise met betrekking tot de beïnvloeding van de arbeidsmarkt.
- Er is voldoende kennis over onze visie en praktijk bij opleidingsinstellingen.
- Er is voldoende basis voor Hbo-instellingen om opleidingen tot re-integratiemedewerker vorm te geven.

- Bij sociale diensten bestaat een opleiding- en trainingsaanbod dat er in voorziet re-integratiemedewerkers met de juiste basisvaardigheden en kennis toe te rusten.

### *Actielijnen*

- Intake, screening, diagnose en aanpak.  
Doel is bruikbare methoden en instrumenten te ontwikkelen die aan de voorkant van het proces cliënten adequaat uit kunnen filteren naar geen/weinig of veel ondersteuning nodig, zodat de effectiviteit van re-integratie direct omhoog gaat. Ook variatiereductie met betrekking tot reeds gebruikte methoden en instrumenten. Streven van de agenda is dat onderbouwde technieken gebruikt worden. Diagnose faciliteert een effectieve ondersteunings en instrumentkeuze. Een goede diagnose draagt bij aan een betere handhaving en dringt misbruik van regelingen terug. Er is al veel bekend over diagnose en er zijn veel verschillende diagnose instrumenten in omloop. Ook hier streven we naar variatiereductie op basis van wetenschappelijke onderbouwing en validatie van bestaande diagnose-instrumenten. Voor een goede diagnose is verder goed inzicht in beschikbare interventies (ondersteuningsvormen, instrumenten) noodzakelijk. Onderdeel van deze actielijn is het inzichtelijk maken van wat beschikbaar is, door uitselcteren van bewezen en ervaren effectieve interventies, en logisch en handzaam indelen op basis van klantkenmerken. Dit moet leiden tot een handreiking bij het opstellen van een diagnose. Zowel experts als gebruikers worden hierin betrokken. Uiteraard sluiten we aan op lopende initiatieven op dit vlak, zoals Gilde screeningsinstrument WWB, UWV Persoonsverkenner, en verschillende diagnose-instrumenten die in omloop zijn. De Participatieladder zien wij als instrument om het actuele niveau van participatie van klanten te kunnen indelen.
- Verkennende gesprekken, uitvoeren enquête.  
Divosa verkent de behoefte bij beleidsmedewerkers met betrekking tot methodisch werken.
- Startconferentie Professionaliseren.  
We willen de experts, wetenschappers en managers begin 2012 bij elkaar brengen in een toonzettende conferentie. De conferentie is het startschot voor een doorlopend actieve uitwisseling tussen experts en mensen uit beleid en praktijk en daarmee de aanzet tot een levend netwerk en praktijkplatform voor experts.
- Doorontwikkeling 'Interventies naarwerk'.  
In samenwerking met TNO heeft Divosa een overzicht van effectieve interventies ingericht. De interventies zijn gepubliceerd op een website. Deze interventies zijn ontwikkeld in de publieke sector en de private markt. De interventies dragen bij aan het vergroten van het fundament van kennis over effectieve manieren om mensen te re-integreren. We werken met andere organisaties aan een gezamenlijke kijk op het beoordelen van interventies. Dat maakt het noodzakelijk dat we de beoordeling op een ander niveau brengen. Deze extra stap in de analyse van werkzame bestanddelen heeft meerwaarde omdat het de eigen sector overstijgt.

### **Programmalijn Organisatie & Ontwikkeling**

#### *Doel*

Ontwikkelen van een generieke visie op het vak, de organisatie en de aansturing.

### *Toelichting*

Klantmanagers werken methodisch binnen de vastgestelde visie en strategie van de sociale dienst. De visie en strategie vormen het kader waarbinnen de professionele handelingsruimte gestalte krijgt. Sturing vanuit de organisatie vormt daarmee een essentieel onderdeel voor het bevorderen van vakmanschap. Doel is dat het management van sociale diensten aanstuurt op methodisch werken. Hiervoor is nodig:

- Draagvlak onder het management, en een concreet geformuleerde visie op een professionele standaard, gedragen door zoveel mogelijk sociale dienst directeuren.
- Leiderschap en lerend vermogen in de organisatie.
- Aanbevelingen voor beroepsontwikkeling en beroepsprofielen.
- Versterken van een generieke visie binnen de sector en bepalen van de voorwaarden voor methodisch werken op het gebied van organisatieinrichting en aansturing.
- Heldere relatie tussen management en bestuur over doel en strategie.
- Versterken van een visie op opleidingseisen en basisvaardigheden.

### *Resultaten*

#### **Over 1 jaar**

- Managers sturen op transparantie, effectiviteit en methodisch werken en hanteren de gepaste stijlen van leidinggeven.
- Managers hebben een herkenbare en duidelijke visie op het vak en de benadering van de arbeidsmarkt en werkgevers.

#### **Over 3 jaar**

- Er zijn over drie jaar modellen beschikbaar met betrekking tot beroepsontwikkeling en beroepsprofielen.
- Er zijn heldere opleidingscriteria behorend bij de verschillende beroepsprofielen.
- Er is voldoende kennis over onze visie en praktijk bij opleidingsinstituten.
- Er is een O&O-centrum belegd bij Divosa, dat modellen en instrumenten op het gebied van beroepsontwikkeling en beroepsprofielen aanbiedt aan gemeenten. Voor de exploitatie na de subsidieperiode wordt nog een voorstel geformuleerd.
- Er zijn actieve leercirkels, waar ervaring wordt gedeeld, moeilijkheden geïdentificeerd. en waar naar passende oplossingen wordt gezocht, bijvoorbeeld in relatie tot bestaand kwaliteitsmanagement.

### *Actielijnen*

- Gesprekken Divosa met directeuren.  
Divosa onderzoekt welke ondersteuning haar leden nodig hebben bij de ontwikkeling van vakmanschap en welke initiatieven er al zijn en hoe die ondersteunend kunnen zijn in het programma (gespreksthema's visie, professionele standaard, kaders en sturingsrelaties).
- Mini-symposium najaarscongres.  
November 2011, minisymposium. Betrekken van deelnemers bij het programma Vakmanschap en een concreet aanbod doen.
- Lerend vermogen in de organisatie.  
Intervisie, leercirkels, sturen op methodisch werken. Door kennis en ervaring te delen komen lokale en regionale verschillen en overeenkomsten op tafel. Wij denken hierbij aan leercirkels, landelijke en regionale bijeenkomsten, het bevorderen van mentoring, coaching, intervisie en trainingen/workshops bij werkwijzers.

- Uitdagend leiderschapstraject.  
Een uitdagend leiderschapstraject verbindt het leiderschap in de sector. De toonaangevende leiders in de sector stellen we in de gelegenheid om met elkaar en toonaangevende experts te onderzoeken en te delen wat effectief leiderschap betekent. In het traject staat centraal de gemeenschappelijke doelen en uitgangspunten van het werk. In het kader van politiek management betrekken we de bestuurders.
- Beroepsontwikkeling en beroepsprofielen.  
Ontwikkeling van een visie op beroepsontwikkeling die wordt uitgewerkt in een model-instrumentarium, waarin (modelmatige) beroepsprofielen zijn opgenomen. Communiceren aan onderwijsinstellingen en opleidingsinstituten waar medewerkers sociale diensten opgeleid en bijgeschoold worden.
- Stimuleren en ondersteunen gebruik van de Participatieladder.  
De Participatieladder is ontwikkeld op initiatief van gemeenten zelf. Het gebruik van de Participatieladder leidt tot een standaard werkwijze en verbetering van het lerend vermogen van klantmanagers. Op steeds meer plekken wordt de Participatieladder gebruikt om het effect van de inzet van re-integratie-instrumenten te bespreken. Deze kwalitatieve benadering willen we graag stimuleren. Met het oog op de Wet Werken naar Vermogen moet de Participatieladder worden aangepast, en de methodiek doorontwikkeld. Met name denken we aan het nieuwe instrument van loondispensatie. De huidige invoermodule wordt daarom aangepast. Via de website ([www.participatieladder.nl](http://www.participatieladder.nl)) is materiaal beschikbaar dat klantmanagers en managers ondersteunt in het gebruik van de Participatieladder.

### **Programmalijn Bestuurders gemeenten (college en raad)**

#### *Doel*

Bestuurders in hun kracht zetten zodat zij de verschillende beleidsterreinen kunnen aansturen. Het programma helpt hen om focus aan te brengen en hun rol helder te definiëren. Het programma geeft inhoudelijk inzicht waar nodig en versterkt vaardigheden zodat de aansturing van de gemeentelijke dienst effectief kan plaatsvinden. Het invullen van de beleidsvrijheid tegen de achtergrond van de beschikbare financiële kaders van de gemeentelijke begroting zijn de uitgangspunten om de korte en de lange termijn doelstellingen van de gemeente in te vullen. Uitgangspunt is de inwoners aan het werk te krijgen en te houden (werken naar vermogen).

De programmalijn voor bestuurders legt ook de aandacht op de noodzakelijke verbinding tussen de beleidsterreinen, organisatie van werkprocessen specifiek bij sociale diensten. Het biedt de gelegenheid aan bestuurders (met name burgemeesters, wethouders financiën, wethouders sociale zaken en raadsleden) om kennis en vaardigheden van de verschillende beleidsterreinen te vergroten. Kennisoverdracht en casusgericht werken vormen de rode draad in het programma. Het uitwisselen van goede voorbeelden tussen gemeenten of samenwerkende gemeenten wordt nog meer gestimuleerd. Het is de bedoeling dat ontmoetingen tussen betrokkenen (bestuur, management en uitvoerders) gefaciliteerd worden om inzicht in elkaars rol en positie in het proces wederzijds te vergroten. Koplopers en pioniers krijgen in deze aanpak voldoende ruimte.

#### *Toelichting*

De bestuurlijke omgeving van gemeenten verandert. Bezuinigingen, demografische ontwikkelingen en de economische situatie leiden tot herstructurering en meer samenwerking

tussen gemeenten. Om binnen gemeenten tot oplossingen te komen die duurzaam zijn en voldoende antwoord kunnen geven aan de bezuinigingen dient onder meer samenhang gebracht te worden met aanpalende beleidsterreinen zoals financiën, economie, onderwijs, jeugd en WMO. Er is in 2009 en 2010 een aantal gesprekken geweest tussen de VNG en ministeries over de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening. Ook is een enquête gehouden. Aanleiding was een rapport van de Inspectie waarin zorg werd uitgesproken over kwaliteit. Daarnaast is gebleken dat het voor gemeenten moeilijker is om personeel aan te trekken.

Uit de gesprekken, enquête is gebleken dat het vooralsnog gaat om een combinatie van inhoudelijke kennis (nieuwe wet en regelgeving), procedurele/technische kennis (onder meer het vertalen naar beleid en aspecten van (in en externe) organisatie, coördinatie en samenwerking. De doelgroep is zowel bestuurders als ambtenaren. Deze lijn richt zich op bestuurders en heeft nauwe samenhang met de andere programmalijnen.

Gemeenten hebben behoefte aan:

- Kennis en inzicht in de praktische werking van de belangrijkste wetten en in hun samenhang.
- Ontwikkelen van een integrale visie en inzicht krijgen in het spel en de spelers zowel publiek als privaat.
- Inzicht krijgen in de eigen rol en positie van gemeenten.
- Het ontwikkelen of aanscherpen van de benodigde vaardigheden om deze rol te kunnen vervullen (procesmanagement, onderhandelen, initiatief en/of integrale vaardigheden).
- Het versneld opdoen van (nieuwe) praktijkervaringen.

#### *Resultaten*

##### **Over 1 jaar:**

- Nulmeting naar behoefte bestuurders informatie/actualiteit.
- Een levend digitaal netwerk (Society).
- 2 gemeentetrainees werkzaam in het sociaal domein.
- Bijeenkomsten voor bestuurders (wethouders, burgemeesters en raadsleden).

##### **Over 3 jaar:**

- Een jaarlijks lopende visitatie/benchmark.

#### *Actielijnen*

- Gebruik van digitale netwerk (Society).  
Het centrale netwerk is digitaal en sluit aan op de andere programmalijnen. Het is een kennis en discussieplatform van, voor en door gemeenten. Het netwerk biedt uiteindelijk:
  - thema en netwerkbijeenkomsten waar informatie kan worden uitgewisseld en mensen elkaar kunnen ontmoeten.
  - een digitaal kennisnetwerk voor gemeenten, voor uitwisselen informatie, stellen van vragen, het voeren van discussies en het leggen van contacten.

Het is van belang om uitvoering en beleid op het netwerk een plaats te geven. Door een directe koppeling kan ook r voorbereiding op nieuw beleid, evaluaties van bestaand beleid het netwerk een rol spelen.

Het netwerk wordt opgezet en onderhouden door VNG, belangenorganisaties en ministeries en wellicht derden.

- Gemeentetrainees.  
Het wegstromen van kennis en het ontbreken van nieuwe inzichten wordt op termijn nijpender. De VNG heeft daarom het concept van gemeentetrainee ontwikkeld. Het vinden van jonge getalenteerde medewerkers en deze ook aan de gemeente te binden is een van de grootste uitdagingen voor gemeenten.
- Intervisie (leercirkels), bijeenkomsten voor bestuurders en raadsleden.  
De VNG organiseert vraaggericht bijeenkomsten voor bestuurders en raadsleden (o.a. op basis van (nieuwe) wet- en regelgeving, actuele ontwikkelingen). Het gaat om ontmoetingen/dialogo tussen de verschillende niveaus. De VNG ontwikkelt een module voor intervisie en leercirkels.
- Visitatie, benchmark.  
Visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording naar haar stakeholders over maatschappelijke prestaties. Daarnaast biedt de uitkomst van de visitatie handvatten aan de gemeente ter lering en verbetering.  
In de bestuurlijke lijn wordt onderzocht of visitatie/benchmark wenselijk is en op welke wijze deze kan worden ingericht.

## **Voortgang meten**

De voortgang van het project zal worden gemeten aan de hand van een aantal meetlatten. We onderzoeken in welke mate de beoogde resultaten worden behaald. We rapporteren regelmatig over het proces. Voor het meten van de voortgang kan een beroep worden gedaan op een aantal bestaande monitors, zoals de Divosa monitor, waarin relevante aspecten worden bekeken, maar waaraan indien nodig ook nieuwe vragen toegevoegd kunnen worden. Daarnaast kan het onderzoek naar de 'state of the art' van professionaliteit in de re-integratiesector dat SZW dit jaar op het onderzoeksprogramma heeft staan<sup>1</sup>, handvatten bieden voor het meten van resultaat. In dit onderzoek wordt in kaart gebracht hoe het gesteld is met de professionaliteit van de re-integratiesector.

Aspecten waar op gelet kan worden zijn:

### **Effectiviteit verhogen**

- Meetinstrumenten en benchmarking.

### **Transparantie vergroten**

- Zijn er meer persoonlijke werkafspraken op klantmanager-niveau (Divosa monitor)?
- Klantonderzoek.
- Communicatie intern en extern.

### **Professionele standaard ontwikkelen**

- Bestaat er een beroepsregister/accreditatie op persoonsniveau. Beroepscode.
- Worden er meer vakbijeenvakkomsten georganiseerd?
- Hoeveel klantmanagers volgen cursussen/nascholing (Divosa monitor)?
- Aantal gerealiseerde werkwijzers.

### **Methodisch werken**

- Hoe breed verspreid is het gebruik van onderbouwd intake- en diagnosemethode en –instrument? Bij hoeveel sociale diensten wordt gewerkt met dergelijke methoden?
- Gebruik van de Participatieladder.

### **Lerend vermogen**

- Bij hoeveel sociale diensten is intervisie, mentoring en / of coaching standaard praktijk? Hoeveel klantmanagers doen aan intervisie (Divosa monitor)?
- Continuïteit van leercirkels.
- Digitaal netwerk is een levend onderdeel van het uitvoerdersnetwerk
- Hoe ziet het opleidings- en trainingsaanbod er uit?

### **Visie en sturing vanuit organisatie**

- Is er een visie op een professionele standaard.

---

<sup>1</sup> Op moment van schrijven, bevindt dit onderzoek zich nog in de aanbestedingsfase en is nog niet besloten aan welke partij dit onderzoek gegund wordt.