

Los en Nabij

Pgb-klienten en hun klantmanagers



Divosa

Los en Nabij

Pgb-klienten en hun klantmanagers



Divosa is de vereniging van gemeentelijke managers op het terrein van werk, inkomen en participatie. Divosa wil dat iedereen aan de samenleving kan deelnemen, bij voorkeur door te werken. De vereniging ondersteunt haar leden bij deze missie.

Divosa

<i>Bezoekadres</i>	<i>Postadres</i>	T 030 233 23 37
Verenigingsbureau Divosa	Postbus 407	F 030 233 37 26
Oudenoord 174	3500 AK Utrecht	E cb@divosa.nl
3513 EV Utrecht		I www.divosa.nl

COLOFON

Uitgave

© februari 2010, Divosa

Auteurs

Lenie Beukema en Ivo Kuijpers (www.deonderlinge.eu)

Eindredactie

Yolanda van Empel, VEMP redactie & pr

Ontwerp

Rolf Resink, (hetismooiwerk.nl)

Foto's

Mona van den Berg (www.monavandenbergh.nl)

Inhoud

Voorwoord	5
1. Inleiding	7
2. Wat maakt een pgb bijzonder?	7
3. Regisseur	8
4. Wederzijds belang	9
5. Vertrouwen in klanten, ruimte aan professionals	13
6. Klantmanagers bij pgb: andere invulling van het vakmanschap	14
Interviews met klant en klantmanager	
Deel 1	
‘Het prb ging direct over mij’	15
Deel 2	
‘Ik heb alles zelfstandig gedaan’	20
Deel 3	
‘Mijn houding moet veranderen’	27
Deel 4	
‘Ik moest wel wat overwinnen’	31

Yasin Omar Amin had een prb en
werkt nu als kapper



Voorwoord

Dit kleine boekje gaat over de kern van het werk van sociale diensten. Het gaat namelijk over de relatie tussen werkzoekende en klantmanager.

Het gaat ook over een aparte relatie tussen beiden, namelijk over de relatie tussen een klant die gebruik maakt van een persoonsgebonden budget (prb, pib, pgb bw). Een klant dus die zelf regie voert over zijn/haar reïntegratietraject. En een klantmanager die de regie niet af of over mag nemen. Maar wat betekent dat: de regie niet af of over nemen? Wat mag en kan je dan als klantmanager of pgb coach? Hoe doe je dat? En wat vraagt het van de klant? Wat heeft hij/zij nodig?

In dit kleine boekje presenteren we vier interviews tussen een klantmanager en een klant en een inleiding op de interviews. Deze inleiding en interviews geven een prachtig inkijkje in de intimiteit van de spreekkamer en de dynamiek van de relatie tussen professional en klant.

Dit boekje draag ik graag op aan alle klantmanagers van sociale diensten. Ik hoop dat de verhalen van deze gemotiveerde klanten en betrokken coaches inspiratie bieden om te investeren in de eigen professionaliteit.

René Paas
Voorzitter Divosa



5^e Djeu Komisc 10
Droom d D
g. 00 * Welkom -
huuswerk:
5 redenen om u
je eigen bedrijf
* Bezoek Abdel
van het PNO
* rondje voorstel
* inleiding Abd
* vragen
11.15 Huuswerk Caabst
11.30 Afronding

Karima Achelhi had een prb en werkt nu als opbouwwerkster en geeft vaak cursussen

1. Inleiding

Vraagsturing in reïntegratie is een fundamentele omslag in de verhouding klant en klantmanager. Zeker voor klanten is het belang groot. Succes van reïntegratie staat of valt met de motivatie van klanten maar ook het contact tussen klant en klantmanager is van groot belang. Bij het persoonsgebonden budget (pgb¹) is dat nog eens een extra bijzonder contact. De klantmanager moet de regie over het traject bij de klant laten. Dat is een andere manier van werken. In reguliere trajecten maakt de klantmanager afspraken met de uitvoerders over de uitvoering van een traject. Bij een pgb is dat juist niet het geval. De klantmanager moet de klant ondersteunen, adviseren bij zijn of haar keuze van professionele ondersteuning. Wat zijn de ervaringen van klanten met het prb? En wat zijn hun ervaringen met hun klantmanager?

Om hier zicht op te krijgen, zijn gesprekken gevoerd met vier klanten en hun klantmanagers. Twee klanten hadden het traject succesvol afgerond, twee waren nog bezig met het traject. Vier gesprekken zijn uiteraard niet representatief. Ze geven wel een beeld van de relatie tussen klant en klantmanager.

2. Wat maakt een pgb bijzonder?

Een pgb moet net als alle andere reïntegratietrajecten leiden naar werk. Klanten krijgen een pgb als het trajectplan realistisch en uitvoerbaar is en er sprake is van een reële kans op werk. Het bijzondere is de opzet en de rol en positie van de klant. In een regulier traject ligt de route van een klant in grote lijnen vast. De gemeente koopt trajecten in en maakt afspraken met onder meer reïntegratiebedrijven over trajecten, in te zetten instrumenten en de prijs daarvan. De rol van de klantmanager is, afhankelijk van de problematiek en vragen van de klant, vooral gericht op het stimuleren, motiveren van klanten om weer met behulp van een reïntegratietraject aan de slag te gaan. De klantmanager kiest de uitvoerder. Dat kan in de vorm van het uitbesteden aan een reïntegratiebedrijf, maar veel wordt ook 'inbesteed' aan min of meer eigen gemeentelijke diensten en organisaties. Afhankelijk van de motivatie heeft de klantmanager ook een stok achter de deur met bijvoorbeeld een sanctie. De klantmanager is sturend: 'dirigent' in de woorden van één van de klantmanagers. "Je geeft richting aan het proces van de

¹ Met de term pgb worden alle vormen van persoonsgebonden budgetten bij reïntegratie bedoeld, dus: prb (persoonsgebonden reïntegratiebudget), pgb bw (persoonsgebonden budget begeleid werken) en pib (persoonsgebonden inburgeringsbudget).

klant, al dan niet met dwang.”

Van een dergelijke verhouding is bij een pgb geen sprake. Dat heeft onder meer te maken met de motivatie van klanten. Alle klanten zijn zeer gemotiveerd, zo blijkt uit de interviews. Dat is bij reguliere trajecten zeker niet altijd het geval. Klanten kiezen bewust voor het instrument, zo blijkt. Eenmaal een trajectplan geschreven is de motivatie voor de uitvoering groot. Dat geldt voor alle klanten en niet alleen de hoger opgeleiden, aldus de klantmanagers. Die motivatie komt ook voort uit teleurstellende ervaringen met eerdere trajecten. Eén van de klanten had al verschillende reïntegratietrajecten achter de rug, maar geen enkel traject sloot aan op haar problematiek. Met een pgb kon zij juist haar eigen traject samenstellen. Dat idee was aantrekkelijk. Zij wist inmiddels ook wel wat ze aan begeleiding zocht: “Het aantrekkelijke van een prb was dat ik direct het gevoel had dat het over mij ging. Voor mij was het ook een manier om mijn eigen zelfstandigheid weer terug te krijgen, met als doel duurzaam uit de uitkering. Zelf vorm geven aan je reïntegratie helpt daarbij. Voordeel is dat het traject aansluit op je eigen mogelijkheden, problemen en vragen.”

Opmerkelijk is dat drie van de vier klanten pas in tweede instantie voor een pgb kozen. Klanten willen snel aan de slag en volgen daarvoor meestal eerst één of meerdere reguliere trajecten. Ook in het eerste gesprek bij de klantmanager over een mogelijk pgb is gesproken over een traject rechtstreeks naar werk. Twee klanten zijn in overleg met hun klantmanager doorverwezen naar een werkgever voor een mogelijke baan. Echter, de baan paste niet goed en kwam te snel.

3. Regisseur

In het visiedocument van de gemeente Utrecht staat: “Veel klanten zijn in het verleden op diverse fronten de regie over hun leven kwijt geraakt. Erkenning van het primaat van de eigen wensen is derhalve voor de klanten de eerste en misschien wel de belangrijkste verandering die het PRB met zich meebrengt.” De erkenning van dat primaat vraagt om een andere rol van de klantmanager. Het woord klantmanager is ook een onjuiste benaming: het gaat niet om het managen (van de reïntegratie) van de klant. Maar wat dan wel? Pgb is een aanpak die recht doet aan de zelfredzaamheid, zo blijkt. Het pgb stimuleert de zelfredzaamheid doordat klanten zelf hun reïntegratie kunnen regisseren en vormgeven. ‘Zelfdoen’ is iets wat je kunt leren, waar je beter in kunt worden. Dan kun je optreden als regisseur van je eigen reïntegratie.

Verschillende vormen van regie en zelfredzaamheid komen uit de gesprekken naar voren. Alle klanten hadden een duidelijk beeld van de richting die ze uit wilden en hoe ze dat wilden invullen of realiseren. Pakken van de rol van regisseur was soms wel lastig: de klant heeft vaak een zetje nodig. Deze coaching en ondersteuning op afstand is één van de kerntaken van de klantmanager pgb. Eén van de klantmanagers omschrijft de rol van de klantmanager als die van een coach. Het gaat om stimuleren, feedback geven en dergelijke maar: “De klant moet zelf de richting aangeven.” Regie wil dus niet alleen zeggen een volledige controle over het opzetten en uitvoeren van een traject. Er zijn verschillende vormen van regie. Zelf richting geven maar wel steun krijgen bij de uitvoering is ook een vorm van regie.

Maar tot hoever mag en kan je gaan bij het geven van adviezen en meedenken met de klant? Dat is voor alle klantmanagers de vraag. Een klantmanager zegt dat je wel adviezen mag geven. “Zolang je het niet overneemt van de klant mag of moet je ook actief meedenken, feedback geven.” Voor anderen gaat dat juist te ver. Pgb gaat uit van ‘zelfdoen’ door klanten. Dat wil letterlijk zeggen: zelfdoen met de gemeente op grote afstand. Er lijkt sprake van een spanningsveld. Aan de ene kant is distantie noodzakelijk om de klant te erkennen en ruimte te geven in zijn rol als regisseur van zijn traject. Aan de andere kant vraagt coaching van pgb-klanten ook om betrokkenheid. Die is nodig om hen te leren die regie ook daadwerkelijk te nemen. Het gaat om een schijnbare paradox, zo blijkt uit de interviews. Er is niet één juiste positie tussen betrokkenheid en distantie volgens de klantmanagers. In theorie gaat pgb uit van de idee dat klanten zelf regisseur kunnen zijn. Maar sommigen leren dat juist te zijn gedurende het traject. Zelfredzaamheid is dan één van de resultaten van een traject en geen voorwaarde vooraf om wel of niet deel te nemen. Kortom, het is afhankelijk van de vragen en mogelijkheden van de klant, van zijn of haar wensen, ambities en dromen. Belangrijk, aldus klantmanagers, is dat je je als professional bewust bent van die paradox. Evenals dat je de grens goed in de gaten houdt tussen adviseren en overnemen. Ook besTaat het gevaar dat klantmanagers teveel afstand nemen en daardoor de klant teveel te ‘laten zwemmen’.

4. Wederzijds belang

Betrokkenheid is ook nodig ter ondersteuning van de klant als regisseur en opdrachtgever. Als klant kies je bijvoorbeeld een reïntegratiecoach. Het versterkt de positie van klanten ten opzichte van de uitvoerders van zijn ‘opdrachtnemers’ als hij kan overleggen met zijn klantmanager en deze kan consulteren over de

Wiesje Monster had een prb en werkt nu als psycholoog.



voortgang van het traject. Omgekeerd is het voor de klantmanager van belang om met de klant zicht te hebben op de uitvoering. Voortgangsrapportages moeten klant en klantmanager met elkaar bespreken, vindt een klantmanager. Niet alleen over de vraag of alles formeel klopt. Maar ook vragen als: Hoe tevreden ben je? Voldoet het traject?

Klant en klantmanager hebben een gezamenlijk belang om de uitvoering zo goed mogelijk aan te sturen. De klantmanager blijft financieel verantwoordelijk voor de besteding van het budget. Klantmanagers moeten rapporteren en verantwoording afleggen over de inzet van publieke middelen. Klanten hebben in geen van de trajecten volledig zeggenschap over besteding van het budget. Zij zijn wel budgethouder, maar de financiële verantwoording ligt bij de klantmanager. Een klantmanager: "We hebben ook financiële verantwoording af te leggen. De klant is wel de opdrachtgever van het traject, met als voordeel dat we als gemeente niets met de aanbestedingsprocedure van doen hebben maar wij moeten ons wel verantwoorden. Mensen komen binnen en zijn helemaal enthousiast. Ik zeg het altijd in een gesprek: als je een prb inzet, krijg je dat geld absoluut niet in handen."

Een klant: "Dat klopt. Enerzijds had ik het idee dat ik het budget zo kon inzetten zoals ik wilde, wat een fijn idee is. Maar tegelijkertijd ben je je bewust van de randvoorwaarden."

De klantmanagers willen ook om die reden zicht hebben op wie de uitvoerders zijn die door klanten kiezen. Ook hier is sprake van de schijnbare paradox van betrokkenheid en distantie. Een klantmanager stelt: "Als gemeente heb je ook een belang dat de investering zich uitbetaalt in een baan, maar de regie van de klant staat bovenaan. Dat vinden wij heel belangrijk."

Twee gemeenten hebben coaches en reïntegratiebedrijven op een short list staan. De klant kan zelf andere partijen aanbrenen, maar de klantmanager heeft eerst een gesprek met de uitvoerder om zich ervan te verzekeren dat de betrokken uitvoerder voldoet aan de kwaliteitseisen van de gemeente. 'Een gedeelde verantwoordelijkheid', in de woorden van een klant. Klanten zijn zich wel bewust van de hoogte van het budget dat wordt ingezet en hoeveel zij kunnen besteden. Dat de klantmanager hier ook een formele rol in heeft, vormt geen belemmering. Praten over de financiën is onderdeel van het overleg tussen klant en klantmanager.



5. Vertrouwen in klanten, ruimte aan professionals

Vertrouwen in elkaar is belangrijk. Het vertrouwen dat het iemand zal lukken en in staat is om een pgb aan te kunnen. En omgekeerd: het vertrouwen van de klant dat de klantmanager betrokken is, maar hem of haar ook de ruimte wil geven.

Juist dat geven van vertrouwen omschrijven klantmanagers als een breuk met de reguliere werkwijze die meer gebaseerd is op wantrouwen en controle. Een pgb gaat uit van de kracht van mensen. Dat vraagt om vertrouwen van de klantmanager in de motivatie en inzet van klanten en in de mogelijkheid om hun talenten ook daadwerkelijk aan te boren en in te zetten in de zoektocht naar werk. En dat is voor elke klant weer een andere weg. Die basishouding is essentieel voor de professional. Maar hoe vertaal je dat uitgangspunt in praktisch handelen? In een aanpak die gedragen wordt door de uitvoering? Professionals moeten de ruimte krijgen om dat per klant op te lossen. Ruimte bieden aan de professionals heeft de nodige implicaties voor de organisatie van pgb's in de gemeente. In sommige gemeenten is er een aparte organisatie of een apart projectbureau waar klantmanagers die werken met pgb aan verbonden zijn. Een klantmanager merkt op: "Ik run in feite mijn eigen organisatie, houd zelf de boeken bij, onderneem zelf acties die op dat moment nodig zijn. Ik zit niet vast aan strakke protocollen, want het gaat immers om die unieke deelnemer. De werkwijze is begeleid werken en daar komt nog wat bij. Wat dat betreft is het niet alleen het instrument, maar hoe je tot iets komt is anders. Het verschil zit in de verantwoordelijkheid en de kennis van de kandidaat. De kandidaat staat centraal en die ziet ook wat er aan hem besteed wordt aan geld. Dat vind ik een groot voordeel. Dat maakt de kandidaat ook bewuster van het traject."

Voor de ontwikkeling van pgb is deze organisatievorm heel zinvol. Het vermengen van pgb-trajecten en 'reguliere' trajecten is voor de verdere ontwikkeling van pgb's niet wenselijk. Het gaat immers om twee fundamenteel verschillende aanpakken en die zijn niet goed te vermengen in één persoon. Eén gemeente heeft een apart pgb-bureau. De reden volgens de klantmanager: "De belangrijkste reden om een aparte organisatie op te richten is dat de begeleiders dan niet meer met een 'dubbele' pet naar onze klanten hoeven te kijken. We merkten, ook in de pilot, dat het combineren van toekennen van een uitkering en de handhaving die hierbij hoort en het begeleiden naar werk niet altijd leidt tot een goede balans tussen die twee. Als klantmanager leg je vaak het accent op één van de

twee. Vanuit je handhavingsbril kijk je met wantrouwen naar je klant en gaat het om moeten. Vanuit de prb-bril gaat het om kunnen en vertrouwen.”

6. Klantmanagers bij pgb: andere invulling van het vakmanschap

Werken met een pgb vraagt om andere competenties van de klantmanager. Het idee dat de klantmanager inzetbaar moet zijn voor alle klanten wordt door de klantmanagers niet onderschreven. Het is juist omgekeerd. Klantmanagers geven aan dat zij primair coach zijn. Die coachende rol vraagt om specifieke training en vaardigheden. Belangrijk bij zo'n relatie tussen klant en klantmanager is de onderlinge relatie en het wederzijdse vertrouwen. Het persoonlijk contact en de klik die er moet zijn. Klantmanagers geven aan: “...bij de één dat beter lukt dan bij de ander, laten we dat voorstellen. Soms is er ook geen klik met iemand. Dat kan, het is mensenwerk. Het is dan ook jouw professionaliteit om een collega te vragen het van je over te nemen.” Klantmanagers verwijzen in deze context ook naar bijvoorbeeld de onafhankelijk arbeidsadviseur: “Sommige mensen hebben behoefte aan een second opinion. Ik vertegenwoordig toch de gemeente en je moet de verschillende rollen en posities goed met elkaar bespreken.” Belangrijk voor een ‘klantmanager pgb’ is dat zij openstaan voor de dromen en ambities van een klant. Niet denken vanuit regels, maar vanuit wat kan en mag. “Want daar zijn we goed in getraind als klantmanager: denken vanuit de regelgeving.” Voor het pgb gaat het juist om te denken vanuit de klant en daar zoeken klantmanagers vervolgens de mogelijke regelingen bij. “Wat mij betreft wil dat niet zeggen: vrijheid, blijheid. Dat beeld bestaat wel maar we geven wel degelijk kaders en grenzen aan. Die moeten wel zo breed als mogelijk zijn. Een klant moet ruimte hebben en krijgen zijn of haar traject te volgen en niet de voorgeschreven stappen van de gangbare trajecten.” Dat maakt het werken met pgb's ook aantrekkelijk. Deze andere aanpak heeft tot gevolg dat het resultaat van een traject ook echt van de klant is. Werk is het resultaat van zijn of haar eigen traject en inspanning, en niet zoals een klantmanager opmerkt: “Als een noodzakelijk kwaad om van het gezeur van ‘SoZaWe’ af te zijn.”

Interview met klant en klantmanager

‘Het prb ging direct over mij’

Een klant moet invloed hebben op zijn reïntegratietraject. Dat uitgangspunt heeft de gemeente Utrecht hoog in het vaandel. Daarom is Utrecht al enige jaren bezig met persoonsgebonden reïntegratiebudgetten (prb's). Doel: verantwoordelijkheid van de klant vergroten en duurzame uitstroom uit de uitkering bevorderen – en via die weg ‘versterking’ van de samenleving. ‘Zo is het vastgelegd in onze missie’, vertelt Petra Bergs, klantmanager bij de gemeente Utrecht. ‘Met het prb krijgen klanten het gereedschap in handen om daadwerkelijk verantwoording te nemen voor hun situatie. Ontwikkelen van zelfredzaamheid; dat is de kern waar het prb het instrument voor is.’

Utrecht voerde het prb niet van de een op de andere dag in. Eerst startte de gemeente met een ‘prb-pilot’: een succes. De resultaten waren goed. Vervolgens vertaalde de gemeente de resultaten naar een nieuwe aanpak. Petra: ‘Een apart, intern reïntegratiebureau richt zich specifiek op de persoonsgebonden reïntegratiebudgetten.’ Want een van de conclusies van de pilot was om het prb in de gemeentelijke organisatie apart te borgen. Dat was nodig

omdat het om een specifieke aanpak gaat. Petra: ‘Sinds september 2008 zijn we een aparte organisatie binnen de gemeente.’

Bijstandsgerechtigden kunnen bij dit interne reïntegratiebureau een prb aanvragen. Daarvoor stellen zij eerst een reïntegratieplan op en leggen dit ter goedkeuring voor aan het bureau. Wanneer die het plan goedkeurt, is de klant gehouden dat binnen een jaar uit te voeren. Een reële kans op werk is het uitgangspunt bij de beoordeling van de plannen.

Zo wilde Gabriëlle Vissers, een van Petra's ‘prb-klanten’, graag uitstromen als officemanager. Dat stond ook in haar prb-plan. Missie geslaagd, want Gabriëlle werkt nu alweer twee jaar als officemanager. Gabriëlle deed er één jaar over om haar prb-traject uit te voeren. De gesprekken tussen Petra en Gabriëlle stonden in het teken van begeleiding en coaching. Gabriëlle goed begeleiden bij de uitvoering van ‘haar’ reïntegratieplan vereist ander competenties van een klantmanager, stelt Petra. Wat voor begeleiding heeft een prb-klant nodig? Wat vraagt dat van de klantmanager?

Klantmanager: 'Je bent meer coach dan controleur'

Waarom een prb?

Het persoonsgebonden budget bleek een gouden greep voor Gabriëlle. Voordat zij een prb aanvraagt, heeft ze al het nodige meegemaakt op het gebied van reïntegratie. Door persoonlijke omstandigheden raakt Gabriëlle een tijdje de regie over haar eigen leven kwijt, en is genoodzaakt om een bijstandsuitkering aan te vragen. De gemeente biedt haar vervolgens een regulier reïntegratietraject aan. 'In 2005 belandde ik in een klasje van een reïntegratiebedrijf', vertelt Gabriëlle. 'Wat ik daar deed was niet zo zinvol. Mijn klas bestond uit een zeer gemêleerde groep inburgeraars, mensen die de taal nauwelijks spraken. Af en toe was er een persoonlijk gesprek met een consulent. Wat ik me herinner is dat het een aardig mens was, maar niet veel meer dan dat. Ik solliciteerde veel, schreef goede brieven; ik heb gymnasium gedaan. En ik werd ook regelmatig voor een gesprek uitgenodigd. Maar steeds werd ik afgewezen wanneer ik eerlijk over mijn twijfels bij de baan in kwestie uitte. Twijfels had ik vooral over of ik al zo ver was om te gaan werken.'

In een folder van de gemeente las Gabriëlle een bericht over prb's. 'Eerst informeerde ik bij mijn reïntegratiebedrijf, maar die raadde het af', vertelt zij. 'Het zou te moeilijk voor me zijn. Maar ik dacht: ach, laat ik toch wat meer informatie opvragen.' Tijdens een infor-

matieavond over het prb ontmoette zij Petra, haar klantmanager. 'Het aantrekkelijke van een prb was dat ik direct het gevoel had dat het over mij ging. Voor mij was het ook een manier om mijn eigen zelfstandigheid weer terug te krijgen, met als doel duurzaam uit de uitkering. Zelf vorm geven aan je reïntegratie helpt daarbij. Het traject sluit aan op je mogelijkheden, problemen en vragen – een ander voordeel.'

Regie krijgen en nemen

Gabriëlle: 'Ik heb vervolgens een afspraak gemaakt voor een oriënterend gesprek. Dat was positief en verhelderend. Wat ik me vooral herinner is dat we uitvoerig over regie en de verschillen in positie gesproken hebben.' Dat is belangrijk, benadrukt ook Petra. 'Regie geven aan de klant wil niet zeggen dat je alle vrijheid geeft. Als ambtenaar ben ik ook gebonden aan bijvoorbeeld de correcte besteding van gemeenschapsgeld, en die gebondenheid brengt ook verantwoordelijkheden met zich mee. Over die verschillende rollen hebben we gesproken, maar vooral over waarom zij een prb zou willen. Het vraagt immers ook het nodige van een klant.'

Voor de klantmanager is dat eerste gesprek, net zoals voor de klant, van groot belang, stelt Petra. Je moet een open mind hebben en houden, zo leert de ervaring. 'De klantmanager moet onbevooroordeeld kijken en goed luiste-

ren naar wat de vraag van de klant is. En niet in eerste instantie vanuit de regelgeving denken wat kan, mag – en vooral wat niet kan en niet mag.' Alles draait om de erkenning van het primaat van de eigen wensen van de klant, zo luidt de visie van de gemeente. Die erkenning is wellicht wel de belangrijkste verandering die het prb met zich meebrengt. Maar, benadrukt Petra, dat is niet hetzelfde als vrijheid, blijheid. 'Dat beeld bestaat misschien, maar we geven weldegelijk kaders en grenzen aan. Wel moeten die zo breed mogelijk zijn. Een klant moet ruimte hebben en krijgen zijn of haar traject te volgen en niet de voorgeschreven stappen van de gangbare trajecten.'

Het tweede gesprek tussen Petra en Gabriëlle ging concreet over de inhoud van een mogelijk prb-traject. Vooral het tempo waarin Gabriëlle weer aan de slag zou kunnen was een belangrijk onderwerp. 'Na jaren in een uitkering en de 'reguliere' reïntegratie wil je simpelweg weer snel aan de slag en alles snel op de rit. Maar de vraag is of snel ook goed is.' Petra: 'Het dilemma was, en is, de snelheid; niet alleen in prb-trajecten. De klant wil zo graag. Maar het is een lastige afweging tussen snelheid en wat kan. De afspraak was om eerst te experimenteren of snel aan de slag een reële optie is.' In overleg is door Petra in dat gesprek contact gezocht met een werkgever. Gabriëlle was bij dat

gesprek. Stelregel voor de begeleiding van klanten is zo transparant mogelijk zijn. Met een werkgever is een gesprek gearrangeerd, maar dat was geen succes. Daarna is het prb-traject gestart.

Inrichting traject

Dat traject moet dus een reële kans op werk bieden. De klant mag breed denken, zo is het uitgangspunt in Utrecht. De klant mag ook een groots gedurfd doel aangeven; dat is niet aan de gemeente. Dat vraagt ook een andere rol van de klantmanager. Petra: 'Je bent meer coach dan controleur. Als coach van de klant moet je motiveren, stimuleren. Maar de klant moet zelf de richting aangeven. Je mag als klantmanager wel adviezen geven. Ik hoor niet tot die stroming die vindt dat je niet actief mag meedenken. Zolang je het niet overneemt van de klant mag of moet je ook actief willen meedenken, feedback geven. Zo'n invulling van het klantmanagerschap geeft ook beperkingen. Je kunt niet voor iedereen de rol van coach vervullen en dat kun je niet voor iedereen zijn. Soms ontmoet je iemand die in je allergie zit en die moet een collega dan helpen. Het blijft tenslotte mensenwerk. Het is je eigen professionaliteit om aan te geven met wie het klikt en met wie niet.'

Het vraagt ook wel het nodige van de klanten. Naast motivatie nemen prb-klanten verantwoordelijkheid, tonen initiatief en beschikken ze over pro-

bleemoplossendvermogen. Ook zijn ze zelfredzaam en hebben een realistisch zelfbeeld. Niet alle eigenschappen moet de klant al hebben, maar ze moeten wel in potentie aanwezig zijn.

Gabriëlle wilde een baan in de administratieve sfeer en om daar te komen moest zij meer vertrouwen ontwikkelen. Gabriëlle: 'Ik wilde vooral een coach die me hielp bij het oplossen van een aantal obstakels. Obstakels die ook de weg naar werk blokkeerden. Het trajectplan heb ik zelf geschreven. Vervolgens heb ik zelf een coach gezocht. De gemeente heeft wel een groep vaste coaches waarmee zij goede ervaringen heeft, maar ik had een andere coach leren kennen.' Petra heeft voordat ze goedkeuring gaf wel een indringend gesprek gehad met deze coach. 'De reden daarvoor is dat ik me moet verantwoorden over de keuze van personen of organisaties aan wie we opdrachten gunnen. Het is uiteraard ook ter bescherming van de klant tegen mooie, maar valse beloftes.' Ook over het trajectplan spraken klant en klantmanager uitgebreid. Gabriëlle: 'Ik kreeg vooral heel zakelijk commentaar van Petra. Ze stelde veel vragen, ook lastige. Dat gaf mij wel het gevoel dat het echt mijn traject was: een uitdaging voor mij om het traject uit te voeren. Dat vraagt wel iets van je.' Het trajectplan moet ook voldoen aan een aantal standardeisen, conform de

SMART-methodiek: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Na goedkeuring startte Gabriëlle met uitvoering van haar plan – een prettige uitdaging. De begeleiding van Petra was op afstand, maar wel zeer betrokken.

Niet vrijblijvend

Dat een prb niet vrijblijvend is en wel moet leiden tot werk, daarvan was Gabriëlle goed doordrongen. Gedurende het traject hoort Petra van een functie die wellicht iets zou zijn voor Gabriëlle. Gabriëlle solliciteert – nu met succes. Zij werkt er nu tot volle tevredenheid alweer een tijd. Petra: 'Het bijzondere van de trajecten is dat je te maken hebt met enorm gemotiveerde klanten die bezig zijn om een herstart te maken. Het vertrouwen dat klanten dat ook kunnen en willen, dat is de basis. En dat werkt twee kanten op. 'Omgekeerd krijg je ook het vertrouwen van de klant. Dat geeft meer ruimte en verdieping in je relatie met de klant. Het is niet werken vanuit wantrouwen en controle, maar vanuit het vertrouwen dat het iemand gaat lukken om weer op de rails te komen. Mensen moeten eerst hun zelfbeschikking krijgen, en als dat eenmaal gebeurt dan lukt het wel. Doordat de klant zelf de regie heeft over zijn reïntegratietraject ziet hij werk bovendien niet langer als 'noodzakelijk kwaad om van SoZaWe af te zijn', maar als beloning voor de eigen inspanning. En dat werkt.'

Margriet Pen (rechts) had een prb en werkt nu als verzorgende.



Interview met klant en klantmanager

‘Ik heb alles zelfstandig gedaan’

‘Mijn weg naar werk’. Zo heet de powerpointpresentatie die Liya Bushmeleva toont aan Jill van Nassou, haar klantmanager bij de gemeente Almere, en Miriam Tom, haar begeleider van Tempo Team. De presentatie geeft een helder beeld van Liya’s prb-traject. Omgaan met powerpoint leerde de Kazachstaanse – die vijf jaar geleden met haar zestienjarige zoon naar Almere verhuist en trouwt met een Nederlandse man – tijdens een cursus. De cursus volgt zij als onderdeel van haar prb-traject bij een reïntegratiebureau.

De presentatie laat de verschillende stappen zien die Liya heeft gezet bij het vinden van werk. En dat niet alleen. Ook vormt de powerpoint Liya’s verantwoording van haar prb-traject aan de gemeente. De reden dat ook Miriam bij de presentatie aanwezig is, is omdat Almere de begeleiding van Liya heeft uitbesteed aan Tempo Team. Klantmanagers van de gemeenten toetsen de besteding van het prb-budget en komen alleen in actie als zich problemen voordoen. Bij Liya is dat niet het geval. Tijdens de presentatie maakt Liya voor

het eerst kennis met Jill, die sinds drie maanden bij het project prb van de gemeente is betrokken. Dat stokje heeft zij overgenomen van Linda van der Heijden, die ook bij het gesprek aanwezig is. Zij heeft het prb-traject in Almere opgestart, en was tot voor kort het aanspreekpunt voor klanten die een prb-traject doorlopen.

Aanleiding: waarom een prb?

Liya volgt het traject omdat zij geen werk vond in Nederland. Na negen maanden wachten op haar definitieve verblijfsvergunning, gaat zij op zoek naar een baan. ‘Vaak solliciteerde ik op administratieve functies’, vertelt de Kazachstaanse, ‘maar mijn leeftijd, afkomst en nationaliteit, en nog niet perfecte beheersing van de taal bleken obstakels. Ook had ik nog helemaal geen werkervaring in Nederland.’ Met hulp van het prb-project hoopt Liya haar vaardigheden, kennis en ervaringen aan de huidige Nederlandse eisen aan te passen. Intussen is haar kennis van de Nederlandse taal met sprongen vooruitgegaan. Alleen een licht accent

Klantmanager: ‘Wij zien de voortgang vanaf een afstand’

verraadt haar herkomst. ‘Ik wil mij zekerder voelen en administratief werk vinden’, benadrukt Liya.

Dat is heel ander werk dan waarvoor zij in Kazachstan is opgeleid. Liya haalde daar aan de universiteit de graad toegepaste wiskunde. ‘Een van de redenen waarom ik nog niet wil gaan schoonmaken’, vertelt zij. ‘Ik liet mijn diploma hier waarden, en het werd gewaardeerd als bachelorgraad wiskunde richting informatica. Met de opmerking dat de kennis is verouderd. Maar het denkniveau blijft daar. Toch hoor ik vaak bij banenmarkten: ga maar schoonmaakwerk doen. Maar dat wil ik zo lang mogelijk uitstellen. Daarom heb ik gekeken waar werk is en waar ik mijn kennis kan gebruiken. Dat is in de administratieve sector. Ik ben goed met cijfers, en met informatie.’

Liya ontdekt dat functies als administratief, boekhoudkundig of financieel-administratief medewerker veelgevraagde banen zijn. Om op dat vlak werk te vinden bezoekt Liya banenmarkten en leest zij de kranten op vacatures. ‘Ook krijg ik iedere dag vacatures van online uit-

zendbureaus.’ Toch loopt Liya vaak met haar neus tegen de deur. ‘De insteek van werkgevers is vaak zo negatief. Ik zal niet zeggen discriminatie, maar disrespect.’

Als Liya hoort van de mogelijkheid om een prb aan te vragen, springt zij daar meteen op in. ‘Een artikel in de krant van zaterdag, een pagina van het stadhuis, of zoiets. Ik lees het altijd, ja. Ik zag met grote letters staan: De gemeente zoekt mensen zonder uitkering. Dat ben ik, dacht ik. Dus maandag stond ik direct bij het CWI (nu UWV Werkbedrijf, red.) op de stoep om me aan te melden.’ Jill: ‘De ‘nuggers’ (niet-uitkeringsgerechtigden, red.) die geïnteresseerd waren in het prb-traject meldden zichzelf aan bij het CWI. De mensen die een uitkering ontvangen zijn over het algemeen geselecteerd door de klantmanager. Alleen mensen die zeer gemotiveerd zijn, komen namelijk daadwerkelijk voor een prb in aanmerking. Het vraagt best veel van de klant.’

De gemeente Almere gaat ervanuit dat de ‘prb’er veel in huis heeft. Linda: ‘Je

moet eigenlijk alles zelf regelen met het begeleidend bureau. Veel contact met de klantmanager is er niet. Als het traject niet lekker loopt wel, maar wanneer alles goed loopt en het traject op schema ligt, komen wij bijna niet in beeld.' Voor Liya betekent dit dat zij na een toelatingsgesprek met het CWI inderdaad zelf aan de slag gaat. 'Ik hoorde dat ik zelf een soort businessplan voor het traject moest schrijven. En dat moest gewoon goed zijn om een prb toegekend te krijgen.'

Maar het was niet gemakkelijk om alles op papier te zetten. Liya: 'Mijn man kon mij niet helpen, maar ik heb het toch gedaan.' Toen was het wachten, wachten, wachten. Maar er kwam geen brief. Doe ik nu mee of niet?, dacht Liya vaak. 'Ik ging naar sociale zaken van de gemeente, ik moest het gewoon weten. Daar kreeg ik te horen: ja mevrouw, u doet mee.'

Een plan maken, een plan uitvoeren

In korte tijd stelt Liya vervolgens een plan op. Zij onderzoekt welke opleiding geschikt is. Ook zoekt ze contact met reïntegratiebedrijven en stelt een schema op voor een jaar. In dat schema staat waar en hoe ze haar budget aan opleiding en reïntegratie kan besteden. Liya: 'De opleiding begon snel, dus was het zaak om het prb-plan ook snel af

te ronden. Linda was toen mijn klantmanager. Ik heb een briefje naar haar gestuurd: ik wil graag de opleiding beginnen op 10 maart. Kan ik beginnen of niet? Ik had geen geld om het zelf te betalen.' Gelukkig kreeg zij al snel een reactie van de gemeente. Linda beoordeelde Liya's prb-plan en ging akkoord: Liya kon starten met haar opleiding. 'De gemeente keurt vrijwel alle plannen goed, mits het trajectplan aan de gestelde voorwaarden voldoet', licht Linda toe. 'We kunnen bijvoorbeeld wel adviseren dat, als het niveau van de Nederlandse taal te laag is, de deelnemer een cursus Nederlands naast moet doen om het plan realistischer en meer haalbaar te maken. Voor de klant vind ik het persoonlijk leuk dat het niet een voorbedacht plan is. Ze mogen zelf beslissen, zelf een richting kiezen. Iedereen doet iets totaal anders; iets waar hun eigen hart en gevoel ligt.'

De begeleiding van de prb'ers heeft Almere naast Tempo Team uitbesteed aan de Geldergroep. Doordat Lidya zo snel haar plan van aanpak af had, kwam deze begeleiding pas op gang nadat het plan was goedgekeurd. Liya maakt rapportages over wat zij heeft gedaan en kan bij haar begeleider terecht voor vragen. Over die begeleiding is Liya te spreken. 'Eén keer per maand heb ik

contact, per telefoon of persoonlijk – een geweldige ervaring. Mensen doen hun werk goed. En ja, het is ook hun prestatie als ik iets presteer. Af en toe praten wij over mijn traject en geeft mijn begeleider suggesties of ideeën. Het lukt niet altijd natuurlijk, maar het is gewoon een goed contact van mens tot mens.'

Liya zocht zelf een geschikt reïntegratiebedrijf. Zij zocht via internet en is daarna met een paar bureaus gaan praten. Dat maakte het mogelijk om een voor haar geschikt bureau te vinden. De begeleider van Tempo Team heeft ook contact met de directeur van het reïntegratiebureau, met name over het vinden van een baan. Ook over de steun van het reïntegratiebedrijf is Liya tevreden. 'Door mijn budget te bewaken kon ik alleen 17 dagdelen krijgen. Dat heb ik ook gedaan. Nog steeds mag ik, als ik vragen heb of iets nodig heb, contact opnemen. Zij vinden altijd tijd voor mij, zij kennen mij een beetje. Dus ik krijg alle mogelijke ondersteuning die ik nodig zou kunnen hebben. Ook helpen ze mij bijvoorbeeld wanneer ik een referentiebrief nodig heb.'

Een relatie op afstand

Liya heeft met veel professionals te maken: mensen van het reïntegratiebedrijf, van Tempo Team, van de gemeente

Almere. De relatie met de gemeente is de meest afstandelijke, omdat de gemeente de begeleiding van prb'ers uitbesteedt. De klantmanager van de gemeente bewaakt wel de uitgaven van het prb: zij keurt het plan van aanpak goed en vraagt tussentijds van prb'ers een presentatie. Voor Liya was dat niet altijd even duidelijk, zeker omdat zij haar plan van aanpak zelf heeft gemaakt. 'Ik heb nauwelijks contact gehad met de klantmanager van sociale zaken. Alleen over de presentatie. Dus eigenlijk heb ik het hele traject zelfstandig gedaan. Ik zou wel intensiever contact willen hebben.'

'Zelfdoen' past bij het prb, maar het is ook een pragmatische keuze, stellen Linda en Jill. Klantmanagers hebben veel mensen onder hun hoede. Daarom is gekozen voor uitbesteding van de begeleiding van prb'ers. Bij de opzet van het project is niet gekozen voor een apart prb-bureau. Prb-trajecten zijn onderdeel van het pakket van drie klantmanagers. Voor deze klantmanagers is het prb iets wat 'bovenop' de normale werkzaamheden komt. Een intensieve begeleiding is, aldus Linda en Jill, gezien de huidige caseload niet echt haalbaar. 'Dan zou je klantmanagers moeten inzetten die alleen maar het prb doen of een flinke verlaging van hun caseload hebben.'

Een goed punt om mee te nemen in de evaluatie van het project, stelt Jill. 'Het is nog een pilot, dus het kan de volgende keer alleen maar beter. Als je nu ook van een klant hoort dat een persoonlijke en intensievere begeleiding vanuit de gemeente op prijs gesteld wordt, dan denk ik: deze signalen moeten we absoluut meenemen in de evaluatie. Nu zien wij de voortgang vanaf een afstand die wellicht te groot is. We moeten er goed over na denken hoe we dit de volgende keer vorm geven. Misschien is de conclusie inderdaad dat het beter is om in te zetten op een aparte klantmanager voor deze doelgroep.'

Tot slot

Het project van Liya duurt uiterlijk tot 1 april 2010, inmiddels is driekwart van de tijd verstreken. Ook moet Liya binnen het budget € 5000 blijven. 'Morgen (medio december 2009, red.) ga ik mijn laatste examens voor basisniveau administratief medewerker doen. En

in januari hoop ik verder te gaan met financieel administratief medewerker, dus boekhouding en administratief boekhouding. Deze week ben ik klaar met de opleiding voor administratief medewerker, die negen maanden duurde. Als ik tenminste geslaagd ben. Tot nu toe had ik een 9 en een 7. En dan krijg ik twee diploma's: receptioniste/telefoniste en administratief medewerker. Als ik de volgende module ga doen, krijg ik nog een diploma: administratief financieel medewerker.' Het prb heeft Liya ondersteund. Zij concludeert in haar powerpointpresentatie: 'Volgens mij is een administratief en boekhoudkundig medewerker de meest gevraagde baan op de arbeidsmarkt. Ik geloof dat ik met het diploma Administratief Financieel Medewerker, mijn wiskundige achtergrond en veelzijdige vaardigheden meer kansen krijg om zo snel mogelijk een betaalde baan te vinden. Bovendien ben ik gemotiveerd en is mijn zelfvertrouwen gegroeid.'

Marc Uwland, had een prb en werkt nu als
secretarieel medewerker





Zuzana Raymova had een prb en werkt nu als tolk/vertaalster tjechisch

Interview met klant en klantmanager

‘Mijn houding moet veranderen’

Hoe gaat het met de begeleiding van je jobcoach? Dat vraagt Theo van de Meulengraaf, klantmanager aan Anneke Rooyakkers. Theo begeleidt Anneke bij haar pgb-traject dat ze volgt bij SW-bedrijf Ergon in Eindhoven. Anneke antwoordt: ‘Wel goed, maar er zit weinig schot in.’ Met dat antwoord neemt Theo geen genoegen: ‘Het moet verder gaan dan dat. Je mag meer verwachten. Daar moet ik je als klantmanager bij helpen. Jij moet tegen mij zeggen: ik vind dat ik te weinig ondersteuning krijg van mijn jobcoach. Want je mag verwachten dat de organisatie die jou begeleidt een netwerk heeft en jou ondersteunt.’ Anneke: ‘Ja, er moet iets aan mijn houding veranderen.’ Theo: ‘Ik haak daar steeds op in: jij bepaalt mee, jij bent degene om wie het gaat. Die rol is voor jou.’

Aan die rol moet Anneke klaarblijkelijk nog wat wennen. Na een lange periode van werkloosheid krijgt zij een Wsw-indicatie, en belandt op een wachtlijst voor een begeleidwerkenplek. De wachtlijst voor Wsw'ers is lang, maar Anneke wil niet twee jaar wachten. Daarom besluit ze om een pgb aan te vragen. Het gesprek met Theo vindt plaats als Anneke een aantal maanden

in haar pgb-traject zit en druk bezig is met het vinden van een goede werkplek. De termijn voor deze zogenaamde jobfinding loopt over niet al te lange tijd af. Bij Theo kan ze met haar vragen terecht. En vragen heeft Anneke genoeg. Bij aanvang van het traject waren dat vragen als: Welk bureau kan mij het beste helpen? Waarom is een dienstverband voor een jaar nodig? Theo volgt nu de voortgang van haar traject. Hoe verloopt de begeleiding? Wordt er een goed plan van aanpak gemaakt? Hoe staat 't met de jobfinding en -coaching? Ook stelt Theo de zogenaamde loonsuppletie vast. Dat is de hoogte van de subsidie die de werkgever krijgt als Anneke gaat werken.

Start pgb: waarom, wie neemt initiatief? Hoe verloopt Anneke's weg naar en tijdens het pgb-traject? Anneke krijgt een burn out als zij werkt als lerares op een vmbo-school en privé-problemen krijgt. Daarna is het voor haar moeilijk om werk te vinden. Steeds was het zoeken naar een goede balans tussen wat haalbaar is, en wat wenselijk. Dat was lang een ingewikkeld. 'Ik ging vaak te snel aan de slag en viel dan onherroepelijk weer terug', vertelt Anneke. 'Het is soms moeilijk uit te leggen aan

Klantmanager: 'Voeren van regie is soms ingewikkeld'

anderen, maar iets teveel, dan ging ik gewoon onderuit.' Uiteindelijk komen Anneke's capaciteiten goed tot haar recht als vrijwilliger bij een hospice. Doordat Anneke dan nog deels een WW-uitkering ontvangt, moet ze elke week solliciteren. Voordeel daarvan is dat het UWV haar begeleidt bij haar sollicitaties. Het probleem was alleen dat solliciteren niet tot resultaten leidde. Haar begeleiders bij UWV hadden er op een gegeven moment geen vertrouwen meer in dat Anneke op eigen kracht een baan zou vinden, en adviseerden haar om een Wsw-indicatie aan te vragen. Anneke: 'Dat was wel schrikken. Maar ik dacht: wanneer ik het niet doe, ben ik mijn hele begeleidingsdraad kwijt. En ik voelde wel dat ik er met alleen solliciteren niet kwam.' Eenmaal op de wachtlijst van de Wsw blijkt het mogelijk om een pgb aan te vragen, en daardoor sneller aan de slag te kunnen. Anneke neemt dan zelf het initiatief om een pgb aan te vragen, waarna Theo haar uitnodigt voor een gesprek. Zo gaat het balletje rollen.

Regie bij de klant

Door het pgb komt Anneke niet alleen sneller van de wachtlijst af. Ook de benadering van een pgb-traject is compleet anders. Theo benadrukt voortdurend dat Anneke zelf keuzes kan maken over haar traject. Zo wijst de gemeente haar

geen begeleider aan, Anneke moet zelf kiezen. Daarom heeft Anneke gesprekken met verschillende zogenaamde jobcoachingsbureau's. Dat zij die zelf kiest of bepaalt, geeft haar een kick. Anneke: 'Je hebt snel de neiging om op je knieën te gaan zitten: wie wil me helpen? En het pgb maakt dat ik kan zeggen: zo wil ik niet geholpen worden.' De steun van Theo is belangrijk. Hij stimuleert haar voortdurend om zelf te kiezen. Anneke: 'Theo zei: als het niet klikt dan wijs je het bureau af. Dus ik durf nu makkelijk 'nee' tegen zeggen. Als ik eraan terugdenk krijg ik nog een kick.' Anneke kiest uiteindelijk een bureau dat uitgaat van haar talenten. Anneke: 'Ik herinner me het eerste gesprek nog goed. Ik vertelde over het vrijwilligerswerk dat ik in de terminale zorg doe. Het bureau reageerde positief en zag mogelijkheden. Dat ze aansluiten op mijn werk als vrijwilliger in de zorg, dat wilde ik graag. Dat gaf mij een heleboel vertrouwen.'

Tijdens het traject hebben Anneke en Theo geregeld contact. Theo: 'Ik volg het wel. Ook als ik in een rapportage, die ik iedere twee maanden van het bureau krijg, merk dat daar aanleiding voor is. Soms neem ik ook contact op om te vragen hoe het traject verloopt. En ook aan Anneke vraag ik regelmatig: heb je al heb je al zicht op werk, want ik

heb nog geen bericht ontvangen en je termijn loopt binnenkort af?

Theo maakt zich zorgen over de voortgang van het traject en of de begeleiding wel goed is. De vraag is hoe actief Theo dan zou moeten ingrijpen. Het jobcoachingsbureau heeft wel een plan van aanpak gemaakt, dat Anneke ook getekend heeft. Maar de uitvoering van dat plan verloopt moeizaam. Juist het voeren van regie is soms ingewikkeld. Anneke: 'Ik heb al heel snel zoiets van: laat gaan. Achteraf denk ik dat het zinvol was geweest als ik met dat plan naar Theo was gegaan. Dan had hij kunnen zeggen: ja, maar wil je niet in de praktijk wat werken? Heb je over scholing gevraagd en heb je dat gevraagd?'

Theo: 'Ik zit met de vraag: is het de kandidaat wel duidelijk dat hij of zij de regie heeft? Want ik heb het idee dat die organisatie je maar een beetje bezighoudt. Er gebeurt erg weinig. Dat klopt niet helemaal. Dan kan ik wel achter die rapportage aanzitten, maar Anneke heeft de regie. In de papieren staat dat zij dat plan van aanpak inlevert. Dat heeft ze niet gedaan.'

Regie nemen moet je leren

De oude routine is dat klanten doen wat er van hen gevraagd wordt. Pgb draait dat om. Dat vraagt niet alleen iets van de begeleider, maar ook van de klant zelf. Regie nemen moet je (weer) leren. Anneke: 'Aan de ene kant word ik genoeg geprikkeld om die eigen regie te houden, terwijl er aan de andere kant ook bijge-

stuurd moet worden.' Belangrijk in de begeleiding voor Anneke is het zichtbaar maken van haar rol, keer op keer. Anneke: 'Dat ik wel dingen mag verlangen. Terugvallen in een passieve houding en de regie uit handen geven, liggen steeds op de loer. Dat gevaar is groter dan ik zelf gedacht had. Ik dacht: laat mij mijn eigen boontjes maar doppen, ik kom er wel. Dus die nadruk op: jij mag van dat bureau dat en dat verwachten, is belangrijk.'

Regie geven vraagt ook om een andere houding van begeleider en organisatie. Theo: 'Pgb is een andere filosofie. Interessant en leuk om te doen, maar het heeft wel wat voeten in de aarde. Ik run in feite mijn eigen organisatie, houd zelf de boeken bij, onderneem zelf acties die op dat moment nodig zijn. Ik zit niet vast aan strakke protocollen; het gaat immers om die unieke kandidaat. De werkwijze is begeleid werken en daar komt nog wat bij. Hoe je tot resultaat komt, is anders. Het verschil zit in de verantwoordelijkheid en de kennis van de kandidaat. De kandidaat staat centraal en die ziet ook wat er aan hem besteed wordt aan geld. Dat maakt de kandidaat ook bewuster van het traject – een groot voordeel.'

Anneke: 'Ik ben blij met deze werkwijze, want ik weet wat bij me past. Gelukkig heb ik niet gezegd: laat maar, ik ga wel twaalf uur bij Ergon werken, het maakt me niet meer uit wat het is. Die neiging heb ik soms en dan is het toch fijn als de gemeente je daar op aanspreekt.'

Interview met klant en klantmanager

‘Ik moest wel wat overwinnen’

Hoogopgeleid maar tien jaar uit het arbeidsproces. Dat is Simone, een veertigjarige neerlandica. Bij toeval komt zij terecht bij de onafhankelijk arbeidsadviseur. Na haar studie werkt Simone als docent aan een hogeschool en als tekstschrijver. Daarnaast is ze bezig met het maken van kunst en haar gezin. Simone: ‘Dat kreeg steeds meer de overhand, zodat ik na tien jaar gestopt ben als docent en vooral als kunstenaar werkte. Op een gegeven moment miste ik simpelweg collega’s. En kunst zag ik toch steeds meer als een hobby. Ik begon weer te solliciteren, maar werd twee of drie keer afgewezen. Ik dacht: dat is niet erg, ik loop toch tien jaar achter. Daarom ben ik meer informatie over banen gaan zoeken, en kwam bij toeval bij een onafhankelijk arbeidsadviseur terecht.’

Tijdens het gesprek met die onafhankelijk arbeidsadviseur kwam ook het prb voor werkzoekenden die, zoals Simone, geen uitkering hebben, ter sprake. ‘Daar had ik nog nooit van gehoord, maar het leek mij erg interessant. Juist omdat ik dan ook een opleiding kon volgen. Op advies van de onafhankelijk arbeidsadviseur heb ik een prb aangevraagd.’ Zodoende kwam Simone bij Gert Jan ter

Borg terecht. Gert Jan is klantmanager en één van de verantwoordelijken voor een project van de Bredase directie Sociale Zaken om de zogeheten niet-uitkeringsgerechtigden (nuggers) te begeleiden naar werk.

‘Vanwege de verwachte uitbreidings- en vervangingsvraag van banen in de periode tot 2015, wil de gemeente Breda de arbeidsparticipatie van de Bredanaars verhogen’, licht Gert Jan toe. ‘We willen dat Bredanaars maximaal participeren naar vermogen. Dat is vastgelegd in de Bredase visie op arbeidsmarktbeleid 2009-2015 ‘Iedereen doet mee, want iedereen is nodig’. De gemeente Breda heeft onlangs de prestigieuze landelijke prijs gewonnen, voor de beste beleidsnotitie van het land op het terrein van werk, inkomen en zorg.’

In 2009 startten drie medewerkers van de gemeente Breda met een specifiek project gericht op nuggers. De ambitie: in 2009 en 2010 jaarlijks honderd nuggers begeleiden naar werk. Daarbij zet de gemeente het prb in om nuggers beter te helpen. Gert Jan: ‘Uiteraard spreken we veel en veel meer mensen die we goed verwijzen, maar de focus ligt op werk.’ Naast de visie om meer ‘vraaggericht’ te

André Roeffen had een prb en werkt nu als clown

Klantmanager: 'Ingewikkeld spanningsveld tussen afstand houden en meesturen'

werken, hoopt Breda het arbeidspotentieel in de gemeente te verbreden. Dat is nodig, zeker met het oog op de vergrijzing en de te verwachten tekorten op de arbeidsmarkt.

'Voor het project werden nuggers meegenomen in het dagelijks werkproces van Sociale Zaken en UWV Werkbedrijf', vertelt Gert Jan. 'Doordat de lijnen nu korter zijn, kunnen we sneller handelen – met betere resultaten als gevolg.' Vanuit verschillende bestanden zijn burgers in Breda aangeschreven om hen te informeren over de mogelijkheden en hen uit te nodigen om deel te nemen. Ook zijn er advertenties geplaatst in lokale weekbladen. 'Maar goed, zoals Simone laat zien komen ook mensen op eigen initiatief naar ons toe. Dat eigen initiatief past ook goed bij het instrument prb', aldus Gert Jan.

Regie en projectplan

Na het gesprek met de onafhankelijke arbeidsadviseur was voor Simone de volgende stap: aanvragen van een prb. Een grote stap voor de meeste nuggers. Simone: 'Ik heb geen uitkering en ineens zit je tussen uitkeringsgerechtigden op een werkplein. Ik moest wel wat overwinnen.' Simone zocht vooral een

coach om met meer zelfvertrouwen naar potentiële werkgevers te stappen. Van de onafhankelijke arbeidsadviseur kreeg zij ter oriëntering een lijst met mogelijke coaches waar de gemeente mee werkt. Daarna voerde Simone een reeks van oriënterende gesprekken met deze coachingbureaus. 'Dat is echt een bron van ervaring en informatie voor mij geweest', aldus Simone. 'De gesprekken gingen vooral over zakelijkheid of spiritualiteit. Opmerkelijk was dat vele coaches dezelfde vraag stelden. Namelijk: ben jij zakelijk of spiritueel? Op mijn beurt stelde ik iedere coach dezelfde vraag: 'Als iemand zoals ik, die hoogopgeleid is en een aantal jaren uit het arbeidsproces is, bij u in traject komt, wat is dan het resultaat? Kunt u een of twee voorbeelden noemen van mensen met wie ik me kan identificeren?' Het teleurstellende was: dat kon niemand. 'Er kwamen vooral laagopgeleiden bij de bureaus. En ik kreeg het gevoel dat ze mij vooral als iemand met 5000 euro op zak zagen. Kortom: het sloot niet aan op mijn wens om vooral aan de slag te gaan.'

Via kennissen kwam Simone bij een ander bureau terecht. Een bureau dat wel aansprak, maar geen relatie met de

gemeente had. Het aantrekkelijke was de combinatie van individuele ondersteuning en groeps gesprekken, vond Simone. 'Dat je ook andere mensen ontmoet en ervaringen uitwisselt.'

Focus op werk

Naast een prb-traject wees de gemeente Simone ook op een functie als NT2-trainer bij een re-integratiebureau. Gert Jan: 'In eerste gesprekken kijken we toch naar waar de mogelijkheden en kansen liggen. Zo ook bij Simone. Aan de hand van haar cv kijken we: waar liggen haar mogelijkheden? En vrijwel meteen hebben we haar doorverwezen naar het re-integratiebureau voor deze vacature. Ik dacht: dat zou wel eens iets kunnen zijn voor haar, daar liggen kansen.'

Simone was terughoudender. Gert Jan: 'Dat merkte ik direct: dat ging wel erg snel. Dat ging het ook. Binnen een week had ze al een sollicitatiegesprek. Dat had ze natuurlijk nooit verwacht toen ze hier binnenkwam.' De baan bij het re-integratiebureau was een lastige keuze. Simone wilde het liefst een coachingstraject én een baan, maar koos, ook op advies van de klantmanager, aanvankelijk voor de baan. De baan kwam te vroeg en paste niet: iemand die zelf werk zoekt is niet de juiste per-

soon om anderen te ondersteunen bij re-integratie.

Dat erkent ook de gemeente. Gert-Jan: 'Ik ben niet degene die dan zegt: je moet dat. Dat is de regie die de kandidaat zelf moet voeren. We helpen wel met sturen, want ons doel is natuurlijk om mensen aan het werk te krijgen. Maar we creëren als klantmanager wel kansen, we proberen er een richting aan te geven. Bovendien, in het begin ken je elkaar ook niet. Dan is het een kwestie van aftasten, het leren kennen van een kandidaat. En als ik een kandidaat voor het eerst tegenover me heb dan moet ik vanuit mijn eigen gevoel gaan nadenken: wat wil ze, wat kan ze? Welke richting kunnen we op? En hoe gaan we nu verder? Zo zijn we ook gestart. We hebben een paar sporen uitgezet van; dit kan wat zijn.' Simone doet uiteindelijk het verzoek om toch gebruik te maken van een prb en een coachingstraject te doorlopen.

Aanvraag prb

De filosofie van een prb is dat de klant eigen initiatief toont, zijn eigen regie voert en een voorstel indient, eventueel met hulp van een klantmanager. De toestemming voor een prb wordt dan

ook kritisch bekeken door de gemeente. Simone: 'Het is niet: 'hier is het budget, doe er maar wat mee'. Ik moest heel erg motiveren waarom ik dat belangrijk vond. Wat wil je nou eigenlijk? En waarom dat bureau?' Deze houding van de gemeente is wel positief, vindt Simone. 'Wat belangrijk is, is dat je uitgedaagd en geprikkeld wordt. Wat wil ik nu? Wil ik aan de slag of wil ik mezelf nog meer scholen? Uiteindelijk hebben we maar drie gesprekken gehad, maar dat was voldoende. Je krijgt ook de ruimte en het vertrouwen van je klantmanager om zelf je richting te bepalen. Aan mijn traject zat geen baangarantie vast. In mijn aanvraag lag de nadruk op persoonlijke groei en opbouwen van zelfvertrouwen voor de arbeidsmarkt. Belangrijk is dan het vertrouwen dat je krijgt en dat je niet gaat feestvieren met een zak gemeentegeld.'

Gert Jan: 'Regie bij de klant, eigen verantwoordelijkheid en vertrouwen geven zijn kernbegrippen. Zeker voor mensen met wie je geen uitkeringsrelatie hebt, is er vooral vertrouwen en enthousiasme. Het is vrijblijvend, tussen aanhalingstekens. We stellen ook maar een beperkt aantal eisen aan trajectplannen. De kandidaat is volledig vrij in het zoeken van een traject. In het plan moeten wel een paar elementen zitten: zelfbewustwording, bemiddeling en nazorg. Voor de gemeente is het van belang dat de investering zich

uitbetaalt in een betaalde baan.'

In Breda is vanuit directie Sociale Zaken sprake van een goede samenwerking met de ketenpartners, waaronder het UWV Werkbedrijf en de onafhankelijk arbeidsadviseur. De klant heeft de ruimte om bij meerdere functionarissen te rade te gaan. 'Voor de klantmanager is dat geen bedreiging', aldus Gert-Jan. 'Integendeel het is mensenwerk, sommige mensen hebben behoefte aan een second opinion. Ik vertegenwoordig toch de gemeente en je moet de verschillende rollen en posities goed met elkaar bespreken.'

Uitvoering traject

Het budget eenmaal toegekend, dan is de klantmanager betrokken op afstand. Gesprekken kunnen worden gevoerd rondom de rapportages die de uitvoerder moet inleveren, maar ook op aanvraag van de klant. Gert-Jan: 'Ik bespreek de rapportage met de klant. Het gaat om controle: klopt het wat er staat? Maar een prb gaat breder. Hoe gaat het traject? Voldoet het bureau? Zit je voor je gevoel op koers? Mogelijk voeren we dan meerdere gesprekken. Het verschilt simpelweg per kandidaat. De ene kandidaat heeft meer behoefte aan ruggespraak dan de andere. Dat maatwerk moet je als gemeente ook leveren.' De gemeente zit dicht op deze trajecten; het heeft ook een andere interne organisatie tot gevolg. Een deel

van de verantwoording en controle werd vroeger door een aparte afdeling gedaan. Nu doen de klantmanagers van het project dat zelf. Voordeel: er kan meer vaart gemaakt worden. 'De klant heeft nu vaak binnen een week een beslissing van de gemeente', aldus Gert Jan.

Nauw betrokken zijn wil niet zeggen dat je de regie van de klant overneemt. Juist niet. Maar het blijft wel een ingewikkeld spanningsveld tussen afstand houden en meesturen.

Gert Jan: 'In de gesprekken ga je vanuit je eigen expertise al snel een richting aangeven. Ik wil natuurlijk ook resultaten boeken, en dan is het verleidelijk om ook zo te denken. Zeker voor mensen met een open vraag als 'ik wil wel iets in de zorg'. Dan zijn er wel trajecten die wellicht iets voor een klant zouden kunnen zijn, en die worden dan ook besproken.'

'We zijn ook betrokken omdat we dat willen en moeten zijn', vervolgt Gert Jan. 'We hebben ook financiële verantwoording af te leggen. De klant is wel

de opdrachtgever van het traject. Dat heeft als voordeel dat we als gemeente niets met de aanbestedingsprocedure te maken hebben. Maar wij moeten ons wel verantwoorden. Mensen komen binnen en zijn helemaal enthousiast. Ik zeg het altijd in een gesprek: als je een prb inzet, dan krijg je dat geld absoluut niet zelf in handen.'

'Dat klopt', beaamt Simone. 'Enerzijds had ik het idee dat ik het budget kon inzetten zoals ik dat wilde, wat een fijn idee is. Maar tegelijkertijd ben je je bewust van de randvoorwaarden.' Eigen regie, vertrouwen en blijvende motivatie, zijn randvoorwaarden voor een succesvol traject. Volgens Gert-Jan zeker bij nuggers: een goede relatie, gebaseerd op vertrouwen, tussen Nugger en klantmanager is van belang.

Nog voor het aflopen van het traject kreeg Simone vanuit haar eigen netwerk een baan aangeboden, als docent op een school voor expats. Ditmaal was het vertrouwen er wel.

Ahmed Ahmadi had een prb en is nu sociaal beheerder bij sleep-inn

