



Kees Mosselman, Zeist:

**‘BEGINT EEN ZIEKENHUIS EEN
NIEUWE BEHANDELING ZONDER
TE WETEN OF HET WERKT?’**



In onze sector is ontwikkeling van vakmanschap hard nodig, want we komen van heel ver. We moeten transformeren van financiële hulpverlening naar professionele begeleiding naar werk. Ofwel: de visie van Kees Mosselman op vakmanschap.

TEKST: PETER BOORSMA, BEELD: JEROEN POORTVLIET

“Waar is vakmanschap voor nodig?”
“Vakmanschap is het allerbelangrijkste in een kennis-economie. Het is de basis van onze welvaart.”

Wat moet vakmanschap brengen?

“Effectiviteit in het werk. Of, zoals we vroeger zeiden: kennis, kunde en vaardigheden. Kennis over je vak, jezelf en de omgeving waarin je werkt. Kunde: hoe je daarmee moet werken. En vaardigheden: op welke wijze je in verschillende situaties al die kennis en kunde kunt toepassen. Die trits kennen we al eeuwen, maar gezien de slag die we moeten maken is die harder nodig dan ooit. In onze sector hebben zorgzaamheid en hulpverlening altijd de boventoon gevoerd. Eigenlijk al sinds de Armenwet van 1854 is onze dienstverlening gebaseerd op moraliteit en ethiek. Er is zelden of nooit sprake geweest van professionalisering. Alleen de inkomens- en betaal-functie zijn na de introductie van de Bijstandswet in de jaren zestig stevig onderhanden genomen. Als het echter gaat om de begeleiding van mensen hebben we ons nooit afgevraagd of we dat goed doen. Sociale diensten komen voort uit het maatschappelijk werk; een vorm van hulpverlening die bovendien enorm kon verschillen van gemeente tot gemeente. In de jaren negentig is de Bijstandswet aangepast en werd re-integratie voor het eerst als taak genoemd. In 2004 kwam de WWB en is het vervolgens heel snel gegaan. Toen stond voor het eerst het woordje ‘werk’ in de naam van de wet. Bij de WWNV was het woordje ‘bijstand’ zelfs verdwenen. De sector heeft zich zó snel moeten

ontwikkelen dat het niet vreemd is dat de professionalisering achterblijft. We zijn eigenlijk nog maar tien jaar bezig. Een andere kwestie is dat de sector bestaat uit mensen die daar heel graag willen blijven werken. Er is weinig uitwisseling met andere sectoren. Dat maakt de verandertaak moeilijker. Met nieuwe mensen is het immers makkelijker de slag te maken. Maar, met dezelfde mensen is die taak wel uitdagender en uiteindelijk leuker.”

Overheidsorganisaties hebben meer moeite met veranderen dan bedrijven.

“Dat is wel het beeld, maar zo zwartwit ligt het beslist niet. Ook in het bedrijfsleven zijn er sectoren die vasthouden aan het bestaande. Neem de bankensector. Die is veel bureaucratischer dan de onze. Sociale diensten zijn beslist nog veel naar binnen gericht, maar dat hangt ook samen met de aard van het werk. Er is veel regelgeving, dus veel administratie en controle, want we zijn deel van de lokale overheid en dus moeten we verantwoording afleggen aan de politiek. Maar met de nieuwe re-integratie en begeleidingstaken moeten we veel meer naar buiten.”

Zijn er voldoende methodieken voorhanden?

“Nee, en we hebben dat ook nooit gevraagd van de wetenschap. Het heeft mij als econoom altijd verbaasd dat er maar een paar wetenschappers zijn die wat weten van ons werk. Sociale diensten zijn altijd onderdeel geweest van de overheidsadministratie en werden uitsluitend in de economische analyse betrokken als onderdeel van de overheidsuitgaven. Niet onbelangrijk overigens, die eco- >

nomische analyses van de verzorgingsstaat – ik mis ze in de huidige discussie –, maar de meest cruciale maatschappelijke vraag voor de komende periode is of we in staat zijn om de groeiende groep aan de onderkant van de arbeidsmarkt een betekenisvolle positie op die arbeidsmarkt te geven. Van economen verwacht ik dat zij een bijdrage aan die discussie leveren, maar onderzoek in de zin van ‘als ik dit doe, komt er dat uit’, is er niet. Het antwoord zou bepalend moeten zijn voor de keuzes die binnen de Participatiewet gemaakt worden. Onze kenniseconomie vraagt om steeds hoger gekwalificeerd personeel, maar altijd blijft er – en gelukkig – de noodzaak van laaggekwalificeerde taken. Mijn inschatting is dat er, mede door de economische crisis sinds 2008, een voor lange tijd substantieel overschot is ontstaan van laaggekwalificeerd arbeidspotentieel. In zo’n situatie is het niet verstandig om het re-integratiebudget te verhogen, want de beperkte ruimte

‘Slechts een enkele econoom stelt zich de vraag of loondispensatie een bijdrage levert’

op de arbeidsmarkt vraagt om gerichte ondersteuning van een kansrijke doelgroep. In zo’n situatie moet het ook niet uitsluitend over budgetten gaan. We moeten het vooral hebben over verantwoordelijkheden en verplichtingen.”

U doelt dus niet alleen op het aan het werk helpen van die ene persoon, maar ook op de betekenis van re-integratie in de economie?

“Ja, want beide zaken hebben alles met elkaar te maken. Neem loondispensa-

tie: volgens de economische theorie werkt dat. Substantieel lagere loonkosten per uur leiden tot toename van werkgelegenheid. Maar is er ooit wetenschappelijk onderzocht of werkgevers daardoor écht verleid worden arbeidsplaatsen te scheppen voor mensen aan de onderkant, en vooral onder welke voorwaarden? Nee. Een paar pilots, dat is het. Slechts een enkele econoom stelt zich de vraag of loondispensatie een bijdrage levert en onder welke omstandigheden en voorwaarden. Politiek-ideologische argumenten voeren de boventoon. Ook onze sector stelde tot voor kort geen vragen aan de wetenschap. Zou dat ook zo gaan in de ziekenhuizen? Dat ze een nieuwe behandeling beginnen zonder dat ze weten of het werkt?”

Is er voldoende wetenschappelijke aandacht voor het eigenlijke werk in de spreekkamer?

“Nee, ook niet. Dat is de microkant van diezelfde medaille. Als het macro-inzicht ontbreekt, dat opleidingen of gedragsverandering ertoe leiden dat mensen wel aan het werk komen, dan kun je niet verwachten dat dit er op microniveau wel is. Het is een uitvloeisel van het geloof in de maakbaarheid van de samenleving: het *moet* werken.”

Als degenen die het werk moeten doen niet over de methodieken beschikken, gebeurt er niets. Maar kan het ook zijn dat de methodiek niet goed is?

“We zijn bezig van elkaar te leren, bijvoorbeeld om iemand beter te kunnen beoordelen. Klantmanagers leren daarvan. Maar het gebeurt allemaal vanuit de gedachte dat we effectief kunnen zijn als we dat zo doen. En dat is de vraag. Het idee is dat de WWB heeft gewerkt. Als dat zo is, dan zouden we dat uit econometrische analyses moeten kunnen opmaken. Bijvoorbeeld dat gemeenten die scherp re-integreren het beter doen dan de rest. We zijn nu negen jaar verder en hebben een schat aan informa-

tie. Onderzoek dat eens! Niet een pilot hier en een filmpje daar – dat ook wel – maar vooral meerjarig econometrisch data-onderzoek. We kunnen met dergelijke analyses de effectiviteit van ingezette re-integratiemiddelen bepalen, de effectiviteit van de financiële verantwoordelijkheid bij gemeenten. Als de zorgsector die informatie zou hebben, zouden er horden onderzoekers op afkomen. Voor sociale diensten is geen interesse. We denken dat we het weten. We denken dat hoe meer re-integratiemiddelen er zijn, hoe effectiever we zijn. Maar dat is te simpel en dus onjuist.”

Divosa zou een buitengewoon hoogleraar aan kunnen stellen...

“Geen gek idee. Maar het kunnen ook gewone onderzoekers zijn die aan de slag gaan. Maar als je blijft geen beleidsonderzoekers, geen IWI... Er zijn stapels rapporten die zeggen dat de WWB werkt, maar één van de weinige analyses die echt hout snijdt is het onderzoek van het CPB dat erop duidt dat de WWB met decentrale financiële verantwoordelijkheid heeft geleid tot een daling van ongeveer 8 procent van het bijstandsvolume. Als dat het effect van de WWB is geweest...”

Hoe krijg je voor elkaar dat er meer zelfreflectie en meer onderzoek naar effectiviteit komt?

“Het is lastig. Mensen reageren heel vaak in de trant van ‘Jij weet het niet, want je werkt niet in het veld zoals ik’. Er is een situatie gegroeid waarbij er druk ligt op de uitvoerders om het gewoon te doen. Immers, de overheid legt een prikkel bij de gemeenten. O wee als je in die strijd achterblijft. ‘We hebben van de politiek ruimte gevraagd en gekregen en we zullen nu potdome laten zien dat het werkt.’ Heeft iemand ooit gezegd dat er wel wat van het re-integratiebudget af kon omdat het veel te veel was? Dat doe je natuurlijk niet als je onderdeel van dit systeem bent.”

Moeten we dan wachten met het ontwikkelen van methodieken tot op macroniveau duidelijk is wat werkt?

“Nee, want het gaat samen. Je kijkt wat werkt en je gaat vergelijken om te zien wat het beste werkt. Dus vooral innoveren en onafhankelijke mensen laten reflecteren op onze eigen praktijk. Iemand van buiten moet controleren of onze claim dat het werkt, wel klopt. Daar zijn onafhankelijke instanties en wetenschappers voor.”

Kies je één methodiek of moet je werken volgens de beste methode?

“Dat laatste. Je kunt verschillende meningen hebben, maar je moet wel de beste willen kiezen. Natuurlijk kan er nog een twist zijn tussen ideologische scholen zoals in de psychologie, maar die ideologische scholen moeten zich wel gaan bewijzen.”

Hoe bevorder je dat in je eigen organisatie?

“Door dat transparant te maken en het met de mensen in kwestie te bediscussiëren.”

Kun je binnen je eigen organisatie verschillende scholen hebben?

“Met het risico dat je elkaar de tent uit vecht. In een doelgroepenbenadering zou het kunnen dat, zeg, de professionals voor de zorgcliënten een andere school aanhangen dan de professionals die de re-integratiecliënten bedienen. Mensen die met de zorgcliënten werken doen dat meestal samen met ggz, huisartsen, welzijnswerk en maatschappelijk werk. Die klassieke maatschappelijk werkers genieten. ‘Eindelijk!’ roepen ze, nu ze ook weten dat ze niet worden afgerekend op uitstroom naar werk. Gevolg is wel dat je een splitsing moet aanbrengen binnen je organisatie.”

Hoe kunnen die maatschappelijk werkers hun inzet verantwoorden?

“Dat zit hem in het netwerk. Kun je aannemelijk maken dat die klant aandacht krijgt? Dat uitzoeken en uitvinden moet uiteindelijk leiden tot



vakmanschap in het sociale domein. Ik pleit ervoor om vakmanschap binnen de sociale dienst vooral te zoeken in de re-integratie.”

Wat betekent dat voor klantmanagers?

“Ik zie een vak ontstaan waarin de belangrijkste taak is: diagnoses stellen, cliënten wijzen op eigen verantwoordelijkheid, de meest effectieve aanpak kiezen en netwerken opzoeken voor ondersteuning bij re-integratie en armoedebestrijding, vooral door intensieve samenwerking met de werkgeversdienstverlening. Een breed en goed opgeleide frontmedewerker die kan schakelen en verbinden; de duurst betaalde kracht schuif je vooruit. Ook hier moet je onderzoeken of dat werkt.”

Wie is Kees Mosselman?

Kees Mosselman (1948) studeerde van 1966 tot 1971 Economie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, waarna hij zich als docent en onderzoeker aan enkele universiteiten verbond. Tussen 1984 en 2006 werkte hij als politiek adviseur en beleidsadviseur, gaf hij leiding aan onderzoeksbureaus en begeleidde hij als interim-manager een groot aantal reorganisaties en fusies. Sinds 2006 is Mosselman directeur van de Regionale Sociale Dienst Kromme Rijn Heuvelrug. Daarnaast is hij bestuurslid van Divosa en voorzitter van het Divosa Platform Veilige en Integere Dienstverlening. In 2012 is hij als penningmeester toegetreden tot het dagelijks bestuur van Divosa.

Hoe overwin je eventuele weerstanden in je eigen organisatie tegen nieuwe manieren van werken?

“Misschien valt het wel mee met die weerstanden. Ik heb niet het idee dat het moet gebeuren in twistgesprekken. Ik zoek veel meer naar de stevige visie op de toekomstige positie van de sociale dienst. Regelmatig praat ik de managers van mijn organisatie bij over wat er in het land gebeurt en wat mijn visie daarop is. Mensen verwachten dat ik met een visie kom. Zijn er vragen of andere opvattingen, dan vervolgen we het gesprek. We nemen er de tijd voor. Dat is veel effectiever dan het doordrukken van de eigen keuze.” *