





Jos van Wesemael, Den Haag

‘JE MOET HEEL DUIDELIJK ZIJN OVER WAT JE VAN JE MENSEN VERWACHT’

Toen directeur Jos van Wesemael in 2005 begon met de reorganisatie van de Haagse dienst SoZaWe dacht hij in een gespreid bed terecht te komen. Hij constateerde echter al snel dat de dienst te zelfgenoegzaam was, te zeer naar binnen gericht. “Ik zag: zo gaat het niet, het moet anders.”

TEKST: PETER BOORSMA EN CHRIS GOOSEN, BEELD: JEROEN POORTVLIET

De voornemens om verkokering tegen te gaan, uit het visiedocument van 2006, zijn inmiddels helemaal uitgevoerd. De organisatie kent nu nog maar drie onderdelen: de werkpleinen, het re-integratiebedrijf en ‘Den Haag op maat’, een samenbundeling van voorzieningen op het gebied van participatie zoals armoedebeleid, inburgering en schuldhulpverlening. De afronding van de ontkokeringsaanpak viel samen met het nieuwe regeerakkoord, dat het re-integratiebudget halveerde en inburgering ophief. Een enorme schok die Den Haag heeft aangezet tot een nieuwe visie: het dienstverleningsconcept voor 2015. De missie: regie over het eigen leven voor iedere Haagse burger.

Hoe breng je zo'n visie en missie tot uitvoer?

“We vertalen die in kernwaarden van medewerkers, in dienstverleningsconcepten en in organisatie- en procesinrichting, waarbij we

toewerken naar één geïntegreerd proces, dus zonder onderscheid tussen voorzieningen van Den Haag op maat, werkpleinen en werkgeversservicepunt. De voortgaande lijn is steeds: snelheid, integraliteit en maatwerk.

Snelheid organiseren we door met 20 procent van de mensen een front- en backoffice te vormen voor 80 procent van de klanten. De overige 80 procent van de medewerkers kan zodoende de 20 procent aan ingewikkelde klanten met maatwerk bedienen.”

Wat vergt dat van de organisatie?

“Het vereist dat de organisatie volledig digitaal is; met het intikken van alleen het BSN-nummer van een klant moet iedereen in de dienst zich op de hoogte kunnen stellen. Zit hij in een re-integratietraject? Loopt er een schuldhulpverleningstraject? Uiteindelijk blijven er in Den Haag twee werkpleinen over waar mensen op de goede trein worden gezet over een van de drie sporen. Spoor 1 leidt >

direct naar de arbeidsmarkt, spoor 2 naar het re-integratiebedrijf en is bedoeld voor mensen die naar verwachting na drie tot achttien maanden aan het werk kunnen. Spoor 3 is het participatiespoor, waarop mensen die meer tijd nodig hebben samen met onder meer welzijn worden begeleid.”

En wat doet u met nieuwe klanten?

“Voor nieuwe klanten starten we met een brede intake waarbij we uitvragen wat zij kunnen en welke belemmeringen er zijn. Basisgedachte is dat iedereen iets kan en moet. Eventuele problemen als schulden worden parallel opgepakt. Daarna gaan mensen meteen aan het werk of naar het re-integratiebedrijf. Bij het re-integratiebedrijf – tegenwoordig het werkgeversservicepunt – is een enorme slag gemaakt in integraliteit. Probleem was dat begeleiders de klanten kennen en accountmanagers de contacten met de werkgevers onderhouden, met een niet-werkende dialoog tot gevolg: heb je goede klanten, dan weet de accountmanager zich er geen raad mee, en andersom. We hebben accountmanagers en begeleiders daarom in een team samengevoegd. Ze staan voor één bord met daarop alle kandidaten en kunnen elkaar direct vinden.”

Iedereen kan iets en moet iets. Dat vraagt om strenge consulenten.

“De gemiddelde consulent vindt het maar niets om maatregelen te nemen. Daar zijn ze gewoon niet goed in. Daarom hebben we besloten om het nemen van maatregelen bij de consulenten weg te halen en bij een apart team van acht mensen onder te brengen. Die voeren de gesprekken en kunnen zo nodig korten op de uitkering. Het team zorgt voor één lijn die constant wordt gevolgd. En dat levert resultaat op. Het plan om drieduizend mensen uit de WWB te verplichten een taal cursus te volgen,

leidde het eerste jaar tot een enorme hoeveelheid maatregelgesprekken. Mensen waren het niet gewend te worden opgeroepen en consequent te worden aangesproken op aanwezigheid bij de cursus. Maar het praat zich wel rond. En nu is er een veel grotere acceptatie.”

Weten consulenten nu precies wat er van hen verwacht wordt?

“We hebben momenteel een traject lopen om alle functies uit te werken.

Bij de reorganisatie zijn de functies weliswaar omschreven, maar daaruit kan een consulent nog niet opmaken wat hij moet kunnen, kennen en zijn. Groepen professionals gaan daarmee aan de slag en geven aan wanneer ze denken dat ze het goed doen. Daarbij hanteren ze drie niveaus: basis, allrounder en expert. Medewerkers worden bovendien getoetst. Sinds januari hebben we geen beslissers meer, maar coaches en auditors. De steekproeven van de



auditors kunnen leiden tot mandaten die grotere beslissingsbevoegdheid geven: van een bepaald aantal beslissingen moet een bepaald aantal goed zijn. Daarnaast zijn er functieaspecten die buiten rechtmatigheid vallen, maar wel heel belangrijk zijn voor het vakmanschap: gespreksvoering, methodieken, houding en gedrag. Deze aspecten bepalen het niveau waarop iemand presteert.”

Hoe garandeer je eenduidigheid en kwaliteit in hun handelen?

“Door aan ieder proces een ‘eigenaar’ toe te kennen. Alleen als een actie georganiseerd wordt door die eigenaar, mag er wat veranderen. Daarvoor bestaan weer teamoverschrijdende vakgroepen waarin uitvoerders zitten, maar ook kwaliteitsmensen, auditors en medewerkers van het bedrijfsbureau die alles vastleggen. Deze manier van werken levert ook managementinformatie op. Omdat alle professies op drie niveaus zijn uitgewerkt, heb je een beeld van hoe vakkundig je mensen zijn en wie op welk niveau zit. Je weet veel. Ieders ontwikkeling is onderwerp van gesprek met zijn leidinggevende. Daarnaast kent de leidinggevende de resultaten tot op medewerkerniveau uit de systemen.”

Wat verstaat u onder vakmanschap?

“Vakmanschap moet in ieder geval meer zijn dan klantmanagers die met elkaar over hun vak praten. Het gaat om goede omschrijvingen van wat het werk inhoudt, bepalen wanneer dat werk goed wordt uitgevoerd en de vaststelling van de gesprekstechnieken die de klantmanager moet beheersen. We hebben een volledig arsenaal aan coaches en interne en externe opleidingen beschikbaar om medewerkers te ondersteunen; iets dat met veel gretigheid wordt opgepakt, getuige de zware overtekening voor de cursus ‘Herkennen van psychiatrische problematiek’. We hebben nog veel te doen, maar onze koers voor vakmanschap ligt vast.”

De reorganisatie van uw dienst heeft niet geleid tot een ontslaggolf. Alles pais en vree?

“Voor vrijwel iedereen is werk hier, afslanking hadden we grotendeels al gerealiseerd. Maar we vragen de medewerkers wel om flexibiliteit, zoals we dat ook van klanten vragen. Veel mensen zien de vernieuwingen

“Je moet slim sturen en mensen eigenaar maken van hun stuk werk”

als een kans, maar natuurlijk raakt er ook weleens iemand teleurgesteld, bijvoorbeeld als hij een beoogde functie aan zijn neus voorbij ziet gaan.”

Welke les heeft u uit dit alles getrokken?

“Dat het er uiteindelijk om gaat hoe je slim stuurt en dat je mensen eigenaar moet maken van hun stuk werk en de informatie daarover. De rol van de leidinggevende in deze beweging is enorm groot. Leiderschap is niet meer en niet minder dan het vakmanschap van de leidinggevende. In Den Haag heb je het dan over iemand die doordrenkt is van *lean*, zich eigenaar toont van zijn prestaties en processen en de houding en het gedrag aanneemt die daarbij horen. Je bent heel duidelijk over wat je van mensen verwacht, maar je creëert wel een veilige leeromgeving: hard op de inhoud, zacht op de relatie.” *

Wie is Jos van Wesemael?

Jos van Wesemael (Noordoostpolder, 1953) behaalde zijn doctoraal Rechten (1979) en Politicologie (1981) aan de VU Amsterdam. In 1986 werd hij hoofd van de afdeling Beleidstoetsing en Begrotingszaken en plaatsvervangend directeur op het ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur. In 1989 vervolgde hij zijn loopbaan als hoofd van de directie Financieel Beleid en Planning bij het directoraat-generaal (DG) Volksgezondheid. In 1994 gaf Van Wesemael in opdracht van het kabinet leiding aan de Taskforce Kostenbeheersing en Volumebeperking. Drie jaar later werd hij hoofd van de directie Zorgverzekeringen en na 2000 ook plaatsvervangend DG Zorg, een functie die hij in 2002 verruilde voor die van plaatsvervangend directeur-generaal bij het ministerie van VWS. Sinds 2004 is Van Wesemael algemeen directeur van de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten van de gemeente Den Haag.

