



Ruud van den Tillaar, Weert

# ‘HET GAAT NIET OM AFSTRAFFEN MAAR OM LEREN’

“Onze *corebusiness* is mensen in hun kracht zetten, mensen ontwikkelen. Als je dat goed wil doen, begint dat bij jezelf.” Ruud van den Tillaar over vakmanschap.

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

“Als je het hebt over leiderschap grijp ik terug op de invoering van de WWB, toen we ook voor grote veranderingen stonden.

Het begint altijd met zien wat er gebeurt, met het goed interpreteren van de nieuwe kaders en de beschikbare ruimte, en met het vaststellen van de hoeveelheid geld die beschikbaar is. Vervolgens maak je op hoofdlijnen een foto van hoe de toekomst eruit zou kunnen zien. Daarna ga je in gesprek met afdelingshoofden en medewerkers om die foto bij te stellen en in te kleuren.

In Weert hebben we destijds een heel feitelijke schets gemaakt van wat er stond te gebeuren, zoals de aanbesteding van de re-integratie en de samenwerking met UWV. Met het personeel namen we een dagdeel de tijd om de bestaande situatie uit te beelden. Velen maakten er een satire van, maar toen puntje bij paaltje kwam was het wel even schrikken. Eigen ruimte nemen, dat was niet iedereen gewend – regels geven een bepaalde veiligheid. Toen hebben we de situatie omgekeerd door te

zeggen: ‘Het gaat om het resultaat. De regels zijn er om je te helpen dat resultaat te bereiken.’”

*Mag je de regels aanpassen als dat helpt de klant beter te ondersteunen?*

“Op een gegeven moment hebben we sessies gehouden waarin mensen allerlei dossiers mochten trekken waarvan zij vonden dat er onrechtmatigheid in het spel was. Uit de gesprekken die volgden bleek aan het einde toch altijd alles rechtmatig. Want: als je de regels goed kent, kun je ze vormen.

Tegen de teams heb ik gezegd dat ze binnen bepaalde kaders de grenzen op moeten zoeken. Dat gaf onrust, want dat hoort het management toch te bepalen? Dat is die veiligheid waaraan behoefte is. Met de voorbereiding op de invoering van de Wwv was dat niet anders.”

*Medewerkers willen van jou horen wat ze moeten doen?*

“Je merkt dat medewerkers van elkaar niet zo goed weten wat ze doen in de spreekkamer. Daarom zijn we gestart met casuïstiekbesprekingen. Het blijkt heel lastig om uit

de comfortzone te komen en lerend vermogen aan te brengen. Dat geldt voor medewerkers, maar in deze tijd ook net zo goed voor managers. Het programma Effectiviteit en Vakmanschap moet daarop inzetten.”

#### *Op basis van een aantal bewezen methodieken?*

“Ja, want die geven houvast. Daarnaast hanteert een professional altijd een eigen referentiekader. Want alle methodieken ten spijt, op het moment dat ik iemand voor het eerst zie, vind ik al iets van hem. Dat krijg je er nooit uit. Terwijl: als je in de klantherkenningsfase een fout maakt en de klant tot een verkeerde doelgroep rekent, verstoor je het traject. Alles begint met een goede screening. Hoe je die kunt objectiveren? Dat is de vraag.

Onze *core business* is mensen in hun kracht zetten, mensen ontwikkelen. Als je dat goed wil doen, begint dat bij jezelf. Ga maar na. Als je zelf vasthoudt aan je veiligheid, is het moeilijk om een klant zo ver te krijgen die veiligheid wél los te laten. Soms moet je ook lef hebben om resultaat te halen.”

#### *Komt dat voor?*

“In Weert heb ik op een vrijdagmiddag, tot verbazing van de consultant, een klant een tweedehands auto van 700 euro gegeven zodat hij in een dorp verderop kon gaan werken. Maar wat kost een half jaar uitkering? Privé zou de consultant die afweging wel maken. Dat is wat ik bedoel met lef hebben; je moet soms buiten de geijkte paden treden. En hopen dat dat beklijft. Het gaat om het resultaat, niet om het opvolgen van de regels.”

#### *Moet je als manager voortdurend aan het proces blijven trekken?*

“Je moet je antennes voortdurend richten. Leeft het? Beklijft het? Te vaak heb ik ook bij andere gemeen-

ten gezien dat er geweldige dingen worden bedacht, die vervolgens geen succes worden omdat ze niet blijven hangen. Als manager moet je ook benadrukken dat het niet gaat om afstraffen, maar om leren. Anders duiken mensen weer weg.”

#### *Er is veel weerstand tegen protocollen.*

“Protocollen hebben de negatieve connotatie dwingend te zijn: ‘Hier ga je links, daar ga je rechts’. Alsof

je nooit een keer door het midden kunt gaan. Maar protocollen zijn hulpmiddelen om je werk goed te kunnen doen. Zeker in een grote dienst heb je die echt nodig, anders weet je niet wat er gebeurt en leer je niets van de situatie.

Een professional moet gemotiveerd kunnen afwijken van een protocol. Het mag geen beslisboom zijn. Soms wijk je af en werkt het, soms werkt het niet, maar dan leer je er



wel van. Evalueer je dat, dan maakt dat je als organisatie sterker. In de ggz werkt het ook zo.”

*Maar private aanbieders in de ggz kunnen hun klanten kiezen, een sociale dienst niet.*

“Maar je kunt wel bepaalde medewerkers op bepaalde klanten zetten. Sommige consulenten sluiten goed aan bij jongeren, anderen bij de oudere populatie. Je moet de medewerkers ook in hun kracht zetten.”

*Zijn er voldoende methodieken voorhanden?*

“Er zijn er eerder te veel. Maar het verzandt ergens. Het IWI (nu Inspectie SZW, red.) heeft veel beleidsonderzoek gedaan waarin – als je dieper in die onderzoeken duikt – veel waardevolle informatie zit. Louis Polstra doet geweldig mooie dingen met zijn project ‘Laveren tussen belangen’. Ga je gericht op zoek, dan is er heel veel voorhanden. Je moet het alleen wel toepasbaar maken.”

*Moeten gemeenten zelf niet harder op zoek?*

“De manager zit ook in zijn eigen veilige organisatie. Planning en control, bestuur, bezuinigingen. Natuurlijk is het druk, maar je moet wat doen. Je hebt methodieken nodig om een bepaalde problematiek aan te pakken. Managers zouden eens twee dagen achter de computer moeten gaan zitten op zoek naar methodieken - het RWI heeft zeer waardevolle rapporten uitgebracht.

Resultaten boeken met je klanten, daar gaat het om, niet om het invoeren van nieuwe wetten. Daarvoor moet je hapklare brokken maken, los van de voortdurend veranderende wet- en regelgeving. Want die hele rimram van wetmatigheid is nog wel de grootste afleidingsfactor. Als je die toch eens helemaal zou weglaten... Je verzint iets dat mensen automatisch hun geld krijgen en richt je alleen

## ‘Het grootste risico is dat klantmanagers zichzelf geweldig vinden’

nog op het toeleiden naar werk. Dat zou het proces pas echt versnellen. In Weert zijn slechts zeven van de vijftig medewerkers bezig met re-integratie! Ik ben wel nieuwsgierig naar de verhouding binnen de sociale dienst tussen mensen die ondersteunen en mensen die in directe verbinding bezig zijn met de klant. Wat zou er gebeuren als je een goede jobhunter een workload zou geven van niet meer dan twintig klanten? Wat zou die niet allemaal voor elkaar krijgen?”

*Zijn hapklare brokken dan de oplossing?*

“Veel managers zijn in de weer met die 43 medewerkers die niet bezig zijn met doelmatigheid. Dat is logisch, maar zo houdt het hele systeem zichzelf in stand. Dat moet je zien te doorbreken, zodat doelmatigheid aan belang wint ten opzichte van rechtmatigheid. En dan ga je het vervolgens hebben over hoe je je organisatie inricht.”

*Maar geprotocolleerd werken komt niet vanzelf, zeg je.*

“Klopt. Je moet aan de mensen vragen: ‘Hoe kunnen we dit aanpakken? Als jullie iets voor jongeren willen ontwikkelen, hoe willen jullie dat dan doen?’ Vervolgens ga je die aanpak na twee maanden evalueren en bijstellen. Protocolleren mag geen angst inboezemen, dan komt er maar weinig uit.”

*Hoe overtuig je je medewerkers ervan methodisch aan de slag te gaan?*

“Het grootste risico is dat klantmanagers zichzelf geweldig vinden. Ze zijn redelijk vrij in wat ze doen. Dus ik kan me voorstellen dat we op weerstand stuiten als we zeggen dat ze methodisch, *evidence based*, moeten gaan werken. We hebben wel wat slagen gemaakt, maar dat proces van voortdurende verbetering zit er nog niet in; van professionaliseren als proces is nog geen sprake. Het mag ook geen kunstje zijn dat twee jaar duurt en dan weer stopt, zoals we veel zien in gemeenteland. Want los van alle trends, er bevinden zich altijd mensen aan de onderkant van de samenleving die geactiveerd moeten worden.” \*

---

## Wie is Ruud van den Tillaar?

Ruud van den Tillaar is onder meer voorzitter van het Platform Professionalisering sociale diensten van Divosa en programmamanager Wet werken naar vermogen bij de gemeente Weert. Van 1988 tot 1994 studeerde Van den Tillaar Economie en Arbeidswetenschappen in Tilburg en Edinburgh. Van 2001 tot 2011 was hij directeur Sociale Zaken en lid van het managementteam van de gemeente Weert.

---