



Opdrachtgever

Divosa



Opdrachtnemer

Divoa / E. Westerhof

Onderzoek

*Divosa-monitor 2010: deel 3: elke dag
leren: sociale diensten en vakmanschap
Einddatum – 1 december 2010*

Categorie

Werkwijze en dienstverlening

Divosa-monitor 2010, deel 3

Conclusie

In het derde deel van de Divosa-monitor 2010 staat de klantmanager bij de sociale dienst centraal. De vraag rijst of men bij klantmanagers wel van een echt vak kan spreken. Zo ja, hoe staan die gemeentelijke klantmanagers dan in hun werk? En om wat voor mensen gaat het? Duidelijk is dat klantmanagers de komende jaren een belangrijke rol gaan spelen. Sociale diensten moeten meer mensen helpen met minder geld. Dit vraagt een effectieve inzet van middelen en creativiteit in de begeleiding van klanten. Het vakmanschap van klantmanagers wordt dus ook steeds belangrijker. Het adagium "elke dag leren" moet daarom in de haarvaten van elke sociale dienst doordringen. Ruim zeshonderd klantmanagers hebben hun medewerking aan dit onderzoek verleend. Bron: Bibliotheek SZW

Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/ft96q7i>

Monitor

Divosa-monitor 2010 - deel 3

Elke dag leren

Sociale diensten en vakmanschap

Hoe staan gemeentelijke klantmanagers in hun werk? En wie zijn zij? Die vragen komen aan de orde in het derde deel van de Divosa-monitor 2010. Klantmanagers krijgen de komende jaren een grotere rol. Sociale diensten moeten meer mensen helpen met minder geld. Dit vraagt een effectieve inzet van middelen en creativiteit in de begeleiding van klanten. Het vakmanschap van klantmanagers wordt steeds belangrijker: het adagium 'elke dag leren' moet daarom tot in de haarvaten van elke sociale dienst doordringen.

Divosa-monitor 2010 - deel 3 - Sociale diensten en vakmanschap



Divosa

Monitor

Divosa-monitor 2010 - deel 3

Elke dag leren

Sociale diensten en vakmanschap



Deze publicatie is onderdeel van de monitorreeks van Divosa. In 2010 publiceert Divosa haar monitor-onderzoeken in delen. Dit is deel 3; een onderzoek onder klantmanagers van gemeentelijke sociale diensten.

CAB Groningen heeft de Divosa-monitor uitgevoerd.

CAB Groningen
Martinierkerkhof 30
9712 JH Groningen
T 050 3115113
E cab@cabgroningen.nl
I www.cabgroningen.nl

Divosa-monitor 2010 - deel 3

Elke dag leren

Sociale diensten en vakmanschap

Deze publicatie is onderdeel van de monitorreeks van Divosa



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

Bezoekadres

Verenigingsbureau Divosa
Oudenoord 174
3513 EV Utrecht

Postadres

Postbus 407
3500 AK Utrecht

T 030 233 23 37

F 030 233 37 26

E cb@divosa.nl

I www.divosa.nl

COLOFON

Uitgave

© december 2010, Divosa, Utrecht

ISBN 978-90-75892-45-1

Hoofdreductie

Marije van Dodeweerd, Divosa

Redactie

Gina Jongma, Divosa

Eelco Westerhof, CAB Groningen

Auteur

Eelco Westerhof, CAB Groningen

Eindredactie

Dorine van Kesteren, Van Kesteren Tekst

Vormgeving

Rolf Resink, hetismooiwerk.nl

Inhoud

Dankwoord	7
Voorwoord	8
Analyse Divosa-monitor 2010 - deel 3: Elke dag leren	10
Inleiding	15
Hoofdstuk 1 De klant	17
1.1 Klantcontact	18
1.2 Kennis van de klant	20
1.3 Samenvatting	22
Hoofdstuk 2 Dienst en uitvoering	25
2.1 Dienstverlening	26
2.2 Professionalisering van het klantmanagement	29
2.3 Loopbaanmogelijkheden	30
2.4 De dienst	32
2.5 Samenvatting	34
Hoofdstuk 3 Bezuinigingen	37
3.1 Gevolgen van de crisis	38
3.2 Bezuinigingen volgens klantmanagers	39
3.3 Samenvatting	41
Bijlages	43
Methodologische verantwoording	44
Kenmerken van de respondenten	46

Dankwoord

Divosa bedankt de sociale diensten die hun deuren voor dit onderzoek hebben opengesteld en de 639 klantmanagers die de vragenlijst voor dit onderzoek hebben ingevuld. Speciale dank gaat uit naar de sociale diensten van Enschede en Rotterdam en de ISD NW Fryslan. Een aantal klantmanagers van deze sociale diensten hebben de onderzoekers een kijkje gegeven in hun dagelijkse werk en daarmee een waardevolle bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de vragenlijst.

René Paas, voorzitter Divosa

Voorwoord

Klantmanager zijn, is dat een vak? Die vraag is makkelijker gesteld dan beantwoord. Stel, je doet werk dat niet iedereen zomaar kan. Moeilijk werk dus, dat ook belangrijk is. Werk waarin je in één goed gesprek moet ontdekken wat iemands probleem is. En waarin je de regels, het beleid en de mogelijkheden grondig moet kennen om een passend aanbod te kunnen doen. Als je dat allemaal kunt, dan ben je toch zeker wel een professional? Eerlijk gezegd: dat is de vraag.

Over het belang van het werk van klantmanagers bestaat geen verschil van mening. Het zijn hun prestaties waar wethouders en directeuren van sociale diensten over opscheppen. Het zijn hun inspanningen die mensen perspectief kunnen geven. Als zij goed zien wat iemand kan en wat iemand belemmert, zijn gemeenten succesvoller. Als zij vakkundig inschatten wat iemand nodig heeft en daar vervolgens voor zorgen, maakt dat voor een klant een enorm verschil. Klantmanagers belichamen de kern van waar het bij sociale diensten om gaat: aandacht voor wat mensen wèl kunnen.

Geen twijfel dus over het belang van het vak van klantmanagers. Het hoeft ook niemand te verrassen dat klantmanagers vaak een hogere opleiding hebben en bewust blijven nadenken over de opleidingen die ze nodig hebben om verder te groeien in hun vak. Professionals, kortom, die weten hoe belangrijk de kwaliteit van hun handelen is voor de gemeenschap en voor de mensen die van hen afhankelijk zijn. Geen zorg: klantmanagers zijn er van overtuigd dat de klanten bij hen in goede handen zijn.

Ik denk dat ze gelijk hebben. Maar er zijn wel een paar punten waarover je zorgen kunt hebben. Volgens het regeerakkoord zullen gemeenten de komende vier jaar ongeveer tweederde van hun participatiebudget inleveren. Natuurlijk, iedereen moet bezuinigen. Maar dit is ongehoord veel. Natuurlijk is dat een politieke keuze. Maar ik denk dat sociale diensten minder hard getroffen waren als we in de afgelopen jaren sterker hadden geïnvesteerd in publieke verantwoording van onze prestaties. Als we beter hadden kunnen uitleggen wat we voor onze klanten betekenen met een professionele besteding van 1,8 miljard euro aan belastinggeld.

De druk om je publiekelijk te verantwoorden over je professionele handelen en de resultaten die je daarmee bereikt, beperkt zich niet tot onze sector. Ook dokters, leraren en andere professionals kunnen er over meepraten: we zijn de tijd voorbij

dat ons professionele oordeel gewoon wordt geaccepteerd. Elke dag worden we uitgedaagd om ons te verantwoorden. Door politici. Door belangengroepen. Door media. Door klanten. Iedereen wil weten wat we presteren. Publieke verantwoording is nauw verbonden met moderne professionaliteit. Wie helpen we en wat kost dat? Be good and tell it!

Jazeker, dat is allemaal best ongemakkelijk. Het werk is immers al druk genoeg. Maar we hebben een publieke functie. We werken in het algemeen belang en met algemene middelen voor 'klanten' die ons niet hebben mogen uitkiezen. Dat dwingt tot zorgvuldigheid, professionaliteit en publieke verantwoording. Juist als het in de praktijk zo druk is, dat je onmogelijk iedereen tevreden kunt houden, wordt het interessant - en discutabel - welke keuzes we maken en op basis waarvan we dat doen.

Veel beroepen, niet in de laatste plaats de medische wetenschap, hebben sterke professionele standaarden. Er is een behoorlijke kans dat twee dokters bij dezelfde patiënt komen tot dezelfde behandeling. Hoe groot is die kans bij twee klantmanagers? En kiezen die klantmanagers dan ook altijd voor trajecten die bewezen effectief zijn? En zo ja, hoe weten ze dat dan?

Het debat over voorschriften en protocollen is in ieder vak beladen. 'We zijn toch professionals, dus je gaat ons toch niet voorschrijven wat we moeten doen?' Of: 'onze resultaten zijn niet te meten'. Ook in deze publicatie komen de bezwaren in beeld. Maar stel dat je door protocolleren levens zou redden? De praktijk leert dat professionals in de spoedeisende hulp, de chemie en de luchtvaart voor checklists kiezen om fouten te voorkomen.

Divosa wil investeren in het vakmanschap van klantmanagers. Niet per se in protocollen, maar wel in een levendig debat onder vakmensen. We hebben een platform professionalisering. We hebben een traditie in de organisatie van bijeenkomsten voor medewerkers uit de uitvoering. We bevorderen dat systematisch en wetenschappelijk wordt bijgehouden wat werkt en dat elke professional dat op een website kan terugvinden.

Professionals die zich bezig houden met re-integratie, hebben in het publieke debat op dit moment het nadeel van de twijfel. Het is aan ons om het tegendeel te bewijzen.

René Paas, voorzitter Divosa

Analyse Divosa-monitor 2010 - deel 3:

Elke dag leren

Door Divosa

Wie zijn de klantmanagers die elke dag met de klanten van de sociale dienst in contact treden? En hoe staan zij in hun werk? Voor dit derde deel van de Divosa-monitor 2010 is onderzoek gedaan onder gemeentelijke klantmanagers, die ook bekend staan onder functienamen als consulent, casemanager, werkcoach of adviseur.

De klantmanagers uit dit onderzoek werken met verschillende soorten klanten. Naast hun werk met bijstandsgerechtigden en jongeren (Wij'ers) hebben zij ook inburgeraars, niet-uitkeringsgerechtigden, WW'ers en Wsw'ers als klant. Zij houden zich bezig met re-integratie naar werk, participatie, zorg en inburgering. Zes op de tien klantmanagers zien zichzelf vooral als klantbegeleider, die de klant intensief bijstaat. De anderen typeren zichzelf als contractbeheerder: zij besteden het werk met de klanten uit en voeren alleen de regie op het traject. Gemiddeld hebben de klantmanagers in dit onderzoek 88 klanten in hun caseload. Hoe groter de gemeente, hoe groter de caseload.

De meerderheid van de klantmanagers heeft minimaal één keer in de drie maanden contact met klanten. Zij schatten in dat ruim een kwart van hun klanten zonder uitkering zou kunnen leven. Dit percentage ligt hoger bij de klantmanagers die zich op werk richten. Zij werken dan ook met de meer kansrijke klanten. Psychische belemmeringen komen volgens de klantmanagers het vaakste voor bij hun klanten.

SCHIPPEREN MET TIJD, BELANGEN EN GELD

Klantmanagers opereren in een omgeving waar de werkelijkheid vaak complexer is dan het beleidsplan en waar mankracht en middelen beperkt zijn. Zij moeten daardoor schipperen met belangen en keuzes maken over de besteding van hun tijd en aandacht. Uit dit deel van de monitor blijkt dat de klantmanagers hun caseload het liefst met twintig tot vijftwintig mensen zien dalen en dat er niet in alle klanten evenveel tijd wordt geïnvesteerd. De ondervraagde klantmanagers zien de helft van hun klanten minimaal elk kwartaal of vaker; de rest minder vaak.

Ook krijgen klantmanagers te maken met een verplichtingen waar zij zelf nauwelijks zeggenschap over hebben. Ruim eenderde van de klantmanagers zegt geen invloed te hebben op beslissingen op afdelings- of dienstniveau. Dit komt in dit onderzoek naar voren bij vragen over de gevolgen van de crisis. Waar de politiek en de managers van sociale diensten stellen dat alle klanten nog evenveel aandacht krijgen als voor de crisis, ervaren klantmanagers dat heel anders. Volgens hen is er nu meer aandacht voor jongeren en nieuwe instroom en gaat dit ten koste van andere groepen, zoals ouderen en mensen met een beperking.

Klantmanagers jongleren met verschillende belangen en verplichtingen. Zij moeten klanten ondersteunen en activeren, waarbij de Wet werk en bijstand hen verplicht maatwerk te leveren. Tegelijkertijd zijn de financiële middelen van sociale diensten eindig en moet een klantmanager zich voegen naar gemeentelijk beleid. Die verschillende belangen en mogelijkheden kunnen elkaar soms in de weg zitten. Uit dit onderzoek blijkt dat de klantmanagers het belang van de klant, de wensen van de gemeentelijke politiek en de financiële middelen allemaal meenemen in hun beslissingen. Zij houden het belang van de klant in het oog, maar stellen zich tegelijkertijd ook zakelijk op.

PROTOCOLLEREN OF NIET?

Hoe kijken klantmanagers aan tegen hun discretionaire ruimte? Moeten zij in de spreekkamer zoveel mogelijk vrijheid hebben of moeten zij volgens protocollen werken? Voorstanders van protocollen vinden dat klantmanagers moeten handelen op basis van werkwijzen en methodieken die bewezen effectief zijn. Tegenstanders vinden dat klantmanagers zoveel mogelijk vrijheid moeten hebben, omdat de werkelijkheid niet is te vangen in stroomschema's en blauwdrukken.

Achter deze tweespalt ligt een andere discussie: kan de sociale wetenschap exact aangeven wat werkt voor wie en waarom? Voorstanders van protocollen leunen op het idee dat wetenschappelijk onderzoek de beste basis is voor effectief handelen en dat voorgeschreven routines of protocollen op basis van dit onderzoek - net als in de medische wereld - de effectiviteit van de 'behandeling' kunnen vergroten.

Voorstanders van vrijheid in de spreekkamer stellen dat de werkelijkheid complex is en niet te vangen in cijfers, regels en instructies. Volgens hen moet een klantmanager op basis van kennis en vaardigheden een eigen afweging kunnen maken. Dit met de gedachte dat er niet één beste aanpak is, omdat die nu eenmaal verschilt per individu en gemeente. Statistische gegevens kunnen daarbij richting geven, maar zijn niet geschikt om blind op te varen.

De ondervraagde klantmanagers en directeuren van sociale diensten behoren voor het overgrote deel tot de tweede stroming: 88% van de klantmanagers vindt dat zij zoveel mogelijk vrijheid moeten hebben in de spreekkamer om de kwaliteit van hun werk te waarborgen. Bij de directeuren is dat 92%. Kortom: protocollen moeten een leidraad zijn en geen bindende voorschriften, aldus de mensen in de uitvoering. Zicht op de effectiviteit van trajecten kunnen richting geven, maar het vakmanschap van een ervaren professional niet vervangen.

ONTWIKKELING VAN VAKMANSCHAP

Bijna alle klantmanagers overleggen regelmatig met collega's. Iets meer dan eenderde doet dat gestructureerd door middel van intervisie. 39 procent van de klantmanagers voelt zich door leidinggevendend gestimuleerd een opleiding te volgen. Populair zijn vooral de juridische opleidingen, zeker bij klantmanagers die zich op de inkomenskant richten. Coachingsvaardigheden, gesprekstechnieken en toegepaste psychologie zijn geliefd bij klantmanagers die zich met re-integratie bezighouden.

De klantmanagers in dit onderzoek zijn voor het overgrote deel hbo-opgeleid en zelfbewust. Zij vinden dat er te weinig doorgroeimogelijkheden zijn. Het verloop is groot: de helft van de klantmanagers verwacht over vijf jaar een ander beroep uit te oefenen.

DE TOEKOMST

Klantmanagers krijgen de komende jaren een steeds belangrijkere rol. Sociale diensten moeten meer mensen helpen met minder geld. Dat vraagt om een zo effectief mogelijke inzet van middelen en creativiteit in de begeleiding van klanten. Zeker omdat veel sociale diensten minder zullen uitbesteden aan private re-integratiebureaus en daardoor sterker zullen leunen op de inzet van hun eigen mensen. Vakmanschap moet daarom voortaan bovenaan de prioriteitenlijst van elke sociale dienstmanager staan.

Uit de Divosa-monitor ontstaat de indruk dat een deel van de sociale diensten nog aan een infrastructuur moet sleutelen die het vakmanschap van klantmanagers op een podium plaatst en fijnlijpt. De basis is goed: klantmanagers zijn merendeels hoog opgeleid en zelfbewust. Hun leidinggevende zal hen moeten stimuleren, motiveren en zelfs verplichten om middels intervisie en casebesprekingen kennis te delen met collega's. Tegelijkertijd moeten zij ook de mogelijkheid hebben om buiten de organisatie kennis op te doen over hun vakgebied. Bijvoorbeeld door regelmatig studiedagen bij te wonen, een opleiding te volgen of lid te worden van een beroepsvereniging die inhoudelijke activiteiten organiseert en beroepscode formuleert.

STARTSCHOT

Om klantmanagers goed toe te rusten, moet de benodigde kennis wel toegankelijk zijn en gericht zijn op effectieve handelswijzen, die in de spreekkamer zijn toe te passen. De opbouw van die kennis begint inmiddels systematische vormen aan te nemen, maar mag nog wel een zwengel krijgen. Een project als 't Gilde stimuleert in meerdere gemeenten dat klantmanagers werkzame methodieken uitwisselen. Daarnaast doet een lector Arbeidsparticipatie aan de Hanzehogeschool Groningen onderzoek naar de oplossingsstrategieën en morele dilemma's van klantmanagers. Op landelijk niveau komen de resultaten van reeds gedaan onderzoek naar effectieve handelswijzen inmiddels ook beetje bij beetje op handzame manier beschikbaar.

Kortom, sociale diensten hebben steeds meer handvatten om op een goede manier verder te bouwen aan het vakmanschap van hun klantmanagers. Voor 2011 geldt het credo: elke dag leren.

Inleiding

Volgens de Wet werk en bijstand (Wwb) zijn gemeenten verantwoordelijk voor de inkomensvoorziening en re-integratie van bijstandsgerechtigden. Onder het motto 'werk boven inkomen' of 'iedereen doet mee' zien sociale diensten het als opdracht hun klanten weer te laten participeren. Klantmanagers zijn hierin de frontlijnwerkers. Zij moeten cliënten stimuleren om verder te komen ('stapjes te maken op de ladder'). Hoe denken klantmanagers over hun werk, de Wwb en re-integratie?

Divosa geeft met het derde deel van de Divosa-monitor 2010 inzicht in hoe gemeentelijke klantmanagers aankijken tegen hun klanten, hun werk en de verwachte bezuinigingen. Waar mogelijk worden de resultaten uit dit onderzoek vergeleken met de antwoorden van de managers van sociale diensten uit de Divosa-monitor 2010.

Aan de vragenlijst voor dit onderzoek hebben klantmanagers van de sociale diensten in Enschede, Rotterdam en de ISD NW Fryslan een bijdrage geleverd. We hebben de lijst vervolgens uitgezet bij sociale diensten. De 639 respondenten werken bij 154 - van de in totaal 310 - sociale diensten. De respondenten zijn evenredig verdeeld over grotere en kleinere gemeenten en intergemeentelijke sociale diensten (isd'en). Ook de verschillende regio's zijn naar omvang vertegenwoordigd. De respondenten zijn belast met verschillende taken binnen de sociale dienst, zoals werk, inkomen, zorg en inburgering. Er is een oververtegenwoordiging van klantmanagers die zich bezighouden met werk. In de bijlage is een uitgebreide responsverantwoording opgenomen.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 gaat over de klanten van de sociale dienst. Wat voor soort klanten zijn dit en hoe kijken klantmanagers tegen hen aan?

Hoofdstuk 2 behandelt het dagelijkse werk van klantmanagers: de dienstverlening aan klanten en de loopbaanmogelijkheden.

Hoofdstuk 3 gaat in op de gevolgen van de recessie en de komende bezuinigingen voor het beleid.

Het rapport maakt onderscheid tussen de vier grootste en de 32 grotere gemeenten (G4 en G32), isd'en en kleinere gemeenten.



Hoofdstuk 1
De klant

1 De klant

De doelgroep van de sociale dienst wordt steeds breder. Dit is terug te zien in het takenpakket van de sociale dienst, blijkt uit de gegevens van de Divosamonitor 2010. Naast de inkomens- en werktaken van de Wwb en de Wet investeren in jongeren (Wij), voeren vrijwel alle diensten armoedebeleid en inburgeringstaken uit. Ook schuldhelpverlening en bepaalde onderdelen van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) vallen bij veel sociale diensten onder het takenpakket.

1.1 Klantcontact

Onder de klantmanagers die aan dit onderzoek hebben meegedaan, is deze verbreding zichtbaar. Vrijwel iedere klantmanager werkt met klanten met een Wwb-uitkering, maar ook niet-uitkeringsgerechtigden, jongeren in de Wij en inburgeraars behoren tot hun klantenbestand. Klanten met een WW-, Wia- of Wajong-uitkering worden ook genoemd. Op de Werkpleinen kan het voorkomen dat gemeentelijke medewerkers UWV-klanten helpen.

Tabel 1: Klantengroepen van de klantmanagers

Kunt u aangeven met welke klanten u werkt?	Totaal	G4+32	Isd	Kleinere gemeenten
Wwb	96%	96%	95%	97%
Wij	62%	57%	60%	67%
Inburgering	40%	34%	38%	45%
Nug	39%	26%	39%	50%
Wsw	33%	24%	38%	40%
WW	17%	15%	25%	15%
Wajong	15%	14%	13%	16%
Wia	13%	10%	9%	15%
Anw	9%	6%	6%	13%

GEMIDDELDE CASELOAD TE HOOG

Gemiddeld hebben de klantmanagers de verantwoordelijkheid voor 88 klanten. Er is sprake van een grote spreiding in de caseload: deze loopt van 10 tot 300 klanten. Vooral de klantmanagers die geen klanten naar werk begeleiden, hebben

meer klanten onder hun hoede. De caseload wordt te hoog gevonden: 71% van de klantmanagers geeft aan dat de gewenste caseload lager ligt dan die zij nu hebben.

Tabel 2: Feitelijke en gewenste caseload van de klantmanagers

Alle klantmanagers	Totaal	G4+32	ISD	Kleinere gemeenten
Gemiddelde feitelijke caseload	88	100	98	75
Gemiddelde gewenste caseload	66	72	70	58
Klantmanagers met werk in het takenpakket	Totaal	G4+32	ISD	Kleinere gemeenten
Gemiddelde feitelijke caseload	85	94	93	74
Gemiddelde gewenste caseload	63	67	65	57
Klantmanagers zonder werk in het takenpakket	Totaal	G4+32	ISD	Kleinere gemeenten
Gemiddelde feitelijke caseload	113	138	112	79
Gemiddelde gewenste caseload	84	96	80	66

GROTE VERSCHILLEN IN KLANTCONTACT

De klantmanagers spreken een kleine meerderheid van hun klanten minimaal één keer per kwartaal of vaker. 7% van de klanten ziet zijn of haar klantmanager minder dan één keer per jaar. Er is een groot verschil in frequentie: sommige klanten spreken de klantmanagers erg weinig en andere juist erg vaak.

Tabel 3: Frequentie van klantcontact

Kunt u aangeven welk deel van uw klanten u hoe vaak spreekt?	Totaal	G4+32	Isd	Kleinere gemeenten
Minimaal twee wekelijks	13%	13%	12%	14%
Minimaal maandelijks	20%	19%	19%	21%
Minimaal elk kwartaal	24%	24%	28%	22%
Minimaal elk half jaar	19%	19%	19%	20%
Minimaal jaarlijks	18%	19%	15%	18%
Minder dan 1 keer per jaar	7%	7%	8%	6%

Er is een verband tussen hoe vaak de klantmanagers hun klanten spreken en de omvang van hun caseload: hoe groter de caseload, hoe minder vaak

contact met de klant. Ook blijken de klantmanagers die 'werk' als onderdeel van hun takenpakket hebben, klanten over het algemeen vaker te spreken dan de klantmanagers die zich richten op andere taken.

PSYCHISCHE PROBLEMEN ALS BELANGRIJKSTE BELEMMERING

Veel klanten van de sociale dienst hebben een belemmering om uit te stromen naar werk. Het kan hierbij gaan om fysieke of psychische belemmeringen, maar ook om een laag opleidingsniveau of een hoge leeftijd. Uit het eerste deel van de Divosa-monitor 2010 blijkt dat een lage/verouderde opleiding en fysieke problemen de vaakst voorkomende belemmeringen onder bijstandsgerechtigden zijn.

1.2 Kennis van de klant

Aan de klantmanagers hebben we niet gevraagd hoe vaak een bepaalde belemmering voorkomt, maar wat de drie belangrijkste belemmeringen zijn die zij tegenkomen bij hun klanten. Zij zien psychische problemen als de belangrijkste belemmering binnen het eigen klantenbestand. Daarna komen sociale en fysieke belemmeringen. De belangrijkste belemmeringen volgens de klantmanagers zijn dus niet de belemmeringen die het meest voorkomen.

Tabel 4: Belangrijkste belemmeringen van klanten

Wat zijn voor uw klantenbestand de drie belangrijkste belemmeringen?	Totaal	G4+32	Isd	Kleinere gemeenten
Psychische belemmeringen	81%	85%	80%	78%
Sociale belemmeringen	51%	48%	58%	52%
Fysieke belemmeringen	48%	50%	44%	47%
Lage/verouderde opleiding	41%	43%	38%	41%
Geen werkervaring	37%	37%	37%	37%
Hoge leeftijd	25%	19%	15%	21%
Vervullen zorgtaken	19%	19%	15%	21%

VEEL KENNIS OVER DE KLANT EN MOGELIJKHEDEN

Een ruime meerderheid van de klantmanagers kan de mogelijkheden en beperkingen van klanten goed inschatten. Bovendien heeft meer dan driekwart een goed beeld van welke trajecten wel of niet werken voor klanten. Dit is in tegenspraak met de conclusie van meerdere gemeentelijke rekenkameronderzoeken, namelijk dat gemeenten maar weinig zicht zouden hebben op de effectiviteit van hun re-integratie.

Tabel 5: Inschatting van klanten door de klantmanagers

	Ik kan goed inschatten wat de mogelijkheden zijn van mijn klanten	Ik kan goed inschatten wat de belemmeringen zijn van mijn klanten	Ik heb een goed beeld van welke trajecten wel of niet werken voor klanten
Oneens	2%	3%	6%
Neutraal	12%	13%	18%
Eens	86%	85%	76%

KENNIS PARTICIPATIEPOSITIE

De klanten van de sociale dienst verschillen onderling sterk in de mate waarin zij participeren in de samenleving. Om deze verschillen beter in kaart te brengen, hebben een aantal gemeenten samen met de VNG in 2009 de participatieladder ontwikkeld. Op dit moment werkt een kwart van de gemeenten met de participatieladder en eenderde met een vergelijkbare ladder. Veel gemeenten zijn nog bezig met de implementatie van de ladder en de indeling van hun klanten. Dit proces gaat gestaag door. Inmiddels zegt meer dan de helft van de klantmanagers van alle klanten de participatiepositie te kennen.

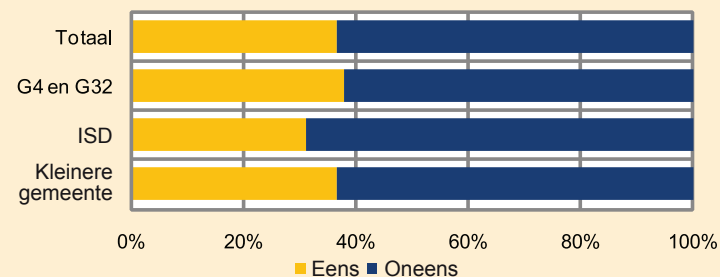
DE KLANT ZELF WEET ONVOLDENDE VAN ZIJN SITUATIE

De klantmanagers kunnen zelf een goede inschatting maken van de mogelijkheden en belemmeringen van hun klanten, maar zij vinden dat de klanten dat zelf niet kunnen. Slechts eenderde van de klantmanagers vindt dat de klanten hun belemmeringen kennen; eveneens eenderde vindt dat het merendeel van de klanten een reëel toekomstbeeld heeft.

UITEINDELIJK WEET DE KLANT HET BEST

Hoewel de klantmanagers twifelen aan het inschattingvermogen van hun klanten, vinden zij wel dat de klanten uiteindelijk het beste zelf kunnen beslissen wat goed voor hen is.

Ik kan beter beslissen wat goed is voor een klant dan de klant zelf



KAN EEN KWART ZONDER UITKERING?

Wanneer we aan de klantmanagers vragen welk deel van hun klantenbestand het ook zonder uitkering zou redden, volgen heel diverse antwoorden. Gemiddeld kan ruim een kwart van de uitkeringsgerechtigden volgens de klantmanagers ook zonder uitkering leven. Er zijn echter grote verschillen tussen soorten klantmanagers. De klantmanagers die met name klanten aan werk helpen, verwachten dat meer klanten ook zonder uitkering kunnen rondkomen dan de klantmanagers die zich met zorg en participatie bezighouden.

Volgens 43% van de klantmanagers wil het merendeel van de klanten zelf ook zonder uitkering leven.

DE MEESTE KLANTEN OP TRAJECT

Bijna driekwart van de klantmanagers geeft aan dat het merendeel van de klanten een traject volgt. Onder de klantmanagers 'inkomen' en de klantmanagers 'zorg' ligt dit percentage een stuk lager.

EEN SYSTEEM NAAST HET KLANTVOLGSYSTEEM

Om het werk goed te kunnen uitvoeren, werken de klantmanagers met een klantvolgsysteem. Iets meer dan de helft kan alle informatie daar goed in kwijt. Toch werkt ruim de helft van de klantmanagers naast het klantvolgsysteem ook nog met een eigen informatiesysteem, zoals bijvoorbeeld eigen Excel-bestanden of papieren dossiers.

De klantmanagers leggen veel informatie over klanten vast in de verschillende systemen. Naast persoonsgegevens gaat het hierbij vaak om persoonlijke informatie over de klant, traject- en voortgangsinformatie en het oordeel van de klantmanagers daarover. Slechts 12% van de klantmanagers geeft aan dat zijn of haar klanten weten wat er over hen in het systeem staat. Volgens ruim de helft van de klantmanagers weet zelfs de helft van hun klanten dit niet.

1.3 Samenvatting

In de dagelijkse praktijk hebben de klantmanagers te maken met een zeer diverse groep klanten. De meeste klanten hebben een bijstandsuitkering, maar ook niet-uitkeringsgerechtigden, jongeren in de Wij en inburgeraars behoren tot het klantenbestand.

Een gemiddelde klantmanager heeft 88 klanten in de caseload. Deze caseload

wordt over het algemeen als te hoog beschouwd. Vooral bij de klantmanagers die 'werk' niet in het takenpakket hebben, is er een groot verschil tussen de feitelijke en de gewenste caseload.

Bij een gemiddelde caseload van 88 klanten spreekt meer dan de helft van de klantmanagers de meerderheid van hun klanten elk kwartaal. De medewerkers met 'werk' in het takenpakket spreken hun klanten over het algemeen vaker dan andere klantmanagers.

De klantmanagers zijn goed op de hoogte van de mogelijkheden en belemmeringen van hun klantenbestand en kunnen goed inschatten wat goed is voor de klant. Over de zelfkennis van de klant zijn ze minder positief. Toch zijn zij uiteindelijk wel van mening dat de klant het beste weet wat goed voor hem of haar is.



Hoofdstuk 2
Dienst en uitvoering

2 Dienst en uitvoering

2.1 Dienstverlening

CONTRACTBEHEERDER OF KLANTBEGELEIDER?

De vrijheid van gemeenten bij de uitvoering van de Wwb maakt dat de functie van klantmanager erg kan verschillen. Vier op de tien ondervraagden geven aan dat zij als klantmanager vooral contractbeheerder zijn. In deze visie is de klantmanager een regievoerder, en vooral een aanspreekpunt voor het re-integratiebedrijf. De andere klantmanagers zien zichzelf meer als klantbegeleider, die de klant zelf intensief begeleidt. Bij de isd'en zijn klantmanagers vaker klantbegeleiders dan in de andere gemeenten.

Tabel 6: Rol van de klantmanager

	Totaal	G4+32	Isd	Kleinere gemeenten
De klantmanager is meer een contractbeheerder en vooral aanspreekpunt voor een re-integratiebedrijf	44%	49%	34%	44%
Een klantmanager is meer een klantbegeleider, die de klant zelf intensief begeleidt	56%	51%	66%	56%

BELANG VAN DE KLANT CENTRAAL, MAAR NIET DE WENS VAN DE KLANT

Voor de klantmanagers staat zowel het belang van de gemeente als dat van de klant centraal in hun werk. In drie los van elkaar staande stellingen hebben we hun gevraagd of beleid, budget en klant wel of niet leidend zijn in hun werk. Iets meer dan de helft van de klantmanagers ziet het beleidsplan van de gemeente als leidend en 43% onderschrijft dat het beschikbare budget een belangrijke rol speelt.

29% van de klantmanagers is het eens met de stelling dat binnen hun werk de wens van de klant leidend is. De reden die de klantmanagers voor dit lagere percentage geven, is dat zij professionals zijn, die een zakelijke houding moeten aannemen tegenover de klant. Dat wil zeggen: de klantmanager luistert naar de klant, maar neemt voldoende afstand om tot een eigen objectief oordeel

te komen. Het beleidsplan van de gemeente en het beschikbare budget zijn uiteindelijk doorslaggevend.

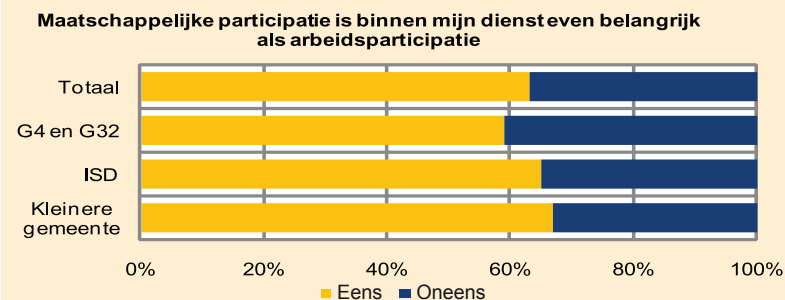
Tabel 7: Leidraad binnen het werk van de klantmanagers

	Voor mijn werk is het beleidsplan van de gemeente leidend	Voor mijn werk is het beschikbare budget leidend	Voor mijn werk is de wens van de klant leidend
Oneens	14%	27%	30%
Neutraal	34%	30%	41%
Eens	52%	43%	29%

WAARDERING PARTICIPATIE

Volgens tweederde van de klantmanagers is maatschappelijke participatie - activiteiten die niet direct op werk gericht zijn - in de eigen organisatie even belangrijk als arbeidsparticipatie.

In de grotere steden vindt men dit minder vaak. De mening van de klantmanagers komt daarmee grotendeels overeen met die van de directeurs en managers van sociale diensten uit deel 1 van de monitor.



VRIJHEID IN INZET VAN TRAJECT SOMS BEPERKT

Bijna 40% van de klantmanagers geeft aan dat de inzet van een traject beïnvloed wordt door contracten die gevuld moeten worden. Vooral bij de isd'en en bij de grotere gemeenten komt dit relatief vaak voor. Toch zegt slechts 22% dat het belangrijker is een traject te vullen dan maatwerk te leveren.

Sociale diensten kopen deze trajecten meestal centraal in. Vaak zijn hierbij beleidsmedewerkers, het management en controllers betrokken. Meer dan de helft van de klantmanagers geeft aan dat zij voldoende invloed hebben op

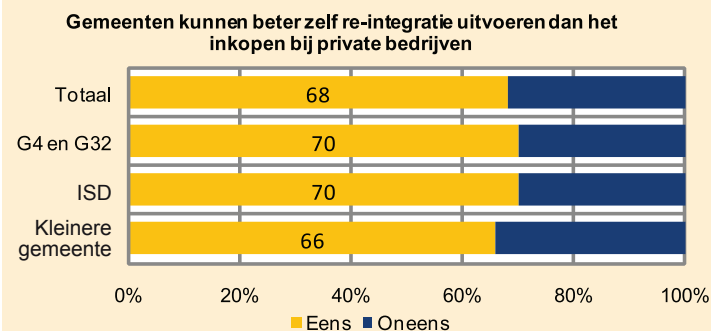
welke trajecten worden ingekocht. Met name in de kleinere gemeenten delen de klantmanagers deze mening.

Tabel 8: Inzet van trajecten

De inzet van trajecten wordt beïnvloed doordat sommige contracten gevuld moeten worden	Totaal	G4 en G32	Isd	Kleinere gemeenten
Oneens	39%	32%	23%	51%
Neutraal	24%	26%	26%	21%
Eens	37%	42%	51%	29%
Het vullen van een contract is vaak belangrijker dan maatwerk	Totaal	G4 en G32	Isd	Kleinere gemeenten
Oneens	57%	46%	53%	67%
Neutraal	21%	25%	25%	17%
Eens	22%	29%	22%	16%
Binnen mijn sociale dienst hebben klantmanagers voldoende invloed op welke trajecten er worden ingekocht	Totaal	G4 en G32	Isd	Kleinere gemeenten
Oneens	25%	33%	30%	17%
Neutraal	17%	22%	17%	12%
Eens	58%	45%	53%	71%

RE-INTEGRATIE WEER ZELF DOEN

Tweederde van de klantmanagers vindt dat gemeenten beter zelf (weer) de re-integratietaken kunnen uitvoeren. In de praktijk blijken sociale diensten nu 20% van het werkdeel intern te besteden (Divosa-monitor 2010 – deel 1).



SAMENWERKING MET UWV WERKBEDRIJF BETER VOOR DE KLANT, MAAR NIET VOOR DE KLANTMANAGER

Gemeenten zijn verplicht om zich aan te sluiten bij een Werkplein. Daar bieden de sociale diensten en het UWV Werkbedrijf gezamenlijk hun diensten aan. Het

Werkplein is bij uitstek een plaats waar ketenpartners kunnen samenwerken en ervaringen kunnen uitwisselen. De meerderheid van de gemeenten biedt er diensten aan die voortvloeien uit de werktaken van de Wwb en uit de Wij. De Werkpleinen zijn dus vooral op werk gericht.

Volgens een krappe meerderheid van de ondervraagde klantmanagers is de samenwerking met het UWV Werkbedrijf op het Werkplein een verbetering voor de klant. Voor de klantmanagers zelf is dit echter geen verbetering. Tweederde zegt dat de samenwerking het eigen werk niet eenvoudiger maakt. Er zijn tussen de verschillende regio's overigens wel verschillen in de mate waarin men deze complexiteit ervaart: in het oosten is men positiever over de invloed die de samenwerking heeft op de werkzaamheden dan in het westen.

2.2 Professionalisering van het klantmanagement

De overgrote meerderheid (93%) van de klantmanagers ziet zichzelf als professional. De ondervraagde klantmanagers omschrijven een professional als iemand die binnen bepaalde kaders vrij zelfstandig opereert om de belangen van zowel de organisatie als de klant te behartigen. Een klantmanager moet voldoende kennis hebben van de wet- en regelgeving en de mogelijkheden van de individuele klanten. Om maatwerk te leveren, is ook kennis van de lokale arbeidsmarkt en schuldhulpverlening noodzakelijk. De ondervraagde klantmanagers willen het hoogst haalbare uit een klant halen. Dit vereist een zelfstandige, creatieve en zakelijke houding. Een klantmanager moet zich kunnen inleven, maar ook niet bang zijn om de klant te confronteren als deze de regels niet naleeft en maatregelen te treffen als dat nodig is.

Uit deze omschrijving blijkt dat hun functie volgens de klantmanagers een zekere mate van zelfstandigheid inhoudt: 98% vindt dat zijn of haar werk om een eigen inbreng vraagt. Binnen de grenzen van de wet- en regelgeving moeten ze naar eigen inzicht kunnen handelen. Daarbij houden ze het beleid van hun gemeente zeker in het oog, maar kijken daarvan af als de situatie daarom vraagt.

PROTOCOLLISEREN OF NIET?

De klantmanagers hebben behoefte aan vrijheid om maatwerk te kunnen bieden aan de klant. De overgrote meerderheid (88%) wil zoveel mogelijk vrijheid hebben in de spreekkamer. De resterende 12% is het hiermee oneens en vindt dat zij zoveel mogelijk via protocollen moeten werken.

Sociale diensten erkennen dat een eigen inbreng van klantmanagers noodzakelijk is: 92% van de directeuren vindt dat klantmanagers zoveel mogelijk vrijheid moeten hebben in de spreekkamer. Dit percentage is dus nog hoger dan dat van de klantmanagers zelf.

OVERLEG EN INTERVISIE

Ondanks dat de klantmanagers vrijheid willen en krijgen, overleggen zij wel met collega's en bespreken zij problemen met elkaar. Tweederde geeft aan dat andere klantmanagers eenvoudig voor hen kunnen waarnemen bij afwezigheid.

Iets meer dan eenderde van de klantmanagers zegt dat er binnen de sociale dienst waar zij werken, standaard aan intervisie wordt gedaan. In de grotere gemeenten ligt dit percentage hoger (43%).

DOELEN VOOR DIENST EN KLANTMANAGERS ZELF

58% van de klantmanagers heeft met zijn of haar leidinggevende doelen afgesproken voor het lopende jaar. Dit is vooral in de grotere gemeenten het geval. Naast deze persoonlijke doelen zijn er binnen de dienst als geheel doelen opgesteld, zegt tweederde van de klantmanagers. Volgens ruim een kwart zijn deze echter niet bij iedereen bekend; eveneens een kwart zegt niet geïnformeerd te worden over de doelen van de dienst.

VOLDOENDE INVLOED

Ruim 80% van de klantmanagers geeft aan dat zij voldoende invloed hebben op het eigen werk. Zij hebben minder vaak invloed op zaken op de afdeling of op dienstniveau (38%).

2.3 Loopbaanmogelijkheden

Iets meer dan een kwart van de klantmanagers geeft aan dat er binnen hun organisatie voldoende doorgroei mogelijkheden zijn; 39% vindt dat die er te weinig zijn. Opvallend is dat er geen verschillen zijn tussen de verschillende dienstgroottes, terwijl logischerwijs verwacht mag worden dat een grotere sociale dienst meer mogelijkheden kent.

Van de klantmanagers verwacht 48% over vijf jaar niet meer als klantmanager te werken. Dit valt deels te verklaren uit de volgens klantmanagers beperkte

doorgroei mogelijkheden. Hoewel bijna de helft van de klantmanagers wil vertrekken, is het verloop binnen de dienst volgens de meerderheid beperkt.

ZEER DIVERSE OPLEIDINGSWENSEN

De klantmanagers vinden de doorgroei mogelijkheden weliswaar beperkt, maar 46% is wel tevreden over de opleidingsmogelijkheden. Volgens 39% van de klantmanagers speelt de leidinggevende hierbij een stimulerende rol en 38% zegt zelf te kunnen bepalen welke opleiding zij willen volgen.

Tabel 9: Opleidingsmogelijkheden

	Er zijn voor mij als klantmanager voldoende opleidingsmogelijkheden	Binnen mijn sociale dienst zijn voldoende doorgroei mogelijkheden	Mijn leidinggevende stimuleert het volgen van opleidingen	Ik bepaal zelf welke scholing/opleiding ik wil volgen
Oneens	25%	39%	25%	21%
Neutraal	29%	34%	36%	41%
Eens	46%	27%	39%	38%

Bijna de helft van de respondenten heeft geen plannen om een opleiding te volgen of weet nog niet welke opleiding te kiezen. De klantmanagers mét plannen hebben zeer uiteenlopende ideeën over de onderwerpen of vlakken waarop zij opleiding of scholing zouden willen hebben.

Een juridische opleiding of cursus wordt het meest genoemd. Verschillende klantmanagers 'inkomen' noemen bijvoorbeeld de opleiding 'Juridisch Kwaliteitsmedewerker Gemeentelijke Sociale Dienstverlening' van de Bestuursacademie.

Onder de klantmanagers 'werk en/of zorg' blijkt grote behoefte te bestaan aan bijscholing op het gebied van coaching, training, loopbaanadvies en de begeleiding van klanten in hun persoonlijke ontwikkeling.

Een opleiding op het gebied van (project)management en de coördinatie van werkzaamheden spreekt diverse klantmanagers aan. Verder zouden zij graag meer weten van (toegepaste) psychologie en psychische/ psychiatrische aandoeningen. Een deel van de klantmanagers wil zich bijscholen op het gebied van gesprekstechnieken, communicatie en hulpverlening. Ook de opleiding 'HBDO-WOS' van de Bestuursacademie of een andere opleiding die zich richt op de formulering van beleid, is populair.

Andere gebieden waarop de klantmanagers zich willen bijscholen, zijn: ict, schuldhulpverlening, handhaving, fraude, arbeidsmarkt, re-integratie, mediation en personeel & organisatie.

Tabel 10: Opleidingswensen

Top-4 meest gewenste opleiding/ scholing van respondenten	% respondenten
Juridisch	28%
Coaching	26%
Managementvaardigheden	15%
Psychologie	15%

OPLEIDINGSBUDGET

Sociale diensten geven per jaar gemiddeld 925 euro per werknemer uit aan opleidingskosten. Dit bedrag verschilt per sociale dienst: de kleinere gemeenten en isd'en geven gemiddeld rond de 1.000 euro uit per werknemer. Werknemers bij de grote gemeenten zijn in dit opzicht slechter af. Deze besteden per werknemer namelijk ongeveer 300 euro minder aan opleidingskosten dan de kleinere gemeenten en isd'en. Dit verschil is voor een deel terug te zien in de mening van de klantmanagers over hun opleidingsmogelijkheden: van de klantmanagers bij de grote gemeenten vindt 41% dat er voldoende opleidingsmogelijkheden zijn, terwijl dit percentage bij de isd'en en kleinere gemeenten op respectievelijk 53% en 48% ligt.

BEOORDELING OP UITSTROOM

Volgens de klantmanagers worden zij vooral beoordeeld op de ontwikkeling van hun caseload (uitstroom) en op rechtmatigheid. Veel minder vaak spelen de ontwikkeling van individuele klanten of eigen initiatief hierbij een rol. Dit komt overeen met de resultaten uit de enquête onder de directeuren van sociale diensten.

Toch is het opmerkelijk dat de klantmanagers beoordeeld worden op de uitstroom en rechtmatigheid, terwijl de meeste sociale diensten maatschappelijke participatie even belangrijk vinden als arbeidsparticipatie.

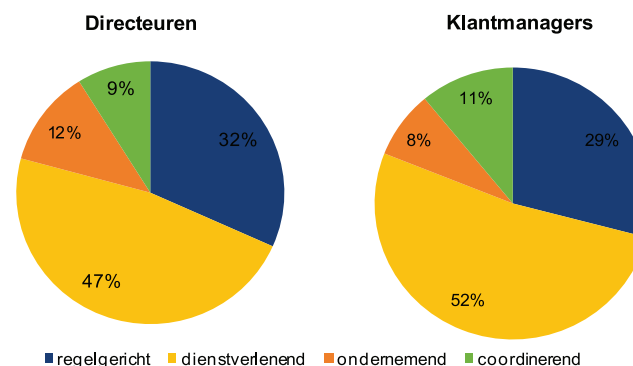
2.4 De dienst

We hebben de klantmanagers gevraagd hoe zij hun eigen organisatie typeren: als regelgericht, dienstverlenend, ondernemend of coördinerend? Ruim de helft kiest voor de beschrijving 'dienstverlenend', vooral in de kleinere gemeenten. Coördinerende organisaties hebben een specifiek dienstverleningsconcept omarmd en centraal gesteld in het denken en doen. Bijna 30% van de

klantmanagers typeert de eigen sociale dienst als regelgericht. Dit zijn vooral de grotere gemeenten.

De directeuren van sociale diensten hebben we dezelfde vraag gesteld. Ook van hen zegt de helft dienstverlenend te zijn en eenderde regelgericht. Opvallend daarbij is dat vooral de directeuren van diensten in de grotere gemeenten zichzelf als dienstverlenend typeren en in de kleinere gemeenten vaker als regelgericht.

Figuur 1: Typering van de dienst



Regelgericht: de focus van het management ligt op de uitvoering van de wetten en regels die voor de organisatie relevant zijn en de taken die hieruit voortvloeien.

Dienstverlenend: de organisatie heeft een specifiek dienstverleningsconcept omarmd en dit centraal gesteld in vrijwel al het denken en doen.

Ondernemend: de organisatie wordt gestuurd op basis van de begrippen schadelastbeperking en risicobeheersing.

Coördinerend: de organisatie stelt de samenhang en integratie met andere partijen en actoren én beleidsterreinen voorop.

Een overgrote meerderheid van de klantmanagers (88%) merkt dat zij in een politiek-bestuurlijke organisatie werken. Binnen de isd'en ligt dit percentage lager. Een oorzaak hiervan kan zijn dat men hier geen direct onderdeel is van een gemeente en daardoor meer op afstand van de politiek staat.

2.5 Samenvatting

De meerderheid van de klantmanagers van tegenwoordig ziet zichzelf als klantbegeleider: iemand die de klant intensief begeleidt. Klantmanagers laten zich leiden door het beleidsplan, het budget en de wens van de klant. Bij de begeleiding van een klant ervaren de klantmanagers vrijheid in de inzet van trajecten: maatwerk staat voorop. Toch komt het volgens ruim eenderde nog voor dat de keuze voor een bepaald traject voor een klant wordt beïnvloed doordat bepaalde contracten gevuld moeten worden.

De klantmanagers zien zichzelf als professionals, die binnen een bepaald kader zelfstandig opereren, zonder het belang van de organisatie en de klant uit het oog te verliezen. Om deze rol te kunnen uitvoeren, heeft de overgrote meerderheid van de klantmanagers behoefte aan een zo groot mogelijke vrijheid in de spreekkamer en wenst men niet te veel protocollen.

Bijna de helft van de klantmanagers geeft aan dat er voldoende opleidingsmogelijkheden zijn. 39% ziet echter onvoldoende doorgroeimogelijkheden. Ruim de helft van de klantmanagers wil een opleiding volgen. Hun opleidingswensen zijn divers. Bovenaan de lijst staan juridische opleidingen en opleidingen op het terrein van coaching.



Hoofdstuk 3
Bezuinigingen

3 Bezuinigingen

De Nederlandse economie verkeerde in 2010 in de zwaarste recessie sinds de jaren dertig. De werkloosheid steeg snel en neemt nu slechts langzaam af. Het aantal bijstandsgerechtigden neemt nog steeds toe en zal naar verwachting in 2011 stabiliseren. Naast een groeiend bestand hebben gemeenten te maken met bezuinigingen, zowel vanuit het Rijk op de macrobudgetten en het gemeentefonds, als vanuit gemeenten zelf.

3.1 Gevolgen van de crisis

De klantmanagers van de sociale diensten hebben we gevraagd een inschatting te maken van de groepen die in hun ogen de grootste risico's lopen om (langdurig) aan de kant te komen of te blijven staan als gevolg van de economische crisis. Zij verwachten dat vooral ouderen en mensen met een beperking het meest kwetsbaar zijn in de komende periode.

Jongeren worden het minst vaak genoemd als meest kwetsbare groep, vooral in de grotere steden. De inschatting van de klantmanagers komt hiermee overeen met de inschatting van de directeuren van sociale diensten.

Tabel 11: Meest kwetsbare groep voor langdurige werkloosheid als gevolg van crisis in percentages*

	Totaal	G4/G32	Isd	Kleinere gemeenten	Directeuren
Ouderen	68%	61%	73%	72%	72%
Mensen met een beperking	56%	58%	48%	56%	52%
Inburgeraars	27%	24%	34%	26%	22%
Mensen met een sw-indicatie	15%	15%	23%	14%	19%
Jongeren	13%	18%	13%	10%	18%

* Het totaal percentage kan boven de 100% liggen, omdat we de klantmanagers hebben gevraagd om maximaal twee groepen aan te geven.

Onder invloed van de recessie en de oplopende instroom hebben veel gemeenten hun inspanningen voor verschillende doelgroepen verhoogd. In de praktijk blijkt

dat de prioriteit volgens de klantmanagers vooral is komen te liggen bij jongeren en mensen die nieuw instromen in de bijstand. Met andere woorden: de groepen die relatief dicht bij de arbeidsmarkt staan. Volgens de klantmanagers hebben klanten die sociaal geactiveerd moeten worden, klanten met een ontheffing en vooral zorgklanten, niet langer de prioriteit.

Dit komt overeen met de antwoorden van de directeuren van sociale diensten in het eerste deel van de Divosa-monitor 2010. Opvallend is wel dat de directeuren slechts in beperkte mate aangeven dat er aan bepaalde groepen minder prioriteit wordt gegeven, terwijl de klantmanagers dit vaker zien.

Tabel 12: Aanpassing op beleid vanwege recessie in percentages

	Meer prioriteit	Gelijk	Minder prioriteit
Jongeren	78%	22%	0%
Nieuwe instroom	50%	49%	2%
Klanten met een ontheffing	4%	52%	45%
Klanten met een loonkostensubsidie of gesubsidieerde arbeid	23%	67%	11%
Klanten die een traject naar arbeid hebben of kunnen hebben	33%	64%	3%
Klanten voor sociale activering	9%	64%	27%
Klanten die zorg krijgen of nodig hebben	6%	68%	27%

In de dagelijkse werkpraktijk heeft tweederde van de klantmanagers al te maken gehad met de gevolgen van de bezuinigingen. 36% noemt als een van de gevolgen dat zij niet altijd meer het beste traject voor de klant kunnen inzetten.

3.2 Bezuinigen volgens klantmanagers

Aan de klantmanagers hebben we gevraagd waarop volgens hen bezuinigd zou moeten worden. Hun suggesties beslaan een breed scala aan bezuinigingsmogelijkheden.

De meeste klantmanagers geven aan dat een efficiëntere besteding van de middelen de beste bezuinigingsmogelijkheid is. Meer dan 40% denkt dat besparingen kunnen worden gerealiseerd door de overheadkosten terug te brengen, bijvoorbeeld door minder managementlagen en beleidsmedewerkers.

Verder kan volgens een kwart van de klantmanagers geld worden bespaard door minder extern personeel in te huren. Kwalitatief goede externe medewerkers kunnen in vaste dienst worden aangenomen, aangezien een vast contract minder duur is dan een externe kracht inhuren.

De efficiëntie kan bovendien worden verbeterd door een vermindering van regels en controle, betere samenwerking binnen de sociale dienst en minder vergaderingen.

Ook op het armoedebeleid kan volgens de klantmanagers eenvoudig bespaard worden. Onder andere door de vergoeding voor inrichting te schrappen, geen computers meer gratis te verstrekken of te snijden in de langdurigheidstoeslag. Verschillende klantmanagers vinden dat deze uitgaven goed bedoeld zijn, maar eigenlijk een averechtse werking hebben. Bijstandsgerechtigden worden volgens hen door deze regelingen niet geprikkeld om betaald werk te vinden.

Ook op het re-integratiebeleid kan volgens de klantmanagers fors worden bezuinigd. 20% zegt dat de inkoop en de aansturing van re-integratietrajecten door externe partijen beter kan. De prijs-kwaliteitverhouding van de geleverde trajecten moet voortdurend worden beoordeeld: trajecten die onvoldoende resultaten opleveren, moeten niet worden gecontinueerd.

Een andere besparing die de klantmanagers voorstellen, is een strengere selectie van klanten die in aanmerking komen voor een re-integratietraject. Volgens hen is vrijwilligerswerk of een zorgtraject voor kwetsbare klanten vaak passender dan een re-integratietraject, en goedkoper bovendien. Volgens sommige klantmanagers is het zelfs de vraag is of men nog moet investeren in trajecten voor de onderkant van het bestand. Bijna een kwart vindt dat er fors bezuinigd kan worden op sociale activering. De reden die zij daarvoor geven, is dat dit soort trajecten niets oplevert voor de sociale dienst.

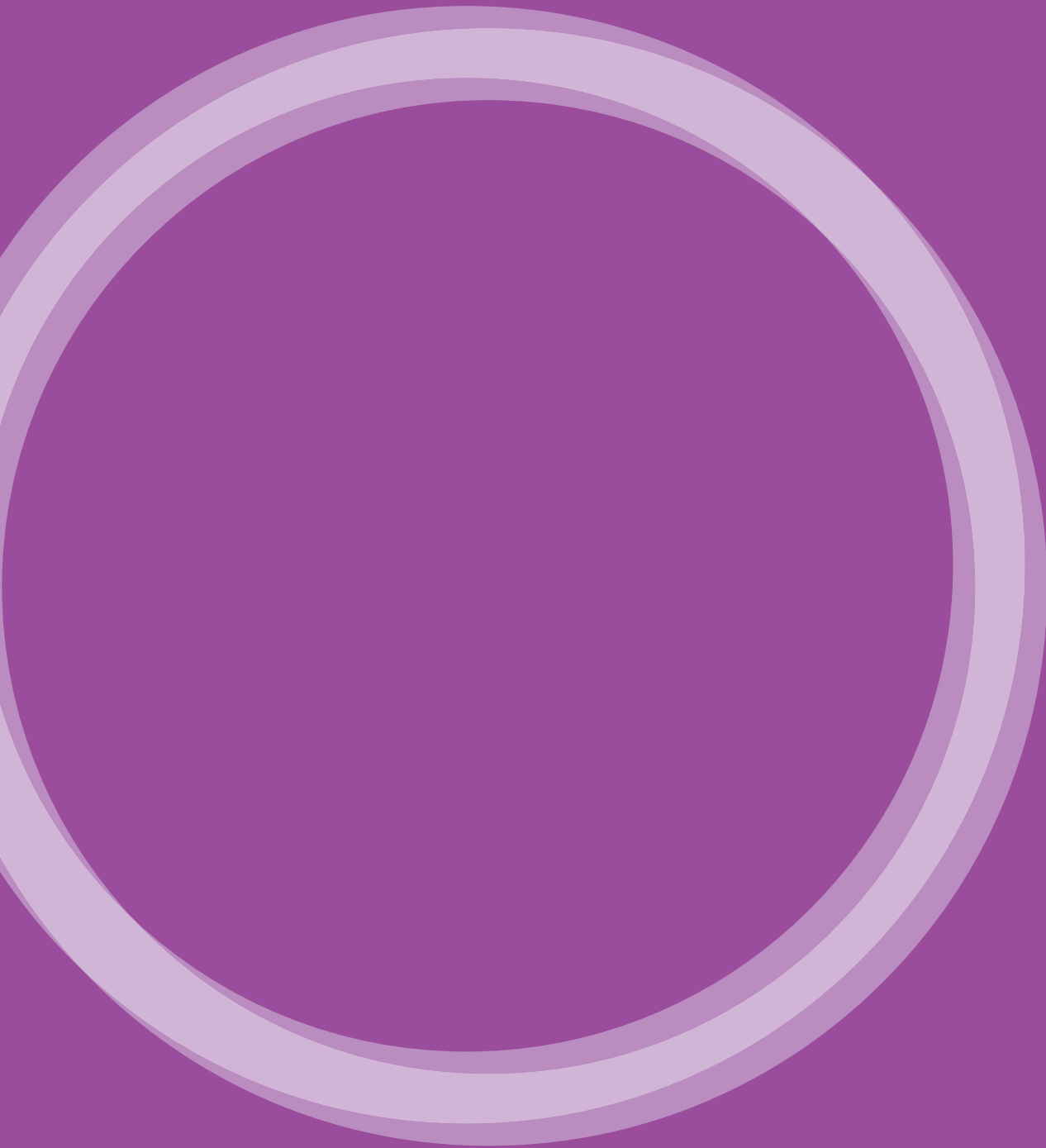
Tot slot kan volgens 10% van de klantmanagers worden bezuinigd door de re-integratie weer zelf uit te voeren en niet in te kopen bij externe partijen.

Vatten we het bovenstaande samen, dan blijkt dat de klantmanagers vooral voorstellen om minder te gaan doen: minder trajecten, minder beleid, minder vergaderen. Een echte keuze om voor bepaalde groepen wel iets te doen en voor andere juist niet, lijkt voor hen veel minder voor de hand te liggen. Overigens valt ook op dat er volgens de klantmanagers op allerlei terreinen wel iets minder gedaan kan worden, behalve als het gaat om hun eigen werk.

3.3 Samenvatting

De economische crisis heeft haar sporen nagelaten bij sociale diensten. Ook in het eigen werk heeft tweederde van de klantmanagers al te maken gehad met de gevolgen van de crisis en de bezuinigingen. De klantmanagers zeggen dat onder invloed van de crisis de inspanningen voor bepaalde doelgroepen zijn veranderd. Zo is volgens hen de prioriteit bij jongeren en nieuwe instroom komen te liggen en was er het afgelopen jaar minder prioriteit voor de onderkant van het bestand. Volgens klantmanagers zijn vooral ouderen en mensen met een beperking het meest kwetsbaar door de crisis.

Als we de klantmanagers vragen waarop sociale diensten kunnen bezuinigen, stellen zij vooral voor om minder te gaan doen: minder trajecten, minder beleid, minder vergaderen.



Bijlage

Bijlage 1

Methodologische verantwoording

Voor het opstellen van dit deel van de Divosa-monitor hebben we een enquête uitgezet onder klantmanagers bij sociale diensten. Op basis van gesprekken met klantmanagers van de gemeente Enschede, Rotterdam en de ISD Noordwest Fryslan hebben we een vragenlijst ontwikkeld die zo goed mogelijk aansluit bij hun werk. Via een uitgebreide, gestructureerde vragenlijst hebben we naar opvattingen, werkwijzen en cijfers gevraagd.

De data hebben we verzameld en geanalyseerd met behulp van SPSS. De resultaten hebben we per vraag gerapporteerd, waarbij soms onderscheid gemaakt wordt naar grootteklasse (G4, G32, isd'en en kleinere gemeenten). De respondenten die een vraag niet beantwoord hebben, zijn niet meegenomen voor de betreffende vraag. Dit zijn de zogenaamde missende waarden of missing values. De procentuele verdeling telt niet altijd keurig op tot 100%: door afrondingsverschillen is het totale percentage soms 99% en soms 101%. Bij een deel van de vragen is gewerkt met een vijfpuntschaal (volledig oneens tot volledig eens). De rapportage geeft het hoogste percentage weer, waarbij 'neutraal' buiten beschouwing blijft.

Om de mogelijke invloed van achtergrondkenmerken - bijvoorbeeld de grootte van de gemeente en het klantenbestand - te achterhalen, zijn Spearman's rangcorrelaties en correlatieanalyses uitgevoerd. Bij een rangcorrelatie wordt een indruk verkregen van de sterkte en richting van een verband tussen twee variabelen. Verbanden worden standaard als significant beschouwd bij een 95%-betrouwbaarheid. Bij een correlatieanalyse wordt de samenhang tussen twee variabelen getoetst. Een correlatie (=r) van .30 of hoger ($\alpha=.05$) wordt in de sociale wetenschappen in het algemeen geïnterpreteerd als een verband tussen twee variabelen. Wanneer we verbanden hebben gevonden en er sprake is van invloed van een achtergrondkenmerk, vermelden we dit in de rapportage.

Het rapport maakt onderscheid tussen de G4/G32, isd'en en de kleinere gemeenten. De G4 bestaat uit: Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht. De G32 uit: Alkmaar, Almelo, Almere, Amersfoort, Apeldoorn, Arnhem, Breda, Deventer, Dordrecht, Ede, Eindhoven, Emmen, Enschede, Groningen, Haarlem, Haarlemmermeer, Heerlen, Helmond, Hengelo, 's-Hertogenbosch, Leeuwarden,

Leiden, Lelystad, Maastricht, Nijmegen, Schiedam, Sittard-Geleen, Tilburg, Venlo, Zaanstad, Zoetermeer en Zwolle.

Aan het onderzoek hebben 639 klantmanagers meegewerkt. Zij zijn werkzaam bij 154 verschillende sociale diensten. In totaal zijn er in Nederland 310 sociale diensten.

Bijlage 2

Kenmerken van de respondenten

Grootteklasse	
G4+G32	39%
Isd	16%
Kleinere gemeente	45%
Regio	
Noord	15%
Oost	24%
Zuid	36%
West	26%
Leeftijd	
24 jaar of jonger	2%
25 tot en met 34 jaar	28%
35 tot en met 44 jaar	31%
45 tot en met 54 jaar	26%
55 tot en met 64 jaar	13%
Hoogst voltooide opleiding	
Mbo	12%
Hbo	75%
Universiteit	10%
Anders	2%
Soort sociale dienst	
Een sociale dienst van een gemeente met meer dan 80.000 inwoners	41%
Een isd	17%
Een sociale dienst van een gemeente met minder dan 80.000 inwoners	42%

Soort klanten waarmee wordt gewerkt	
Wwb	96%
Wij	62%
Inburgering	40%
Nug	39%
Wsw	33%
WW	17%
Wajong	15%
Wia	13%
Anw	9%
Werkgebied	
Werk	83%
Inkomen	53%
Participatie	51%
Zorg	40%
Inburgering	25%
Anders	5%
Aantal jaren in dienst bij organisatie	