



Opdrachtgever

SZW



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Opdrachtnemer

Regioplan / M. Groenewoud, M.

Blommesteijn, R.C. van Geuns ... [et al.].

Onderzoek

Vakkundig aan de slag : een onderzoek
naar vakmanschap in de gemeentelijke
re-integratiesector

Einddatum – 30 maart 2012

Categorie

Werkwijze en dienstverlening

Vakkundig aan de slag

Conclusie

Resultaten van een onderzoek naar het vakmanschap van de sociale diensten bij het uitvoeren van hun re-integratietaken.

Bron: Bibliotheek SZW

Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/7kvdwnjx>

VAKKUNDIG AAN DE SLAG

Een onderzoek naar vakmanschap in
de gemeentelijke re-integratiesector

VAKKUNDIG AAN DE SLAG

Een onderzoek naar vakmanschap in de
gemeentelijke re-integratiesector

- eindrapport -

drs. M. Blommesteijn
dr. R.C. van Geuns
drs. M. Groenewoud
drs. S.T. Slotboom

Amsterdam, 30 maart 2012
Regioplan publicatienr. 2228

Regioplan Beleidsonderzoek
Nieuwezijds Voorburgwal 35
1012 RD Amsterdam
Tel.: +31 (0)20 - 5315315
Fax : +31 (0)20 - 6265199

Onderzoek, uitgevoerd door Regioplan
Beleidsonderzoek in opdracht van het ministerie
van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	1
2	Wat is professionele re-integratie?	5
2.1	Operationalisatiekader	5
2.2	Thematische weergave van werken aan vakmanschap	9
2.3	Uitleg begrippen	9
2.4	Kwalitatief of kwantitatief meten van indicatoren	12
3	Professionaliteit organisatie en individu	15
3.1	Visie en (kwaliteits)beleid	16
3.2	Inbedding kwaliteitssysteem, borging en aansturing	17
3.3	Bewezen effectieve methoden	23
3.4	Methodische re-integratie: gedeelde werkwijze, monitoren, vastleggen gegevens, lerende organisatie	24
4	Vakmanschap op het niveau van de sector	29
5	De weg naar verdere professionalisering	33
6	Belangrijkste bevindingen en conclusies	37
6.1	Doel van het onderzoek	37
6.2	Vakmanschap re-integratie	37
6.3	Stand van zaken vakmanschap: conclusies	38
6.4	Aanknopingspunten voor werken aan vakmanschap	40
6.5	Zelfscan vakmanschap re-integratie	41
Bijlagen	43
Bijlage 1	Tabellenrapportage webenquête casemanagers	45
Bijlage 2	Indicatoren vakmanschap o.b.v. webenquête casemanagers	55
Bijlage 3	Onderzoeksverantwoording	63

1 INLEIDING

In het eerste decennium van deze eeuw heeft re-integratie nadrukkelijk een plek gekregen in de wet- en regelgeving én in de dienstverlening aan uitkeringsgerechtigden. Voorbeelden van het eerste zijn de implementatie SUWI, veranderingen in de WAO/WIA en Wajong en de introductie van de Wet Werk en Bijstand. Voorbeelden van het tweede zijn de in veel gemeenten verschoven nadruk op uitstroombevordering alsmede de aandacht voor nieuwe instrumenten als de participatieladder die het bevorderen van activering en uitstroom veel explicieter hebben gemaakt. Dit neemt niet weg dat de kennisontwikkeling over en de professionalisering van re-integratie in Nederland nog in de kinderschoenen staan. Verder verschillen gemeenten ook onderling wat betreft de aandacht voor vakmanschap. Dit zal in ieder geval deels zijn toe te schrijven aan de historische context; gemeenten zijn vaak al jarenlang gewend op een bepaalde manier te werken.

Systematisch onderbouwde en gevalideerde kennis over welke interventies voor welke klant(groepen) effectief zijn, is nog volop in ontwikkeling. Dit geldt ook voor de kennis over de wijze waarop uitvoerders moeten handelen en hoe hun organisaties moeten worden ingericht. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft RegioPlan daarom gevraagd onderzoek te doen naar vakmanschap in de gemeentelijke re-integratiesector.

Doel van het onderzoek

Het onderzoek heeft primair tot doel na te gaan waar de gemeentelijke re-integratiesector staat op het vlak van vakmanschap. Daarnaast dient het onderzoek ook in kaart te brengen waar mogelijkheden liggen voor verdere professionalisering. De identificatie van aanknopingspunten vormt immers het startpunt voor acties gericht op verbetering. De focus van het onderzoek ligt op het gemeentelijk re-integratiedomein, dat wil zeggen op gemeentelijke en intergemeentelijke sociale diensten. De inventarisatie heeft plaatsgevonden vanuit het perspectief van de sociale diensten en niet bijvoorbeeld vanuit de optiek van de klant of de werkgever. Onze opdracht was daarbij het veld zo min mogelijk te belasten.

In dit onderzoek staan de volgende vragen centraal:

1. Welke aspecten zijn op voorhand te onderscheiden aan vakmanschap binnen de (gemeentelijke) re-integratiesector? Over welke van deze aspecten bestaat binnen de sector brede overeenstemming?
2. Hoe luidt de operationalisering van deze aspecten binnen deze sector? In hoeverre kan voor de operationalisering een beroep worden gedaan op operationalisering in andere sectoren?
3. Hoe kunnen de operationalisering in binnen de sector kwalitatief of kwantitatief gemeten worden?
4. Wat is de mate van professionaliteit binnen de gemeentelijke re-integratiesector op de onderscheiden niveaus en op de verschillende aspecten binnen die niveaus?
5. Welke verschillen zijn er tussen gemeenten op de onderscheiden aspecten van professionaliteit?
6. Welke samenhang bestaat er binnen gemeenten tussen de mate van professionaliteit op de onderscheiden niveaus en aspecten?
7. Hoe kunnen verschillen in professionaliteit verklaard worden en hoe en door wie kan professionaliteit bevorderd worden?

Onderzoeks aanpak

Het onderzoek vond plaats in de periode half januari-maart 2012. De resultaten van dit onderzoek zijn gebaseerd op:

- Literatuurstudie
- Interview Platform Vakmanschap van Divosa
- Een korte webenquête onder directeuren van sociale diensten
- Een uitgebreide webenquête onder casemanagers werk (n=656)
- Interviews in negen gemeenten met:
 - directieleden/management, beleidsmedewerkers
 - kwaliteitsmedewerkers
 - teamleiders en casemanagers
- Interviews met voor de hele sector relevante actoren, namelijk:
 - onderwijsinstellingen (3 hbo-instellingen en 1 commercieel onderwijsinstituut)
 - detachingsbureaus (in totaal 3 bureaus)

Verder merken we bij deze aanpak op dat in de voor de interviews geselecteerde gemeenten aanvullende informatie verzameld is. Het gaat onder meer om beleidsstukken, werkleerroutes, competentiebeschrijvingen en monitorgegevens. De interviews op sectorniveau waren met partijen die expliciet actief zijn in de gemeentelijke re-integratiesector in de hoedanigheid van opleider en/of aanbieder van casemanagers.

Zelfscan vakmanschap

De uitkomsten van dit onderzoek zijn ook gebruikt voor de totstandkoming van een zogeheten 'zelfscan vakmanschap'. Deze scan kunnen gemeenten zelf afnemen om zo een beeld te krijgen van de stand van zaken in de eigen gemeente wat betreft vakmanschap. De zelfscan wordt in digitale vorm los van deze onderzoeksrapportage opgeleverd.

Leeswijzer

We hebben gekozen voor een compacte rapportage waarin we expliciet antwoord geven op de verschillende onderzoeksvragen. Per onderzoeksvraag of bundeling van onderzoeksvragen worden de belangrijkste bevindingen in aparte hoofdstukken gepresenteerd. Dit gebeurt op zodanige wijze dat ieder hoofdstuk zelfstandig leesbaar is. Het rapport is verder als volgt opgebouwd:

- professionele re-integratie: definitie, operationalisering en meting;
- professionaliteit op verschillende niveaus: organisatie, individu en sector;
- de weg naar verdere professionalisering: knelpunten en mogelijkheden;
- samenvatting & conclusies.

Bijlage 1 bevat de tabellenrapportage met de belangrijkste uitkomsten van de webenquête onder casemanagers. De tweede bijlage bevat de uitkomsten van een analyse waarin op basis van de webenquête globale indicatoren zijn opgesteld om inzicht in de mate van vakmanschap te krijgen. De onderzoeksverantwoording is in bijlage 3 te vinden.

2 WAT IS PROFESSIONELE RE-INTEGRATIE?

In dit hoofdstuk geven we aan op welke wijze we professionalisering en vakmanschap re-integratie hebben geoperationaliseerd en hoe we de indicatoren gaan meten. Daarmee geven we antwoord op de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke aspecten zijn op voorhand te onderscheiden aan vakmanschap binnen de (gemeentelijke) re-integratiesector? Over welke van deze aspecten bestaat binnen de sector brede overeenstemming?
2. Hoe luidt de operationalisering van deze aspecten binnen deze sector? In hoeverre kan voor de operationalisering een beroep worden gedaan op operationalisering in andere sectoren?
3. Hoe kunnen de operationalisering in binnen de sector kwalitatief of kwantitatief gemeten worden?

2.1 Operationalisatiekader

Op basis van bestaande bronnen¹ is voor drie niveaus (sector, organisatie en individu) een aantal aspecten onderscheiden aan de hand waarvan beoordeeld kan worden in hoeverre sprake is van vakmanschap binnen de gemeentelijke re-integratiesector. In de analyse van de beschikbare literatuur en eerder gedaan onderzoek is ook gekeken naar de ervaringen in andere sectoren. Informatie uit andere sectoren heeft niet alleen een toetsende functie gehad op de compleetheit van de aspecten van vakmanschap, maar heeft ons ook laten inzien dat werken aan vakmanschap niet volgens vaste patronen gebeurt. Hoewel sprake is van een aantal vaste ijkpunten, geeft elke sector op eigen wijze invulling aan de uitwerking van het begrip vakmanschap.

Tijdens een bijeenkomst met het Platform Vakmanschap van Divosa hebben we een eerste operationalisering van vakmanschap voorgelegd en verder aangescherpt in de vorm van relevante vragen. Het resultaat is een overzicht van aspecten die hetzij breed gedragen worden door de re-integratiesector, hetzij op basis van ontwikkelingen in andere sectoren tot de kern van vakmanschap gerekend zouden moeten worden. Deze laatste toevoeging is essentieel omdat in het onderzoek is gebleken dat op een aantal aspecten van vakmanschap er zeker nog geen unanimiteit heerst binnen de sector. Zaken waarover partijen op sectorniveau (detacheringsbureaus en onderwijsinstellingen) verschillend denken, zijn bijvoorbeeld het belang van een specifieke, gerichte opleiding, het belang van kennis van en werken met bewezen effectieve interventies en het belang van methodisch werken.

¹ Literatuuronderzoek (zie bronnenlijst) en ervaringen op basis van onderzoeken van het Gilde Re-integratie.

Dit heeft geleid tot de volgende operationalisering. Daarbij onderscheiden we drie niveaus: sector, organisatie en individuele uitvoerder.

Indicatoren Sector	Vragen
Beroepenstructuur en beroepseisen	<ul style="list-style-type: none"> - In welke mate zijn er sectorbrede beroeps- of competentieprofielen? - Wat zijn hierbinnen de gevraagde competenties, vaardigheden en verantwoordelijkheden? - In hoeverre lopen deze uiteen en is er sprake van een convergentie?
Beroepsopleidingen	<ul style="list-style-type: none"> - Zijn er beroepsopleidingen voor casemanagers werk? Zo ja, op welk niveau, hoe zien curriculum en eindtermen eruit? Waarin komen ze overeen en verschillen ze van elkaar? Wordt er gestreefd naar overeenstemming tussen de opleidingen? - Zijn er aanvullende gerichte scholingen voor casemanagers werk gericht op kennis, communicatie e.d.? Zo ja, wat is daarvan de inhoud? Op welke onderdelen van het beroep richten deze zich? En in hoeverre komen deze overeen of verschillen ze juist van elkaar? - Is er controle op de inhoud van de beroepsopleidingen? (zo ja, door wie?) - Worden de curricula ontwikkeld in samenwerking met het werkveld (werkgevers, professionals, cliënten)?
Beroepsvereniging	<ul style="list-style-type: none"> - Is er een beroepsvereniging (in ontwikkeling)? - Is er een beroepsregister? Zo ja, is er een wettelijke verplichting daarbij aangesloten te zijn? - Is er een beroepsidentiteit?
Gedrag- en beroepscode (erkenning, bescherming en dergelijke)	<ul style="list-style-type: none"> - Is er een (ethische) gedrags- of beroepscode (in ontwikkeling)? - Is er sprake van een onafhankelijk keurmerk met accreditatie? - Zijn er beroepsnormen? Is er een beroepsideologie? - Is er een min of meer uniforme klachtenregeling? - Is er een certificering van beroep of opleiding? Wordt hiernaar gestreefd? Waarom? - Zijn er vormen van tuchtspraak?
Bij- en nascholing	<ul style="list-style-type: none"> - Is een nascholingsverplichting? - Bestaat er een post-initieel aanbod? - Is er voorzien in bij- en nascholing van casemanagers? Op welke facetten van het werk gebeurt dit?
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> - Is er sprake van een eigen deskundigheidsdomein? - Is er vakliteratuur? - Is of zijn er kennisinstituten? - Is er een 'body of knowledge' aan overdraagbare (evidence based) kennis? - Is er een platform voor kennisuitwisseling? - Is er een onderzoeksagenda? - Zijn er postopleidingsontwikkelpaden richting vakvolwassenheid?

Indicatoren Organisatie	Vragen
Visie van bestuur en directie op professionaliteit, bevordering en borging daarvan en vertaling in sturingsprincipes	<ul style="list-style-type: none"> - Wordt er in officiële beleidsstukken van het bestuur en/of de directie aandacht besteed aan professionaliteit en professionalisering? Zo ja, aan welke aspecten en hoe concreet is deze aandacht ingevuld? - Wordt de beleidscyclus (en afgeleid daarvan een leercyclus) gehanteerd en effectief ingezet ter bevordering van professionaliteit en professionalisering? - Zijn handreikingen beschikbaar die kaders aangeven? Zo ja, voor welke aspecten van het werk is dat het geval? Zijn deze vooral gericht op werkprocessen en administratieve aspecten of op de inhoud van het werk en resultaten? Zo niet: hoe wordt ervoor gezorgd dat men zich aan de afspraken houdt?
Inbedding in kwaliteitssysteem	<ul style="list-style-type: none"> - Wordt er in het kwaliteitsbeleid aandacht besteed aan professionalisering? Aan welke aspecten, op welke manier? Wordt er voorzien in een leercyclus op dit terrein? Zo ja, hoe ziet die eruit en wie zorgt voor uitvoering en borging? - Is er voorzien in een klachtenregistratie? Zo ja, wat gebeurt er met klachten? Hoe vindt hierop feedback plaats? - Wat doet men aan vakontwikkeling? Is bijscholing geregeld? - Vinden er personeelspeilingen plaats? Op welke aspecten van het werk c.q. de tevredenheid met werk en organisatie? - Is er sprake van intervisie, supervisie, werkbegeleiding en competentie-management? - Is er een inwerkprogramma/werkbegeleiding?
Aansturing van de professionals op kennisgebruik en gerealiseerde resultaten in plaats van op output-/proceskenmerken	<ul style="list-style-type: none"> - Waarop worden casemanagers werk beoordeeld? Uitstroomresultaat, aantal op traject geplaatste klanten, gebruik van kennis, deelname aan intervisie, volgen opleidingen, bijhouden vakliteratuur et cetera? - Wordt aangestuurd op proces of op resultaat? - Wordt benchmarking ingezet als onderdeel van de leercyclus? Op welke manier? Individueel, groepsgericht? Waarop wordt gebenchmarkt? - Hebben casemanagers zicht op hun eigen resultaten? Worden de resultaten besproken? Waar en door wie gebeurt dat? - Is er informatie beschikbaar voor de casemanagers over bewezen effectieve methoden? In welke vorm? Wie zorgt voor de toegankelijkheid en het gebruik ervan? - Hoe vindt de toewijzing van klanten over casemanagers plaats? In welke mate speelt professionaliteit hierin een rol? Kunnen casemanagers daar zelf een rol in spelen? Hoe?
Werving- en selectie(beleid) op basis van visie op professionaliteit	<ul style="list-style-type: none"> - In welke mate wordt bij de werving en selectie van nieuw personeel gelet op competenties (welke), kennis (welke) en gespreks- en communicatievaardigheden? - Hoe gedetailleerd ziet de competentiebeschrijving van de casemanager eruit?
Voorzien in de randvoorwaarden voor ontwikkeling en handhaven van professionaliteit (intervisie, bij- en nascholing en intercollegiale toetsing)	<ul style="list-style-type: none"> - Worden casemanagers werk in de gelegenheid gesteld deel te nemen aan intervisie, scholing, intercollegiale toetsing en dergelijke? Op welke manier gebeurt dat? Wie neemt het initiatief daarvoor? - Hoe wordt ervoor gezorgd dat de casemanager werk niet geïsoleerd raakt (van bijvoorbeeld de casemanager inkomen of de afdeling handhaving)? Streeft de organisatie ernaar dat casemanagers werk aandacht besteden aan de andere aspecten van de dienstverlening van de sociale dienst zoals inkomensverstrekking en naleving van regels? Wordt dit ook beschouwd als onderdeel van professioneel handelen?
Verantwoordings-eisen aan uitvoerders op basis van resultaten en professionaliteit	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe verantwoorden casemanagers werk de beslissingen die zij op het niveau van individuele klanten nemen? Gebeurt dat procesmatig c.q. op basis van wettelijke en procedurele criteria of op basis van resultaat en de onderbouwing van het behaalde resultaat c.q. de onderbouwing van de genomen inhoudelijke beslissing?
Recente ontwikkelingen/plannen	<ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn recente ontwikkelingen op het terrein van bevordering van vakmanschap, wat zijn de plannen, hoe concreet zijn die en wat is daarvan al in gang gezet? Hoe zijn deze plannen tot stand gekomen? Welke rol speelden de casemanagers in de totstandkoming van de plannen? - In hoeverre is ontwikkeling gaande van casemanager naar 'werkgeversmanager'? Gaat het hier om een aparte functie met een apart profiel of wordt de werkgever voor de casemanager de belangrijkste klant?

Indicatoren Individuele uitvoerder	Vragen
Methodisch werken op alle aspecten van het werk	<ul style="list-style-type: none"> - Op welke onderdelen van de werkprocessen van de casemanagers werk is er sprake van methodisch werken? Waaruit blijkt dat? - Van welk soort methodiekbeschrijvingen en/of instrumenten wordt gebruikgemaakt? - Is er sprake van een leercyclus? Hebben casemanagers zicht op eigen kunnen en werken zij pro-actief aan de eigen ontwikkeling? - Wordt het functioneren van casemanagers geëvalueerd en zo ja hoe en door wie? - Welke taken voeren casemanagers uit en in hoeverre worden zij daar specifiek voor opgeleid en bijgeschoold (o.a. screening, diagnose, begeleiding, nazorg, et cetera)? Gebruiken casemanagers specifieke instrumenten voor het uitvoeren van hun taken? Wat is de aard van die instrumenten (protocol, itemlijst, aandachtspunten, vragenlijst, et cetera)? - In welke mate is een brede invulling van casemanagerschap van invloed op vakmanschap?
Gebruik van bewezen effectieve aanpakken en methodieken	<ul style="list-style-type: none"> - In welke mate wordt er een beroep gedaan op evidence-based methodieken binnen de dienst? Welke en waarvoor? - Maken casemanagers gebruik van beschikbare handreikingen met bewezen effectieve methoden? Welke kennen ze en welke gebruiken ze echt? - In welke mate letten casemanagers bij beslissingen omtrent zelf doen of uitbesteden op de mate waarin externe dienstverleners evidence based werken? Kunnen zij dat beoordelen? Worden zij daarin ondersteund? - Hoe groot is de kans dat een klant bij verschillende casemanagers een vergelijkbaar advies dan wel traject krijgt? - Hebben casemanagers zicht op de samenstelling van het gemeentelijke en hun eigen klantenbestand?
Gestructureerde en periodieke intervisie en supervisie	<ul style="list-style-type: none"> - In welke mate is er sprake van structurele periodieke intervisie? Wat is daarvan de inhoud? Hoe worden de uitkomsten van intervisie vastgelegd en vertaald naar de dagelijkse uitvoeringspraktijk? - Welke varianten bestaan op het terrein van intervisie? - Wordt de implementatie van dat soort ervaringslessen bewaakt? Zo ja, hoe en door wie? - Kennen casemanagers de grenzen van de eigen functie ('waarin ben ik goed en wat kan ik minder goed?')? Weten medewerkers van elkaar wat ze doen? - In welke mate is er sprake van supervisie? Hoe verhoudt de casemanager zich tot het vak en de praktijk?
Systematisch monitoren effecten eigen handelen inclusief benchmarken daarvan met collegae	<ul style="list-style-type: none"> - Hebben casemanagers werk de mogelijkheid de uitkomsten van hun eigen handelen op het niveau van individuele klanten en/of van hun caseload te volgen? Worden die uitkomsten besproken en zo ja hoe? Hoe worden lessen getrokken uit deze besprekingen en hoe worden die lessen vertaald in leercycli? - Waarop worden casemanagers beoordeeld (bijvoorbeeld op proces of resultaat)? Hoe vindt aansturing hierop plaats? - Hebben casemanagers grip op eigen functioneren?
Maatwerk, collegialiteit en uitwisseling van kennis en ervaringen staat boven autonomie en vrijheid van handelen	<ul style="list-style-type: none"> - Vinden casemanagers dat ze moeten kiezen tussen maatwerk en het toepassen van bewezen effectieve interventies? Is het mogelijk dit met elkaar te combineren? Hebben ze daarvoor de juiste kennis? - Wat is belangrijker: de problemen van de klant oplossen of met de klant praten over mogelijkheden op de arbeidsmarkt?

2.2 Thematische weergave van werken aan vakmanschap

Om zicht te krijgen op de stand van zaken op het terrein van vakmanschap en met name om beter grip te krijgen op de vraag of er binnen een *gemeente* sprake is van een samenhangende aanpak (wordt in alle lagen van de organisatie gewerkt aan vakmanschap?, is men van elkaars ontwikkelingen op de hoogte?, en deelt men dezelfde visie en ervaringen?) rapporteren we niet langs de lijnen van de niveaus maar langs de verschillende dimensies/thema's. We onderscheiden de volgende thema's:

- visie en (kwaliteits)beleid;
- borgen van de kwaliteit/inbedding in kwaliteitssysteem: competenties, aansturen en borging;
- bewezen effectieve methoden;
- methodische re-integratie: gedeelde werkwijze, monitoren, vastleggen gegevens, lerende organisatie.

In de volgende paragraaf lichten we deze begrippen kort toe.

De rapportage over de ontwikkelingen in de *sector* wordt gedaan aan de hand van de indicatoren uit het operationalisatiekader. Deze worden daarom niet verder toegelicht.

2.3 Uitleg begrippen

2.3.1 Re-integratie

Re-integratie betekent in feite het zoeken en vinden van een baan door iemand die werkloos geworden is. In praktijk worden onder re-integratie ook activiteiten verstaan die bijdragen aan het vergroten van de maatschappelijke participatie en het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt. Gemeenten hebben ieder hun eigen specifieke werkwijze, aanpakken en methoden bij re-integratie. Inhoudelijk gaat het globaal om de volgende type activiteiten²:

- trajecten gericht op aanbodversterking: sollicitatieondersteuning, empowerment, sociale activering, stages, et cetera;
- specifieke scholing/opleiding en leer-werktrajecten (waaronder werk en stages met behoud van uitkering);
- trajecten gericht op werk: actieve sollicitatie en bemiddeling.

Ook de primaire processen verschillen per gemeente. Globaal kent het primaire proces van re-integratie de volgende stappen³:

- aanmelding;

² Uit: Zandvliet. K., J. Gravesteyn, O. Tanis, M. Collewet. *Procesanalyse re-integratie. Reconstructie van re-integratiedienstverlening*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen, 2011.

³ Uit: Zandvliet. K., J. Gravesteyn, O. Tanis, M. Collewet. *Procesanalyse re-integratie. Reconstructie van re-integratiedienstverlening*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen, 2011.

- intake en diagnose;
 - keuze van instrument of trajectactiviteiten;
 - overdracht naar trajectbegeleider (al dan niet een re-integratiebedrijf);
 - trajectuitvoering;
 - voortgangsrapportage en terugkoppeling bij problemen;
 - afronding en;
 - in sommige gevallen: nazorg bij succes.
- Het proces wordt ook langs deze lijnen beheerst, gestuurd en georganiseerd.

2.3.2 Klantmanager of casemanager

Hoewel de term klantmanager in de praktijk breed gedragen wordt, wordt ook vaak gesproken over 'casemanager' of 'casemanager Werk' (ter onderscheid van de 'casemanager Inkomen'). Strikt genomen kun je ook niet over 'klant' spreken, aangezien het doen van een beroep op de sociale dienst meestal geen vrije keuze is. Om deze reden hebben we voor dit onderzoek en deze rapportage de keuze gemaakt voor 'casemanager Werk'. Omwille van de leesbaarheid zullen we het in het vervolg over 'casemanager' hebben, waarbij we steeds 'casemanager Werk' bedoelen.

2.3.3 Visie en (kwaliteits)beleid

Werken aan professionalisering vraagt om een samenhangende aanpak. We gaan na welke visie gemeenten hebben op professionalisering en vakmanschap bij re-integratie en welke uitgangspunten ze hanteren en welke rol resultaatgericht versus procesgericht werken speelt.

2.3.4 Borgen van de kwaliteit/inbedding in kwaliteitssysteem: competenties, aansturen en borging

Welke kwaliteitseisen stellen gemeenten aan casemanagers? Welk opleidingsniveau is vereist en welke competenties horen bij deze functie? Op welke wijze worden casemanagers ondersteund en gefaciliteerd bij het uitoefenen van hun vak? Wat wordt gedaan aan opleiding, bij- en nascholing?

Ook het aansturen en beoordelen van casemanagers zijn ingrediënten van effectieve professionele dienstverlening. Als de aansturing niet aansluit op de verantwoordelijkheden, doelen en inhoudelijke werkzaamheden van de casemanagers dan werken deze in het slechtste geval contraproductief. Bij aansturen betrekken we ook of de caseload is afgestemd op de te verrichten werkzaamheden.

Om zorg te dragen dat de kwaliteit van de werkzaamheden geborgd wordt, werken gemeenten met protocollen, handreikingen en werkinstructies. We besteden aandacht aan de beschikbaarheid en werkbaarheid hiervan. Professionalisering is geen vaststaand gegeven, maar een continu proces van

'*plan, do, check, act*' (beleidscyclus). Deze leercyclus is verder uitgewerkt bij het begrip methodische re-integratie.

2.3.5 **Bewezen effectieve methoden**

Er is een ontwikkeling gaande van het gebruik van instrumenten die de casemanager ondersteunen bij de oordeelsvorming.⁴ Op basis van de vraag 'wat werkt voor wie en waarom' draagt het Gilde re-integratie bij aan de ontwikkeling van interventies waarvan de effectiviteit bewezen is. Om de netto-effectiviteit van een bepaalde interventie vast te stellen, zal de uitstroom naar werk van twee groepen vergeleken moeten worden: een groep die de interventie heeft ontvangen en een vergelijkbare groep die de interventie niet heeft ontvangen. Hiermee wordt duidelijk of een interventie werkt, maar nog niet hóe de interventie werkt en of de interventie voor andere groepen en in andere contexten zou kunnen werken. Eerder zijn we op zoek naar algemeen werkzame bestanddelen van re-integratie waarvan de werking goed onderbouwd is. Deze bestanddelen zijn universeel omdat ze in iedere helpende of dienstverlenende relatie een rol spelen en de basis vormen voor goede dienstverlening. Ze zijn idealiter in iedere interventie aanwezig en hebben belangrijke toegevoegde waarde voor het effect van de interventie.

Algemeen werkzame bestanddelen kunnen instrumenten zijn (voor bijvoorbeeld diagnose of screening), maar ook trainingen, onderdelen van trajecten of vaardigheden.

Naast algemeen werkzame bestanddelen, is ook sprake van specifiek werkzame bestanddelen, die gelden voor bepaalde typen interventies in de context van specifieke doelen en voor bepaalde doelgroepen of gerelateerd aan bepaalde klantsituaties en/of klantproblemen.

Het begrip 'bewezen effectieve methoden' hebben wij in dit onderzoek breed opgevat. We bedoelen hiermee algemene en specifieke methodieken en bestanddelen waarvan de werking voldoende is onderbouwd.

2.3.6 **Methodische re-integratie: gedeelde werkwijze, monitoren, vastleggen gegevens, lerende organisatie**

Een andere benaming voor methodisch werken is een gedeelde werkwijze. Het delen van een werkwijze impliceert het delen van informatie, het delen van zienswijzen, beelden, redeneringen, besliswijzen et cetera. Een gedeelde werkwijze impliceert dat gegevens worden vastgelegd zodat inzichtelijk is welke stappen waarom zijn genomen. Een professionele organisatie heeft methodisch werken nodig om inzicht te krijgen in wat er wordt gedaan, om zorg te dragen dat casemanagers dezelfde kennis delen en (kunnen) toepassen en om te kunnen achterhalen waarom de aanpak tot (goede) resultaten leidt. Een professionele organisatie gebruikt de opgedane kennis

⁴ RWI (2011) 'Re-integratiemarktanalyse 2011'.

ook om, indien nodig, werkwijzen aan te passen aan nieuwe inzichten, ontwikkelingen en dergelijke.

Naast een gedeelde werkwijze en randvoorwaarden om kennisdeling mogelijk te maken, heeft methodisch werken betrekking op planmatig uitvoeren van taken. Deze omschrijving houdt verband met de methodische cyclus, die uitgaat van een procesmatig model van intake, diagnose, plan van aanpak, uitvoeren en evalueren.⁵ Methodisch werken betekent in deze context dat de professional bij voorkeur in elke processtap doet wat bekend is dat het beste werkt. Gehanteerde methodes en instrumenten zijn zo veel mogelijk onderbouwd en de effecten zijn transparant. Methodisch werken impliceert dat casemanagers in vergelijkbare situaties op dezelfde manier handelen. Dat geldt niet alleen voor individuele casemanagers, maar ook – en misschien wel vooral – dat verschillende casemanagers in vergelijkbare situaties (dat wil zeggen bij vergelijkbare klanten en vergelijkbare klantsituaties) op dezelfde manier handelen. In ons onderzoek hanteren wij deze definitie.

Methodisch werken is geen doel op zich. Het draagt bij aan een goede dienstverlening aan de klant en aan de realisatie van het streven naar gelijke behandeling voor gelijke gevallen. Methodische re-integratie betekent dan ook dat klanten, ongeacht de casemanager, kwalitatief en inhoudelijk dezelfde dienstverlening en/of beslissing krijgen. Dit is geen diskwalificatie van de individuele casemanager, aangezien kwalitatief hoogstaande casemanagers nodig zijn om dit te realiseren. Het gaat om professionele casemanagers die werken in verbinding met elkaar.

De cyclus van methodisch werken⁶ bestaat uit beeldvorming (verzamelen van informatie over de klant), screening (vormen van een eerste beeld over de noodzaak van ondersteuning van de klant: heeft de klant ondersteuning nodig en zo ja, is de sociale dienst dan de aangewezen instantie?), oordeelsvorming (diagnose: welke re-integratieactiviteit(en) past het best bij de klant), besluitvorming (vastleggen meest geschikte route naar werk), uitvoeren van het plan van de klant, resultaat, evaluatie (waaronder zelfreflectie, gedeelde reflectie) en aanpassen werkwijze. Ten aanzien van de klant stopt de cyclus van methodisch werken bij het resultaat. Voor de kennis- en methodiek-ontwikkeling binnen de organisatie zijn vervolgens de evaluatie en het aanpassen van de werkwijze van belang.

2.4 Kwalitatief of kwantitatief meten van indicatoren

In het voorgaande hebben we laten zien welke aspecten van vakmanschap relevant zijn in het kader de gemeentelijke re-integratie. De volgende stap

⁵ Impuls Vakmanschap.

⁶ RWI (2010): het verhaal van de klant.

bestaat uit het beantwoorden van de vraag hoe de indicatoren gemeten kunnen worden.

Ons uitgangspunt is dat elke indicator in meer of mindere mate aanwezig kan zijn. Wanneer de sector, organisaties en uitvoerders maximaal 'scoren' op de indicatoren uit het analysekader, zou er sprake zijn van een optimale vorm van professionaliteit. Maar wat is een maximale score en waar meet je dit aan af? Als er al sprake zou zijn van een norm voor vakmanschap, is een dergelijke norm per definitie altijd in beweging. Er is geen eindsituatie en dus ook geen eindnorm. Kwaliteit is niet absoluut, maar altijd relatief en 'het kan altijd beter'. In plaats van te streven naar een norm, zijn we voor de verschillende aspecten van vakmanschap nagegaan waar de sector staat. In de volgende hoofdstukken wordt hier verslag van gedaan.

Zelfscan

Uiteindelijk hebben we verschillende onderdelen uit het analysekader vertaald in een eerste ontwerp van een zelfscan professionalisering. Het idee achter de zelfscan is dat gemeenten zelf in kaart kunnen brengen waar men staat op het gebied van vakmanschap. De zelfscan is nog in ontwikkeling en is nog niet getest in gemeenten. De scan wordt in digitale vorm los van deze onderzoeksrapportage opgeleverd.

3 PROFESSIONALITEIT ORGANISATIE EN INDIVIDU

Gemeenten lijken in een transitiefase, waarin gewerkt wordt aan het ontwikkelen en vergroten van de professionaliteit van de organisatie en van de casemanager. Gemeenten hebben stappen gezet in het (aan)sturen en beoordelen van casemanagers en het ontwikkelen van een competentieprofiel van die medewerkers, al hebben de gevraagde competenties vaak niet specifiek met re-integratie te maken. Daarnaast is er in wisselende mate aandacht voor het (zelf) ontwikkelen van de professional, sturen op zelfsturing en het ontwikkelen van een transparante werkwijze.

Er lijkt sprake van een steeds breder gedeelde visie op professionalisering van re-integratie, maar deze heeft (nog) minimaal weerslag gekregen in beleidsstukken. Verder is er relatief weinig aandacht voor een brede invulling van methodisch werken en het gebruik van bewezen effectieve methoden. Methodisch werken wordt voornamelijk individueel beleefd. De focus ligt vooralsnog meer op het behalen van het gewenste resultaat dan op hoe dit resultaat is bereikt en de vraag of, ongeacht de professional, met de klant hetzelfde was bereikt. Dit betekent dat uitvoerders nog veelal intuïtief handelen, hoewel de behoefte aan 'wat werkt' in steeds meer gemeenten aanwezig is. Het streven naar een uniforme werkwijze is geen gemeengoed. Kennisdeling vindt voornamelijk plaats in de informele sfeer. Bij structurelere vormen zoals intervisie en supervisie is opgemerkt dat er in de meeste gevallen niet op toegezien wordt dat de geleerde lessen in de praktijk daadwerkelijk worden toegepast.

In dit hoofdstuk beantwoorden we onderzoeksvragen 4 (organisatie en individu), 5 en 6.

4. Wat is de mate van professionaliteit binnen de gemeentelijke re-integratiesector op de onderscheiden niveaus en op de verschillende aspecten binnen die niveaus?
5. Welke verschillen zijn er tussen gemeenten op de onderscheiden aspecten van professionaliteit?
6. Welke samenhang bestaat er binnen gemeenten tussen de mate van professionaliteit op de onderscheiden niveaus en aspecten?

Voor de beantwoording van deze onderzoeksvragen hebben we het gemeentelijke deel van het operationele schema (zie hoofdstuk 2) gekanteld. Dat wil zeggen dat niet het niveau, maar de thema's leidend zijn in de bespreking van de resultaten. Dit geeft de mogelijkheid om te bepalen of de inzet en de ervaringen op de verschillende niveaus eenduidig zijn, samenhang vertonen (onderzoeksvraag 6), of waar het wringt. De stand van zaken op de deelaspecten van vakmanschap op sectoraal niveau wordt beschreven in het volgende hoofdstuk.

3.1 Visie en (kwaliteits)beleid

In het onderzoek zijn we geen voorbeelden tegengekomen waarin een visie van bestuur of management op vakmanschap en professionaliteit van re-integratie expliciet is geformuleerd en vastgelegd in een beleidsnotitie. Naast een expliciete visie op vakmanschap ontbreekt ook een heldere analyse over het belang van vakmanschap. Wel zijn er voorbeelden waarin de algemene visie van een gemeente direct refereert aan professionaliteit in het algemeen, onder andere de lerende organisatie of elementen van professionalisering van re-integratie. De wens om te werken met effectieve instrumenten en succesvolle aanpakken en methodieken is hier een voorbeeld van. Daarnaast formuleren gemeenten algemenere doelen, zoals (het verhogen van) kwalitatief goede dienstverlening, die nauw verwant zijn aan professionalisering van re-integratie. Excellente dienstverlening is een term die we daarin regelmatig terug zien komen.

Met de introductie van de WWB heeft zich een ontwikkeling ingezet naar resultaatgericht werken. Daarbij lag de nadruk in eerste instantie op het plaatsen van cliënten op trajecten met als doel uitstroom naar werk. Onder invloed van de naderende en inmiddels geïmplementeerde bezuinigingen verschoof die nadruk naar het sturen op resultaten in termen van uitstroom naar werk. De geselecteerde onderzoeksgemeenten denken verschillend over de relatie tussen de gewenste resultaten en vakmanschap. Er is sprake van verschillende visies. Sommige gemeenten beschouwen het formuleren van resultaten en het sturen op resultaten als een vorm van professionalisering. Andere gemeenten zijn van mening dat juist de weg ernaar toe, via methodisch werken en/of met de inzet van bewezen effectieve methoden, getuigt van werken aan vakmanschap. In deze visie worden ook kwalitatieve aspecten als leiderschap, ambitie, innoveren, gedrag en verantwoordelijkheid tot professionalisering gerekend.

Wat evenwel breed gedragen lijkt te worden, is welke kerncompetenties de casemanager moet hebben om zijn vak goed te kunnen uitoefenen. Deze competenties verschillen wezenlijk van de competenties van inkomensconsulenten. In de volgende paragraaf wordt hier verder op ingegaan. Verder zien we een ontwikkeling in de visie op de klant en de klantbenadering. Concepten als 'eigen kracht' en zelfsturing van de klant worden door steeds meer gemeenten omarmd. Als deze concepten consequent worden doorgevoerd, heeft dat niet alleen een andere benadering van de klant tot gevolg (coachend, stimulerend, ingrijpen wanneer nodig¹) maar dan vraagt dit ook andere verantwoordelijkheden en kennis en vaardigheden van de casemanager. Dit heeft op zijn beurt consequenties voor de wijze waarop casemanagers (moeten) worden gefaciliteerd, aangestuurd en beoordeeld.

¹ RWI (2010). 'Sturen op zelfsturing – advies over zelfsturing in de re-integratiepraktijk'.

Hoe casemanagers visie ervaren

Casemanagers ervaren ook dat binnen de organisatie vanuit een bepaalde visie wordt gewerkt. Ongeveer zeventig procent van de casemanagers uit ons webonderzoek geeft aan dat in het beleid van het gemeentebestuur van hun dienst in meer of mindere mate aandacht wordt besteed aan professionaliteit of vakmanschap.² De overige casemanagers zeggen dat dit niet of nauwelijks gebeurt. De casemanagers bevestigen eveneens het beeld dat er een omslag heeft plaatsgevonden naar resultaatgericht werken, maar zij beschouwen dit niet als het belangrijkste onderdeel van vakmanschap. Hierbij denken zij veel meer in termen van het ontwikkelen van vakinhoudelijke kennis, het kunnen onderbouwen van keuzes en beslissingen, een respectvolle behandeling van de klant en inzetten op het vergroten van zelfregie of zelfredzaamheid. Zij zijn overigens zeer positief over het resultaat van hun eigen inspanningen; ongeveer tachtig procent denkt dat hun inspanningen tot de gewenste resultaten leiden. De invloed op het vergroten van de zelfredzaamheid van klanten (en daarmee de kans op werk) wordt in dit opzicht als het grootst ervaren. Empirisch gezien bestaat echter relatief weinig bewijs dat het handelen van de casemanager de zelfredzaamheid van klanten zou vergroten. Wanneer het gaat om uitstroom naar werk, wordt de directe invloed van de casemanagers door henzelf als minder groot ervaren dan de invloed op de zelfredzaamheid. Empirisch onderzoek op klantriveau is gewenst om beter zicht te krijgen op de invloed van het handelen van de casemanager op de zelfredzaamheid.³

3.2 Inbedding kwaliteitssysteem, borging en aansturing

Competenties casemanager

In de literatuur is uitgebreid aandacht voor de professional re-integratie. Daarin komt het volgende beeld naar voren. De professional re-integratie heeft een innerlijke gedrevenheid (ondernemend). De focus in zijn werk is het leveren van kwalitatief goed (maat)werk. Zijn rol is die van intermediair, entrepreneur, verbinder, coach en initiator (Tilburg (2011), p.19). De functie casemanager wordt beschouwd als een functie met hogere opleidingseisen en andere competenties dan de functie inkomensconsulent. Het werk- en denkniveau van de casemanager is hbo-niveau. Dit beeld wordt breed gedragen in het veld. In de praktijk zijn er casemanagers werkzaam met een mbo-achtergrond, maar dit zijn voornamelijk casemanagers die zijn doorgestroomd binnen de organisatie.

² Aangezien per gemeente meerdere casemanagers de webenquête konden invullen, ligt het percentage gemeenten dat dit betreft lager.

³ Voor meer informatie verwijzen wij naar het onderzoeksinstrumentarium dat Regioplan en Gilde re-integratie ontwikkeld hebben.

Box 3.1 Casemanager in een complexe omgeving

In termen van wetenschappelijke modellen wordt over de casemanager gesproken van de Neo-Weberiaanse re-integratieprofessional (hybride synthese van klassieke en ondernemende professionaliteit). Samengevat wordt van de re-integratiemedewerkers verlangd zich meer ondernemend op te stellen, waarbij de toepassing van regels secundair is ten opzichte van het boeken van resultaat. De casemanager werkt in een complexe omgeving die continu in beweging is. Organisatorisch is sprake van een zekere hiërarchie. Casemanagers werken veelal in teams, met daarboven een teamleider en daarboven soms een afdelingshoofd.⁴

In de onderzoeksgemeenten zijn competenties van de casemanager uitgewerkt. Deze vertonen grote overeenkomsten tussen gemeenten. Niet alle gemeenten hebben het niveau vastgelegd waarop de casemanager moet presteren. Algemene competenties zijn: resultaatgericht handelen; communicatieve vaardigheden; samenwerken; klantgericht handelen; probleemoplossend handelen; analytisch vermogen; plannen en organiseren. Opvallend is dat geen van de vereiste competenties expliciet gericht is op re-integratie. De precieze vereisten hangen samen met de invulling van het takenpakket van de casemanager. Wanneer casemanagers als specifieke taak hebben om cliënten te bemiddelen naar en contacten te onderhouden met werkgevers, dan wordt ook specifiek gekeken naar bekwaamheden als commerciële vaardigheden, netwerken et cetera. Binnen sommige gemeenten wordt ook gewerkt met (vrij kleine) teams die zich specifiek richten op werkgevers.

Taken casemanager

Het takenpakket van de casemanager hangt onder meer af van het gegeven of binnen de gemeente gewerkt wordt met integrale casemanagers (waarbij rechtmatigheid en doelmatigheid in één functie zijn verenigd) en hangt samen met het feit of re-integratie is uitbesteed of door de casemanagers zelf wordt uitgevoerd. Daarnaast houden casemanagers zich niet alleen bezig met re-integratie naar werk, maar ook met participatie en zorg. Uit de Divosamonitor 2010 komt naar voren dat zes op de tien klantmanagers zichzelf vooral ziet als klantbegeleider. De anderen typeren zichzelf als contractbeheerder (regie). Uit de webenquête onder casemanagers wordt van de volgende zes taken het vaakst aangegeven dat deze belangrijk zijn in hun werk:

- Begeleiding cliënten: gesprekken met cliënten gericht op het verkrijgen van werk of het zetten van stappen richting werk (94%).
- Screening: eerste verkenning zelfredzaamheid cliënt op de arbeidsmarkt (79%).
- Diagnose: gestructureerde analyse van kennis en vaardigheden en eventuele belemmeringen/problemen cliënt bij werk zoeken/vinden/behouden (78%).

⁴ Bronnen: Brink van den e.a. (2011) / Tilburgse School voor Politiek en Bestuur (2011). *Professionaliteit, professionalisering en de re-integratiesector. Een systematische review van inzichten*. Universiteit Tilburg/TSB en Polstra, Hanzehogeschool Groningen (2011). *Laveren tussen belangen*.

- Regiefunctie: keuze extern programma bij een re-integratiebedrijf en monitoring hiervan (66%).
- Sociale activering (63%).
- Handhaving wet- en regelgeving (59%).

Wanneer ook naar andere taken gekeken wordt, bestaat met name een sterke samenhang tussen de volgende combinaties van taken: handhaving en beoordeling rechtmatigheid, nazorg en contacten werkgevers en ten slotte tussen screening en diagnose. Dit wil zeggen dat casemanagers die handhaving als taak hebben, vaak ook de beoordeling van de rechtmatigheid van de uitkering als taak hebben.

Opvallend is dat handhaving nog niet gezien wordt als integraal onderdeel van de op re-integratie gerichte taken. Of we hier te maken hebben met de beleving van casemanagers dat deze beide taken minder bij elkaar horen of passen, of dat het in de formele taaktoedeling niet met elkaar verbonden wordt, kunnen wij op basis van ons onderzoek helaas niet vaststellen.

Inwerkprogramma, bij- en nascholing, ontwikkelen expertise

Gemeenten investeren in opleidingsprogramma's voor nieuwe casemanagers. Hierin wordt gewerkt aan het toepassen van wet- en regelgeving, vaardigheden zoals gesprekstechnieken, werken met systemen en agressietraining. Hierbij merken we op dat inwerkprogramma's vaak kort zijn en dat er weinig aandacht wordt besteed aan de borging van dat wat getraind wordt. Ook is er doorgaans weinig tijd voor de begeleiding van nieuwe mensen op de werkvloer. In onze onderzoeksgemeenten zijn de afgelopen jaren vrijwel geen nieuwe casemanagers geworven.

Het beeld over bij- en nascholing is diffuser. In het algemeen lijkt het beeld te zijn dat gemeenten hiervoor geen vastomlijnd programma hebben. Kennismaken met wijzigingen van wet- en regelgeving en werken met nieuwe ICT-systemen daargelaten, wordt bij- en nascholing ingezet al naar gelang de behoefte van de individuele casemanagers. Niet alle casemanagers voelen zich gestimuleerd door hun leidinggevende om een opleiding te volgen.⁵

Inhoudelijk is wat betreft bij- en nascholing een ontwikkeling zichtbaar waarin gemeenten meer aandacht schenken aan gesprekstechnieken die de casemanager nodig heeft om zelfsturing te stimuleren. Evenals bij het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers is ook hier echter weinig aandacht voor de borging van nieuw geleerde vaardigheden. Bovendien wordt op weinig plekken zowel op kennis als op vaardigheden getraind.

Het ontwikkelen van expertise wordt niet alleen van bovenaf in de vorm van bijscholing aangeboden. Van casemanagers wordt verwacht dat zij hierin zelf initiatief nemen. Via de webenquête geven casemanagers aan dat zij hun expertise ontwikkelen door het bijhouden van vakliteratuur, het uitwisselen van

⁵ Divosamonitor: 39 procent van de casemanagers voelt zich door de leidinggevende gestimuleerd een opleiding te volgen.

informatie (zie voor meer informatie methodische re-integratie) en (in mindere mate) het bijwonen van congressen. In welke mate dit daadwerkelijk gebeurt, is op basis van ons onderzoek moeilijk te beoordelen.

Aansturing en beoordeling casemanagers

Conform de vereiste competenties worden casemanagers steeds meer verantwoordelijk gemaakt voor de invulling van hun eigen functie. In de aansturing en beoordeling van de casemanagers is aandacht voor de individuele bijdrage aan (de resultaten van) het team (uitstroom, doorstroom, aanmelding, klachten), analytisch vermogen, ontwikkeling en zelfreflectie. In toenemende mate worden daarnaast resultaten per medewerker op klantniveau in de beoordeling betrokken. Casemanagers bevestigen dit beeld. Zij noemen daarnaast ook dat zij worden beoordeeld op de uitvoering van de werkprocessen. Het komt niet vaak voor dat casemanagers worden beoordeeld op de mate waarin zij de zelfredzaamheid van hun klanten beïnvloeden, hoewel ze dit zelf wel als één van de belangrijkste resultaten van hun werk zien. Vermoedelijk is de verklaring hiervoor dat weinig gemeenten veranderingen in de zelfredzaamheid van klanten bijhouden of weten hoe ze dat zouden kunnen of moeten doen. Wellicht vinden gemeenten dat ook minder belangrijk omdat het instrumenteel is voor de uitstroom naar werk, die wel wordt geregistreerd.

Een aantal onderzoeksgemeenten geeft aan bij de aansturing van casemanagers nog te zoeken naar een manier die past bij de visie van de organisatie op vakmanschap. Zij spreken van een spanningsveld en de geneigdheid om casemanagers 'vast te houden of te controleren (op procesuitvoering)' waar ze eigenlijk moeten worden 'losgelaten'.

De casemanager wordt door zichzelf en zijn omgeving gezien als een zelfstandig functionerende ondernemende professional. De casemanagers uit onze webenquête ervaren dit ook in de zin dat zij zelf hun eigen werk kunnen indelen. In de meeste gevallen wordt gewerkt met een vaste caseload, gemiddeld van ongeveer 86 cliënten. Afhankelijk van de gemeente of intergemeentelijke sociale dienst waar iemand werkzaam is, varieert de omvang van de caseload. Het grootste deel van de casemanagers (82%) heeft een caseload van 35 tot 150 cliënten. Gemiddeld voeren de casemanagers 9 individuele cliëntgesprekken per week en is men 3,5 uur buiten de deur voor bijvoorbeeld het bezoeken van klanten of werkgevers. Het aantal cliëntgesprekken en de tijd die casemanagers buiten de deur zijn, blijkt overigens niet samen te hangen met de omvang van hun caseload. Verder blijkt de omvang van de caseload niet samen te hangen met de mate waarin men methodisch en/of op basis van bewezen effectieve aanpakken zegt te werken. Het is wel zo dat personen die zelf zeggen goed zicht te hebben op bewezen effectieve aanpakken, gemiddeld meer cliëntgesprekken voeren en

meer tijd buiten de deur zijn.⁶ Uit de bijeenkomst met het Platform vakmanschap komt het beeld naar voren dat casemanagers de omvang van de caseload als een belemmering ervaren bij het uitvoeren van werkzaamheden. Opmerkelijk is dat dit beeld niet wordt bevestigd in onze gesprekken en de webenquête. Casemanagers hebben de vrijheid om te differentiëren in de intensiteit van hun aanpak. Het is niet duidelijk hoe zij dit precies doen. Met andere woorden: de inzet of aanpak is niet voor alle klanten even intensief.⁷

Slechts een kwart van de casemanagers geeft aan mede te kunnen bepalen welke klanten in hun caseload terechtkomen. In de praktijk wordt hier pragmatisch mee omgegaan; de toewijzing van klanten aan casemanagers gebeurt in principe willekeurig, maar als blijkt dat een klant om wat voor reden dan ook beter naar een andere casemanager kan, dan is dit bespreekbaar. Wanneer gewerkt wordt met teams voor specifieke klantgroepen, dan worden deze veelal 'bemand' door casemanagers met affiniteit voor die specifieke doelgroep.

Protocollen, handreikingen, werkinstructies

Protocollen, handreikingen en werkinstructies worden ingezet met de intentie om de casemanager te faciliteren. Het streven is daarnaast om belemmeringen die uitvoerders ondervinden weg te nemen, bijvoorbeeld door werkprocessen aan te passen als deze niet bijdragen aan de gestelde doelen. Dit maakt deel uit van een professionaliseringsslag. Op basis van het onderzoek hebben we geen scherp beeld in hoeverre protocollen en handreikingen in de praktijk worden gebruikt. Via de webenquête geeft ongeveer een derde van de casemanagers aan zo veel mogelijk te werken op basis van bewezen effectieve methoden, waar mogelijk op basis van protocollen. De indruk bestaat echter dat dit in werkelijkheid relatief weinig gebeurt.

In tegenstelling tot inkomensconsulenten werken casemanagers niet volgens vaste regels om de re-integratie van hun klanten te bewerkstelligen. Het vak casemanager wordt gezien als een vak waarin eigen initiatief, creativiteit en oplossingsgericht werken belangrijke waarden zijn. Dit betekent dat men intuïtief handelt en niet methodisch. Deze constatering komt overeen met de bevindingen uit verschillende Gilde-trajecten (2009 en 2011/2012), waarin methodisch handelen vrijwel nergens is gevonden.⁸

Gemeenten zetten instrumenten in ter ondersteuning van het re-integratieproces en de casemanager om de beoogde doelen te bereiken. Zo maken gemeenten gebruik van diagnose-instrumenten. Het begrippenkader van deze

⁶ Deze bevinding is enigszins vertekend, omdat hier sprake is van een specifieke groep, namelijk casemanagers die de situatie als erg rooskleurig voorstellen of beleven.

⁷ Dit beeld komt ook uit de Divosamonitor 2010 naar voren.

⁸ Zie www.gildenetwerk.nl.

instrumenten kan per gemeente verschillen. Er is geen sprake van een standaardbegrippenkader of dominante instrumenten.⁹ Daarnaast maken gemeenten onder meer gebruik van participatie- of re-integratieladders en klantprofielen. De instrumenten worden meer als 'hulpmiddelen' gezien dan als strikte handreikingen. De mate waarin casemanagers gestuurd worden om deze instrumenten (structureel) te gebruiken, is afhankelijk van de overtuiging van de teamleider. Een uniforme aanpak of methodisch werken worden nog niet breed gedragen door gemeenten.

Gemeenten tonen, mede gezien de bezuinigingen, steeds meer belangstelling voor onderbouwde methodieken om selectief en effectief te kunnen werken. Daarbij wordt het uitgangspunt van zelfsturing en zelfredzaamheid van de klant omarmd. Om zelfsturing te stimuleren, zijn verschillende instrumenten ontwikkeld, maar het gebruik hiervan is in de praktijk gering.¹⁰

Maatwerk versus protocol

Uit eerder onderzoek komt naar voren dat er een spanningsveld ervaren wordt tussen het leveren van maatwerk en het gebruik van protocollen of richtlijnen.¹¹ Het handelen op basis van bewezen effectieve methoden zou worden gezien als beperking van de discretionaire ruimte van de casemanager. Op basis van de Divosamonitor (2010) wordt geconstateerd dat casemanagers hechten aan de vrijheid in de spreekkamer en dat zij protocollen voornamelijk als leidraad gebruiken. Zicht op de effectiviteit van trajecten vormt een aanvulling op het vakmanschap, en wordt niet zozeer ervaren als vervanging van vakmanschap.

Op basis van ons onderzoek constateren we echter dat het dilemma 'maatwerk versus protocol' in de praktijk vrijwel niet leeft, simpelweg omdat er weinig richtlijnen van bovenaf worden opgelegd. Bovendien hebben casemanagers weinig zicht op bewezen effectieve methodieken, zodat er ook geen dilemma ontstaat: er kan niet afgewogen worden tussen de onbekende effectieve methodiek en de eigen inzichten.¹² Casemanagers krijgen veel ruimte bij de begeleiding van klanten en ervaren dit meestal als prettig. Ook geeft driekwart van de casemanagers aan dat het wel degelijk mogelijk is maatwerk te combineren met het werken volgens protocollen, wanneer die er zouden zijn.

Hoewel casemanagers niet het gevoel hebben te moeten kiezen tussen maatwerk en protocol, bestaat er in de praktijk wel degelijk weerstand tegen

⁹ Bron: RWI (2011).

¹⁰ Bron: RWI (2010).

¹¹ Divosamonitor 2010.

¹² Opgemerkt moet worden dat niet alle casemanagers zelf hun klanten begeleiden; wanneer de re-integratie grotendeels wordt uitbesteed, krijgt het zicht op en gebruik van bewezen effectieve methoden een andere lading. Verschillen in regiefunctie zijn niet in het onderzoek betrokken.

het werken volgens bepaalde richtlijnen. Het kost teamleiders vaak enige tijd en moeite om casemanagers ervan te overtuigen dat richtlijnen in bepaalde gevallen een positief effect hebben. Ook wordt ervaren dat het gebruik van richtlijnen strijdig is met het concept 'zelfsturende klant'. Immers, de klant moet de ruimte krijgen zelf de verantwoordelijkheid te nemen en mee te denken over de juiste aanpak.

3.3 Bewezen effectieve methoden

Er zijn verschillende opvattingen in het veld over wat effectieve methoden zijn. Dat varieert van instrumenten die bewezen effectief zijn via bestaande werkprocessen tot een activiteit van een casemanager die bij een bepaalde klant heeft geleid tot het gewenste resultaat. Wanneer collega's ervaren dat een bepaalde aanpak lijkt te werken, wisselen zij hierover informatie uit, zonder zich af te vragen of de effectiviteit werkelijk bewezen kan worden. Op welke schaal deze uitwisseling van goede voorbeelden gebeurt, kunnen we op basis van het onderzoek niet vaststellen.

Zowel het begrip bewezen effectieve methoden als het werken met bewezen effectieve methoden wordt in gemeenten breed geïnterpreteerd. Dit kan het positieve beeld uit de webenquête verklaren. Hierin geeft bijna veertig procent van de casemanagers aan vrij goed tot heel goed zicht te hebben op aanpakken en methodieken waarvan de effectiviteit bewezen is. Casemanagers zeggen vooral gebruik te maken van bewezen effectieve aanpakken en methodieken bij de begeleiding van cliënten (62%) en bij diagnose (56%).¹³ Veertig procent van de casemanagers geeft via de enquête aan de beschikking te hebben over handreikingen met bewezen effectieve aanpakken en methodieken. Binnen deze groep zegt de helft ook gebruik te maken van deze handreikingen. Verreweg het grootste deel (63%) van de casemanagers heeft overigens geen handreikingen tot zijn/haar beschikking of maakt hier geen gebruik van. Bijna driekwart van de casemanagers heeft het gevoel te beschikken over de juiste kennis om iedere klant op de effectievere manier te begeleiden. Tijdens de uitvoering van Gilde-trajecten gericht op het ontwikkelen van methodieken, maar ook bij trainingen van casemanagers blijkt evenwel dat deze vaak niet goed weten wat bijvoorbeeld effectief werkzoekgedrag is of wanneer je kunt spreken over effectieve communicatie.

De informatie uit de interviews sluit aan bij deze laatste constatering en lijkt ook een iets realistischer beeld te geven ten aanzien van het zicht op en gebruik van bewezen effectieve methoden. Tijdens gesprekken hebben casemanagers aangegeven niet specifiek op zoek te gaan naar instrumenten of methoden waarvan de effectiviteit is bewezen. De behoefte hieraan bestaat niet, zolang casemanagers genoeg instrumenten tot hun beschikking hebben

¹³ Bewezen effectieve aanpakken bestaan feitelijk niet, wat de conclusie ondersteunt dat het begrip 'bewezen effectief' breed wordt geïnterpreteerd. Daarnaast weten we dat het aantal bewezen effectieve methoden beperkt is.

en bij de begeleiding van klanten de ruimte krijgen naar eigen inzicht (intuïtief) te handelen.

Kortom: men zegt op de hoogte te zijn van het bestaan van bewezen effectieve methoden, maar het gebruik ervan is geen gangbare praktijk. Als er al gebruik van wordt gemaakt, dan is dit op vrijwillige basis. Handreikingen met bewezen effectieve methoden worden nauwelijks geraadpleegd. Dat mag overigens geen verbazing wekken, aangezien er nog slechts in zeer beperkte mate goed ontsloten en beschreven effectieve werkmethodeken beschikbaar zijn voor casemanagers.

Box 3.2 Recente ontwikkelingen re-integratie

De focus van dit onderzoek ligt op hoe er gewerkt wordt aan re-integratie en niet op hoe re-integratie (het best) werkt, of hoe je meer mensen aan het werk krijgt. Desondanks komt uit het onderzoek wel een duidelijk beeld naar voren welke vormen van re-integratie de belangstelling hebben van gemeenten en waar aan gewerkt wordt. Het gaat om aanpakken, methodieken en benaderingswijzen waarvan gemeenten verwachten dat deze zullen bijdragen aan de effectiviteit van re-integratie. Samengevat gaat het om:

- werkgeversbenadering: werkgever als klant (vraaggerichte aanpak); netwerken, directe bemiddeling;
- gesprekstechnieken en begeleidingsstijl: sturen op zelfsturing; motiverende gespreksvoering;
- gebruik screening-/diagnose-instrumenten: focus op zelfredzaamheid

3.4 Methodische re-integratie: gedeelde werkwijze, monitoren, vastleggen gegevens, lerende organisatie

Box 3.3 Methodisch werken: gedeelde werkwijze en gelijke behandeling

Een andere benaming voor methodisch werken is een gedeelde werkwijze.¹⁴ Het delen van een werkwijze impliceert het delen van informatie, het delen van zienswijzen, beelden, redeneringen, besliswijzen et cetera. Een gedeelde werkwijze impliceert dat gegevens worden vastgelegd, zodat inzichtelijk is welke stappen waarom zijn genomen. Een professionele organisatie heeft methodisch werken nodig om inzicht te krijgen in wat er wordt gedaan, om zorg te dragen dat casemanagers dezelfde kennis delen en (kunnen) toepassen en om te kunnen achterhalen waarom de aanpak tot (goede) resultaten leidt. Een professionele organisatie gebruikt de opgedane kennis ook om, indien nodig, werkwijzen aan te passen aan nieuwe inzichten, ontwikkelingen en dergelijke.

Methodisch werken is geen doel op zich. Het draagt bij aan een goede dienstverlening aan de klant en aan de realisatie van het streven naar gelijke behandeling voor gelijke gevallen. Methodische re-integratie betekent dan ook dat klanten, ongeacht de casemanager, kwalitatief dezelfde dienstverlening krijgen en/of dezelfde beslissing wordt genomen. Dit is geen diskwalificatie van de individuele casemanager, dit kan alleen worden gerealiseerd met kwalitatief hoogstaande casemanagers; professionele casemanagers die werken in verbinding met elkaar.

De cyclus van methodisch werken¹⁵ bestaat uit beeldvorming (verzamelen van informatie over de klant), oordeelsvorming (diagnose: welke re-integratietraject past het best bij de klant), besluitvorming (vastleggen meest geschikte route naar werk) en uitvoeren van het plan. Voor de organisatie vindt vervolgens evaluatie en mogelijke bijstelling van de aanpak plaats.

Een gedeelde werkwijze

Uit onderzoek¹⁶ en de ervaringen van het Gilde-re-integratie komt naar voren dat in de praktijk lang niet altijd vanuit gedeelde kennis (informatie, zienswijze, redeneringen) wordt gehandeld, waardoor werkwijzen van professionals sterk uiteen kunnen lopen. Het is niet zo dat de professional geen kennis van zaken heeft, maar het is onduidelijk wat deze kennis is en dus waarop hij zijn handelen baseert. Het gevaar bestaat dat hij vooral werkt vanuit zijn eigen referentiekader en preferenties, intuïtie of min of meer willekeurige elementen uit sociaalpsychologische theorieën. Het gevolg voor de cliënt is dat de werkwijze van de professional en de 'behandeling' die de cliënt ontvangt, sterk afhangen van zowel de persoon van de re-integratieprofessional als diens 'bagage'.

Het streven naar een standaard werkwijze is het meest terug te vinden in de diagnosefase¹⁷. Dat wil zeggen, als er sprake is van een standaard werkwijze. Enkele gemeenten maken in deze fase gebruik van een intern of extern

¹⁴ Zie ook RWI (2010), 'Het verhaal van de klant'.

¹⁵ RWI (2010). 'Het verhaal van de klant'.

¹⁶ Onder meer RWI (2011), 'Re-integratiemarktanalyse 2011'.

¹⁷ RWI (2011). 'Re-integratiemarktanalyse 2011'.

ontwikkeld instrument. Tussen gemeenten bestaan overeenkomsten in elementen waar diagnose-instrumenten op gericht zijn, maar er is geen standaardbegrippenkader en geen gestructureerde afnamemanier. Diagnose wordt zelden gekoppeld aan een vervolgtraject. In de praktijk betekent dit dat na de diagnosefase het methodisch handelen stopt en de handelingsvrijheid van de professional begint.

Uit onze gesprekken en de webenquête komt naar voren dat er geen gemeenschappelijk beeld is van de inhoud van methodisch werken. Het begrip methodisch werken wordt in de praktijk vaak smal geïnterpreteerd en ingevuld. Daarbij wordt voornamelijk gerefereerd aan het vastleggen van gegevens, terwijl dit meer een middel is dan een inhoudelijk onderdeel van methodisch werken. Verder blijkt uit deze gesprekken en de ervaringen vanuit het Gilde dat de meerwaarde van uniforme en standaard werkwijzen niet breed worden gedragen. Het wekt weerstand op en wordt ervaren als ondermijning van de kennis, kunde en ervaring van de casemanager. Uniform roept de associatie op van eenheidsworst, terwijl de trots en meerwaarde in het werk ligt bij het leveren van maatwerk. Deze bevinding strookt met de constatering uit andere sectoren, namelijk dat veel waarde wordt gehecht aan de rol van de uitvoerder, juist wanneer men weinig zicht heeft op 'wat werkt'. Uit de interviews komt wel het beeld naar voren dat de (vrij kleine) teams die zich specifiek richten op werkgevers makkelijker en vaker elkaars werkwijze bespreken dan de (overige) casemanagers werk. Mogelijk speelt hierin ook hun arbeidservaring een rol, zij komen relatief vaak uit het bedrijfsleven. Het beeld is daarnaast dat deze teams vrij geïsoleerd opereren en van een gedeelde werkwijze met casemanagers werk geen sprake is.

Tegelijkertijd is de ervaring in gemeenten waar door uitvoerders en Gilde Re-integratie een methodisch werkconcept is ontwikkeld op basis van practice-based evidence en theoretische inzichten vanuit de wetenschap, dat de meerwaarde daarvan heel snel wordt erkend en er een groot enthousiasme ontstaat om op die manier aan de slag te gaan.¹⁸ Het inruilen van intuïtief handelen voor meer (wetenschappelijk) onderbouwd handelen wordt daar als een grote stap voorwaarts gezien. Met andere woorden: beter inzicht in 'wat werkt', zorgt ervoor dat 'wie werkt' minder belangrijk of in ieder geval minder dominant wordt.

Hoewel een uniforme aanpak in de meeste gemeenten nog ver weg is, is de belangstelling hiervoor groeiende. Dat blijkt uit de vrij brede belangstelling voor bijvoorbeeld het door het Gilde Re-integratie ontwikkelde screeningsinstrument re-integratie WWB alsmede voor meer op het bevorderen van zelfsturing gebaseerde werkconcepten en trainingen. In een aantal onderzoeksgemeenten is de ambitie uitgesproken om te streven naar een uniformere aanpak, met daarbinnen voldoende ruimte voor de professional. Het streven naar een handelingswijze, zodanig dat in vergelijkbare situaties op dezelfde manier

¹⁸ Zie onder andere de op www.Gildenetwerk.nl gepubliceerde beschrijvingen.

gehandeld en besloten wordt, wordt beschouwd als een belangrijke bijdrage aan een professionele uitvoering. Daarbij wordt een relatie gelegd met 'sturen op zelfsturing' dat een grotere rol en verantwoordelijkheid van de klant impliceert en daarmee een minder directe invloed van (verschillen tussen) casemanagers.

Het delen van overwegingen en beslissingen

In de meeste gemeenten worden de inzet van instrumenten en methodieken en de geboekte resultaten op het niveau van de klant bijgehouden. De meeste casemanagers geven aan methodisch te werken als het gaat om aspecten als begeleiding van klanten, diagnose en screening. In veel trajecten van het Gilde is echter gebleken dat casemanagers geen methodische uitvoering geven aan genoemde processen. Ze doen zeker niet in alle gevallen hetzelfde, zelfs niet in vergelijkbare gevallen. Gevraagd naar de kans dat een willekeurige klant door hun en hun collegae op dezelfde manier ondersteund zou worden, geven de meeste casemanagers percentages van ergens tussen de 5 en 25 procent. Het lijkt er met andere woorden op dat in de enquête een rooskleuriger beeld van de werkelijkheid is gegeven dan uit andere ervaringen blijkt. Uiteraard is het echter ook mogelijk dat juist de professionelere uitvoerders gereageerd hebben op de enquête.

De behaalde resultaten van casemanagers op het niveau van de individuele klant worden niet structureel besproken. Hierin lijkt echter wel een verandering gaande. Casemanagers zijn zich ervan bewust dat resultaten een steeds grotere rol spelen, ook in functionerings- en beoordelingsgesprekken. Teamleiders merken dat het resultaatbewustzijn onder casemanagers hierdoor toeneemt.

Methodisch werken betekent voor casemanagers vooral dat per cliënt de overwegingen en de inzet van instrumenten of methodieken worden vastgelegd. Uit de interviews komt het beeld naar voren dat de verantwoording om een bepaald instrument in te zetten meestal is opgenomen in een digitaal dossier, maar dat deze informatie hooguit gebruikt wordt in geval van problemen met een klant. Teamleiders zeggen erop te vertrouwen dat casemanagers de juiste beslissingen nemen en raadplegen digitale klantdossiers doorgaans niet.

Het delen van informatie, zienswijzen en redeneringen

Het delen van informatie gebeurt op verschillende manieren; bij het koffiezetapparaat, in individuele klantbesprekingen en in werkoverleggen. Het is niet waarschijnlijk dat er gemeenten zijn waarin dit helemaal niet gebeurt. Echter, lang niet in alle gemeenten wordt hiervoor structureel tijd gereserveerd of wordt de casemanagers hiervoor periodiek tijd en ruimte beschikbaar gesteld. Dit is vaak een bewuste keuze binnen de organisatie; ook geven casemanagers zelf de voorkeur aan informeel overleg, boven kennisdeling op vaste momenten (bijvoorbeeld in de vorm van intervisie). Er is dan ook meestal geen sprake van systematische ontwikkeling en borging van kennis.

De informatie die casemanagers met elkaar delen, heeft veelal betrekking op het niveau van individuele kwesties. Het wordt minder vaak gebruikt om structurelere onderwerpen te bespreken, bijvoorbeeld de ervaringen met ingezette instrumenten. Ook gaat de aandacht vooral uit naar knelpunten en problemen, bijvoorbeeld wanneer een casemanager vastloopt met een klant. Het delen van successen lijkt geen gemeengoed.

Zelfreflectie en intervisie

In de onderzoeksgemeenten wordt zelfreflectie gezien als een competentie van de casemanager. Zelfreflectie is essentieel om te kunnen ontwikkelen als vakman en draagt bij aan een effectieve manier van werken, omdat gedrag kan worden aangepast aan de nieuwste inzichten. Een groot deel van de casemanagers noemt dit ook als onderdeel van methodisch werken. Op basis van de interviews binnen gemeenten constateren we dat weliswaar veel wordt geregistreerd, maar dat deze gegevens door casemanagers zelden worden gebruikt om te reflecteren op de eigen inspanningen. Problemen worden tijdens het werkoverleg besproken, maar als de casemanager geen moeilijkheden ervaart bij het begeleiden van de klant is er geen noodzaak tot (zelf)reflectie.

Er zijn verschillende vormen mogelijk om kennis te delen en te reflecteren op het eigen handelen. Gemeenten zetten hiervoor soms ook coachingstrajecten in of koppelen casemanagers aan zogenoemde mentoren of buddies. De ervaring leert dat intervisieclubjes vaak met goede bedoelingen van start gaan, maar al snel verzanden en niet de gewenste resultaten opleveren. Anders dan bij intervisie wordt er in het geval van supervisie strikt op toegezien dat geleerde lessen in de praktijk worden toegepast. Dit gebeurt vooral in persoonlijke gesprekken met de supervisor of leidinggevende. Iets minder dan een kwart van de casemanagers geeft aan de mogelijkheid te hebben deel te nemen aan supervisie, meestal in de vorm van individuele leertrajecten. In hoeverre dit ook daadwerkelijk gebeurt, kunnen wij op basis van dit onderzoek niet vaststellen.

Lerende organisatie

Gemeenten hebben de intentie om cyclisch te werken. Door kennis te delen, te monitoren en te evalueren kan zowel op het niveau van de organisatie als op het niveau van de casemanager de werkwijze worden bijgesteld. Met betrekking tot re-integratie betekent dat onder meer dat de spreekkamers worden geopend. In de praktijk zien we evenwel dat de deuren van de spreekkamer nog (grotendeels) gesloten zijn. Een beperkt aantal gemeenten opent voorzichtig de deuren en laat casemanagers met elkaar meegaan in de spreekkamer om feedback te geven op elkaars handelen. Wat betreft de intervisie en supervisie is opgemerkt dat in de meeste gevallen er niet op toegezien wordt dat de geleerde lessen in de praktijk daadwerkelijk worden toegepast.

4 VAKMANSCHAP OP HET NIVEAU VAN DE SECTOR

Onderwijsinstellingen vinden het heel belangrijk dat er een aparte beroepsopleiding voor casemanagers komt. Detacheringsbureaus vinden het ook belangrijk dat casemanagers goed zijn opgeleid, maar zien een specifieke beroepsopleiding niet als een noodzaak. De onderwijsinstellingen en detacheringsbureaus zijn het er wel over eens dat voor het beroep van casemanager op zijn minst een opleiding op hbo-niveau vereist is. Deze mening wordt gedeeld door professionals in de uitvoering.

De totstandkoming van een beroepsvereniging voor casemanagers zien zowel onderwijsinstellingen als detacheringsbureaus op zich als een goede zaak. Men benadrukt echter dat de urgentie van het goed op de kaart zetten van het beroep casemanager groter is dan de oprichting van een beroepsvereniging.

Wat betreft de aanwezigheid van een beroepscode is het algemene beeld dat zowel onderwijsinstellingen als detacheringsbureaus hier positief tegen aankijken.

Het beroep van casemanager wordt complexer. Steeds meer wordt erkend dat specifieke gesprekstechnieken belangrijk zijn om het zelfsturend vermogen van cliënten te vergroten. Bovendien moeten casemanagers kennis hebben van de arbeidsmarkt en van de eisen die werkgevers stellen aan (toekomstige) medewerkers. Men stelt de vraag of alle huidige casemanagers geschikt zijn om alle (nieuwe) taken uit te voeren.

In dit hoofdstuk wordt onderzoeksvraag 4 (sector) beantwoord:

- Wat is de mate van professionaliteit binnen de gemeentelijke re-integratiesector op het niveau van de sector en op de verschillende aspecten binnen dit niveau?

Onderdelen vakmanschap op sectorniveau

Het begrip vakmanschap leeft op dit moment zeer binnen de re-integratiesector. Onderwijsinstellingen en detacheringsbureaus zien dat ook in de gemeentelijke re-integratiesector steeds meer het belang wordt benadrukt van vakmanschap. Bij sociale diensten is men vaak al jarenlang gewend aan een bepaalde manier te werken, maar het bewustzijn groeit dat er nu echt stappen moeten worden gezet op het gebied van professionalisering. Het beroep van casemanager wordt echt als een vak gezien, al is het nog wel een vak in ontwikkeling. Bij de term vakmanschap denken onderwijsinstellingen en detacheringsbureaus vooral aan ondernemerschap en resultaatgericht handelen met een focus op zowel klant als werkgevers. Men stelt echter vast dat casemanagers hier in de praktijk vaak onvoldoende mogelijkheden voor hebben en ze vaak meer op de processen dan op de resultaten worden aangestuurd. Verder zijn casemanagers nog onvoldoende gericht op werkgevers, terwijl dit wel belangrijk zou moeten zijn als het doel is klanten bij

werkgevers te plaatsen. Men stelt wel vast dat het in het werk van de casemanagers steeds belangrijker wordt om ook een soort van ‘werkgeversmanager’ te zijn. In de uitvoering betreft het hier vaak twee aparte functies; een accountmanager verzorgt het contact met de werkgevers en de casemanager begeleidt de klant. Men ziet het niet direct als een probleem als dit gesplitst blijft in twee aparte functies, veel personen zullen namelijk niet goed in staat zijn beide rollen te vervullen. Uit gesprekken op het niveau van de organisatie en het individu blijkt dat gemeenten verschillend omgaan met de ontwikkeling richting de ‘werkgeversmanager’.

Met name de detachingsbureaus benadrukken het belang van creativiteit en het ‘out-of-the-box’-denken om mensen aan het werk te krijgen. Dit zijn eigenschappen die voorheen minder relevant werden geacht, omdat de nadruk toen meer lag op beoordeling van de rechtmatigheid van de uitkering en minder op het plaatsen in werk.

Ontwikkelingen re-integratiesector

Casemanagers opereren in een steeds complexere omgeving waarin ze met veel verschillende zaken rekening dienen te houden die bovendien vaak aan verandering onderhevig zijn. Hierbij dient gedacht te worden aan de wet- en regelgeving, de lokale politiek en de situatie op de arbeidsmarkt.

De belangrijkste ontwikkelingen die onderwijsinstellingen en detachingsbureaus benoemen, zijn naast de nieuwe wet Werken naar Vermogen, vooral de bezuinigingen en het gegeven dat gemeenten de re-integratie-activiteiten steeds minder vaak uitbesteden. De partijen stellen vast dat de gemeentelijke casemanagers de klanten steeds vaker zelf begeleiden en minder vaak alleen een regierol hebben. De onderwijsinstellingen denken dat de bezuinigingen zeker van invloed zullen zijn op het vakmanschap in de gemeentelijke re-integratiesector, onder andere doordat caseloads groter worden. Men moet meer presteren met minder geld. In de praktijk betekent dit dat er nu echt werk wordt gemaakt van het werken met effectieve methodieken en aanpakken en er steeds meer ingezet zal worden op de zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van de klant. Casemanagers moeten bij hun klanten meer en meer gaan inzetten op zelfsturing en de klant motiveren zelf in beweging te komen. Het is natuurlijk wel belangrijk dat de casemanager zijn klanten hierbij kan ondersteunen, maar men zal trachten de verantwoordelijkheid voor het vinden van werk zo veel mogelijk bij de klant zelf te leggen.

De detachingsbureaus kijken anders aan tegen de bezuinigingen en zijn van mening dat die niet per definitie ten koste van het vakmanschap en de kwaliteit van dienstverlening hoeven te gaan. Het is mogelijk dat vakmanschap juist een impuls krijgt omdat gemeenten en casemanagers nu echt moeten nadenken over welke dienstverlening effectief is en welke niet.

Aanwezigheid beroepsopleidingen

Op dit moment is er in Nederland geen volledige opleiding tot casemanager. De totstandkoming van een specifieke beroepsopleiding voor casemanagers vinden onderwijsinstellingen en in deze sector actieve detachingsbureaus

een goede zaak. Een dergelijke opleiding zou bij voorkeur op hbo-niveau moeten zijn. Dit kan bijvoorbeeld via een deeltijdstudie of een specialisatie tot casemanager bij reeds bestaande hbo-studies die vallen onder de noemer 'social studies', waaronder maatschappelijk werk en dienstverlening (MWD) en sociaal juridische dienstverlening (SJD). In een later stadium is het wellicht mogelijk een volledige opleiding tot casemanager tot stand te brengen, maar waarschijnlijk zal eerst op beperktere schaal gestart moeten worden.

De detacheringbureaus zeggen een aparte beroepsopleiding voor casemanagers niet als een noodzakelijkheid te beschouwen. Ook wat betreft de huidige opleidingseisen die zij stellen, hebben ze geen voorkeur voor een specifieke opleiding. Ze vinden het wel belangrijk dat de kandidaten een opleiding op hbo-niveau hebben gevolgd, omdat het beroep van casemanager een bepaald denkniveau en bepaalde competenties vereist. Men benadrukt vooral het belang van creativiteit, resultaatgerichtheid en communicatieve vaardigheden. Uiteraard dienen casemanagers ook een gedegen kennis van de geldende wet- en regelgeving te hebben, maar dat zien de bureaus (en de onderwijsinstellingen) als een basisvoorwaarde die niet ter discussie staat. Om de zelfredzaamheid en motivatie van klanten te vergroten, zal het echter vooral aankomen op de mate waarin casemanager via gesprekken hun cliënten weten te beïnvloeden.

Het grootste deel (82%) van de casemanagers die aan de webenquête hebben deelgenomen, heeft een opleiding gevolgd op hbo-niveau of hoger, elf procent heeft een opleiding op mbo-niveau gevolgd. Iets minder dan de helft van hen geeft aan dat er in de opleiding expliciet aandacht was voor het beroep van casemanager. Om meer inzicht te krijgen in de behoefte aan een aparte beroepsopleiding, is de casemanagers verder gevraagd hoe zij hier tegenaan kijken. Bijna zestig procent van hen vindt het nodig dat er een aparte opleiding komt voor dit beroep. Deze opleiding zou volgens negentig procent van deze casemanagers het beste op hbo-niveau kunnen zijn, wat overeenkomt met hoe de onderwijsinstellingen en detacheringbureaus hier tegenaan kijken. In de interviews met detacheringbureaus valt overigens op dat deze bureaus zelf ook actief zijn op het gebied van opleidingen. Ze plaatsen niet alleen mensen bij gemeenten, maar leiden deze personen vaak ook op en/of bieden bijscholing. De bureaus bieden hun casemanagers soms ook de mogelijkheid om aan intervisie deel te nemen.

Beroepsvereniging en beroepscode

Er zijn op dit moment nog geen beroepsvereniging en beroepscode voor casemanagers. Het belang van de totstandkoming van een beroepsvereniging zien zowel onderwijsinstellingen als detacheringbureaus als minder urgent dan een beroepsopleiding. Een beroepsvereniging kan op zich meerwaarde hebben, maar het is belangrijker dat het vak van casemanager eerst goed op de kaart wordt gezet en dat zal vooral uit de betrokkenen zelf moeten komen. De organisatie waarin casemanagers werkzaam zijn, moet zodanig zijn ingericht dat vakmanschap wordt gefaciliteerd en bevorderd. Verder moeten de casemanagers zelf de juiste mentaliteit hebben en bewust met het vak aan de slag gaan. Voor dit alles is geen beroepsvereniging nodig, zeggen de

geïnterviewde partijen. Voor het delen van kennis is een beroepsvereniging op zich wel goed, al zijn daar nu ook andere mogelijkheden voor zoals via de SZW-dagen en verschillende studiedagen en congressen.

Een beroepscode voor casemanagers zien onderwijsinstellingen en detacheringbureaus als een goede zaak, omdat je in dit vak veel te maken hebt met klanten en privacygevoelige informatie. Een beroepscode kan dienen als ethische richtlijn. Net zoals een jobcoach een goede opleiding moet hebben en gecertificeerd moet zijn, zou iets vergelijkbaars moeten gelden voor casemanagers. Het bestaan van een beroepsvereniging vormt een belangrijke voorwaarde voor het tot stand brengen van een beroepscode.

Inhoud opleidingen

De onderwijsinstellingen stellen dat er in hun opleidingen naast de kennis van wet- en regelgeving veel focus ligt op gesprekstechnieken en gedragsbeïnvloeding. Bij de gesprekstechnieken ligt de focus met name op het begrijpen van de klant, het confronteren van de klant met het eigen gedrag, doorvragen, omgaan met weerstand en conflictsituaties en het coachen op zelfsturing en het nemen van verantwoordelijkheid. De focus op gesprekstechnieken was er volgens hen altijd al en hangt niet zo zeer samen met de reeds beschreven huidige ontwikkelingen in de sector. Het is wel zo dat afhankelijk van de ontwikkelingen door onderwijsinstellingen besloten kan worden nog meer aandacht te besteden aan het thema gesprekstechnieken. Kennis van de arbeidsmarkt en flexibiliteit zijn belangrijke onderdelen van de opleidingen, omdat casemanagers moeten kunnen meeveranderen als zich ontwikkelingen voordoen. Dit is in bepaalde onderwijsprogramma's en cursussen terug te vinden in de vorm van een intensieve werkgeversbenadering waarin onder andere zaken als jobfinding, telefonisch contact met bedrijven, bedrijfsbezoek en het 'door de ogen van een werkgever naar klanten kijken' aan de orde komen. De algemene consensus is dat het belangrijk is dat casemanagers methodisch te werk gaan en in de opleidingen is hier daarom ook de nodige aandacht voor. Het belang van bewezen effectieve methodieken en aanpakken wordt ook onderschreven en ook hier is in de opleidingen de nodige aandacht voor. Werken volgens protocollen of richtlijnen vindt men belangrijk, maar dat geldt ook voor de eigen handelingsruimte. Protocollen zorgen voor een bepaalde structuur en vergroten de kans dat klanten de juiste dienstverlening krijgen, maar casemanagers moeten ook de ruimte krijgen om beargumenteerd af te wijken van het protocol, zeker als ze denken dat dit in een specifieke situatie tot betere resultaten leidt. Als ze in zo'n geval methodisch te werk gaan, kan hun handelen achteraf geanalyseerd worden en de uitkomsten daarvan kunnen dan weer dienen als input voor de verdere ontwikkeling of aanscherping van de protocollen.

De opleidingen die door casemanagers worden gevolgd zijn vooral bij sociale en/of juridische opleidingen. Gemeenten worden nadrukkelijk betrokken bij de invulling van de opleidingen. De onderwijsinstellingen onderhouden goede contacten met gemeenten en proberen er op die manier voor te zorgen dat de opleidingen relevant blijven en meegaan met de ontwikkelingen in de sector.

5 DE WEG NAAR VERDERE PROFESSIONALISERING

Hoe kunnen verschillen in professionaliteit verklaard worden en hoe en door wie kan professionaliteit bevorderd worden?

Het onderzoek laat zien dat er op het gebied van vakmanschap verschillen zijn. Dit blijkt uit de webenquête onder casemanagers en uit onze interviews met vertegenwoordigers van gemeenten, onderwijsinstellingen en detachingsbureaus. In dit hoofdstuk gaan we in op de verklaringen voor die verschillen en geven we handvatten voor verdere professionalisering van de gemeentelijke re-integratiesector.

Professionele organisatie bevordert vakmanschap

Verschillen tussen gemeenten zijn vaak toe te schrijven aan de historische context, de organisatievisie op vakmanschap en de wijze waarop casemanagers worden aangestuurd. Gemeenten zijn vaak al jarenlang gewend op een bepaalde manier te werken. Alhoewel er verschillen zijn tussen gemeenten wat betreft de mate van vakmanschap (dit blijkt onder andere uit de webenquête), is het algemene beeld dat er in vrijwel iedere gemeente nog veel ruimte voor verbetering is wat betreft het voldoen aan de randvoorwaarden om vakmanschap tot ontwikkeling te brengen. Een voorbeeld hiervan is de mogelijkheid tot deelname aan intervisie. Alhoewel verreweg het grootste deel van de casemanagers de mogelijkheid heeft aan intervisie deel te nemen, blijkt dit niet altijd frequent te kunnen en wordt er meestal niet op toegezien dat geleerde lessen in de praktijk worden toegepast. De mate van vakmanschap hangt dus niet alleen af van de casemanager zelf, maar ook van de organisatie waarin hij/zij werkzaam is. Een ander voorbeeld betreft methodisch werken en bewezen effectieve aanpakken. Een casemanager kan hier zelf bijvoorbeeld veel belang aan hechten, maar als de organisatie hier niet op is ingericht, is het nog maar de vraag in hoeverre er in de praktijk iets terecht komt van methodisch werken en het gebruik van bewezen effectieve aanpakken. Het is belangrijk dat vakmanschap wordt gefaciliteerd vanuit de organisatie en dat casemanagers door hun leidinggevenden worden aangestuurd en beoordeeld op relevante aspecten van vakmanschap. Dit begint met een visie op het belang van vakmanschap en de richting waarin men zich als organisatie wil ontwikkelen. Deze visie zou idealiter geformuleerd en uitgedragen dienen te worden op zowel bestuurlijk als managementniveau. De webenquête laat zien dat als er in het beleid van het gemeentebestuur en/of de directie van de sociale dienst aandacht wordt besteed aan vakmanschap, dit vooral gaat over opleidingen, cursussen en trainingen. Hierbij wordt overigens meestal niet benoemd waar dat dan precies over moet gaan, kennelijk gaat het in de organisatievisie vooral om het belang van en/of aanbieden van scholing in het algemeen zonder dit verder te expliciteren. Visie alleen is echter niet voldoende, het belang dat men aan vakmanschap hecht, moet in de praktijk ook tot uiting komen in het actief

stimuleren van bijscholing en andere vormen van expertiseontwikkeling, mogelijk maken van intervisie en/of supervisie, het ontwikkelen van effectieve werkmethodeken en/of het verspreiden van richtlijnen en protocollen, het beschikbaar stellen van effectieve instrumenten en het uitdragen en delen van handreikingen of andere documenten met (bewezen) effectieve methodeken.

Invloed casemanager op vakmanschap

Er zijn niet alleen verschillen tussen gemeenten, maar ook binnen gemeenten gaan casemanagers veelal verschillend te werk. Oorzaak van dit tweede type verschillen is vaak het ontbreken van een duidelijke organisatievisie op vakmanschap en het niet aansturen en beoordelen van casemanagers op de voor vakmanschap relevante aspecten. Dit heeft tot gevolg dat casemanagers veel ruimte hebben (en nemen) om zelf invulling te geven aan het beroep van casemanager. Daarnaast speelt ook een rol dat casemanagers meestal geen gedeelde opleidingsachtergrond hebben, niet structureel hun ervaringen in het werk met elkaar delen en onvoldoende zicht hebben op de beschikbare kennis ten aanzien van effectieve interventies en werkmethodeken. Verschillen in opleidingsachtergrond zijn overigens niet per definitie een probleem, dit wordt pas een probleem als de casemanagers niet het vereiste denk- en analyseniveau hebben en niet over de juiste kennis en vaardigheden beschikken.

Door de bezuinigingen zullen gemeenten effectiever en selectiever te werk moeten gaan. Het inzetten op vergroting van de zelfredzaamheid van cliënten wordt nog belangrijker, doordat men simpelweg niet iedereen meer (in dezelfde mate) van dienst zal kunnen zijn. Niet iedere casemanager is hier echter even goed in, dit vereist namelijk bepaalde gespreksvaardigheden en mentale weerbaarheid om met weerstand van cliënten om te gaan. Casemanagers die altijd gewend zijn al hun cliënten op dezelfde manier te begeleiden, kunnen het moeilijk vinden om sommige cliënten 'los te laten'. Voor veel casemanagers betekent de nieuwe werkwijze een behoorlijke omslag in hun denken en handelen; men moet de 'draai' maken van hulpverlener naar dienstverlener. Zowel onderwijsinstellingen als detachingsbureaus geven aan dat casemanagers hierin getraind en begeleid moeten worden. Overigens zijn wij geen gemeenten tegengekomen die dit ontkennen. Als gemeenten in de praktijk geen invulling geven aan deze noodzakelijke training en begeleiding, inclusief het verspreiden van de noodzakelijke kennis, zal dit verdere professionalisering van de dienstverlening aanzienlijk bemoeilijken. De complexiteit van het beroep van casemanager neemt toe en casemanagers moeten leren hier op een zo goed mogelijke manier mee om te gaan.

Professionalisering op sectorniveau heeft meerwaarde, maar is niet doorslaggevend

Aandachtspunt voor verdere professionalisering van de sector is dat er geen aparte beroepsopleiding voor casemanagers is. Een dergelijke opleiding kan een positieve impuls geven aan de mate van vakmanschap. Dit geldt ook voor een beroepsvereniging, al is het algemene beeld bij onderwijsinstellingen en

detacheringsbureaus dat een beroepsvereniging minder belangrijk is voor het bevorderen van vakmanschap. Een beroepscode wordt wel belangrijk gevonden, omdat het houvast en duidelijkheid geeft. Dit alles gezegd hebbende, merken we wel op dat het algemene beeld is dat vakmanschap in principe niet eens zo zeer afhangt van de aanwezigheid van beroepsopleidingen, verenigingen en codes. Dergelijke ontwikkelingen zijn belangrijk en kunnen het vakmanschap zeker bevorderen, maar vakmanschap zal op de eerste plaats op organisatieniveau goed geregeld moeten zijn en vervolgens door de casemanagers zelf goed ingevuld moeten worden. Dit kan worden bereikt op de reeds eerder in dit hoofdstuk beschreven manieren.

Aandacht voor werkgevers heeft meerwaarde

Een onderdeel van vakmanschap is dat de casemanager resultaatgericht te werk gaat. Resultaat betekent in dit geval primair dat de cliënt aan het werk komt. Om aan het werk te komen, zijn werkgevers nodig en het is daarom van belang dat casemanagers een goed beeld hebben van hoe werkgevers denken en waar werkgevers behoefte aan hebben. Hoewel er gemeenten zijn die ook werkgevers als klant zien, is dat zeker nog geen gemeengoed. Of casemanagers direct contact met werkgevers hebben, hangt in belangrijke mate af van hoe de gemeente daar tegenaan kijkt. Er zijn gemeenten waar de werkgeversbenadering zeer intensief en expliciet wordt ingevuld. De meeste gemeenten leggen echter (voorlopig) de prioriteit bij het professionaliseren van de casemanagers in hun primaire contacten met de cliënten. Hoewel er af en toe wel een ideaalbeeld naar voren komt waarin één en dezelfde casemanager cliënten begeleidt én contacten met werkgevers onderhoudt, lijkt het voornamelijk te hoog gegrepen om er op korte termijn naar te streven dit ook in de praktijk te brengen. Voorlopig lijkt het al een grote sprong voorwaarts te zijn wanneer casemanagers zich er in hun dagelijkse handelen van bewust zijn dat hun cliënten alleen uitstromen naar werk wanneer zij zich kunnen verkopen aan een werkgever. Daarvoor is het noodzakelijk dat zij niet alleen de cliënten kunnen ondersteunen en coachen, maar tevens dat zij kennis hebben van het functioneren van de arbeidsmarkt, het wervingsgedrag van werkgevers en de aard en het belang van effectief werkzoekgedrag. Veel casemanagers beschikken nog onvoldoende over deze kennis.

Te positief beeld van eigen vakmanschap vormt aandachtspunt

Het onderzoek laat zien dat er in veel gevallen nog niet wordt voldaan aan de randvoorwaarden om vakmanschap tot ontwikkeling te brengen. Dit neemt niet weg dat de casemanagers zelf toch vrij positief aankijken tegen het eigen vakmanschap. Bijna 40 procent van de casemanagers geeft bijvoorbeeld aan vrij goed tot heel goed zicht te hebben op aanpakken en methodieken voor het begeleiden van mensen naar werk waarvan de effectiviteit bewezen is. Als hierop wordt doorgevraagd, blijkt echter maar een kwart van de casemanagers ook daadwerkelijk aanpakken en methodieken te kunnen benoemen. Een ander voorbeeld betreft handreikingen en andere documenten met bewezen effectieve aanpakken en methodieken. 40 procent van de casemanagers zegt hierover te beschikken. We hebben vervolgens gevraagd of ze expliciet

kunnen opnoemen welke handreikingen of andere documenten ze tot hun beschikking hebben. Hieruit bleek dat in totaal slechts een kwart van hen ook daadwerkelijk handreikingen of andere documenten wist te benoemen. Het is van belang op te merken dat casemanagers door hun leidinggevend ook niet vaak worden beoordeeld op methodisch werken (11%) en het gebruik van bewezen effectieve aanpakken (7%). Kennelijk vinden leidinggevend deze aspecten van vakmanschap niet zo belangrijk.

Gemiddeld wordt er niet vaak aan de randvoorwaarden voor ontwikkeling van vakmanschap voldaan, maar het is wel zo dat naarmate er aan meer randvoorwaarden is voldaan, men ook positiever blijkt te zijn over het eigen vakmanschap. De mate waarin men positiever is, lijkt alleen enigszins uit de pas te lopen met de werkelijke situatie. Op basis van dit onderzoek concluderen wij dat er verschil is tussen zelfbeeld en werkelijkheid. Hiermee zal rekening moeten worden gehouden bij pogingen de gemeentelijke re-integratiesector verder te ontwikkelen. Als casemanagers niet inzien dat ze hun eigen vakmanschap soms overschatten, zullen initiatieven tot verdere professionalisering van de gemeentelijke re-integratiesector stuiten op weerstand.

6 BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN EN CONCLUSIES

In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft RegioPlan onderzoek gedaan naar vakmanschap in de gemeentelijke re-integratiesector. In dit hoofdstuk zetten we de belangrijkste bevindingen en conclusies op een rij.

6.1 Doel van het onderzoek

Het onderzoek heeft primair tot doel na te gaan waar de gemeentelijke re-integratiesector staat op het vlak van vakmanschap. Daarnaast dient het onderzoek in kaart te brengen waar mogelijkheden liggen voor verdere professionalisering. De focus van het onderzoek ligt op het gemeentelijk re-integratiedomein, dat wil zeggen op gemeentelijke en intergemeentelijke sociale diensten.

6.2 Vakmanschap re-integratie

Vakmanschap re-integratie is een veelomvattend en complex begrip en herbergt een groot aantal elementen en aspecten. Als er één ding is dat in dit onderzoek wordt bekrachtigd, dan is het dat professionalisering niet alleen een kwestie is van het aanleren van een aantal vaardigheden maar ook en vooral een omslag is in denken en doen in alle lagen van de organisatie. We constateren dat gemeenten hierin stappen maken en dat ze hierin niet allemaal hetzelfde pad volgen.

In de praktijk leven er bij gemeenten verschillende beelden over vakmanschap en de professionalisering van de re-integratiedienstverlening. Daarmee bedoelen we de visie(s) op vakmanschap en betekenis die eraan wordt gegeven. In praktijk blijken deze visies niet altijd consequent te zijn uitgewerkt of uitgevoerd. Als we kijken naar de betekenis die wordt gegeven aan (verschillende aspecten van) vakmanschap dan bestaat er een brede overeenstemming over de competenties en taken van de casemanager, het belang van een zakelijke benadering van de cliënt en een focus op resultaatgericht werken. Daarentegen zijn op de overige aspecten meer varianten zichtbaar tussen gemeenten in de beelden en interpretaties van deze aspecten. Dit onderzoek maakt ook duidelijk dat gemeenten een uiteenlopende betekenis geven aan methodisch werken en aan het gebruik van effectieve methodieken. Methodisch werken wordt in veel gemeenten en door casemanagers vooral individueel beleefd. Een en ander is ook van invloed op de manier waarop gewerkt wordt aan professionalisering en is zichtbaar in de – vaak beperkte – aandacht die gemeenten hebben voor bepaalde aspecten van vakmanschap.

In de volgende paragraaf werken we de conclusies over de stand van zaken van vakmanschap in gemeenten verder uit.

6.3 Stand van zaken vakmanschap: conclusies

Gemeenten lijken zich in een transitiefase te bevinden waarin gewerkt wordt aan het ontwikkelen en vergroten van de professionaliteit van de organisatie en van de casemanager. De conclusie is dat er in de meeste gemeenten in het algemeen nog veel ruimte is voor ontwikkeling van het vakmanschap. Een professionele sector in de vorm van beroepsopleidingen, verenigingen en beroepscoöperaties, kan hierbij helpen. De algemene consensus is wel dat om de gemeentelijke re-integratiesector verder te ontwikkelen, allereerst binnen de gemeenten op organisatieniveau in grotere mate zal moeten worden voldaan aan de randvoorwaarden om vakmanschap te bevorderen. Tegelijkertijd zal hier door de casemanagers uiteraard goed invulling aan moeten worden gegeven, maar de kans dat dit gebeurt is in ieder geval groter als de organisatie goed is ingericht en casemanagers worden aangestuurd en beoordeeld op voor vakmanschap relevante aspecten.

Visie op vakmanschap vaak vertaald in termen van resultaatgericht werken, focus aansturing op kwantitatieve proceskenmerken

Gemeenten hebben over het algemeen geen expliciete visie op vakmanschap met betrekking tot re-integratie. Zij formuleren meer algemene visies op de kwaliteit van de dienstverlening en in termen van de lerende organisatie. Wat betreft re-integratie ligt de focus in toenemende mate op het sturen op resultaten in termen van uitstroom. Een deel van de gemeenten beschouwt dit als de kern van professionalisering. Bij de uitwerking van deze visie zien we dat de focus bij de aansturing vaak nog ligt op kwantitatieve proceskenmerken (wachttijden, doorlooptijden, en dergelijke) en veel minder op kwalitatieve aspecten zoals eigen verantwoordelijkheid, zelfreflectie, en het delen van kennis, ziens- en werkwijze. We constateren dat een duidelijke strategie om de effectiviteit van het handelen van de casemanagers te vergroten daarbij ontbreekt.

Andere gemeenten leggen in hun visie meer nadruk op de kwalitatieve aspecten van professionalisering zoals leiderschap en innovatie. Hun visie impliceert dat de manier waarop resultaten worden bereikt centraal staat in vakmanschap. Dit uit zich ook in de wens om veel meer methodisch te werken en te werken met (bewezen) succesvolle methodieken. Deze visie heeft daarmee betrekking op alle elementen uit ons operationalisatiekader. Vooralsnog is deze laatste groep niet ruim vertegenwoordigd.

Visie op de cliënt nog niet volledig doorvertaald in organisatie en eisen aan casemanagers

We zien een ontwikkeling in de visie op de cliënt en de cliëntbenadering die zijn weerslag heeft op de rol, verantwoordelijkheden en eisen die aan de casemanagers worden gesteld. De casemanager dient in deze opvatting in zijn cliëntbenadering steeds meer een coachende, stimulerende rol te hebben. De nieuwe rol is nog lang niet overal en, waar dat wel het geval is, nog niet volledig doorvertaald in de wijze waarop casemanagers worden gestimuleerd, gefaciliteerd en aangestuurd. Uit het onderzoek blijkt dat in veel gemeenten verschillende lagen (management, middenmanagement, uitvoerders) werken aan vakmanschap, zonder dat deze acties in een breder en samenhangend kader geplaatst zijn.

Erkenning vakgebied casemanager belangrijker dan aparte beroepsopleiding en beroepsvereniging

Onderwijsinstellingen vinden het belangrijk dat er een aparte beroepsopleiding voor casemanagers komt. Een dergelijke opleiding (op hbo-niveau) zou in elk geval aandacht moeten schenken aan gesprekstechnieken en aan de werkgeversbenadering. Detacheringsbureaus vinden het ook belangrijk dat casemanagers goed zijn opgeleid, maar zien een specifieke beroepsopleiding niet als een noodzakelijkheid. De totstandkoming van een beroepsvereniging voor casemanagers zien zowel onderwijsinstellingen als detacheringbureaus op zich als een goede zaak, maar men benadrukt dat de urgentie van het goed op de kaart zetten van het beroep casemanager het belangrijkste is en dat dit ook kan zonder de oprichting van een beroepsvereniging. Uit een peiling die Divosa in 2011 onder casemanagers hield, bleek overigens dat er onder de casemanagers zelf een redelijk groot draagvlak is voor een dergelijke beroepsvereniging. Ook managers van sociale diensten zouden dat een goede zaak vinden, getuige het feit dat Divosa initiatieven in deze richting heeft genomen en ondersteunt.

Discrepantie beeld casemanagers en werken aan vakmanschap

Het onderzoek laat zien dat casemanagers hun eigen vakmanschap positief beoordelen, misschien wel te positief als we hun beelden en werkwijzen afzetten tegen de randvoorwaarden van vakmanschap. Met deze discrepantie moet rekening worden gehouden bij pogingen de gemeentelijke re-integratiesector verder te ontwikkelen. In de dialoog met casemanagers over met name methodisch werken kan – zo is onze ervaring – vrij eenvoudig de gezamenlijke conclusie bereikt worden dat hun handelen in de praktijk lang niet aan alle aspecten van vakmanschap beantwoordt. Dit is van groot belang om te voorkomen dat acties gericht op verdere professionalisering op weerstand stuiten. Draagvlak onder de casemanagers is essentieel om het niveau van vakmanschap verder te ontwikkelen. Daarbij is ook een duidelijke afstemming tussen alle lagen in de organisatie nodig. Daarnaast dient het middenmanagement gefaciliteerd te worden om de casemanagers in hun nieuwe rol te stimuleren en aan te sturen.

Uitwisseling van kennis informeel

Kennisdeling vindt voornamelijk plaats in de informele sfeer. Bij structurelere vormen zoals intervisie en supervisie is gebleken dat er meestal niet op toegezien wordt dat de geleerde lessen in de praktijk daadwerkelijk worden toegepast.

Methodisch werken op individuele basis

Methodisch werken staat nog in de kinderschoenen. In de praktijk wordt methodisch werken voornamelijk individueel beleefd. Ook bestaat nog weinig aandacht voor het gebruik van bewezen effectieve methoden. Hetzelfde geldt voor het streven naar een uniforme werkwijze. Er zijn wel ontwikkelingen gaande in het zelf ontwikkelen van de professional, 'sturen op zelfsturing' en het ontwikkelen van een transparante en uniforme werkwijze. De inzet van gesprekstechnieken in een aantal gemeenten vormt hier een goed voorbeeld van.

Intuïtief handelen staat voorop

De discrepantie 'maatwerk versus protocol' wordt niet als zodanig ervaren. Dit heeft enerzijds te maken met het feit dat weinig gebruikgemaakt wordt van protocollen en handreikingen. Anderzijds hebben uitvoerders niet de indruk dat hier sprake is van een dilemma, maar dat methodisch werken en maatwerk naast elkaar kunnen bestaan.

6.4 Aanknopingspunten voor werken aan vakmanschap

Het onderzoek levert een aantal aanknopingspunten op voor gemeenten voor het werken aan vakmanschap. Het zijn punten die we in de praktijk wel zijn tegengekomen, waar gemeenten mee worstelen of die onderbelicht zijn:

- Aandacht voor het bijeenbrengen van verschillende niveaus in de organisatie: communicatie tussen, afstemming van en een gedeelde visie op het niveau van management, middenmanagement en uitvoering.
- De wijze van aansturing en beoordeling van casemanagers: meer aandacht voor veranderende rol en taak van de casemanager, sturen op zelfsturing/coach. De onderscheiden aspecten van vakmanschap moeten vertaald worden naar zowel de aansturing als beoordeling van casemanagers.
- Competentieprofiel casemanager toespitsen op re-integratietaak en op toenemende rol richting werkgevers: taak richting werkgevers vereist meer commerciële kennis en vaardigheden zoals kennis van de vraagkant van de arbeidsmarkt, netwerken en het 'door de ogen van een werkgever naar cliënten kijken'.
- Werken aan draagvlak voor methodisch werken en het gebruik van (bewezen) effectieve aanpakken: betrek casemanagers bij het opstellen van plannen, werkprocessen, protocollen en bij elkaars werkwijze. Dit

stimuleert de creativiteit en het draagvlak voor de meerwaarde van methodische werken.

6.5 Zelfscan vakmanschap re-integratie

De uitkomsten van dit onderzoek kunnen worden gezien als een 'nulmeting' en hebben als input gediend voor de ontwikkeling van een zelfscan vakmanschap waarmee gemeenten zelf in kaart kunnen brengen waar men staat op het gebied van vakmanschap. De zelfscan kan verder als basis dienen voor een eenmeting. Daarvoor zullen gemeenten de zelfscan moeten invullen en beschikbaar stellen voor analyse. Alhoewel wij denken dat toepassing van dit instrument waardevolle inzichten kan verschaffen, benadrukken we wel dat het instrument nog niet getest is. De zelfscan wordt in digitale vorm los van deze onderzoeksrapportage opgeleverd.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

Tabellenrapportage webenquête casemanagers

Deze bijlage bevat de tabellenrapportage met de belangrijkste uitkomsten van de webenquête onder casemanagers.

1.0 Inhoud

- 1.1 Taken casemanager
- 1.2 Methodisch werken
- 1.3 Ontwikkeling expertise
- 1.4 Onderdelen vakmanschap
- 1.5 Bewezen effectiviteit
- 1.6 Intervisie
- 1.7 Supervisie
- 1.8 Resultaten en beoordeling
- 1.9 Stellingen over werk
- 1.10 Intrinsieke motivatie

1.1 Taken casemanager

Tabel B1.1 Welke taken voert u uit als casemanager werk? (n=656)

	N	Percentage
Begeleiding cliënten (gesprekken met cliënten gericht op het verkrijgen van werk of het zetten van stappen richting werk)	615	94%
Screening (eerste verkenning zelfredzaamheid cliënt op de arbeidsmarkt)	518	79%
Diagnose (gestructureerde analyse van kennis en vaardigheden en eventuele belemmeringen/problemen cliënt bij werk zoeken/vinden/behouden)	512	78%
Regiefunctie (keuze extern programma bij een re-integratiebedrijf en monitoring hiervan)	434	66%
Sociale activering	414	63%
Handhaving wet- en regelgeving	389	59%
Nazorg (contact met de cliënt na uitstroom uit de bijstand)	282	43%
Contacten met werkgevers leggen en onderhouden	256	39%
Beoordeling rechtmatigheid uitkering	238	36%
Anders, namelijk	66	10%

Tabel B1.2 Voor welk van de volgende taken bent u (speciaal) opgeleid of heeft u een cursus gevolgd? (n=656)

	N	Percentage
Begeleiding cliënten (gesprekken met cliënten gericht op het verkrijgen van werk of het zetten van stappen richting werk)	474	72%
Handhaving wet- en regelgeving	380	58%
Diagnose (gestructureerde analyse van kennis en vaardigheden en eventuele belemmeringen/problemen cliënt bij werk zoeken/vinden/behouden)	360	55%
Beoordeling rechtmatigheid uitkering	343	52%
Screening (eerste verkenning zelfredzaamheid cliënt op de arbeidsmarkt)	309	47%
Regiefunctie (keuze extern programma bij een re-integratiebedrijf en monitoring hiervan)	231	35%
Sociale activering	216	33%
Contacten met werkgevers leggen en onderhouden	161	25%
Nazorg (contact met de cliënt na uitstroom uit de bijstand)	154	24%
Anders, namelijk	62	10%
Geen enkele van de hier genoemde taken	28	4%

1.2 Methodisch werken

Tabel B1.3 Hoe ziet methodisch werken er bij u in de praktijk uit? (n=656)

	N	Percentage
Per cliënt leg ik vast wat mijn overwegingen zijn voor de inzet van instrumenten of interventies	548	84%
Ik leg vast welke instrumenten of interventies ik inzet bij een cliënt	460	70%
Analyse van mijn eigen succes/falen (zelfreflectie)	410	63%
In (ongeveer) gelijke situaties, neem ik altijd dezelfde beslissingen	290	44%
Zo veel mogelijk werken op basis van bewezen effectieve methoden, waar mogelijk op basis van protocollen	246	38%

Tabel B1.4 Bij welke taken werkt u op methodische wijze? (n=656)

	N	Percentage
Begeleiding cliënten (gesprekken met cliënten gericht op het verkrijgen van werk of het zetten van stappen richting werk)	451	69%
Diagnose (gestructureerde analyse van kennis en vaardigheden en eventuele belemmeringen/problemen cliënt bij werk zoeken/vinden/behouden)	434	66%
Screening (eerste verkenning zelfredzaamheid cliënt op de arbeidsmarkt)	412	63%
Handhaving wet- en regelgeving	271	41%
Regiefunctie (keuze extern programma bij een re-integratiebedrijf en monitoring hiervan)	247	38%
Beoordeling rechtmatigheid uitkering	214	33%
Sociale activering	175	27%
Nazorg (contact met de cliënt na uitstroom uit de bijstand)	92	14%
Contacten met werkgevers leggen en onderhouden	91	14%
Anders, namelijk	28	4%

1.3 Ontwikkeling expertise

Tabel B1.5 Op welke manier ontwikkelt u op eigen initiatief uw expertise? (n=656)

	N	Percentage
Bijhouden vakliteratuur	405	62%
Bijscholing	388	59%
Deelname aan intervisie	332	51%
Anders, namelijk	160	24%
Bezoek congressen	135	21%
Niet van toepassing	19	3%

1.4 Onderdelen vakmanschap

Tabel B1.6 Kunt u aangeven wat voor u de belangrijkste onderdelen van professionaliteit of vakmanschap zijn? (max. vijf) (n=656)

	N	Percentage
Beschikken over vakinhoudelijke kennis	495	76%
In staat zijn keuzes en beslissingen m.b.t. individuele cliënten goed te onderbouwen	455	69%
Respectvolle behandeling cliënt	377	58%
Inzetten op vergroten zelfregie of zelfredzaamheid cliënt	359	55%
Gebruik van in organisatie aanwezige kennis (te rade gaan bij collegae, intervisie)	329	50%
Behalen van goede resultaten (uitstroom naar werk, uitstroom uit de uitkering etc.)	315	48%
Zelfstandigheid	286	44%
Analyse van eigen succes/falen (zelfreflectie)	282	43%
Op eigen initiatief blijven ontwikkelen van expertise (bijscholing, bijhouden vakliteratuur, bezoek congressen etc.)	214	33%
Zo veel mogelijk gebruikmaken van eigen beslissingsruimte	213	33%
Methodisch werken, dat wil zeggen: in vergelijkbare situaties hetzelfde doen	154	24%
Continu verbetering van persoonlijk presteren nastreven	152	23%
Cliënt voorop stellen	147	22%
Naleving wet- en regelgeving voorop stellen	94	14%
Zo veel mogelijk werken op basis van bewezen effectieve methoden, waar mogelijk op basis van protocollen	71	11%
Anders, namelijk	9	1%

1.5 Bewezen effectiviteit

Tabel B1.7 Bij welke taken maakt u gebruik van aanpakken en methodieken waarvan de effectiviteit bewezen is? (n=656)

	N	Percentage
Begeleiding cliënten (gesprekken met cliënten gericht op het verkrijgen van werk of het zetten van stappen richting werk)	409	62%
Diagnose (gestructureerde analyse van kennis en vaardigheden en eventuele belemmeringen/problemen cliënt bij werk zoeken/vinden/behouden)	365	56%
Screening (eerste verkenning zelfredzaamheid cliënt op de arbeidsmarkt)	278	42%
Sociale activering	174	27%
Anders, namelijk	106	16%
Nazorg (contact met de cliënt na uitstroom uit de bijstand)	72	11%

Tabel B1.8 Op welke manier gebruikt u handreikingen of andere documenten met bewezen effectieve aanpakken en methodieken? (n=265)

	N	Percentage
Als het nodig is, zoek ik er iets in op	204	77%
Ik ken de inhoud ervan inmiddels uit mijn hoofd	57	22%
Ik heb in mijn hoofd een beslisschema	42	16%
Ik hanteer een beslisschema op papier/digitaal	33	13%
Anders, namelijk	18	7%
Ik maak hier geen gebruik van	9	3%

1.6 Intervisie en supervisie

Tabel B1.9 Op welke manier kunt u met andere casemanagers werk van gedachten wisselen over de manier waarop u met cliënten communiceert en omgaat? (n=656)

	N	Percentage
Het kan altijd tussen de bedrijven door gebeuren	388	59%
Wanneer wij daar behoefte toe voelen, kunnen wij daar de tijd voor nemen	336	51%
Hiervoor is periodiek tijd en ruimte beschikbaar (bijvoorbeeld in de vorm van intervisie)	241	37%
Hiervoor wordt structureel geen tijd vrijgehouden	76	12%
Anders, namelijk	40	6%

Tabel B1.10 Welke vormen van intervisie worden er gehanteerd binnen uw organisatie? (n=655)

	N	Percentage
Bespreken mondelinge casebeschrijvingen	470	72%
Bespreken praktische knelpunten in het werk	454	69%
Bespreken ervaringen met ingezette instrumenten/interventies	359	55%
Bespreken klachten en andere klantreacties	227	35%
Bespreken schriftelijke casebeschrijvingen	124	19%
Bespreken uitkomsten spreekkamerobservaties (onderling meekijken)	88	13%
Geen	70	11%
Anders, namelijk	29	4%

Tabel B1.11 Op welke wijze wordt er op toegezien dat via intervisie geleerde lessen in de praktijk worden toegepast? (n=580)

	N	Percentage
Ik bespreek dit persoonlijk met leidinggevende of collega	314	54%
Anders, namelijk	167	29%
Dit komt in mijn beoordelingsgesprek aan de orde	154	27%
Leidinggevende of collega bekijkt dossier van cliënt en ingezette acties	66	11%
Leidinggevende of collega kijkt mee in spreekkamer	40	7%
Cliënten wordt periodiek gevraagd naar hun ervaringen met hun casemanager	35	6%

1.7 Supervisie

Tabel B1.12 Heeft u de mogelijkheid deel te nemen aan supervisie? (n=648)

	N	Percentage
Ja	149	23%
Nee, want dit kennen wij niet binnen onze gemeente	386	60%
Nee, hoewel we dit wel kennen binnen onze gemeente	113	17%
Totaal	648	100%

Tabel B1.13 Welke vormen van supervisie worden er gehanteerd binnen uw organisatie? (n=261)

	N	Percentage
Individuele leertrajecten	165	63%
Collectieve leertrajecten	107	41%
Anders, namelijk	40	15%

Tabel B1.14 Op welke wijze wordt er op toegezien dat via supervisie geleerde lessen in de praktijk worden toegepast? (n=148)

	N	Percentage
Ik bespreek dit persoonlijk met supervisor of leidinggevende	91	62%
Dit komt in mijn beoordelingsgesprek aan de orde	43	29%
Supervisor of leidinggevende kijkt mee in spreekkamer	42	28%
Supervisor of leidinggevende bekijkt dossier van cliënt en ingezette acties	32	22%
Anders, namelijk	23	16%

1.8 Resultaten en beoordeling

Tabel B1.15 Op welke manier worden uw resultaten op het niveau van individuele cliënten besproken? (n=645)

	N	Percentage
In mijn functionerings- en beoordelingsgesprekken	260	40%
In een periodiek overleg met mijn leidinggevende	223	35%
Via intervisie met collegae	208	32%
Deze resultaten worden niet besproken	136	21%
Anders, namelijk	84	13%
Via schriftelijke feedback van mijn leidinggevende	18	3%

Tabel B1.16 Wat zijn de belangrijkste onderwerpen waarop u als casemanager werk door uw leidinggevende wordt beoordeeld? (max. vijf) (n=638)

	N	Percentage
Resultaten (uitstroom naar werk, uitstroom uit de uitkering etc.)	478	75%
Zelfstandigheid	368	58%
Beschikken over vakinhoudelijke kennis	311	49%
In staat zijn keuzes en beslissingen m.b.t. individuele cliënten goed te onderbouwen	306	48%
Werkprocessen	304	48%
Gebruik van in organisatie aanwezige kennis (te rade gaan bij collegae, intervisie)	198	31%
Continu verbetering van persoonlijk presteren nastreven	178	28%
Analyse van eigen succes/falen (zelfreflectie)	153	24%
Op eigen initiatief blijven ontwikkelen van expertise (bijscholing, bijhouden vakliteratuur, bezoek congressen etc.)	153	24%
Zo veel mogelijk gebruikmaken van eigen beslissingsruimte	150	24%
Methodisch werken, dat wil zeggen: in vergelijkbare situaties hetzelfde doen	70	11%
Zo veel mogelijk werken op basis van bewezen effectieve methoden, waar mogelijk op basis van protocollen	43	7%
Anders, namelijk	39	6%

Tabel B1.17 Op welk van de volgende resultaten wordt u als casemanager werk door uw leidinggevende met name beoordeeld? (n=637)

	N	Percentage
Aantal cliënten dat is uitgestroomd naar werk	374	59%
Aantal cliënten dat is uitgestroomd uit de uitkering	327	51%
Aantal cliënten dat op traject is geplaatst	298	47%
Aantal cliënten dat traject succesvol heeft afgerond	195	31%
Anders, namelijk	123	19%
Cliënttevredenheid	118	19%
Zelfredzaamheid cliënten	99	16%
Aantal opgelegde sancties	71	11%

Tabel B1.18 Wat ziet u zelf als de belangrijkste resultaten van uw werk als casemanager? (n=634)

	N	Percentage
Zelfredzaamheid cliënten	460	73%
Aantal cliënten dat is uitgestroomd naar werk	456	72%
Aantal cliënten dat traject succesvol heeft afgerond	341	54%
Aantal cliënten dat is uitgestroomd uit de uitkering	315	50%
Cliënttevredenheid	273	43%
Aantal cliënten dat op traject is geplaatst	169	27%
Anders, namelijk	54	9%
Aantal opgelegde sancties	17	3%

1.9 Stellingen over werk

Tabel B1.19 In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over uw werk? (n=628)

	Helemaal mee eens	Vooral mee eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Vooral mee oneens	Helemaal mee oneens
Er moet altijd een keuze worden gemaakt tussen maatwerk of het werken op basis van bewezen effectieve methodieken.	20%	40%	24%	12%	4%
Ik heb voldoende handelingsruimte om te beslissen wat er in individuele gevallen nodig is.	36%	53%	6%	4%	1%
Het is mogelijk maatwerk te combineren met het werken volgens protocollen, richtlijnen etc.	19%	56%	19%	5%	2%
Ik heb in mijn werk behoefte aan meer protocollen, richtlijnen etc.	5%	12%	30%	39%	14%
Ik heb de juiste kennis om iedere cliënt op de meest effectieve manier te begeleiden/ondersteunen.	13%	60%	21%	5%	0%
Het resultaat van mijn handelen is belangrijker dan het proces waarmee dat resultaat is bereikt.	19%	41%	27%	12%	1%
Ik ben trots op mijn werk als casemanager.	33%	49%	15%	2%	0%

Tabel B1.20 In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over uw cliënten? (n=624)

	Helemaal mee eens	Vooral mee eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Vooral mee oneens	Helemaal mee oneens	Niet van toepassing
Mijn cliënten zijn geen echte klanten, maar burgers die verplicht aan de slag moeten.	5%	17%	36%	24%	17%	1%
Mijn cliënten stellen zich minder open op, omdat zij weten dat ik ook verantwoordelijk ben voor handhaving van wet- en regelgeving.	3%	24%	32%	29%	9%	4%
Het belang van de cliënt is groter dan strikte naleving van de wet- en regelgeving.	6%	29%	39%	21%	6%	0%
Het oplossen van de problemen van de cliënt is belangrijker dan praten over arbeidsmarktmogelijkheden.	2%	24%	41%	24%	9%	0%
Ik zie mijzelf meer als ondersteuner of begeleider van de cliënt dan als hulpverlener.	27%	59%	10%	3%	1%	1%
Een puur zakelijke benadering van mijn cliënten is niet mogelijk vanwege de aard van hun problemen.	10%	43%	26%	15%	6%	0%
Door de omvang van mijn caseload is professioneel werken niet goed mogelijk.	9%	19%	29%	27%	14%	2%

Tabel B1.21 In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over het resultaat van uw inspanningen als casemanager? (n=622)

	Helemaal mee eens	Vooral mee eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Vooral mee oneens	Helemaal mee oneens
Door mijn inspanningen als casemanager komen meer cliënten aan het werk.	20%	55%	22%	3%	0%
Door mijn inspanningen als casemanager komen cliënten eerder aan het werk.	19%	60%	19%	2%	0%
Ook als cliënten niet direct aan het werk komen, is de kans hierop wel groter geworden door mijn inspanningen.	19%	66%	15%	1%	0%
Door mijn inspanningen als casemanager stromen meer cliënten uit de uitkering.	20%	56%	21%	2%	0%
Door mijn inspanningen als casemanager stromen cliënten eerder uit de uitkering.	20%	56%	24%	1%	0%
Door mijn inspanningen als casemanager vergroot ik de zelfredzaamheid van mijn cliënten.	24%	62%	13%	2%	0%

1.10 Intrinsieke motivatie

Tabel B1.22 Kunt u aangegeven wat uw werk voor u aantrekkelijk maakt? (n=617)

	N	Percentage
Het contact met de cliënten	553	90%
De afwisseling in taken en activiteiten	530	86%
De vrijheid van handelen	503	82%
Het contact met mijn collegae	394	64%
Dat ik mensen kan helpen	383	62%
Dat ik mij verder kan blijven ontwikkelen	362	59%
Het werken met aanpakken en methodieken waar de effectiviteit van bewezen is	87	14%
Het werken volgens vaste richtlijnen en protocollen	38	6%
Anders, namelijk	34	6%

Tabel B1.23 Kunt u aangegeven wat uw werk voor u minder aantrekkelijk maakt? (n=617)

	N	Percentage
De administratieve aspecten van het werk	436	71%
Dat ik mijn cliënten steeds minder kan helpen	239	39%
De veranderende wet- en regelgeving	206	33%
Het werken volgens vaste richtlijnen en protocollen	174	28%
Het gebrek aan zicht op de effectiviteit van aanpakken en methodieken	124	20%
Dat ik steeds meer resultaatgericht moet werken	99	16%
Anders, namelijk	98	16%
Het gebrek aan mogelijkheden om mij verder te ontwikkelen	87	14%
Het feit dat ik ook moet toezien op de naleving van wet- en regelgeving	86	14%
Het gebrek aan vrijheid van handelen	48	8%
De vorm van het contact met de cliënten	43	7%
Het gebrek aan afwisseling in taken en activiteiten	26	4%

BIJLAGE 2

Indicatoren vakmanschap o.b.v. webenquête casemanagers

Op basis van de webenquête onder casemanagers hebben we twee globale indicatoren opgesteld voor de mate van vakmanschap:

1. Randvoorwaarden vakmanschap: deze objectieve indicator geeft aan in welke mate er is voldaan aan de randvoorwaarden om vakmanschap tot ontwikkeling te brengen.
2. Ervaren vakmanschap: deze subjectieve indicator geeft aan in welke mate de casemanagers zelf denken als vakman actief te zijn, los van wat ze dan precies doen en verstaan onder vakmanschap.

Uit de webenquête komen twee beelden van vakmanschap naar voren. Het beeld is dat er, puur kijkend naar de randvoorwaarden, nog veel ruimte is voor ontwikkeling. Desondanks hebben de casemanagers van zichzelf een vrij positief beeld van hun eigen vakmanschap. Met het verschil tussen zelfbeeld en werkelijkheid zal rekening moeten worden gehouden bij pogingen de gemeentelijke re-integratiesector verder te professionaliseren.

2.1 Randvoorwaarden vakmanschap

De casemanagers konden in de webenquête bij een aantal onderdelen van vakmanschap aangeven in hoeverre aan de randvoorwaarden is voldaan om vakmanschap tot ontwikkeling te brengen. Deze randvoorwaarden hebben we samengenomen tot een indicator die ingaat op wat er feitelijk aanwezig is en/of gedaan wordt op het gebied van vakmanschap.

De indicator is uit de volgende randvoorwaarden opgebouwd:

- Benoemt expliciet bewezen effectieve aanpakken en methodieken.
- Beschikt over en benoemt expliciet handreikingen of andere documenten met bewezen effectieve aanpakken en methodieken.
- Kan (ten minste één keer per maand) deelnemen aan intervisie waarbij er (meestal tot altijd) op wordt toegezien dat via intervisie geleerde lessen in de praktijk worden toegepast.
- Kan deelnemen aan supervisie waarbij er (meestal tot altijd) op wordt toegezien dat via intervisie geleerde lessen in de praktijk worden toegepast.
- Resultaten op niveau van individuele cliënten worden (meestal tot altijd) besproken met leidinggevende.
- Methodisch werken is één van de belangrijkste onderwerpen waarop men door de leidinggevende wordt beoordeeld.

- Werken op basis van bewezen effectieve aanpakken en methodieken is één van de belangrijkste onderwerpen waarop men door de leidinggevende wordt beoordeeld.

Score op indicator randvoorwaarden vakmanschap

Voor het berekenen van de scores op de indicator zijn alleen respondenten meegenomen die op alle voor de randvoorwaarden relevante vragen antwoord hebben gegeven (n=645). In de berekening van de scores is iedere randvoorwaarde met een gelijk gewicht meegeteld.¹ De gemiddelde casemanager heeft een score van 14 procent op de indicator randvoorwaarden vakmanschap, dit komt neer op het voldoen aan één van de zeven randvoorwaarden. Deze score is mede zo laag doordat maar liefst 42 procent van de casemanagers aangeeft dat aan geen van de randvoorwaarden is voldaan. Dit wil zeggen dat vier op de tien casemanagers een score van 0 procent hebben op deze indicator. Als alleen wordt gekeken naar de personen bij wie wel aan ten minste één randvoorwaarde wordt voldaan, is de gemiddelde indicatorscore 24 procent, wat neerkomt op het voldoen aan iets minder dan twee randvoorwaarden. Geen enkele casemanager geeft aan dat aan alle zeven randvoorwaarden is voldaan en slechts één dat aan zes randvoorwaarden is voldaan (zie tabel B2.1). Een betrouwbaarheidsanalyse laat zien dat de interne consistentie van de indicator randvoorwaarden vakmanschap niet erg groot is.² Dit is mede een gevolg van het grote aantal casemanagers met een score van 0 procent en het feit dat als er al aan randvoorwaarden wordt voldaan, dit gemiddeld minder dan twee randvoorwaarden betreft. Het is dus zeker niet per definitie zo dat als er aan een randvoorwaarde is voldaan, er ook aan een aantal andere randvoorwaarden wordt voldaan. Er is nog veel ruimte voor verdere ontwikkeling wat betreft het voldoen aan deze randvoorwaarden.

Tabel B2.1 Aantal randvoorwaarden waaraan is voldaan

Aantal randvoorwaarden	Aantal	Percentage
0	272	42,2
1	208	32,2
2	104	16,1
3	42	6,5
4	15	2,3
5	3	0,5
6	1	0,2
7	0	0
Totaal	645	100

¹ Dit betekent dat iedere randvoorwaarde even zwaar meetelt. Het is ook voor te stellen dat sommige factoren (in bepaalde situaties) belangrijker of juist minder belangrijk (kunnen) zijn en daarom een groter of juist kleiner gewicht moeten krijgen.

² In een betrouwbaarheidsanalyse $\alpha=0,369$.

Spreiding tussen gemeenten

We zijn nagegaan of er verschillen zijn tussen gemeenten wat betreft het voldoen aan de onderscheiden randvoorwaarden. Tussen gemeenten varieert de score op de indicator randvoorwaarden vakmanschap tussen de 0 procent en 43 procent. Hierbij merken we wel op dat van sommige gemeenten slechts één of twee casemanagers de vragenlijst hebben ingevuld, waardoor een vertekend beeld kan ontstaan. Om hiervoor te corrigeren, zijn we ook nagegaan wat de spreiding is als alleen gemeenten worden meegenomen met een respons van ten minste vijf casemanagers. De indicator blijkt dan te variëren tussen de 0 procent en 30 procent, met een gemiddelde van 15 procent.

Score op afzonderlijke randvoorwaarden

Tabel B2.2 laat zien hoe de casemanagers gemiddeld scoren op de onderdelen waaruit de indicator randvoorwaarden vakmanschap is opgebouwd.

Tabel B2.2 Scores casemanagers afzonderlijke randvoorwaarden

	Score
Benoemt effectieve aanpakken	27%
Beschikt over en benoemt handreikingen effectieve aanpakken	11%
Deelname intervisie en lessen in praktijk	10%
Deelname supervisie en lessen in praktijk	9%
Resultaten individuele cliënten besproken met leidinggevende	23%
Methodisch werken beoordeling	11%
Bewezen effectieve aanpakken beoordeling	7%
Totaalscore	14%

Onderlinge samenhang randvoorwaarden

Eerder merkten we reeds op dat het niet vaak voorkomt dat er aan meerdere randvoorwaarden wordt voldaan. Voor zover dit wel gebeurt, laat tabel B2.3 zien in hoeverre er een samenhang is tussen de verschillende randvoorwaarden. De sterkste statistisch significante samenhang is tussen het benoemen van effectieve aanpakken en het beschikken over en benoemen van handreikingen of andere documenten met effectieve aanpakken, gevolgd door de samenhang tussen intervisie en supervisie.

Tabel B2.3 Correlaties randvoorwaarden vakmanschap

	Benoemt effectieve aanpakken	Beschikt over en benoemt handreikingen effectieve aanpakken	Deelname intervisie en lessen in praktijk	Deelname supervisie en lessen in praktijk	Resultaten individuele cliënten besproken met leidinggevende	Methodisch werken beoordeling	Bewezen effectieve aanpakken beoordeling
Benoemt effectieve aanpakken	1	0,198**	0,052	0,054	0,052	0,014	0,007
Beschikt over en benoemt handreikingen effectieve aanpakken	0,198**	1	0,006	0,084*	0,026	0,024	0,028
Deelname intervisie en lessen in praktijk	0,052	0,006	1	0,192**	0,147**	0,123**	0,06
Deelname supervisie en lessen in praktijk	0,054	0,084*	0,192**	1	0,164**	0,134**	0,068
Resultaten individuele cliënten besproken met leidinggevende	0,052	0,026	0,147**	0,164**	1	0,094*	0,076
Methodisch werken beoordeling	0,014	0,024	0,123**	0,134**	0,094*	1	0,107**
Bewezen effectieve aanpakken beoordeling	0,007	0,028	0,06	0,068	0,076	0,107**	1

* Correlatie is significant ($p \leq 0.05$).

** Correlatie is significant ($p \leq 0.01$).

2.2 Ervaren vakmanschap

De casemanagers konden in de webenquête bij een aantal onderdelen van vakmanschap aangeven in hoeverre ze hierop actief zijn of in hoeverre ze de mogelijkheid hebben hierop actief te zijn. Op basis van een aantal van deze vragen hebben we een globale totaalindicator opgesteld die per casemanager de mate aangeeft dat men naar eigen zeggen als vakman te werk gaat. De minimumscore is 0 procent en de maximumscore 100 procent. De indicator ervaren vakmanschap is opgebouwd uit de volgende items:

- In welke mate werkt u op methodische wijze?
- Ontwikkelt u op eigen initiatief uw expertise?
- In welke mate heeft u zicht op aanpakken en methodieken voor het begeleiden van mensen naar werk waarvan de effectiviteit bewezen is?
- Werkt u op basis van aanpakken en methodieken waarvan de effectiviteit bewezen is?³
- In welke mate kunt u de resultaten van uw eigen handelen op het niveau van individuele cliënten volgen?

De achterliggende gedachte was alleen items te selecteren die iets zeggen over de mate waarin men iets doet of de mogelijkheid heeft iets te doen. We geven geen oordeel over wat men precies moet doen om vakman genoemd te kunnen worden, maar de indicator geeft wel inzicht in hoe klantmanagers zelf aankijken tegen de mate waarin ze als vakman actief zijn.

³ Personen die bij deze vraag 'weet niet' hebben geantwoord, zijn niet meegenomen in de indicator.

Score op indicator ervaren vakmanschap

Voor het berekenen van de scores op de indicator⁴, zijn alleen respondenten meegenomen die op alle voor de indicator relevante vragen antwoord hebben gegeven (n=569). De gemiddelde casemanager heeft een score van 65 procent op de indicator ervaren vakmanschap. Op basis hiervan kan gesteld worden dat de casemanagers zelf gemiddeld vinden voldoende te scoren wat betreft mate van vakmanschap, tegelijkertijd laat de score ook zien dat er nog wel ruimte voor verbetering is. Verder merken we op dat de spreiding tussen casemanagers vrij groot is, die varieert van 25 procent tot 100 procent. De score op de indicator hangt enigszins samen met de leeftijd van de casemanagers (corr=0,105) en het aantal uur dat men gemiddeld per week buiten de deur is geweest voor het werk, bijvoorbeeld voor het bezoeken van klanten of werkgevers (corr=0,112). Des te ouder de casemanagers zijn en/of des te meer uur men buiten de deur is geweest, des te hoger de score op de indicator.

In de berekening van de indicatorscores is ieder item met een gelijk gewicht meegeteld. We kunnen ons voorstellen dat sommige factoren belangrijker of juist minder belangrijk (kunnen) zijn en daarom een groter of juist kleiner gewicht moeten krijgen. Als een item waarop men gemiddeld hoog scoort bijvoorbeeld een groter gewicht krijgt, zal de totaalscore op de indicator ervaren vakmanschap toenemen. Het omgekeerde geldt uiteraard ook, krijgt een item waarop men relatief laag scoort een groter gewicht, dan neemt de totaalscore op de indicator vakmanschap juist af.

Spreiding tussen gemeenten

De indicator ervaren vakmanschap hebben we ook gebruikt om na te gaan of er verschillen zijn tussen gemeenten wat betreft de zelfgerapporteerde mate van vakmanschap. Tussen gemeenten varieert de score op de indicator tussen de 40 procent en 95 procent. Hierbij merken we wel op dat van sommige gemeenten slechts één of twee casemanagers de vragenlijst hebben ingevuld, waardoor een vertekend beeld kan ontstaan. Om hiervoor te corrigeren zijn we ook nagegaan wat de spreiding is als alleen gemeenten worden meegenomen met een respons van ten minste vijf casemanagers. De indicator blijkt dan te variëren tussen de 50 procent en 76 procent.

Score op afzonderlijke items

Tabel B2.4 laat zien hoe de casemanagers gemiddeld scoren op de items waaruit de indicator ervaren vakmanschap is opgebouwd.

⁴ In een betrouwbaarheidsanalyse $\alpha=0,603$, $\alpha=0,695$ als expertise en resultaten eruit worden gelaten.

Tabel B2.4 Scores casemanagers afzonderlijke items

	Score
Werkt methodisch	70%
Eigen initiatief ontwikkeling expertise	74%
Zicht op effectieve aanpakken en methodieken	56%
Werkt op basis effectieve aanpakken en methodieken	54%
Volgen resultaten	72%
Totaalscore	65%

Casemanagers scoren (naar eigen zeggen) vooral goed op de mate waarin men op eigen initiatief expertise ontwikkeld, de mogelijkheid tot het volgen van de eigen resultaten en de mate waarin men methodisch werkt. Ontwikkeling is met name mogelijk wat betreft het zicht op en werken op basis van effectieve aanpakken en methodieken.

Onderlinge samenhang items

Uit de webenquête onder casemanagers blijkt dat de verschillende onderdelen van vakmanschap onderling vaak samenhangen. Op zich leek dit op voorhand ook een aannemelijke situatie. Immers, als iemand op een bepaald aspect als vakman werkt, lijkt de kans groter dat zo iemand ook op andere aspecten als vakman te werk gaat. De samenhang is het sterkst tussen het werken op methodische wijze en het zicht hebben op en werken op basis van methodieken en aanpakken waarvan de effectiviteit bewezen is. Personen die vaker op methodische wijze zeggen te werken, zeggen ook vaker zicht te hebben op en te werken op basis van bewezen effectieve methodieken en aanpakken. Verder is het zo dat hoe beter men zicht heeft op bewezen effectieve methodieken en aanpakken, des te vaker men hier ook gebruik van maakt. Tabel B2.5 toont de correlaties tussen de aspecten die zijn opgenomen in de indicator vakmanschap. Hoe groter de correlaties, des te sterker het verband.

Tabel B2.5 Correlaties onderdelen ervaren vakmanschap

	Werkt methodisch	Eigen initiatief ontwikkeling expertise	Zicht op effectieve aanpakken en methodieken	Werkt op basis effectieve aanpakken en methodieken	Volgen resultaten
Werkt methodisch	1	0,107**	0,269**	0,399**	0,058
Eigen initiatief ontwikkeling expertise	0,107**	1	0,211**	0,143**	0,133**
Zicht op effectieve aanpakken en methodieken	0,269**	0,211**	1	0,603**	0,203**
Werkt op basis effectieve aanpakken en methodieken	0,399**	0,143**	0,603**	1	0,182**
Volgen resultaten	0,058	0,133**	0,203**	0,182**	1

* Correlatie is significant ($p \leq 0.05$).

** Correlatie is significant ($p \leq 0.01$).

Samenhang randvoorwaarden en ervaren vakmanschap

Het onderzoek laat zien dat er enige samenhang is tussen het al dan niet voldoen aan de in de vorige paragraaf beschreven randvoorwaarden en het beeld van het eigen vakmanschap. De correlatie tussen de indicator randvoorwaarden vakmanschap en de indicator ervaren vakmanschap is 0,285 en statistisch significant. Gemiddeld wordt er niet vaak aan de randvoorwaarden voldaan, maar het is wel zo dat naarmate er aan meer randvoorwaarden is voldaan, men ook positiever blijkt te zijn over het eigen vakmanschap.

Onderzoeksverantwoording

We geven in deze bijlage een beknopte verantwoording van het onderzoek naar vakmanschap in de gemeentelijke re-integratiesector.

Afbakening

Het onderzoek heeft betrekking op het gemeentelijk domein binnen de re-integratiesector. De activiteiten van UWV en van re-integratiebedrijven vallen daarmee dus buiten het onderzoek. Daarnaast ligt de focus van het onderzoek op de sociale diensten van en in gemeenten en dus niet op re-integratie-activiteiten elders in het gemeentelijk domein (bijvoorbeeld vanuit de SW-bedrijven). Het onderzoek heeft primair tot doel na te gaan waar de gemeentelijke re-integratiesector staat op het vlak van vakmanschap en om mogelijkheden voor verdere professionalisering in kaart te brengen.

Naast inhoudelijke afbakening is het onderzoek gekaderd door de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. Specifieker: voor de uitvoering is waar mogelijk gebruikgemaakt van bestaande bronnen, teneinde de belasting voor het veld te minimaliseren. Dit gezegd hebbende, was het wel noodzakelijk om op specifieke onderdelen gericht aanvullende data te verzamelen.

Aanvullende datacollectie

We hebben op de volgende manieren aanvullende data verzameld:

1. Korte verkennende webenquête onder directeurs van sociale diensten (kwantitatief).
2. Webenquête onder casemanagers werk (kwantitatief).
3. Interviews met directeurs/medewerkers van geselecteerde sociale diensten (kwalitatief).
4. Interviews met directeurs/medewerkers van geïnteresseerde relatief kleinere¹ sociale diensten (kwalitatief).
5. Interviews met relevante onderwijsinstellingen, dit betrof hbo-instellingen en commerciële opleidingsinstellingen (kwalitatief).
6. Interviews met relevante detachingsbureaus (kwalitatief).

De uitkomsten van de verkennende webenquête dienden als input voor de vervolgstappen 2 t/m 6. De uitkomsten van onderdeel 2 t/m 6 hebben op hun beurt weer als input gediend voor de zelfscan vakmanschap die in digitale vorm los van deze onderzoeksrapportage wordt opgeleverd. Door toepassing van de zelfscan kunnen gemeenten zelf in kaart brengen waar men staat op het gebied van vakmanschap. De uitkomst van de zelfscan biedt

¹ Onder klein verstaan wij hier gemeenten die eind 2011 minder dan 500 cliënten onder de 65 jaar met een WWB-uitkering hadden.

aanknopingspunten voor de verdere professionalisering van de eigen re-integratiedienstverlening.

Operationalisering vakmanschap

In de eerste fase van het onderzoek is het begrip vakmanschap geoperationaliseerd op de drie onderscheiden niveaus (sector, organisatie en individu). Elk niveau is uitgesplitst in meetbare (in elk geval waarneembaar in welke mate aanwezig) indicatoren. De operationalisering is tot stand gekomen op basis van bestaande literatuur en informatie van het Platform professionalisering en gebruikt als analysekader voor de volgende fasen van het onderzoek.

Opzet en uitvoering webenquête

De uitnodiging voor deelname aan het onderzoek is door Divosa verstuurd. Gemeente en ISD'en konden zich in januari 2012 via een korte webenquête aanmelden voor deelname aan dit deel van het onderzoek. Via deze enquête kon men aangeven of ze aan het onderzoek wilden deelnemen en een contactpersoon voor het vervolg van het onderzoek opgeven. Tabel B3.1 geeft een overzicht van de respons op de webenquête onder casemanagers werk. De uitnodiging voor deelname aan deze enquête is verstuurd op 9 februari 2012 en de casemanagers hadden tot 1 maart 2012 de tijd om de enquête in te vullen.

Tabel B3.1 Responsoverzicht webenquête casemanagers

	Aantal
Gestart aan webenquête	869
Behorend tot doelgroep	829
Webenquête voor grootste deel ingevuld	656
Webenquête volledig ingevuld	616

Voor de analyses zijn alle 656 casemanagers meegenomen die de vragenlijst voor ongeveer de helft of meer hebben ingevuld. Deze 656 casemanagers zijn verspreid over 117 verschillende gemeenten of intergemeentelijke sociale diensten. We sluiten niet uit dat er nog meer gemeenten/ISD'en aan het onderzoek hebben meegedaan, een deel van de casemanagers wilde namelijk niet zeggen bij welke gemeente of ISD men werkzaam is. Verder is van de personen die de vragenlijst voor het grootste deel maar niet volledig hebben ingevuld, ook niet bekend bij welke gemeente of ISD ze werkzaam zijn.

Interviews op sectorniveau

In totaal zijn op sectorniveau zeven interviews uitgevoerd (zie tabel B3.2).

Tabel B3.2 Interviews sectorniveau

	Aantal
Detacheringsbureaus	3
Hbo-instellingen	3
Commerciële onderwijsinstellingen	1
Totaal	7

Selectie gemeenten voor interviews

Bij de selectie van gemeenten die benaderd zijn voor interviews, heeft Regioplan rekening gehouden met de volgende kenmerken:

- gemeentegrootte;
- regio;
- deel uitmaken van ISD ja/nee;
- voorloper/achterloper als het gaat om professionalisering.

Op basis van deze criteria zijn de volgende zes gemeenten geselecteerd:

- Amsterdam (g4);
- Den Haag (g4);
- Sittard-Geleen (zuidelijke regio Nederland);
- ISD-Assen (ISD en noordelijke regio) – bedient de gemeenten Tynaarlo, Assen en Aa en Hunze;
- RSD Kromme Rijn Heuvelrug (ISD en regio Midden)
- Purmerend (voorloper).²

Telefonische interviews kleine gemeenten

Ter vertegenwoordiging van kleine gemeenten en de wens overige dimensies in voldoende mate in het onderzoek te betrekken, zijn vertegenwoordigers van vier kleine gemeenten telefonisch geïnterviewd. Het betreft de gemeenten IJsselstein, Borne, Zuidplas en ISD Heemstede, Bloemendaal, Haarlemmerliede en Spaarnwoude.

² In Purmerend is geen interview uitgevoerd, de bevindingen zijn gebaseerd op bestudering van voor dit onderzoek relevante documenten.

Regioplan Beleidsonderzoek

Nieuwezijds Voorburgwal 35

1012 RD Amsterdam

T 020 531 531 5

F 020 626 519 9

E info@regioplan.nl

I www.regioplan.nl