

# Professionalisering van klantmanagers in het sociale domein

*Gewoon ... je werk goed willen doen?!*

# Professionalisering van klantmanagers in het sociale domein

*Gewoon ... je werk goed willen doen?!*

*Herziene versie*

Datum	6 juli 2015
Auteurs	A.M. Hazelzet W. van der Torre
M.m.v.	M.M.W. van Blijswijk en R.W.B. Blonk
Projectnummer	060.07546/01.08
Rapportnummer	R14128
Contact TNO	Astrid Hazelzet
Telefoon	088 866 53 43
E-mail	astrid.hazelzet@tno.nl

## **Gezond Leven**

Schipholweg 77-89  
2316 ZL LEIDEN  
Postbus 3005  
2301 DA LEIDEN  
[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T 088 866 61 00  
infodesk@tno.nl

© 2015 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

## Inhoudsopgave

1	Inleiding .....	1
1.1	Aanleiding van deze notitie .....	1
1.2	Betekenis professionalisering .....	2
1.3	Wat de lezer van deze notitie kan verwachten .....	2
2	Professionalisering uitvoeringpraktijk, de stand van zaken .....	5
2.1	Ruimte voor verbetering .....	5
2.1.1	Expliciete aandacht voor vakontwikkeling.....	5
2.1.2	Methodisch werken .....	6
2.1.3	Visie van gemeenten op vakmanschap .....	7
2.1.4	Aandacht voor de ontwikkelbehoeften van klantmanagers .....	7
2.1.5	Oprichting van de Beroepsvereniging voor Klantmanagers (BvK) een gunstige ontwikkeling	7
2.2	Analytisch kader en afbakening van de notitie .....	8
2.3	Conclusies en kennisvragen .....	10
3	Kenmerken klantmanager .....	11
3.1	Motivatatie als centraal kenmerk .....	11
3.2	Motivatatie nader verklaard .....	12
3.2.1	Theory of Planned Behavior van Fishbein en Ajzen .....	12
3.2.2	Wat betekent het TPB-model voor de professionalisering van klantmanagers? .....	13
3.2.3	Het gedragsveranderingsmodel van Prochaska en DiClemente .....	13
3.2.4	Wat betekent het gedragsveranderingsmodel van Prochaska en DiClemente voor de professionalisering van klantmanagers?.....	14
3.3	Wat zijn mogelijk andere kenmerken? .....	15
3.3.1	Inzichten uit het onderwijsdomein: het belang van vaardigheden .....	15
3.3.2	Zelfsturend leren .....	16
3.4	Conclusies en kennisvragen .....	16
4	Kenmerken van effectieve interventies .....	19
4.1	Betrokken partijen en hun initiatieven .....	19
4.2	Kenmerken van effectieve interventies proeftuin Orionis .....	21
4.3	Kenmerken van effectieve interventies bij de professionalisering van leraren .....	22
4.4	Conclusies en kennisvragen .....	23
5	Organisatorische randvoorwaarden .....	27
5.1	Ruimte voor leren en experimenteren.....	27
5.2	Faciliterend management.....	29
5.3	Klantmanager spilfunctie in professionaliseringsdebat .....	30
5.4	Conclusies en kennisvragen .....	30
6	Professionalisering van klantmanagers ... hoe nu verder? .....	33
6.1	Stel klantmanagers centraal in professionaliseringsdiscussie .....	33
6.2	Stimuleer nieuwe manieren van leren.....	34
6.3	Kennisontwikkeling.....	34
6.4	Tenslotte.....	35
	Literatuur .....	37

Bijlage 1 Technieken van gedragsbeïnvloeding .....	41
Bijlage 2 Initiatieven veldpartijen.....	42
Bijlage 3 Complexiteitstheorie.....	47



# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding van deze notitie

Door de Participatiewet neemt de druk op gemeenten toe om te laten zien welke resultaten zij bereiken. Alle aandacht moet uitgaan naar het benutten van talenten van mensen die langs de kant staan van de arbeidsmarkt ([www.divosa.nl](http://www.divosa.nl)). Dit stelt hoge eisen aan het 'vakmanschap' van de klantmanagers<sup>1</sup>, nu en in de toekomst. De veranderingen in het domein van werk en inkomen stoppen namelijk niet nu de Participatiewet is ingevoerd. Het doorvoeren van aanpassingen, het evalueren, leren van wat goed gaat en wat niet in de gemeentelijke organisaties is een continu proces. Dit vraagt om zelfsturende, flexibele en innovatieve klantmanagers<sup>2</sup> die zich aan kunnen passen aan de nieuwe en andere eisen die het werk aan hen stelt. Het vraagt dus van hen voortdurende verbetering van hun eigen vakmanschap.

In de afgelopen jaren hebben verschillende partijen actief in het veld van werk en inkomen zich ingezet voor versterking van de kwaliteit van de uitvoering van re-integratie<sup>3</sup>. Desondanks wijzen onderzoeken uit dat de uitvoering nog niet de kwaliteit heeft die we met zijn allen wensen; er is onvoldoende kennis van bewezen effectieve methoden, onvoldoende kennis van het klantenbestand, ondoelmatige inzet van re-integratie instrumenten en er wordt onvoldoende methodisch gewerkt (SZW, 2014). In een tijd van grote veranderingen, waarin lokale overheden steeds meer verantwoordelijkheden krijgen, in combinatie met schaarser wordende middelen, is het des te belangrijker dat er gewerkt wordt aan (verbetering van) de kwaliteit van het handelen van klantmanagers (SZW, 2014). Ondanks de decentralisatie van beleid en uitvoering naar lagere overheden, blijft SZW systeem verantwoordelijke. SZW heeft daarom het initiatief genomen tot de ontwikkeling van een vierjarig kennisprogramma op het terrein van werk en inkomen, dat moet bijdragen aan een kennisinfrastructuur (kennis ontwikkelen, verspreiden, aanleren en toepassen) in de sector. Dat brengt een beweging in het veld tot stand, die leidt tot daadwerkelijke toepassing van de ontwikkelde kennis in de uitvoeringspraktijk.

Deze notitie is op verzoek van de directie Participatie en Decentrale Voorzieningen (PDV) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid geschreven<sup>4</sup>. Het doel van deze

---

<sup>1</sup> Het werk van klantmanagers behelst niet enkel (meer) de beoordeling en aanpak van financiële nood van uitkeringsgerechtigden, maar ook de beoordeling en beïnvloeding van hun ambities, gedrag en mogelijkheden ten aanzien van betaald werk. Klantmanagers moeten stimuleren dat uitkeringsgerechtigde werklozen meer en sneller aan het werk gaan of, indien dat niet haalbaar blijkt, het bevorderen van hun deelname aan onbetaalde vormen van maatschappelijke participatie (Van der Aa, 2012).

<sup>2</sup> Waar klantmanager staat, kunt u ook lezen casemanager, werkcoach of (werk)consulent.

<sup>3</sup> Re-integratie betekent het zoeken en vinden van een baan door iemand die werkloos is geworden. In de praktijk worden onder re-integratie ook activiteiten verstaan die bijdragen aan het vergroten van de maatschappelijke participatie en verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt (Regioplan, 2012, p. 9)

<sup>4</sup> Deze notitie is opgesteld in het kader van het TNO-kennisinvesteringsprogramma 2014 Duurzame Inzetbaarheid, deelproject Innoveren in Activeren. Met dit deelproject wil TNO bijdragen aan een hogere arbeidsparticipatie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Een van de manieren om dit te bereiken is het stimuleren van de professionaliteit van klantmanagers.

notitie is de directie DPV te voorzien van vernieuwende inzichten die helpen bij de gedachtevorming over hoe de kwaliteit van de uitvoering op een hoger plan gebracht kan worden. Daarnaast hopen we dat deze notitie ook andere partijen, die zich inzetten voor de bevordering van het vakmanschap binnen het domein van werk en inkomen (onder andere de Beroepsvereniging voor Klantmanagers, Divosa, VNG, Platform Vakmanschap, A+O fonds gemeenten), inspireert en stimuleert bij te dragen aan een gedeelde visie over de ‘knoppen waaraan gedraaid kan worden’.

## 1.2 Betekenis professionalisering

Bij de bestudering van de literatuur zijn we geen scherpe definitie tegengekomen van het begrip ‘professionalisering’ in het domein van werk en inkomen. Om die reden hebben we ons gebaseerd op een definitie van professionalisering die in het onderwijsdomein wordt gehanteerd (naar Van Veen e.a., 2010 en naar Guskey & Soon, 2009).

In deze notitie definiëren we professionalisering<sup>5</sup> als volgt:

*Door gerichte interventies tot stand brengen van een duurzame gedragsverandering bij klantmanagers, waarin continue aandacht voor het eigen vakmanschap centraal staat. Het achterliggende doel is versterking van de kwaliteit van hun handelen.*

Voorbeelden van gerichte interventies zijn: informatiebijeenkomsten, workshops, studiedagen, cursussen en trainingen, coaching en intervisie.

Professionalisering verwijst in onze optiek naar een continu leerproces. Regelmatig reflecteren op wat beter kan en daarvan leren is daarvoor noodzakelijk. In de eerste plaats omdat de coaching en begeleiding van werkzoekenden een grote dynamiek kennen, waarbij de klantmanager elke keer opnieuw moet afwegen wat het beste is voor de cliënt. Dat laat zich niet vatten in procedures van ‘indien dit, dan dat’. In de tweede plaats omdat de klantmanager zich steeds opnieuw moet aanpassen aan veranderende wet- en regelgeving die ertoe leiden dat nieuwe en andere eisen aan de kwaliteit van zijn<sup>6</sup> handelen worden gesteld.

## 1.3 Wat de lezer van deze notitie kan verwachten

Met deze notitie willen we een bijdrage leveren aan het antwoord op de vraag die al jarenlang diverse partijen bezighoudt: hoe kunnen we de kwaliteit van de uitvoering van de re-integratie op een hoger plan brengen? We hebben hiertoe een aantal kernpublicaties geraadpleegd. Daarnaast hebben we ons licht opgestoken in het onderwijsdomein, omdat onderzoek in dat domein interessante inzichten biedt in factoren die samenhangen met professionalisering (van docenten). De discussie over professionalisering van leraren heeft duidelijk een langere traditie dan die in het sociale zekerheidsdomein.

Hier en daar plaatsen we kritische kanttekeningen bij het effect van de activiteiten die door verschillende partijen zijn ondernomen om de kwaliteit van de re-integratie-uitvoering te verbeteren. Deze diskwalificeren niet de ondernomen inspanningen of ontwikkelde handreikingen en tools, maar zijn prikkelend bedoeld. We hopen dat deze discussienotitie leidt tot een

---

<sup>5</sup> De termen professionalisering, professionele ontwikkeling en (versterking van) vakmanschap worden in deze notitie door elkaar gebruikt.

<sup>6</sup> Daar waar ‘zijn’, ‘hij’ of ‘hem’ staat, kan ook ‘haar’ of ‘zij’ gelezen worden.

constructieve uitwisseling van ideeën over hoe we de kwaliteit van de uitvoering, op een andere manier dan dat tot nu toe is gedaan, kunnen ondersteunen. Het is de bedoeling dat TNO in samenwerking met het ministerie van SZW een aantal inspiratiesessies organiseert, waarin we met diverse partijen terugkijken op de initiatieven om de uitvoering verder te helpen, welke daarvan succesvol waren, welke minder (en waarom), en wat deze inzichten betekenen voor activiteiten in de nabije toekomst. We denken dat deze notitie aanknopingspunten biedt voor die gezamenlijke reflectie.

De opbouw van deze notitie is als volgt.

In hoofdstuk 2 gaan we in op de huidige stand van zaken voor wat betreft professionalisering van klantmanagers.

Professionalisering is een kwestie van 'willen' en 'kunnen'. Klantmanagers moeten beter willen worden in hun vak. In hoofdstuk 3 gaan we dieper in op factoren die te maken hebben met het 'willen'. Het 'kunnen' heeft onder andere te maken met de randvoorwaarden die gemeente de klantmanager biedt om beter te worden in zijn werk. Dat aspect komt aan de orde in hoofdstuk 5.

Hoofdstuk 4 bespreekt aan welke kenmerken een interventie moet voldoen om effectief bij te dragen aan professionalisering.

In hoofdstuk 6 presenteren we suggesties voor vervolgstappen.

De hoofdstukken 2 tot en met 5 besluiten we met de belangrijkste conclusies en een aantal voorbeelden van relevante kennisvragen.

Wij wensen u veel leesplezier!

Als u wilt reageren op deze notitie, neemt u dan contact op met [astrid.hazelzet@tno.nl](mailto:astrid.hazelzet@tno.nl).





## 2 Professionalisering uitvoeringspraktijk, de stand van zaken

In paragraaf 2.1 schetsen we op welke aspecten, die samenhangen met de kwaliteit van het handelen van klantmanagers, verbetering mogelijk is. In paragraaf 2.2 presenteren we ons analytisch kader dat als raamwerk fungeert voor deze notitie. Paragraaf 2.3 presenteert de conclusies die we trekken op basis van dit hoofdstuk en geven we voorbeelden van kennisvragen.

### 2.1 Ruimte voor verbetering

In de afgelopen jaren zijn er door diverse partijen veel initiatieven ontplooid om het vakmanschap van klantmanagers te stimuleren. Uit onderzoek van Regioplan in 2014 (Groenewoud e.a., 2014) blijkt echter dat “het aandeel klantmanagers dat werkt volgens de onderscheiden onderdelen van vakmanschap nauwelijks is toegenomen ten opzichte van 2012”. Het ministerie van SZW (SZW, 2014) schrijft in een discussiestuk dat is opgesteld na bestudering van aantal kernpublicaties: “Er is in de afgelopen jaren veel ontwikkeld door de diverse organisaties die actief zijn in het veld van werk en inkomen. Daarentegen komen uit andere onderzoeken diverse problemen naar voren in de uitvoeringspraktijk, zoals onvoldoende kennis van bewezen effectieve methoden (‘wat werkt voor wie’), onvoldoende kennis van het klantenbestand, ondoelmatige inzet van re-integratie-instrumenten, onvoldoende methodisch werken, etc. Daarom moet nu ook geconstateerd worden dat er nog een behoorlijke slag gemaakt moet én kan worden om te komen tot een professionelere uitvoeringspraktijk.” Op welke aspecten het beter kan, beschrijven we in paragraaf 2.1.1 tot en met 2.1.4.

#### 2.1.1 *Expliciete aandacht voor vakontwikkeling*

Het middenkader van de sociale dienst stuurt nauwelijks op de vakontwikkeling van klantmanagers. Zij worden door hun leidinggevendenden beoordeeld op resultaten (uitstroom, aantal op traject geplaatste klanten), de wijze waarop de resultaten tot stand komen is van ondergeschikt belang. Gemeenten zien vakontwikkeling als een individuele aangelegenheid, zij pakken het niet aan volgens een vast stramien. Bij- en nascholing van klantmanagers vinden beperkt plaats, mede veroorzaakt door het verloop onder klantmanagers. Hierdoor blijft de investering in de ontwikkeling van klantmanagers achter (SZW, 2014). Ook andere vormen van het verwerven van kennis, zoals intervisie en supervisie vinden nog weinig plaats. Intervisie is geen vast onderdeel van de dagelijkse praktijk, in vergelijking met 2012 is er zelfs minder ruimte voor formele intervisie (Groenewoud e.a., 2014). Relatief weinig klantmanagers zien het ontwikkelen van expertise en het continu nastreven van verbetering van persoonlijk presteren als één van de vijf belangrijkste onderdelen van vakmanschap (Groenewoud e.a., 2014).

Er is wel een lichtpuntje: de laatste jaren is de bewustwording van klantmanagers over het belang van vakmanschap toegenomen. Daar staat wel weer tegenover dat in beleidsstukken van gemeenten aandacht voor professionaliteit nog (lang) niet altijd weerklinkt vindt (Groe-

newoud e.a., 2014). Het Platform Vakmanschap<sup>7</sup> constateert dat de toegenomen caseload professionalisering in de weg kan staan. Ook reorganisaties zijn volgens het Platform een mogelijke verklaring voor de beperkte aandacht voor professionalisering.

### 2.1.2 *Methodisch werken*

In box 1.1. leggen we uit wat methodisch werken inhoudt.

#### Box 1.1 Betekenis methodisch werken

Methodisch werken is het planmatig uitvoeren van taken, waarbij de klantmanager bij de begeleiding van een cliënt systematisch een aantal opeenvolgende stappen zet: beeldvorming (verzamelen van informatie over de cliënt), screening (vorming van een eerste beeld over de noodzaak van ondersteuning van de cliënt), oordeelsvorming (interpretatie informatie over de cliënt en overwegen re-integratie instrumenten die het beste passen), besluitvorming (keuze en vastleggen route naar werk), begeleiding (uitvoeren van het plan van de klant), monitoring en bijsturing (reflectie op de voortgang die wordt geboekt en aanpassingen plan) en evaluatie. Het Kennisplatform Werk en Inkomen (KWI, 2013) vindt dat de stappen “zo veel mogelijk doorlopen moeten worden op basis van bewezen effectieve methodieken” (KWI, 2013, p. 57). De diagnose wordt gezien als cruciale fase van het methodisch werken.

Waarom vinden we methodisch werken zo belangrijk? Het antwoord is dat als consulenten niet methodisch werken, de begeleiding te veel afhangt van de persoonlijke achtergrond en het persoonlijke oordeel van de consulent (De Koning e.a., 2005; Kemper e.a., 2009; RWI, 2009). Er kan dan een (te) grote diversiteit in het handelen van klantmanagers ontstaan, met als gevolg dat de kansen van cliënten op het vinden van werk afhankelijk zijn van welke klantmanager hij treft.

Uit onderzoek van Regioplan in 2014 blijkt dat “het aandeel klantmanagers dat werkt volgens de onderscheiden onderdelen van vakmanschap nauwelijks is toegenomen ten opzichte van 2012” (Groenewoud e.a., 2014: p. 30). De bekendheid met handreikingen en (bewezen) effectieve methoden is weliswaar toegenomen en ook het draagvlak voor gebruik, maar het feitelijk gebruik blijft achter. Dat is opmerkelijk, aangezien klantmanagers *in eigen beleving* in 2014 vaker dan in 2012 methodisch werken. “Bewezen effectieve methoden’ hebben kennelijk voor klantmanagers een andere connotatie dan we zouden verwachten; voor hen betekent dit niet per definitie dat is aangetoond dat ze effectief zijn, maar dat de gebruikte methoden intern succesvol zijn gebleken” (Groenewoud e.a., 2014). Op informele wijze besteden klantmanagers wel aandacht aan wat werkt, maar formeel kunnen zij niet voldoende nagaan hoe ze tot een bepaalde beslissing zijn gekomen, omdat beslissingen met betrekking tot de klant niet zijn vastgelegd. Methodisch werken wordt niet van bovenaf aangestuurd, klantmanagers beslissen zelf welke instrumenten ze gebruiken (Groenewoud e.a., 2014).

SZW onderschrijft de conclusie van Groenewoud e.a.: “Dankzij Impuls Vakmanschap is er veel materiaal en trainingsaanbod ontwikkeld rond diverse thema’s in het re-integratiebeleid. In alle beleidsvelden (onder andere schuldhulpverlening, armoedebestrijding) is het methodisch werken nog zeer beperkt ontwikkeld. Klantmanagers gaan doorgaans af op eigen ervaringen en intuïtie en op de door de eigen organisatie vastgestelde richtlijnen en procedures. Borging van de rechtmatigheid wordt nog steeds belangrijker gevonden dan een effectieve uitvoering” (SZW, 2014).

Nu gaan we wat dieper in op het gebruik van diagnose- en screeningsinstrumenten, een belangrijk aspect van het methodisch werken. KWI constateert dat “niet bij alle gemeenten

<sup>7</sup> Het Platform Vakmanschap is een klankbord voor het programma Effectiviteit & Vakmanschap. VNG en Divosa werken met het ministerie van SZW aan onderbouwd en transparant werken in de re-integratiesector.

wordt gewerkt met instrumenten voor diagnose en/of screening, en niet van alle instrumenten is duidelijk of ze gebaseerd zijn op wetenschappelijke inzichten. Omdat klantmanagers diagnose- en screeningsinstrumenten onvoldoende gebruiken, blijft de motivatie van de keuze voor een begeleidingswijze of een bepaald traject vaak impliciet” (KWI, 2013, p. 59). RWI schreef al in 2010 in een rapport dat er sprake was van weerstand bij diagnosestellers: klantmanagers zijn niet altijd overtuigd van de meerwaarde van diagnose-instrumenten (RWI, 2010). Zij ervaren deze als een diskwalificatie van hun kunnen en inperking van de handelingsvrijheid.

“Veel klantmanagers staan huiverig tegenover verdere standaardisering en protocollering, zij vinden dat hun handelingsvrijheid hierdoor te veel in het gedrang komt.” (SZW, 2014).

Een goede diagnose van wat een werkzoekende motiveert en belemmert om op zoek te gaan naar een baan, is essentieel voor een goede begeleiding. Uitvragen van aspecten waarvan we weten dat ze voorspellend zijn voor succesvol werkzoekgedrag, geeft de klantmanagers essentiële informatie om keuzes te maken in welke begeleiding en instrumenten in het individuele geval het best passend zijn. Dus een goede diagnose is leidend voor vervolgstappen en -keuzes. Desondanks concluderen het KWI en het RWI dat gebruik van diagnose- en screeningsinstrumenten nog geen gemeengoed is. Op dit vlak kunnen dus nog stappen worden gezet.

### **2.1.3 Visie van gemeenten op vakmanschap**

Landelijk beleid stelt geen eisen aan de professionaliteit van uitvoerders van re-integratie. In de meeste gemeenten ontbreekt nog een expliciete visie op vakmanschap en wordt er ook nog weinig gestuurd (KWI, 2013). Er komen steeds meer signalen uit het veld (vooral vanuit sociale diensten), dat de uitvoerders en hun managers behoefte hebben aan een helder beeld over wat professionaliteit in de re-integratie zou moeten inhouden, en hoe deze professionele standaard bereikt kan worden (KWI, 2013; Blommesteijn, 2012).

### **2.1.4 Aandacht voor de ontwikkelbehoeften van klantmanagers**

Bij de bestudering van kernpublicaties viel ons op dat er weinig wordt gezegd over wat klantmanagers zelf vinden van de kwaliteit van hun werk en wat zij nodig hebben om het werk beter te doen. Zolang we geen goed zicht hebben op de behoeften van de klantmanagers zelf, is het heel moeilijk aangrijpingspunten te vinden om bij hen een beweging tot stand te brengen. Beantwoording van vragen als ‘Wat heb jij nodig om je werk nog beter te doen?’, ‘Wat motiveert je in je werk?’, ‘Wanneer ben je trots op wat je doet?’ zien we als één van de belangrijkste startpunten van waaruit professionalisering een vlucht kan nemen. Dat we oog moeten hebben voor wat klantmanagers zelf vinden van wat ze nodig hebben, wordt ondersteund door een onderzoek van Regioplan (2014) waarin wèl naar de mening van klantmanagers is gevraagd. Daaruit kwam naar voren dat klantmanagers de handreikingen (bijvoorbeeld ontwikkeld door Divosa of de Beroepsvereniging voor Klantmanagers) te abstract en te theoretisch vinden en in de praktijk meer baat hebben bij onderlinge kennisuitwisseling.

### **2.1.5 Oprichting van de Beroepsvereniging voor Klantmanagers (BvK) een gunstige ontwikkeling**

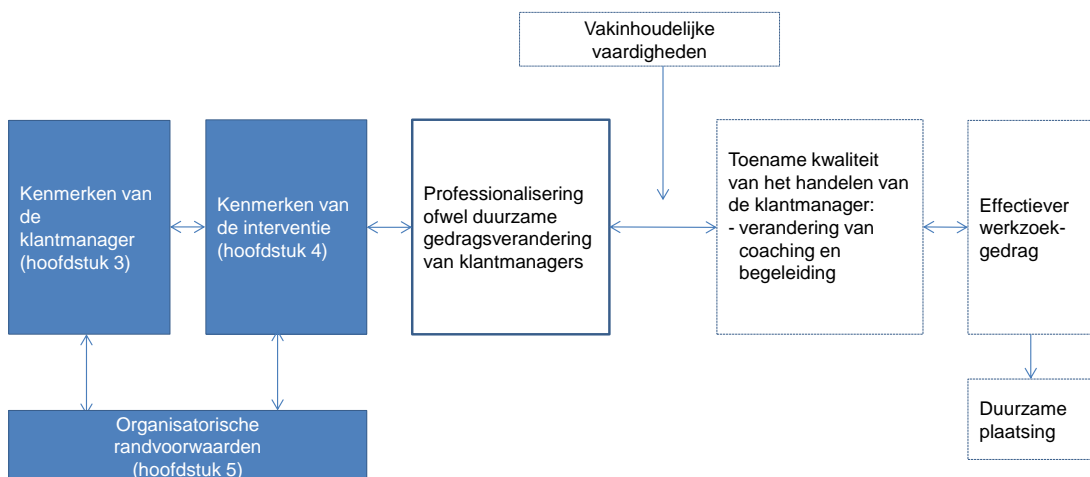
“Doelstelling van de Beroepsvereniging voor Klantmanagers is het bevorderen van de verdere professionalisering en het bewaken van de kwaliteit van de beroepsuitoefening van klantmanagers. Dit zijn de professionals die uitvoering geven aan sociale wet- en regelgeving binnen een gemeentelijke organisatie en participatie, re-integratie en/of inkomen als taak hebben.” Zie ook: [www.debvkn.nl/over-bvkn](http://www.debvkn.nl/over-bvkn).

Klantmanagers kunnen op de website informatie en werkwijzers vinden. De BvK brengt op verschillende manieren klantmanagers met elkaar in contact. Zo is er een online community voor klantmanagers; dit biedt een platform om met andere professionals inhoudelijke discussies te voeren (via LinkedIn-groep). Daarnaast organiseert de beroepsvereniging (vaak exclusief voor leden) lezingen, congressen, excursies en themabijeenkomsten. De publicatie van een standaard vakvolwassenheid is een belangrijke stap voorwaarts (Polstra, 2013).

Echter, (actieve) deelname aan professionaliseringsactiviteiten is niet verplicht om lid te worden of te blijven, en in die zin heeft de ondersteuning die de BvK biedt een vrijblijvend karakter. Dit is een cruciaal verschil met andere beroepsgroepen. Artsen bijvoorbeeld zijn verplicht deel te nemen aan activiteiten die hun deskundigheid bevorderen.

## 2.2 Analytisch kader en afbakening van de notitie

Om nieuwe elementen toe te kunnen voegen aan de discussie over professionalisering van klantmanagers in het domein van werk en inkomen hebben we ons licht opgestoken in het onderwijsdomein. We stuiten op Lubberman en Pijpers (2013) die in een overzichtsnote een interessant analytisch kader presenteren (naar Van Veen e.a., 2010), dat inzichten geeft in factoren die samenhangen met het op een effectieve manier professionaliseren van docenten. Lubberman en Pijpers bespreken in hun notitie op een systematische manier wat op basis van empirische studies of reviews gepubliceerd is over de verschillende factoren van het analytisch kader: de kenmerken van de leraar, de kenmerken van de interventie, schoolorganisatorische randvoorwaarden, gerelateerd aan de toename in de kwaliteit van de leraar (kennis, vaardigheden, houding), verandering in lesgedrag en verbetering leerresultaten van leerlingen.<sup>8</sup> Een dergelijke grondige analyse van professionalisering van klantmanagers in het sociale domein is door gebrek aan (wetenschappelijk) onderzoek niet mogelijk. De inzichten in effectieve methoden van professionalisering in het onderwijs kunnen een inspiratie zijn voor professionalisering van klantmanagers. Het model van Lubberman en Pijpers (2013) biedt in ieder geval interessante aangrijpingspunten. Daarom gebruiken we een bewerking van dat model als leidraad voor deze notitie (zie figuur 2.1).



Figuur 2.1 Analytisch kader (naar Lubberman & Pijpers, 2013, naar Van Veen e.a., 2010: p. 10)

<sup>8</sup> De notitie van Lubberman en Pijpers gaat echter niet uitgebreid in op de veranderingen in lesgedrag en verbetering van de leerresultaten.

Ons analytisch kader veronderstelt dat professionalisering (gedragsverandering van klantmanagers, zie voor voorbeelden van gedragsverandering box 2.1) leidt tot een toename in de kwaliteit van het handelen van de klantmanager (zie voor voorbeelden ook box 2.1). Een hogere kwaliteit van het handelen van klantmanagers leidt vervolgens tot effectiever werkzoekgedrag van cliënten. We veronderstellen dat vakinhoudelijke vaardigheden de relatie tussen professionalisering (continu eraan werken om beter te worden in je vak) en de kwaliteit van het handelen versterken. Onder vakinhoudelijke vaardigheden verstaan we bijvoorbeeld het kunnen toepassen van motivationele gesprekstechnieken. Effectiever werkzoekgedrag vergroot de kans op een duurzame plaatsing bij een bedrijf. De blokken in figuur 2.1, aangeduid met een gestippelde omlijning, laten we in deze notitie buiten beschouwing. Onze focus ligt op drie typen factoren die volgens ons model leiden tot professionalisering (zie gekleurde blokken in figuur 2.1):

1. de kenmerken van de klantmanager,
2. de kenmerken van de interventie, en
3. de organisatorische randvoorwaarden.

#### Box 2.1 Voorbeelden van gedragsverandering en kwaliteit van handelen

Voorbeelden van de gewenste gedragsverandering:

- › meer methodisch werken;
- › verzameling van informatie over cliënt op levensgebieden die van invloed zijn op effectief werkzoekgedrag;
- › bij de keuze van instrumenten (bijvoorbeeld diagnose-) en trajecten (bijvoorbeeld scholings-) maakt de klantmanager meer gebruik van kennis die er is over werkzame bestanddelen;
- › grotere deelname aan (bij)scholingsactiviteiten;
- › meer gebruik van instrumenten (bijvoorbeeld diagnose of trainingen) en protocollen die zijn onderbouwd of bewezen effectieve bestanddelen bevatten;
- › klantmanager voert meer gesprekken, waarin de werkzame bestanddelen van een effectieve bedrijfsvoering worden toegepast;
- › meer delen van informatie, zienswijzen, redeneringen en besliswijzen met collega's (bijvoorbeeld door deel te nemen aan intervisie);
- › meer deelnemen en actiever bijdragen aan intervisie en supervisie;
- › meer deelnemen aan leernetwerken van klantmanagers binnen en buiten de eigen gemeente;
- › meer reflectie op de resultaten van het eigen handelen;
- › meer bijhouden van vakliteratuur;
- › lidmaatschap van de BvK en meer deelname aan activiteiten georganiseerd door BvK.

Voorbeelden waaruit blijkt dat er sprake is van een toename van kwaliteit van het handelen van de klantmanagers:

- › grotere tevredenheid van werkzoekenden over coaching en begeleiding klantmanagers;
- › grotere tevredenheid van werkzoekenden over respectvolle behandeling;
- › meer cliëntendossiers waarin informatie over en de stappen die zijn gezet met de cliënt zijn vastgelegd;
- › meer cliëntendossiers waarin de keuzes die de klantmanager heeft gemaakt met betrekking tot inzet van een traject zijn beargumenteerd.

Deze notitie richt zich primair op aspecten die leiden tot professionalisering van klantmanagers. In het domein van werk en inkomen is weinig onderzoek gedaan naar kenmerken van de klantmanager, kenmerken van de interventies en organisatorische randvoorwaarden en HRM-beleid die bijdragen aan professionalisering van klantmanagers. Wanneer op deze aspecten geen duidelijk beeld uit de literatuur naar voren komt, permitteren we ons een ze-

kere vrijheid om de ‘witte vlekken’ nader in te vullen. Daarbij maken we gebruik van wat er bekend is over professionalisering van leraren.

Wat uiteindelijk de bijdrage is van klantmanager is aan effectiever werkzoekgedrag en aan een duurzame plaatsing in werk van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, laten we in deze notitie buiten beschouwing. Hier is geen systematisch onderzoek naar gedaan. Niettemin is dit een belangrijke vraag die we moeten vasthouden. Immers, het antwoord daarop is een legitimering voor de inzet van financiële middelen voor professionalisering van klantmanagers.

## 2.3 Conclusies en kennisvragen

### Conclusies

- › De belangrijkste conclusie is dat er nog ruimte is voor stimulering van professionalisering van klantmanagers: er is nog onvoldoende expliciete aandacht voor de vakontwikkeling, er wordt te weinig methodisch gewerkt, er ontbreekt bij gemeenten een heldere visie op vakmanschap, er is onvoldoende aandacht voor de ontwikkelbehoeften van klantmanagers.
- › Het ontwikkelen van een gedragen, gemeenschappelijke visie op vakmanschap, uitgewerkt in concrete gedragingen die vakbekwame klantmanagers moeten laten zien, is een belangrijke stap. In het verlengde daarvan is het noodzakelijk dat gemeenten (leidinggevend) te weten komen welke ontwikkelbehoeften er leven bij hun klantmanagers.

### Voorbeelden van kennisvragen

1. In welke mate draagt professionalisering van klantmanagers bij aan het meer en sneller aan het werk gaan van langdurig werklozen?
2. Wat verstaan klantmanagers zelf onder ‘bewezen effectieve methoden’ en methodisch werken?
3. Hoe kan (het management van) de gemeente methodisch werken van haar klantmanagers aanwakkeren?
4. Hoe kunnen we bevorderen dat de instrumenten die methodisch werken ondersteunen, meer gebruikt worden door klantmanagers?
5. Hoe kunnen we klantmanagers motiveren deel te nemen aan activiteiten die hen ondersteunen zich verder in hun vak te ontwikkelen (bijvoorbeeld supervisie, intervisie en/of bij- en nascholing)?
6. Zijn er gemeenten die actief lidmaatschap van de BvK verplichten? Wat zijn de voor- en nadelen van zo’n verplichting?
7. Welke ontwikkelbehoeften hebben klantmanagers en sluit het opleidingsaanbod dat beschikbaar is, daarop aan?

De derde, vierde en vijfde kennisvraag worden beantwoord in hoofdstuk 3.



## 3 Kenmerken klantmanager

In dit hoofdstuk gaan we in op de kenmerken waaraan klantmanagers moeten voldoen om te professionaliseren. Motivatie is een centraal kenmerk, zo blijkt uit paragraaf 3.1. Aan de hand van de *Theory of Planned Behavior* leggen we uit wat motivatie is en hoe die beïnvloed kan worden. Daarna bespreken we het gedragsveranderingsmodel van Prochaska en DiClemente dat een verdieping geeft op het concept motivatie. Beide theorieën komen aan de orde in paragraaf 3.2. Ook gaan we in die paragraaf in op de betekenis van deze theorieën voor de professionalisering van klantmanagers. Paragraaf 3.3 beschrijft een aantal andere kenmerken van de klantmanager die mogelijk van invloed zijn op professionalisering: leerstijl, opleiding en ervaring en zelfsturend leren. We besluiten dit hoofdstuk met de belangrijkste conclusies en voorbeelden van kennisvragen (paragraaf 3.4).

### 3.1 Motivatie als centraal kenmerk

Van den Brink e.a. (2011) schreven in opdracht van het ministerie van SZW een rapport dat inzichten uit de internationale literatuur presenteert over professionaliteit en professionalisering die toepasbaar zijn op re-integratiemedewerkers. Van den Brink e.a. verstaan onder professionaliteit: *‘Je werk goed willen doen’, ‘weten wat je doet’ of ‘staan voor goed werk’. Het prototype daarvan is de ambachtelijke vakman die werk wil leveren dat aan de hoogst mogelijke kwaliteitsmaatstaven voldoet. Ambachtslieden vatten zorg voor de kwaliteit van oudsher als een erezaak op..... Als we hier de kern van professionaliteit te pakken hebben, dan betekent dat, dat de motivatie van doorslaggevend belang is voor het zijn van een professional’* (p.21). *“Het permanente streven naar kwaliteitsverbetering als doel op zich als grondslag voor eigenwaarde is een van de belangrijkste drijfveren van de vakman of professional: het steeds beter willen worden in een complexe vaardigheid.”* (p.72).

Volgens de definitie van Van den Brink e.a. komt de motivatie voort uit de persoon van de vakman of professional zelf. “De beste en krachtigste drijfveer van professionals om ambachtelijke te excelleren is zelfrespect. Dat zelfrespect van de professional is sterk met ambachtelijkheid verbonden en heeft verschillende “lagen”: het gevoel van eigenwaarde, beroepstrots en beroepseer. Het is een proces van binnen naar buiten, van individueel naar sociaal, van zelf naar anderen” (p.22).

Box 3.1 Betekenis eigenwaarde, beroepstrots en beroepseer, volgens Van den Brink e.a., 2011

Over eigenwaarde zeggen Van den Brink e.a. het volgende: “Bij het kwaliteitsstreven komt zelfdiscipline kijken, omdat het lang duurt voordat je de betreffende vaardigheden onder de knie krijgt, een grote leergierigheid en het vermogen kritisch naar jezelf te blijven kijken. Dat afzien, investeren en scherp blijven wordt niet gemotiveerd door een kracht van buitenaf. Een belangrijke ‘beloning’ zit hem in het vergrote gevoel van eigenwaarde dat je krijgt als dingen lukken, als je slaagt in je opzet”. Beroepstrots en beroepseer verwijzen naar de erkenning van het werk van de professional/vakman door anderen. “Trots is het zelfbewust, in het openbaar uitkomen voor een prestatie ..... die je tot jezelf rekent, omdat je vindt dat de waarde daarvan bredere erkenning verdient” (p. 23). De eer gaat een rol spelen wanneer de professional nog verder naar buiten treedt en hij de maatschappelijke realiteit in gaat. Eer is sterk gericht op de erkenning door anderen. Bij eer gaat het om het voldoen aan hoge normen die door de professional zelf en de groep waar de professional toe behoort, tot

maat zijn verklaard. Collega's, mede beroepsbeoefenaars zijn hierbij de eerste referentiegroep. "Een gevoel van eigenwaarde hebben, trots kunnen zijn en sociale eer krijgen: dat zijn drie belangrijke drijfveren voor goed werk. Samen vormen zij als het ware de 'motor van goed werk'".

De nadruk die Van den Brink e.a. leggen op het belang van motivatie van de professional, heeft naar onze mening te weinig expliciete aandacht gehad in de professionaliseringsdiscussie. Er is geen systematisch onderzoek uitgevoerd naar effectieve aanpakken die de motivatie van klantmanagers om zich in hun vak te ontwikkelen versterken. Publicaties van verschillende partijen (KWI, SZW, Divosa, Inspectie SZW, Regioplan) benadrukken (terecht) dat klantmanagers meer methodisch moeten werken, instrumenten en methodieken moeten gebruiken die bewezen effectief zijn, zich moeten laten bijscholen en trainen, etc. Echter, *hoe* klantmanagers daartoe gemotiveerd kunnen worden, blijft vaak onderbelicht. Overigens beschrijven Van den Brink e.a. ook geen concrete aanpakken voor het stimuleren van de motivatie.

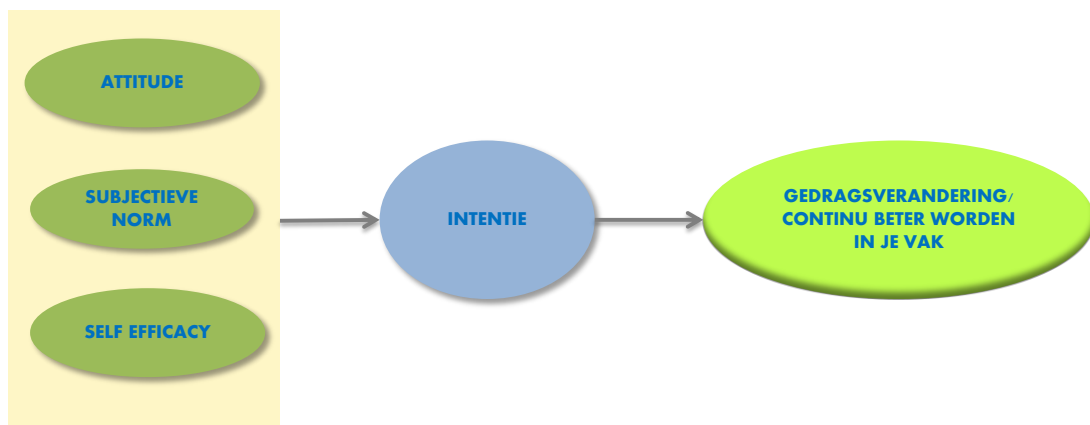
In paragraaf 3.2 gaan we nader in op het hoe en presenteren we twee interessante theorieën die handvatten bieden om aan de motivatie van klantmanagers te sleutelen: de Theory of Planned Behavior (TPB) van Fishbein en Ajzen respectievelijk de gedragsveranderingstheorie van Prochaska.

### 3.2 Motivatie nader verklaard

#### 3.2.1 Theory of Planned Behavior van Fishbein en Ajzen

Figuur 3.1 presenteert de Theory of Planned Behavior (TPB) van Ajzen (1991).

De TPB is een theorie die algemeen toepasbaar is om het gedrag van mensen te begrijpen of te veranderen.



Figuur 3.1 TPB van Ajzen (1991)

Volgens de TPB wordt gedrag voor een belangrijk deel bepaald door de intentie om dat gedrag uit te voeren. De intentie zegt iets over de moeite die een persoon wil doen om bepaald gedrag uit te voeren, dus hoe gemotiveerd de persoon daarvoor is (Ajzen, 1991). Volgens de TPB wordt intentie beïnvloed door drie aspecten: attitude, subjectieve norm en self-efficacy:

- › de attitude (houding) ten aanzien van bepaald gedrag (hier: beter worden in je vak) wordt bepaald door de afweging die de persoon maakt van de voor- en nadelen van dat gedrag. Een attitude komt tot stand door de combinatie van de verwachting dat bepaald gedrag het gewenste resultaat oplevert en de subjectieve waarde van dit resultaat. Naarmate de attitude ten opzichte van het gedrag positiever is, verwacht de persoon



van dat gedrag meer resultaten. De intentie, dus de motivatie beter te worden in je vak, zal dan intenser zijn;

- › subjectieve norm verwijst naar de sociale druk die een persoon ervaart vanuit zijn omgeving om bepaald gedrag te vertonen, in combinatie met het belang dat de persoon hecht aan de mening van die anderen (Ajzen, 1991). Dus hoe meer druk een persoon ervaart van belangrijke naasten om bepaald gedrag te vertonen en hoe gevoeliger de persoon is voor die druk van anderen, hoe groter de intentie of de motivatie;
- › self-efficacy is de verwachting van een persoon over de eigen mogelijkheden om in een gegeven situatie bepaald gedrag te kunnen uitvoeren en de verwachting die de persoon heeft om obstakels te overwinnen. Naarmate deze overtuiging sterker is, is de intentie eveneens sterker. Vertaald naar het gedrag van klantmanagers: een hoge mate van self-efficacy zorgt ervoor dat klantmanagers meer gemotiveerd zijn om zichzelf continu te verbeteren in hun vak. Het zorgt er ook voor dat de persoon beter kan omgaan met tegenslagen, kan doorzetten en volharden (opgestarte acties langer vol houden ook wanneer het tegenzit). Self-efficacy is een concept afkomstig van Bandura (2001).

### 3.2.2 *Wat betekent het TPB-model voor de professionalisering van klantmanagers?*

De TPB van Fishbein en Ajzen biedt nuttige handreikingen aan welke knoppen we kunnen draaien om de motivatie van klantmanagers aan te wakkeren om zich continu te verbeteren in het werk dat ze doen. Klantmanagers hebben aandacht voor hun vakmanschap omdat zij de intentie hebben, dus gemotiveerd zijn om zich in hun vak te verbeteren. Met andere woorden, als we het gedrag van klantmanagers willen beïnvloeden, dan moeten wij de intentie beïnvloeden, via de genoemde drie aspecten (via attitude, subjectieve norm, en self-efficacy). Er zijn verschillende technieken om dat te doen. De lezers die daar meer over willen weten, verwijzen we graag naar bijlage 1.

Om te sleutelen aan de motivatie moet je dus meer weten over de attitude, self-efficacy en subjectieve norm op individueel niveau. Bij een klantmanager die de voordelen van professionalisering wel inziet (positieve attitude), maar een lage self-efficacy heeft, is het niet effectief om uitgebreid met hem in gesprek te gaan over de voordelen. Het zet meer zoden aan de dijk methoden in te zetten die zijn self-efficacy versterken (zie bijlage 1 voor voorbeelden van technieken). Geen klantmanager is hetzelfde, professionalisering vraagt dus om maatwerk.

De motivatie van klantmanagers om bij wijze van spreken elke dag hun taken beter uit te voeren is dus te beïnvloeden. Managers van sociale diensten klagen er wel eens over dat het bij hun klantmanagers ontbreekt aan de motivatie om beter te worden in hun vak. Dat bestrijden we niet. De TBP stelt ons echter in staat beter te begrijpen welke laag onder het 'niet-willen' schuil gaat én het biedt aangrijpingspunten om het 'niet-willen' om te zetten in 'wel-willen'. Uit de voorbeelden die we in bijlage 1 geven om klantmanagers te motiveren zich te blijven ontwikkelen in hun vak, blijkt dat we veel heil zien in een samenspel tussen de klantmanager en de direct leidinggevende (die wordt ondersteund door de HRM-afdeling). Hoe dit samenspel vorm gegeven kan worden, bespreken we in hoofdstuk 5.

### 3.2.3 *Het gedragsveranderingsmodel van Prochaska en DiClemente*

Het gedragsveranderingsmodel van Prochaska en DiClemente (1994) onderscheidt een aantal fasen van gedragsverandering. De eerste drie fasen worden gekenmerkt door een stijgend niveau van de intentie om te veranderen, de laatste drie fasen door de mate waarin het nieuwe gedrag geïnternaliseerd wordt. De verandering gaat niet in één keer, de fasen moeten meerdere keren doorlopen worden voordat er sprake is van nieuw gedrag. Daarom gaan Prochaska en DiClemente (1998) in hun laatste bewerking van het model uit van een

spiraal: herhaling van de fasen, maar telkens op een hoger niveau. Het model benadrukt dat het belangrijk is deelnemers te ondersteunen in de volhoudfase.

Box 3.2 Fasen en gedragsverandering model Prochaska en DiClemente

1. De fase van **voorbekhouwing**: lage motivatie/geen intentie om het gedrag te verandering. Deze fase wordt gekenmerkt door gebrek aan bewustzijn van de noodzaak tot verandering. De klantmanagers zijn tevreden met hun functioneren en zien geen reden om te veranderen. Of ze hebben een lage motivatie om hun gedrag te veranderen omdat ze niet geloven dat dat lukt.
2. De fase van **overwegen**: er is een intentie om te veranderen, maar vaag. Het betreft een fase waarin de voor- en nadelen worden afgewogen om gedrag te veranderen. De nadruk wordt in deze fase gelegd op de nadelen van veranderen. Klantmanagers zien wel dat het werk verandert, dat er andere eisen aan hen worden gesteld en dat dat consequenties heeft voor hun werkwijze. De klantmanagers maken zich een voorstelling van wat dat voor hen betekent, welke voor- en nadelen hier aan vastzitten. Ze voelen zich nog niet gecommitteerd aan het probleem.
3. De **beslissingsfase**: er is een intentie om te veranderen op korte termijn. In deze fase wordt de keuze gemaakt om te veranderen. Het geloof in eigen kunnen is nog wel kwetsbaar. De klantmanagers verdiepen zich meer in wat het betekent om een professionele klantmanager te zijn en spreken er met elkaar over en zijn klaar om in actie te komen. De eerste (kleine) gedragsveranderingen zijn al zichtbaar.
4. De **actiefase**: gekenmerkt door het uitvoeren van het nieuwe gedrag (bijvoorbeeld methodisch werken). Er is sprake van een zichtbare gedragsverandering. De klantmanagers kunnen nog wel aanlopen tegen mogelijke tegenslag. Er is risico op een terugval, omdat gevoelens van onmacht zich meester kunnen maken van de klantmanager. Steun is in deze fase erg belangrijk.
5. De fase van **behoud**: de persoon houdt de gedragsverandering vol en het is geïntegreerd in gewoontegedrag. Hij zet stappen of neemt initiatieven die erop gericht zijn om de bereikte gedragsverandering te behouden en terugval te voorkomen.
6. **Terugvalfase**. Dit is een tussenstadium tussen de vijfde en de eerste fase.

Het model van Prochaska en DiClemente heeft voor deze notitie een meerwaarde, omdat het gedragsverandering ziet als een proces. In lijn met deze gedachte, vermoeden we dat professionaliseringsinterventies alleen maar effectief zijn als deze aansluiten op de fase van gedragsverandering waarin de klantmanager zich bevindt.

### 3.2.4 *Wat betekent het gedragsveranderingsmodel van Prochaska en DiClemente voor de professionalisering van klantmanagers?*

Het model van Prochaska en DiClemente biedt handvatten voor professionalisering van klantmanagers: interventies gericht op professionalisering moeten aansluiten bij de fase van gedragsverandering waarin de klantmanager zich bevindt (naar Lagerveld, 2011):

- › fase 1 en 2: strategieën van overtuigen door bijvoorbeeld informatie te geven of het vergroten van de negatieve gevolgen van het huidige gedrag;
- › fase 3: de klantmanager zich laten committeren aan het nieuwe gedrag of de gemaakte plannen;
- › fase 4 en 5: de klantmanager vaardigheidstrainingen geven, effectief gedrag bekrachtigen en het geloof in eigen kunnen (self-efficacy) versterken, bijvoorbeeld door positieve specifieke feedback te geven.

Uit het onderzoek van Regioplan (Groenewoud e.a., 2014) komt naar voren dat klantmanagers zich steeds meer bewust zijn van de noodzaak van professionalisering. In termen van Prochaska en DiClemente: zij bevinden zich in de overwegingsfase. Er zullen ook klantmanagers zijn die in de andere fasen zitten. Eigenlijk zouden gemeenten moeten weten in

welke fase hun klantmanagers zich bevinden, om de op de persoon toegesneden professionaliseringsinterventie te kunnen inzetten.

Als je redeneert vanuit de fasen van gedragsverandering van Prochaska en DiClemente, sluiten de tools en instrumenten die op de websites van bijvoorbeeld Divosa en de BvK ter beschikking worden gesteld, goed aan op de behoeften van klantmanagers die in de actie-fase zitten of in de fase van behoud. Daarentegen spreken die tools en instrumenten klantmanagers in de fase van voorbeschouwing of overweging waarschijnlijk minder aan.

#### Box 3.3 Programma Impuls Vakmanschap gerelateerd aan fasen van gedragsverandering

In het Programma Impuls Vakmanschap van Divosa (2013) is één van de doelen “het vergroten van draagvlak voor en inzet op verdere professionalisering bij gemeenten door gerichte communicatie” (p. 5) een mooi voorbeeld van een strategie gericht op gemeenten (klantmanagers) die zich in fase 1 en 2 bevinden. Een ander doel, “het bevorderen van vaardigheid in methodisch werken door trainingen ...” (p.6), is een passende strategie bij klantmanagers die zich in fase 4 en 5 bevinden. “De verdere ontwikkeling van VakwerkSZ als portal voor het delen van praktijkkennis en ervaringen waar zelfstandig op zoek kan gaan naar kennis en feiten” lijkt ook geschikt voor klantmanagers in fase 4 en 5. Het is echter de vraag of zo’n portal aansluit op de behoeften van klantmanagers die zich in fase 1, 2 of 3 bevinden.

### 3.3 Wat zijn mogelijk andere kenmerken?

#### 3.3.1 Inzichten uit het onderwijsdomein: het belang van vaardigheden

In een studie naar de professionalisering van leerkrachten (Smith & Gillespie, 2007) komt naar voren dat een professionaliseringsinterventie gericht op leraren effectiever is, naarmate de leerkracht gemotiveerder is voor de interventie.

“Al met al kunnen we concluderen dat de leraar in de eerste plaats overtuigd moet zijn van het nut, alvorens een interventie zinvol is” (Lubberman & Pijpers, 2013, p.9).

De conclusie is in lijn met het belang dat Van den Brink e.a. (2011) hechten aan motivatie van klantmanagers. De vraag is nu welke andere kenmerken gelegen in de klantmanager, de effectiviteit van interventies verhogen? Helaas is hier geen systematisch onderzoek naar gedaan. Daarom maken we nog een keer een uitstapje naar notitie van Lubberman en Pijpers (2013), die naast motivatie (en daarmee samenhangende aspecten als attitude, self-efficacy en subjectieve normen) nog een aantal andere persoonsgebonden factoren beschrijven die ook interessant zijn voor de discussie over professionalisering van klantmanagers:

- › leerstijl of ‘manieren om te weten’ van de leerkracht: niet zozeer de leerstijl is relevant maar het gegeven dat de interventie op de leerstijl van de leraar moet worden afgestemd;
- › opleiding en ervaring van de leerkracht: professionaliseringsinterventies hebben meer effect bij leraren met een lager opleidingsniveau en minder werkervaring dan bij leraren met meer opleiding en meer werkervaring;
- › reflectievermogen van de leerkracht: de mate waarin de leraar in staat is te reflecteren op zijn eigen functioneren, bepaalt in welke mate een interventie gericht op professionalisering effectief is. Overigens hangt de vaardigheid om te kunnen reflecteren niet samen met de ervaring van de leerkracht.

### 3.3.2 Zelfsturend leren

Omdat vaardigheden ook een rol spelen bij professionalisering (je moet niet alleen beter willen worden in je vak, maar het ook kunnen), introduceren we nog een ander interessant kenmerk van de klantmanager: zelfsturend leren. Onderzoek van Sanders e.a., (2011) laat zien dat vakmensen over verschillende competenties moeten beschikken om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven. Eén van de centrale concepten dat naar voren kwam is zelfsturend de eigen ontwikkeling kunnen aanpakken (zelfsturend leren). Sanders e.a. (2011) baseerden zich onder andere op een uitgebreide review-studie van Stubbé en Theunissen (2008) naar zelfsturend leren bij volwassenen. De belangrijkste zelfsturingscompetenties zijn als volgt samen te vatten:

1. controle/regie hebben over de eigen ontwikkeling (zelf bepalen wat je beter wilt doen in je werk en zelf bepalen hoe, waar, wanneer en met wie je daaraan wilt werken);
2. leerstrategieën kunnen gebruiken (persoonlijke doelen kunnen stellen en acties plannen om die doelen te bereiken);
3. samenwerkend leren (anderen helpen beter te worden in hun werk en hulp vragen aan anderen om beter te worden in je eigen werk);
4. kunnen reflecteren (nadenken hoe goed je bent in je werk, hoe je je werk aanpakt en wat je daarvan kunt leren).

Zelfsturend leren wordt geassocieerd met motivatie om te leren, beter gebruik maken van probleemoplossend vermogen, meer leren van e-learning en online oplossingen, meer profiteren van leerervaringen op de werkvloer en beter functioneren in teamverband (Stubbé & Theunissen, 2008). Uit onderzoek van Wertheim (2014) komt een positieve relatie naar voren tussen de mate van zelfsturend leren en innovatief werkgedrag.

#### Box 3.4 Zelfsturend leren

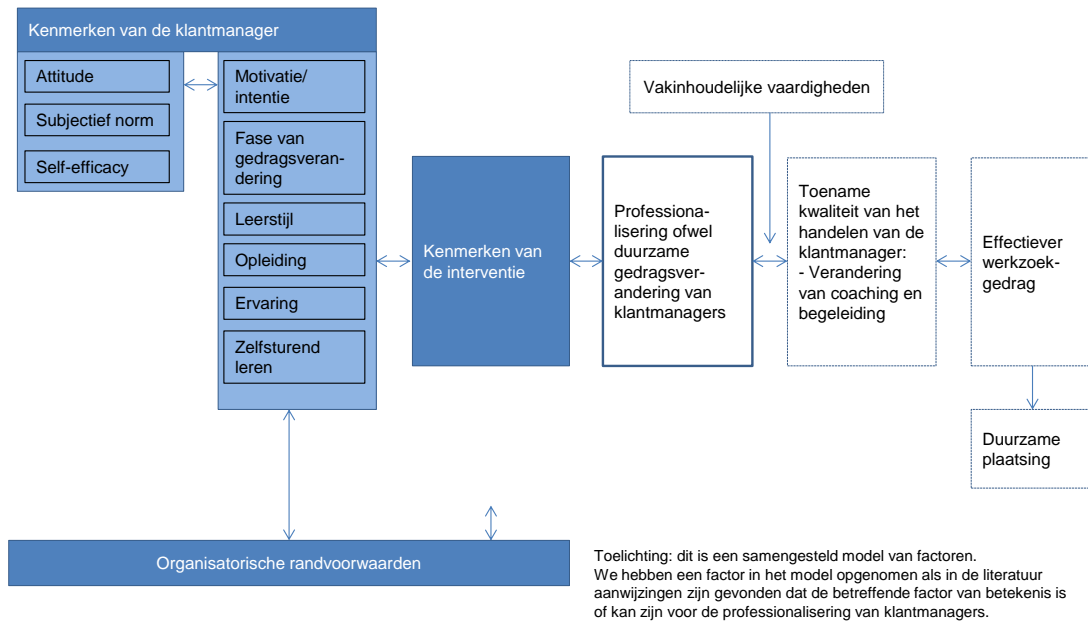
Zelfsturend leren is één van de concepten die het hart vormt van het TNO-programma Vakman Nieuwe Stijl. Het programma bestaat uit korte scans, heldere adviezen die werknemers versterken in hun mogelijkheden het eigen heft in handen te nemen als het gaat om hun eigen ontwikkeling. Daarnaast bevat het programma workshops gebaseerd op SKILLS<sup>9</sup>. Het Programma Vakman Nieuwe Stijl is uitgetoetst in drie verschillende omgevingen: een gemeentelijke sociale dienst, een ROC en een bouwbedrijf. De algemene ervaringen met het programma zijn positief (Van der Meer e.a., 2014).

### 3.4 Conclusies en kennisvragen

We hebben de kenmerken van de klantmanagers die in dit hoofdstuk naar voren komen, in ons analytisch model geplaatst (zie figuur 3.2).

---

<sup>9</sup> SKILLS is een aanpak voor het tot stand brengen van gedragsverandering door toepassen van evidence based bestanddelen: actief leren, inoculatie, sociale steun, 'referent power' en gedrag sturen door te intervensiëren op attitude en self-efficacy.



Figuur 3.2 Analytisch model: kenmerken van de klantmanager

### Conclusies

- › In het domein van werk en inkomen is er geen systematisch onderzoek gedaan naar kenmerken van de klantmanager die leiden tot (effectieve) professionalisering.
- › Er is genoeg wetenschappelijk bewijs voor de relatie tussen motivatie/intentie en gedrag(sverandering). Dus als we het gedrag van klantmanagers willen beïnvloeden, moeten we de intentie/motivatie beïnvloeden. Dit kan door aan drie knoppen te draaien: attitude, subjectieve norm en self-efficacy.
- › Motivatie om goed werk te doen is dus een centraal begrip bij de professionalisering van klantmanagers. Professionaliseringsinterventies zijn waarschijnlijk effectiever, naarmate de klantmanager meer gemotiveerd is om beter te worden in zijn vak. Motivatie hangt overigens niet uitsluitend af van de klantmanager zelf, maar wordt ook bepaald door de context (gemeente) waarbinnen de klantmanager zijn of haar werk moet doen. In hoofdstuk 5 gaan we daar nader op in.
- › Bij het motiveren van klantmanagers zien we een belangrijke rol weggelegd voor direct leidinggevenden. Zij moeten dan wel voldoende kennis en inzicht hebben in gedragsverandering en technieken daartoe kunnen toepassen.
- › Zelfsturend leren is een centraal concept bij het vorm geven aan de eigen vakontwikkeling. Dit concept verdient nadere exploratie.
- › Op grond van onderzoek in het onderwijs komen we tot de volgende aanvullende factoren die een rol (kunnen) spelen: fase van gedragsverandering, leerstijl, opleiding en ervaring.
- › Nader onderzoek is nodig naar deze en mogelijk andere kenmerken van klantmanagers die professionaliseringsinterventies effectief maken.
- › We weten niet hoe de verdeling is van klantmanagers over de verschillende fasen van gedragsverandering. In dit hoofdstuk betogen we dat professionalisering pas echt tot stand kan komen, als aangesloten wordt op de fase van gedragsverandering waarin de klantmanager zich bevindt. Zoals gezegd, hard empirisch bewijs daarvoor ontbreekt. Dat neemt niet weg dat we denken dat een goede (individuele) analyse van de motivatie, de fase van gedragsverandering en andere factoren als leerstijl, ervaring en opleiding een goed startpunt vormen voor maatwerkoplossingen.

### Voorbeelden van kennisvragen (niet uitputtend)

1. Hoe kunnen we beroepstrots en -eër van klantmanagers bevorderen?
2. Wat zijn, in de specifieke context van de gemeente, effectieve manieren om de motivatie van klantmanagers voor professionalisering te vergroten? Wie kan welke rol spelen (BvK, klantmanagers zelf, collega's, leidinggevenden)?
3. Bieden inzichten in de mate van motivatie en fase van gedragsverandering interessante aangrijpingspunten voor (het ontwikkelen van) professionaliseringsinterventies op maat?
4. Welke invloed hebben leerstijl, ervaring en opleidingsniveau op de effectiviteit van professionaliseringsinterventies voor klantmanagers? Wat betekent dit voor de vormgeving van het opleidingsaanbod?
5. Hebben direct leidinggevenden voldoende kennis, inzicht en vaardigheden om technieken van gedragsverandering toe te passen?
6. Bieden onderzoeken naar professionalisering in andere domeinen dan het onderwijs vernieuwende inzichten voor de professionalisering van klantmanagers?

## 4 Kenmerken van effectieve interventies

Om professionalisering van de klantmanagers op een effectieve manier tot stand te brengen spelen naast de kenmerken van de klantmanagers (besproken in hoofdstuk 3) ook de kenmerken van de interventies een rol. Een professionaliseringsinterventie<sup>10</sup> is effectief als het leidt tot de gewenste gedragsverandering van de klantmanager. In box 2.1 in paragraaf 2.2 geven we een aantal concrete voorbeelden van gewenste gedragsverandering.

Paragraaf 4.1 geeft een schets van de partijen die een bijdrage proberen te leveren aan professionalisering van klantmanagers en welke activiteiten ze daartoe hebben ondernomen. Het overzicht dat we presenteren is het resultaat van een globale scan. In paragraaf 4.2 beschrijven we de interventies die in de 'proeftuin Orionis' zijn ingezet. De proeftuin Orionis is een samenwerkingsverband tussen Orionis en TNO. Beide organisaties hebben de krachten gebundeld om een lerende organisatie tot stand te brengen die klaar is voor de Participatiewet. Professionalisering van klantmanagers was daarbij één van de dragende pijlers om die lerende organisatie tot stand te brengen. In paragraaf 4.3 zetten we een zijstap en gaan we in op wat er bekend is over kenmerken van succesvolle interventies voor de professionalisering van leraren. In paragraaf 4.4 presenteren we de conclusies en voorbeelden van interessante kennisvragen.

### 4.1 Betrokken partijen en hun initiatieven

In tabel 4.1 presenteren we het resultaat van een grove scan die we hebben uitgevoerd naar initiatieven die zijn ontplooid om de re-integratie uitvoering verder te helpen. De opsomming is niet uitputtend. Bij elk initiatief geven we aan of het een doelgerichte interventie betreft die professionalisering<sup>11</sup> van klantmanagers primair als doel heeft. Tabel 4.1 is een samenvatting van een meer uitgebreide beschrijving van activiteiten, die in bijlage 2 is opgenomen. In die bijlage geven we een onderbouwing voor ons oordeel of de betreffende activiteit gericht is op professionalisering van klantmanagers.

---

<sup>10</sup> Een professionaliseringsinterventie is een activiteit, tool en/of instrument die expliciet als doel heeft het tot stand brengen van een duurzame gedragsverandering bij de klantmanager.

<sup>11</sup> In deze notitie definiëren we professionalisering van klantmanagers als volgt: *“Door gerichte interventies een duurzame gedragsverandering bij klantmanagers tot stand brengen, waarin continue aandacht voor het eigen vakmanschap centraal staat. Het achterliggende doel is versterking van de kwaliteit van hun handelen.”*

Tabel 4.1 De verschillende betrokken partijen en hun initiatieven: samenvatting

Wat	Doelstelling/toelichting	Primaire doel professionalisering?
Beroepsvereniging van Klantmanagers (BvK)	Bevorderen van de verdere professionalisering en het bewaken van de kwaliteit van de beroepsuitoefening van klantmanagers.	Ja
Website <a href="http://www.interventies.naar.werk">www.interventies naar werk</a>	Overzicht van interventies om werkzoekenden zo effectief mogelijk naar werk of participatie te begeleiden.	Nee
Bimra (Beoordelen van Interventies en Meetinstrumenten bij Re-integratie naar Arbeid) Zie <a href="http://www.hetkan.info/organisatie/bimra">www.hetkan.info/organisatie/bimra</a> .	Inventarisatie en kwaliteitsbeoordeling van re-integratietrajecten, -methodieken en -hulpmiddelen.	Nee
Oprichting Stimulansz	Adviseren, informeren, trainen en ontwikkelen methodische handreikingen.	Ja
Programma Vakmanschap Divosa Zie <a href="http://www.divosa.nl">www.divosa.nl</a> .	Ontwikkelen van concrete werkwijzers op basis van bewezen effectieve methodieken, een gemeenschappelijke visie op het vak en het verbinden van de werkvloer met (wetenschappelijke) kennis over wat werkt voor wie.	Ja
Platform Vakmanschap	Twee primaire doelen: 1) opzetten van een kennisbank met wetenschappelijke methodieken op het gebied van re-integratie; 2) creëren van draagvlak bij het management van de sociale diensten en werkpleinen op wat vakmanschap inhoudt.	Nee
Onderzoeksprogramma Re-integratie Verbeteronderzoek. Zie <a href="http://www.verbeteronderzoek.nl">www.verbeteronderzoek.nl</a>	Interdisciplinair onderzoeksprogramma om de beroepspraktijk voor de toekomst meer en betere handvatten te bieden bij moeilijke keuzen in beleidvorming en -implementatie.	Nee
Onderzoeksprogramma PROreact	Verhogen van de effectiviteit van het professioneel handelen.	Ja, gedeeltelijk
Platform voor participatieprofessionals Zie <a href="http://www.participatieprofessionals.nl">www.participatieprofessionals.nl</a> (niet actief)	Platform (ontmoetingsplaats) participatieprofessionals dat zich breed richt op dienstverleners die zich met re-integratie bezighouden.	Niet duidelijk
KWI Zie <a href="http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl">www.onderzoekwerkeninkomen.nl</a>	Kennisplatform waar UWV, SVB, Inspectie SZW, ministerie SZW en tot medio 2012 de RWI hun kennisagenda op elkaar afstemmen. Werken bij de uitvoering zoveel mogelijk samen. Bevorderen van het gebruik van kennis in het domein van werk en inkomen.	Nee
Proeftuin Orionis	Professionalisering van zowel de professionals als de organisatie bij de uitvoering van de Wet Sociale Werkvoorziening (Wsw), Wet werk en bijstand (Wwb) en aanverwante wet- en regelgeving, schuldhulpverlening op Walcheren. Organiseren van de toeleiding naar werk of participatie, en als het nodig is het verstrekken van een inkomensvoorziening en of uitkering.	Ja
Onderzoeken	Heel veel (beleids)onderzoeken uitgevoerd in opdracht van verschillende partijen (bijvoorbeeld de voormalige landelijke Raad voor Werk en Inkomen en het ministerie van SZW). De onderzoeken worden op verschillende websites gepubliceerd. De onderzoeken waren niet gericht op factoren die een rol spelen bij een effectieve professionalisering van klantmanagers.	Nee



We beseffen dat onze oordelen over wel of niet primair gericht op professionalisering (derde kolom tabel 4.1) voor discussie vatbaar zijn. Desondanks mogen we stellen dat zich een beeld opdringt van een veelheid van meestal losstaande initiatieven waaraan door verschillende partijen is gewerkt. Een greep hieruit (zie ook tabel in bijlage 2): ontwikkeling scans, Apps, handreikingen, werkwijzers, handboeken, protocollen, e-portfolio's; uitvoeren onderzoeken, schrijven rapporten en artikelen; ontwikkelen en aanbieden opleidingen en leergangen; organisatie regionale bijeenkomsten/themabijeenkomsten en congressen.

Als we dit aanbod nader beschouwen, dan zien we in de eerste plaats dat deze informatie, tools, etc. ten dele bedoeld zijn om de klantmanager te prikkelen om zijn werk beter te blijven doen. In de tweede plaats, de informatie wordt via verschillende kanalen (websites) en door verschillende partijen aangeboden. Dit draagt het gevaar in zich dat een klantmanager die op zoek gaat naar informatie op enig moment door de bomen het bos niet meer ziet. In de derde plaats werd ons niet altijd duidelijk welke (SMART-)doelen de verschillende initiatieven beogen.

## 4.2 Kenmerken van effectieve interventies proeftuin Orionis

In de proeftuin Orionis zijn verschillende interventies in samenhang ingezet om de professionalisering van de klantmanagers te stimuleren: SKILLS-Train-de-Trainerprogramma<sup>12</sup>, quickscans en workshops Programma Vakman Nieuwe Stijl, intervisie en Functioneel Meten. In box 4.1 lichten we deze toe.

### Box 4.1 Interventies bij Orionis

*SKILLS* is een krachtige methodiek om mensen te activeren passend werk of een passende opleiding te vinden. Met *SKILLS* krijgen mensen weer meer vertrouwen in hun eigen competenties als werkzoekende en als werknemer. De trainingen zijn gericht op het versterken van effectief gedrag en het oplossen van obstakels. *SKILLS* draagt bij aan een omslag in het denken en doen van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. TNO ontwikkelde onder andere een training voor professionals bij gemeenten om de *SKILLS* methodiek bij doelgroeptrainingen toe te kunnen passen (zie voor meer informatie [www.tno.nl](http://www.tno.nl)).

*Vakman Nieuwe Stijl* bestaat uit korte scans en heldere adviezen die werknemers versterken in hun mogelijkheden het eigen heft in handen te nemen als het gaat om hun eigen ontwikkeling. Daarnaast bevat het programma workshops gebaseerd op *SKILLS*. Overigens is het programma niet alleen gericht op de werknemers, maar ook op de werkgever (management) en aanbieders van opleidingen. Immers, stimuleren van vakmanschap vraagt om een actieve bijdrage van én de werknemer, én de werkgever én de aanbieder van opleidingen (zie voor meer informatie [https://prezi.com/lcohkika\\_tcp/vakman-nieuwe-stijl/](https://prezi.com/lcohkika_tcp/vakman-nieuwe-stijl/)).

Tijdens de *intervisiebijeenkomsten* hebben de medewerkers vaardigheden geleerd om met elkaar een gesprek te kunnen voeren over het eigen vak, zodat zij hun vak ontwikkelen op basis van de ervaringen die zij opdoen in de praktijk. Persoonlijke ervaring wordt daarbij herleid tot algemeen geldende principes.

Met *Functioneel Meten* ontwikkelen klantmanagers en managers samen een systematiek die direct bruikbare informatie verzamelt over de cliënt. Het is een systematiek die in eerste instantie is gericht op het leren, evalueren en verbeteren van het handelen van de klantmanager van de sociale dienst. Functioneel meten is ontwikkeld door TNO en Stimulansz, gefinancierd vanuit het Programma Vakmanschap van Divosa (zie voor meer informatie [www.divosa.nl](http://www.divosa.nl); Goosen & Blonk, in voorbereiding).

<sup>12</sup> Zie voor meer informatie [www.tno.nl](http://www.tno.nl).

In de gesprekken die TNO heeft gevoerd met de verschillende betrokkenen kwam naar voren dat de interventies een positieve invloed hadden op de vakontwikkeling van de klantmanagers (Blonk e.a., in voorbereiding). Meer dan voor de implementatie van de interventies het geval was:

- › reflecteren klantmanagers op hun eigen handelen. Zij stellen zich meer dan voorheen de vraag: wat doe ik en waarom?
- › maken klantmanagers gebruik van diagnostische informatie, maken zij een SMART-plan van aanpak (heldere doelen en passende ondersteuning) en monitoren zij de resultaten;
- › zijn de klantmanagers pro-actiever, zij denken meer na over nieuwe aanpakken om cliënten aan het werk te krijgen;
- › geven klantmanagers SKILLS-groepstrainingen;
- › zijn klantmanagers zich bewust van hun eigen vaardigheden en ontwikkelpunten;
- › is er sprake van een versterkt groepsgevoel onder de klantmanagers;
- › wisselen de klantmanagers informatie uit over hun werkwijzen;
- › staan klantmanagers meer open voor het geven en ontvangen van feedback over het professioneel handelen;
- › handelen de klantmanagers in de geest van het bevorderen van participatie in plaats van de focus te leggen op het toetsen van regels en uitkering verstrekking;
- › participeren de klantmanagers in intervisiebijeenkomsten.

Vervolgens hebben we ons de vraag gesteld welke kenmerken van de interventies geleid hebben tot meer aandacht van de klantmanagers voor de eigen vakontwikkeling. Daarin kwam het volgende beeld naar voren (Blonk e.a., in voorbereiding). De interventies:

- › stimuleren actief leren in plaats van kennisoverdracht;
- › stimuleren het reflecteren op het eigen handelen;
- › bevatten evidence based technieken voor gedragsverandering;
- › bevatten naast generieke evidence based elementen ook unieke elementen die elkaar versterken. Bijvoorbeeld: intervisie is de opmaat voor de implementatie van Functioneel Meten. Bij intervisie en bij de SKILLS Train-de-Trainer wordt kennis over gedragsverandering ingebracht. Echter de vorm waarin dat gebeurt, verschilt;
- › passen in de visie en het beleid van het management, namelijk het aanzetten tot een lerende organisatie op alle niveaus van de organisatie;
- › zijn niet alleen gericht op de klantmanagers, ook het MT heeft kennis gemaakt met het gedachtegoed van de verschillende interventies (via overleggen en presentaties).

In de eerste helft van 2015 verzamelt Orionis kwantitatieve gegevens, waarmee de effecten van de interventies kunnen worden vastgesteld op de uitstroom van werkzoekenden. TNO verwacht daarover in de tweede helft van 2015 over te kunnen rapporteren. Hoewel het nog te vroeg is om uitspraken te doen over de effecten, hebben we aanwijzingen dat er een positief effect is op de uitstroom uit de bijstand van jongeren. Een eerste grove inschatting is dat er een besparing is gerealiseerd van 600.000 euro (Blonk, 2015).

### 4.3 Kenmerken van effectieve interventies bij de professionalisering van leraren

We hebben geen systematische beschrijvingen gevonden van kenmerken van interventies die bijdragen aan professionalisering van klantmanagers werkzaam in het sociale domein. Zoals al eerder aangestipt in deze notitie is er op dit punt geen onderzoekstraditie. In het onderwijsdomein ligt dat anders; in de notitie van Lubberman en Kuipers (2013) wordt een overzicht gegeven van kenmerken van effectieve interventies bij de professionalisering van

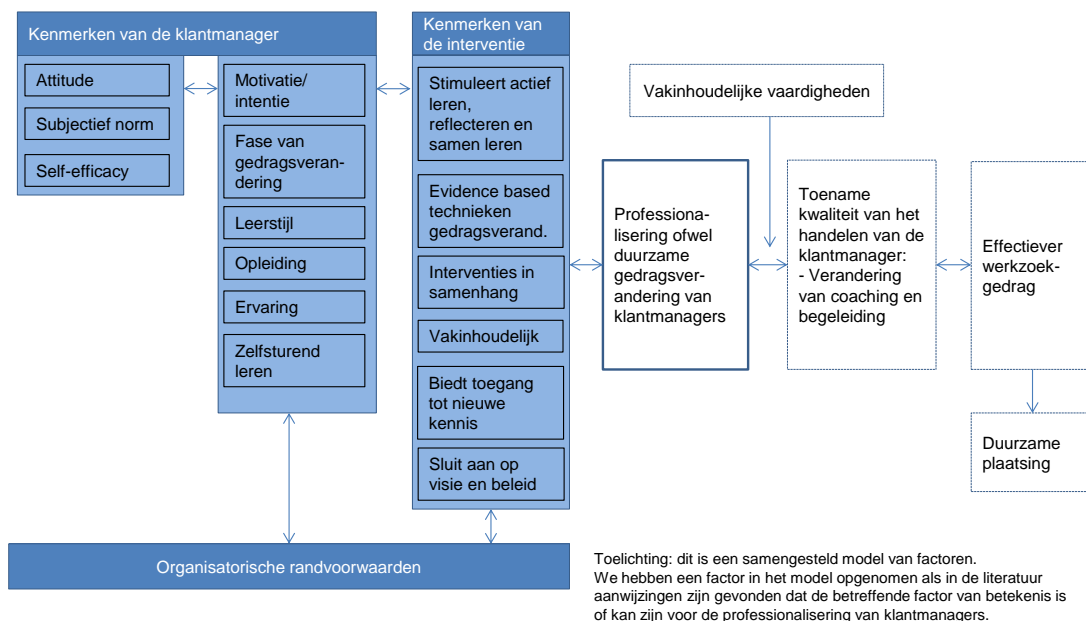
leraren. Zij baseren zich op een publicatie van Van Veen e.a. (2010) waarvoor 34 empirische studies en 11 reviews zijn bestudeerd. In box 4.2 wordt een opsomming gegeven van succesvolle kenmerken.

Box 4.2 Succesvolle kenmerken van effectieve interventies bij professionalisering van leraren (Lubberman & Kuipers, 2013)

- › Inhoud moet gerelateerd zijn aan de dagelijkse lespraktijk en vooral betrekking hebben op vakinhoud, vakdidactiek, en/of het vergroten van het begrip van hoe leerlingen een specifiek vak leren. Maar, leraren kunnen ook behoefte hebben aan meer algemene scholing. Deze zal niet direct leiden tot betere leerprestaties van de leerlingen, maar de vraag is of dat in alle gevallen het directe uitgangspunt dient te zijn. Ook het eerst bewerkstelligen van een professionaliseringsattitude kan een doel zijn van de professionalisering.
- › Stimuleren van actief leren in plaats van passief leren. Actief leren vindt onder meer plaats via observatie (van experts of door collega's), interactieve feedback, discussie, bestuderen leerlingewerk, begeleiden discussies én onderzoeksgesichte activiteiten (gericht om zelf te leren en niet zozeer het doen van onderzoek).
- › Leren door collectieve participatie en samenwerking tussen leraren van dezelfde school, leerjaar of vaksectie door middel van interacties, discussie en feedback.
- › Substantieel beschikbare tijd, zowel in termen van contacturen als in looptijd, als in beschikbare (voorbereidings)tijd voor de leraar.
- › De interventie is bij voorkeur permanent en blijvend, dat wil zeggen: kent vervolgcycli die het leren blijvend stimuleren. Lubberman en Kuipers zetten daar de kanttekening bij dat dit in de praktijk moeilijk uitvoerbaar lijkt en de vraag oproept of er dan geen hospitalisering van leraren plaatsvindt.
- › Kwalitatief goede interventie, i.c. inhoud evidence-based, voorbeelden moeten krachtig, concreet, intellectueel uitdagend zijn en de 'trainer' dient over voldoende expertise te beschikken.
- › Voldoende en permanente toegang tot nieuwe kennis en tot expertise van collega's in en buiten de school.
- › Inhoudelijke samenhang met beleid (van de school of landelijk).
- › Doelen, inhoud en opzet van de interventie moeten samenhangen met de opvattingen, kennis en doelen van leraren zelf.

#### 4.4 Conclusies en kennisvragen

In figuur 4.1 presenteren we de kenmerken van interventies die in dit hoofdstuk boven komen drijven en (mogelijk) samenhangen met succesvolle professionalisering van klantmanagers.



Figuur 4.1 Kenmerken van interventies die mogelijk samenhangen met professionalisering

## Conclusies

- › We vragen ons af of een klantmanager die iets wil weten over een bepaald onderwerp of een tool nodig heeft, de gewenste informatie snel vindt en of die informatie toegankelijk (voor sommige instrumenten moet worden betaald) en praktisch genoeg is om er direct in de praktijk mee aan de slag te gaan.
- › Veel van de informatie die beschikbaar is, is gericht op het overdragen van kennis. Kennisoverdracht alleen is weinig effectief om klantmanagers in beweging te krijgen en te houden om te blijven leren in hun werk.
- › Dit hoofdstuk heeft inzicht opgeleverd in kenmerken van interventies die mogelijk effectief zijn bij de professionalisering van klantmanagers. Voor een groot deel is dat inzicht gebaseerd op een studie dat is uitgevoerd in het onderwijsdomein. We weten niet of de kenmerken van succesvolle interventies bij professionalisering van docenten ook succesvol zijn voor de professionalisering van klantmanagers. Op basis van de visie die TNO in de afgelopen jaren heeft ontwikkeld op vakmanschap en op basis van onze ervaringen bij de uitvoering van de proeftuin Orionis, is er voldoende reden om de waarde te onderzoeken van de in figuur 4.1 genoemde interventiekenmerken voor de professionalisering van klantmanagers.
- › We zien een interessante overlap tussen zelfsturend leren als individueel kenmerk en het stimuleren van actief leren, reflecteren en samen leren als belangrijk kenmerk van de professionaliseringsinterventies (bij docenten). Dit is een bevestiging dat zelfsturend leren en de onderliggende componenten als reflectie en leerstrategieën interessante aangrijpingspunten bieden voor de professionalisering van klantmanagers.
- › De afgelopen jaren is er veel geld geïnvesteerd in de ontwikkeling van producten (instrumenten, tools, handreikingen, etc.), in de uitvoering (onderzoeks)programma's, etc. Doel was de uitvoerders van de re-integratie te ondersteunen. Dit is een bevestiging van het belang om meer mensen sneller aan het werk te krijgen. Tegelijkertijd constateren we in hoofdstuk 2 dat er nog veel ruimte is voor verbetering van de kwaliteit van de uitvoering. Dat vraagt om een reflectie van alle betrokken partijen op wat voor wie is ontwikkeld, de (wetenschappelijke) fundering, de samenhang en overlap en de effecten op de professionalisering van klantmanagers.

### Voorbeelden van kennisvragen

1. Welke kenmerken van interventies zijn effectief bij het tot stand brengen van gedragsverandering bij klantmanagers? Dragen de in dit hoofdstuk gepresenteerde kenmerken daaraan bij en/of zijn er andere kenmerken die een positief effect hebben op de professionalisering van klantmanagers?
2. Wat betekenen de uitkomsten van de reflectie op 'wat voor wie is ontwikkeld en met welk resultaat' voor de invulling van toekomstige activiteiten gericht op het verbeteren van de kwaliteit van uitvoeringspraktijk?
3. Wie gebruiken de informatie, tools, werkwijzers, etc. die zijn ontwikkeld door de verschillende partijen? Wat zijn hun ervaringen?
4. Is er in andere domeinen (binnen- en buitenland) onderzoek gedaan naar kenmerken van succesvolle interventies? Zijn de uitkomsten toepasbaar voor de professionalisering van klantmanagers?
5. Is het wenselijk dat één partij de regie voert over activiteiten die worden ontplooid in het kader van versterking van de uitvoeringspraktijk?
6. Kan de BvK op termijn fungeren als hét distributiekanaal voor informatie, tools, etc. die die uitvoerders helpen zich in hun eigen vak (te blijven) ontwikkelen?



## 5 Organisatorische randvoorwaarden

In dit hoofdstuk gaan we in op de organisatorische randvoorwaarden die voor klantmanagers uitnodigend zijn om met de eigen vakontwikkeling aan de slag te gaan.

Er is geen systematisch onderzoek gedaan naar organisatorische randvoorwaarden die professionalisering van klantmanagers effectief maken. Lubberman en Pijpers (2013) concluderen dat er ook in het onderwijs weinig onderzoek is gedaan naar randvoorwaarden die daadwerkelijk effectief zijn voor professionalisering van leraren. Zij stellen dat er op basis van de inzichten in het onderzoek geen evidence based professionaliseringsbeleid kan worden opgesteld. Wel komen Lubberman en Pijpers tot een aantal aanknopingspunten, zoals:

- › betrokken leiderschap dat zich uit in het creëren van mogelijkheden om als team gezamenlijk te discussiëren over bewezen aanpakken, geanalyseerde data en manieren van lesgeven;
- › voldoende beschikbare tijd voor de interventie (onder andere voorbereidingstijd);
- › creëren van een professionele leergemeenschap en/of cultuur om te leren;
- › creëren van samenhang tussen (veranderingen in) schoolbeleid en de beoogde interventie;
- › ontwikkelen en hebben van een gezamenlijke visie, verantwoordelijkheid, aanpak, reflectie en zeggenschap.

In de literatuur hebben we wel *aanknopingspunten* gevonden voor organisatorische randvoorwaarden voor het tot stand brengen van professionalisering van klantmanagers: ruimte voor leren en experimenteren (paragraaf 5.1), faciliterend management (paragraaf 5.2), spilfunctie klantmanagers in de professionaliseringsdiscussie (5.3). Het gaat om veronderstelde factoren, nogmaals empirisch bewijs daarvoor ontbreekt. We besluiten het hoofdstuk met de conclusies en kennisvragen (paragraaf 5.4).

### 5.1 Ruimte voor leren en experimenteren

In de literatuur komen twee verschillende routes (in termen van ons analytisch model: typen interventies) van professionalisering naar voren (KWI, 2013). De *eerste route* verloopt via klassieke kwaliteitswaarborgen, ofwel traditionele instituties zoals beroepsgroepen, een beroepscode, bij- en nascholing en de oprichting van een beroepsvereniging voor klantmanagers. Met de oprichting van de BvK is hiertoe een belangrijke stap gezet. Het zal alleen nog wel wat tijd vergen, voordat de BvK de spil wordt rondom professionaliseringsactiviteiten, maar het begin is er. De *tweede route* heeft betrekking op de ruimte die binnen de organisatie wordt geboden om te kunnen leren. In de werkomgeving van re-integratiemedewerkers is leren door te experimenteren een essentieel onderdeel van de dagelijkse handelingspraktijk die professionalisering bevordert (KWI, 2013). Hiermee kan cruciale kennis over 'wat in de praktijk wel/niet werkt' worden aangeboord. Intervisie en peer reviews zijn belangrijke methodieken om dit leren tot stand te brengen. De eerste route wordt gezien als een route van de lange adem, de tweede route biedt mogelijkheden op korte termijn (KWI, 2013). We gaan nu nader in op de tweede route.

Ook Van den Brink e.a. (2011) benadrukken dat een uitvoerder de ruimte moet krijgen om te kunnen experimenteren, reflecteren en leren. We vertalen de ruimte waarover Van den Brink

e.a. spreken naar een aantal organisatorische randvoorwaarden die professionalisering van klantmanagers kunnen aanjagen:

- › *de noodzaak van handelingsruimte.* De klantmanager heeft aan de ene kant handelingsruimte als een soort copingstrategie of ter zelfbescherming (om te voorkomen dat zijn werk alleen maar wordt gedictieerd door werkprocessen en procedures) en aan de andere kant om recht te kunnen doen aan de individuele situaties van cliënten. Een zekere handelingsruimte is dus nodig om het werk goed te kunnen doen. De organisatorische randvoorwaarde is dan het scheppen van condities waarin die handelingsruimte geborgd is. Van den Brink e.a. (2011) geven een aantal abstracte voorbeelden hoe dat te doen: 'bestuurlijke steun', 'betrokkenheid', 'expliciet mandaat'.
- › *Gelegenheid voor reflectie.* Leren door te experimenteren is een essentieel onderdeel van de dagelijkse handelingspraktijk van klantmanagers. Hiermee kan cruciale kennis, over wat er in de praktijk werkt en wat niet, worden aangeboord en uitgewisseld. De noodzakelijke reflectie vereist passende werkvormen in groepsverband, het liefst horizontaal georganiseerd (door klantmanagers zelf). Hierbij denken we bijvoorbeeld aan intervisie en peerreview. Daarnaast is Functioneel Meten een instrumenten die reflectie kunnen faciliteren (Blonk, 2015).
- › *De wenselijkheid van samenwerkend leren.* Leren en experimenteren bij 'frontlijnmedewerkers' (lees: klantmanagers) hebben vaak een sterk sociaal en groepsgericht karakter in plaats van een cognitief karakter. Van den Brink e.a. (2011) adviseren sociaal en praktijk georiënteerde leerstrategieën te bevorderen. Dit punt ondersteunt het belang van samenwerkend leren, een aspect van zelfsturend leren.
- › *Klantmanager moet relaties kunnen opbouwen met de buitenwereld.* De professional als intermediair en performer is nodig om om te kunnen gaan met een dynamische omgeving (Van den Brink e.a., 2011) waarmee organisaties in de keten van werk en inkomen te maken hebben. "Dit vermogen is niet gelegen in de structuur van de organisaties, maar bij professionals die daarin werkzaam zijn. .... het vermogen tot samenwerking met vele partijen in de omgeving is belangrijk. Niet alleen de professional-cliëntrelatie staat daarin centraal.....het gaat nadrukkelijk ook om de relatie met werkgevers, scholingsinstellingen en de markt. Niet alleen in alledaagse zin, maar ook ten aanzien van gemeenschappelijke visieontwikkeling op (middel)lange termijn en het smeden van duurzame en proactieve coalities." (Van den Brink e.a., 2011, p.75).
- › *Vertrouwen hebben en leren van onderop faciliteren.* De gemeentelijke organisatie moet dus continu kunnen schakelen en zich aanpassen aan nieuwe omstandigheden (decentralisaties, wet- en regelgeving, behoeften stakeholders). Om dat te kunnen moet de organisatie vertrouwen op het vermogen van klantmanagers en van de groep waarvan ze onderdeel zijn om in beweging te komen en te blijven. Leren en verandering zijn vooral van onderop gedreven verschijnselen. Het leren staat aan de basis van de organisaties, via dialoog en contact met de omgeving, experiment, imitatie en nabootsing van eerdere succesvolle voorbeelden. De ontwikkeling van de professional zou direct gekoppeld moeten zijn aan voortdurende verbetering van de prestaties van de gemeentelijke organisaties.

Bij het schrijven van paragraaf 5.2 en 5.3 hebben we geput uit de ervaringen die we hebben opgedaan bij de uitvoering van de proeftuin Orionis en bij de begeleiding van een aantal VNS-trajecten (Van der Meer e.a., 2015).



## 5.2 Faciliterend management

In de vorige paragraaf benadrukken we het belang van ruimte voor de klantmanager om te experimenteren en te leren. Een aandachtspunt is de manier *waarop de klantmanagers aangestuurd en beoordeeld worden*. Worden zij beoordeeld en aangestuurd door een manager die bijvoorbeeld vooral naar plaatsingen in trajecten kijkt, dus aandacht heeft voor de korte termijn? Of heeft de leidinggevende ook oog voor de langere termijn, zoals duurzame plaatsingen (plaatsingen langer dan een half jaar bij een reguliere werkgever)? Of is re-integratie in de optiek van leidinggevende een “3<sup>e</sup> orde probleem”, na de zorgen over de rechtmatigheid en over de stijgende kosten van de uitkeringsverstrekkingen? Dus de manier waarop klantmanagers worden aangestuurd heeft invloed op het handelen van de klantmanager. En de manier van aansturen en beoordelen van klantmanagers hangt weer af van hoe de leidinggevendenden door hun managers worden beoordeeld. Uiteindelijk eindigt dit bij de politieke top en volksvertegenwoordiging. En een juiste aansturing en beoordeling zijn afhankelijk van waar de verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden belegd. Het is wenselijk dat de gemeentelijke sociale dienst op verschillende niveaus de juiste balans van bevoegdheden en verantwoordelijkheden creëert, zodat zij minder op basis van gedetailleerde controle van korte termijn resultaten en meer op basis van lange termijn effecten en onderling vertrouwen kunnen managen.

Sleutelbegrippen daarbij zijn zelfsturing en zelforganisatie, waar mee geëxperimenteerd kan worden. Cruciaal bij het creëren van ruimte voor zelforganisatie van professionals is de juiste combinatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Veel verantwoordelijkheid met veel ruimte om zelf zaken te regelen stimuleert innovatief gedrag en betrokkenheid. Er bestaan al vele goede voorbeelden van organisaties die principes van zelforganisatie toepassen, tot het zelf bepalen van je eigen salaris. Zo is er in Nederland een aantal bedrijven die daar bekend om staan, zoals Finext en Kesselaar & zn en Buurtzorg Nederland.<sup>13</sup> Deze bedrijven geloven, al dan niet met theoretische onderbouwing, in het belang van zelforganisatie en zelfsturing en dat het (in hun geval) werkt onderbouwen zij met hun bedrijfsresultaten. ‘Echte’ overheidsorganisaties verschillen in belangrijke aspecten van de private sector, met name de meetbaarheid van de resultaten (winstgevendheid bijvoorbeeld) en de manier van financiering spelen een belangrijke rol, maar dat wil volgens ons niet zeggen dat we niet kunnen experimenteren met dit soort manieren van organiseren. Waar we in de gemeentelijke context wel rekening mee moeten houden, is het stelsel van wet- en regelgeving dat de manoeuvreerruimte van de klantmanagers omzoomt.

Voor zelfsturing in publieke organisaties is het erg belangrijk om de resultaten van je werk te kunnen zien. Met het organiseren van *feedback loops* op basis waarvan klantmanagers hun eigen werk kunnen beoordelen, heeft TNO ervaring opgedaan in Zeeland (Blonk, 2015). In het kader van Functioneel Meten<sup>14</sup> worden gegevens verzameld, waarmee de klantmanagers kunnen reflecteren op hun handelen en de effecten van de trajecten die zij inzetten. Vervolgens kunnen ze experimenteren met nieuwe werkwijzen en zo kan een (zelfsturend) continu innovatieproces ontstaan.

---

<sup>13</sup> Zie voor meer informatie: [www.kennisbanksocialeinnovatie.nl](http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl).

<sup>14</sup> In het kader van het programma Vakmanschap van Divosa zijn TNO en Stimulansz samen aan de slag gegaan met de ontwikkeling van het concept Functioneel Meten. De opdracht van Divosa luidde: “het begeleiden van drie gemeenten bij het opzetten van een feedback-systeem op de effectiviteit van hun aanpak bij werk, inkomen en participatie.”

### 5.3 Klantmanager spilfunctie in professionaliseringsdebat

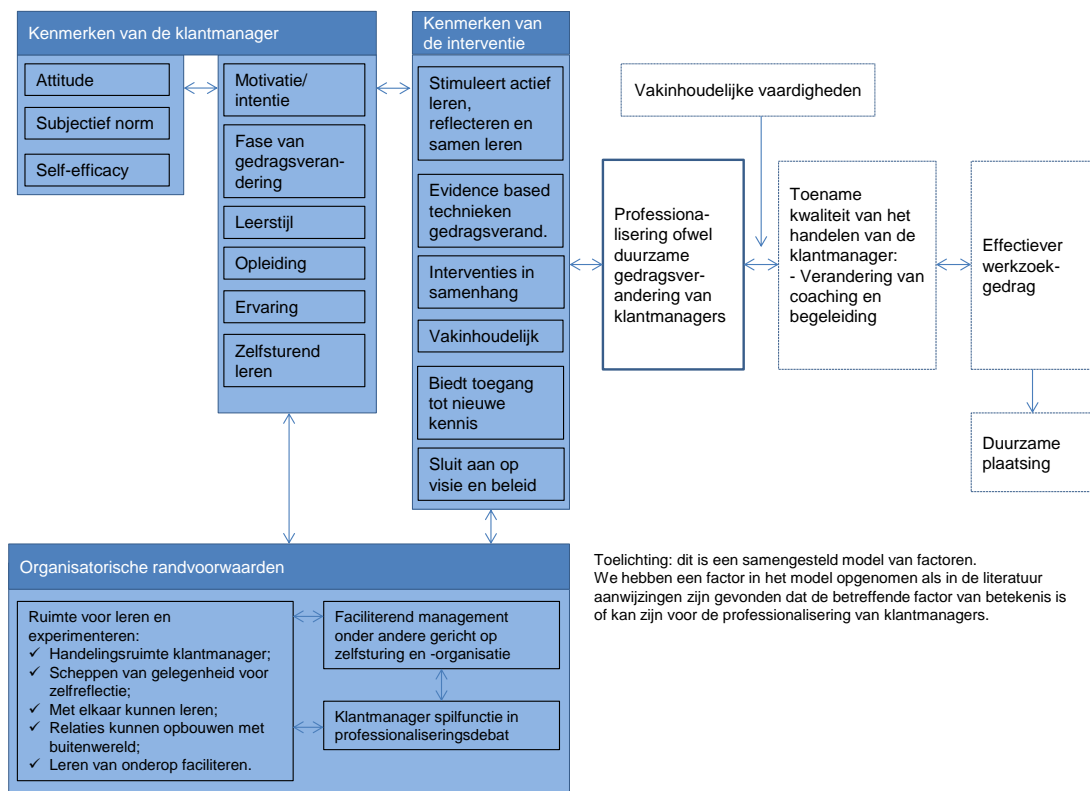
Als gemeenten de klantmanager centraal stellen in het professionaliseringsdebat, komen ook vanzelf andere kennisvragen in het vizier. Het dwingt het management (leidinggevende) in gesprek te komen met de klantmanager door hem de volgende vragen te stellen: “Wat heb jij nodig om je werk beter te kunnen doen?”, “Wat zijn jouw drijfveren?”, “Wat motiveert jou?”, “Wat belemmert je in je werk?”, “Welke regels werken belemmerend?”, “Heb je voldoende gelegenheid om te experimenteren en daarvan te leren?” De antwoorden op deze vragen kunnen worden gekoppeld aan de wensen van managers en beleidsmakers en de inzichten uit (ander) onderzoek naar bijvoorbeeld de effectiviteit van methoden. Op alle niveaus moet deze dialoog worden gevoerd, maar vooral het meest uitvoerende niveau moet direct verbonden worden aan de topmanagers, bestuurders zonder de ‘vertalingen’ die alle tussenlagen aan de boodschap geven. De plannen om de uitvoering (nog) beter te maken moeten ook samen met de mensen in de uitvoering worden ontwikkeld en geïmplementeerd.

“We moeten af van het idee dat mensen in de uitvoering alleen uitvoerders zijn” (De Blouw, 2015).

De lezers die meer willen weten van de theoretische achtergrond over de rol van het management in complexe omgevingen, en de rol van de uitvoerders (klantmanagers) bij het vormgeven van een veranderingsproces in hun organisatie, verwijzen we naar bijlage 3.

### 5.4 Conclusies en kennisvragen

In figuur 5.1 hebben we de organisatorische randvoorwaarden die (mogelijk) samenhangen met succesvolle professionalisering van klantmanagers in ons analytisch model geplaatst.



Figuur 5.1 Organisatorische randvoorwaarden

## Conclusies

- › Er is weinig systematisch onderzoek gedaan naar de organisatorische randvoorwaarden die voor klantmanagers moeten worden gecreëerd om met de eigen vakontwikkeling aan de gang te gaan.
- › In dit hoofdstuk komt ruimte om te experimenteren en te leren prominent naar voren. Dit bottom-up perspectief is een aanvullend perspectief op de top-down benadering van verandering. Onze ervaring leert dat een te grote nadruk op één van de twee perspectieven niet effectief is. Ook het bottom-up perspectief werkt niet als er geen verbinding is met de besluitvormers en beleidsmakers (zie Van der Torre e.a., 2014). Het verbinden van de inzichten, overtuigingen en belangen van de mensen in de uitvoering met visie van de topmanagers, bestuurders en onderzoekers is een eerste aangrijpingspunt.
- › We verwachten veel van participatieve verandertrajecten, waarbij op verschillende niveaus geëxperimenteerd wordt. Daarbij wordt vooral gezocht naar vormen van zelfsturing en zelforganisatie door bevoegdheden en verantwoordelijkheden met elkaar in balans te brengen en zo laag mogelijk in de uitvoerende organisatie te beleggen. Functioneel meten, zodat de klantmanager ook beter zicht krijgt op de resultaten, kan daarbij ondersteunen.

## Voorbeelden van kennisvragen

1. Welke organisatorische randvoorwaarden zijn effectief voor de professionalisering van klantmanagers in het domein van werk en inkomen?
2. Hebben klantmanagers voldoende ruimte om te experimenteren met nieuwe methoden en instrumenten? Wat werkt belemmerend en wat stimuleert hen daarbij?
3. Wat zijn goede manieren om klantmanagers te betrekken in het professionaliseringsdebat?
4. Hoe kunnen we de inzichten, overtuigingen en belangen van klantmanagers effectief en efficiënt verbinden met de inzichten, overtuigingen en belangen van de bestuurders en volksvertegenwoordigers?



## 6 Professionalisering van klantmanagers ... hoe nu verder?

In dit hoofdstuk presenteren we onze aanbevelingen. We betogen in paragraaf 6.1 de noodzaak om klantmanagers centraal te stellen in de professionaliseringsdiscussie. In paragraaf 6.2 pleiten we ervoor nieuwe manieren van leren aan te moedigen. In paragraaf 6.3 bieden we handreikingen voor kennisontwikkeling. In paragraaf 6.4 benadrukken we het belang van de vertaling van kennis naar praktische handelingsperspectieven voor de praktijk.

### 6.1 Stel klantmanagers centraal in professionaliseringsdiscussie

Deze notitie maakt duidelijk dat de motivatie van klantmanagers een centraal begrip is bij het tot stand brengen van de gewenste gedragsverandering van klantmanagers. Gedragstheorieën geven voldoende aangrijpingspunten om motivatie te beïnvloeden. We adviseren de (wetenschappelijke) inzichten in gedragsverandering praktisch te vertalen voor direct leidinggevend in technieken die ze in coaching en begeleiding van klantmanagers kunnen toepassen. Dit betekent dat professionalisering van klantmanagers en van direct leidinggevend hand in hand moeten gaan.

Regioplan (Groenewoud e.a., 2014) geeft een aantal adviezen over hoe vakmanschap kan worden gestimuleerd:

1. sociale diensten moeten aangestuurd worden op het formuleren, in beleid vertalen, vastleggen en uitdragen van een visie op vakmanschap. Daarbij is een rol weggelegd voor het ministerie van SZW en Divosa. Het management moet klantmanagers tijd en ruimte geven voor intervisie en na- en bijscholing;
2. versterking rol van de direct leidinggevend. Dit kan door hen aan te sturen op de bevordering van vakmanschap;
3. duidelijk maken wat bedoeld wordt met methodisch werken. Dit zou door Divosa opgepakt kunnen worden;
4. beschikbaarheid van een kennisbank met wetenschappelijk onderbouwde en bewezen effectieve methodieken. Regioplan denkt aan een landelijke kennisbank die hierin kan voorzien, eventueel door de bestaande website [www.interventiesnaarwerk.nl](http://www.interventiesnaarwerk.nl) te verbeteren;
5. in gesprek met gebruikers om werkwijzers en handreikingen praktischer te maken. Divosa en BvK zouden hiertoe met sociale diensten de dialoog aangaan;
6. scholingsmogelijkheden voor klantmanagers waarin aandacht is voor alle onderdelen van het vakmanschap. Regioplan pleit voor een aparte beroepsopleiding op HBO-niveau. Hogescholen zouden hiertoe het initiatief moeten nemen, maar BvK en Divosa kunnen hierin ook een rol spelen door een certificeringsprocedure voor opleidingen voor klantmanagers te ontwikkelen.

In de opsomming van Regioplan is slechts één advies gericht op actieve betrokkenheid van klantmanagers. We zeggen hiermee niet dat de andere vijf adviezen niet nuttig zijn, maar wel dat de directe betrokkenheid van de klantmanagers meer aandacht moet krijgen dan Regioplan voorstelt. Dit bepleiten we ook in hoofdstuk 5. Een check bij klantmanagers over hoe zij handen en voeten willen geven aan de ontwikkeling van hun vakmanschap is geen

overbodige luxe. Voorbeelden van vragen die in die context aan klantmanagers voorgelegd kunnen worden, zijn: “Wat betekent vakmanschap voor jou?”, “Welk concreet gedrag hoort daarbij?”, “Wat heb jij nodig om beter te worden in je werk?”, “Heb je behoefte aan een kennisbank met wetenschappelijke onderbouwde methoden en zo ja, wanneer denk je hier gebruik van te maken?” De antwoorden op deze vragen leggen in onze optiek het fundament voor een systematische aanpak van professionalisering van klantmanagers.

Voordat er interventies worden bedacht om de klantmanagers te prikkelen te (blijven) werken aan hun kennis en vaardigheden, is het raadzaam eerst inzicht te krijgen in de mate waarin de klantmanagers gemotiveerd zijn om hun werk beter te doen, de mate waarin zij geloof hebben in eigen kunnen, hun attitude, ervaren subjectieve norm en fase van gedragsverandering. Leidinggevenden van de klantmanagers kunnen dit entameren. Daarnaast moet boven tafel komen welke ontwikkelbehoeften klantmanagers hebben, waar zij zich in willen verbeteren, wat en wie ze daarvoor nodig hebben. Uiteraard moeten de ontwikkelbehoeften passen binnen de richting die de gemeentelijke organisatie op wil.

## 6.2 Stimuleer nieuwe manieren van leren

Als het gaat om leren van klantmanagers, kunnen we denken aan een meer traditionele insteek, die momenteel de boventoon voert: lezingen, workshops, seminars en conferenties, die niet op de werkplek gesitueerd zijn, waarbij klantmanagers veelal een passieve, consumerende rol vervullen en waarbij de inhoud veelal niet is afgestemd op de problemen en vragen in de eigen context. Meer vernieuwend zou het zijn over interventies na te denken die de klantmanagers een actief lerende rol geven. Denk bijvoorbeeld aan samenwerking in projectgroepen binnen de gemeente, samenwerkend leren, informeel leren, studiegroepen in de gemeente, mentoring, coaching en intervisie. Ook kunnen we denken aan professionele leergemeenschappen van klantmanagers van verschillende gemeenten (Naar: Van Veen e.a., 2010).

We adviseren de meerwaarde van deze nieuwe manieren van leren, die in het huidig aanbod minder vertegenwoordigd zijn, nader te onderzoeken. Daarbij moet tegelijkertijd gekeken worden naar wat deze nieuwe vormen van leren betekenen voor de organisatorische randvoorwaarden.

Andere adviezen:

- › laat klantmanagers samen actief kennis construeren en samen leren;
- › houd bij de ontwikkeling van interventies gericht op de professionalisering van klantmanagers rekening met hun ontwikkelbehoeften. Betrek de klantmanagers nadrukkelijk bij de ontwikkeling van protocollen, handreikingen, etc. Zij zijn uiteindelijk de eindgebruikers die de interventies moeten accepteren en gebruiken;
- › erken het belang dat klantmanagers zelf actief hun eigen ervaringen kunnen inbrengen en dat hierop wordt voortgebouwd; dit stimuleert zelfsturend leren en zelfsturend leren leidt ertoe dat klantmanagers zelf de regie nemen over hun eigen ontwikkeling.

## 6.3 Kennisontwikkeling

Diverse partijen hebben in de afgelopen jaren geprobeerd een bijdrage te leveren aan de versterking van de uitvoering van de re-integratie (zie hoofdstuk 4). We mogen concluderen dat er desondanks nog veel ruimte is voor verbetering. Dit rechtvaardigt een terugblik op

welke activiteiten er door wie zijn ontplooid, wat de overlap en het onderscheidend vermogen is, hoe deze activiteiten samenhangen, welke impact ze hebben (gehad) en wat we daarvan kunnen leren voor vervolgactiviteiten. De inzichten die dit oplevert kan het ministerie van SZW/directie PDV helpen de do's en don'ts te destilleren voor de ontwikkeling van een integraal (kennis)programma gericht op versterking van de uitvoering.

Deze notitie heeft aangetoond dat er meer kennis nodig is over kenmerken van de klantmanager, kenmerken van de professionaliseringsinterventie en organisatorische randvoorwaarden die leiden tot een effectieve professionalisering van klantmanagers. De belangrijkste kennisvragen van deze notitie zijn:

- › Welke andere dan in deze notitie gepresenteerde kenmerken van klantmanagers, kenmerken van interventies en organisatorische randvoorwaarden dragen bij aan effectieve professionalisering?
- › Hoe kunnen klantmanagers een actieve rol krijgen bij de vormgeving van hun eigen professionalisering?
- › Hoe kunnen kleinschalige experimenten vormgegeven worden, waarin de klantmanagers de ruimte krijgen om te experimenteren en zo gaandeweg inzichten ontwikkelen in wat de succesfactoren zijn bij het aanmoedigen van professionalisering? Wie moet binnen de gemeente welke rol op zich nemen?
- › Wat is de rol- en taakverdeling van de verschillende partijen die zich bezighouden met professionalisering? Is er een regierol weggelegd voor de BvK?
- › Is een multilevel-benadering waarin de verschillende partijen hun aandacht richten op de gedragsverandering van een primaire doelgroep kansrijk? Bijvoorbeeld: Divosa zich primair laten richten op het management van de sociale diensten en de BvK op de klantmanagers?

Het benutten van kennis in andere domeinen (binnen- en buitenland) over professionalisering van vakmensen kan in combinatie met expertconsultatie behulpzaam zijn bij de beantwoording van de belangrijkste kennisvragen. Het is belangrijk na te denken over hoe de kennis tussen eventuele experimenten wordt gedeeld en hoe deze beschikbaar wordt gesteld aan andere gemeenten.

## 6.4 Tenslotte

Het ministerie van SZW kan vanuit haar systeemverantwoordelijkheid een belangrijke rol spelen bij het bij elkaar brengen van partijen, de afstemming van activiteiten, de aanjager zijn voor dialoog tussen partijen en ideeën voor onderzoek opwerpen.

We hopen dat deze notitie u als lezer inspireert met andere partijen te zoeken naar nieuwe wegen die ingeslagen kunnen worden. Bijvoorbeeld voor het versterken van de motivatie van de klantmanager. Of klantmanagers een grotere stem geven bij de ontwikkeling van interventies. Of hoe innovatie van onderop vorm gegeven kan worden, en hoe we gemeenten kunnen omvormen tot een lerende organisatie op verschillende niveaus centraal staat.

Niet alleen de uitvoering van de re-integratie is een markt geworden, ook voor de onderzoekers en ontwikkelaars van instrumenten, tools, etc. is een markt ontstaan. Deze activiteiten genereren omzet, het draagt bij aan een positie in het veld en leidt mogelijk tot weer nieuwe omzet. Daar is op zich niets mis mee, want er zijn mooie dingen ontwikkeld. Echter, het heeft ook een keerzijde. Als de ontwikkeling van kennis, instrumenten, etc. een doel op zich wordt en onvoldoende wordt nagedacht over wat deze uiteindelijk bijdragen aan de professionali-

teit van de uitvoering, dan is het slecht besteed geld. We leggen de lat hoog voor klantmanagers en de gemeentelijke organisaties waarin zij werken. Dat is ook goed en moeten we vooral blijven doen. Maar dit betekent dat alle partijen die met grote inzet en de beste bedoelingen de uitvoering verder willen helpen (zoals SZW, Divosa, VNG, maar ook onderzoeksinstellingen als TNO) zich zo'n zelfde lerende attitude moeten aanmeten.

De vraag is toch: hoe overbruggen we de afstand tussen enerzijds degenen die de kennis hebben en ontwikkelen en anderzijds degenen die dat in de praktijk handen en voeten moeten geven? Resultaten van onderzoeken laten zich niet makkelijk vertalen naar de praktijk. Een voorbeeld betreft de omgang met sancties. Een deel van het onderzoek suggereert dat sancties een positieve impact op gemiddelde uitstroomkansen hebben. Maar ander onderzoek stelt juist, dat sancties de intrinsieke motivatie van werkzoekenden ondermijnen (Lalive, 2005). Wat betekent dit soort uitkomsten voor het handelen in de praktijk? Uit onderzoek van SEOR bleek dat vervolgesprekken met werklozen door werkcoaches van UWV effectief zijn. Betekent dit dat dan dat gemeenten hun klantmanagers moeten aansturen om meer gesprekken met bijstandsccliënten te voeren? En gelden dezelfde wetmatigheden voor bijstandsccliënten als voor werklozen die begeleid worden door UWV? We adviseren gemeenten te overwegen een 'kennismanager' aan te stellen die de kennis die ontwikkeld wordt, volgt en samen met de klantmanagers vertaalt naar handelingsperspectieven in de uitvoeringspraktijk. Een leernetwerk van 'kennismanagers' kan de toepassing van de kennis in de praktijk verder versterken.



## Literatuur

Ajzen I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentive perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-126.

BIMRA (2008). *Catalogus: Een overzicht van meetinstrumenten en interventies die worden gebruikt bij re-integratie*. Groningen: Projectgroep BIMRA.

Blommesteijn, M., Van Geuns, R.C., Groenwoud, M., & Slotboom, S.T. (2012). *Vakkundig aan de slag*. Amsterdam: Regioplan.

Blonk, R.W.B. (2015). Re-integratie die wel werkt. Vijf recepten voor beter werk. *S&D*, 72(1), 48-53.

De Blouw, H. (2015). Innovatie van onderop: "Van woorden naar daden". *I bestuur*. Gepland voor maart 2015.

De Koning, J., Gelderblom, A., Zandvliet, K., & Van den Boom, L. (2005). *Effectiviteit van reïntegratie: De stand van zaken, literatuuronderzoek*. Rotterdam: SEOR.

DiClemente, C. C., & Prochaska, J. O. (1982). Self-change and therapy change of smoking behavior: A comparison of processes of change in cessation and maintenance. *Addictive Behavior*, 7, 133-142.

Divosa (2013). *Programma Impuls Vakmanschap*. Utrecht: Divosa.

Divosa. (2014). *Brochure Functioneel Meten*. Utrecht: Divosa.

Goosen, C., & Blonk, R.W.B. (2015). *Procesverslag Functioneel Meten. De gemeentelijke afdeling werk en inkomen als lerende organisatie. In bewerking*. Leiden: TNO.

Groenewoud, M., Slotboom, S. T., & Van Geuns, R.C. (2014). *Vakkundig vervolg. Vervolgmeting vakmanschap gemeentelijke re-integratie*. Amsterdam: Regioplan.

Groothoff, J. W., Brouwer, S., Bakker, R. H., Overweg, K., Schelleken, J. M. H., Abma, F., Nijhuis, F. J. N., & Pierik, B. (2008). *BIMRA: Beoordelen van Interventies en Meetinstrumenten bij Re-integratie naar Arbeid. Eindrapportage*. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen.

Guskey, T. R., & Soon, K.Y. (2009). What works in professional development. *The Phi Delta Kappan*, 90(7), 495-500.

Homan, T. (2008). *De binnenkant van organisatieverandering. HRM in de praktijk, Aflevering 42B, december 2008*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

<http://www.ou.nl/Docs/Faculteiten/MW/artikelen%20Thijs%20Homan/IP%2042%20thijs%20homan.pdf>

Inspectie SZW (2014). *Ken uw klanten. Onderzoek naar het caseloadbeheer van UWV en gemeenten en hun kennis van de klant*. Den Haag: Inspectie SZW.

Kemper S. R., De Visser S. M., Engelen, M. W. H., & Flapper, E. (2009). *Naar de methodische diagnose: Een onderzoek naar de werking van diagnose-instrumenten bij re-integratie*. [S.I.]: RWI.

KWI (2013). *Investeren in participeren. Kennis voor de uitvoering van werk en inkomen*. Onder redactie van Koning, P., Paantjes, M., Vaal, C., & Van der Veen, R. Den Haag: Kennisplatform Werk en Inkomen.

KWI (2014). *Investeren in participeren. Kennis voor de praktijk*. Den Haag: Kennisplatform Werk en Inkomen.

Lagerveld, S., Langelaan, S., Schelvis, R., Kamperman, A., & Bal, M. (2011). *Professionalisering en re-integratie dienstverlening: Ontwikkeling van een individuerichte zelfsturingsterventie. Een literatuurstudie naar zelfsturing*. Hoofddorp: TNO.

Lalive, R., Van Ours, J.C., & Zweimüller, J. (2005). The effect of benefit sanctions on the duration of unemployment. *Journal of the European Economic Association*, 3(6), 1386-1417.

Lubberman, J., & Pijpers, J. (2013). *Effectief professionaliseren binnen onderwijsorganisaties*. Den Haag: CAOP Research.

Polstra, L. (2013). *De standaard voor vakvolwassenheid van klantmanagers*. Groningen: BvK/HanzeHogeschool.

Polstra, L., Vanschoren, J., Van Berkel, R., & Van Emmerik, M. (2014). *Ongedeeld, verbindend vakmanschap*. Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen.

Prochaska, J.O., Redding, C.A., Evers, K.E. (2002). The transtheoretical model and stages of change. In K. Glanz, B.K. Rimer, F.M. Lewis et al. (red.), *Health behaviour and health education: theory, research and practice* (3rd Ed.), San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.

Prochaska, J.O., DiClemente, C.C. & Norcross, J.C. (1994). *Changing for good*. New York: Avon Books.

RWI (2009). *Diagnose bij re-integratie: Analyse en aanbevelingen*. [S.I.]: Raad voor Werk en Inkomen.

RWI (2010). *Sturen op zelfsturing: Advies over zelfsturing in de re-integratiepraktijk*. [S.I.]: Raad voor Werk en Inkomen.

RWI (2011). *Re-integratiemarktanalyse*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.

RWI (2012). *Naar de methodische diagnose*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.

Sanders, J., Keijzer, L., & Cremer, R. (2011). *De Vakman Nieuwe Stijl. Competenties kenmerken en ontwikkeling en contouren voor een passende leer-werkomgeving*. Hoofddorp: TNO.

Smith, C., & Gillespie, M. (2007). Research on professional development and teacher change: Implications for adult basic education. *Review of Adult Learning and Literacy*, 7, 205-244.

Sol, C.C.A.M., & Kok, K (2014). *Fit or Unfit? Theorie en praktijk van re-integratie*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Stacey, R. (2007). The Challenge of Human Interdependence: Consequences for thinking about the day to day practice of management in organizations. *European Business Review*, 119(4), 292-302.

Steen, M., & Vos, P. (2011). Innoveren door dialoog. In F. Vaas, & P. Oeij (Red.), *Innovatie die Werkt* (pp. 179-200), Den Haag: Boom | Lemma.

Stubbé, H. E., & Theunissen, N. C. M. (2008). Self-directed adult learning in a ubiquitous learning environment: a meta-review. Proceedings 4th EduMedia Conference 2008 Special track - Technology Support for Self-organized learners (TSSOL08), Salzburg, Austria, 2 & 3 June 2008.

SZW (2014). *Gemeentelijke uitvoering 2.0. Naar een professionelere uitvoeringspraktijk*. Den Haag: Ministerie van SZW.

Teisman, G.R. (2005). *Publieke management op de grens van chaos en orde : over leiding-geven en organiseren in complexiteit*. Den Haag: Academic Service.

Van den Brink, G. J. M., Jansen, M., Soeparman Mpim, S., Van Hulst, M., & Van Gestel, N. M. (2011). *Professionaliteit, professionalisering en de re-integratiesector: Een systematische review van inzichten*. Tilburg: Tilburgse School voor Politiek en Bestuur.

Van der Aa, P. (2012). *Activeringswerk in uitvoering. Bureaucratische en professionele dienstverlening in drie sociale diensten*. Ridderkerk: Ridderprint BV. Proefschrift Universiteit Utrecht.

Van Veen, K., Zwart, R., Merink, J. & Verloop, N. (2010). *Professionele ontwikkeling van leraren. Een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren*. Leiden: ICLON/Expertisecentrum van Leren van Docenten.

Van der Meer, L., Keijzer, L., Hazelzet, A., & Van Blijswijk, M. (2014). *Rapport Evaluatie Vakman Nieuwe Stijl*. Leiden: TNO (in bewerking).

Van der Torre, W., Van Andel, T., & Oeij, P. (2014). Slimmer netwerk: Initiatief van onderop koppelen aan strategie van bovenaf. *Public Mission*, 10(6), 22-23.

Wertheim, A. (2014). *Zelfsturend Leren, Self-Efficacy, Leermotivatie en Leercultuur als voorspellers van Werkprestatie, Innovatief Werkgedrag en Employability van Medewerkers*. Scriptie geschreven in het kader van afstudeerscriptie aan de Open Universiteit, Faculteit Psychologie. Begeleiders: Karin van Dam (OU) en Suzanne Lagerveld (TNO).

Wesdorp, P.E., Van Hooft, E., Duinkerken, G., & Van Geuns, R. (2010). *Het heft in eigen hand, Sturen op zelfsturing. Handreiking voor re-integratieprofessionals*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.



## Bijlage 1 Technieken van gedragsbeïnvloeding

Enkele voorbeelden van aanpakken die leiden tot gedragsverandering:

- › een *positieve attitude* van de klantmanager ten opzichte van professionalisering kan ontstaan door een inoculatie (Lagerveld e.a., 2011). Als een klantmanager alleen maar nadelen van professionalisering opnoemt, kan een inoculatie over de voordelen van professionalisering gestart worden. Aan het einde van de inoculatie committeert de klantmanager zich aan een voordeel die voor hem het belangrijkste is. Daarnaast kan de attitude worden bijgesteld door succeservaringen en -verhalen, die schetsen dat het werk er leuker op wordt als je de fijne kneepjes van het vak beheerst. Er is niet een standaardaanpak voor het sleutelen aan de attitude van de klantmanager; de ene klantmanager is bijvoorbeeld gevoelig voor beroepstrots en haalt daar de voordelen uit, de andere vindt erkenning in de buitenwereld een voordeel dat zwaar voor hem weegt;
- › de *subjectieve norm* kan versterkt worden door klantmanagers onderling met elkaar te laten praten over het belang van professionalisering. Het kan ook versterkt worden door in het HRM-beleid bij- en nascholing van klantmanagers hoog op de agenda te zetten. Direct leidinggevenden kunnen in ontwikkel- en functioneringsgesprekken professionalisering systematisch aan de orde stellen. Een duidelijke visie vanuit het management over wat van de klantmanagers wordt verwacht als het gaat om vakontwikkeling is ook een manier om de subjectieve norm te bevorderen. Mogelijk helpt een dwingende analyse van hoe de kwaliteit nu is ook om de klantmanagers ervan te doordringen dat er zaken beter moeten. Tenslotte, het formuleren van een gezamenlijke gedragsambitie (als afgeleide van een gemeenschappelijke visie op vakmanschap) is ook een manier om de subjectieve norm te versterken;
- › vooral succeservaringen (behaalde prestaties) zijn van groot belang voor het vergroten van *self-efficacy*. Succeservaringen krijg je niet door de lat te hoog te leggen (“je moet methodisch werken en daarbij evidence based instrumenten toepassen”), maar door kleine stappen te zetten (graduele opbouw) en daarmee positieve ervaringen op te doen (Lagerveld, 2011). Daarnaast zijn leren van anderen (modelleren), verbale overtuiging, aanleren van vaardigheden (zoals het stellen van doelen en het maken van een stappenplan) en het geven van positieve specifieke feedback over taken die goed gaan technieken die self-efficacy versterken (Lagerveld, 2011);
- › belemmeringen die klantmanagers ervaren om zich in hun vak te ontwikkelen, doen daarentegen afbreuk aan het geloof in eigen kunnen. Daarom is het nodig het probleemoplossend vermogen van klantmanagers te versterken. Dit kan door de klantmanager te laten nadenken over de belemmeringen die hij verwacht of ervaart, door vragen te stellen als: wat houdt je tegen om beter te worden in je werk, wat kan je zelf aan die belemmeringen doen en wat heb je nodig van anderen? Het is belangrijk dat degene die hierover in gesprek gaat met de klantmanager (dit kan zijn de direct leidinggevende) het geloof moet uitstralen dat ‘problemen oplosbaar’ zijn.

## Bijlage 2 Initiatieven veldpartijen

Wat	Doelstelling/toelichting	Primaire doel professionalisering klantmanager?
Beroepsvereniging van Klantmanagers (BvK)	<p>“Doelstelling van de BvK is het bevorderen van de verdere professionalisering en het bewaken van de kwaliteit van de beroepsuitoefening van klantmanagers. Dit zijn professionals die uitvoering geven aan sociale wet- en regelgeving binnen een gemeentelijke organisatie en participatie, re-integratie en/of inkomen als taak hebben. Om mensen zo effectief mogelijk naar werk of participatie te begeleiden is inzicht nodig in de vraag ‘welke methode werkt het beste en waarom?’ ... We streven er naar dat de klantmanagers die bij ons lid zijn zich zo goed mogelijk kunnen uitrusten om hun werk te doen op optimaal niveau.” Zie <a href="http://www.debvkn.nl">www.debvkn.nl</a>.</p> <p>De BvK biedt de Standaard voor vakvolwassenheid van klantmanagers en andere werkwijzers en tools aan (Werkwijzer Ontwikkelen vakmanschap met het E-portfolio voor klantmanagers, Spel ‘De vier werelden van klantmanagement’, Leeromgeving Handhaving rechtmatigheid en arbeidsverplichting’).</p>	Ja, met de Standaard kan de klantmanager de eigen kwaliteit en ontwikkeling als professional in kaart brengen. Ook kan het een hulpmiddel zijn voor het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken.
Website <a href="http://www.interventiesnaarwerk.nl/">http://www.interventiesnaarwerk.nl/</a>	<p>“Om mensen zo effectief mogelijk naar werk of participatie te begeleiden is inzicht nodig in de vraag ‘welke methode werkt het beste en waarom?’ Op deze website vindt u interventies die werken.” In 2008 werd met steun van het ministerie in samenwerking met UWV Werkbedrijf, Branchevereniging BOA-BOREA en een aantal gemeenten ontwikkeld. Divosa heeft de website overgenomen.</p>	Nee, de klantmanager kan de interventies toepassen bij de begeleiding van de werkzoekende. De interventies zijn er niet direct op gericht de klantmanager te motiveren om te professionaliseren.
Bimra (Beoordelen van Interventies en Meetinstrumenten bij Re-integratie naar Arbeid)	<p>Als project aangepakt met als doel een inventarisatie en kwaliteitsbeoordeling van re-integratietrajecten, -methodieken en -hulpmiddelen. Daartoe is een inventarisatie uitgevoerd onder 1500 re-integratiebedrijven. Resultaten beschreven in een rapport (Groothoff e.a., 2008) en catalogus (BIMRA, 2008). Onderzoek werd uitgevoerd door de Rijksuniversiteit Groningen en de Universiteit van Maastricht.</p> <p>Zie <a href="http://www.hetkan.info/organisatie/bimra/">www.hetkan.info/organisatie/bimra/</a>. Via de website van KAN (Kenniscentrum Arbeidstoeleiding Nederland) worden op het gebied van arbeidstoeleiding vele artikelen, opleidingen, cursussen en trainingen aangeboden (zie <a href="http://www.toolboxdeskundigheid.nl/">www.toolboxdeskundigheid.nl/</a>). De opleidingen zijn voornamelijk gericht op medewerkers in het vso-veld.</p>	Nee, het betreft voornamelijk interventie(programma's) die in Nederland worden gebruikt voor het verbeteren van arbeidsvermogen van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Wat	Doelstelling/toelichting	Primaire doel professionalisering klantmanager?
Oprichting Stimulanz	VNG en Divosa richtten de Stichting Stimulanz op. Stimulanz is een kennis- en adviespartner in het sociale domein. Stimulanz adviseert, informeert (onder andere uitkomsten onderzoek, digitale informatiepakketten) en biedt daarnaast aan: trainingen, methodische handreikingen, benchmarks, tools voor de bedrijfsvoering, apps, servicepakketten (bijvoorbeeld abonnement op helpdesk WWB). Zie ook: <a href="http://www.stimulanz.nl/over-ons-1">www.stimulanz.nl/over-ons-1</a> .	Ja, als het gaat om trainingen bijvoorbeeld. De website bevat tools en instrumenten voor verschillende functionarissen werkzaam bij gemeenten (waaronder klantmanagers) maar ook voor werklozen.
Programma Vakmanschap	Divosa startte in 2011 een project 'Impuls vakmanschap' gericht op de professionalisering van klantmanagement. Onderdeel van dit traject is ook de oprichting van een beroepsvereniging voor klantmanagers in november 2012. Daarna is het programma van Divosa gecontinueerd onder de naam 'Effectiviteit & Vakmanschap'. Dit programma richt zich onder ander op het ontwikkelen van concrete werkwijzers op basis van bewezen effectieve methodieken, een gemeenschappelijke visie op het vak en het verbinden van de werkvloer met (wetenschappelijke) kennis over wat werkt voor wie. Er is onder meer aandacht voor deskundigheidsbevordering rond selectie en diagnose. De programma's van Divosa zijn gefinancierd door het ministerie van SZW. Op de website van Divosa wordt informatie gegeven over wet- en regelgeving, projecten beschreven, publicaties en diensten aangeboden: bijvoorbeeld Divosa Benchmark Werk en Inkomen, opleidingen en leergangen, masterclasses, workshops Divosa-monitor, E-portfolio voor klantmanagers (digitale instrumenten en scans die eigen vakmanschap in kaart brengen). Zie voor meer informatie <a href="http://www.divosa.nl/">www.divosa.nl/</a> .	Ja, als het gaat om congressen en themabijeenkomsten, leergangen en e-portfolio. In het algemeen viel ons op dat daarin de nadruk ligt op kennisoverdracht, die geen specifieke directe triggers voor klantmanagers bevatten om in beweging te komen om beter te worden in het vak.
Platform Vakmanschap	Opgericht door Divosa in 2011. Het platform bestaat uit een bestuurslid van Divosa, UWV en BvK en verder is er een mix van grote, middelgrote en kleine gemeenten in het platform vertegenwoordigd. Twee primaire doelen zijn: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. opzetten van een kennisbank met wetenschappelijke methodieken op het gebied van re-integratie;</li> <li>2. het creëren van draagvlak bij het management van de sociale diensten en werkpleinen op wat vakmanschap inhoudt.</li> </ol>	Nee, Platform richt zich op het management. De Kennisbank bevat diversiteit aan publicaties, presentaties onderzoeksrapporten, handreikingen. Vooral gericht op kennisoverdracht en niet primair gericht om klantmanagers te ondersteunen hun eigen vakmanschap continu te verbeteren.

Wat	Doelstelling/toelichting	Primaire doel professionalisering klantmanager?
Onderzoeksprogramma Re-integratie Verbeteronderzoek	Met ondersteuning van het Stichting Instituut Gak (SIG) liep dit onderzoeksprogramma van 2007-2011. Meerdere universiteiten werkten hier aan mee. Op de website <a href="http://www.verbeteronderzoek.nl/49">www.verbeteronderzoek.nl/49</a> staat 'dit is een interdisciplinair onderzoeksprogramma vanuit sociaal wetenschappelijke, juridische en medische benadering naar de vraag hoe drie omgevingen - institutionele omgeving, sociale omgeving van de cliënt en de werkomgeving - werken op de kansen om te re-integreren in het arbeidsproces. Het doel van het onderzoeksprogramma is om de beroepspraktijk voor de toekomst meer en betere handvatten te bieden bij moeilijke keuzen in beleidvorming en -implementatie.	Nee, nadruk ligt op publicatie van (wetenschappelijke) onderzoeken.
Onderzoeksprogramma PROreact	Samenwerkingsverband van Fontys Hogescholen, Universiteit Utrecht, Radboud Universiteit en Hanzehogeschool Groningen. Doel was 'verhogen van de effectiviteit van het professioneel handelen' (Polstra e.a., 2014).	Ja, gedeeltelijk. Het programma was gericht op het onderzoeken van de condities waaronder methoden en instrumenten succesvol kunnen worden toegepast. De onderzoekers destilleerden drie generieke vaardigheden voor de ontwikkeling van vakmanschap: combineren van richtlijnen en maatwerk, het afstemmen en verbinden van dienstverlening, en de netwerkbenadering.
Platform voor participatieprofessionals	Het platform richt zich in brede zin op dienstverleners die zich met re-integratie bezighouden. 'Het platform ... is een ontmoetingsplaats voor mensen die andere mensen begeleiden bij het vinden van werk of maatschappelijke participatie. Website <a href="http://www.participatieprofessionals.nl">www.participatieprofessionals.nl</a> is niet actief.	Niet duidelijk wat het aanbod is en of dit specifiek is gericht op professionalisering van de klantmanager.
KWI	"In het KWI werken de uitvoeringsorganisaties voor de sociale zekerheid samen op het gebied van kennisontwikkeling in het domein van werk en inkomen. Deze kennis producerende leden zijn het UWV, de SVB, de Inspectie SZW, het ministerie van SZW en tot medio 2012 de RWI. Deze partijen stemmen in het kennisplatform hun kennisagenda op elkaar af en werken bij de uitvoering zoveel mogelijk samen. Het KWI bevordert relevante kennisontwikkeling voor zowel de uitvoering als beleidspraktijk en vertaalt die kennis naar de uitvoering." Het platform bevordert bovendien het gebruik van deze kennis door beleidsmakers en uitvoerders in het domein van werk en inkomen (zie <a href="http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/">www.onderzoekwerkeninkomen.nl/</a> ). Op de website kunnen honderden rapporten worden geraadpleegd.	Nee, de rapporten bieden over het algemeen geen concrete handreikingen voor klantmanagers in de uitvoering. De onderzoeksresultaten zijn echter wel informatief voor onderzoekers.



Wat	Doelstelling/toelichting	Primaire doel professionalisering klantmanager?
Proeftuin Orionis	Orionis Walcheren is een Gemeenschappelijke Regeling van de gemeenten Middelburg, Veere en Vlissingen en is verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wet Sociale Werkvoorziening (Wsw), Wet werk en bijstand (Wwb) en aanverwante wet- en regelgeving, schuldhulpverlening op Walcheren, het organiseren van de toeleiding naar werk of participatie, en als het nodig is het verstrekken van een inkomensvoorziening en of uitkering. Orionis Walcheren <sup>15</sup> is volop bezig met de inrichting van een nieuwe (arbeids)organisatie . In dat kader is de volgende stap van Orionis een verdere professionalisering van zowel de professionals als de organisatie. Die professionalisering houdt in het implementeren van verschillende bewezen effectieve en efficiënte methoden in een samenhangende aanpak.	Ja, specifieke acties die zijn ingezet met als doel professionalisering van de klantmanagers te versterken: quickscans en workshops Vakman Nieuwe Stijl, intervisie, SKILLS Train-de-Trainer en Functioneel Meten.
Onderzoeken	Er diverse onderzoeken naar de uitvoering van activering uitgevoerd in opdracht van de voormalige landelijke Raad voor Werk en Inkomen (RWI) (bijvoorbeeld RWI 2011; 2012; Wesdorp e.a., 2010) en het ministerie SZW (Van den Brink e.a., 2011). Door Hogescholen zijn en worden met behulp van zogenoemde Raak Stimuleringssubsidies verschillende projecten uitgevoerd gericht op methodiekontwikkeling voor activeringswerk.	Nee, de uitkomsten van de onderzoeken zijn niet praktisch vertaald naar het dagelijks werk van klantmanagers.

<sup>15</sup> Zie: Slagvaardig naar de toekomst. Organisatierapport Orionis Walcheren (november 2012).



## Bijlage 3 Complexiteitstheorie

Een belangrijke theorie die als uitgangspunt kan dienen voor vernieuwend onderzoek, is de *complexiteitstheorie* (zie bijvoorbeeld Stacey, 2007; Teisman, 2005 en Homan, 2008). De dominante managementfilosofie die door managers en besluitvormers in de praktijk (nog steeds) wordt gehanteerd, beschouwt een organisatie (te veel) als mechanisch instrument. Bovenin een organisatie wordt beleid bedacht dat onderin de organisatie moet worden uitgevoerd. De nadruk ligt op lineaire causale verbanden (A leidt tot B) met proportionele en voorspelbare effecten (zoals bij biljarten) en de veronderstelling dat een organisatie stuurbaar is vanuit één centraal punt. Volgens de complexiteitstheorie zijn organisaties daarentegen organische gehelen. De verbanden zijn vaak non-lineair, dat wil zeggen: A beïnvloedt B, maar B beïnvloedt A tegelijkertijd en vele andere variabelen spelen ook een rol. Daarnaast zijn de effecten vaak niet proportioneel: kleine oorzaken kunnen grote gevolgen hebben en andersom. Deze theorieën gaan er vanuit dat organisaties slechts in beperkte mate vanuit een centraal punt te sturen zijn en dat zelforganisatie van organisatieonderdelen een belangrijke rol speelt. ‘Lokale interacties’ tussen groepjes individuen binnen een organisatie spelen een doorslaggevende rol. Hoewel complexiteitstheorieën op papier vaak (en steeds meer) steun krijgen, worden ze nog onvoldoende toegepast in de praktijk van organisaties.<sup>16</sup> Het lijkt moeilijk toepasbaar en staat voor een belangrijk deel haaks op de bestaande en nog steeds dominante “mechanische” managementfilosofie.

Wat betekent dit perspectief concreet in de praktijk van de re-integratie en participatie? *Klantmanagers zijn geen mechanische uitvoerders* die exact uitvoeren wat ze opgedragen wordt. Het zijn mensen met eigen ideeën en overtuigingen, die samen met collega’s, bij de koffieautomaat, opdrachten van boven op hun eigen manier (en gezamenlijk) interpreteren. Bij die interpretaties spelen eigen ervaringen en overtuigingen van wat werkt en wat niet werkt een rol. Daarnaast hebben klantmanagers ook een eigen belang dat kan afwijken van de belangen van hun managers, beleidsmakers of de politiek. Hoe dan ook, een opdracht wordt niet naar de letter uitgevoerd, als dat al mogelijk zou zijn, maar er wordt een betekenis aan gegeven om toe te (kunnen) passen in de dagelijkse praktijk. Op basis van hun interpretatie van ‘opdrachten’ zullen klantmanagers in de dagelijkse praktijk handelen. De mengmoes van top-down ideeën en de interpretatie door professionals wijkt vaak aanzienlijk af van de oorspronkelijke doelstellingen. Dit betekent dat managers (en beleidsmakers) hun *invloedsmogelijkheden* niet moeten overschatten, want een organisatie is slechts in beperkte mate aan te sturen vanuit één of enkele centrale punten. De kans is groot dat een ontwikkeld instrument of methode op een plek in de sector niet (kritiekloos) wordt overgenomen door het merendeel van de individuele klantmanagers. En als ze verplicht worden de methoden en instrumenten over te nemen, is de kans groot dat ze de instrumenten toch op dusdanige wijze toepassen dat ook hun eigen inzichten, overtuigingen en belangen worden gediend (wat wellicht ten koste kan gaan van de oorspronkelijke ideeën van de bedenker). Het complexiteitsperspectief betekent dus dat er rekening moet worden gehouden met de *inzichten, overtuigingen en belangen van klantmanagers* en het is belangrijk deze expliciet te maken en een plaats te geven in een verandertraject. Niet alleen kunnen managers en beleidsmakers er niet omheen, maar bovendien zijn de inzichten en overtuigingen van klantmanagers cruciaal voor een goede aanpak. Klantmanagers hebben immers het beste zicht op het effect van hun handelen voor hun specifieke cliënten in de praktijk en beschikken daarmee

<sup>16</sup> Op macroniveau ligt het ‘governance’ concept in de bestuurskunde, waar een overheid wordt gezien als slechts één partij die andere belanghebbenden nodig heeft om de samenleving te kunnen beïnvloeden, bijvoorbeeld in het verlengde van de complexiteitstheorie.

over cruciale aanvullende informatie voor strategie en beleid. Zij kunnen bijvoorbeeld ook als eerste signaleren dat bepaalde instrumenten door nieuwe ontwikkelingen in de praktijk niet meer goed functioneren. Klantmanagers vormen de brug tussen beleid en cliënt. Naast hun inzichten en overtuigingen, moeten ook hun belangen worden meegenomen in het proces, simpelweg omdat deze een rol spelen in hun handelen, zoals eerder beschreven. Dit wil niet zeggen dat deze belangen boven de belangen van klanten, managers, beleidsmakers of de belastingbetaler staan, maar wel dat ze expliciet moeten worden gemaakt, besproken moeten worden (met hen) en dat ze meegewogen moeten worden in het grotere geheel. Dat kan alleen door de klantmanagers direct te betrekken bij veranderprocessen en bij de bedrijfsvoering van een organisatie.

*“We moeten af van het idee dat mensen in de uitvoering alleen uitvoerders zijn” (De Blouw, 2015).*