



ZonMw

‘Waarom je als professional doet wat je doet’

‘Gewogen Maatwerk’ biedt inzicht en stimuleert meer methodisch werken

Wat doe je als professional Werk en Inkomen in gesprekken met klanten, hoe doe je dat en waarom doe je dat eigenlijk zo? Boeiende vragen die volgens Roland Blonk, hoofdonderzoeker bij TNO, antwoorden opleveren die laten zien wat de uitgangspunten zijn van waaruit professionals werken.

Juist die uitgangspunten zijn volgens Blonk belangrijk om boven water te krijgen. Daarmee kunnen hij en zijn collega's van TNO in het project ‘Gewogen Maatwerk’ gemeenten helpen om de kwaliteit van hun dienstverlening te verbeteren. Verschillende gemeenten zijn daar inmiddels mee aan de slag gegaan en ook vanuit andere, vaak wat grotere gemeenten, groeit de belangstelling.

Leidende principes

Blonk: 'Het maakt nogal uit of mensen werken vanuit het principe dat het doel van de klant leidend is, of het principe dat het vinden van passende arbeid leidend is. In het eerste geval besteed je als professional veel meer tijd aan de wensen van klanten en heb je een opener gesprek, in het tweede geval stuur je mensen veel directiever richting passende arbeid, waarbij de wensen van de klant zelf van ondergeschikt belang zijn. Of neem een uitspraak als 'de klant centraal'. Wat betekent dat in de praktijk?'

Aanbevelingen voor gemeenten

1. Ga niet zomaar iets wat in de ene gemeente werkt, in de andere gemeente kopiëren. De kracht van Gewogen maatwerk is juist dat er in elke gemeente samen met uitvoerders en management opnieuw onderzocht wordt wat daar de leidende principes zijn.
2. Als je aan Gewogen maatwerk begint, neem daar dan de tijd voor. De omslag naar sturen op kwaliteit vergt een omslag naar een lerende organisatie. Dat kost een aantal jaren.
3. Zorg voor draagvlak in de hele organisatie, van hoog tot laag. Het is belangrijk dat ook het management het project omarmt als – ook – hun project.
4. Tegelijkertijd is het belangrijk een bottom-up benadering te kiezen waarbij de professionals van meet af aan nauw betrokken zijn bij het hele proces.
5. Leren van ervaringen is essentieel. Durf iets te laten mislukken. Ook daarvan kan geleerd worden. Evalueer voortdurend alle stappen en pas je plannen daarop aan.
6. Gebruik de kennis die er is. Het gedragsmodel van TNO is ontwikkeld en blijft in ontwikkeling op basis van jarenlange wetenschappelijke kennis. Vertrouw daarop.

Gedragsmodel

'Wij onderzoeken met casusbesprekingen waar de professionals en het liefst ook het management het onderling over eens is', vervolgt Blonk. 'Wat zijn hun gezamenlijke uitgangspunten? Daarbij kijken we naar de drie factoren uit ons gedragsmodel waar professionals op kunnen inzetten: motivatie van de klant, gedrag van de klant en het doel van de begeleiding. Dat doel kan een baan of een opleiding zijn, of wellicht heel iets anders. En gedrag gaat dan bijvoorbeeld over het aanleren van vaardigheden of het weghalen van zaken die mensen belemmeren om het doel te bereiken.'

Zo doen we dat

Op deze wijze gaan professionals volgens Blonk heel methodisch naar hun eigen werk kijken en ontwikkelen ze bovendien een set van uitgangspunten die eigenlijk zegt: 'Zo doen we dat in onze gemeente'. En als professionals op deze wijze werken, kunnen ze ook af en toe samen met de klant kijken naar wat er in de tussentijd bereikt is en of ze nog steeds op de goede weg zijn. Of in de woorden van Blonk: 'Mensen leren op basis van ons gedragsmodel te reflecteren op hun werk; waarom je als professional doet zoals je doet. Ze gaan handelen vanuit een set breed onderschreven uitgangspunten en ze meten samen met de klant de behaalde tussentijdse resultaten.'



Roland Blonk

Roland Blonk is hoofdonderzoeker bij TNO en hoogleraar bij Tilburg University. 'Gewogen Maatwerk' is het resultaat van een jarenlang proces van

onderzoeken, ontwikkelen, uitproberen en evalueren. Tegelijkertijd blijven er nog wel vragen over, bijvoorbeeld over hoe je de kwaliteit van de dienstverlening goed kunt meten. En we hebben inmiddels een uitvoeringsvraagstuk. Steeds meer gemeenten willen hiermee aan de slag. Dat juich ik natuurlijk toe. Het geeft aan dat het veld zich echt verder wil ontwikkelen en gebruik wil maken van bestaande kennis. Maar hoe gaan we dat voor al die gemeenten organiseren? Wellicht dat we daarvoor met de recent opgestarte [Community of Practice](#) 'Gewogen Maatwerk' in samenwerking met Divosa, SAM, de Tilburg University en andere onderwijsinstellingen en een aantal gemeenten, oplossingen kunnen vinden.

Implementatie

Al enige jaren experimenteert TNO met de aanpak uit 'Gewogen Maatwerk'. Met subsidie van het ZonMw-programma Vakkundig aan het werk, is onderzocht hoe je een dergelijke werkwijze kunt implementeren binnen gemeenten. 'We beginnen met één groep medewerkers waarmee we aan de hand van ons gedragsmodel en casuïstiekbesprekingen de uitgangspunten expliciteren', vertelt Blonk. 'Daar ben je een aantal bijeenkomsten mee bezig. Daarna gaan die mensen de organisatie in en worden de opgedane kennis en vaardigheden verder verspreid. Hoe dat gebeurt, is bij elke gemeente weer anders.'

Cultuurverandering in Den Haag

In Den Haag is procesmanager Lex van Langeraad nauw betrokken bij dit interne implementatieproces. Hij is heel enthousiast over de werkwijze van TNO: 'Je bent feitelijk bezig met een cultuurverandering waarbij je stuurt op de kwaliteit van de dienstverlening. Die omslag vergt tijd en commitment van alle lagen, maar het levert veel op. Je merkt dat mensen veel meer inhoudelijk nadenken over hun vak. Dat geeft ook werkplezier.'

Over het onderzoek

Er is met kwantitatief en kwalitatief onderzoek gekeken of de interventie Gewogen Maatwerk op effectieve wijze bijdraagt aan het methodisch werken van professionals in het gemeentelijk domein van Werk en Inkomen. Een procesevaluatie van werkzame bestanddelen was een belangrijk onderdeel van het onderzoek. Het impactonderzoek en de procesevaluatie zijn aangevuld door

diepte-interviews en focusgroepen te organiseren met professionals en leidinggevenden.

Discussie

De uitgangspunten die professionals en leidinggevenden in Den Haag formuleerden waren onder andere 'elke burger voelt zich welkom', 'we maken het zo duidelijk en eenvoudig mogelijk', 'mensen moeten zoveel mogelijk kunnen deelnemen aan de samenleving' en 'de klant houdt zelf regie op zijn of haar eigen ontwikkeling'. Van Langeraad: 'Dat zijn hele algemene uitgangspunten maar de vraag die we samen met professionals stellen, is wat zo'n uitgangspunt betekent voor de dienstverlening. En die discussie leidt tot een andere manier van denken en werken.'

Doen, reflecteren en bijstellen

'Het betekent dat je in de praktijk ook de ruimte moet nemen om inzichten en ideeën uit te proberen', vervolgt Van Langeraad. "Dat is echt een kwestie van doen, reflecteren en bijstellen. Daaruit is de Haagse Methode voor Kandidaat Ontwikkeling ontstaan. Voor de praktische toepassing daarvan in Den Haag Werkt hebben we een leidraad voor professionals opgesteld. Daarnaast hebben we e-learning's ontwikkeld, workshops opgezet, mensen in groepen laten kennis nemen van de Methodische Kandidaat Ontwikkeling en we hebben casuïstiekbesprekingen opgezet waarbij je aan de hand van de methode en de leidraad onze uitgangspunten praktijkvoorbeelden bespreekt.'

Zichtbare vooruitgang

Van Langeraad werkt in een organisatie met meer dan 500 professionals. Om daar een cultuurverandering te bewerkstelligen is een hele opgave. Maar hij ziet wel degelijk vooruitgang. 'Het taalgebruik van professionals verandert. Ze hebben het nu over haalbare perspectieven, vertrouwen in eigen kunnen en dat soort zaken. Mensen durven hun eigen handelen ter discussie te stellen en ik verwacht dat de dienstverlening door dat alles veel concreter wordt. En uiteindelijk ook effectiever en efficiënter.'



Lex van Langeraad

Lex van Langeraad is procesmanager bij Den Haag Werkt, het werk- en ontwikkelbedrijf van de gemeente. Samen met werkgevers helpt Den Haag Werkt inwoners die al lang geen werk hebben aan een baan. 'Het leuke aan het hele traject Gewogen Maatwerk is dat allerlei mensen aan het stoeien zijn met dezelfde vraag: Hoe kunnen we ons werk beter doen? Hoe kunnen we de mensen uit onze gemeente beter helpen? Dat is een zoektocht en door dat samen te doen met wetenschappers, uitvoerders en mensen uit het management gebeuren er mooie dingen. Daar word ik echt enthousiast van. En ja, soms mislukt wel eens iets, maar ook daar leer je weer van. Dat hoort bij een lerende organisatie.'

Effectiviteit

De vraag hoe effectief het allemaal is, is lastig te beantwoorden. Dat beaamt ook Roland Blonk. 'Beleidsmakers sturen graag op uitkomsten. Hoeveel mensen zijn er dankzij een bepaalde aanpak aan een baan geholpen? Maar dat is een rare meetmethode. Als op dat moment net een nieuw bedrijventerrein is geopend dan heeft dat gevolgen voor de werkgelegenheid in die gemeente. Dat er dan meer mensen naar werk uitstromen heeft niets te maken met de aanpak van de re-integratieprofessionals. Dus uitstroomcijfers alleen geven geen goed beeld van kwaliteit.'

Sturen op kwaliteit

Blonk benadrukt daarom dat gemeenten meer moeten sturen op kwaliteit. 'Als je zorgt dat de professionals kwaliteit leveren, zal dat ook tot betere resultaten van hun werk leiden. De vraag voor ons als onderzoekers is natuurlijk hoe we die kwaliteit goed kunnen meten. Daar ligt nog een uitdaging.' Ook Van Langeraad ziet dat gemeenten meer mogen sturen op kwaliteit. 'Je moet erop vertrouwen dat kwaliteit leidt tot resultaat. Maar zeker voor bestuurders is dat soms nog eng. Die willen al gauw weten wat iets kost en wat het oplevert. En voor je het weet ben je dan aan het sturen op resultaat en vergeet je dat daarvoor wel kwaliteit moet worden geleverd.'

Vakkundig aan het werk

Om gemeenten beter op weg te kunnen helpen, voert ZonMw op verzoek van het ministerie van SZW en in nauwe samenwerking met Divosa, SAM, VNG, UWV en VWS de kennisprogramma's [Vakkundig aan het werk](#) uit. Deze programma's leveren kennis op voor gemeenten om de dienstverlening op het terrein van Werk en Inkomen te verbeteren.

Colofon

Tekst: Marcel Senten

ZonMw stimuleert gezondheidsonderzoek en zorginnovatie. ZonMw financiert gezondheidsonderzoek en stimuleert het gebruik van de ontwikkelde kennis – om daarmee de zorg en gezondheid te verbeteren. ZonMw heeft als hoofdpodrachtgevers het ministerie van VWS en NWO.

