Aan de slag 12

MAANDBLAD OVER RE-INTEGRATIE EN PARTICIPATIE • JAARGANG 11 • DECEMBER 2011

Stilte op de Sturen set! op zelfsturing Nieuwe aanpak Gelijke Rotterdam partners

ZELF STURING

Performa

Onze inspiratiemix

Klantmanagement
- Basistraining
- Groepsgerichte klant activering
- Van klantmanger naar coach

Participatietrainingen
- Lifecoaching
- Back on Track
- Activeringsmedewerker
- Ik als interviewer
- Braintraining/mindfullness
- Je leven in balans
- Je leven in beweging

Re-integratie
- Jobhunting
- Werkgeversbenadering
- Niemand Buitenspel
- Aanbodgericht bemiddelen
- Re-integratiegame
- Diagnose stellen

Agressie en veiligheid
- Omgaan met emotie en agressie
- Veilig op huisbezoek
- Leiding geven aan agressiebeleid
- Opvang en nazorg
- Sanctiegesprekken

Armoedebeleid
- Formulierenbrigade
- Schuldhulpverlening

Competenties
- Klantgerichtheid
- Resultaatgerichtheid
- Confronterende gespreksvoering
- Gespreksvaardigheden

Integratie
- Coachende vaardigheden
- Interculturalisatie
- Radicalisering

Simulatietrainingen
- Simuleren baliegesprek
- Simuleren huisbezoek
- Simuleren spreekkamergesprek

Kennistrainingen
- Voorliggende voorzieningen
- Actualiseren sociale zekerheid
- WW/WWB/WSW
- WIJ
- WIA
- Arbeidsrecht & wet poortwachter

Verzuimmanagement
- Caseloadbeheer
- Stressbestendigheid
- Timemanagement

Het nieuwe leren
- Digitaal leerplein
- E-coaching
- Action learning
- Persoonlijke- en teamleerroutes
- Performance gericht leren

Doelgroeptrainingen
- Sterk naar Werk
- In & uit de bijstand
- Look@me
- Netwerken
- Skills voor werkzoekenden
- Groepsgerichte empowerment
- Scholingsprogramma Romavrouwen

Handhaving
- Waarden- en normenshow
- Leergang Handhaven in de keten
- Fraude-alertheid
- Leergang Nabij en streng
- Klantgericht debiteurenbeheer

Leren en ontwikkelen Samen het beste uit medewerkers halen

Met dit doel verbindt RadarVertige zich al meer dan 20 jaar aan sociale diensten, afdelingen sociale zaken & werkgelegenheid en werkpleinen. We onderscheiden ons daarbij met de 'voor & door' aanpak. Opleidingsvragen van organisaties zijn alleen effectief op te lossen als de mensen waar het om gaat zélf actief een bijdrage leveren aan de oplossing. Wij spelen daarbij een ondersteunende rol. Laat u inspireren door ons aanbod en neem een kijkje op www.radarvertige.nl of bel ons op (020) 643 3813.

www.radarvertige.nl

radar
Bureau voor sociale vraagstukken

Boaborea

voor werk, loopbaan en vitaliteit

Behoud van werkgelegenheid, gezondheid en employability is van belang. Tegelijkertijd moet een grote groep mensen met afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk worden geholpen. Niet alleen als het economisch tegen zit, maar ook op langere termijn is dat van belang: vergrijzing en ontgroening, flexibilisering en meer dynamiek op de arbeidsmarkt vergen toenemende aandacht voor participatie en inzetbaarheid ofwel werk, loopbaan en vitaliteit.

Meer mensen gezond aan het werk

175 dienstverleners boeken goede resultaten:

- ✓ Ziekteverzuim gedaald tot 4%
- ✓ 5,5 miljoen werknemers en 260.000 werkgevers ondersteund met arbodienstverlening
- ✓ Meer dan 200.000 mensen duurzaam naar werk begeleid
- ✓ Ruim 275.000 interventies
- ✓ Jaarlijks 45.000 werknemers begeleid van werk naar werk
- ✓ 25.000 inburgeraars begeleid
- ✓ 53.000 werklozen krijgen ondersteuning via een re-integratietraject
- ✓ Jaarlijks 10.500 jobcoachtrajecten
- ✓ Opdrachtgevers en cliënten geven een tevredenheidscijfer aan arbodiensten van 7,2 en re-integratiebedrijven van 7,5
- ✓ Resultaten reintegratie stijgen van 38% naar 61% duurzame plaatsingen

Voor meer informatie www.boaborea.nl

PARTNER VAN GEMEENTEN, BEDRIJFSLEVEN EN UWV

FourstaR

Innovatieve oplossingen voor Werk en Participatie!

Onder de noemer 'Samen kansen benutten' richt FourstaR zich op maatgesneden innovatieve dienstverleningsconcepten met als einddoel het langdurig uitplaatsen van zieke werknemers en uitkeringsgerechtigden op een passende functie en het beheersbaar houden van de kosten. Alles in het kader van een zo effectief mogelijke schadelastbeperking.

FourstaR - Anne Frankplein 12 - 5122 CB Rijen
Tel. +31(0)161 290 000 - Fax +31(0)161 290 001
info@fourstar.nl - www.fourstar.nl

Full engagement en modulaire inkoop

Checkup & Comeback
Diagnose en Herstel
Arbeids Training Centrum
Werknemersvaardigheden, WVB
Re-integratie spoor 1-2-3
Schadelastbeperking UWV-proof
ABC -programma WIJ
Diagnose, Scholing, Werk, Overbrugging
Outplacement
Van Werk naar Werk programma's
Cash4me*cares4u
Stageovereenkomst en Besparing op I-deel
Productenboek Online
Al onze diensten inzichtelijk via internet

Aan de slag
Maandblad over re-integratie en participatie

Jaargang 11, nummer 12

Aan de slag (voorheen Maandblad Reïntegratie) is het grootste vakblad in Nederland over re-integratie en participatie. Het blad wil een bijdrage leveren aan de professionaliteitsbevordering van een ieder die zich direct en indirect beroepsmatig met re-integratie en (maatschappelijke) participatie bezighoudt.

Hoofdredacteur Hans Delissen

Redactieraad
dr. R. Cremer, drs. P.M. van Eekert, dr. R.C. van Geuns, drs. T. Hofmans, drs. H. van Iersel, drs. E.P.F. Klootwijk, drs. J. Koehler, mw. dr. B.A.G. van Lierop

Eindredactie Wander de Groot, w.degroot@performa.nl

Basisontwerp Pino Design, Arnhem

Advertentie-exploitatie
Bureau 24H (030) 230 25 30

Abonnementen
Performa Uitgeverij bv
Torenstraat 144b
2513 BW Den Haag
(070) 310 70 11
info@performa.nl

Nieuwe abonnementen kunnen op elk gewenst moment ingaan. Bestaande abonnementen lopen automatisch door, tenzij uiterlijk 30 dagen voor de vervaldatum bij onze klantenservice wordt opgezegd. Een jaarabonnement in Nederland kost € 205 (exclusief btw en inclusief verzendkosten).

© Performa 2011

Auteursrecht voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Aan de totstandkoming van deze uitgave is uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteurs, redactie en uitgever geen aansprakelijkheid.

ISSN 2210-5085

Uw gegevens kunnen worden gebruikt voor het toezenden van informatie over andere uitgaven en producten van Performa Uitgeverij, zoals de Performabeurs. Indien u hiertegen bezwaar heeft, kunt u dit schriftelijk aangeven bij Performa Uitgeverij.

Inhoud

THEMA: ZELFSTURING

Tienduizenden professionals in de diverse domeinen zoals re-integratie, welzijnswerk, zorg, Wmo, burgerparticipatie en schuldhulpverlening houden zich momenteel bezig met de vraag hoe zij hun cliënten 'in hun kracht' kunnen brengen. Werken met zelfsturing dus. Maar wat betekent dat eigenlijk precies? En hoe gaat dat in zijn werk? 8

Stilte op de set!
Annemarie van Waterschoot
In een tijd waarin we dankzij internet sneller en anders en meer mensen en organisaties tegelijkertijd kunnen bereiken, ontstaan er nieuwe communicatiemogelijkheden die als aanvulling werken op de klassieke sollicitatiebrief. Eén van de nieuwe instrumenten is een kort filmpje waarin mensen zich aan werkgevers presenteren: het video-CV. 10

Sturen op zelfsturing
Alex Driesens, Henk-Jan Jansen en Sevim Yalcin
Met de introductie van zelfsturing als methodisch concept voor re-integratie verstevigt Rotterdam het benodigde kennisfundament voor re-integratie. Door iedere medewerker in deze methodiek te scholen ontstaat een basis voor verdere professionalisering. Hoe gaat dit dan precies in zijn werk en wat zijn de gevolgen voor de dienstverlening? 13

Nieuwe aanpak in Rotterdam
Thomas Hofmans
De gemeente Rotterdam gelooft in de kracht van Rotterdammers. Mensen moeten leren zelf hun kansen te pakken en hun talenten te ontwikkelen. Dat is goed voor mensen en voor de stad. In dit kader voert Rotterdam twee pilots uit. Eentje daarvan wordt in dit artikel nader belicht. 15

Groepsinterventies als middel voor zelfsturing
Roland Blonk
Steeds vaker hebben we het binnen de sociale zekerheid over zelfsturing. Het past in de verschuiving van een zorg- naar een participatiemaatschappij. TNO ontwikkelde een groepsinterventie hiervoor, genaamd SKILLS. Hoe werkt dat precies? 18

Als gelijke partners op weg naar werk
Peter Wesdorp
Vorig jaar nog heeft de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) een lans gebroken voor zelfsturing, maar ook geconstateerd dat de mogelijkheden daarvoor op het terrein van re-integratie nog niet wijdverbreid zijn. 22

MIJN PRAKTIJK

De rubriek Mijn Praktijk geeft ervaringslessen door. Welke aanpak werkt wel en welke niet. Wat zijn de succesfactoren en wat zijn de belangrijkste doorbraken. In het persoonlijke contact of in methodieken. Voorbeelden die u verder helpen in uw praktijk.

Weg met die verwachtingen!
Jan Deutekom
Niet zelden komen verwachtingen en vooroordelen uit. Mensen gaan zich gedragen naar hoe zij door hun omgeving worden gezien. En dat terwijl die verwachtingen in eerste instantie vaak helemaal niet kloppen. Voordat er sprake kan zijn van zelfsturing zullen dus eerst alle vooroordelen overboord gezet moeten worden. 25

Mysterieuze Theory U: Iets voor u?
Roel Cremer
Kent u theory U al? Het leek ons een interessante methode voor veranderprocessen. Een van onze redacteuren ging op onderzoek uit tijdens een congres waar Otto Scharmer, geestelijk vader van de Theory U, sprak. 28

Zonder transport staat alles stil...
Bianca Rebergen
In de serie 'Mijn ervaringen' presenteren coaches een casus uit hun eigen praktijk. Deze maand blijkt hoe belangrijk het enthousiasme en de presentatie is van de cliënt. 30

AAN DE SLAG!

Als ik later groot ben, dan wil ik .... worden. Welk kind droomt daar niet over? Een kind ziet nog geen belemmeringen en de daad bij de droom voegen lijkt zo simpel. Naarmate je ouder wordt, blijkt het leven minder eenvoudig. De droom maakt plaats voor de realiteit en je zoekt de plek in de samenleving die het beste bij je past. Maar sommige mensen lukt dat niet (meer).

Rotterdam staat, net als andere gemeenten, voor een lastige opgave. De economische crisis zorgt nog steeds voor zwaar weer. Rijksbezuinigingen vertalen zich door naar dalende inkomsten voor de gemeente. Tegelijkertijd legt het rijk nieuwe taken bij het lokale bestuur, bijvoorbeeld op het gebied van re-integratie en jeugdzorg.

Dit is het spanningsveld waarin klantmanagers van sociale diensten moeten werken. Enerzijds de klanten zelf, die de grip op hun leven verloren hebben en misschien geen droom en geen doel meer hebben. Anderzijds de overheid, die bezuinigt op re-integratie en wil dat burgers hun eigen boontjes doppen. Het lijkt een onmogelijke spagaat. Dat is ook goed te zien in de documentaire 'Sta me bij' van Holland.doc, die een onthutsend beeld schetst van het werk van de klantmanager.

Het gaat in 'Sta me bij' om klantmanagers Onno en Debbie. Onno besteedt veel aandacht aan de persoonlijke omstandigheden van klanten met weinig arbeidsperspectief. Debbie is juist erg duidelijk en dwingend. Hoewel ze een totaal andere benadering hebben, komt hun werkwijze op één punt overeen: ze nemen het over van de klant. Alleen hun gereedschapskistje verschilt. Onno repareert met zorg, Debbie met verplichtingen.

Een onmogelijke spagaat? Wat mij betreft niet. We moeten de kracht van Onno en Debbie bundelen. Persoonlijke aandacht en duidelijke regels blijven belangrijke pijlers van het werk, maar de focus moet gericht zijn op onze échte klanten: de werkgevers, instellingen of andere organisaties. Wij wijzen de uitkeringsgerechtigden de weg naar onze klanten. Dat kan een zorginstelling zijn, een vrijwilligersorganisatie of de haven. Soms is een plattegrondje genoeg, soms een eindje meelopen. Maar we lopen niet meer mee van A tot Z.

Dat vergt een andere werkwijze, een andere manier van klanten aanspreken. Rotterdam doet dat met een methode die uitgaat van de kracht en motivatie van het individu en waarvan bewezen is dat die werkt: 'Het heft in eigen hand' van de Raad voor Werk en Inkomen. We willen graag ervaringen uitwisselen met andere gemeenten die hier ook mee werken. Tenslotte zijn alle partijen erbij gebaat dat uitkeringsgerechtigden de draad van hun leven weer oppakken én duurzaam uitstromen. Dat laatste betekent gewoon: weer een doel in het leven hebben of misschien zelfs een droom.

Marco Florijn is wethouder Sociale Zaken bij de gemeente Rotterdam.

AGENDA

Wwnv: we voeren 'm in!

Na het congres 'Eén regeling voor de onderkant' van maart komt er nu een vervolgcongres. Tijdens dit congres staat de invoering van de Wet werken naar vermogen (Wwnv) de gevolgen voor de diverse organisaties, de huidige én toekomstige rol van de arbeidsmarkt, het nieuwe SW-bedrijf en de samenwerking tussen de (lokale) overheid en de (regionale) arbeidsmarkt met betrekking tot het re-integratievraagstuk centraal. Naast de overdracht van de noodzakelijke informatie, wordt er antwoord gegeven op uw vragen en is er ruimte voor discussie en het delen van visies. Daarnaast biedt het congres u inzichten en tools voor de (door)ontwikkeling van uw organisatie en de samenwerking met partners.
15 december 2011
€ 199 exclusief btw
www.geerling-geerlings.nl/congres

Grensoverschrijdende arbeid

Grensoverschrijdende arbeid is juridisch en fiscaal een complexe materie. In 2011 is er weer veel gewijzigd en ook in 2012 verandert de wetgeving ingrijpend. Wat zijn de gevolgen hiervan voor uw praktijk? De hoogste tijd dus voor een actueel en compleet overzicht. Topsprekers van PwC, het IND, het UWV, Deloitte en Loyens & Loeff leren u wat de gevolgen van alle recente wijzigingen op het gebied van Grensoverschrijdende Arbeid voor uw praktijk zijn.
16 december 2011
€ 595
www.lexlumen.nl

Advies bij arbeid en gezondheid

Vergroot uw praktische vaardigheden op het gebied van adviseren en interveniëren en richt uw focus op uw positie als adviseur, uw interventiestrategieën en persoonlijke interventiestijlen. Hoe zorgt u dat uw (beleids-) adviezen worden opgevolgd? U ontvangt feedback op uw ingebrachte praktijkcasus.
9, 10, 30 en 31 januari 2012
€ 2.400
www.nspoh.nl

Effectieve schuldhulp

Door de economische crisis is de aard en de omvang van de schuldhulpverlening de laatste jaren flink in beweging. Hierdoor wordt schuldhulpverlening steeds complexer, terwijl de gemeenten en andere uitvoerende instanties naar verwachting in de komende jaren over steeds minder middelen beschikken. Zij staan dus voor de uitdaging om meer te doen met minder. Om deze instanties van dienst te kunnen zijn bij het verbeteren van de effectiviteit van de schuldhulpverlening heeft het ministerie van Sociale Zaken in samenwerking met onder andere Divosa een portal gelanceerd. Op deze portal staan een aantal hulpmiddelen zoals de tool 'kosten en baten van schuldhulpverlening en de handreiking 'Klantprofielen'. Binnenkort zullen daar nog aanvullende producten bijkomen zoals het screeningsinstrument.

Nieuw: inspectie SZW

'Inspectie SZW', dat wordt de naam van de nieuwe inspectiedienst van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid waarin per 1 januari 2012 de Arbeidsinspectie, SIOD (Sociale Inlichtingen- en Opsporingendienst) en IWI (Inspectie Werk en Inkomen) opgaan. Reden voor de 'samensmelting' is de efficiëntie te verbeteren. Dit kan onder andere door een betere uitwisseling van gegevens tussen de verschillende diensten.

Inburgeren? Neem een lening!

Migranten moeten voortaan zelf zorgen voor hun inburgering. Lukt ze dat niet binnen drie jaar dan raken zij hun verblijfsvergunning kwijt. Wel wordt het mogelijk voor vreemdelingen om maximaal € 10.000 te lenen van de staat om een inburgeringscursus te volgen, de Nederlandse taal te leren en het staatsexamen af te nemen. Dat blijkt uit de wijziging Wet inburgering die minister Donner afgelopen maand aan de Tweede Kamer heeft voorgelegd.

Werk loont niet altijd

Ondanks de wens van het kabinet is het nog altijd niet voor iedereen financieel aantrekkelijk om te gaan werken. Dat geldt vooral voor alleenstaande ouders en paren die uit een uitkeringssituatie komen.

Niet echt verrassend

Dat blijkt uit de Beleidsdoorlichting Inkomensbeleid 2002-2010 die minister Kamp van Sociale Zaken afgelopen maand naar de Tweede Kamer heeft gestuurd. Het rapport komt niet geheel als een verrassing voor Kamp. De minister is immers al geruime tijd bezig met het bedenken van maatregelen die 'werken lonend moeten maken'. Zo wil het kabinet vanaf volgend jaar de bijstand in 20 jaar tijd stapsgewijs met ongeveer € 70 tot € 100 verlagen. Werken wordt dan vanzelf meer lonend, of beter gezegd, de bijstand wordt minder lonend. De Eerste Kamer buigt zich momenteel over dit voorstel.

Bijstandsondernemer is succes

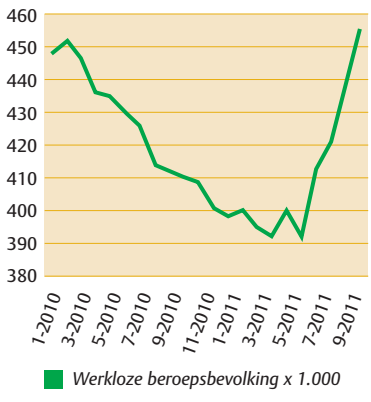
Mensen die een bedrijf starten vanuit de bijstand zijn vaak even succesvol als reguliere starters met een eerste bedrijf. Daarmee betaalt de hulp die mensen in de bijstand geboden wordt om een eigen bedrijf te starten zich terug. Dat blijkt uit onlangs naar de Tweede Kamer gestuurd onderzoek naar het Besluit bijstandsverlening voor zelfstandigen (Bbz). In het Bbz zijn de voorwaarden bepaalt waaronder mensen in de bijstand een eigen bedrijf kunnen starten.

Bijstandsgerechtigden kunnen dankzij het Bbz een eigen bedrijf starten. De inkomsten uit het eigen bedrijf worden dan tot drie jaar lang aangevuld tot bijstandsniveau. Daarnaast krijgen zij coaching, advies en eventueel een lening. Uit het onderzoek blijkt nu dat deze investeringen niet voor niets zijn. 42% van de startende ondernemers is na 12 maanden volledig uit de uitkering. Na vier jaar loopt dit aantal zelfs op tot 74%.

STATISTIEK

Werkloosheid stijgt

Het aantal werklozen is in oktober met 17.000 gestegen tot 455.000. Dat is 5,8% van de totale beroepsbevolking. Daarmee is het niveau van februari 2010 bereikt. Dat blijkt uit de meest recente cijfers van het CBS. Het is alweer de vierde maand dat de werkloosheid toeneemt. In de vorige periode van oplopende werkloosheid werden in meerderheid mannen getroffen. Nu zijn het echter even veel mannen als vrouwen die hun baan verliezen. Dat komt doordat er nu relatief veel overheidsbanen verdwijnen waar in verhouding meer vrouwen werken dan in andere sectoren.
Ondanks de stijgende werkloosheid staan er nog zo'n 133.000 vacatures open aan het einde van het derde kwartaal. Dat zijn er maar vierduizend minder dan het kwartaal ervoor, aldus cijfers van het CBS. Ook het aantal WW-uitkeringen daalde licht met 3.000 ten opzichte van vorig jaar. Opvallend daarbij is weer het verschil tussen mannen en vrouwen. Het aantal WW-uitkeringen voor vrouwen nam zelfs iets toe.



Gedwongen schuldhulp

In 2010 zijn er 30% meer verzoeken voor schuldsanering ingediend dan in 2009. Dat blijkt uit de onlangs verschenen monitor Wet schuldsanering natuurlijke personen (Wsnp). Het aantal schuldeisers waarvoor een dwangakkoord wordt aangevraagd, dat hen dwingt mee te werken aan een afbetalingsregeling is verdrievoudigd sinds 2008 tot in totaal 1.112. 35% hiervan werd ook daadwerkelijk toegewezen.

VERSCHENEN

Factsheet re-integratie

Als gevolg van de economische crisis zijn de resultaten die met de inzet van re-integratiedienstverlening worden geboekt afgenomen. De zogenoemde 60% doelstelling (het aandeel uitstroom naar regulier werk binnen twee jaar na de start van de re-integratieondersteuning) die het kabinet een aantal jaren heeft gehanteerd, is losgelaten. Dat blijkt uit het Factsheet Re-integratie 2011/2012 die onlangs door de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) is gepubliceerd.

Handzaam overzicht
Het Factsheet van de RWI biedt een handzaam en samenhangend overzicht van wat wel en niet bekend is over uitgaven, doelstellingen, bereik en effectiviteit met betrekking tot re-integratie in Nederland. Zo is er de komende jaren fors minder publiek geld beschikbaar voor de re-integratie van bijstandsgerechtigden, WW'ers en arbeidsongeschikten. Het belang van duidelijke keuzes bij de inzet van resterende re-integratiebudgetten neemt daarmee toe. Het is daarbij van belang om op de hoogte te zijn van de feiten.

Werk naast uitkering
In het Factsheet wordt ook ingegaan op de samenloop van uitkering en werk. Een behoorlijk aandeel van degenen met een uitkering heeft werk naast die uitkering. Meer dan de helft van degenen met een gedeeltelijke arbeidsongeschiktheidsuitkering (WIA en WAO) werkt bijvoorbeeld.
Downloaden: www.rwi.nl

Factsheet UWV

Factsheets zijn kennelijk in deze maand, want UWV heeft ook een factsheet gepubliceerd. Hierop vindt u informatie over de Wajong en de nieuwe groep klanten die met de invoering van de Wet werken naar vermogen naar gemeente gaat. UWV komt hiermee tegemoet aan vragen vanuit gemeenten over de nieuwe groep klanten. Dat betreft met name mensen met een beperking die tot nu toe onder de Wajong vallen, maar straks onder de zorg van gemeenten vallen.
www.uwv.nl

Wachtlijst is zaak gemeenten

Staatssecretaris Paul de Krom van Sociale Zaken en Werkgelegenheid gaat niets doen tegen gemeenten waarbij de wachtlijsten voor schuldhulpverlening langer zijn dan wettelijk toegestaan. Dat blijkt uit zijn antwoord op Kamervragen van 27 oktober jl. Het is een zaak van gemeenten en niet van de Rijksoverheid aldus het officiële standpunt van het kabinet. Eerder nog luidde de vereniging voor schuldhulpverlening en sociaal bankieren (NVVK) de noodklok, omdat diezelfde rijksoverheid 20 miljoen euro bezuinigd op de schuldhulpverlening. De afgelopen jaren waren juist de wachtlijsten weggewerkt door een flinke extra investering. Door de aangekondigde bezuinigingen gaan die wachtlijsten nu weer oplopen.

'Gewoon' werk in opkomst

Mensen met een beperking hebben in 2010 vaker regulier werk gevonden dan het jaar daarvoor. Ten opzichte van 2009 nam het aantal toe met 3.100 personen. In totaal gingen 31.000 mensen vanuit een sociale werkplaats aan de slag bij een gewone werkgever.

Wachtlijst groeit snel

Dat maakte Cedris, de brancheorganisatie van SW-bedrijven, vorige maand bekend in haar jaarverslag. Cedris-voorzitter Leemhuis-Stout laat in dagblad Trouw weten dat deze toename vooral is toe te schrijven aan de goede contacten die SW-bedrijven de laatste jaren hebben opgebouwd met lokale ondernemers.
De wachtlijst voor een SW-werkplek groeide in 2010 snel, tot 21.000 mensen. In 2009 waren dit er nog 18.700. Deze toename van ruim 12% is toe te schrijven aan de dreigende versobering van de arbeidsvoorwaarden voor SW'ers. Nu verdient een SW'er nog 120% van het minimumloon. Wanneer in 2013 de Wwnv wordt ingevoerd, krijgen nieuwkomers minder.

Weer dat bestuursakkoord

De inmiddels beruchte bestuursafspraken tussen de gemeenten en de Rijksoverheid komen mogelijk opnieuw ter discussie te staan aldus de Vereniging voor Nederlandse Gemeenten (VNG). De oorzaak hiervan is dat de Tweede Kamer twee moties heeft aangenomen die de beleidsvrijheid van gemeenten inperken, tegen de geest van de bestuursafspraken in.

Oormerken

Zo wil de Tweede Kamer dat AWBZ-gelden die overgeheveld worden naar de Wmo-regeling 'geoormerkt' worden en dat de toezichthoudersfunctie van de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) op de Wmo blijft bestaan.

Deze maatregelen zouden efficiënt Wmo-beleid frustreren volgens de gemeenten. Bovendien was de toezichthoudende functie van de IGZ juist afgeschaft omdat dit tot dubbel toezicht leidt. 'Als de voorwaarden voor de bestuursafspraken eenzijdig worden gewijzigd, staan afspraken weer ter discussie' aldus een woordvoerder van de VNG in een gesprek met de website Zorgvisie.nl. Deze reactie lijkt vrijwel een identieke kopie van de woorden van staatssecretaris Paul de Krom van Sociale Zaken toen de VNG nog eenzijdig de sociale paragraaf uit het bestuursakkoord naast zich neerlegde. Het laatste is hier dan ook waarschijnlijk nog niet over gezegd.

Gehandicapt? Te veel moeite

Uit een onderzoek van UWV onder ruim 2.000 respondenten blijkt dat meer dan de helft van de werkgevers arbeidsgehandicapten niet aannemen omdat zij verwachten dat begeleiding teveel tijd en moeite kost. Financiële prikkels zoals premiekortingen en loonkostensubsidies helpen maar in beperkte mate om werkgevers over de streep te trekken. UWV denkt dat werkgevers vooral veel praktische problemen zien omdat zij niet bekend zijn met de mogelijkheden om begeleiding op de werkplek te krijgen. Daarom gaat UWV nog meer inzetten op voorlichting. Zo denkt UWV 42% van de werkgevers die begin dit jaar hebben aangegeven bereid te zijn Wajongers in dienst te nemen daadwerkelijk over de streep te trekken. Meer over het effect van loonkostensubsidies kunt u ook lezen in het artikel *Werkgevers verleiden met subsidie* in de vorige Aan de slag.

BOEKBESPREKING

Fundamenteel veranderen

Heeft u wel eens van Theory U van Otto Scharmer gehoord? Theory U is een manier om fundamentele veranderingen te bewerkstelligen. Het model raakt aan diverse 'lagen' van de mens: mentaal, psychologisch, sociaal, spiritueel. Het U-proces raakt mensen ten diepste, in hun verlangen om betekenis te hebben. Met als doel diepgaand te veranderen, gericht op de belangen van het collectief. Dit sluit aan bij de roep van deze tijd.

Het boek Organisatieontwikkeling met Theory U maakt de vertaalslag naar de praktijk. In het eerste deel staan diverse werkvormen, gekoppeld aan de stappen van de U. Daarnaast staan er interessante cases in het boek, zowel van transformatietrajecten in grote traditionele organisaties als in ideële organisaties. Bijvoorbeeld: Achmea, KLM, TNO, FairConnect, the Hub en Enviu.

Organisatieontwikkeling met Theory U is bedoeld als inspiratie, voor mensen die op zoek zijn naar wegen om een fundamentele verandering door te voeren. Mensen die nieuwsgierig zijn naar het gedachtegoed van Otto Scharmer. Mensen die zich afvragen: Werkt de theorie in de praktijk, en zo ja, hoe?

Organisatieontwikkeling met Theorie U
Auteurs: Esther de Haan en Eva Beerends

Thema

Het stuur op zelfs

Hoe kun je als professional anderen in hun kracht brengen? Tienduizenden professionals in de diverse domeinen zoals welzijnswerk, zorg, WMO, reintegratie, burgerparticipatie en schuldhulpverlening houden zich momenteel met deze vraag bezig en proberen een appel te doen op de eigen kracht van burgers.

In rook omhult

We hebben er per domein 'in rook omhulde' woorden voor gevonden zoals welzijnswerk nieuwe stijl, de kanteling in de WMO, de eigen krachtcentrale binnen vooral de Jeugdzorg, empowerment binnen participatieprojecten, zelfsturing binnen gemeentelijke sociale diensten en full engagement in Rotterdam. Hoe je zelfsturing wilt noemen maakt niet zoveel uit. Wel belangrijk is het om stil te staan wat zelfsturing vooral niet is. Namelijk tegen burgers zeggen 'Je zoekt het zelf maar uit'. Het betekent dus niet dat burgers helemaal aan zichzelf overgelaten worden en dat de overheid vervolgens niets meer voor die burgers doet.

Waarom toch die zelfsturing?

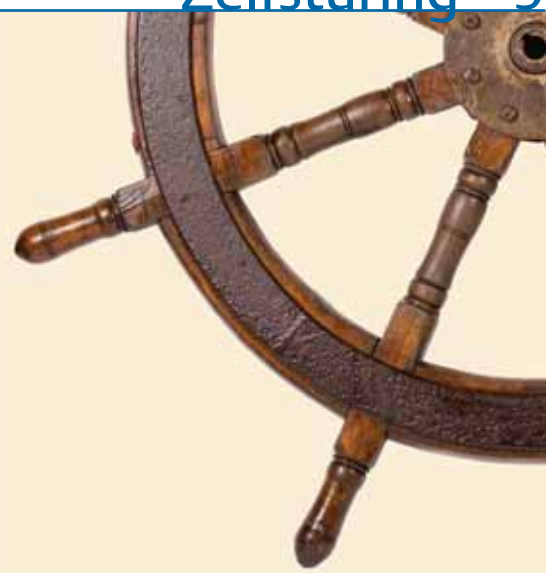
Waarom is iedereen zo druk bezig met zelfsturing? Het is een antwoord op de manier waarop de verzorgingsstaat tot nu toe de dienstverlening organiseert, waarbij uiteindelijk burgers, klanten of cliënten geen greep meer lijken te hebben op hun eigen leven. Het aanbod aan diensten en de manier waarop deze toegankelijk worden gemaakt, zoals door indicatiestelling, bepaalt waar mensen gebruik van kunnen maken. Het gaat dus niet meer om de authentieke vraag van klanten. Het uitgebreide hulpaanbod en de wijze waarop daar toegang toe ontstaat leidt niet zelden tot afhankelijkheid en 'learned helplessness'. Hierdoor lossen mensen hun problemen en dilemma's niet zelf meer op, maar leidt de dienstverlening uiteindelijk – indirect – tot forse kostenverhogingen. Klanten lijken daardoor vaak de gevangenen van hun professionals en omgekeerd lijken de professionals daardoor op de gevangenbewaarders van die burgers: het tegendeel van wat ooit beoogd werd. Dat 'systeem' wordt mede mogelijk gemaakt door de bij deze uitvoeringsstructuur horende indicatiestellingen waarvan de dienstverlening afhankelijk is geworden.

Niet dat deze uitvoerders dat zelf zo willen, maar de eisen die aan hun dienstverlening worden gesteld maken dat zij zo moeten handelen. De proceseisen die vaak aan de dienstverlening en uitvoerders gesteld worden, maken dat professionals te weinig gericht zijn op het eindresultaat en al helemaal niet gefocust zijn op het toepassen van bewezen effectieve interventies en methodieken. Administratieve en bureaucratische eisen staan voorop en daarbinnen wordt vrijheid geboden aan intuïtief handelen waarin voor evidence based handelen eigenlijk nauwelijks plaats is.

Vakkennis inzetten

Het appel op de eigen kracht van burgers en klanten kan alleen maar slagen als de professionals weer de ruimte krijgen om hun vakkennis over bewezen goede aanpakken, intuïtie en authenticiteit in te zetten. Hoe kun je klanten empoweren als je zelf uit je kracht wordt gehaald door allerlei administratieve processen, protocollen en andere verantwoordingssystemen?

sturing



In deze uitgave nemen we u mee in een aantal projecten waarin de zoektocht gericht is op het vrijmaken van de kracht van mensen/klanten zelf, het ontwikkelen van instrumenten waardoor werkzoekenden zelf werk kunnen vinden en te grote bemoeienis van professionals niet nodig hebben.

Waar zit dat verschil dan?

Het verschil in dienstverlening lijkt in een aantal belangrijke waarden te zitten zoals:

1. niet kijken naar belemmeringen, maar belemmeringen omzetten in mogelijkheden (hiervoor zijn evidence based technieken beschikbaar zoals onder andere motivational interviewing);
2. mensen kunnen zien met hun persoonlijke waarden, zodat ze echt gezien kunnen worden;
3. de klanten zijn in eerste instantie de bron van de oplossing en niet de professional;
4. nadruk op interactie van klanten met familie en anderen in hun sociale omgeving, alhoewel dat niet altijd zo hoeft te zijn zoals bij gangs of groepen die elkaar de sloot in helpen;
5. doel is steeds zelfvertrouwen, competentiebeleving en oplossend vermogen vergroten (ook dit is evidence based).

In de dagelijkse praktijk van gemeenten zien we dat veel gemeenten al projecten hebben waarin een kiem van die eigen kracht zichtbaar wordt. Het is er vaak in aanleg wel, maar het komt nog niet tot volle wasdom. Er is dynamiek in de bestaande dienstverleningsprocessen waarin de eigen kracht geactiveerd wordt. Alleen moet dat veel massiever georganiseerd worden.

Participeren (bij voorkeur op reguliere arbeidsmarkt) is de doelstelling van het lokale sociale beleid van de toekomst. Burgers moeten een eigen huishouding kunnen voeren, een sociaal netwerk kunnen onderhouden en kunnen deelnemen aan de samenleving en de arbeidsmarkt. Burgers zijn hier in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor. Daarnaast hebben zij ook verantwoordelijkheid voor anderen in hun omgeving. De gemeente biedt zo nodig aanvullende zorg en diensten. Voor kwetsbare groepen is er bovendien specialistische zorg en hulpverlening beschikbaar. Deze visie staat dan ook centraal in de komende drie transities: de introductie van de Wet werken naar vermogen, de overheveling van de begeleiding uit de AWBZ naar de gemeente (WMO) en de decentralisatie van de Jeugdzorg. Kern is het appel op de eigen kracht (ook aangeduid als zelfredzaamheid en zelfsturing) van burgers en het gebruik maken van hun sociale steunsysteem.

Grote rol gemeenten

De gemeente wordt door deze decentralisatie de komende vier jaar nadrukkelijk steeds meer verantwoordelijk voor de kwetsbare burgers in de eigen gemeenschap. Alleen de domeinen ‘medische zorg’ en ‘onderwijs’ blijven buiten het directe gemeentelijk bereik. Met deze omvangrijke transities gaan stevige bezuinigingen gepaard. Als gemeenten er niet in slagen om binnen deze transities het appel op eigen kracht te realiseren, dan lukt het niet om binnen het weliswaar verhoogde gemeentelijke budget te blijven.

Thomas Hofmans en Roeland van Geuns zijn beide lid van de redactieraad van Aan de slag.

STILTE OP

In een tijd waarin we dankzij internet sneller en anders en meer mensen en organisaties tegelijkertijd kunnen bereiken, ontstaan er nieuwe communicatiemogelijkheden die een aanvulling of vervanging kunnen bieden van de klassieke sollicitatiebrief en het Curriculum Vitae. Eén van de nieuwe instrumenten is een kort filmpje waarin mensen zich ten behoeve van een sollicitatie presenteren; het video-CV. Video heeft een aantal voordelen ten opzichte van andere communicatievormen. Het is zeer geschikt om emotie, sfeer en een bepaald gevoel over te brengen. Het is overtuigend; zien is geloven.

Door Annemarie van Waterschoot

In Rotterdam loopt al enkele jaren een project waarbij er voor DAAD -een gemeentelijke organisatie die werkzoekenden met een uitkering bemiddelt naar werk- video-CV's worden geproduceerd. Naast video-CV's laat DAAD ook informatieve video's maken, om zo ook kandidaten goed te informeren over de branches en de werkzaamheden waar de kansen liggen. Zo wordt het medium video zowel aan de vraag- als aan de aanbodzijde ingezet.

Niet nieuw

Het fenomeen video-CV is niet nieuw. Al jaren zijn er mensen die zelf dit soort filmpjes maken, vaak van een wat amateuristische kwaliteit. De laatste jaren is hier echter verandering in gekomen doordat de techniek simpeler en betaalbaarder is geworden en het internet 'breed' genoeg om er een filmpje te vertonen. Ook het producentenaanbod stijgt, als je het begrip video-CV googled krijg je binnen 0,10 sec 19.300.000 hits.

Bij DAAD Werkt in Rotterdam is er inmiddels veel ervaring opgedaan met het gebruiken van video-CV's als middel om mensen te plaatsen bij een werkgever. Het gaat hier om het project DAAD in Beeld waarbij jaarlijks duizend tot tweeduizend mensen voor de camera staan om hun eigen filmpje te maken. DAAD Werkt is een Rotterdams initiatief dat in 2005 is opgestart door de overheid en het bedrijfsleven. Het is een servicepunt voor werkgevers en legt zich specifiek toe op het overbruggen van de kloof tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.
In het project DAAD in Beeld worden Rotterdamse werkzoekenden, doorgaans afkomstig uit de bijstand, geselecteerd en uitgenodigd voor het maken van een video-CV van ongeveer een minuut. Inhoudelijk zit het filmpje als volgt in elkaar: een voorstelmoment waarin mensen kort vertellen wie ze zijn en waar ze vandaan komen (naam, leeftijd, soms gezinssituatie), naar wat voor soort werk ze zoeken, wat hun vaardigheden zijn en wat ze een werkgever te bieden hebben. Echt een korte impressie dus.

Training

Aan het opnemen van het video-CV gaat een training vooraf. Hierbij wordt er ingegaan op het belang van de presentatie en worden de deelnemers geholpen om op een krachtige en positieve manier hun verhaal te vertellen. Er komen zaken aan bod als empowerment, het formuleren van antwoorden op de vragen: wie ben ik, wat wil ik en wat kan ik. Aan de hand van deze antwoorden schrijven de deelnemers een kort script. Daarnaast worden er tips gegeven waarmee mensen zich goed kunnen presenteren, zowel voor de camera als in een sollicitatiegesprek. De opnames vinden de dag na de training plaats. Per persoon is daarvoor een blok van vijfenveertig minuten ingepland. Om ervoor te zorgen dat het verhaal er echt en overtuigend op komt te staan helpt de regisseur de mensen met hun houding en uitspraak.

Hans Broere, directeur van DAAD Werkt, is nauw betrokken geweest bij de opzet van DAAD in Beeld. Hij is zeer overtuigd van de kracht van video. Hij vertelt over de opstartfase van het project:
'Om het video-CV bij werkgevers in hun systeem te krijgen hebben we behoorlijk ons best moeten doen. Ook werkgevers hebben soms vooroordelen over de mensen die DAAD bemiddelt en staan daarom in eerste instantie niet altijd open voor kandidaten die we aanbieden. Het opsturen van zo'n filmpje werkt dan wel eens als een soort van breekijzer om binnen te komen. Het is een cliché, maar een beeld zegt op dat moment veel meer dan duizend woorden.'

Branchevideo's

Naast video-CV's die de werkgever helpen bij het zoeken naar geschikt personeel zorgt DAAD Werkt er ook voor dat werkzoekenden goed geïnformeerd zijn over de branches waarin ze mogelijk aan de slag kunnen. In dat kader zijn er al een aantal zogenaamde branche- en vacaturevideo's gemaakt, die een algemeen beeld geven van de werkzaamheden in die sectoren en op een aantal bestaande vacatures wat dieper ingaan. Hans Broere zegt hierover het volgende: 'Een voorbeeld hiervan is het werk in de Rotterdamse haven, daar is een constante vraag naar goede gemotiveerde mensen, maar ze zijn moeilijk te vinden. Daarom hebben we ook ervoor gezorgd dat we mensen met behulp van zogenaamde branchevideo's en filmpjes, die een beeld geven van bepaalde beroepen, meer informatie krijgen over de mogelijkheden van een bepaalde branche. Ook krijgen ze concrete informatie over de eisen die gesteld worden. Deze films laten we zien tijdens voorlichtingsbijeenkomsten voor mensen die interesse hebben in een branche of een bepaald beroep.

Een video-CV werkt vaak als breekijzer om binnen te komen

Nog hobbels te nemen

Er zijn nog een paar punten wat betreft de video-CV's waar DAAD nog mee aan de slag gaat de komende tijd. Hans zegt hierover het volgende: 'Het gaat dan met name om het onder de aandacht brengen van video-CV's bij werkgevers. We zijn daar bij de start van dit project behoorlijk mee bezig geweest wat zeker tot resultaat heeft geleid, maar we moeten er veel aandacht aan blijven besteden omdat nog te weinig werkgevers het project kennen of er een verkeerd beeld bij hebben. Iets anders wat helaas ook nog te weinig gebeurt is dat mensen zelf met hun filmpje de boer op gaan. Er blijft nog te veel een afwachtende houding bestaan, dat is nog wel iets waar we aan moeten werken in de training en bij de begeleiding van kandidaten.'

Dit laatste bevestigt ook Arnold Brinkman die een aantal jaren bij DAAD Werkt als matchmaker in dienst is geweest. Hij heeft veel ervaring met het gebruik van video-CV's als hulpmiddel

'Voor en door'

De partij die de productie van Daad in Beeld verzorgt, (training, videoproductie en website) is Mediawerkplaats Rotterdam (MWR). MWR is een Rotterdams mediaproductiebedrijf en tevens een media leer/werkbedrijf om jongeren die niet binnen het normale schoolsysteem hun weg vinden een kans te geven zich te ontwikkelen als mediaprofessional. MWR biedt deze jongeren een opleidingstraject van twee jaar aan waarbij training on the job het uitgangspunt is. Zo ook met Daad in Beeld, dat daarmee wat de opnamen betreft een 'voor en door' methode is. Mensen uit de doelgroep werken aan video-CV's voor de doelgroep.

bij het plaatsen van kandidaten. ‘De filmpjes zijn een prachtig middel om mensen voor te kunnen stellen en te kunnen plaatsen bij bedrijven. Wat ik wel merk is dat ik soms mensen nog even over een drempel heen moest helpen om hun video-CV ook daadwerkelijk in te zetten. Als ze mij het filmpje lieten zien vonden ze dat soms nog heel eng en leek er wel een soort verlegenheid over ze heen te komen. Door samen een paar keer te kijken en aan te geven op welke manier het gebruikt kan worden, kon ik ze over die drempel heen helpen en gingen ze er ook gemakkelijker mee zelf aan de slag.’

Terreinwinst

Als we naar het project DAAD in Beeld kijken lijkt het erop dat het fenomeen video-CV terrein aan het winnen is. Ook al blijkt uit onderzoek van de Erasmus Universiteit uit 2010 dat het video-CV nog niet tot het standaard wervingsinstrumentarium behoort, de meeste HR-medewerkers weten inmiddels wel van het bestaan af. Werving, selectie en aan de andere kant sollicitaties verlopen nu al veel meer dan vroeger via digitale en online kanalen en dit zal de komende jaren alleen nog maar toenemen. Het succes van de projecten DAAD in Beeld en de branche- en vacaturevideo’s die in Rotterdam zijn geproduceerd hebben volgens de betrokkenen hun nut ruimschoots bewezen. Waar er door de gemeente Rotterdam de afgelopen en de komende tijd zwaar is bezuinigd op de budgetten van SoZaWe, wordt er wel nog steeds geld vrijgemaakt voor DAAD in Beeld. Ook omdat uit de cijfers blijkt dat de uitstroom uit een uitkeringssituatie van de mensen die een video-CV hebben gemaakt hoger ligt dan de mensen die dit niet deden. Het uitstroompercentage is 43 procent en ligt daarmee zo’n tien procent hoger dan bij de groep mensen die geen filmpje heeft gemaakt.

Overal toepasbaar

Hoewel DAAD in Beeld en de branchevideo’s Rotterdamse projecten zijn en ook specifiek zijn ingericht op de Rotterdamse arbeidsmarkt, zijn de concepten video-CV en informatieve branchefilms universeel toe te passen. Ook wordt er met verschillende partijen in andere delen van Nederland gesproken over een mogelijk lokale samenwerking en het uitrollen van projecten in meerdere regio’s. Daarvoor wordt er op dit moment nog gezocht naar regionale partners die interesse hebben in een samenwerking.

Annemarie van Waterschoot is freelance tv producer en was betrokken bij Mediawerkplaats Rotterdam.

Neem eens een kijkje

De video-CV’s die voor DAAD in Beeld worden geproduceerd zijn te zien op de website www.daadinbeeld.nl. De video’s zijn te vinden middels verschillende tags waarmee werkgevers de database kunnen doorzoeken. Naast het video-CV van een kandidaat staat er op dezelfde webpagina meteen een tabblad waar ook het tekstuele CV en de contactgegevens zichtbaar zijn.

Sturen op zelfsturing in Rotterdam

Met de introductie van zelfsturing als methodisch concept voor re-integratie verstevigt Rotterdam het benodigde kennisfundament voor re-integratie. Door iedere medewerker in deze methodiek te scholen ontstaat een gedeeld kennisfundament en een gezamenlijk idioom. Beide vormen een basis voor verdere professionalisering.

Door Alex Driesens,
Henk-Jan Jansen en Sevim Yalcin

De maatschappelijke opdracht van sociale diensten is aan verandering onderhevig. Zeker in deze tijd. Er komen grote bezuinigingen aan. De overheid moet terugtreden en de eigen kracht, eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van burgers meer benutten. Tegelijkertijd zet het kabinet in op meer professionele en doeltreffende dienstverlening in het sociale domein. Bovendien moet, om de gevolgen van de vergrijzing op te vangen, de arbeidsparticipatie omhoog. De focus komt te liggen op werken naar vermogen op zo regulier mogelijke werkplekken.

Meer met minder

Dit betekent dat er meer moet worden bereikt met minder middelen. In de periode 2011-2014 is er sprake van een halvering van de re-integratiemiddelen. Daar komen de bezuinigingen op de uitvoeringskosten en de tekorten op de middelen voor het I-deel nog bij. Tegen deze achtergrond kiest de Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SoZaWe) in Rotterdam er voor haar medewerkers op te leiden in de toepassing van het concept 'zelfsturing'.

In 2010 heeft de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) een advies en een handreiking over zelfsturing bij re-integratie gepubliceerd. Zelfsturing is de aanduiding die we gebruiken voor het aanspreken en bevorderen van het zelfsturend vermogen van cliënten.

Eerder resultaat

Zelfsturing is gebaseerd op de gedachte dat initiatieven, plannen en activiteiten die uit cliënten zelf voortkomen eerder tot resultaat zullen leiden. Een belangrijk deelresultaat is dat er weer meer vertrouwen in het eigen kunnen ontstaat. Dat zelfvertrouwen is vaak ver te zoeken bij mensen die langdurig buiten spel staan. Tegelijkertijd vraagt de arbeidsmarkt om werknemers die assertief zijn, zelfbewust en mondig. In de samen met het Gilde Netwerk ontwikkelde handreiking ('Het heft in eigen handen') wordt de methodiek beschreven die een klantmanager (of zijn evenknie bij UWV en bij re-integratiebedrijven) kan hanteren om de cliënt te stimuleren weer de regie over het eigen leven te vergroten. Aan de hand van meerdere sociaalpsychologische theorieën wordt beschreven op welke manier mensen kunnen worden gestimuleerd tot verandering.

Verschillende onderzoeken laten zien dat veel in de re-integratiesector werkzame professionals maar heel moeilijk kunnen motiveren waarom ze voor een bepaalde begeleidingsstijl of voor een specifiek vervolgtraject kiezen. Intuïtie, bewuste en onbewuste overtuigingen en vooronderstellingen – 'tacit knowledge' – liggen vaak ten grondslag aan gemaakte keuzes. Dat wil niet zeggen dat die keuzes per definitie onjuist zijn, maar het heeft wel tot gevolg dat die keuzes soms 'onnavolgbaar' zijn: een gemeenschappelijke taal en zienswijze ontbreken. Ook ontstaan er grote verschillen in de manier waarop cliënten worden geholpen. Het maakt dan uit welke professional je als cliënt treft. De door Divosa geëntameerde documentaire 'Sta me bij' brengt dit treffend in beeld.

Kwaliteitsverbetering

Vanuit de overtuiging dat kwaliteitsverbetering mogelijk is, heeft Rotterdam gekozen fors in te zetten op professionalisering van de gehele uitvoering. Voor een ge-slaagd professionaliseringstraject is het eerst noodzakelijk de onderliggende overtuigingen zichtbaar en bespreekbaar te maken. Anderzijds is het noodzakelijk te bouwen aan een gemeenschappelijk referentiekader, een 'Rotterdams kennis-fundament', waarin de werkmethode 'sturen op zelfsturing' het centrale onderdeel vormt, samen met kennismodules die bijvoorbeeld betrekking hebben op 'effectief zoekgedrag', 'denken vanuit de behoefte van de werkgever' en 'handhaving'. Uiteraard zullen ook andere bewezen effectieve methodieken en concepten kunnen worden toegevoegd. Een kennisfundament is geen statisch geheel: nieuwe ontwikkelingen leiden tot nieuwe inzichten en dus tot verandering van dienstverlening.

Laboratorium

De introductie van zelfsturing heeft gevolgen voor de manier waarop het werk van de klantmanager georganiseerd is én de manier waarop hij/zij wordt aangestuurd en gefaciliteerd. Om hiermee te kunnen experimenteren wordt een 'laboratorium' ingericht op het werkplein Alexanderplein. Hier wordt de gerichte aanpak doorontwikkeld en in een leercyclus gebracht. In het laboratorium wordt dus niet alleen de professionalisering van de uitvoering, maar ook de aansturing, facilitering en de organisatorische vormgeving verder fundamenteel doordacht en aangepast. Daarna wordt de ontwikkelde aanpak op andere werkpleinen ingevoerd.

Trainerspool

Kern van het verandertraject is dat de dienst zoveel mogelijk zelf wil doen en zich waar nodig laat ondersteunen door het Gilde Netwerk, dat een train-de-trainer module gaat ontwikkelen samen met de trainerspool. De invoering van de professionaliseringsmodules zullen door een, door SoZaWe zelf op te richten, trainerspool worden verzorgd. Daarin zullen naast de hoofdtrainers van het Intern Opleidings Centrum (IOC) ook co-trainers trainingen verzorgen. Het gaat daarbij om professionals die ervaring hebben met de motivering, activering en handhaving van klanten. Doel is de kwaliteit van de invoering van het kennisfundament te borgen. Bovendien is dit een stap naar het creëren van een lerende organisatie, waarbij het creëren van kennis en het van elkaar leren centraal staat.

Sevim Yalcin is projectleider zelfsturing in Rotterdam, Alex Driesens en Henk-Jan Jansen zijn beiden Adviseur Beleid bij de RWI.

De RWI werkt momenteel aan een advies over professionalisering van re-integratie in gemeente- UWV- en privaatdomein, dat uiterlijk januari 2012 zal verschijnen. Divosa werkt aan professionalisering onder de naam 'Programma Vakmanschap', zie www.divosa.nl Voor informatie over de activiteiten van Gilde re-integratie, zie de website van het Gilde: www.gildenetwerk.nl

Nieuwe aanpak in Rotterdam

De gemeente Rotterdam gelooft in de kracht van Rotterdammers. Mensen moeten leren zelf hun kansen te pakken en hun talenten te ontwikkelen. Dat is goed voor mensen en dat is goed voor de stad. Er zijn ook Rotterdammers die nog niet volledig zelfredzaam zijn en die daarom een beroep doen op een uitkering. Iedereen heeft de verplichting zich maximaal in te spannen om zo snel mogelijk (weer) aan het werk te komen. Eigen verantwoordelijkheid staat centraal. De groep die 'niet kan, maar wel wil 'wordt geholpen. Er worden duidelijk grenzen gesteld voor mensen die niet willen.

Door Thomas Hofmans

Het College van B & W van Rotterdam wil dat alle Rotterdammers met een uitkering of inkomensvoorziening aan de slag gaan door middel van een tegenprestatie: 'De stad doet wat voor u, wat doet u voor de stad?'. Het motto is: 'iedereen doet mee '.
Rotterdam voert in dat kader twee pilots uit ter voorbereiding van de implementatie van Full Engagement. Het gaat in dit geval om een uitvoering op kleine schaal in eigen beheer in Overschie (en een andere waarin de uitvoering wordt uitbesteed; deze vindt plaats in Tarwewijk en is vooral gericht op werk – evaluatie is nog niet beschikbaar), gericht op de activering van de onderkant van het klantenbestand en de mogelijke uitrol daarvan over de hele stad. De uitvoering wordt gedaan door medewerkers van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Klanten worden uitdrukkelijk uitgenodigd aan te geven hoe zij invulling willen geven aan maatschappelijke participatie zodat ze daarmee snel aan de slag kunnen gaan.

Het bereik van klanten is veel groter dan dat van de stad zelf

Doel

In Overschie gaat het om een prettige, maar wel stevige, aanpak van zo'n tweehonderd klanten aan de onderkant van het Wwb-klantenbestand. De kernvraag hierbij was: hoe kunnen we klanten leren hun eigen kracht te zien en van daaruit te gaan handelen. Vijf klantmanagers en één coördinator (team Overschie) brachten een kerngroep van twintig klanten in beweging, die op hun beurt weer de andere overgebleven ongeveer 180 klanten in beweging proberen te brengen. Het idee is dat uiteindelijk iedereen met een Wwb-uitkering een bij hem of haar passende bijdrage gaat leveren aan de gewenste dienstverlening voor burgers in Overschie. Hierdoor zullen ze langzamerhand de weg naar werk vinden door de dingen die ze doen. De klant leert om zelf de regie op het traject te krijgen. De collegaklant (uit het kernteam) ondersteunt en helpt hem daarbij. De klantmanager coacht en begeleidt beide daarin.

De aanpak

Nadat de klantmanagers voorbereid waren op het traject hebben we zes sessies georganiseerd met telkens ongeveer veertig klanten. Hierbij kwam steeds de vraag naar voren van wat klanten nou zelf willen. Bij deze sessies is gekozen voor een vorm waarbij klanten in een kring zaten met twee klantmanagers tussen de klanten. Heel belangrijk voor het project was dat de klantmanagers niet direct het project tot in detail uitleggen en daarmee precies bepalen wat de klant moet doen. In plaats daarvan werd het gesprek aangegaan met de klanten. Vragen als 'wie wil zich inzetten voor de wijk' en 'wie zet zich al in voor de wijk' werden gesteld. Daarbij boden de klantmanagers aan om te helpen bij het organiseren van de zelfwerkzaamheid. Uiteindelijk werd er een kernteam samen-

gesteld uit alle klanten. Omdat het kernteam de taak heeft andere klanten in beweging te brengen, moesten deze klanten wel wat in huis hebben om in aanmerking te komen voor dit team.

Efficiënte communicatie

Nu het kernteam gekozen was, kon het project echt gaan beginnen. Het kernteam moest alles zelf regelen. Zo regelde het team zelf de locatie in Overschie waar ze elke week gratis konden vergaderen. Ook bedacht het kernteam direct een naam voor het project: 'Overschie voor Elkaar' (OvE). Daar hebben ze een mooi logo bij ontworpen. Tevens is er een Hyves-pagina en G-mail-account aangemaakt voor de onderlinge communicatie. Twee klanten uit het kernteam hebben ervoor gezorgd dat de locale krant en de locale TV-zender aandacht aan het project besteedden. Al snel werd duidelijk dat door de manier waarop de klanten communiceren het bereik veel groter is dan de gemeente Rotterdam zelf ooit had kunnen bereiken.

Het kernteam heeft ook zelf contact gezocht met lokale partijen. Zo zijn er gesprekken gevoerd met de wijkagent, welzijnorganisaties en zorgvoorzieningen. Enerzijds zodat het kernteam beter inzicht kreeg in de diensten die er aangeboden werden. Hierdoor konden zij 'hun' klanten beter doorverwijzen. Anderzijds om de samenwerking te zoeken en bepaalde taken over te kunnen nemen.

Er zijn altijd klanten die vinden dat zij niet hoeven te komen

Gesprekken met klanten

Nu het fundament was gelegd, kon het kernteam aan de slag met hun primaire opdracht: het benaderen, activeren en begeleiden van andere klanten. Het kernteam kwam toen zelf tot de conclusie dat zij een training konden gebruiken in het interviewen van klanten. Hier kwamen de klantmanagers weer in beeld die daarin een ondersteunende rol konden spelen. Na de training van twee dagdelen heeft het kernteam zelf de eerste veertig klanten uitgenodigd voor een gesprek. In tweetallen zijn er vervolgens de gesprekken gevoerd. Uit de gesprekken is veel informatie naar voren gekomen die het kernteam zelf uitwerkte en opsloeg in dossiers. Tijdens deze gesprekken zijn er ook al concrete acties besproken. Zo heeft een Turks-Nederlandse man aangeboden om Nederlandse les te geven aan Turkse buurtbewoners. Ook heeft een klant die al vrijwilligerswerk deed aangegeven dat hij tien vrijwilligersplekken kon regelen bij de Posthoek, een plek waar ouderen samenkomen voor activiteiten. Bovendien heeft een nieuwe klant zich aangemeld om zich aan te sluiten bij het kernteam. Door gesprekken met diverse voorzieningen heeft een klant uit het kernteam werk gevonden als caissière bij de Primark en een andere klant is als conciërge begonnen bij het ROC.

Training

Na de eerste veertig gesprekken was het tijd voor een korte evaluatie. Waar ging het nog mis en waar juist goed? Om het

Tips voor zelfsturing

Kenmerkend voor de werkwijze van steeds meer partijen is dat zij oog hebben voor de kant van de klant. De intrinsieke meerwaarde van zelfsturing kan niet onderschat worden. Mondigheid, zelfvertrouwen en zelfstandigheid zijn waardevolle eigenschappen voor burgers en werknemers. De klant uitnodigen om zoveel mogelijk zelf de regie te nemen over z'n leven, zelf doelen te stellen en successen te behalen die voor de klant van betekenis zijn, geven een impuls aan zijn autonomie. Uit ervaring blijkt dat wanneer gemeenten zelfsturing toepassen klanten zich serieuzer genomen voelen, meer controle ervaren, er minder impasses ontstaan in het traject en de resultaten duurzaam zijn. Empowerment is een centraal begrip in de werkwijze bij zelfsturing.

Empowerment van klanten vereist van de bij het proces betrokkenen dat zij niet overnemen, maar de klant faciliteren om binnen zijn mogelijkheden zelf stappen te zetten. De coach neemt geen besluiten voor de klant, maar hij ondersteunt de klant. Hij denkt niet voor de klant, maar denkt met hem mee. Hij neemt niet de regie over, maar stelt de klant in staat zelf zijn regie te voeren. Een prb-adviseur uit een gemeente zei hierover: 'Geef iemand de maximale ruimte, maar blijf altijd beschikbaar voor ondersteuning en advisering. Logisch! Een coach gaat ook niet zelf voetballen, maar staat wel altijd aan de kant om aanwijzingen te geven'.

De uitdaging voor gemeenten is om uitvoerende professionals klanten de ruimte te geven om zelf de regie in eigen hand te nemen. Zij moeten de zelfredzaamheid van klanten leren herkennen. Deze professionals moeten dan wel werkwijzen aangereikt krijgen die het zelfsturend vermogen aanspreken en vergroten. Empowerende professionals hebben ook een organisatie nodig die zelfsturend handelen stimuleert, ruimte biedt en waardeert. Daarom is het draagvlak bij managers en politiek cruciaal.

kernteam nog beter voor te bereiden op de volgende groep klanten werd juist op deze punten getraind. Hierin werd het kernteam gesteund door de klantmanagers. Ook na deze training blijven de klantmanagers eens per twee weken oefenen met het kernteam op gesprekstechnieken. Overigens hebben de klantmanagers ook als taak om persoonlijke gesprekken te voeren met leden van het kernteam. Hierin is dan aandacht voor de voortgang, ontwikkeling en persoonlijke situatie van die persoon.

Klantmanagers

Niet alleen voor de klanten, maar ook voor de klantmanagers was deze aanpak fundamenteel anders dan zij gewend zijn. Over het algemeen zijn de ervaringen wel positief. De klantmanagers hebben een goede band opgebouwd met de klanten in het kernteam en voelen zich zeer betrokken bij de klanten. De klantmanagers geven aan niet verwacht te hebben dat de klanten zo positief zouden zijn over het project. Klantmanagers gaven aan dat het hen verbaast dat er al zoveel klanten actief zijn en actief willen zijn en wat een bijzondere kwaliteiten klanten vaak hebben.

Bij de start is er altijd weerstand bij klanten. Er zijn klanten die direct met argumenten komen waarom zij zich niet hoeven in te zetten of überhaupt hoeven te komen. Vooral het verplichte karakter van de bijeenkomst roept weerstand op. De klanten worden namelijk wel verplicht om bij de informatiebijeenkomst aanwezig te zijn, maar worden niet verplicht om aan het project deel te nemen. Toch neemt de weerstand in een later stadium af. Als de klanten doorkrijgen wat de bedoeling is van het project en dat ze zelf hun inzet kunnen bepalen, neemt de meeste weerstand af. Klanten vertelden dan ook dat 'ze beter nu zelf kunnen gaan bepalen wat ze willen gaan doen, voordat Rotterdam gaat bepalen wat ze moeten doen'.

Groepsdruk

De weerstand neemt vooral af doordat de klanten in een groep samenkomen. Er zijn altijd klanten bij die zich actief willen inzetten en die dit ook durven zeggen. Voor de klantmanagers is het belangrijk dat zij daarop inspelen en deze klanten ook het woord laten doen. Een klant die zich actief in wil zetten en dit ook aangeeft, maakt meer indruk op de andere klanten dan wanneer een klantmanager hierover begint. Klanten geven vaak na de informatiebijeenkomst al aan het belangrijk te vinden dat er naar hen geluisterd wordt. De klantmanagers stellen vooral de vraag waar zij behoefte aan hebben, wat willen ze, waar willen ze naar toe en wat hebben ze daar voor nodig. Deze houding maakt de sfeer volgens de klanten anders en doorbreekt dus vaak eventuele weerstand.

Voortzetting

Hoewel het project nog niet afgelopen is, zijn inmiddels diverse professionals uit andere wijken in Rotterdam langsgekomen om na te gaan hoe zij in hun wijk deze aanpak over kunnen nemen. De inzet is dan ook om deze aanpak door te zetten. Een van de vragen is of dit type activiteiten niet gefinancierd zou moeten worden uit de Wmo en de begeleiding uit de Awbz, omdat het participatiebudget waaruit deze aanpak nu wordt betaald aanzienlijk minder wordt.

Thomas Hofmans is lid van de redactieraad van Aan de slag.

Groepsinterventies als middel voor zelfsturing

Zelfsturing en zelfregulatie zijn termen die in korte tijd in de sociale zekerheid een grote vlucht hebben genomen om de eigen verantwoordelijkheid van cliënten te onderstrepen. 'Sturen' op zelfsturing, mensen zoveel mogelijk ondersteunen bij het zelf aanpakken van hun problemen is sinds kort het credo. Het past in de verschuiving van een zorgmaatschappij naar een participatiemaatschappij.

Door Roland Blonk

Hoewel het in de sociale zekerheid nieuwe termen zijn, worden deze op andere terreinen al langer gebruikt. Zoals in het omgaan met een chronische aandoening, maar ook in het managen van je eigen carrière. Er zijn dan ook verschillende definities over wat zelfsturing of zelfregulatie nu eigenlijk is. Soms gaat het over het hanteren en reguleren van emoties, soms gaat het over vaardigheden als het mobiliseren van hulpbronnen. In andere gevallen gaat het over gedrag. Bijvoorbeeld op tijd insuline nemen en op een dieet letten.

Zelfsturing: wat is het?

Zulk gedrag kan omschreven worden als proactief gedrag, gericht op het zelf oplossen van problemen. Dat is althans wat er binnen de SKILLS-benadering van TNO onder zelfsturing wordt verstaan. Zelfsturing is letterlijk zelf sturen, zelf oppakken, aanpakken, richting geven en oplossen. Het betekent de juiste vaardigheden hebben, volhouden bij tegenslag en mogelijkheden zien. Vanuit de managementhoek heeft men het ook vaak over 'leiderschap', als het gaat over dergelijke vaardigheden en competenties.

Zelfsturing is niet iets dat je zomaar aan kan zetten. Om zelf te sturen in het vinden van een baan, zeker als het over mensen gaat die langdurig aan de kant staan, heb je een aantal dingen nodig. Het eerste element is vaardigheden. Bij het zoeken van een baan heb je verschillende vaardigheden nodig waaronder gespreksvaardigheden, zoekvaardigheden, netwerkvaardigheden. Veel van de re-integratietrajecten zijn hierop gericht: het aanleren van bijvoorbeeld sollicitatievaardigheden, zoals schrijven van een CV, een brief en het voeren van een sollicitatiegesprek. Echter om die vaardigheden succesvol uit te voeren is self-efficacy nodig.

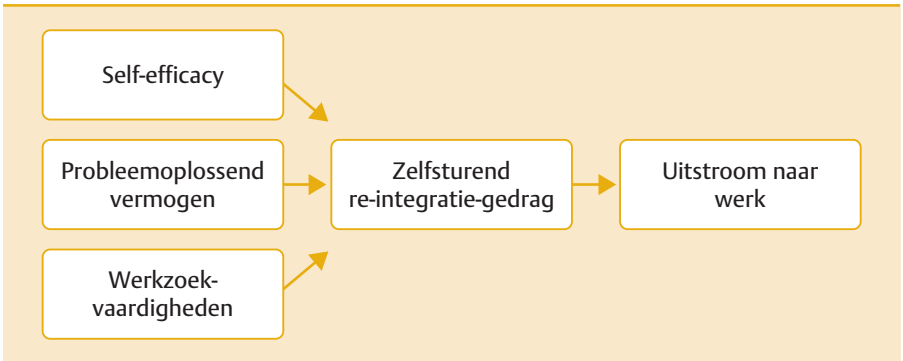
Vaardigheden zijn niet genoeg, je moet denken dat je het kunt

Self-efficacy is het tweede element in zelfsturing. Het is de verwachting om bepaald gedrag succesvol te kunnen uitvoeren. Self-efficacy is een kernbegrip in Bandura's Social Learning Theory (1977). Kort gezegd: als je iets wilt doen moet je niet alleen de vaardigheden ervoor hebben, je moet ook dènken dat je het kunt. Want als je twijfelt aan je kunnen, zal je het niet doen of voer je het uit op een minder effectieve manier ('faalangst'). Self-efficacy is een sleutelbegrip in hoe mensen gedrag leren en dus ook een sleutelbegrip in gedragsverandering. Self-efficacy voorspelt echter niet alleen het uitvoeren van het gedrag, het voorspelt ook het volhouden bij tegenslag en het succes. Mensen met een hoge self-efficacy zullen dus niet alleen eerder specifiek gedrag laten zien, ze houden ook langer vol en hebben vaker succes.

Een derde element in zelfsturing is probleemoplossend vermogen. Wat doe je als onverwacht dingen anders lopen dan voorzien? Is de persoon dan zelf in staat om gedragsalternatieven te bedenken, om effectieve oplossingen te generen? Probleemoplossend vermogen is een meer generieke vaardigheid. Het is een verzameling strategieën die de persoon kan toepassen om oplossingen te verzinnen. Immers vooraf is niet bekend welke belemmeringen of problemen in de zoektocht naar een baan op zullen komen. De persoon is dus beter toegerust als hij of zij flexibel naar oplossingen kan zoeken en daardoor niet hoeft terug te vallen op externe ondersteuning.

Verschillende varianten

De SKILLS benadering, die door TNO in de afgelopen jaren in Nederland is geïntroduceerd en verder ontwikkeld, is gebaseerd op deze drie elementen van zelfsturing: vaardigheden, self-efficacy en probleemoplossend vermogen. SKILLS is een verzameling van interventies die op deze leest zijn geschoeid. De eerste variant, en ook de



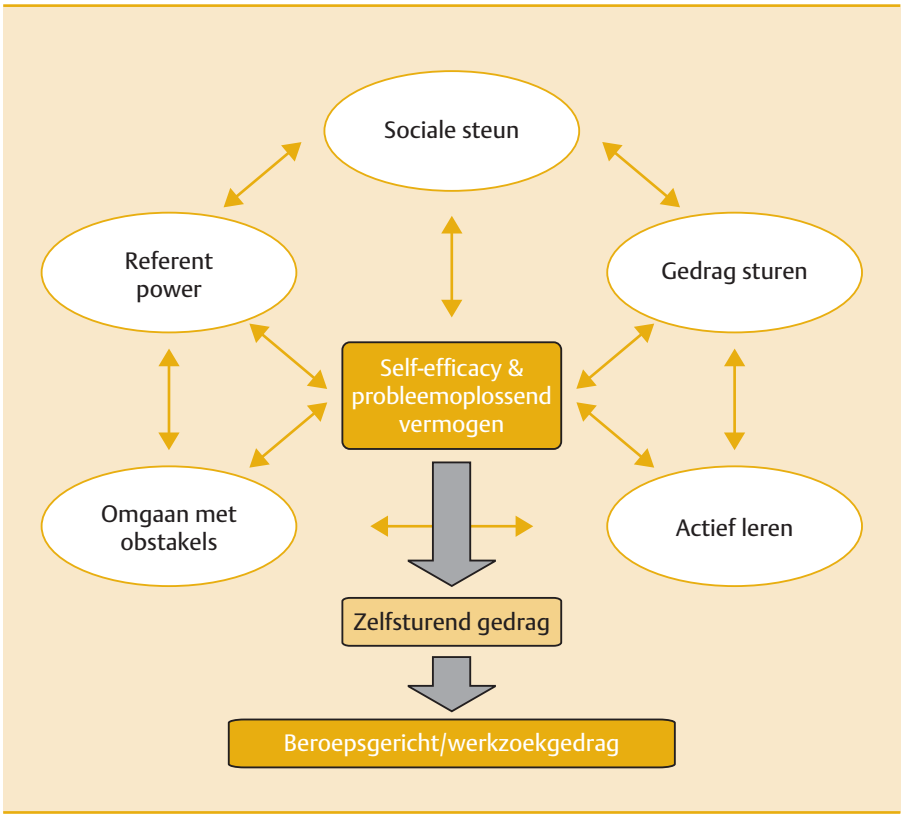
Afbeelding 1. Schets van samenhang tussen de drie elementen van zelfsturing

variant waarmee het is begonnen, is JOBS. JOBS is gericht op (langdurig) werklozen die een baan (moeten) zoeken. Daarna is WorkSKILLS ontwikkeld, bedoeld om vroegtijdige schoolverlaters naar werk of naar school te bewegen. LifeSKILLS is bedoeld om de participatie van (volledig) arbeidsongeschikten te bevorderen. De meest recente versie is CareerSKILLS. Deze training is gericht op het versterken van carrièreplanning bij lager opgeleiden. Alle vormen zijn of worden onderzocht op effectiviteit. Het meest stringente design is bij JOBS gehanteerd waarin de deelnemers zijn vergeleken met een controlegroep die geen begeleiding kreeg (Brenninkmeijer & Blonk, 2011). Op dit moment loopt er een promotieonderzoek naar de effectiviteit van CareerSKILLS o.a. in samenwerking met Philips. De SKILLS-trainingen zijn wat betreft opzet en gedagsveranderingsprincipes gelijk, maar verschillen in inhoud op de aan te leren vaardigheden. Deze zijn toegesneden op de verschillende doelgroepen.

De groepsleden zijn de experts, de trainers faciliteren alleen

Alle trainingen kennen een vergelijkbare opzet die wij hier aan de hand van het JOBS-programma beschrijven. We illustreren daarbij hoe het programma samenhangt met de drie elementen van zelfsturing. JOBS is een groepstraining, begeleid door twee trainers, in vijf dagdelen die opeenvolgende dagen worden georganiseerd. De training duurt dus niet langer dan een week. Het aantal deelnemers kan variëren van acht tot rond de twintig. In de praktijk is een groepsgrootte van vijftien het meest ideaal. Dit aantal heeft te maken met de manier van kennisoverdracht. In JOBS wordt de kennis die in de groep aanwezig is zoveel mogelijk aangeboord en gebruikt. Het hele JOBS-protocol is er op gericht die kennis op tafel te krijgen. Trainers brengen dus zo min mogelijk kennis in. In reguliere (sollicitatie)trainingen is het veelal de trainer die kennis in de groep brengt en daarmee de expert is. In JOBS zijn de groepsleden de experts. Dat wordt op verschillende manieren tijdens de groepsbijeenkomsten bekrachtigd door de trainers en is een belangrijke motor om de succesverwachting (self-efficacy) te versterken. Het betekent dat:

- de groep veilig moet zijn (sociale steun);
- de oefeningen die gedaan worden bijdragen aan succeservaringen (actief leren);
- de trainers voldoende gezag en empathie uitstralen (referent power/gezag);
- er voldoende diversiteit in de groep is om verschillende perspectieven te bespreken (omgaan met obstakels);
- gewenst gedrag wordt bekrachtigd (gedrag sturen).



Afbeelding 2. Samenhang van diverse elementen

Gedragsverandering

Deze vijf mechanismen of factoren in gedragsverandering staan centraal bij JOBS. De werkzaamheid van deze vijf mechanismen is in eerder onderzoek al proefondervindelijk bewezen. Het hanteren van deze technieken maakt JOBS anders dan een reguliere groepstraining. Qua inhoud van de training, welke vaardigheden er worden getraind, is er veel minder verschil met reguliere sollicitatietrainingen. In JOBS staat het versterken van self-efficacy voorop en het leren van vaardigheden op de tweede plaats. Bij veel (langdurig) werklozen zit het probleem vaak niet zozeer in de vaardigheden, maar meer in de overtuiging succesvol te kunnen zijn met deze vaardigheden. Daardoor toont men gebrek aan initiatief en een weinig proactieve houding in het zoeken van werk. In reguliere trainingen staat veelal het leren van vaardigheden voorop. Dit heeft als risico, zeker bij de moeilijkere doelgroepen, dat zij nog

meer zullen denken: dat kan ik niet of dat werkt niet bij mij. Zij komen verder af te staan van activering. Hoe deze elementen samenhangen is weergegeven in afbeelding twee.

Is dat nou effectief?

JOBS is ontwikkeld aan de Universiteit van Michigan in de tachtiger jaren van de vorige eeuw ten tijde van de grote werkloosheid die destijds in de automobielindustrie optrad. Zowel de ontwikkeling van het protocol als het evaluatieonderzoek is zeer gedegen uitgevoerd en geldt nog steeds als een van de standaarden op het terrein van preventie- en interventieonderzoek. Grootschalige willekeurig gecontroleerde onderzoeken naar de effectiviteit hebben laten zien dat de effecten van deze training over langere tijd (jaren) zichtbaar zijn. Deelnemers vinden vaker werk, sneller werk, beter werk en beter betaald werk dan personen in de controlegroep. Sindsdien is JOBS vertaald en toegepast in veel landen, waaronder Finland, Israël, China en Ierland.

In de onderzoeken naar effectiviteit ging het echter om deelnemers met een relatief korte werkloosheidsduur (3-12 maanden). De vraag is dus of JOBS ook werkt voor langdurig werklozen in Nederland. TNO heeft dat onderzoek, weliswaar kleinschaliger (n= 150), uitgevoerd. Het protocol werd vertaald, trainers werden getraind in de methode en het onderzoek werd opgezet in samenwerking met een middelgrote gemeente. Het onderzoek liet zien dat ook voor langdurig werklozen (gemiddeld vijf jaar in de bijstand) deze methode effectief is in vergelijking met een controlegroep die geen begeleiding kreeg. Bijna dertig procent van de deelnemers aan JOBS vond regulier werk (tenminste 19 uur per week) binnen een half jaar. In de controlegroep was dat twaalf procent.

Opmerkelijk resultaat

Het was voor ons een opmerkelijk resultaat: dat met een relatief kortdurende interventie dit effect kon worden gevonden bij mensen die al zo lang in de bijstand zaten, die verplicht werden mee te doen, in het begin vooral 'in de weerstand zaten', maar aan het eind van de week niet wilden dat hun groep zou ophouden te bestaan. Het heeft ons gesterkt in de gedachte dat met evidence based interventies gericht op zelfsturing – uitgevoerd door deskundige goede getrainde professionals – het verschil kan worden gemaakt in de re-integratie van mensen met (grote) afstand tot de arbeidsmarkt. Daarbij is het van belang in te zien dat het effectief begeleiden van mensen naar werk een bezuiniging oplevert die vele male groter is dan een bezuiniging door de kosten in de uitvoering.

Roland Blonk is manager van de TNO business line Inzetbaarheid en Sociale Cohesie. Deze onderzoekslijn is gericht op laagopgeleide werknemers en onderkant arbeidsmarkt problematiek. Daarnaast is hij bijzonder hoogleraar Arbeidsparticipatie en Psychische Klachten aan de Universiteit Utrecht.

Als gelijke weg na

In het artikel over SKILLS, elders in dit blad, geeft Roland Blonk aan dat het begrip zelfsturing bezig is aan een opmars in de Nederlandse sociale zekerheid. Vorig jaar nog heeft de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) een lans gebroken voor zelfsturing, maar ook geconstateerd dat de mogelijkheden daarvoor op het terrein van re-integratie nog niet wijdverbreid zijn.

Door Peter Wesdorp

Na een inventariserend onderzoek is een handreiking voor professionals ontwikkeld en een advies geschreven om zelfsturing op het terrein van re-integratie te bevorderen (Wesdorp e.a, 2010). Evenals Blonk voert de RWI daar een aantal goede argumenten voor aan. Inmiddels adopteren gemeenten de term steeds vaker in hun beleidsstukken.

Aangeleerd hulpeloos

Tegelijkertijd worstelen zij met de betekenis ervan en met de andere benaderingswijze die eraan ten grondslag ligt, waardoor zelfsturing maar moeizaam vorm krijgt. Dat laatste heeft ondermeer te maken met hoe wij gewend zijn te denken en te praten over uitkeringsgerechtigden; met hoe wij met elkaar de werkelijkheid sociaal geconstrueerd hebben. Wij denken over het algemeen dat bijstandsgerechtigden tot weinig in staat zijn, handelen daarnaar en krijgen vervolgens mensen die inderdaad weinig zelfsturend zijn (aangeleerde hulpeloosheid).
Het beroep op zelfsturing past in de verschuiving van een zorgmaatschappij naar een participatiemaatschappij. Dat is een ontwikkeling die niet uniek is voor Nederland. Reden om het perspectief eens te verbreden en vanuit een internationaal perspectief te bezien.

Maatwerk

Wie kijkt naar de internationale en internationaal vergelijkende literatuur over de sociale zekerheid, krijgt een wat breder perspectief op zelfsturing. Daarin is zelfsturing te koppelen aan het debat over individualisering en de invalshoeken die daarbij spelen. De eerste invalshoek betreft de individualisering van diensten. Denk hierbij aan maatwerk, de-standaardisatie en aan het afstappen van doelgroepbenaderingen. Het met de klant in gesprek gaan over diens specifieke behoeften kán gezien worden als een vorm van zelfsturing, maar is het niet.

Zelf diensten inkomen

De tweede invalshoek betreft het introduceren van marktwerking, waarbij werkzoekenden zelf diensten gaan inkopen. De Nederlandse IRO (individuele re-integratieovereenkomst) van UWV is hiervan een voorbeeld. In de Verenigde Staten van Amerika kent men het Ticket to Work programma voor mensen met een arbeidsbeperking. In Engeland wil men deze kant op met de Back to Work Action Plans. Hoewel dit een vorm van zelfsturing is, gaat zelfstu-

partners op ar werk

ring volgens de RWI verder dan dat. Uit evaluaties blijkt dat deze vorm van zelfsturing gretig wordt gebruikt, maar nauwelijks leidt tot inhoudelijk andere trajecten. Ook de beoogde marktwerking komt hierbij niet goed op gang.

Naleving van plichten

De derde invalshoek betreft de individuele contracten waarin de rechten en plichten van en de individuele ondersteuning aan de klant zijn vastgelegd. In het algemeen hebben klanten weinig keus. Zij krijgen geen ondersteuning bij het duidelijk maken van hun wensen of bij het bekrachtigen van het contract. De nadruk ligt vooral op de naleving van de plichten. Klanten worden betrokken bij de totstandkoming van het plan, maar vooral als toetser. Dit is een minimale invulling van zelfsturing.
In de laatste invalshoek wordt de klant gezien als gelijkwaardige partner in de dienstverlening, als coproducent of zelfs als regievoerder. Klanten worden empowered in hun relatie met de dienstverleners en mogen plaatsnemen achter het stuur van hun eigen traject. Dit sluit nauw aan bij zelfsturing zoals dat door de RWI is gedefinieerd. RWI verstaat namelijk onder zelfsturing de situatie waarin de werkzoekende actief betrokken is bij zijn re-integratie en dat de werkzoekende inspraak krijgt in en zeggenschap krijgt over de vorm en inhoud van het re-integratietraject.

Verkeerd beeld

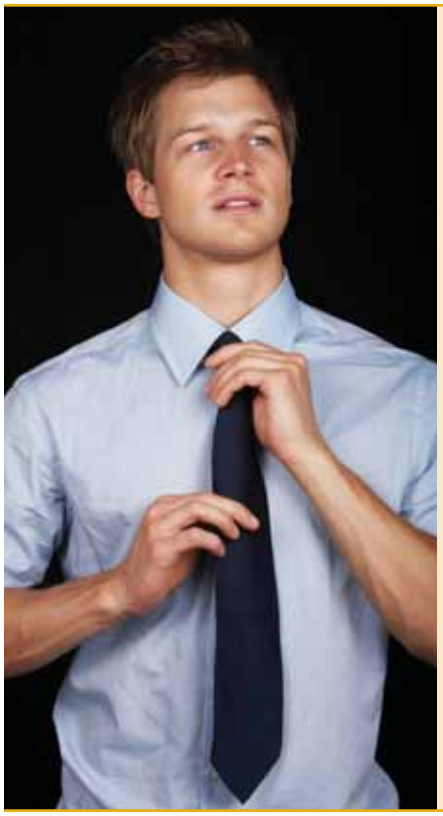
Deze invalshoek van zelfsturing staat op gespannen voet met hoe beleidsmakers uitkeringsgerechtigden en zeker bijstandsgerechtigden vaak zien; als mensen die niet veel willen, die niet veel kunnen en die niet competent zijn zelf sturing te geven aan hun weg naar werk. Bij gevolg worden vooral de plichten en de verantwoordelijkheden benadrukt door deze beleidsmakers en wordt de dienstverlening niet op zelfsturing ingericht, maar vaak nog paternalistisch vormgegeven.

McDonaldisatie

In de organisaties van de sociale zekerheid heeft zich in veel landen een proces voltrokken dat wordt aangeduid als de McDonaldisatie van de uitvoering. Op basis van principes als efficiëntie, kwantificeerbaarheid, voorspelbaarheid en controle is een sterk gerationaliseerde uitvoering ingericht. Hierdoor heeft de klant alleen maar keuze uit homogene producten en krijgt de klant te maken met de 'irrationaliteit van rationaliteit'. De mogelijkheden van individualisering en zelfsturing zijn daarin beperkt, niet alleen voor klanten maar ook voor medewerkers die een lage professionele status hebben.

Verruim mogelijkheden

In de internationale literatuur wordt daar nu vaak de capability benadering van de econoom Sen tegenover gezet. Daarin ligt de focus op het investeren in menselijk, materieel, sociaal, psychisch en cultureel kapitaal en het verruimen van de autonome keuzemogelijkheden van klanten. Alleen als klanten worden toegerust met voldoende hulpbronnen en echte keuzemogelijkheden hebben, kunnen zij gehouden worden (duurzame) verantwoordelijkheid te dragen. Betrokkenheid gaat dan hand in hand met het verruimen van mogelijkheden. Dit vloeit voort uit de erkenning dat



In veel staten van de Verenigde Staten worden professionals en managers binnen de sector vocational rehabilitation – die zich bezighoudt met het re-integreren van mensen met een arbeidsbeperking – momenteel getraind in een nieuwe manier van klantbejegening en gespreksvoering. Het gaat om motiverende gespreksvoering, waarvan respect voor de autonomie van de klant, samenwerken met de klant en het ontlokken van de visie van de klant belangrijke uitgangspunten zijn. De gedachte is dat de behoeften van klanten beter worden bediend als zij als gelijkwaardige partners betrokken worden in wederkerige relaties met professionals en samenwerken om tot resultaat te komen. De klant wordt zo geleerd de kracht in zichzelf te ontdekken, te mobiliseren en te versterken en uitgenodigd zoveel mogelijk sturing te geven aan het eigen traject naar werk.

De methode is wel directief omdat de focus van de gesprekken op de terugkeer naar werk is gericht. Het is een evidence based techniek waarvan de effectiviteit voor gedragsverandering is aangetoond en die ook onderdeel uitmaakt van de handreiking van de RWI. In de regio Manitoba in Canada wordt al langer met deze methode gewerkt voor zowel reguliere werkzoekenden als mensen met een arbeidsbeperking. Naast een zorgvuldige implementatie van motiverende gespreksvoering is een groepsaanpak ontwikkeld waarin gewerkt wordt aan de versterking van motivatie, de verkenning van interesses en het aanleren van ontbrekende competenties. Op basis van een gecontroleerd experiment is vastgesteld dat de deelname aan trajecten, het plaatsingsresultaat en de duurzaamheid van de plaatsing drastisch verbeteren (zie www.ofe.ca).

klanten daar niet in gelijke en voldoende mate over beschikken en uiteenlopende ondersteuningsbehoeften hebben. In de praktijk van de sociale zekerheid betekent dit dat de klant de mogelijkheid krijgt om mede te bepalen welke diensten worden ingezet. Er wordt voor gezorgd dat er voldoende keuzeruimte is aan diensten. Immers alleen door actieve betrokkenheid (participatie), door daadwerkelijke zeggenschap en invloed (keuzemogelijkheden en controle) op basis van informatie en inzicht (keuzeverruiming en kritisch bewustzijn) is empowerment mogelijk.

Actief betrekken

Het appel op de kracht van de klant (zoals interesses, motivaties, kennis, competenties en psychologisch kapitaal en veerkracht) wordt aangevuld met ondersteuning om deze waar nodig te versterken en om gebruik te maken van praktische ondersteunende diensten zoals toegankelijke kinderopvang, medische zorg of schuldbemiddeling. De benadering is vooral in zwang bij mensen met meervoudige problematiek.

Het debat rond zelfsturing krijgt onder invloed van de bezuinigingen een bijzondere impuls. Steeds vaker wordt nu gesproken over coproductie, waarbij klanten (en de samenleving) actief betrokken worden in de dienstverlening, niet alleen om daar zelf van te profiteren, maar ook om anderen te ondersteunen. Niet alleen is dit een effectievere manier om diensten te verlenen, het is ook goedkoper en een ultieme uitwerking van de participatiemaatschappij.
Klanten zijn in dit perspectief geen passieve ontvangers van diensten en een last voor het systeem, maar gelijke partners in het ontwikkelen en het verlenen van diensten en het realiseren van veranderingen. Publieke organisaties katalyseren en faciliteren veranderingen in plaats van dat zij alleen maar diensten leveren. Niet het leveren van diensten aan klanten, maar het werken met klanten om zichzelf en anderen te helpen is dan leidend. Een aantal gemeenten in Nederland schakelt over naar deze nieuwe werkelijkheid en bouwt aan samenwerkingen met bedrijven en burgers om maatschappelijke vraagstukken gezamenlijk op te lossen. Dit vraagt weer andere competenties van professionals.

Nieuwe impuls

We zien dus dat de invulling die aan zelfsturing wordt gegeven aan het veranderen is. Zelfsturing krijgt dankzij maatschappelijke veranderingen een nieuwe impuls. Hoewel die vooral nu lijken ingegeven door bezuinigingen houden zij gelijke tred met in-zichten vanuit wetenschap en onderzoek dat actieve betrokkenheid van burgers bij dienstverlening daadwerkelijk helpt om het succes daarvan te vergroten.

Drs. Peter Wesdorp is bestuurskundige, onderzoeker en adviseur bij WhatWorks. Hij is mede-initiatiefnemer van het Gilde Re-integratie en werkt met ondermeer Roland Blonk samen in de Coalitie voor Bewijs. Hij is medeauteur van de handreiking 'Het heft in eigen hand, sturen op zelfsturing' voor de RWI en geeft ook trainingen in zelfsturing aan professionals in de sociale zekerheid.

Weg met al die verwachtingen!

Mooier kon Michelangelo zelfsturing al die jaren geleden niet verwoorden: 'Het grootste gevaar voor de meesten van ons is niet dat ons doel te hoog is en we het daardoor niet zullen halen, maar dat het te laag is en we het halen'.

Door Jan Deutekom

Heel wat jaren geleden verscheen er een rapport van de OESO (the knowledge based economy, 1996 Parijs). Daar stond in dat een kenniseconomie, met snel veranderende omstandigheden, wordt gekenmerkt door de behoefte aan onafgebroken leren. De toegang tot informatie wordt steeds gemakkelijker en goedkoper. Essentieel wordt dan de vaardigheid om informatie te selecteren, toe te passen, patronen in informatie te herkennen en interpreteren en het ontcijferen van informatie. Vooral die laatste zin intrigeerde mij. Dat was mijn baan. Ik selecteerde informatie, paste het toe, herkende patronen en interpreteerde en ontcijferde informatie. Het resultaat daarvan gaf ik aan mijn cursisten – inburgeraars – in hapklare brokken.

Hapklare brokken

In datzelfde jaar 1996 liep ik vast. Met mijn zelfsturing zat het misschien wel goed, maar de zelfsturing van mijn cursisten was een heel ander verhaal. Het klaarzetten van hapklare brokken, rekening houdend met individuele verschillen, gecombineerd met een ontevredenheid over het effect van mijn werk op mijn cursisten zorgde er voor dat ik steeds harder ging werken. Dat hielp niet echt. Ik merkte dat mijn cursisten steeds meer achterover gingen hangen. Stukje bij beetje begon ik mij te realiseren dat wat ik deed in de meeste gevallen leidde tot vrij passieve cursisten, die over het algemeen wel deden wat ik van ze vroeg. En als ik niets vroeg, dan deden ze niets. Ik voelde dat ik gedrag bij mijn cursisten kweekte dat niet echt past bij een ideale inburgeraar. Ik moest iets anders gaan doen.

In de jaren zestig van de vorige eeuw hebben Rosenthal en Jacobson een beroemd geworden onderzoek gedaan naar het effect van verwachtingen van docenten op hun cursisten. Rosenthal deed onderzoek naar het effect van verwachtingen van managers over hun personeel. Uitslag: hoe meer managers van hun personeel verwachten en in hun personeel geloven hoe beter ze presteren. Jacobson, directeur van een lagere school, las over Rosenthal en zijn onderzoek en vroeg hem datzelfde onderzoek te doen op haar school.

Intelligentie voorspellen

Ze testten van alle leerlingen van haar lagere school het IQ en selecteerden daaruit vervolgens willekeurig een groep van 20%. Docenten werd verteld dat de leerlingen een speciale (maar niet bestaande) test hadden ondergaan en dat deze test kon voorspellen welke leerlingen het komende schooljaar een grote intellectuele groei zouden doormaken. De docenten kregen de namen van deze groep van 20% die een intellectuele groeispurt zouden doormaken.

Na een jaar bleek uit schoolresultaten en opnieuw afgenomen IQ-tests dat deze groep inderdaad veel beter scoorde. Bovendien vonden de docenten deze cursisten intellectueel nieuwsgieriger, gelukkiger en gedroegen zij zich beter. Dit effect – het Pygmalion effect – is hierna nog vele malen wetenschappelijk vastgesteld.

Pas op met inschattingen

Ook ik maakte inschattingen van mijn cursisten. En ik dacht ook dat ik dat heel goed kon. Ze kwamen namelijk vrijwel altijd uit. Ik zag leidinggevenden dezelfde inschattingen maken over hun personeel. En ook die kwamen uit. Ik weet ondertussen dat er tussen inschattingen en uiteindelijke resultaten weinig ruimte zit. Ik weet nu dat ik geen flauw idee heb wat mijn cursisten en medewerkers kunnen bereiken. En ik weet ook dat het voor mijn cursisten en medewerkers veel beter is dat ik geen flauw idee heb. Geloven dat je kunt inschatten wat mensen kunnen bereiken houdt ontwikkeling tegen. Het is niet 'eerst zien en dan geloven'. Het is 'eerst geloven, dan realiseren en vervolgens zien'. Inschattingen, op basis van resultaten uit het verleden of op basis van wat we nu zien, zitten er vaak gruwelijk naast.

Nooit meer dromen

Ik begin steeds meer te geloven dat de inschatting van wat mensen kunnen bereiken eigenlijk een constatering is van relatieve voorsprong of relatieve achterstand. Waarschijnlijk was Michael Jordan helemaal niet zo goed op zijn High School. En de Beatles waren ook niet zo geweldig (beluister de Decca tapes maar eens). Ik ben bang dat een Idols-achtige jury er gehakt van had gemaakt. Over en sluiten. Baantje zoeken en nooit meer dromen. Negen maanden later scoorden de Beatles hun eerste nummer één hit.

Het experiment

In 2004 zijn we een experiment gestart in Sneek met een groep startende inburgeraars. De docenten kregen geen informatie over hun cursisten uit de intake. Er werd niet meer tegen cursisten gezegd wat ze moesten doen, maar wat ze moesten kunnen. Cursisten kregen een 'hoge verwachting' en een tijdstip waarop ze zouden tonen wat ze konden. Docenten vertelden de cursisten op de eerste dag bijvoorbeeld dat ze zich een paar dagen later in het Nederlands konden voorstellen en dat ze dat voor de klas gingen presenteren. Cursisten kregen materiaal waarmee ze dat zelf konden oefenen en waar ze zelf een keuze uit moesten maken. Er werd hen niet verteld wat ze moesten doen. Ze kregen een doel en hoe ze daar kwamen was aan de cursisten zelf.

Meest bijzondere groep

Na acht weken werden de cursisten getoetst. De resultaten waren ongehoord. Ze leerden de taal twee keer zo snel als het nationaal gemiddelde. De docenten vertelden me dat ze dit niet nog een keer konden bereiken. Dit was een hele bijzondere groep. Ze namen initiatief, ze werkten heel veel samen, ze namen verantwoordelijkheid voor hun leren, ze lieten lef zien en er ontstond een enorme inzet. Dit was de meest bijzondere groep die ze

ooit gehad hadden. Ze lieten zelfsturing zien.
Vervolgens probeerden we hetzelfde in Leeuwarden. Na twee weken zei de docent dat het geweldig ging. Maar dat kon hij niet nog een keer. Dit was een heel bijzondere groep...

Gedrag docenten cruciaal

We leerden uit deze experimenten dat het ontstaan van zelfsturing veroorzaakt werd door het gedrag van docenten. Je werd als docent continue getriggerd om in te grijpen. Je zag dat een cursist vastliep, of met iets bezig was dat niets met het doel te maken had. Je zag dat een cursist niets deed. En voor je het wist stond je er naast om ze op weg te helpen, om de route voor ze uit te stippelen. We merkten dat we de neiging hadden fouten bij cursisten te voorkomen. We merkten dat het ontzettend lastig voor ons was om cursisten hun eigen fouten te laten maken. We wilden wel dat cursisten onze hulp inriepen als ze die nodig hadden, maar vaak kregen ze daar niet de kans voor omdat we er al naast stonden. We merkten ook hoe ingewikkeld het was om een helder doel te stellen. We merkten hoe lastig het was om zelf het stuur los te laten, zeker als we geloofden dat deze cursist eigenlijk niet zelf kon sturen. We merkten dat er een groot geloof nodig was in ontwikkeling en in de potentie van mensen. Zelfs al was daar op dat moment nog niets van te zien.

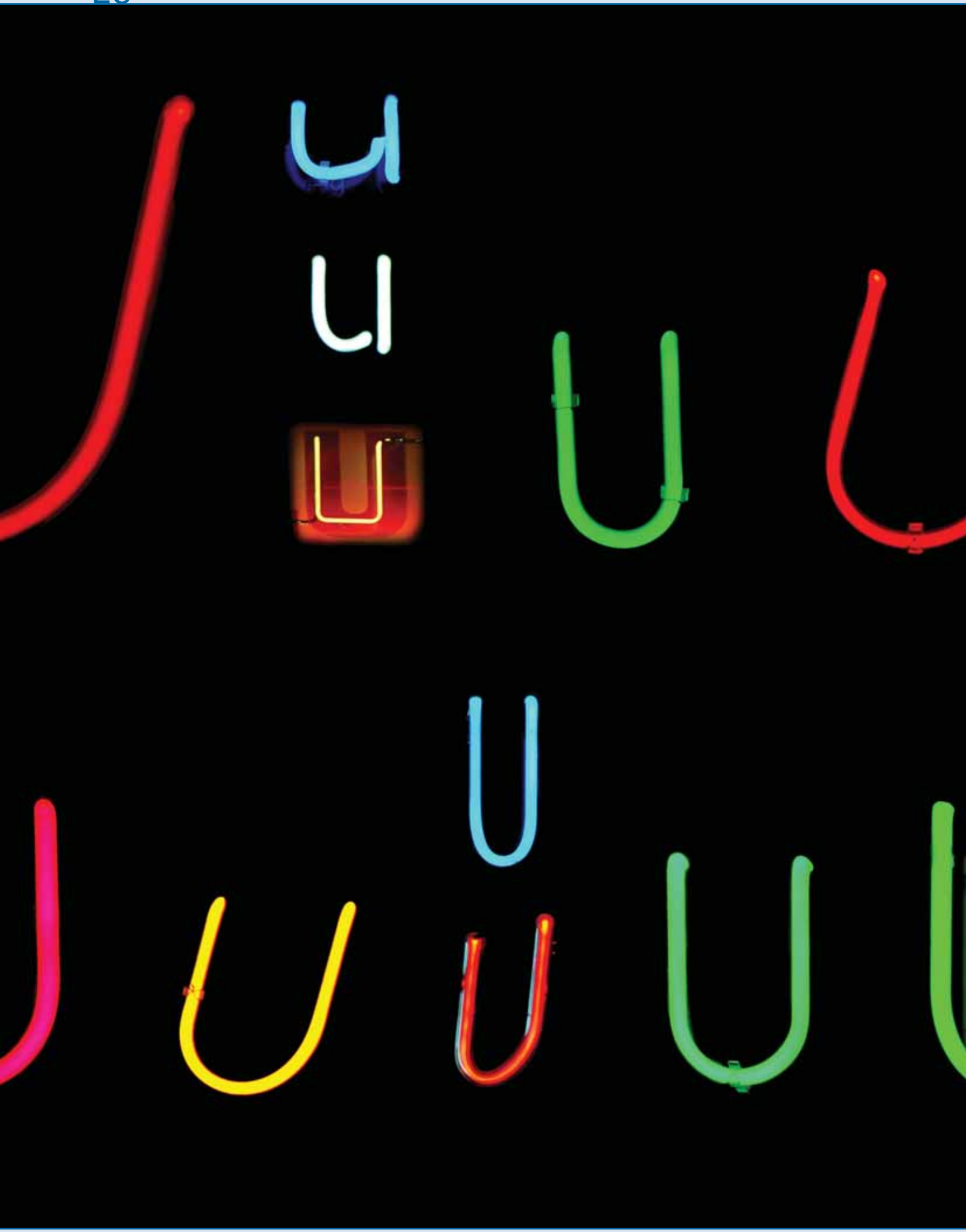
Ongewisse toekomst

Het is nu 2011. De toekomst is ongewis. We hebben nauwelijks een idee hoe de wereld er over vijf jaar uitziet. Als er een constante te ontdekken is, is dat een continue verandering. De scheiding leren en daarna werken en het geleerde in de praktijk brengen is in hoog tempo aan het verdwijnen.
Ik werk nu met cursisten die op een beroepsopleiding zitten. Ik bereid ze voor op een ongewisse toekomst. Ze zullen banen krijgen die nu nog niet bestaan, problemen oplossen die we nu nog niet kennen. Zelfsturing wordt onmisbaar.

Jan Deutekom is projectleider van FC-sprint² bij het Friesland College. FC-sprint² is een onderwijsaanpak waarbij cursisten de ruimte krijgen initiatief te nemen.

Zomaar wat voorbeelden

Michael Jordan: niet gekozen voor zijn High School basketbalteam. The Beatles: afgewezen door 6 platenmaatschappijen. Charles Darwin: door zijn leraren en zijn vader beschouwd als een heel gewone, niet al te snuggere jongen. Thomas Edison: zijn leraren vonden hem te dom om ook maar iets te leren. Steven Spielberg: drie keer afgewezen door de USC School of Cinematic Arts. Albert Einstein: het zou nooit wat worden volgens zijn rekendocent, zijn ouders waren bang dat hij achterlijk was. Walt Disney: ontslagen omdat hij geen fantasie en ideeën had.



Mysterieuze Theory U: lets voor u?

In oktober was Otto Scharmer, de auteur van het boek Theory U, in Amsterdam. Op uitnodiging van Cordes vulde hij samen met inleiders van deze organisatie een dagprogramma voor geïnteresseerden. De theorie behandelt een management- en leiderschapsstijl die uitgaat van 'authenticiteit'. Omdat de benadering in sterke mate gericht is op bewustwording en gedragsverandering lijkt de werkwijze ook relevantie te hebben voor bemiddelaars en consulenten. Wij stuurden er een van onze redactieleden op af om eens te kijken wat deze theorie u nu precies zou kunnen bieden in uw dagelijkse werk.

Door Roel Cremer

Centraal in de mysterieuze Theory U staat het doorlopen van een verandertraject. Dit kan een verandertraject in een organisatie zijn, maar ook een persoonlijk verandertraject of, voor ons waarschijnlijk het meest interessant, een verandertraject voor onze cliënten. Zo'n verandertraject noemt Otto Scharmer 'het doorlopen van de U-curve'. In het proces moet een zogenoemd 'tipping point' bereikt worden door het loslaten en openstaan voor een nieuw pad, bijvoorbeeld de weg naar werk. Dat klinkt mooi, maar hoe doe je dat precies? Dat doe je door het aanspreken van kernwaarden van de werkzoekenden. Bij het bereiken en kunnen benutten van kernwaarden bij werkzoekenden kunnen consultants en jobcoaches een belangrijke rol spelen.

Kernwaarden vinden

Scharmer legt uit hoe je deze kernwaarden kunt vinden door aansprekende voorbeelden uit zijn eigen leven en cases uit de praktijk. Door iemand te laten ontdekken waarom hij of zij iets doet, of juist niet doet, kan diegene ontdekken wat de basis is van zijn of haar handelen. Hiervoor moeten de volgende vragen gesteld worden: wie ben ik echt, welke competenties heb ik, wat hoort echt bij mijzelf en wat is door anderen 'toegekend'. Dit noemt Scharmer 'Myself'. Daarnaast kun je ook stilstaan bij wat Scharmer 'My-work' noemt. Dit zijn de persoonlijke doelen waaraan je wilt werken, zoals bijvoorbeeld het gaan deelnemen aan het arbeidsproces.

De theorie loopt het risico niet door iedereen begrepen te worden

Het gedachtegoed van Scharmer loopt het risico niet door iedereen begrepen te worden, omdat taal soms ontoereikend is. Zo gebruikt Scharmer woorden zoals 'presencing' en 'absencing'. Vage begrippen waar moeilijk een voorstelling bij te maken is. Ook de oefeningen hoeven niet op ieders sympathie te rekenen. Dit kwam tot uitdrukking tijdens de oefeningen in het middagprogramma waar duidelijk werd dat een deel van de deelnemers zich afzijdig hield. Er was duidelijk wat onwennigheid bij de deelnemers om 'verbinding te krijgen met persoonlijke waarden'. Als u als consulent wil werken met de methodiek bij het begeleiden van uw cliënten, dan is het onvermijdelijk dat zij 'de reis aankunnen en durven'. De theorie zal zeker niet geschikt zijn voor elke consulent. Scharmer haalt in dit verband een citaat aan dat zegt: het slagen van een interventie staat en valt met de 'interior condition' van de facilitator.

Hier ligt een belangrijke les die wellicht van toepassing is op elke bemiddeling, de werkwijze en de (theoretische) achtergrond moeten aansluiten bij de competenties van de bemiddelaar.

Geen onderbouwing

In een kort gesprek met Otto legde ik de vraag voor hoe hij zijn theorie plaatst in een meer fundamenteel raamwerk waar theorievorming en onderzoek aan de orde zijn. Zoals hij ook al in zijn documenten zegt is het daar te vroeg voor, de theorie wordt gedragen door ervaringen, 'it's work in progress'.

Roel Cremer is lid van de redactieraad van Aan de slag.

Zonder transport staa

Mensen met een lichamelijke, psychische of verstandelijke handicap kunnen vaak moeilijk een baan vinden. Ze zijn minder productief dan andere werknemers of kunnen niet goed meekomen in het werk. De Rijksoverheid wil deze mensen via de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) helpen om toch te werken en in hun eigen onderhoud te voorzien. Vanaf 2013 staat de sociale werkvoorziening alleen nog open voor mensen die slechts 'beschut werk' kunnen doen. Voor mensen die (gedeeltelijk) kunnen werken geldt dan de Wet werken naar vermogen.

Door Bianca Rebergen

'Er zijn nu verschillende regelingen om mensen met een beperking aan de slag te helpen, zoals de Wsw en de Wajong (Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten). Ook vallen er mensen met vergelijkbare arbeidsbeperkingen onder de Wet werk en bijstand (Wwb). De rechten en plichten in deze regelingen verschillen. En daarmee ook de kansen op het vinden van werk. De nieuwe Wet werken naar vermogen biedt zo veel mogelijk gelijke rechten en plichten voor iedereen die gebruik maakt van de Wsw, Wajong, de Wwb en de Wet investeren in jongeren (WIJ). De nieuwe wet moet het mogelijk maken dat zo veel mogelijk mensen door regulier werk in hun eigen levensonderhoud kunnen voorzien. Deze wet geldt vanaf 1 januari 2013.'

Gevolgen niet te overzien

Bovenstaande info komt van de site van de overheid. De gevolgen van bovenstaande maatregelen zijn nog niet goed te overzien, maar baren mij erg grote zorgen. Door juiste begeleiding en subsidie voor een werkgever komen toch veel mensen, die anders achter het net vissen, op een leuke duurzame werkplek en nemen daardoor weer deel aan de arbeidsmarkt. Het zou jammer zijn als dit alles in gevaar komt door de nieuwe wetswijziging. Het gaat hier namelijk om een doelgroep die werken heel hoog in het vaandel heeft staan. Zij hebben werkgevers veel te bieden. In dit kader wil ik graag het verhaal van Marco Schoorlemmer vertellen.

Droombaan

Marco is een man van 36 jaar die vanaf zijn achttiende levensjaar werkt in het kader van de Sociale Werkvoorziening (Wsw). In verband met de privacy van Marco ga ik niet verder in op de reden en inhoud van zijn Wsw-indicatie, maar hij heeft gerichte en duidelijke opdrachten nodig om te kunnen functioneren. Ook een goede structuur in zijn werk is belangrijk. Werken doet hij erg graag. Vanaf zijn 20ste droomt hij van een baan als vrachtwagenchauffeur. Er was eigenlijk altijd wel werk voor hem in het groen en in diverse andere functies, onder andere magazijn- en beheerderswerk. Omdat hij altijd wel aan het werk was, vond zijn werkgever

at bijna alles stil...

het niet nodig om een opleiding voor vrachtwagenchauffeur te faciliteren. Daarom heeft hij zelf zijn C rijbewijs behaald en betaald. Hij hoopte zo werk te vinden als vrachtwagenchauffeur. In de jaren die hierop volgden heeft hij mondjesmaat ervaring kunnen opdoen in het chauffeurswerk. Hij deed circa drie jaar werk als koerier. Dan reed hij maar liefst 500 kilometer per dag. Tijdens dit werk heeft hij veel chauffeurservaring opgedaan. Zijn droom om een echte vrachtwagenchauffeur te worden is hij echter nooit vergeten!

Zelf op zoek

Als zijn consulent hoefde ik hem nooit te wijzen op vacatures voor vrachtwagenchauffeurs, want die had hij mij dan allang gemaild. Helaas kwamen dat soort vacatures niet zo vaak voorbij. Als hij zelf zo actief zocht naar een baan als vrachtwagenchauffeur, waar had hij mij dan eigenlijk voor nodig? In de afgelopen jaren heb ik met hem in kaart gebracht wat hij wil, wat hij kan, waar hij goed in is, minder goed in is, wat hij kan aanleren en wat er nodig is om zijn droombaan te kunnen realiseren. Concreet kwam dat erop neer dat ik hem heb voorgesteld bij werkgevers en hem heb begeleid naar sollicitatiegesprekken. Vooraf werd dan kort de focus op het gesprek gelegd, kort overlegd hoe we de Wsw-indicatie ter sprake zouden brengen. Marco heeft geleerd dat zijn uiterlijke verschijning erg belangrijk is bij een eerste indruk en ik heb hem vooral gestimuleerd enthousiast te blijven tijdens een gesprek, ook al leek het werk hem nou niet heel erg leuk. Dat heeft hij altijd volgehouden. Hij heeft bepaalde training gehad om zijn zelfvertrouwen te vergroten. Daarnaast heeft hij ook praktische trainingen gevolgd, zoals een cursus in het besturen van een heftruck/reachtruck. Mede hierdoor is hij de afgelopen jaren nooit lang zonder werk geweest. Ook zijn flexibiliteit heeft daar enorm aan bijgedragen. Ik heb hem een keer bij een calamiteit 's avonds om 9.30 gebeld met de vraag of hij de volgende ochtend om 7.00 uur zou kunnen invallen bij een spoedbaan in het Deventer Ziekenhuis. Dat was allemaal geen probleem voor Marco en de volgende ochtend stond hij er. Ondanks dat alles zo goed ging eigenlijk, zijn we altijd blijven zoeken naar die ene leuke functie als vrachtwagenchauffeur.

Zijn droom om een chauffeur te worden is hij nooit vergeten

Beste baan

Jan van Heun is vestigingsmanager van Best Chauffeurs & Logistiek. En hij was degene die uiteindelijk na een aantal gesprekken met Marco de knoop doorhakte en hem een baan aanbood. BEST Chauffeurs & Logistiek is een dynamisch uitzendbureau, gespecialiseerd in het uitzenden en detacheren van chauffeurs en logistiek personeel in Noord-Oost Nederland. Tijdens de gesprekken met Marco vertelde de vestigingsmanager dat er binnen een jaar of vijf een groot tekort aan vrachtwagenchauffeurs op de

arbeidsmarkt komt. Een vraag van tienduizenden chauffeurs! Het is zaak om daar nu alvast op in te spelen want: 'Zonder transport staat alles stil' zegt Jan van Heun terecht.

Vraaggerichte re-integratie

Dan blijkt maar weer hoe belangrijk het is voor de re-integratiewereld om de vraag van de arbeidsmarkt in de gaten te houden. Het chauffeursdiploma dat Marco zelf heeft behaald gaat eindelijk iets opleveren: na jaren van solliciteren krijgt hij nu alsnog zijn droombaan aangeboden. Wat ik ook interessant vind om aan u mee te geven: wat was bij Jan van Heun de overweging om Marco een kans te geven? Was dit puur een financieel plaatje? Marco krijgt immers loonkostensubsidie mee, als hij ziek is geldt de no-risk polis en Best hoeft geen ziekengeld te betalen. Tja, dat is natuurlijk erg mooi meegenomen voor de nieuwe werkgever.
Andere motieven spelen bij Best een nog grotere rol. Zo nemen zij maatschappelijk verantwoord ondernemen serieus. Ook komt het toch weer op persoonlijke voorkeur uit: Marco was enthousiast, Marco was gemotiveerd en Marco heeft laten zien dat hij het heel erg graag wilde. Hij heeft een erg goed figuur geslagen in de proefperiode en heeft zelfs uren overgewerkt toen dit van hem werd gevraagd.
Zoals vaak blijkt in ons vak komt het altijd weer neer op het enthousiasme dat iemand toont om ergens te kunnen beginnen en, net zo belangrijk, hoe goed die persoon dat enthousiasme weet over te brengen. Bij Marco heeft het geholpen dat hij al vaak sollicitatiegesprekken heeft kunnen oefenen in de praktijk en dat hij een training heeft gevolgd.

Glinsterende ogen

Maar net zo belangrijk was het dat zijn ogen altijd beginnen te glinsteren als het gaat over vrachtwagens en chauffeurswerk. Ik had hem al naar een aantal andere banen begeleid en altijd deed hij zijn best en was hij erg flexibel, maar zo enthousiast als hier was hij nooit eerder. Inmiddels zijn we twee maanden verder en heeft Marco een middagrit in een mooie bakwagen. Hij rijdt van Raalte naar Goor of Twello en daarna door naar Sneek. Naar een grote supermarktketen. Hij vervoert kip en vis en weet hoe belangrijk het is om alles op temperatuur te houden. In een evaluatie valt het zowel Jan als mij op dat hij tegenwoordig (nu al) een groter zelfvertrouwen heeft. Zo heeft hij al geleerd om voor zichzelf op te komen.

De moraal van het verhaal

Twee in het oog springende conclusies naar aanleiding van dit verhaal:

- Enthousiasme en een goede motivatie trekken de meeste werkgevers toch vaak over de streep. Beschikt een cliënt dus niet over deze eigenschappen, maar moet hij wel zelf solliciteren en zichzelf presenteren? Dan is het van het grootste belang om hier in de coaching van de cliënt aandacht aan te besteden.
- Er komt veel vraag naar chauffeurs: ik heb mijn caseload al nagekeken op mogelijk potentieel, jij ook?

Bianca Rebergen is re-integratieconsulent bij Sallcon Werktalent.

DE WERKPLAATS

RE-INTEGRATIE

FourstaR
Anne Frankplein 12
5122 CB Rijen
(0161) 290 000
www.fourstar.nl
info@fourstar.nl

bedrijfsactiviteit:
innovatieve oplossingen
voor werk en participatie

SOFTWARE

Solviteers
De Bouw 117
3991 SZ Houten
(030) 280 36 55
www.solviteers.nl
info@solviteers.nl
contactpersoon:
Maurice Wieggers

bedrijfsactiviteit:
organisatie en automatisering
clientvolgsystemen
vacaturevinder

PARTICIPATIE

Calder Holding
Postbus 1442
8001 BK Zwolle
(038) 423 37 13
www.calderholding.nl
info@calderholding.nl
contactpersoon:
Hans van Iersel

bedrijfsactiviteit:
re-integratie
participatie
schuldhulpverlening

CONGRESSEN

Performa
Torenstraat 144B
2513 BW Den Haag
(070) 31 070 11
www.performa-uitgeverij.nl
w.degroot@performa.nl
contactpersoon:
Wander de Groot

bedrijfsactiviteit:
congressen, workshops, beurzen
vakbladen, databases, boeken
op het gebied van personeel &
arbeid

CONSULTING

Berenschot
Postbus 8039
3503 RA Utrecht
(030) 291 69 16
www.berenschot.nl
hqb@berenschot.com
contactpersoon: Henk Bakker

bedrijfsactiviteit:
sociale zekerheid
arbeidsmarkt

CERTIFICERING

Blik op Werk
Postbus 2707
3500 GS Utrecht
(0900) 25 45 679
www.blikopwerk.nl
info@blikopwerk.nl

bedrijfsactiviteit:
Blik op Werk keurmerk
re-integratie
en opleidingsinstellingen
WorkAbilityIndex

OPLEIDING

RadarVertige
Veemarkt 127
1019 CB Amsterdam
(020) 643 38 13
www.radarvertige.nl
info.radarvertige.nl

bedrijfsactiviteit:
RadarVertige is een krachtig
trainingsbureau, toonaangevend
op het gebied van sociale
zekerheid, handhaving, activering,
re-integratie, klantmanagement
en agressie & weerbaarheid

BRANCHE & BEROEP

Boaborea
Postbus 90154
5000 LG Tilburg
(0900) 284 45 45
www.boaborea.nl
info@boaborea.nl
contactpersoon:
Stefanie de Veer-Molenschot

bedrijfsactiviteit:
Brancheverenging voor
re-integratiebedrijven en
arbodiensten

ONDERZOEK

Regioplan Beleidsonderzoek
Nieuwezijds Voorburgwal 35
1012 RD Amsterdam
(020) 531 531 5
www.regioplan.nl
info@regioplan.nl
contactpersoon:
dr. R.C. (Roeland) van Geuns

bedrijfsactiviteit:
onderzoek, advies en
detachering
werk en inkomen

Ziet u dat het werkt?
Wordt dan ook actief in De Werkplaats!

Neem contact op met Johan de Vassy van Aan de Slag,
tel (070) 31 070 11,
of mail naar j.devassy@performa.nl

De juiste mensen op de juiste plek

Of het nu gaat om het aantrekken van medewerkers in een krappe arbeidsmarkt, of het motiveren van medewerkers gedurende verschillende levensfases; uw personeelsbeleid speelt hierin voor uw werknemers een belangrijke rol. Voor u als werkgever biedt het aanknopingspunten om grip te houden op uw (toekomstige) organisatie en de prestaties van medewerkers. Ga naar onze website voor meer informatie.

www.berenschot.nl/strategischepersoneelsplanning
www.berenschot.nl/competentiemanagement
www.berenschot.nl/wendbaar
www.berenschot.nl/duurzaam
www.berenschot.nl/belonen
www.berenschot.nl/hrincontrol
www.berenschot.nl/performance

Berenschot

Al ruim 70 jaar verrassen wij opdrachtgevers in de publieke en private sector met slimme en nieuwe inzichten die leiden tot opmerkelijke resultaten. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op voorsprong zetten.