



Re-integratiedienstverlening voor bijstandsgerechtigden met een (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt: enquête onder medewerkers van sociale diensten en sw-organisaties

Raak Pro onderzoeksprogramma
"Versterking van professionaliteit in de
re-integratiedienstverlening"

Re-integratiedienstverlening voor bijstandsgerechtigden met een (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt:

enquête onder medewerkers van sociale diensten en sw-organisaties

Rik van Berkel, i.s.m. Eva Knies
Universiteit Utrecht, Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap

Maart 2013

Colofon

Uitgave van Fontys Hogescholen en de Universiteit Utrecht in het kader van het project 'PROREACT', Raak Pro onderzoeksprogramma "Versterking van de professionaliteit in de re-integratie van bijstandsklanten met (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt"

Re-integratiedienstverlening voor bijstandsgerechtigden met een (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt: enquête onder medewerkers van sociale diensten en sw-organisaties

Rik van Berkel
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Contactgegevens Proreact
Fontys Hogeschool HRM / Psychologie
Rachelsmolen 1, gebouw R1, 5612 MA Eindhoven
Postadres: Fontys HRM / Psychologie, Postbus 347, 5600 AH Eindhoven.

Projectleider:
Drs. Johny Vanschoren
Telefoon: 08850 71909
Mail: J.Vanschoren@fontys.nl

Website: www.proreact.nl

Contactgegevens Universiteit Utrecht, Rik van Berkel i.s.m. Eva Knies
Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO)
Bijlhouwerstraat 6, 3511 ZC Utrecht,
Telefoon: 030 - 253 81 01
Mail: R.vanBerkel@uu.nl

Proreact is een Raak Pro onderzoeksprogramma met financiële ondersteuning van de Stichting Kennisontwikkeling HBO; management door de Stichting Innovatie Alliantie (SIA).

Voorwoord	5
Samenvatting en belangrijkste conclusies	7
Klantmanagement in sociale diensten	7
Rol in de dienstverlening en doelen van dienstverlening	7
Tevredenheid	8
Caseload, resultaatafspraken en resultaten	8
Kenmerken huidige dienstverlening	9
Kenmerken van optimale dienstverlening	10
Huidige en optimale dienstverlening	11
Kennis/vaardigheden en tijdsbesteding	12
Versterkers	12
Slotbeschouwing	12
1. Inleiding	13
2. De respondenten	15
3. De sociale diensten en de dienstverlening voor hun klanten met een (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt	16
4. Onderdelen van het dienstverleningsproces, doelen van dienstverlening en tevredenheid	18
Diagnose en assessment	18
Betaald werk	18
Vrijwilligerswerk	18
Zorg- en hulpverlening	19
Nazorg	19
Doelen van dienstverlening	19
Tevredenheid	19
5. Caseload	20
Resultaatafspraken	20
Resultaten	20
6. Huidige dienstverlening	22
Groepen medewerkers vergeleken	23
7. Optimale dienstverlening	25
Groepen medewerkers vergeleken	26
Huidige en optimale dienstverlening	27
8. Kennis- en vaardigheden	28
9. Tijdsbesteding	29
10. Versterkers van dienstverlening	30
Verbanden tussen versterkers en resultaten	30
Groepen medewerkers vergeleken	32
11. Slotbeschouwing	33

Copyright

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, internet of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur en de projectleider van Fontys ProReact.

Eindhoven, Utrecht, maart 2013



Voorwoord

Re-integratiedienstverlening voor bijstandsklanten is sterk in beweging. Gemeentelijke sociale diensten vernieuwen en versterken hun activiteiten gericht op effectievere uitstroom naar de arbeidsmarkt. In het kader van veranderende wetgeving en forse bezuinigingen versterken gemeenten de samenwerking tussen hun sociale diensten en de publieke re-integratiebedrijven (sociale werkvoorziening). Voor de doelgroep “bijstandsgerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt” is een intensievere re-integratie ondersteuning nodig om duurzame uitstroom naar werk te realiseren. Voor een deel van deze doelgroep is werk niet haalbaar, activering naar maatschappelijk participatie is voor deze groep een waardevol perspectief.

Nieuwe en effectievere dienstverlening vraagt ook versterking van de professionaliteit van de dienstverlening en de dienstverleners: gemeentelijke klantmanagers en re-integratiecoaches bij (publieke) re-integratiebedrijven. Om meer inzicht te krijgen in de dienstverlening, de fricties die aanwezig zijn in dit werk en wat elementen zijn voor optimale dienstverlening, heeft Fontys hogescholen in samenwerking met de beroepspraktijk en andere onderzoeksinstituten een vierjarig onderzoeksprogramma opgezet onder de naam PROREACT.

In de eerste twee jaren (2011–2013) zijn onderzoeksactiviteiten uitgevoerd met als doel meer inzicht krijgen in de feitelijke dienstverlening en de elementen die belangrijk zijn in het versterken van de professionaliteit van medewerkers en het professionaliseringsproces binnen de betrokken organisaties. Op basis hiervan wordt een implementatieplan opgesteld in samenwerking met de beroepspraktijk om de professionaliteit in de dienstverlening te versterken. In de komende periode (2013–2015) wordt dit implementatieplan nader uitgewerkt en gerealiseerd, in combinatie met onderzoek naar de effecten hiervan.

Deze publicatie is gebaseerd op een uitgebreide enquête bij medewerkers van gemeentelijke sociale diensten en SW-bedrijven die werken voor bijstandsklanten met een (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt. De enquête is opgesteld mede op basis van voorafgaand onderzoek bij organisaties die structureel meewerken aan PROREACT. Voor deze enquête hebben wij in samenwerking met DIVOSA contacten gelegd met een groter aantal gemeenten en hun re-integratiepartners. Uiteindelijk hebben 10 gemeenten, 4 intergemeentelijke sociale diensten en 6 SW-bedrijven deelgenomen. Wij willen deze organisaties van harte bedanken voor hun medewerking aan dit onderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd onder de leiding van dr. Rik van Berkel, universitair hoofddocent van USBO, Universiteit Utrecht, in samenwerking met zijn collega Eva Knies. In deze publicatie geeft hij een analyse van de bevindingen uit de enquête.

Meer informatie over het onderzoeksprogramma PROREACT kan men vinden op de website www.proreact.nl. Via deze website worden deze en andere publicaties ter inzage gesteld.

Een belangrijk deel van de financiering van dit onderzoeksprogramma wordt verleend vanuit de Stichting Kennisontwikkeling HBO (SKO) in het kader van stimuleringsregeling RAAK Pro, uitgevoerd door de Stichting Innovatie Alliantie (SIA).

Drs. Johnny Vanschoren
Associate lector Fontys Hogeschool HRM/Psychologie en Sociale Studies
Projectleider Proreact, “Versterking van professionaliteit in de re-integratiedienstverlening”



Samenvatting en belangrijkste conclusies

Dit rapport presenteert de resultaten van een onderzoek onder medewerkers van sociale diensten en SW-organisaties. Het gaat om medewerkers betrokken bij de re-integratiedienstverlening voor bijstandsgerechtigden met een grote of zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt. Aan het onderzoek werkten de volgende (inter)gemeentelijke sociale diensten mee: Assen, Boxtel, Echt-Susteren, Groningen, Heerlen, Helmond 's-Hertogenbosch, Oss, Tilburg, Weert en de intergemeentelijke sociale diensten Etten Leur/Rucphen/Moerdijk/Zundert/Halderberge, BOL (Brunssum, Onderbanken, Landgraaf), KOMPAS (Nuth, Simpelveld, Voerendaal) en Noordoost (Delfzijl e.o.). De volgende SW-organisaties waren bij het onderzoek betrokken: Atlant, Diamantgroep (Tilburg@Work), IBN, de Risse, de WSD-groep en Licom.

De onderzoeksvragen waren:

- Welke rol spelen medewerkers in de re-integratiedienstverlening en hoe ziet de dienstverlening eruit?
- Welke kenmerken heeft de huidige re-integratiedienstverlening volgens de medewerkers, wat zijn in hun ogen kenmerken van optimale dienstverlening en wat is de rol van professionalisering daarbij?
- Welke maatregelen acht men het meest wenselijk om de re-integratiedienstverlening te versterken?

Medewerkers van bovengenoemde organisaties is gevraagd om een online-vragenlijst in te vullen. De respons bedroeg 52%: een zeer acceptabel resultaat. In totaal hebben 194 medewerkers betrokken bij de re-integratiedienstverlening voor bijstandsgerechtigden met een (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt de vragenlijst volledig ingevuld.

Klantmanagement in sociale diensten

Het klantmanagement in sociale diensten wordt verschillend ingevuld. De helft van de klantmanagers werkt voor een gemengde doelgroep (waaronder ook klanten met een kleine afstand tot de arbeidsmarkt kunnen zitten), de overigen werken óf voor klanten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, óf voor klanten met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt. Bijna tweederde van de SD-klantmanagers in ons onderzoek verricht geen uitkeringstaken.

Niet alle klanten van de klantmanagers ontvangen re-integratiedienstverlening. Iets meer dan de helft van de klantmanagers geeft aan dat minder dan driekwart van hun klanten re-integratiedienstverlening ontvangt. Onder klantmanagers met uitkeringstaken komt dit aanmerkelijk vaker voor.

Rol in de dienstverlening en doelen van dienstverlening

De medewerkers is gevraagd naar hun rol in de verschillende onderdelen van de re-integratiedienstverlening. De belangrijkste resultaten staan in tabel A. De tabel laat zien dat:

- Veel medewerkers betrokken zijn bij diagnose-activiteiten en – in wisselende mate – bij de keuze van de dienstverlening voor hun klanten;
- SW-medewerkers een actievere rol vervullen in het zoeken van en bemiddelen naar betaalde arbeid dan SD-medewerkers;
- De medewerkers minder actief zijn in het zoeken van en bemiddelen naar vrijwilligerswerk dan in het zoeken van en bemiddelen naar betaald werk;
- Veel medewerkers klanten doorverwijzen naar zorg of hulpverlening, maar dat actievere vormen van betrokkenheid minder frequent voorkomen;
- Veel medewerkers betrokken zijn bij nazorg, maar in verschillende mate.

Tabel A. Betrokkenheid van medewerkers bij verschillende aspecten van de re-integratiedienstverlening

Aspect	Alle medewerkers	Verskil SD en SW
Diagnose	Bijna driekwart medewerkers betrokken bij diagnose	SD: maakt vaker gebruik van dossier-/systeem informatie; SW: maakt vaker gebruik observaties
Keuze dienstverlening	Bijna alle medewerkers hebben daar een rol in, maar bij sommigen is die groter dan bij anderen	
Zoeken van en bemiddelen naar betaald werk ¹	Bijna tweederde zoekt vacatures, een derde benadert werkgevers, driekwart geeft vacatures aan klanten. Een meerderheid ondersteunt klanten bij sollicitaties, een minderheid vergezelt klanten bij sollicitatie	SW actiever in benaderen werkgevers (60% versus 23% van SD-medewerkers) SW-medewerkers actiever bij ondersteunen (90% versus 62% bij SD) en bij vergezellen klanten (57% versus 18% bij SD)
Zoeken van en bemiddelen naar vrijwilligerswerk	Bijna een derde zoekt vacatures, benadert organisaties en speelt vacatures door aan klanten. Bijna de helft ondersteunt klanten bij contact leggen, een vijfde vergezelt klanten	SD-medewerkers vaker niet betrokken bij zoeken vrijwilligerswerk (58%) dan SW-medewerkers (34%)
Zorg- en hulpverlening	Bijna alle medewerkers verwijzen door, bijna tweederde legt contact met organisaties zorg/hulpverlening, een vijfde vergezelt klanten	SW-medewerkers vergezellen klanten vaker dan SD-medewerkers (45% versus 18%)
Nazorg	Ruim 80% verzorgt wel eens nazorg, maar frequentie verschilt	

De medewerkers vinden zelf dat het zo snel mogelijk onafhankelijk maken van klanten van de uitkering de belangrijkste doelstelling van hun dienstverlening is. Het nauwkeurig uitvoeren van wet- en regelgeving vinden zij het minst belangrijk.

Tevredenheid

De medewerkers beoordelen hun werk met een 7,8; verschillen tussen SD- en SW-medewerkers zijn minimaal. SD-medewerkers beoordelen hun organisatie met een 7,0, SW-medewerkers met een 7,7. Met name waar het de beoordeling van de organisatie betreft zien we verschillen tussen groepen medewerkers: medewerkers met een opleiding Personeel & Arbeid (P&A) zijn positiever dan medewerkers met een opleiding sociaal werk (SMW), jongeren zijn positiever dan ouderen, en SD-medewerkers met uitkeringstaken die werken voor een gemengde klantgroep zijn minder tevreden dan medewerkers die vooral re-integratie en activering in hun takenpakket hebben en met dezelfde klantgroep werken. Medewerkers maken de inschatting dat hun klanten de dienstverlening met een 7,0 waarderen.

Caseload, resultaatafspraken en resultaten

De gemiddelde caseload van de SD-medewerkers is 105, die van SW-medewerkers 31 (uitsluitend bijstandsgerechtigde klanten) – de hier genoemde cijfers hebben betrekking op caseloads bij een 40-urige werkweek. SD-medewerkers die alleen werken voor mensen met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt en tevens uitkeringstaken hebben, hebben met gemiddeld 299 klanten veruit de grootste caseload, terwijl SD-medewerkers die zich vooral bezig houden met re-integratie en activering een caseload hebben die gemiddeld slechts een kwart daarvan bedraagt.

¹ Klanten die uitsluitend werken voor bijstandsgerechtigden met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt zijn buiten beschouwing gelaten.

Driekwart van de medewerkers heeft te maken met resultaatafspraken. Afspraken over het aantal klanten dat naar werk of uit de uitkering dient te stromen, komen het meest frequent voor: twee derde van de medewerkers met resultaatafspraken heeft met dit type resultaatafspraken te maken. Circa de helft van de medewerkers met resultaatafspraken geeft aan dat het al dan niet realiseren van resultaatafspraken consequenties voor hen kan hebben. In de volgende tabel wordt een aantal resultaten weergegeven die de medewerkers naar eigen opgave hebben gerealiseerd. Alle daar genoemde resultaatcijfers van SD- en SW-medewerkers verschillen significant.

Tabel B. Gerealiseerde resultaten 2012, volgens opgave van de medewerkers

Resultaat	SD-medewerkers	SW-medewerkers
Deel caseload waarmee men wekelijks contact heeft	30%	69%
Deel totale caseload 2012 ² geheel of gedeeltelijk uitgestroomd naar betaald werk	16%	24%
Deel totale caseload 2012 (zie noot 2) begonnen met vrijwilligerswerk	12%	5%
Aantal contacten met werkgevers in vier weken voorafgaand aan invullen vragenlijst ³	4	9
Deel totale caseload 2012 (zie noot 2) met maatregel ivm re-integratie	5%	Niet van toepassing

Medewerkers die met resultaatafspraken te maken hebben halen een significant beter resultaat op uitstroom naar werk. Tegelijkertijd komen ze bij het starten van vrijwilligerswerk tot een significant lager resultaat dan collega's zonder resultaatafspraken.

Kenmerken huidige dienstverlening

Medewerkers karakteriseren de huidige dienstverlening in termen die we kunnen beschouwen als professionele dienstverlening. Zo hebben ze voldoende ruimte om zelf beslissingen over dienstverlening te kunnen nemen, en zijn ze meer gericht op overleg over de dienstverlening met collega's dan met leidinggevenden. Ook is maatwerk een belangrijk leidend principe in de dienstverlening, meer dan gelijke behandeling van klanten. Een opvallende uitzondering is dat het werk slechts in beperkte mate als 'evidence based' wordt gekenmerkt: er wordt weinig gebruik gemaakt van onderzoek naar effectiviteit van dienstverlening. Omgekeerd scoort de dienstverlening laag op een aantal kenmerken die eerder als bureaucratisch gekenschetst kunnen worden, zoals een sterk door beleidsregels gedicteerde uitvoering en een grotere nadruk op hiërarchische verhoudingen binnen de organisatie. Over resultaatafspraken is men het minst uitgesproken. Tabel C vat de belangrijkste bevindingen samen.



2 Tot aan het moment van het onderzoek: periode november-begin december 2012.

3 Gecorrigeerd voor omvang van de aanstelling: de cijfers zijn berekend naar een 40-urige werkweek.

Tabel C. Kenmerken huidige werk en dienstverlening

Professioneel	Op diverse punten ervaart men de huidige dienstverlening als professioneel: Overleg bij problemen met collega's ipv leidinggevend; overleg met medewerkers van andere organisaties; maatwerk centraler dan gelijke behandeling; voldoende ruimte voor beslissingen in uitvoering; toezicht of klanten doorverwezen naar zorg/hulpverlening daar ook aankomen Maar: 'evidence based' werken zwak
Regelgeleid en hiërarchisch	Op diverse punten wordt dienstverlening niet als regelgestuurd en hiërarchisch ervaren: Collega's belangrijker aanspreekpunt dan leidinggevend; regels uitvoeren niet belangrijker dan resultaten behalen; regels belemmeren goede dienstverlening niet Maar: Administratieve druk belemmert dienstverlening enigszins; SD-medewerkers meer te maken met regels over prioritering klanten; SW-medewerkers negatiever over bijdrage verplichte periodieke voortgangsrapportages aan kwaliteit dienstverlening
Resultaatafspraken en verantwoording	Geen sterk oordeel over bijdrage resultaatafspraken aan effectiviteit dienstverlening; resultaatafspraken lijken aandacht kwetsbare groepen niet te belemmeren; verantwoording afleggen gaat niet ten koste van goede dienstverlening

De karakterisering van de huidige dienstverlening verschilt op een aantal punten ook tussen groepen medewerkers. De groepen die vergeleken zijn en de verschillen die we hebben gevonden, staan in tabel D samengevat.

Tabel D. Kenmerken huidige werk en dienstverlening: groepen vergeleken

Leeftijd (35-/50+)	Jongeren nu sterker geneigd bij problemen collega's te raadplegen
Werken met resultaatafspraken (ja/nee)	Medewerkers met resultaatafspraken positiever over bijdrage afspraken aan effectiviteit; iets minder oneens met stelling dat ze met teveel uitvoeringsbeslissingen te maken hebben
Opleiding (Sociaal/ maatschappelijk werk versus P&A)	P&A-ers letten iets scherper op nakomen verplichtingen door klanten
Type klantmanager (SD)	Medewerkers met uitkeringstaken ervaren het werk iets meer als regelgestuurd Van medewerkers met hoofdzakelijk taken rond re-integratie hebben zij die werken met klanten met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt relatief het meest last van beleids- en organisatieregels

Kenmerken van optimale dienstverlening

Voorts hebben we de medewerkers gevraagd om uitspraken te doen over hoe ze optimale re-integratie-dienstverlening karakteriseren. Hier is het oordeel van medewerkers iets voorzichtiger dan bij huidige dienstverlening, waarschijnlijk ook omdat we de medewerkers hier vaker uitnodigden een keuze te maken tussen verschillende kenmerken van dienstverlening. Desalniettemin lijken de medewerkers een vorm van professionele dienstverlening te verkiezen boven een meer regelgestuurde en hiërarchisch georganiseerde dienstverlening. Resultaatafspraken kunnen daar onderdeel van uitmaken: men is er niet echt heel positief over, maar neigt wel naar een licht positief oordeel. Tabel E vat een en ander samen, waarbij we een onderscheid maken tussen dienstverleningskenmerken waar men meer uitgesproken positief en meer aarzelend positief over oordeelt.⁴

4 Op een schaal van 1 (sterk oneens) tot en met 5 (sterk eens) is een score van 3,8 of hoger aangemerkt als uitgesproken positief; een score boven 3 maar onder 3,8 als aarzelend positief.

Tabel E. Kenmerken van optimale dienstverlening

	Alle medewerkers	SD- versus SW-medewerkers
Meest uitgesproken positief	Voldoende beslissingsruimte Volgen van naar zorg of hulpverlening doorverwezen klanten Bij problemen collega's en niet leidinggevenden raadplegen Successen behalen belangrijker dan correct regels uitvoeren Contact klanten prioriteit boven administratie	SW: Trajectplannen bieden inzicht in doel/inhoud ipv rechten/plichten
Meer aarzelend positief	Rol wetenschappelijke kennis in dienstverlening Contact klanten prioriteit boven verantwoording Maatwerk belangrijker dan gelijke behandeling Toezicht externe uitvoerders via gesprekken ipv rapportages Inhoud dienstverlening samen bepalen (SD + aanbieder) Resultaatafspraken	SD-medewerkers positiever over rol wetenschappelijke kennis SD positiever over samen bepalen SD positiever over resultaatafspraken SD: Trajectplannen inzicht in doel/inhoud ipv rechten/plichten

In tabel F kijken we, analoog aan wat we eerder deden met kenmerken van de huidige dienstverlening, naar verschillende opvattingen van groepen medewerkers over optimale dienstverlening. We rapporteren uitsluitend significante verschillen.

Tabel F. Kenmerken optimale dienstverlening: groepen vergeleken

Opleiding	P&A-medewerkers iets minder negatief over regelgestuurd werken SMW-werkers vinden het volgen van naar zorg en hulpverlening doorverwezen klanten belangrijker
Leeftijd	Jongeren meer oneens dan ouderen met stelling dat trajectplannen vooral duidelijkheid over rechten/plichten moet geven; en dat resultaatafspraken tot focus op kansrijke klanten moeten leiden
Werken met resultaatafspraken	Medewerkers met resultaatafspraken positiever over resultaatafspraken; en over stelling dat het doel van resultaatafspraken verhoging van effectiviteit dienstverlening is
Type klantmanager (SD)	Medewerkers zonder uitkeringstaken benadrukken professionele dienstverlening (voldoende ruimte, successen behalen) en prioritering contacten met klanten boven administratie sterker Klantmanagers zonder uitkeringstaken met gemengde klantgroep vinden het volgen van naar zorg en hulpverlening doorverwezen klanten het minst belangrijk, en zijn meest positief over toezicht op externe aanbieders via gesprekken in plaats van rapportages

Huidige en optimale dienstverlening

Waar mogelijk zijn de uitspraken van medewerkers over huidige dienstverlening vergeleken met die over optimale dienstverlening. De opvallendste punten betreffen de volgende zaken: idealiter laat men zich meer dan nu het geval is leiden door successen in plaats van het correct uitvoeren van regels; idealiter zijn er minder richtlijnen voor het prioriteren van klanten dan nu; en SD-medewerkers hebben idealiter minder dan nu al het geval is te maken met beleidsregels bij het bepalen welke klant welke dienstverlening krijgt. Al met al wijst ook deze vergelijking weer in de richting van een sterkere benadrukking van professionele boven bureaucratische kenmerken in de dienstverlening.

Kennis/vaardigheden en tijdsbesteding

De medewerkers hebben een rangorde aangebracht in typen kennis/vaardigheden die ze momenteel het meest nodig hebben, en die ze idealiter het meest belangrijk vinden. Beide rangordes zijn precies gelijk. Kennis/vaardigheden om klanten anders te leren denken over, en anders om te leren gaan met, hun situatie staat in beide gevallen bovenaan. Kennis over wet- en regelgeving en vaardigheden om die kennis toe te passen staat in beide lijstjes onderaan.

Een zelfde soort vraag hebben we gesteld over de besteding van de werktijd aan verschillende werkzaamheden: nu en idealiter. Momenteel besteden medewerkers ongeveer 1/3 van hun werktijd aan contacten met klanten, ongeveer 1/3 aan administratieve werkzaamheden, en de overige 1/3 aan andere werkzaamheden. Idealiter ziet de verdeling van tijd over werkzaamheden er aanzienlijk anders uit: men wil vooral meer tijd besteden aan contacten met klanten (45% gemiddeld), iets meer tijd voor contacten met werkgevers, vrijwilligersorganisaties en organisaties voor zorg en hulpverlening, en vooral minder tijd voor administratieve werkzaamheden (gemiddeld 14%).

Versterkers

De medewerkers is een aantal mogelijkheden voorgelegd voor versterking van de re-integratiedienstverlening. Medewerkers zijn opvallend eensgezind: ‘meer contacten met klanten’ en ‘vermindering van administratieve werkzaamheden’ worden door een meerderheid genoemd, en blijven in de top 3 lijstjes staan wanneer we diverse groepen medewerkers vergelijken. Daarnaast worden ook ‘intervisie’, een ‘actievere opstelling naar werkgevers’, ‘meer samenwerking op uitvoeringsniveau tussen bij dienstverlening betrokken organisaties’ en een ‘betere diagnose bij de start van dienstverlening’ regelmatig als versterkers genoemd.

Met de nodige voorzichtigheid (in verband met de aard en betrouwbaarheid van onze gegevens) kunnen we iets zeggen over de mogelijke relatie tussen een aantal versterkers enerzijds, en een aantal resultaten van dienstverlening anderzijds. We doen dit door te kijken naar kenmerken van het **huidige** werk en resultaten die medewerkers in 2012 hebben gerealiseerd. Van de hierboven genoemde versterkers komen ‘meer contact met klanten’, ‘minder administratie’ en ‘actievere opstelling naar werkgevers’ op een aantal punten positief uit de bus. Bij de versterker ‘meer samenwerking op uitvoeringsniveau’ is het beeld minder eenduidig positief. Bij de versterkers ‘intervisie’ konden we vooralsnog geen positief verband met resultaatindicatoren vaststellen. Daarnaast vinden we aanwijzingen dat het vaker opleggen van maatregelen mogelijk positief samenhangt met resultaten (in dit geval: uitstroom naar betaald werk). Het maken van resultaatafspraken hangt positief samen met uitstroom naar werk en contacten met werkgevers, maar negatief met start van vrijwilligerswerk.

Slotbeschouwing

Een aantal belangrijke bevindingen uit dit onderzoek zijn:

- Medewerkers karakteriseren de huidige dienstverlening in belangrijke mate als professioneel, en zien ook optimale re-integratiedienstverlening als een vorm van **professionele** dienstverlening;
- Professionele dienstverlening betekent voor medewerkers vooral voldoende beslissingsruimte, beperkte regelgeving, overleg met collega’s. Tegenover een aantal andere aspecten waaraan men bij professionele dienstverlening kan denken (evidence-based werken en samenwerking met externe dienstverleners) staat men ambivalent;
- Het werken met resultaatafspraken wordt steeds gangbaarder binnen sociale diensten, maar medewerkers staan hier niet erg enthousiast – hoewel ook niet afwijzend – tegenover;
- De meest frequent genoemde versterkers wijzen vooral in de richting van het belang van het creëren van voorwaarden om optimale dienstverlening mogelijk te maken. Inhoudelijke ontwikkelingen die momenteel in de aandacht staan (sancties, zelfsturing, evidence-based werken) zien we veel minder terug in de keuze van versterkers die medewerkers het meest belangrijk vinden. Voor de werkgeversbenadering ligt dit overigens anders: daaraan hechten veel medewerkers waarde;
- Gelet op de opleidingsachtergronden van de onderzochte medewerkers lijkt het P&A-opleidingsprofiel aan belang te winnen, vooral in de dienstverlening voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

1. Inleiding

Dit rapport doet verslag van één van de onderzoeksactiviteiten in het kader van het RaakPro-project 'Versterking van professionaliteit in de re-integratiedienstverlening'. Het project richt zich op de lokale re-integratiedienstverlening ten behoeve van bijstandsgerechtigden met een (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt. Eerder vond in het kader van dit project een kwalitatief onderzoek plaats onder leidinggevenden en medewerkers van de bij het RaakPro project betrokken organisaties: de sociale diensten en SW-organisaties actief in de gemeenten Helmond, Tilburg en Weert, en het re-integratiebedrijf Fontys Actief⁵. In dat onderzoek werd de uitvoering van de re-integratiedienstverlening in de drie gemeenten in kaart gebracht, en werd onderzocht welke verbeterpunten leidinggevenden en uitvoerenden formuleerden en hoe die verbeteringen tot stand zouden kunnen worden gebracht. Vervolgens werd deze thematiek in een grootschaliger, kwantitatief onderzoek onder uitvoerend medewerkers verder onderzocht. Dit rapport beschrijft de belangrijkste bevindingen van dat kwantitatieve onderzoek.

1.1 HET ONDERZOEK

Het onderzoek heeft plaatsgevonden onder medewerkers van gemeentelijke sociale diensten en SW-organisaties. Daarbij ging het om medewerkers in deze organisaties die betrokken zijn bij de re-integratiedienstverlening voor bijstandsgerechtigden met een grote of zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt. Aan het onderzoek werkten de volgende (inter)gemeentelijke sociale diensten mee: Assen, Boxtel, Echt-Susteren, Groningen, Heerlen, Helmond's-Hertogenbosch, Oss, Tilburg, Weert en de intergemeentelijke sociale diensten Etten Leur/Rucphen/Moerdijk/Zundert/Halderberge, BOL (Brunssum, Onderbanken, Landgraaf), KOMPAS (Nuth, Simpelveld, Voerendaal) en Noordoost (Delfzijl e.o.). De volgende SW-organisaties waren bij het onderzoek betrokken: Atlant, Diamantgroep (Tilburg@Work), IBN, de Risse, de WSD-groep en Licom.

In het onderzoek stonden de volgende vragen centraal:

- Welke rol spelen medewerkers in de re-integratiedienstverlening en hoe ziet de dienstverlening eruit?
- Welke kenmerken heeft de huidige re-integratiedienstverlening volgens de medewerkers, wat zijn in hun ogen kenmerken van optimale dienstverlening en wat is de rol van professionalisering daarbij?
- Welke maatregelen acht men het meest wenselijk om de re-integratiedienstverlening te versterken?

De bij het onderzoek betrokken organisaties hebben ons lijsten ter beschikking gesteld met de namen van alle medewerkers die volgens opgaaf van de organisaties bij de re-integratiedienstverlening voor bijstandsgerechtigden met een (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt betrokken zijn. Al deze medewerkers zijn benaderd met het verzoek om aan het onderzoek deel te nemen door het invullen van een online vragenlijst (Netq). Er is dus geen steekproef getrokken. In totaal zijn in genoemde sociale diensten en SW-organisaties 427 medewerkers benaderd. Van hen hebben 216 medewerkers de vragenlijst volledig ingevuld⁶: 185 medewerkers van sociale diensten en 31 van SW-organisaties. Gecorrigeerd voor afwezige medewerkers (bijvoorbeeld wegens langdurige afwezigheid of vertrek bij de organisatie) en voor benaderde medewerkers die ons hebben gemaild dat ze niet betrokken zijn bij de re-integratiedienstverlening voor bijstandsgerechtigden met een (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt, bedraagt de respons 52% (sociale dienstmedewerkers 52%, SW-medewerkers 54%), hetgeen een behoorlijk hoge respons is. Per organisatie varieerde de respons tussen de 25% en 100%. Wij beschikken niet over gegevens van de totale groep benaderde medewerkers om de medewerkers die wel en niet meegewerkt hebben aan het onderzoek op kenmerken te kunnen vergelijken. Maar door de hoge respons gaan wij ervanuit dat de in dit rapport gepresenteerde resultaten representatief zijn voor medewerkers betrokken bij de re-integratiedienstverlening ten behoeve van bijstandsgerechtigden met een (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt in de betrokken organisaties.

Uit de antwoorden op de vragenlijst bleek dat nog een aantal respondenten niet tot de onderzoeksgroep van dit onderzoek behoorde omdat zij óf niet voor bijstandsgerechtigden met een (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt werken, óf niet bij re-integratiedienstverlening zijn betrokken. De in dit rapport besproken resultaten hebben betrekking op in totaal 194 medewerkers.

5 Zie R. van Berkel (2012), *Re-integratiedienstverlening voor bijstandsgerechtigden met een (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt in drie gemeenten*. Van dit rapport is ook een samenvatting beschikbaar.

6 Niet volledig ingevulde vragenlijsten zijn in de analyse – en in deze rapportage – niet meegenomen.

1.2 EEN OPMERKING OVER INTERPRETATIE VAN DE GEGEVENS

In deze rapportage worden op verschillende punten vergelijkingen gemaakt tussen groepen medewerkers. Twee soorten vergelijkingen worden gemaakt:

- Tussen medewerkers van sociale diensten en SW-organisaties;
- Tussen groepen medewerkers op basis van leeftijd, opleiding, takenpakket en het al dan niet werken met resultaatafspraken.

Tenzij expliciet aangegeven, worden in dit rapport alleen verschillen gerapporteerd die in statistische zin significant zijn. Soms kon geen betrouwbare significantietoets worden uitgevoerd. Dat was het geval als van de te vergelijken groepen onvoldoende respondenten in het onderzoek vertegenwoordigd waren. Aan dit onderzoek hebben bijvoorbeeld in absolute zin weinig SW-medewerkers deelgenomen, wat een statistische vergelijking tussen sociale dienstmedewerkers en SW-medewerkers soms moeilijk maakt. Grootschaliger onderzoek is dan nodig om meer duidelijkheid te krijgen over de betekenis van de verschillen.

1.3 OPBOUW VAN DE RAPPORTAGE

Dit rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 geeft een kort overzicht van de deelnemers aan dit onderzoek (de respondenten). Hoofdstuk 3 kijkt naar de sociale diensten in dit onderzoek, die de regievoerders zijn van de re-integratiedienstverlening. Hoofdstuk 4 kijkt naar de verschillende onderdelen van de re-integratiedienstverlening en de rol van de medewerkers daarin. In hoofdstuk 5 kijken we naar de caseload van de medewerkers, en besteden we aandacht aan resultaatafspraken en aan behaalde resultaten in de dienstverlening. In hoofdstuk 6 en 7 kijken we hoe de medewerkers de huidige re-integratiedienstverlening karakteriseren en ervaren, en wat in hun ogen kenmerken van optimale dienstverlening zijn. Aansluitend hierbij richten de hoofdstukken 8 en 9 zich op twee specifieke aspecten van het werk en de dienstverlening: de benodigde en gewenste kennis- en vaardigheden, en de benodigde en gewenste verdeling van de werktijd over verschillende werkzaamheden. Hoofdstuk 10 kijkt naar de maatregelen (in dit rapport ‘versterkers’ genoemd) die volgens de medewerkers bij kunnen dragen aan een optimalisering van de re-integratiedienstverlening.



2. De respondenten

Zoals gezegd hebben aan dit onderzoek 194 medewerkers meegewerkt die re-integratiedienstverlening bieden aan bijstandsgerechtigden met een (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt. Van de medewerkers is 29% man en 71% vrouw. De gemiddelde leeftijd is 44 jaar, en de werkervaring in re-integratiedienstverlening bedraagt gemiddeld tien jaar. Wat deze kenmerken betreft verschillen SD- en SW-medewerkers niet significant. Dat ligt anders voor de opleiding van de medewerkers. In tabel 1 presenteren we hierover gegevens. Daaruit kunnen we afleiden dat – naast de heterogene groep met een ‘overige’ opleiding – HBO sociaal of maatschappelijk werk (in het vervolg: SMW) en HBO Personeel & Arbeid (in het vervolg: P&A) de meest voorkomende opleidingsprofielen van de medewerkers zijn. 45% van alle respondenten heeft één van deze opleidingen voltooid. Bij sociale diensten ligt het accent wat meer op SMW; bij de SW-organisaties heeft een meerderheid van de medewerkers een HBO-opleiding P&A afgerond.

Tabel 1. Opleidingsachtergrond van de respondenten (percentages)

	Totaal	Sociale diensten	SW-organisaties
MBO-opleiding	12	12	10
HBO SMW	22	24	10
HBO sociaal-juridische dienstverlening	11	13	0
HBO P&A	23	17	55
Overig ⁷	32	34	25

Later in dit rapport zullen we nader onderzoeken of medewerkers met deze twee meest voorkomende opleidingsprofielen andere opvattingen hebben over de huidige en optimale re-integratiedienstverlening, en over de versterkers van deze dienstverlening. Hier merken we nog op, dat de medewerkers met een SMW-opleiding en die met een P&A-opleiding niet significant verschillen in leeftijd, noch in de werkervaring die zij hebben in de re-integratiedienstverlening. Het is dus niet zo dat de sociaal/maatschappelijk werkers een oudere en/of meer ervaren groep zijn dan de mensen met een P&A-opleiding. Wel is denkbaar dat sociale dienstmedewerkers met een P&A-opleidingsachtergrond hun werkervaring opgedaan hebben in andere organisaties dan sociale diensten (bijvoorbeeld in re-integratiebedrijven of in uitzendbureaus).

Van de medewerkers werkt ongeveer een kwart uitsluitend voor bijstandsgerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, en eveneens ongeveer een kwart alleen voor bijstandsgerechtigden met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt. De rest van de medewerkers heeft een gemixte klantgroep. SW-medewerkers werken significant vaker voor de groep met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (45% van de SW-medewerkers versus 25% van de SD-medewerkers), terwijl zij zelden uitsluitend werken voor mensen met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt (3%, vergeleken met 26% onder de SD-medewerkers).

De twee genoemde opleidingsgroepen worden duidelijk anders ingezet in de dienstverlening. Medewerkers met een SMW-opleiding zijn gelijk verdeeld over de drie klantgroepen (grote afstand, zeer grote afstand, gemengd) terwijl P&A medewerkers vooral voor gemengde klantgroepen en klanten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt werken. Slechts 7% van hen werkt voor klanten met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt.

⁷ 17% van de medewerkers heeft een andere dan de genoemde HBO-opleidingen afgerond, 7,5% een universitaire opleiding, en nog eens 7,5% een andere opleiding, bijvoorbeeld een middelbare schoolopleiding zonder vervolgoeding.

3. De sociale diensten en de dienstverlening voor hun klanten met een (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt

Afhankelijk van keuzes die sociale diensten maken, werken de SD-medewerkers voor verschillende klantgroepen en hebben ze verschillende taken. In dit rapport onderscheiden we drie klantgroepen: klanten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, klanten met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt, en een combinatie van klanten⁸. Qua taken kijken we of klantmanagers wel of niet ook uitkeringstaken vervullen, naast taken op het gebied rond re-integratie en activering⁹. Tabel 2 geeft een overzicht van de zes typen SD-klantmanagers die zodoende onderscheiden kunnen worden, en van de percentages respondenten die tot de betreffende typen behoren.

Tabel 2. Sociale diensten en typen klantmanagers (percentages)

Klantgroep	Taken	
	Hoofdzakelijk re-integratie en activering	Re-integratie/activering + uitkering (of andere taken)
Grote afstand tot arbeidsmarkt	17	7
Zeer grote afstand tot arbeidsmarkt	15	11
Gemengd	31	18

In hoofdstuk 2 zagen we al dat terwijl medewerkers met een SMW-opleiding min of meer gelijk over de diverse klantgroepen zijn verdeeld, P&A-medewerkers vooral werken voor klanten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (of een gemengde klantgroep hebben). Opleidingsverschillen zien we ook bij de taken van de SD-medewerkers: SMW- en P&A-medewerkers houden zich vooral bezig met re-integratie en activering, terwijl een (kleine) meerderheid van de SJD-medewerkers re-integratie combineert met uitkeringstaken.

Tabel 3. Opleidingsachtergrond SD-medewerkers en hun taken (percentages)

Opleiding	Taken	
	Hoofdzakelijk re-integratie en activering	Re-integratie/activering + uitkering (of andere taken)
SMW	85	15
P&A	64	36
SJD	48	52

Veruit de meeste SD-medewerkers (86%) geven aan dat de re-integratiedienstverlening bestaat uit een combinatie van zelf (soms in samenwerking met directe collega's) verrichte en uitbestede dienstverlening. Dit geldt ongeacht de klantgroep waarvoor men werkt. Sociale dienstmedewerkers die gebruik maken van extern verzorgde dienstverlening houden op verschillende manieren toezicht op deze dienstverlening: 70% of meer van de medewerkers geeft aan gebruik te maken van toezicht via gesprekken met klanten, periodieke rapportages van aanbieders en contact met aanbieders. Slechts 2% van de medewerkers geeft aan geen toezicht te houden.

Van de sociale dienstmedewerkers die de re-integratiedienstverlening deels zelf uitvoeren en deels uitbesteden, zegt 88% dat zij de keuze hebben om klanten zelf in begeleiding te nemen dan wel door te verwijzen naar externe aanbieders. Aan hen hebben wij gevraagd welke overwegingen bij deze keuze een rol spelen.

⁸ Medewerkers met een gemengde klantgroep kunnen ook mensen met een kleine afstand tot de arbeidsmarkt onder hun klanten hebben.

⁹ Re-integratie verwijst naar dienstverlening gericht op toetreding tot de arbeidsmarkt. Activering betreft (toeleiding naar) dienstverlening op het gebied van zorg- en hulpverlening, participatie in vrijwilligerswerk, en dergelijke.

De onderzoeksresultaten leveren de volgende rangorde op van de vier overwegingen die we de medewerkers hebben voorgelegd:

1. Beschikbaarheid bij externe aanbieders van passende dienstverlening;
2. De mate waarin medewerkers zelf denken resultaten te kunnen boeken;
3. De snelheid waarmee men denkt zelf succes te kunnen boeken;
4. De beschikbare tijd om de klant zelf dienstverlening te kunnen bieden.

Van de sociale dienstmedewerkers geeft 55% aan dat minder dan driekwart van de huidige klanten daadwerkelijk dienstverlening rond re-integratie of activering ontvangt. Dit zijn vooral medewerkers met uitkeringstaken: van medewerkers met uitkeringstaken verleent 78% dienstverlening rond re-integratie aan minder dan driekwart van de klanten, van de medewerkers met hoofdzakelijk taken rond re-integratie/activering is dit 41%. Wij hebben de medewerkers die minder dan driekwart van de klanten dienstverlening biedt, vijf redenen voorgelegd waarom dat het geval is. De medewerkers hebben hierin de volgende rangorde aangebracht:

1. Sommige klanten zijn niet in staat tot werk/participatie;
2. Er is onvoldoende dienstverlening beschikbaar voor alle klanten;
3. De caseload is te groot om alle klanten dienstverlening te kunnen bieden;
4. Klanten hebben vrijstelling van de arbeidsverplichting;
5. Sommige klanten hebben geen dienstverlening nodig.

Als medewerkers de dienstverlening op een deel van de klanten richten, op welke klanten richten ze zich dan? We hebben de medewerkers een aantal opties voorgelegd. Medewerkers lijken zich vooral te richten op klanten die dienstverlening het meest nodig hebben, klanten waarmee snel resultaten geboekt kunnen worden, en gemotiveerde klanten (40–45% van de medewerkers noemt elk van deze groepen). Medewerkers die met klanten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt werken maken in dit opzicht geen andere keuzes dan medewerkers met klanten met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt. Evenmin vonden we verschillen in de selecties die gemaakt worden door medewerkers die wel en niet met resultaatafspraken werken.



4. Onderdelen van het dienstverleningsproces, doelen van dienstverlening en tevredenheid

In dit hoofdstuk bekijken we een aantal onderdelen van het proces van re-integratiedienstverlening.

Diagnose en assessment

Allereerst kijken we naar diagnose- en assessmentactiviteiten¹⁰. Bijna driekwart van de medewerkers speelt hierin een rol. Medewerkers maken daarbij gebruik van een combinatie van informatie uit de eigen organisatie, informatie van klanten, en informatie van andere organisaties. SD-medewerkers maken vaker gebruik van dossier- en systeem informatie dan SW-medewerkers (93% versus 77%); omgekeerd maken SW-medewerkers vaker gebruik van observaties van klanten (82% versus 56% van de SD-medewerkers). Ongeveer de helft van de medewerkers geeft aan in de diagnose gebruik te maken van officiële diagnose-instrumenten.

Bijna alle medewerkers geven aan een rol te spelen in het bepalen welke dienstverlening of trajecten hun klanten krijgen aangeboden: 29% bepaalt dat volledig zelf, 52% grotendeels en 16% enigszins. We hebben de medewerkers een aantal factoren voorgelegd die mee kunnen spelen bij de keuze van een bepaalde vorm van dienstverlening. Dit leverde de volgende rangorde op:

1. Motivatie klant;
2. Aanbod dienstverlening, ex aequo met
3. De resultaten van de diagnose;
4. Eigen inzicht in wat voor de klant het beste is, ex aequo met
5. Vacatures en uitstroommogelijkheden;
6. Richtlijnen van de organisatie;
7. Wensen van de klant.

Voor SD-medewerkers spelen richtlijnen van de organisatie een belangrijker rol bij de keuze van vormen van dienstverlening dan voor SW-medewerkers.

Betaald werk

Wat is de betrokkenheid van de medewerkers bij het zoeken en bemiddelen naar betaald werk? We laten hier de medewerkers die uitsluitend werken met klanten met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt buiten beschouwing (tweederde van deze medewerkers is noch bij het zoeken naar werk, noch bij het bemiddelen naar werk betrokken).

Van de resterende medewerkers zoekt 62% vacatures voor klanten, en benadert 31% werkgevers om te onderzoeken of zij een baan hebben of kunnen creëren voor klanten. In dat laatste zijn de SW-medewerkers actiever: 60% van hen benadert werkgevers, tegen 23% van de SD-medewerkers. We hebben dat niet onderzocht maar het ligt voor de hand dat dit type verschillen onder meer samenhangt met de werkverdeling binnen SD- en SW-organisaties, bijvoorbeeld het werken binnen SD-organisaties met aparte accountmanagers of matchingsunits. Driekwart van de medewerkers geeft vacatures door aan klanten. SW-medewerkers zijn ook actiever betrokken bij het bemiddelen van klanten naar werk dan SD-medewerkers: 90% van de SW-medewerkers ondersteunt klanten bij sollicitaties (vergeleken met 62% van de SD-medewerkers), en 57% van de SW-medewerkers vergezelt klanten bij sollicitatiegesprekken (vergeleken met 18% van de SD-medewerkers).

Vrijwilligerswerk

Vergelijkbare vragen hebben we ook gesteld over de betrokkenheid van medewerkers bij het zoeken en bemiddelen naar vrijwilligerswerk. Dit keer hebben de cijfers betrekking op alle medewerkers. 29% van de medewerkers zoekt vrijwilligersvacatures, en 31% benadert organisaties om te zoeken naar vrijwilligersvacatures. Eveneens 31% geeft klanten vrijwilligersvacatures door, terwijl 45% van de medewerkers klanten ondersteunt bij het contact leggen met organisaties. 20% van de medewerkers vergezelt klanten bij kennismakingsgesprekken met organisaties. Hier hebben we geen verschillen gevonden tussen SD- en SW-medewerkers. Wel geven SD-medewerkers vaker dan SW-medewerkers

10 Diagnose en assessmentactiviteiten zijn daarbij breed omschreven als activiteiten die erop zijn gericht inzicht te krijgen in de klant en diens mogelijkheden, belemmeringen en situatie; er is geen onderscheid gemaakt tussen bijvoorbeeld screening en vervolgdiaagnose.

aan dat zij niet betrokken zijn bij het zoeken naar vrijwilligerswerk voor hun klanten (58% versus 34%). Bij SD-medewerkers die uitsluitend werken met bijstandsgerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt komt dit vaker voor dan bij SD-medewerkers die alleen werken met klanten met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Zorg- en hulpverlening

De medewerkers spelen ook een rol in de dienstverlening rond zorg en hulpverlening. 90% van de medewerkers verwijst klanten door naar zorg en hulpverlening, en 61% van de medewerkers legt contact met dienstverleners op het terrein van zorg en hulpverlening om de afstemming van de dienstverlening te bevorderen. 22% van de medewerkers vergezelt klanten wel eens om de stap naar zorg en hulpverlening te vereenvoudigen. Dit gebeurt meer door SW-medewerkers (45%) dan door SD-medewerkers (18%).

Nazorg

Een groot deel van de medewerkers is wel eens betrokken bij nazorg voor klanten. 40% is dat soms, 17% vaak en 4% altijd. Medewerkers van SW-organisaties hebben vaker dan SD-medewerkers te maken met een vastgestelde periode die beschikbaar is voor het bieden van nazorg.

Doelen van dienstverlening

We hebben de medewerkers een vijftal doelstellingen voorgelegd die aan hun dienstverlening verbonden kunnen zijn: zorgvuldig uitvoeren van wet- en regelgeving; klanten zo snel mogelijk onafhankelijk maken van de uitkering; klanten dienstverlening bieden die zij nodig hebben; het bevorderen van duurzame participatie; en het plaatsen van klanten in werk/participatie. Wij hebben de medewerkers gevraagd om de genoemde doelstellingen in een rangorde van belangrijkheid te plaatsen zoals zij die zelf zien. SD- en SW medewerkers komen hier tot een iets andere rangorde. Voor de SD-medewerkers ziet de top 3 er als volgt uit:

1. Klanten zo snel mogelijk onafhankelijk maken van een uitkering;
2. Klanten dienstverlening bieden die zij nodig hebben;
3. Klanten plaatsen in werk/participatie.

De top 3 van de SW-medewerkers is als volgt:

1. Klanten zo snel mogelijk onafhankelijk maken van een uitkering;
2. Klanten plaatsen in werk/participatie;
3. Klanten dienstverlening bieden die zij nodig hebben.

Beide groepen medewerkers plaatsen het zorgvuldig uitvoeren van wet- en regelgeving onderaan de rangorde.

Tevens hebben we de rangordes vergeleken van medewerkers met een SMW-opleidingsachtergrond en medewerkers met een P&A-opleidingsachtergrond. Waar de medewerkers met een P&A-achtergrond het zo snel mogelijk onafhankelijk maken van een uitkering bovenaan plaatsen, zetten de medewerkers met het SMW-opleidingsprofiel 'klanten de dienstverlening bieden die zij nodig hebben' bovenaan. Het verschil blijft bestaan als we alleen kijken naar medewerkers die uitsluitend werken met klanten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Tevredenheid

Tot slot hebben we medewerkers gevraagd naar de tevredenheid met hun werk en hun organisatie, en naar hun inschatting van de tevredenheid van klanten over de dienstverlening. De medewerkers zijn het meest tevreden met hun werk: ze geven het een rapportcijfer 7,8. De SW-medewerkers geven een 7,7 voor de tevredenheid met hun organisatie; SD-medewerkers houden het bij een 7,0. Medewerkers schatten de tevredenheid van hun klanten op een 7,0; hier zien we geen verschillen tussen SW- en SD-medewerkers.

Medewerkers met een SMW-opleiding zijn minder tevreden over hun organisatie dan medewerkers met een P&A-achtergrond: 6,5 versus 7,2. Ook leeftijd toont samenhang met tevredenheid over de organisatie. De jongere medewerkers (jonger dan 35 jaar) zijn aanmerkelijk positiever over hun organisatie dan oudere medewerkers (50 jaar en ouder): jongeren geven hun organisatie een 7,5, ouderen een 6,8. Binnen de sociale diensten zijn er ook verschillen in tevredenheid met de organisatie tussen typen klantmanagers. Klantmanagers die uitkeringstaken hebben en werken met een gemengde klantengroep zijn het minst tevreden (6,4), klantmanagers die zich hoofdzakelijk met re-integratie/activering bezighouden en werken met een gemengde klantengroep zijn het meest tevreden (7,5). De ingeschatte tevredenheid van klanten is stabiel: ze verschilt niet tussen de groepen medewerkers. Hetzelfde geldt voor de tevredenheid met het werk.

5. Caseload, resultaatafspraken en resultaten

Caseload

De medewerkers hebben sterk uiteenlopende caseloads. De gemiddelde caseload voor SD-medewerkers is 105. SW-medewerkers hebben vaak een gemengde caseload, bestaand uit bijstandsgerechtigden en andere doelgroepen. De bijstandsgerechtigden-caseload van de SW-medewerkers bedraagt gemiddeld 31; de totale caseload – inclusief andere doelgroepen waarvoor men werkt – gemiddeld 61. In het vervolg richten we ons uitsluitend op de bijstandsgerechtigde caseload van de SW-medewerkers.

De caseload van SD-medewerkers varieert tussen type klantmanagers. Om de cijfers vergelijkbaar te maken, zijn alle caseloads omgerekend naar een 40-urige werkweek. SD-medewerkers die uitsluitend werken voor klanten met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt en tevens uitkeringstaken hebben, hebben veruit de grootste caseload: gemiddeld 299 klanten. Voor SD-medewerkers die hoofdzakelijk re-integratie/activeringstaken hebben, ligt de caseload beduidend lager: rond de 70. De aard van de klantgroep maakt daarbij weinig verschil. De caseload van SD-medewerkers hangt ook samen met of zij de dienstverlening volledig zelf uitvoeren (caseload is 67) of gebruik maken van een combinatie van zelf uitgevoerde en uitbestede dienstverlening (caseload is 110).

Resultaatafspraken

Al een aantal malen is ter sprake gekomen dat medewerkers te maken kunnen hebben met resultaatafspraken. Dit is het geval voor driekwart van de medewerkers; tussen SD- en SW-medewerkers zijn geen verschillen. Er worden soms individuele resultaatafspraken gemaakt (23% van de medewerkers heeft daarmee te maken), soms is sprake van teamafspraken (19%), en soms van een combinatie (34%). Ook de aard van de resultaatafspraken varieert. Zo zegt 68% van de medewerkers met resultaatafspraken dat afspraken zijn gemaakt over het aantal klanten dat betaald werk dient te vinden of uit de uitkering stroomt. Met afspraken over doorlooptijden van dienstverleningsprocessen heeft 48% van de medewerkers met resultaatafspraken te maken. 37% van de medewerkers met resultaatafspraken heeft afspraken over het aantal klanten in traject. Bij SW-medewerkers ligt dit percentage significant hoger (64%) dan bij SD-medewerkers (32%). Daarnaast is sprake van afspraken over het aantal klanten toegeleid naar vrijwilligerswerk of zorg- en hulpverlening (18% van de medewerkers), en over het aantal klanten dat een positieve ontwikkeling door dient te maken (34% van de medewerkers).

Volgens vrijwel alle medewerkers met resultaatafspraken worden de behaalde resultaten met de leidinggevende besproken. Ongeveer de helft geeft aan dat aan het niet behalen van resultaten geen individuele consequenties zijn verbonden. Volgens de andere helft kan het al dan niet behalen van afspraken wel consequenties hebben: voor de beloning (19%), voor promotie (10%), of anderszins (30%).

Resultaten

Ook hebben we de medewerkers gevraagd naar een aantal resultaatcijfers. Allereerst kijken we naar het deel van de huidige klanten waarmee men wekelijks contact heeft. Dit kan ook telefonisch of emailcontact betreffen. Dit percentage ligt voor SW-medewerkers significant hoger dan voor SD-medewerkers: wekelijks heeft men contact met 69% respectievelijk 30% van de klanten. Er is geen samenhang met het al dan niet hebben van resultaatafspraken – die, voor zover wij weten, ook geen betrekking hebben op het aantal wekelijkse klantcontacten. Onder SD-medewerkers hebben klantmanagers met uitkeringstaken en een klantgroep bestaand uit klanten met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt met het kleinste deel van hun klanten wekelijks contact (10%).

Vervolgens kijken we naar de (gehele of gedeeltelijke) uitstroom naar betaald werk en de start van vrijwilligerswerk. Hierbij kijken we naar het percentage van het totaal aantal klanten dat men in 2012 heeft gehad tot aan het moment van het onderzoek (het onderzoek vond plaats in november en begin december 2012) dat is uitgestroomd naar betaald werk of met vrijwilligerswerk is begonnen. Ongeveer de helft van de respondenten wist niet hoeveel klanten zij tot het moment van invullen van de vragenlijst in totaal in 2012 hebben gehad. De hier gepresenteerde cijfers hebben dus op de helft van de medewerkers betrekking. Onder de SD-medewerkers is 16% van alle klanten in 2012 geheel of gedeeltelijk uitgestroomd naar betaald werk. Onder SW-medewerkers gaat het om een percentage van 24%. Dit verschil is significant. Laten we de medewerkers die uitsluitend met klanten met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt werken buiten beschouwing, dan wordt dit verschil kleiner en is niet langer significant: 20% van de klanten van SD-medewerkers en 25% van de klanten van SW-medewerkers is (gedeeltelijk) uitgestroomd.

Wat betreft het starten van vrijwilligerswerk, is dit in 2012 gemiddeld bij 12% van alle klanten van SD-medewerkers gebeurd, en bij 5% van klanten van SW-medewerkers. Dit verschil is significant, en hangt waarschijnlijk samen met de doelstellingen van de dienstverlening van de SW-organisaties, die vaker op betaald werk dan op vrijwilligerswerk zullen zijn gericht. Medewerkers die met resultaatafspraken te maken hebben, halen een significant beter resultaat op uitstroom naar werk: 19% versus 10% onder medewerkers die geen resultaatafspraken hebben gemaakt. Laten we medewerkers met klanten met een zeer grote afstand buiten beschouwing, dat blijft dit verschil bestaan. Opmerkelijk genoeg zien we bij het starten van vrijwilligerswerk een omgekeerd effect: medewerkers met resultaatafspraken komen tot een significant lager percentage uitstroom naar vrijwilligerswerk (9%) dan medewerkers zonder resultaatafspraken (16%). Laten we dit keer medewerkers met klanten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt buiten beschouwing, dan blijft het verschil maar dit is niet langer significant. Bij de SD-medewerkers hebben we gekeken welk deel van al hun klanten in 2012 te maken heeft gehad met een maatregel in verband met re-integratie/activering. Dit percentage bedraagt 5%. We vinden geen relatie met resultaatafspraken maar uitdrukkelijk wel met type klantmanager: medewerkers met een gemengde klantgroep die zich vooral richten op re-integratie/activering sanctioneerden 7% van hun klanten, vergeleken met 1,4% van de klanten van medewerkers die uitsluitend werken met klanten met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt en zich eveneens vooral met re-integratie/activering bezighouden. Tot slot hebben we nog gekeken naar het aantal contacten dat medewerkers in de vier weken voorafgaand aan het onderzoek met werkgevers hebben gehad (cijfers omgerekend naar een 40-urige werkweek). Gemiddeld over alle respondenten bedraagt dit aantal 5. SW-medewerkers hebben significant meer contacten gehad met werkgevers (9) dan SD-medewerkers (4). In tabel 4 zetten we bovengenoemde resultaten op een rij.

Tabel 4. Gerealiseerde resultaten, volgens opgave van de medewerkers

Resultaat	SD-medewerkers	SW-medewerkers
Deel caseload waarmee men wekelijks contact heeft	30%	69%
Deel totale caseload 2012 geheel of gedeeltelijk uitgestroomd naar betaald werk	16%	24%
Deel totale caseload 2012 begonnen met vrijwilligerswerk	12%	5%
Aantal contacten met werkgevers in vier weken voorafgaand aan invullen vragenlijst	4	9
Deel totale caseload 2012 met maatregel in verband met re-integratie	5%	Niet van toepassing

6. Huidige dienstverlening

Ideaaltypisch kan de re-integratiedienstverlening op verschillende manieren worden ingericht. In dit rapport onderscheiden we twee ideaaltypen: een professionele dienstverlening en een bureaucratische dienstverlening. Bij **professionele dienstverlening** hebben medewerkers veel ruimte om op basis van hun eigen inzicht in klanten en professionele kennis, expertise en vaardigheden besluiten te nemen over passende dienstverlening. Maatwerk is een leidend principe in de dienstverlening. Professionele organisaties zijn idealiter minder hiërarchisch dan bureaucratische organisaties. Bij het bespreken van de dienstverlening, het ontwikkelen van nieuwe aanpakken en het omgaan met problemen en dilemma's ligt het accent op collegiaal overleg (bijvoorbeeld via intervisie), en niet op overleg met of instructies van leidinggevendenden. Hierbij kan het ook gaan om overleg met collega's in andere bij de dienstverlening betrokken organisaties. **Bureaucratische dienstverlening** kenmerkt zich door het regelgeleide karakter van het werk: het accent ligt op het uitvoeren en toepassen van wetten en van beleids- en organisatieregels. Gelijke behandeling van gelijke gevallen is een sturend principe. Hiërarchisch toezicht en het raadplegen van leidinggevendenden bij knelpunten spelen een veel belangrijker rol dan in professionele dienstverlening. Samenwerking met andere organisaties is strak ingeregeld door managementafspraken en biedt weinig ruimte aan de uitvoerenden. In beide typen dienstverlening kan sprake zijn van resultaatsturing. In het onderstaande kijken we naar de vraag welke professionele en bureaucratische kenmerken medewerkers ervaren en wenselijk vinden. Bij de huidige situatie kijken we dus, in hoeverre medewerkers hun huidige werk als bureaucratisch of als professioneel werk beschouwen. Bij de wenselijke situatie is de vraag, in hoeverre optimale dienstverlening volgens medewerkers **professioneel georganiseerde** dienstverlening betreft. Ofwel: is professionalisering in de ogen van medewerkers een stap op weg naar optimale dienstverlening? Omdat re-integratiedienstverlening altijd te maken heeft met wetgeving en in die zin altijd tot op zekere hoogte regelgeleid is, gaat het ons vooral om de mix van professionele en bureaucratische kenmerken van de dienstverlening. In dit hoofdstuk kijken we naar de **huidige** dienstverlening; in het volgende komt de **wenselijke** dienstverlening aan de orde.

Aan de medewerkers zijn stellingen voorgelegd die uitspraken bevatten over de huidige dienstverlening (zie bijlage 1 voor een overzicht van de stellingen). Medewerkers konden aangeven in hoeverre ze het met de stellingen (on)eens waren. Met behulp van de resultaten kunnen we een indruk krijgen van hoe de medewerkers hun huidige werk en dienstverlening ervaren. De gepresenteerde cijfers verwijzen naar de mate waarin medewerkers het met de stellingen (on)eens zijn, met een minimum van 1 en een maximum van 5. Hoe dichter het cijfer bij 1, hoe meer oneens medewerkers het met de stelling zijn; hoe dichter bij 5, hoe meer ze het ermee eens zijn.

De stellingen waar de medewerkers het 't meest mee eens zijn, verwijzen alle naar wat we als kenmerken van professionele dienstverlening kunnen karakteriseren. Zo overleggen de medewerkers vooral met collega's wanneer ze tegen problemen aanlopen in de dienstverlening (4,7), en zijn ze het oneens met de stelling dat ze bij problemen sneller naar een leidinggevende dan naar een collega toestappen (2,0). Ook geeft men aan regelmatig overleg te hebben met medewerkers van andere organisaties: SD-medewerkers met medewerkers van organisaties betrokken bij de re-integratiedienstverlening (4,0), en SW-medewerkers met medewerkers van sociale diensten (4,6). Verder is maatwerk (4,4) meer dan gelijke behandeling van klanten (3,8) leidend in de huidige dienstverlening. Ook zijn de medewerkers *grosso modo* van oordeel dat ze voldoende ruimte krijgen om zelfstandig beslissingen in de dienstverlening te nemen (4,3). Tegelijkertijd is men het niet eens met de stelling dat het beleid teveel uitvoeringsbeslissingen op het bord van uitvoerenden neerlegt (2,5): kennelijk wil men de verantwoordelijkheid voor het nemen van uitvoeringsbeslissingen ook daadwerkelijk hebben. Tot slot geeft men aan in de gaten te houden of klanten die doorverwezen worden naar zorg of hulpverlening, daar ook daadwerkelijk aankomen (4,2). Wat in het licht van professionele dienstverlening wel opvalt, is dat men bij beslissingen over het inzetten van dienstverlening voor klanten slechts beperkt gebruik lijkt te maken van onderzoekskennis over effectiviteit van dienstverlening (3,4). Als men 'evidence based' werken als een kenmerk van professionele dienstverlening beschouwt, dan scoort de huidige dienstverlening op dit kenmerk van professionaliteit dus het laagst.

Stellingen die naar een meer bureaucratisch georganiseerde dienstverlening verwijzen krijgen juist minder instemming. We zagen al, dat men bij problemen in de dienstverlening eerder zoekt naar collegiale steun dan naar steun van een leidinggevende. Verder deelt men de opvatting niet dat in het werk het correct

uitvoeren van regels belangrijker is dan het behalen van resultaten (2,6). Men is ook niet van mening dat beleids- en organisatieregels het bieden van goede dienstverlening belemmeren (2,8). Wel lijkt men enige last te ervaren in de dienstverlening van administratieve werkzaamheden (3,4). Op één punt lijkt het werk binnen sociale diensten meer regelgestuurd te zijn dan binnen SW-organisaties: SD-medewerkers onderschrijven de stelling dat hun organisatie richtlijnen verstrekt over welke klanten wel en geen prioriteit dienen te krijgen significant sterker (3,9) dan SW-medewerkers (3,0). SD- en SW-medewerkers verschillen ook nog op een ander punt significant: SD-medewerkers stemmen meer in met de stelling dat periodieke en verplichte voortgangsrapportages van trajectaanbieders de kwaliteit van de dienstverlening ten goede komen (3,6) dan SW-medewerkers (3,0).

Over de stelling dat resultaatafspraken met leidinggevendenden helpen om de dienstverlening effectiever te maken is men weinig uitgesproken: men is het er 'enigszins' mee eens (3,0). Wel neigt men ernaar het oneens te zijn met de stelling dat resultaatafspraken de aandacht voor de meest kwetsbare klanten verminderen (2,5). Ook is men het niet eens met de stelling dat het afleggen van verantwoording aan leidinggevendenden of opdrachtgevers goede dienstverlening belemmert (2,1).

Tabel 5. Kenmerken huidige werk en dienstverlening

Professioneel	Op diverse punten ervaart men de huidige dienstverlening als professioneel: Overleg met collega's ipv leidinggevendenden; overleg medewerkers andere organisaties; maatwerk centraler dan gelijke behandeling; voldoende ruimte voor beslissingen in uitvoering; toezicht of klanten doorverwezen naar zorg/hulpverlening daar ook aankomen Maar: 'evidence based' werken zwak
Regelgestuurd en hiërarchisch	Op diverse punten wordt dienstverlening niet als regelgestuurd en hiërarchisch ervaren: Collega's belangrijker aanspreekpunt dan leidinggevendenden; regels uitvoeren niet belangrijker dan resultaten; regels belemmeren goede dienstverlening niet Maar: Administratieve druk belemmert dienstverlening enigszins; SD-medewerkers meer te maken met regels over prioritering klanten; SW-medewerkers negatiever over bijdrage verplichte periodieke voortgangsrapportages aan kwaliteit dienstverlening
Resultaatafspraken en verantwoording	Geen sterk oordeel over bijdrage resultaatafspraken aan effectiviteit dienstverlening; resultaatafspraken lijken aandacht kwetsbare groepen niet te belemmeren; verantwoording afleggen niet ten koste van goede dienstverlening

Groepen medewerkers vergeleken

Behalve SD- en SW-medewerkers hebben we nog een aantal andere groepen medewerkers vergeleken. De verschillen die we hier zullen bespreken zijn alle significant. Allereerst hebben we een vergelijking gemaakt tussen de jongste groep medewerkers (jonger dan 35) en de oudste groep medewerkers (50 jaar en ouder). Jongeren zijn meer dan ouderen geneigd om wanneer zij tegen problemen in de dienstverlening aanlopen, met collega's te overleggen (4,8 respectievelijk 4,4).

Vergelijken we medewerkers met en zonder resultaatafspraken, dan neigen medewerkers die daadwerkelijk met resultaatafspraken te maken hebben meer naar instemming met de stelling dat resultaatafspraken helpen om de dienstverlening effectiever te maken dan medewerkers die niet met resultaatafspraken werken (3,2 respectievelijk 2,5). Tegelijkertijd oordelen medewerkers die resultaatafspraken hebben minder negatief over de stelling dat beleid teveel uitvoeringsbeslissingen bij de uitvoerder legt (2,6 versus 2,2 voor medewerkers zonder resultaatafspraken). Of dit betekent dat medewerkers met resultaatafspraken een zwaardere verantwoordelijkheid ervaren voor uitvoeringsbeslissingen die zij moeten nemen, of daadwerkelijk meer uitvoeringsbeslissingen moeten nemen, kunnen we op basis van dit onderzoek niet zeggen.

Ook hebben we de groep met een SMW-opleiding en de medewerkers met een opleiding P&A vergeleken. Deze groepen verschilden alleen in hun mening over de stelling dat bij het monitoren van klanten vooral gelet wordt op het nakomen van verplichtingen (SMW 2,8, P&A 3,2): P&A-medewerkers

letten daar kennelijk iets scherper op. Het verschil tussen beide opleidingsgroepen houdt stand wanneer we alleen kijken naar medewerkers die werken voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, maar verdwijnt wanneer we kijken naar medewerkers die uitsluitend werken met klanten met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt, of die een gemixte klantgroep hebben. De iets strengere benadering van P&A-medewerkers is dus kennelijk klantgroepspecifiek.

Voorts is gekeken naar de verschillende typen klantmanagers onder de SD-medewerkers. SD-medewerkers met uitkeringstaken zijn iets positiever over de stelling dat het correct uitvoeren van regels belangrijker is dan het behalen van successen (3,0 versus 2,5 onder medewerkers zonder uitkeringstaken). Ook zijn deze medewerkers het iets minder eens met de stelling dat maatwerk een leidend principe is in de dienstverlening (4,2 versus 4,5 onder medewerkers zonder uitkeringstaken). Onder de SD-medewerkers die hoofdzakelijk met re-integratie/activering bezig zijn vinden we de grootste uitersten waar het gaat om de mate waarin men zich belemmert voelt door beleids- en organisatieregels: medewerkers met een gemengde klantgroep hebben hier relatief het minst last van, medewerkers die uitsluitend werken met klanten met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt, het meest.

Tabel 6. Kenmerken huidige werk en dienstverlening: groepen vergeleken

Leeftijd (<35 versus 50 jaar en ouder)	Jongeren sterker geneigd bij problemen collega's te raadplegen
Werken met resultaatafspraken (ja/nee)	Medewerkers met resultaatafspraken positiever over bijdrage afspraken aan effectiviteit; iets minder oneens met stelling dat ze met teveel uitvoeringsbeslissingen te maken hebben
Opleiding (P&A versus SMW)	P&A-ers letten iets scherper op nakomen verplichtingen door klanten
Type klantmanager (SD: met en zonder uitkeringstaken)	Medewerkers met uitkeringstaken ervaren het werk iets meer als regelgestuurd Van medewerkers met hoofdzakelijk taken rond re-integratie hebben zij die werken met klanten met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt relatief het meest last van beleids- en organisatieregels

7. Optimale dienstverlening

Naast stellingen over de huidige dienstverlening hebben we de medewerkers ook stellingen voorgelegd over optimale dienstverlening. Op deze manier hoopten we meer inzicht te krijgen in de manier waarop medewerkers optimale dienstverlening zien, en antwoord te krijgen op de vraag in hoeverre professionalisering bijdraagt aan optimale dienstverlening. In bijlage 2 zijn alle stellingen over optimale dienstverlening opgenomen.

Opmerkelijk is dat er bij de stellingen over optimale dienstverlening minder stellingen zijn waarmee medewerkers het eens tot sterk eens zijn dan bij de huidige dienstverlening. Het lijkt erop dat men meer uitgesproken is in het oordeel over de huidige dienstverlening dan in het oordeel over optimale dienstverlening. Hierbij zal ook meespelen dat de stellingen bij optimale dienstverlening iets meer confronterend zijn geformuleerd: meer dan bij de stellingen over de huidige dienstverlening werd in de stellingen over optimale dienstverlening een keuze van de medewerkers gevraagd.

De stellingen die de meeste instemming krijgen, verwijzen weer naar aspecten van dienstverlening die we professioneel zouden kunnen noemen: voldoende ruimte om zelfstandig beslissingen te nemen (4,1), en het in de gaten houden of naar zorg of hulpverlening doorverwezen klanten daar ook daadwerkelijk aankomen (4,0). Tegelijkertijd blijft men aarzelend over de rol van wetenschappelijke kennis over effectiviteit in de dienstverlening, waarbij SW-medewerkers significant minder positief zijn dan SD-medewerkers (3,1 respectievelijk 3,5). De stellingen waarmee men het 't meest oneens is, verwijzen ook nu weer naar meer regelgestuurde, hiërarchisch georganiseerde dienstverlening. Het gaat hier om de stelling dat men idealiter vooral met leidinggevenden en niet met collega's overlegt over problemen in de dienstverlening (2,1), en om de stelling dat het correct uitvoeren van regels belangrijker is dan het behalen van successen (2,2). Ook een tweetal andere stellingen wijst in deze richting. Zo is men het niet eens met de stelling dat trajectplannen vooral duidelijkheid moeten creëren over rechten en plichten en niet zozeer over doel en inhoud van de dienstverlening. SW-medewerkers wijzen deze stelling significant sterker af dan SD-medewerkers (2,0 respectievelijk 2,4). Ook de stelling dat gelijke behandeling van klanten belangrijker is dan maatwerk, kan niet op instemming rekenen (2,4). De stelling dat contacten met klanten idealiter prioriteit hebben, ook als die ten koste van administratieve werkzaamheden gaan, kan op instemming rekenen (3,8).

In contacten met andere organisaties neigt men naar vormen van samenwerking in plaats van strikte opdrachten en bureaucratische controle. Maar ook hier heeft men kennelijk nog wel reserves. De stelling dat het toezicht op aanbieders van dienstverlening idealiter plaats vindt via regelmatige gesprekken tussen klantmanagers van de sociale dienst en uitvoerders van de dienstverlening, in plaats van via verplichte periodieke voortgangsrapportages, scoort een 3,6; de stelling dat de inhoud van de dienstverlening wanneer daarbij externe aanbieders zijn betrokken, idealiter wordt bepaald door klantmanager van de sociale dienst en medewerkers van externe aanbieders gezamenlijk, scoort een 3,5. SD-medewerkers onderschrijven deze stelling sterker dan SW-medewerkers (3,6 respectievelijk 3,0).

Over resultaatafspraken lijkt men licht positief. De stelling dat er idealiter afspraken met de leidinggevende worden gemaakt over te behalen resultaten, scoort een 3,4. SD-medewerkers zijn significant positiever over deze stelling dan SW-medewerkers. Over een andere stelling, namelijk dat resultaatafspraken idealiter ten doel hebben de dienstverlening effectiever te maken, is men iets negatiever (3,3). Tot slot neigt men er enigszins naar om contacten met klanten idealiter prioriteit te geven boven het afleggen van verantwoording (3,6). Al met al mogen we concluderen, dat medewerkers over het geheel genomen optimale dienstverlening zien als **professionele** dienstverlening, al zijn ze over sommige aspecten van professionele dienstverlening eenduidiger positief dan over andere; zie tabel 7.

Tabel 7. Kenmerken van optimale dienstverlening

	Alle medewerkers	SD- versus SW-medewerkers
Meest uitgesproken positief	Voldoende beslissingsruimte Volgen van naar zorg of hulpverlening doorverwezen klanten Bij problemen collega's en niet leidinggevenden raadplegen Successen belangrijker dan correct regels uitvoeren Contact klanten prioriteit boven administratie	SW: Trajectplannen inzicht in doel/inhoud ipv rechten/plichten
Meer aarzelend positief	Rol wetenschappelijke kennis Contact klanten prioriteit boven verantwoording Maatwerk belangrijker dan gelijke behandeling Toezicht externe uitvoerders via gesprekken ipv rapportages Inhoud dienstverlening samen bepalen (SD + aanbieder) Resultaatafspraken	SD-medewerkers positiever over rol wetenschappelijke kennis SD positiever over samen bepalen SD positiever over resultaatafspraken SD: Trajectplannen inzicht in doel/inhoud ipv rechten/plichten

Groepen medewerkers vergeleken

Ook nu weer hebben we verschillende groepen medewerkers vergeleken. Medewerkers met een P&A-opleiding zijn iets minder negatief over regelgestuurd werken. Dit blijkt uit het feit dat ze de stelling dat er idealiter minder beleids- en uitvoeringsregels zijn minder sterk ondersteunen dan medewerkers met een SMW-opleiding. Voorts zijn ze het minder oneens met de stelling dat beslissingen over welke klant welke dienstverlening krijgt door beleid moet worden bepaald. Tegelijkertijd vinden ze het minder belangrijk om in de gaten te houden of naar zorg- en hulpverlening doorverwezen klanten daar ook daadwerkelijk aankomen.

Ook jongeren en ouderen verschillen op een aantal punten. Jongeren zijn het sterker oneens met de stelling dat trajectplannen duidelijkheid moeten bieden over rechten en plichten, in plaats van over doel en inhoud van dienstverlening. Ook wijzen ze sterker af dat resultaatafspraken tot een focus op kansrijke klanten moeten leiden. Jongere SD-medewerkers zijn het meer dan hun oudere collega's oneens met de stelling dat beslissingen over dienstverlening grotendeels door beleid moeten worden bepaald.

Medewerkers met resultaatafspraken zijn ook nu iets positiever over resultaatafspraken als onderdeel van optimale dienstverlening dan medewerkers zonder resultaatafspraken. Ze zijn het meer eens met de stelling dat er idealiter resultaatafspraken gemaakt worden en dat resultaatafspraken idealiter tot doel hebben de dienstverlening effectiever te maken.

Tussen verschillende typen klantmanagers in sociale diensten zien we diverse verschillen in hun ideeën over optimale dienstverlening. Medewerkers zonder uitkeringstaken vinden ruimte voor beslissingen en resultaatafspraken belangrijker en het correct uitvoeren van regels minder belangrijk dan hun collega's met uitkeringstaken. Voorts zijn ze meer geneigd om contacten met klanten te prioriteren boven administratieve werkzaamheden. Rond twee stellingen over optimale dienstverlening zijn de verschillen wat grilliger. Zo stemmen medewerkers die zich hoofdzakelijk bezighouden met re-integratie en activering en wier klantgroep bestaat uit mensen met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt het meest in met de stelling dat ze klanten die zijn doorverwezen naar zorg en hulpverlening idealiter volgen, terwijl die stelling het minst steun krijgt van klantmanagers met hetzelfde takenpakket maar een gemengde

klantgroep. Het laatstgenoemde type klantmanagers is het meest positief over de stelling dat idealiter toezicht op externe aanbieders via overleg in plaats van rapportages plaatsvindt, terwijl klantmanagers met uitkeringstaken die werken voor klanten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt neigen naar een lichte afwijzing van deze stelling.

Tabel 8. Kenmerken optimale dienstverlening: groepen vergeleken

Opleiding	P&A-medewerkers iets minder negatief over regelgestuurd werken SMW-werkers vinden het volgen van naar zorg en hulpverlening doorverwezen klanten belangrijker
Leeftijd	Jongeren meer oneens met stelling dat trajectplannen vooral duidelijkheid over rechten/plichten moet geven; en dat resultaatafspraken tot focus op kansrijke klanten moeten leiden
Werken met resultaatafspraken	Medewerkers met resultaatafspraken positiever over afspraken en dat doel afspraken verhoging van effectiviteit dienstverlening is
Type klantmanager (SD)	Medewerkers zonder uitkeringstaken benadrukken professionele dienstverlening (voldoende ruimte, successen behalen) en prioritering contacten met klanten boven administratie sterker Klantmanagers zonder uitkeringstaken met gemengde klantgroep vinden het volgen van naar zorg en hulpverlening doorverwezen klanten het minst belangrijk, en zijn meest positief over toezicht op externe aanbieders via gesprekken in plaats van rapportages

Huidige en optimale dienstverlening

Tot slot vergelijken we kort de uitspraken over huidige dienstverlening met die over optimale dienstverlening. Omdat de stellingen over huidige en optimale dienstverlening niet altijd goed te vergelijken zijn, richten we ons hier alleen op die gevallen waar dat wel mogelijk is. Zoals tabel 9 laat zien, laat men zich idealiter in het werk meer dan nu het geval is leiden door het behalen van successen in plaats van het correct uitvoeren van regels. Ook valt op dat men idealiter minder dan nu richtlijnen ontvangt voor het prioriteren van klanten. In dezelfde lijn hebben SD-medewerkers idealiter nog minder dan nu al het geval is te maken met beleidsregels bij het bepalen welke klant welke dienstverlening krijgt. Al met al wijst ook deze vergelijking weer in de richting van een sterkere benadrukking van professionele boven bureaucratische kenmerken in de optimale dienstverlening.

Tabel 9. Huidige en optimale dienstverlening vergeleken (geselecteerde kenmerken)

Kenmerken	Huidige dienstverlening	Optimale dienstverlening
Voldoende ruimte	4,3	4,1
Gebruik kennis effectiviteit	3,4	3,5
Resultaatafspraken bevorderen effectiviteit	3,0	3,3
Stap bij problemen sneller naar leidinggevende dan collega	2,0	2,1
Correct uitvoeren regels belangrijker dan successen	2,6	2,2
Richtlijnen voor prioriteren klanten in dienstverlening	3,8	3,1
In de gaten houden of naar zorg- en hulpverlening doorverwezen klanten ook aankomen	4,2	4,0
Monitoren klanten vooral gericht op nakomen verplichtingen	3,1	2,9
SD: welke klant welke dienstverlening krijgt grotendeels bepaald door beleidsregels	3,0	2,4

8. Kennis- en vaardigheden

Op twee aspecten van huidige en optimale dienstverlening zijn we in het onderzoek iets dieper ingegaan. In dit hoofdstuk gaan we in op kennis- en vaardigheden; in het volgende hoofdstuk op de tijdsbesteding van de medewerkers.

Van een aantal soorten kennis en vaardigheden is de medewerkers allereerst gevraagd in hoeverre zij van oordeel zijn dat zij daar momenteel voldoende over beschikken. De medewerkers zijn vooral van oordeel dat zij over voldoende kennis/vaardigheden beschikken om klanten anders te leren denken over, en anders om te leren gaan met, hun situatie; en over voldoende kennis van wet- en regelgeving. Iets minder nadrukkelijk wordt aangegeven dat zij beschikken over voldoende kennis over de arbeidsmarkt/uitstroommogelijkheden en over vaardigheden om met werkgevers om te gaan; en over voldoende kennis over het aanbod van zorg/hulpverlening en vaardigheden om in zorg- en hulpverleningsnetwerken te opereren. We hebben hier geen verschillen aangetroffen tussen de P&A-opleiden en de medewerkers met een SMW-opleiding.

Hierboven gingen we in op de mate waarin men over bepaalde typen kennis- en vaardigheden beschikt. Vervolgens is de medewerkers gevraagd welke soorten kennis/vaardigheden zij **in de huidige situatie** het meest nodig hebben, en welke soorten kennis/vaardigheden zij **idealiter** het meest belangrijk vinden. In onderstaande tabel geven we de rangorde weer van verschillende soorten kennis/vaardigheden: die verschilt dus niet voor de huidige en de ideale situatie. Kennis/vaardigheden in de omgang met klanten heeft men **nu** het meest nodig, en acht men idealiter ook het meest belangrijk. Kennis over wet- en regelgeving heeft men nu het minst nodig, en vindt men idealiter ook het minst belangrijk.

Tabel 10. In de huidige situatie benodigde en idealiter belangrijke typen kennis en vaardigheden (rangorde)

Typen kennis/vaardigheden	Totaal	
	Nu nodig	Idealiter van belang
Kennis/vaardigheden om klanten anders te leren denken over, en anders om te leren gaan met, hun situatie	1	1
Kennis over de arbeidsmarkt en uitstroommogelijkheden en vaardigheden om met werkgevers om te gaan	2	2
Kennis over het aanbod van zorg en hulpverlening en vaardigheden om in zorg- en hulpverleningsnetwerken te opereren	3	3
Kennis over wet- en regelgeving en vaardigheden om die kennis toe te passen	4	4

Vergelijken we weer de twee opleidingsgroepen, dan geven beide aan momenteel vooral de kennis/vaardigheden nodig te hebben waarvan we kunnen aannemen dat ze daar ook het sterkst in zijn: medewerkers met een P&A-opleiding hebben vaker dan medewerkers met een SMW-opleiding arbeidsmarktgerelateerde kennis en vaardigheden nodig; en het omgekeerde geldt voor zorg en hulpverlening gerelateerde kennis en vaardigheden. Overigens geven beide groepen aan kennis en vaardigheden om klanten anders na te leren denken en te leren handelen momenteel het meest nodig te hebben. Ook idealiter vindt men dit het belangrijkste type kennis en vaardigheden. Opmerkelijk is dat medewerkers met een P&A-achtergrond voor de ideale situatie kennis rond zorg en hulpverlening belangrijker achten dan hun collega's met een SMW-achtergrond.

9. Tijdsbesteding

Aan de medewerkers is gevraagd om hun huidige verdeling van werktijd over bepaalde activiteiten (in procenten) aan te geven. Vervolgens hebben we hen gevraagd hetzelfde te doen voor de in hun ogen ideale verdeling van tijd over dezelfde activiteiten. Tabel 11 laat de resultaten zien.

Tabel 11. Huidige en ideale verdeling van werktijd over diverse werkzaamheden (% werktijd)

	Alle medewerkers	
	Nu	Idealiter
Contacten met klanten	31	45
Contacten met collega's en leidinggevenden	13	13
Contacten met trajectaanbieder	8	10
Overige contacten: werkgevers, organisaties voor vrijwilligerswerk, zorg, hulpverlening en dergelijke	9	14
Administratieve werkzaamheden (rapportages maken/lezen, systeeminvoer en dergelijke)	32	14
Overige werkzaamheden	6	5

De tabel laat zien dat de medewerkers momenteel ongeveer 1/3 van hun werktijd besteden aan contacten met klanten, ongeveer 1/3 aan administratieve werkzaamheden, en de overige 1/3 aan andere werkzaamheden. Alleen bij administratieve werkzaamheden zien we een significant verschil tussen SD-medewerkers en SW-medewerkers: de eersten besteden nu meer tijd aan administratieve werkzaamheden (een derde versus een kwart van de werktijd). Binnen de sociale diensten besteden medewerkers met uitkeringstaken minder tijd aan contact met klanten (24%) dan medewerkers zonder uitkeringstaken (33%). Het omgekeerde geldt voor tijd besteed aan administratieve werkzaamheden: 40% respectievelijk 30%.

Uit het onderzoek blijkt, dat er een positief verband¹¹ is tussen de tijd besteed aan overige contacten, waaronder contacten met werkgevers, en het aantal contacten dat men in de 4 weken voorafgaand aan het onderzoek daadwerkelijk met werkgevers heeft gehad. Er is eveneens een, zij het minder sterk, positief verband tussen tijd besteed aan contacten met klanten en het aantal klanten waarmee men wekelijks aangeeft contacten te hebben, en ook het deel van de caseload waarmee men wekelijks contact heeft¹². Daarbij moet bedacht worden, dat meer tijd voor contacten met werkgevers of klanten zowel kan resulteren in méér contacten als in andersoortige contacten.

Gevraagd naar de ideale verdeling van werktijd zien we een duidelijk patroon: de medewerkers zouden graag meer tijd voor contacten met klanten hebben (45%, ongeveer anderhalf maal zoveel als nu), terwijl ze het deel van de werktijd dat ze willen besteden aan administratieve werkzaamheden ruim willen halveren. Binnen de sociale diensten geldt dat zowel medewerkers met uitkeringstaken als medewerkers zonder uitkeringstaken meer contacten met klanten en minder administratie willen. Wel wensen medewerkers met uitkeringstaken relatief een kleiner deel van hun tijd aan contacten met klanten te besteden (39% versus 49% onder medewerkers zonder uitkeringstaken) en een groter deel van hun tijd aan administratief werk (18% versus 12%).

11 De correlatiecoëfficiënt is +.499.

12 De correlatiecoëfficiënten zijn respectievelijk +.142 en +.387.

10. Versterkers van dienstverlening

De medewerkers is een serie mogelijkheden voorgelegd om de re-integratiedienstverlening te optimaliseren. Uit een lijst van 17 mogelijke ‘versterkers’ (zie bijlage 3 voor een overzicht) konden de medewerkers er maximaal 5 aankruisen; minimaal moesten ze één versterker aankruisen.

Een nadere analyse van de genoemde versterkers levert een beeld op van welke aspecten medewerkers belangrijk vinden bij het verbeteren van de dienstverlening. De top-vijf van versterkers ziet er als volgt uit (tussen haakjes het percentage medewerkers dat de betreffende versterker noemde):

1. Meer contacten met klanten (58%)
2. Vermindering administratie (56%)
3. Intervisie met collega’s (44%)
4. Meer samenwerking op uitvoeringsniveau tussen betrokken organisaties (38%)
5. Actievere opstelling naar werkgevers, ex aequo met betere diagnose bij start dienstverlening (beide 36%).

Meer dan de helft van de medewerkers benoemt ‘meer klantcontact’ en ‘minder administratie’ dus als versterker van dienstverlening. Intervisie staat met enige afstand op de derde plaats, en wordt door 44% van de medewerkers genoemd. Slechts 23% van de medewerkers noemt meer inzicht in effectiviteit van dienstverlening als een versterker: deze versterker staat op de tiende plaats. Resultaatafspraken met leidinggevend worden het minst vaak genoemd als versterker: door 7% van de medewerkers.

Wanneer we de top 5 van sociale diensten en SW-organisaties apart presenteren, dan zien we deels overlap tussen de genoemde versterkers, deels worden verschillende versterkers belangrijk gevonden.

Sociale diensten:

1. Meer contacten met klanten (58%)
2. Vermindering administratie (56%)
3. Intervisie met collega’s (41%)
4. Meer samenwerking op uitvoeringsniveau tussen organisaties (38%)
5. Betere diagnose bij start dienstverlening (36%)

SW-organisaties:

1. Intervisie collega’s (61%)
2. Vermindering administratie (55%)
3. Actievere opstelling naar werkgevers (48%)
4. Meer contacten met klanten (42%)
5. Meer samenwerking op uitvoeringsniveau tussen organisaties; ex aequo met zelfsturing waar mogelijk uitgangspunt (beide 36%).

Behalve de hierboven al genoemde verschillen, zijn er nog twee opvallende verschillen tussen de door SD- en SW-medewerkers genoemde versterkers. SW-medewerkers pleiten in grotere getale voor het vaker opleggen van maatregelen (29%) dan SD-medewerkers (10%). Omgekeerd noemt een veel groter percentage SD-medewerkers (31%) dan SW-medewerkers (13%) ‘meer aandacht binnen de organisatie voor bijscholing e.d.’ als versterker van dienstverlening. Voor een volledig overzicht verwijzen we naar bijlage 3.

Verbanden tussen versterkers en resultaten

Met onze onderzoeksresultaten kunnen we enige uitspraken doen over de mogelijke samenhang tussen sommige versterkers en een aantal resultaatindicatoren. Tegelijkertijd moeten we wel voorzichtigheid betrachten, omdat er bij de nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van de gebruikte gegevens en de manier waarop we enkele versterkers hier onderzoeken wel enige kanttekeningen te plaatsen zijn. Bovendien is met het aantonen van verbanden nog niet duidelijk in welke richting de effecten nu precies lopen, en wat dus wat nu precies beïnvloedt. Met andere woorden, het volgende vormt nog geen **hard bewijs** voor de werkzaamheid (of niet) van versterkers.

Meer contacten met klanten wordt door veel medewerkers als versterker genoemd. Nu al is er behoorlijke variatie in het deel van de caseload waarmee medewerkers wekelijks contact hebben. Kunnen we nu al verband zien tussen het deel van de caseload waarmee men wekelijks contact heeft enerzijds, en resultaatindicatoren anderzijds? We zien een positief verband tussen het deel van de caseload waarmee men momenteel wekelijks contact heeft en gerealiseerde uitstroom naar werk (gemeten als deel van de caseload dat in 2012 is uitgestroomd naar werk). Ook is er een positief verband tussen het deel van de caseload waarmee men wekelijks contact heeft en het aantal contacten met werkgevers¹³. Alleen voor medewerkers die uitsluitend werken voor klanten met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt is er een sterk positief verband tussen het deel van de caseload waarmee men wekelijks contact heeft, en het deel van de caseload dat start met vrijwilligerswerk. Als we **veronderstellen** (maar dat is dus niet zeker!) dat meer contacten met klanten de positieve resultaten veroorzaken, zou de versterker ‘meer contacten met klanten’ dus positieve gevolgen kunnen hebben voor uitstroom naar werk, contacten met werkgevers en – bij medewerkers die werken voor klanten met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt – starten van vrijwilligerswerk.

Voor de andere veelgenoemde versterker, vermindering van administratie, kunnen we kijken naar de **huidige** besteding van werktijd aan administratie enerzijds, en een aantal resultaatindicatoren anderzijds. Er is een negatieve relatie tussen het deel van de tijd dat men aan administratieve werkzaamheden besteedt, en het deel van de caseload waarmee men wekelijks contact heeft. Ook zien we een negatief verband met het aantal contacten met werkgevers: een toenemend deel van de werktijd besteed aan administratie hangt samen met minder contacten met werkgevers¹⁴.

Als benadering van het belang van de versterker intervisie kunnen we kijken naar het percentage werktijd dat men momenteel besteedt aan contacten met collega’s en leidinggevenden¹⁵. Hier zien we geen significante verbanden met de verschillende resultaatindicatoren, ook niet wanneer we naar verschillende klantgroepen afzonderlijk kijken. Overigens is onze ‘maat’ voor intervisie weinig nauwkeurig (het omvat bijvoorbeeld ook contacten met leidinggevenden), dus aan deze bevinding moeten niet al te veel conclusies verbonden worden.

Wanneer we als benadering van de versterker ‘meer samenwerking op uitvoeringsniveau’ kijken naar het percentage van de werktijd dat men nu besteedt aan contacten ‘buiten de deur’ (met trajectaanbieders, werkgevers, zorg- en hulpverlening, vrijwilligersorganisaties) dan vinden we een positieve relatie met contacten met werkgevers en een negatieve relatie met het deel van de caseload dat gesanctioneerd is¹⁶.

Ter benadering van de versterker ‘actievere opstelling naar werkgevers’ kijken we naar het aantal contacten met werkgevers. We vinden een positief verband tussen aantal contacten met werkgevers en uitstroom naar betaald werk: contact met meer werkgevers gaat dus momenteel samen met uitstroom van een groter deel van de caseload¹⁷. Zoals we hierboven al zagen is er ook een positieve relatie tussen contacten met werkgevers en het deel van de caseload waarmee men wekelijks contact heeft. Uitsluitend bij medewerkers die werken voor mensen met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt vinden we een positief verband tussen aantal contacten met werkgevers enerzijds, en deel van de caseload dat uitstroomt naar vrijwilligerswerk anderzijds. Ons is niet duidelijk of het hier contacten betreft met werkgevers **over** vrijwilligerswerk.

Wat betreft de versterker ‘vaker sancties opleggen’ vinden we een positief verband tussen het deel van de caseload dat een sanctie heeft gekregen, en het deel van de caseload dat is uitgestroomd naar betaald werk¹⁸.

Eerder zagen we al, dat werken met resultaatsafspraken (één van de versterkers die medewerkers is voorgelegd) samengaat met betere uitstroomresultaten naar betaald werk maar een lagere uitstroom naar vrijwilligerswerk. Het werken met resultaatsafspraken hangt bovendien positief samen met het aantal werkgevers waarmee medewerkers contact hebben.

Tabel 12 vat dit nog eens samen.

13 De correlatiecoëfficiënten zijn respectievelijk +.252 en +.363.

14 De correlatiecoëfficiënten zijn respectievelijk -.415 en -.247.

15 We hebben geen aparte gegevens over de tijd besteed aan contacten met collega’s.

16 De correlatiecoëfficiënten zijn respectievelijk +.426 en -.211.

17 De correlatiecoëfficiënt is +.359.

18 De correlatiecoëfficiënt is +.459.

Tabel 12. Aanwijzingen voor verbanden tussen versterkers en uitkomstindicatoren (+ is positief, – is negatief, 0 is geen)

	Deel caseload uitgestroomd naar betaald werk	Deel caseload gestart met vrijwilligerswerk	Deel caseload waarmee wekelijks contact	Aantal werkgevers waarmee contact	Deel caseload gesanctioneerd
Meer contact met klanten	+	+*		+	0
Minder administratie	0	0	+	+	0
Intervisie	0	0	0	0	0
Meer samenwerking uitvoeringsniveau	0	0	0	+	-
Actievere opstelling werkgevers	+	+*	+	0	0
Vaker sancties opleggen	+	0	0	0	
Resultaatafspraken	+	-	0	+	0

*alleen klantgroep met zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt

Groepen medewerkers vergeleken

Ook nu weer hebben we verschillende groepen medewerkers vergeleken om te onderzoeken of de groepen verschillen in de mate waarin ze bepaalde versterkers noemen.

Vermindering van administratie, meer contacten met klanten en intervisie staan in de top 3 van versterkers van medewerkers met een SMW-opleiding en ook van medewerkers met een P&A-opleiding. Toch zijn er ook verschillen. Vergeleken met medewerkers met een SMW-opleiding noemen medewerkers met een P&A-opleiding aanmerkelijk vaker de versterkers **Vaker opleggen maatregelen** (22% respectievelijk 7% voor medewerkers met een SMW-opleiding), **Actievere opstelling naar werkgevers** (42% versus 19%), en **Betere diagnose bij start dienstverlening** (44% versus 21%).

Verschillen tussen jongere (onder 35 jaar) en oudere (50 jaar en ouder) medewerkers zijn er ook, en betreffen twee van de drie versterkers waarop ook de opleidingsgroepen verschilden: **Vaker opleggen maatregelen** (genoemd door 26% van de jongeren versus 10% van de ouderen); en **Actievere opstelling naar werkgevers** (44% van de jongeren versus 24% van de ouderen). Laatstgenoemde versterker staat op de derde plaats in de top 3 van versterkers van jongere medewerkers; bij ouderen staat intervisie op die plek.

Een opmerkelijk verschil treedt op tussen de groepen die wel respectievelijk niet met resultaatafspraken te maken hebben. Degenen die met resultaatafspraken te maken hebben noemen de versterker **Zelfsturing waar mogelijk uitgangspunt** aanzienlijk vaker (31%) dan degenen die geen resultaatafspraken hebben gemaakt (13%). Of dit iets te maken heeft met het feit dat medewerkers die resultaatafspraken hebben gemaakt zelf ook aan een vorm van ‘zelfsturing’ onderhevig zijn, weten we niet. De top 3 versterkers van beide groepen verschilt overigens niet, en bevat weer **Minder administratieve taken**, **Meer contact met klanten** en **Intervisie**.

Kijken we naar de top 3 van versterkers van de verschillende type SD-klantmanagers, dan komen in elke top 3 wederom **Meer contacten met klanten** en **Minder administratieve werkzaamheden** voor. De derde versterker in de top 3 varieert:

- Voor medewerkers zonder uitkeringstaken gaat het om **Actievere opstelling naar werkgevers** ex aequo **Meer aandacht voor bijscholing e.d.** (klantgroep: grote afstand tot de arbeidsmarkt); **Intervisie** (zeer grote afstand) en **Meer samenwerking op uitvoeringsniveau** (gemengde klantgroep);
- Voor medewerkers met uitkeringstaken gaat het om **Betere diagnose** (grote afstand), een combinatie van **Intervisie**, **Meer samenwerking op uitvoeringsniveau** en **Gebruik van goede instrumenten in de dienstverlening** (zeer grote afstand) en **Actievere opstelling naar werkgevers** (gemengde klantgroep).

11. Slotbeschouwing

In dit rapport hebben we onder meer gezien hoe medewerkers van de onderzochte sociale diensten en SW-organisaties aankijken tegen de huidige re-integratiedienstverlening, hoe ze optimale dienstverlening zien en welke versterkers volgens hen bij kunnen dragen aan een verdere optimalisering van de dienstverlening. In deze slotbeschouwing blikken we op een aantal belangrijke punten terug.

Wat opvalt is dat de medewerkers de huidige dienstverlening al in belangrijke mate als professionele dienstverlening typeren, en dat zij voor de optimale dienstverlening tenderen naar een versterking van dat professionele karakter van de dienstverlening. Bij medewerkers zonder uitkeringstaken is deze tendens duidelijker dan bij medewerkers met uitkeringstaken, hetgeen waarschijnlijk te verklaren is uit de verschillen in inhoud van het werk van beide groepen medewerkers. Tegelijkertijd laat het onderzoek ook zien, dat bepaalde aspecten van professionele dienstverlening sterker worden omarmd dan andere. Voor medewerkers is vooral belangrijk dat zij ruimte hebben om naar eigen inzicht beslissingen over dienstverlening te kunnen nemen, dat ze niet teveel last ondervinden van regelgeving, dat ze resultaat- en niet regelgericht werken, en dat ze met collega's (en niet met leidinggevendenden) kunnen overleggen over knelpunten in de dienstverlening. Over een aantal andere kenmerken van professionele dienstverlening is men ambivalent:

- Evidence-based werken via kennis over effectiviteitsonderzoeken vindt men wel enigszins maar niet heel belangrijk. Ons is niet duidelijk of dit komt omdat men dit als een potentiële bedreiging van handelingsvrijheid ervaart of dat hiervoor andere redenen zijn. Het is in ieder geval van belang om aan dit punt aandacht te besteden, ook al omdat evidence-based werken een centraal onderdeel is van het Divosa-programma Effectiviteit en Vakmanschap;
- Ook over de relatie met externe dienstverleners is men enigszins ambivalent. Men neigt naar een voorkeur voor vormen van samenwerking en overleg boven opdrachtverstrekking, doorverwijzing en controle, maar heel eenduidig is deze voorkeur niet. Gezien het feit dat de relatie met externe dienstverleners sowieso momenteel sterk in discussie is, lijkt het van belang in deze discussie ook de relaties op uitvoeringsniveau een plek te geven.

Ambivalentie bestaat er ook ten aanzien van het werken met resultaatafspraken. Men is er niet negatief over, maar staat er ook niet heel positief tegenover – al valt op dat medewerkers die met resultaatafspraken werken wel iets positiever zijn. Aangezien onze inschatting is dat het werken met resultaatafspraken in de toekomst eerder belangrijker dan minder belangrijk zal worden, lijkt een aantal thema's van belang:

- In hoeverre kan het werken met resultaatafspraken bijdragen aan optimalisering én professionalisering van dienstverlening?
- Wat is de impact van resultaatafspraken, niet alleen voor resultaten waarover wel afspraken worden gemaakt maar ook voor resultaten die beleidsmatig belangrijk zijn maar waarover geen afspraken worden gemaakt?

Wanneer we kijken naar de versterkers, dan valt vooral op hoe sterk de nadruk wordt gelegd op meer contact met klanten en minder administratieve taken. Dit was ook zeer duidelijk zichtbaar in de wenselijke verdeling van de werktijd over diverse taken, dat hetzelfde patroon liet zien. Meer contact met klanten en minder administratieve taken zijn vooral voorwaardelijke versterkers die men kennelijk noodzakelijk vindt om tot optimalere dienstverlening te komen. Op de lijst van meest genoemde versterkers neemt intervisie de derde plaats in. In eerder onderzoek in Helmond, Tilburg en Weert (zie noot 2) vonden we dat diverse intervisie-initiatieven waren stopgezet of opgeschort. Kennelijk is er wel belangstelling voor intervisie, maar verdient de vorm waarin die gegoten wordt wel de nodige aandacht.

Bekijken we de genoemde versterkers in het licht van een aantal actuele ontwikkelingen, dan valt nog een aantal zaken op:

- Het belang van de verdere ontwikkeling van de werkgeversbenadering wordt door veel medewerkers onderschreven;
- We gingen al in op evidence-based werken. In het licht van het Divosa-project Effectiviteit en Vakmanschap is het opvallend dat slechts een kwart van de medewerkers de versterker 'meer inzicht in effectiviteit dienstverlening' heeft genoemd;
- De strengere regelgeving rond sancties lijkt bij medewerkers slechts op beperkte prioriteit te kunnen rekenen. SW-medewerkers, medewerkers met een P&A-opleiding en jongere medewerkers sluiten op dit punt nog het meest aan bij beleidsontwikkelingen;

- Iets soortgelijks geldt voor zelfsturing, hoewel meer medewerkers deze versterker noemden dan ‘het vaker opleggen van maatregelen’. Op dit punt sluiten SW-medewerkers en medewerkers die werken met resultaatafspraken meer aan bij lopende ontwikkelingen.

Tot slot een opmerking over de opleiding van medewerkers. In het Divosa-rapport ‘Competentie-management voor diensten van sociale diensten’ (2007) werd opgemerkt dat de HBO-opleiding P&A verder afstaat van wat medewerkers in sociale diensten nu en in de toekomst doen. Gezien het belang van dit opleidingsprofiel onder medewerkers in de in dit onderzoek onderzochte sociale diensten – die waarschijnlijk mede het gevolg is van de sterk opkomende werkgeversbenadering – lijkt deze constatering toe aan een heroverweging. Vooral voor de re-integratiedienstverlening voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt lijken P&A-kennis en vaardigheden, naast sociaal werk kennis en vaardigheden, van toenemende belang te zijn. Dit geldt overigens ook voor de onderzochte SW-organisaties.

Bijlage 1. Uitspraken over huidige dienstverlening

- Ik krijg voldoende ruimte om zelfstandig beslissingen te nemen over de dienstverlening
- Het beleid legt teveel beslissingen rond de uitvoering van dienstverlening op mijn bordje neer
- Bij beslissingen over welke dienstverlening ik voor een klant inzet, maak ik gebruik van kennis uit onderzoek over de effectiviteit van dienstverlening
- Resultaatafspraken met mijn leidinggevende helpen mij om de dienstverlening effectiever te maken
- Ik overleg met collega's wanneer ik tegen problemen aanloop in de dienstverlening voor een klant
- Wanneer ik twijfel over een beslissing in de dienstverlening aan een klant, stap ik sneller naar mijn leidinggevende dan naar een collega
- Gelijke behandeling van klanten is een leidend principe in mijn dienstverlening rond reïntegratie en activering
- Klanten maatwerk bieden is een leidend principe in mijn dienstverlening rond reïntegratie en activering
- In mijn huidige werk is het correct uitvoeren van regels belangrijker dan het behalen van successen
- Het trajectplan heeft momenteel vooral tot doel om de klant duidelijkheid te geven over diens rechten en plichten
- Het trajectplan heeft momenteel vooral tot doel om de klant inzicht te bieden in het doel en de inhoud van de dienstverlening
- Verantwoording afleggen aan mijn leidinggevendenden of opdrachtgevers belemmert mij in het bieden van goede dienstverlening
- Mijn organisatie verstrekt richtlijnen welke klanten wel of juist geen prioriteit in de dienstverlening moeten krijgen
- Ik houd in de gaten of klanten die ik doorverwijs naar organisaties voor zorg of hulpverlening, daar ook daadwerkelijk aankomen
- Beleids- en organisatieregels belemmeren mij om goede dienstverlening aan mijn klanten te bieden
- De huidige prestatieafspraken met mijn leidinggevende verminderen mijn aandacht voor mijn meest kwetsbare klanten
- Mijn administratieve werkzaamheden belemmeren mij in het bieden van goede dienstverlening
- Bij het monitoren van klanten kijk ik vooral of klanten hun verplichtingen nakomen
- Periodieke en verplichte voortgangsrapportages van trajectaanbieders aan de sociale dienst bevorderen de kwaliteit van de dienstverlening van trajectaanbieders
- Ik overleg regelmatig met medewerkers van organisaties die betrokken zijn bij de reïntegratiedienstverlening voor mijn klanten
- Bij besluiten over het opleggen van maatregelen let ik op het effect ervan op de reïntegratie/activering
- Wanneer mijn klanten tijdens reïntegratie/activering maatregelwaardig gedrag vertonen, wordt altijd een maatregel opgelegd
- De beslissing welke klant ik welke dienstverlening aanbied, wordt grotendeels bepaald door beleidsregels
- Ik heb voldoende kennis en vaardigheden om klanten anders na te leren denken over, en om te leren gaan met, hun situatie
- Ik heb voldoende kennis over de arbeidsmarkt en uitstroommogelijkheden en vaardigheden voor het omgaan met werkgevers
- Ik heb voldoende kennis van wet- en regelgeving om de dienstverlening goed uit te voeren
- Ik heb voldoende kennis over het aanbod aan zorg en hulpverlening en vaardigheden om in zorg- en hulpverleningsnetwerken te opereren

Bijlage 2. Uitspraken over optimale dienstverlening

- Idealiter heb ik voldoende ruimte om zelfstandig beslissingen te nemen over de dienstverlening
- Idealiter speelt via onderzoek verkregen kennis over effectiviteit van dienstverlening een grote rol bij mijn beslissingen over de dienstverlening voor een klant
- Idealiter hebben resultaatafspraken met mijn leidinggevende tot doel om de dienstverlening effectiever te maken
- Idealiter maak ik met mijn leidinggevende afspraken over de resultaten die ik met de dienstverlening moet behalen
- Idealiter overleg ik vooral met mijn leidinggevende en niet met mijn collega's over problemen in de dienstverlening
- Idealiter is gelijke behandeling van klanten belangrijker dan het bieden van maatwerk
- Idealiter is het correct uitvoeren van regels in mijn werk belangrijker dan het behalen van successen
- Idealiter biedt het trajectplan klanten vooral duidelijkheid over hun rechten en plichten, en niet zozeer over doel en inhoud van de dienstverlening
- Idealiter hebben contacten met klanten prioriteit boven het afleggen van verantwoording aan leidinggevendenden of opdrachtgevers
- Idealiter verstrekt het beleid richtlijnen over welke van mijn klanten ik wel of juist geen prioriteit in de dienstverlening moet geven
- Idealiter houd ik in de gaten of klanten die zijn doorverwezen naar organisaties voor zorg of hulpverlening, daar ook daadwerkelijk aankomen
- Idealiter zijn er minder beleids- en uitvoeringsregels in de dienstverlening dan nu
- Idealiter hebben resultaatafspraken met mijn leidinggevende tot gevolg dat ik mijn meest kansrijke klanten de meeste aandacht geef
- Idealiter geef ik prioriteit aan contacten met klanten, ook als dat ten koste van mijn administratieve werkzaamheden gaat
- Idealiter let ik er bij het volgen van de ontwikkeling van mijn klanten vooral op of zij hun verplichtingen nakomen
- Idealiter vindt het toezicht op aanbieders van dienstverlening plaats via regelmatige gesprekken tussen klantmanagers van de sociale dienst en uitvoerders van de dienstverlening, in plaats van via verplichte periodieke voortgangsrapportages
- Als klanten maatregelwaardig gedrag hebben vertoond, is het effect van een maatregel op de reïntegratie/activering idealiter doorslaggevend in mijn beslissing om daadwerkelijk een maatregel op te leggen
- Idealiter wordt mijn beslissing welke klant ik welke dienstverlening bied, grotendeels bepaald door het beleid
- Wanneer externe aanbieders zijn betrokken bij de dienstverlening, wordt de inhoud van de dienstverlening idealiter bepaald door klantmanager van de sociale dienst en medewerkers van externe aanbieders gezamenlijk

Bijlage 3. Door respondenten genoemde versterkers

Het onderstaande overzicht laat zien door welk deel van de medewerkers alle versterkers zijn genoemd. Ook wordt getoond hoe deze percentages liggen bij SD- en SW-medewerkers. Waar de percentages vet zijn weergegeven is sprake van significante verschillen tussen SD- en SW-medewerkers.

	Totaal	Sociale diensten	SW-organisaties
Intervisie met collega's	44	41	61
Meer inzicht effectiviteit dienstverlening	23	25	13
Gebruik goede instrumenten, bv. voor diagnose	34	35	26
Afspraken leidinggevend over resultaten	7	7	7
Meer samenwerking uitvoeringsniveau tussen organisaties betrokken bij dienstverlening	38	38	36
Richtlijnen over prioritering klantgroepen	8	8	7
Minder uitbesteding	15	17	3
Vaker opleggen maatregelen	13	10	29
Meer contacten met klanten	58	61	42
Actievere opstelling naar werkgevers	36	34	48
Betere diagnose bij start dienstverlening	36	36	32
Meer aandacht klanten psychische problemen	13	12	23
Aandacht richten op deel caseload	13	16	0
Vermindering administratie	56	56	55
Zelfsturing waar mogelijk uitgangspunt	26	25	36
Meer aandacht binnen organisatie voor bijscholing e.d.	28	31	13
Meer aandacht nazorg	10	11	7







