

Klantmanagers in het experiment

Hun ervaringen ten aanzien van de begeleidingscondities

T1 meting, maart 2020

Auteur: Mathieu Portielje

Samenwerking

Aan alle klantmanagers in het *dedicated* team is gevraagd hoe zij de samenwerking in het *dedicated* team ervaren. De klantmanagers benoemen zichzelf als een team en voelen zich gezamenlijk verantwoordelijk voor het uitvoeren van de onderzoekscondities in het experiment. Ze geven aan het prettig te vinden dat er klantmanagers met verschillende expertises, van diverse instrumenten van verschillende afdelingen, in het team aanwezig zijn. Die verschillende expertises worden gedeeld binnen het maandelijkse casuïstiek overleg en binnen dat casuïstiek :

"We komen allemaal van verschillende afdelingen [...] en als klantmanagers worden we bij elkaar gezet en ik denk dat wel de juiste kracht is van dit team." [R3]

Anderen zeggen dat, doordat van klantmanagers wordt verwacht dat ze 'in de wijken' actief zijn, en het beroep van klantmanager nu eenmaal een solistisch beroep is, het soms lastig is om elkaar tegen te komen. Desondanks wordt "de dinsdag", met de weekstart en het maandelijkse casuïstiekoverleg, wel benoemd als een geschikt moment om kennis te delen.

Hoewel sommige klantmanagers expliciet het onderscheid maken tussen "ervaren" en "onervaren" klantmanagers, en "harde" en "sociale" klantmanagers, lijken ze zich wel thuis te voelen in het team en spreken ze van een "veilige setting". De rol van de projectleiding wordt door meerderen benoemd als een bevorderende factor voor de stabiliteit van het team, omdat "de aansturing nu voor rust zorgt".

Beleid

Doelstelling betaald werk

Aan de klantmanagers is gevraagd of betaald werk voor iedere bijstandsgerechtigde het hoofddoel moet zijn. Hier wordt verschillend over gedacht. De een zegt dat deze doelstelling niet na te leven is, en dat vrijwilligerswerk een goed alternatief biedt voor sommige klanten. De ander zegt dat betaald werk altijd het streven moet zijn, en dat vrijwilligerswerk dat hoofddoel in de weg kan zitten:

"Nou ik merk het bij deelnemers vanuit de groep activering. Die zijn vrijwilligerswerk ergens begonnen en daar is de prioriteit helemaal zoek. Ik kan niet komen want ik heb vrijwilligerswerk daar en daar. Het moet niet op een leven op zich gaan lijken. Het is een middel." [R10]

Passend werk

Aan de klantmanagers is gevraagd wat zij zien als passend werk voor bijstandsgerechtigden en aan welke voorwaarden dit moet voldoen. Het merendeel geeft aan dat werk in eerste instantie moet aansluiten bij de "capaciteiten", "kwaliteiten", "diploma's" en het "niveau" van de bijstandsgerechtigde. Ook de "leefsituatie" en "mogelijkheden" spelen een rol. Een kleine minderheid benadrukt het belang van de werkwensen van de klant. Sommigen geven aan dat klanten zich te veel richten op werkgebieden waar weinig werk in te vinden is. De klantmanagers wijzen de opvatting van algemeen geaccepteerde arbeid in de Participatiewet af - dat al het betaalde werk passend is - af en wijzen erop dat dit de duurzaamheid van eventuele uitstroom kan ondermijnen.

Soms leiden de verwachtingen van bijstandsgerechtigden en de verwachtingen van klantmanagers, ten aanzien van werk, tot wrijving. Bijvoorbeeld wanneer het niet lukt om een gezamenlijke invulling te geven aan begeleiding naar een passende baan. Volgens hen, geven klanten soms aan dat ze bepaalde banen afwijzen omdat ze de inhoud van het werk niet interessant vinden of omdat de werktijden niet passen bij hun gezinssituatie. Sommige klantmanagers refereren naar hun eigen loopbaan en geven aan dit niet te begrijpen:

“ik heb ook werk moeten doen wat ik niet leuk vind”

“ik heb ook kinderen van dezelfde leeftijd”.

Tegenprestatie

Over het verplichten van bijstandsgerechtigden tot een tegenprestatie wordt verschillend gedacht. Er vallen twee opvattingen te onderscheiden. De opvatting houdt in dat met de invoering van een verplichte tegenprestatie het recht op een bijstandsuitkering wordt ondermijnd. Het voorwaardelijk maken van een uitkering, op voorwaarde van het verrichten van “gratis werk” zou volgens hen onrechtvaardig zijn. Bovendien zeggen zij dat een tegenprestatie, in de vorm van vrijwilligerswerk, de kans op een betaalde baan niet doet toenemen voor uitkeringsgerechtigden.

Vanuit de andere opvatting zeggen andere klantmanagers juist een voorstander te zijn van een tegenprestatie. Zij benadrukken de wederkerigheid van de uitkering en geven aan dat het een goed signaal naar bijstandsgerechtigden zou naar bijstandsgerechtigden om duidelijk te maken dat “thuiszitten geen optie is”. Zij zien het verrichten van een tegenprestatie als opstap naar een volwaardige betaalde baan. Een tegenprestatie helpt bijstandsgerechtigden om “werkritme” en “werknemersvaardigheden” op te doen. Daarnaast zou het een middel kunnen zijn om zwart werk of misbruik van de uitkering te voorkomen.

Het valt wel op dat geen van de klantmanagers aangeeft dat ze bijstandsgerechtigden ook daadwerkelijk verplichten tot een tegenprestatie. Ze sluiten zich hiermee aan bij de verordening van de Gemeente Amsterdam.

Uitvoering van het experiment

Aan de klantmanagers is gevraagd hoe ze het uitvoeren van de condities van het experiment hebben ervaren.

Tredeloos werken

In het experiment zijn alle deelnemers willekeurig verdeeld over twee experimentele condities, te weten zelfregie en extra aandacht. Dit heeft tot gevolg dat de participatietreden worden losgelaten. De klantmanagers hebben een beperkte caseload van 50 a 60 klanten op 1 Fte. Ze begeleiden klanten die afkomstig zijn uit alle participatietreden.

De meerderheid van de klantmanagers ervaart het werken ‘zonder treden’ als positief. Ze zeggen dat de kwaliteit van dienstverlening aan bijstandsgerechtigden toeneemt en dat ze tevredener zijn over de inhoud van het eigen werk. Ze geven daar de volgende redenen voor. Allereerst zeggen klantmanagers dat ze hierdoor meer maatwerk kunnen en moeten leveren, omdat ze zich meer dienen te verdiepen in de situatie van de klant.

“Het prikkelt de klantmanager des te meer, in die diversiteiten die hij aangeboden krijgt, om toch individueler te kijken naar elk dossier” [R13]

De begeleiding van bijstandsgerechtigden in het systeem met participatietreden was volgens hen een “productieproces” geworden, met de beschikbaarheid van een beperkt instrumentarium. Dit systeem zou “muren in standhouden” en dit zou negatieve gevolgen kunnen hebben voor de begeleiding en de kansen op werk:

“Er ontstonden bepaalde muren had ik het idee.. Bijvoorbeeld, wanneer ga je een klant van trede 2 nou overdragen naar trede 3.. Bepaalde eisen die er dan zijn.. Ja maar hij voldoet aan dit en dit en dit... Maar toch niet aan dit en dit, dus ik laat hem nog in trede 2.” [R2]

Een andere belangrijke reden, die klantmanagers aandragen voor hun positieve houding ten aanzien van het werken zonder treden, is de toegenomen uitdaging in het werk en het toegenomen werkplezier. Het beschikbare instrumentarium is binnen het Experiment breder. En doordat ze nu te maken hebben met bijstandsgerechtigden met zowel een kleinere als een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, wordt van klantmanagers (van W&R en Koers naar Werk) gevraagd ook aandacht te hebben voor andere leefgebieden dan alleen werk. En van klantmanagers, die afkomstig zijn van Activering, wordt weer

gevraagd om ook oog te hebben voor de mogelijkheden voor betaald werk. Het maakt de inhoud van het werk voor klantmanagers diverser en complexer en het vraagt om een bredere blik van klantmanagers:

"Ja, dat vind ik op zich wel prettig. En ik zat in het begin steeds in die molen van toeleiden naar werk, kijken van 'Alles wat je doet, dat moet leiden naar werk.' [...]Maar nu zit je dus met klanten van alle geledingen, van alle groepen, wat ik op zich veel leuker vind. Alleen ik heb wel moeten leren om uit die modus van werk zoeken te komen." [R1]

Over de grootte en aard van de verschillen tussen "trede 2, 3 en 4 klanten" verschillen de klantmanagers van mening. Een aantal klantmanagers geeft aan geen grote verschillen te merken zijn. Andere klantmanagers geven aan nu meer "zwakkere klanten" te hebben.

Uitstroomtarget

Het projectmanagement stuurt de klantmanagers niet op uitstroomtargets, maar op de uitvoering van de onderzoekscondities. De grote meerderheid van de klantmanagers is positief over het ontbreken van de uitstroomtargets. De uitstroomtargets zouden, volgens hen, voor "perverse prikkels" zorgen, en tot gevolg hebben dat "kansrijke" bijstandsgerechtigden meer begeleiding krijgen en zo snel mogelijk "gepusht" worden naar werk. De klantmanagers verwijzen veelvuldig naar hun 'oude team' wanneer zij het hebben over de uitstroomtargets. Ze geven aan dat in hun oude team de nadruk lag op "scoren, scoren, scoren". Sommigen geven aan dat ze moeite hadden om daarin mee te gaan en anderen geven aan dat ze zich daardoor vooral richtten op de "kansrijke klanten" en minder de tijd namen om zich te verdiepen in de bijstandsgerechtigde:

"Dat heeft zeker invloed op mijn werk. Omdat ik van het andere team kwam of kom. En waar de focus wel ligt op uitstroom richting de arbeidsmarkt, nam ik niet de tijd om mij te gaan verdiepen in die deelnemer. En dat kan ik nu wel." [R5]

Enkele klantmanagers plaatsen hierbij wel een kanttekening. Eén klantmanager geeft aan dat er binnen het Experiment impliciet wel wordt gestuurd op uitstroom, omdat succes toch nog steeds wordt besproken in termen van uitstroom. Een andere klantmanager geeft aan dat uitstroom altijd het doel is, want dat staat in de wetgeving.

Uitvoer zelfregie

Het merendeel van de klantmanagers geeft aan dat ze de meeste deelnemers in de zelfregie 1 keer per jaar spreken in het stadsdeel waar de deelnemers woonachtig zijn. Een kleine minderheid van de bijstandsgerechtigden in de zelfregie benadert de klantmanager ook buiten het jaarlijkse gesprek om met vragen over het inkomen, schulden en andere praktische zaken. Slechts enkele gemotiveerde klanten komen ook met hulpvragen over de begeleiding naar werk. Sommige klantmanagers geven aan het moeilijk te vinden om op de handen te zitten en anderen geven juist aan er geen enkele moeite mee te hebben:

"Ja, bij activering is dat wat meer, die moeten op hun handen gaan zitten. En het jeukt dan want die kan en ik wil, want die kan. En die wil ik activeren of aan het werk helpen. Ja, ik geloof daar ten eerste niet zo in, en ik ben het niet gewend. Dus ik heb echt totaal geen moeite dat ik mensen met zelfregie dat ik die een keer in het jaar spreek." [R6]

Het merendeel van de klantmanagers geeft wel aan dat ze liever vaker contact zouden hebben met de mensen in de zelfregie, zodat ze hen ook kunnen benaderen met vacatures en mogelijke trajecten. De deelnemers in de zelfregie worden nu "teveel losgelaten", en de klantmanagers hebben het gevoel dat daardoor weinig gebeurt op het gebied van re-integratie:

"Ik kom wel regelmatig klanten tegen die eigenlijk in de zelfregie niks doen. En dat vind ik jammer." [R14]

De aanpak zou niet geschikt zijn voor de "niet-willers", "de klanten met taalproblemen", en "de klanten die het moeilijk vinden om zelf een plan te maken". De aanpak zou wel geschikt zijn voor gemotiveerde deelnemers, die in staat zijn om zelf een plan te maken. Ook zou zelfregie geschikt zijn voor de

deelnemers met parttime werk, die - vanwege medische redenen - al het maximaal mogelijke aantal uren werken.

Uitvoering extra aandacht

De klantmanagers geven aan dat ze het merendeel van de deelnemers in Extra Aandacht één keer per maand of één keer per twee maanden spreken, in de wijken waar de deelnemers wonen. Een enkeling geeft aan vooral op de Jan van Galenstraat af te spreken. Het contact gaat doorgaans over allerlei leefgebieden, van werk tot maatschappelijke participatie en van kinderopvang tot schulden:

"Gewoon alle domeinen zou ik maar zeggen. Hoe is de thuissituatie, hoe is die werksituatie, als die er is. Wat speelt er allemaal nog meer?" [R6]

De instrumenten die ze extra inzetten zijn vooral medische instrumenten, leerstages, cursussen en de hulp van collega's. Een enkeling refereert aan de jobhunter en geeft aan dat de beschikbaarheid van de jobhunter te beperkt is om extra in te kunnen zetten. De grote meerderheid van de klantmanagers geeft aan geen maatregelen op te leggen in extra aandacht bij een te geringe inspanning van de deelnemers, of dit alleen te doen "in uiterste nood".

Meerdere klantmanagers geven aan dat ze moeite hebben om de extra aandacht zinvol in te vullen voor deelnemers met een parttime baan en die al werken naar het maximale vermogen:

"En op een gegeven moment denk je: 'Ja, ik zit met een aantal klanten,' denk je, 'ik kan er echt helemaal niks mee.' Ze werken naar max vermogen. Ja, alles loopt goed. En ik heb zoiets van: 'Ja, ik ga ze dan niet meer oproepen, want dat vind ik lastigvallen.'" [R1]

Conclusie

- Het experimenteren met verschillende begeleidingsvormen in een *dedicated* team van klantmanagers heeft positieve gevolgen voor het vakmanschap en de professionele ruimte van de klantmanager. Het ontbreken van uitstroomtargets en het werken zonder treden, zorgt er voor dat er meer ruimte is om maatwerk te leveren.
- Hoewel er verschillende (tegenstrijdige) opvattingen over beleid bestaan binnen het team en de klantmanagers afkomstig zijn van verschillende afdelingen, geven de klantmanagers aan tevreden te zijn over de onderlinge samenwerking.
- Tegelijkertijd vinden klantmanagers het jammer dat ze de deelnemers in de zelfregie weinig spreken en geven aan het moeilijk te vinden om extra aandacht voor deeltijdwerkende deelnemers zinvol in te richten.