

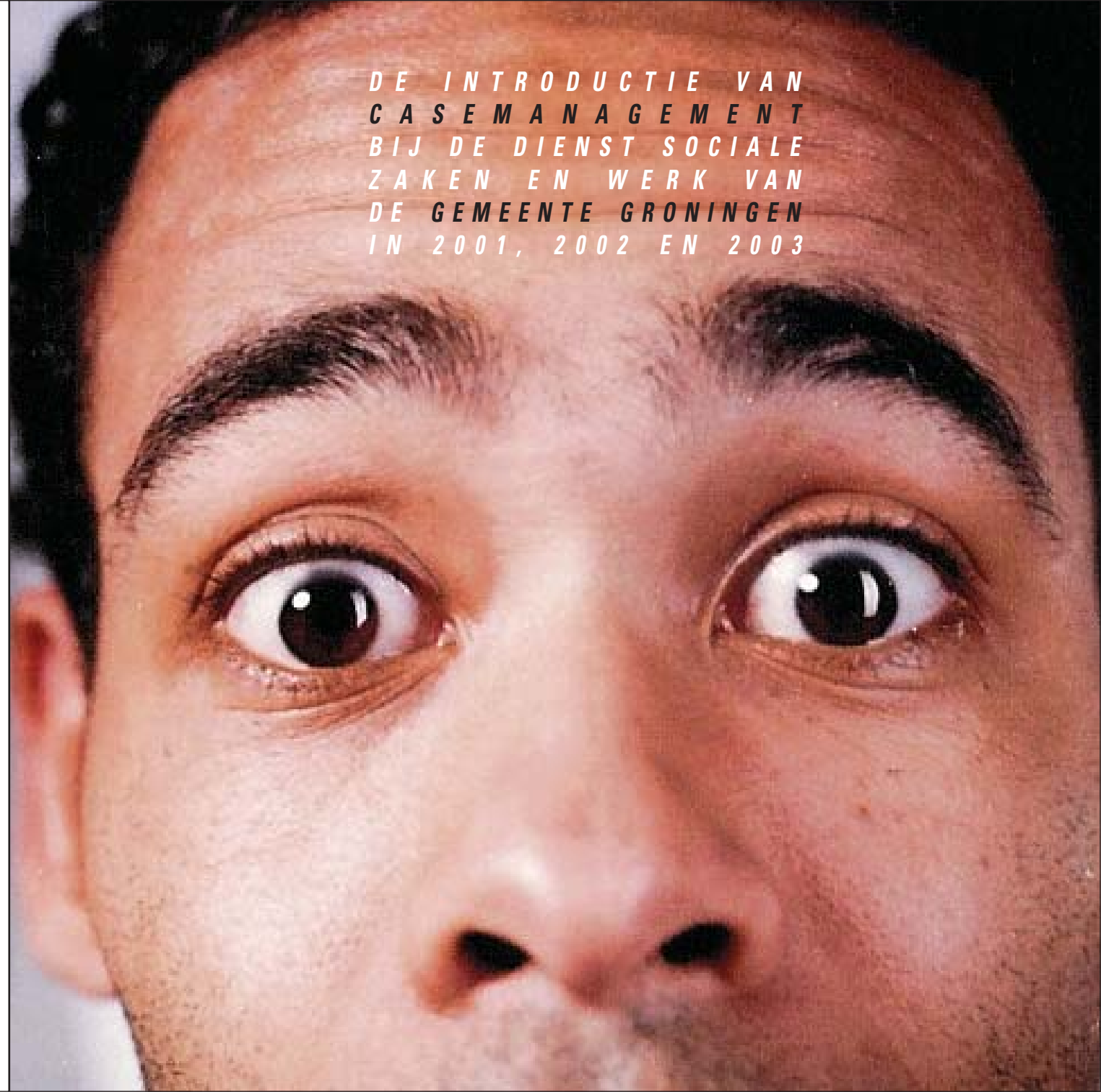


Case·ma·nage·ment

Anders leren omgaan met je klanten en collega's

m

DE INTRODUCTIE VAN
CASEMANAGEMENT
BIJ DE DIENST SOCIALE
ZAKEN EN WERK VAN
DE GEMEENTE GRONINGEN
IN 2001, 2002 EN 2003



De sociale dienst in Groningen is allang niet meer de oude

De dienst Sociale Zaken en Werk van de gemeente Groningen gaat op een andere manier met zijn klanten om dan een paar jaar geleden. Als klant mag je meer van de sociale dienst verwachten. De dienst verwacht meer van zijn klanten.

Groningen wil ook bij zijn sociale dienst resultaten zien. De dienst is 'aardig streng' geworden. En de klanten? De overgrote meerderheid vindt het allemaal 'best aardig', want ook voor hen telt immers het resultaat.

Casemanagement heeft van de sociale dienst een andere organisatie gemaakt. De veranderingen gaan dieper dan uiterlijkheden. Overal in de dienst zijn de veranderingen te horen en te zien. Je hoort het in de gesprekken met de klanten, in de besprekingen over de klanten. Je leest het in de folders en brochures. Je voelt het op de afdelingen en in de spreekkamers. In Groningen is de sociale dienst allang niet meer de oude.

De om·ge·ving

Als dienst Sociale Zaken en Werk van de gemeente Groningen werk je niet op een eiland. Overal gebeurt van alles dat zijn stempel op de manier van denken en van werken bij de dienst drukt. De omgeving reikt de mogelijkheden aan, maar legt tegelijkertijd de grenzen vast.

Een nieuwe tijd

Ergens in de jaren negentig van inmiddels de vorige eeuw verandert er iets in Nederland. Noem het nieuwe zakelijkheid of eenvoudigweg de tijdgeest, maar Nederland gaat vanaf dat moment anders denken over bijvoorbeeld al die lang gekoesterde zekerheden in de sociale voorzieningen.

Sinds zijn invoering in 1965 is de Algemene Bijstandswet het grote vangnet onder het stelsel dat iedereen die elders geen hulp en geld ontvangt, recht geeft op een uitkering. De Bijstandswet maakt de gemeenten verantwoordelijk voor de uitvoering van de wet. In de jaren daarop zullen de sociale diensten zich ontwikkelen tot efficiënte 'uitkeringsfabrieken' die zich beijveren om iedereen die daarvoor in aanmerking komt, tijdig en op de

juiste wijze van een uitkering te voorzien.

Eigen kansen

In de jaren negentig verandert de toon. We zeggen niet alleen 'Wie kan werken, moet werken', maar we proberen mensen er ook aan te houden. Het zijn de jaren van de individualisering die maken dat je zelf je verantwoordelijkheid moet nemen.

Geholpen door een stevige economische rugwind verandert daarmee het beeld ingrijpend. Niet langer draait het in de sociale diensten om de vraag hoe we ervoor kunnen zorgen dat iemand een uitkering krijgt. Voortaan gaat het erom hoe je iemand uit die uitkering krijgt. Of beter: hoe je voorkomt dat iemand in de uitkering terechtkomt.



Nieuwe taakverdeling

De komst van de Centra voor Werk en Inkomen in 2002 zorgt voor veranderingen in het werk van de sociale diensten. Klanten die goed bemiddelbaar zijn, worden meteen door het CWI bemiddeld. Nieuwe klanten van de sociale dienst zijn de NUG'ers - de niet-uitkeringsgerechtigden - zoals herintreders en mensen die een nabestaandenuitkering ontvangen. Ook hen gaat de sociale dienst voortaan helpen mogelijkheden op de arbeidsmarkt te zoeken.

Het verhuizen van de direct te bemiddelen klanten naar de CWI's zorgt dan ook voor een ander type klanten bij de sociale diensten. Meer dan vroeger komt hier het accent te liggen op degenen met de meeste afstand tot de arbeidsmarkt, in het jargon de fase-3 en fase-4 klanten geheten.

Inkoop trajecten

Bij de nieuwe tijdgeest van individualisering en eigen verantwoordelijkheden hoort een zich terugtrekkende overheid en meer marktwerking. De SUWI-wetgeving

(Structuur Uitvoering Werk en Inkomen) van 2001 geeft de private sector nadrukkelijk een rol bij de reïntegratie. De politiek wil dat sociale diensten zich gaan toeleggen op het inkopen van trajecten bij reïntegratiebedrijven, het bewaken van de afspraken met alle betrokkenen en uiteindelijk het op resultaat afrekenen van de bedrijven. De tijd van de 'uitkeringsfabrieken' is dan allang voorbij.

Agenda voor de Toekomst

In 2001 sluit de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid met de grote gemeenten overeenkomsten om zich samen in te zetten voor het weer op de arbeidsmarkt krijgen van mensen in de bijstand. Het convenant gaat Agenda voor de Toekomst heten en het heeft ambitieuze doelstellingen. Zo spreken de partijen af dat er vanaf 2002 een sluitende aanpak voor alle klanten van de sociale diensten moet liggen. Een sluitende aanpak betekent dat de sociale dienst een klant niet meer uit het oog verliest tot de man of vrouw in kwestie weer werk heeft.

Verder tekenen de gemeenten ervoor dat ze in de periode 2001 tot en met 2004 elk jaar tien procent minder mensen in de bijstand zullen hebben. In het convenant dat Groningen begin 2002 met de minister sluit, staat dat in vier jaar ruim 7000 mensen in de bijstand via een traject zullen worden begeleid. In vijf jaar moeten daarvan bijna 3000 mensen daadwerkelijk uitstromen naar werk.

Casemanagement

De Agenda voor de Toekomst biedt gemeenten financiële ruimte om nieuwe projecten te starten en naar nieuwe werkwijzen te zoeken. Zo'n methode is casemanagement. Casemanagement is uit de gezondheidszorg afkomstig en is daar ontwikkeld om patiënten via een 'op het lijf geschreven' behandelingsroute te genezen.

Mede dankzij de middelen van de Agenda voor de Toekomst, die eind 2001 beschikbaar komen, kan Groningen de casemanagementmethode, waar op dat moment in de stad al mee geëxperimenteerd wordt, verder ontwikkelen en bij de hele dienst invoeren.

Nieuwe Bijstandswet

Op 1 januari 2004 wordt de nieuwe Wet werk en bijstand van kracht. Voortaan krijgen de gemeenten één budget waaruit ze alle bijstandsuitkeringen moeten betalen. Hoe beter het gemeenten lukt mensen uit de bijstand te krijgen, des te minder ze aan uitkeringen kwijt zijn. Gemeenten die falen, moeten de tekorten in de toekomst uit eigen zak bijpassen.

Verder zorgt de nieuwe wet ervoor dat alle middelen voor het naar werk begeleiden van bijstandsgerechtigden, maar ook niet-bijstandsgerechtigden, in één flexibel, vrij te besteden reïntegratiebudget terechtkomen. Gemeenten moeten hun budget voor het aan het werk helpen van cliënten in de toekomst voor 70 procent bij marktpartijen uitbesteden. Ook het geld voor de gesubsidieerde banen wordt in het reïntegratiebudget opgenomen.

Algemene plicht

De nieuwe Wet werk en bijstand verplicht

iedere bijstandsgerechtigde per 1 januari 2004 nadrukkelijk om algemeen geaccepteerd werk te aanvaarden. Algemene onthefingen voor groepen als alleenstaande ouders met jonge kinderen zijn volgens de nieuwe wet niet meer toegestaan. Wel mag een gemeente in individuele gevallen een uitzondering maken op de verplichting. Scherper dan de oude bijstandswet verwoordt de Wet werk en bijstand dat gemeenten de plicht en niet alleen het recht hebben om bijstandsgerechtigden die niet aan hun verplichtingen voldoen, op hun uitkering te korten.



De dienst

Met een nieuw ondernemingsplan laat de dienst Sociale Zaken en Werk van de gemeente Groningen in 2001 zien te willen inspelen op de veranderingen in de maatschappij. Het eerste bewijs ervan is Groningen op de Ladder. Het project ontwikkelt zich tot de proeftuin van het casemanagement bij de dienst.

Midden in de maatschappij

Begin 2001 verschijnt het ondernemingsplan 2001-2004 van de dienst Sociale Zaken en Werk van de gemeente Groningen met als veelzeggende titel Midden in de maatschappij. De dienst wil er zijn voor iedereen in Groningen die niet voor een eigen inkomen kan zorgen, zegt het ondernemingsplan. Om er onmiddellijk aan toe te voegen dat zijn taak niet ophoudt bij het verstrekken van een uitkering. De dienst moet trajecten ontwikkelen voor iedereen die zonder hulp de weg naar de arbeidsmarkt niet kan vinden. Uitkeringen zijn niet meer dan een tijdelijk financieel vangnet, want uiteindelijk moeten mensen weer in staat zijn zichzelf te redden. Tegelijkertijd leidt die extra aandacht voor het aan het werk helpen van mensen ook tot

het principe van 'Voor wat, hoort wat'. De dienst moet een zakelijker organisatie worden die in staat is mensen op een zakelijke manier te benaderen. Kortom: de dienst wordt 'aardig streng'.

Trajectenorganisatie

Het ondernemingsplan Midden in de maatschappij wil de dienst de omslag laten

Wethouder Tjerk Bruinsma keek zijn ogen uit in Wisconsin
Wethouder Tjerk Bruinsma hoeft niet lang na te denken over de vraag wat hem in Wisconsin het meest opgevallen is: 'Dat de mensen daar zich bij slechts één medewerker voor werk én inkomen melden. En uiteraard het feit dat ze werken met positieve én negatieve prikkels. Positief is dat mensen weer kansen krijgen op de arbeidsmarkt, dat ze trainingen kunnen krijgen en dat belemmeringen die er zijn, worden weggenomen. De negatieve prikkel is dat je gekort wordt als je je niet aan je afspraken houdt. Wat ons in Wisconsin verder opviel, is het enorme enthousiasme van de medewerkers. Dat is werkelijk opzienbarend als je ziet dat onze Amerikaanse collega's onder vrij erbarmelijke omstandigheden moeten werken. Ze gaan er echt voor. Elke tegenslag is een uitdaging om te overwinnen.' (Close Up 1999/8)

maken van een bureaucratische uitkeringsorganisatie naar een flexibele trajectenorganisatie. Van een 'input-organisatie' naar een 'output-organisatie' die je op resultaten moet kunnen afrekenen.

In zo'n nieuwe organisatie staan de vragen en behoeften van de klant centraal. De complexe dienstverlening die hiervoor

nodig is, vraagt om een bundeling van krachten. Het

is de verantwoordelijk-

heid van de dienst om die bundeling

te realiseren,

aldus het ondernemingsplan.

Een trajectenorga-

nisatie betekent dat

er afspraken moeten

komen met de klanten

en met de organisaties die

een rol gaan spelen in de reïn-

tegratietrajecten. Ook naar hen toe

gaat de dienst zich voortaan nog zakelijker

opstellen.

Groningen op de Ladder

Eind jaren negentig staat de werkgelegenheidsaanpak waar de Amerikaanse staat Wisconsin mee werkt, volop in de belangstelling. De aanpak daar staat ook model voor het project Groningen op de Ladder dat

in januari 2001 binnen de stadsdeelunit Oost van de dienst

van start gaat.

In de Amerikaanse staat Wisconsin is

de bijstand ver-

vangen door speciale program-

ma's die mensen min of meer

dwingen deel te nemen aan trajecten

om hen terug te leiden naar de arbeidsmarkt.

Uitgangspunt in deze Ameri-

kaanse aanpak is de zelfredzaamheid te versterken. Een uitkering is in zo'n werk-

wijze duidelijk een tijdelijke zaak.

College wil langdurig werklozen laten meeprofiteren van economische groei Bij de presentatie van de nota Doe mee(r) in de stad 2000 heeft wethouder Tjerk Bruinsma van Sociale Zaken laten weten dat het College van burgemeester en wethouders van de gemeente Groningen langdurig werklozen wil betrekken bij de opbloeiende economie. Tengevolge van deze positieve economische ontwikkeling is er voor het eerst sinds jaren een situatie ontstaan waarin ook aan langdurig werklozen een concreet perspectief op werken kan worden geboden. Op dit moment heeft de gemeente nog 15.600 werklozen. Het college hoopt met een sluitende aanpak voor nieuwe werklozen en een onverminderde inzet voor de huidige werklozen dit aantal terug te dringen naar minder dan 10.000. Groningen verwacht de komende jaren veel van de zogeheten sluitende aanpak. (Persbericht SOZAWE 22.12.99)

Brede aanpak

Groningen op de Ladder wil persoonlijke belemmeringen van mensen in de bijstand wegnemen door ze op een zeer breed terrein te laten begeleiden. Deze aanpak maakt dat er nauw met andere instellingen, zoals de geestelijke gezondheidszorg, wordt samengewerkt. In het hart van het Ladder-experiment staat de 'casemanager' die het aanspreekpunt voor de klant wordt en de voortgang van het proces in de gaten moet houden. Daarmee is casemanagement bij de dienst geboren.

Het project richt zich op mensen van 23 jaar en ouder in de bijstand of met een gesubsidieerde baan in een aantal oude wijken van de stad (Oosterparkwijk, Korrewegwijk, Indische Buurt en De Hoogte).

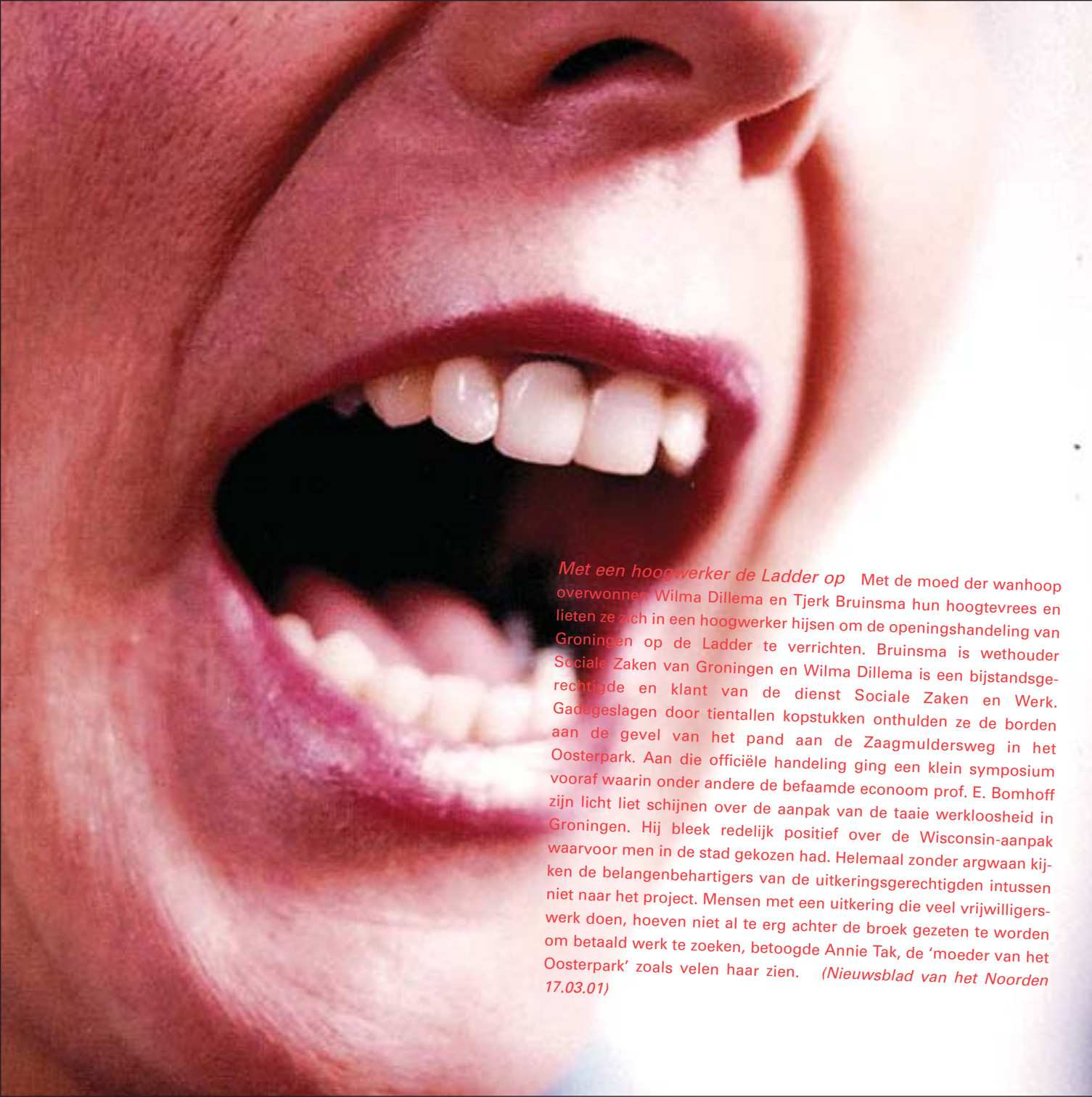
Zelfredzaamheidsladder

Als diagnose-instrument om de mogelijkheden van de klant snel in beeld te krijgen ontwikkelt Groningen op de Ladder de zogeheten zelfredzaamheidsladder. Via de treden van de ladder klimt de klant omhoog naar

College wil verdere daling aantal bijstandsgerechtigden realiseren Voor het jaar 2001 wil het College van burgemeester en wethouders van de gemeente Groningen een daling van het aantal bijstandsgerechtigden bereiken met zo'n 750 personen. Daarnaast zullen 75 procent van de nieuwe en 40 procent van alle arbeidsplichtige bijstandsgerechtigden via een traject naar werk gaan als het aan het Groninger College ligt. Een en ander blijkt uit de nota Doe mee(r) in de stad 2001 die in het kader van de begroting voor volgend jaar gepubliceerd werd. Het College wil toe naar een sluitende aanpak voor iedere bijstandsgerechtigde. Dit betekent onder andere ook dat de nieuwe aanpak kan worden afgestemd op de persoonlijke mogelijkheden van de betrokken klant waardoor eventuele belemmeringen op weg naar werk beter kunnen worden opgelost, aldus het College. (Persbericht SOZAWE 10.10.00)

regulier werk. De beginsituatie bepaalt de trede waar je kunt beginnen. Onderweg krijg je laddertreden als sociale activering, trainingen, scholing en gesubsidieerd werk.

De nieuwe filosofie van de dienst om 'aardig streng' te worden vertaalt Groningen op de Ladder in een niet vrijblijvende aanpak. Om de klant te stimuleren zijn er onderweg van de ene trede naar de andere bonussen te verdienen. Wie onvoldoende inzet toont, kan met een korting op z'n uitkering te maken krijgen.



Met een hoogwerker de Ladder op Met de moed der wanhoop overwonnen Wilma Dillema en Tjerk Bruinsma hun hoogtevrees en lieten ze zich in een hoogwerker hijsen om de openingshandeling van Groningen op de Ladder te verrichten. Bruinsma is wethouder Sociale Zaken van Groningen en Wilma Dillema is een bijstandsgerechtigde en klant van de dienst Sociale Zaken en Werk. Gadeslagen door tientallen kopstukken onthulden ze de borden aan de gevel van het pand aan de Zaagmuldersweg in het Oosterpark. Aan die officiële handeling ging een klein symposium vooraf waarin onder andere de befaamde econoom prof. E. Bomhoff zijn licht liet schijnen over de aanpak van de taaie werkloosheid in Groningen. Hij bleek redelijk positief over de Wisconsin-aanpak waarvoor men in de stad gekozen had. Helemaal zonder argwaan kijken de belangenbehartigers van de uitkeringsgerechtigden intussen niet naar het project. Mensen met een uitkering die veel vrijwilligerswerk doen, hoeven niet al te erg achter de broek gezeten te worden om betaald werk te zoeken, betoogde Annie Tak, de 'moeder van het Oosterpark' zoals velen haar zien. (Nieuwsblad van het Noorden 17.03.01)

Lessen van de Ladder

Groningen op de Ladder eindigt als experiment eind 2003 en de stadsdeelunit Oost wordt dan een 'gewone' SDU. In het project is voor het eerst op een structurele manier met casemanagement gewerkt. Intern hebben medewerkers op een andere manier met elkaar samengewerkt. Hetzelfde geldt extern voor de samenwerking met andere organisaties. Voor de klant zijn de gevolgen misschien wel het meest ingrijpend geweest.

Klant centraal

Groningen op de Ladder heeft het denken over functies ingrijpend veranderd. De blik strak gericht op de uitkering maakt plaats voor het ontwikkelen en bewaken van trajecten. Consulenten Werk, bijstandscounselanten en administratieve medewerkers leren op een andere manier met elkaar te communiceren.

In de werkbesprekingen staat voortaan de

Groningen, kampioen van de sociale zekerheid Het ligt gevoelig om gemeenten met elkaar te vergelijken op het gebied van de sociale zekerheid. Zelf doen gemeenten daar nogal geheimzinnig over, want er zouden pijnlijke verschillen aan het licht kunnen komen. Alle reden dus om de sociale zekerheid in een onafhankelijk onderzoek opnieuw onder de loep te nemen. Het onderzoeksbureau SVBO van de VNG ging weer rekenen en kwam tot een verrassende winnaar: de gemeente Groningen. Werk zou in deze stad volgens de verhalen met een vergrootglas te zoeken zijn, maar de cijfers geven een ander beeld. Tussen 1 januari 1999 en 1 januari 2001 is het totaal van de WW-, WAO- en bijstandsuitkering met 15,8 procent relatief het sterkst afgenomen van alle onderzochte gemeenten. De stad komt van ver, want in 1998 stond de dienst financieel aan de rand van de afgrond. Dankzij een actief beleid met sancties en beloningen worden er op dit moment bij de Groninger sociale dienst zulke goede resultaten bereikt dat er nu geld wordt overgehouden. (de Volkskrant 22.01.02)

klant

centraal, niet

het rimpelloos laten lopen van het ambtelijk apparaat. In het kader van de Ladder worden zelfs letterlijk muren afgebroken om de klanten in een grote open ruimte te kunnen ontvangen en om als team samen één werkruimte te krijgen. Als je de klant centraal stelt, maak je de organisatie opener, bewijst de Ladder.

Hetzelfde geldt overigens ook voor de verhouding tussen leidinggevende en team. De ervaringen van de Ladder leren hoe belang-

Afspraken tussen minister Vermeend en Groningen over meer mensen uit de bijstand Minister Vermeend van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en wet- houder Bruinsma van Groningen hebben vandaag afspraken gemaakt die inhouden dat Groningen zich extra gaat inspannen om zoveel mogelijk mensen met een bij- standsuitkering aan het werk te krijgen of in te schakelen bij maatschappelijke acti- viteiten. Groningen heeft wat betreft de uitvoering van de bijstand de zaken op orde en zet zich in voor een verdere verhoging van de kwaliteit. Het aantal bijstandsge- rechtigden in Groningen is de afgelopen jaren met bijna 30 procent gedaald tot circa 9000. Dat is ruimschoots boven de gemiddelde daling in Nederland van 23 procent. De komende jaren moet Groningen ongeveer 2900 mensen extra uit de bijstand aan werk hebben geholpen. Daarnaast worden projecten uitgevoerd die zich specifiek richten op werk voor allochtonen, aangezien de werkloosheid onder hen nog relatief hoog is. Als Groningen de afgesproken extra inspanningen goed uitvoert, krijgt de gemeente voor deze maatregelen een vergoeding van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid van 11,8 miljoen euro. (Persbericht ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid 28.01.02)

rijk open communicatielijnen zijn voor efficiënt en effectief casemanagement.

Hulp en bijstand

Groningen op de Ladder laat de rest van de dienst zien hoe je op een nieuwe manier de klant actiever bij zijn traject kunt betrekken. Dankzij de Ladder-aanpak wordt bovendien ook veel over de achtergronden van indivi- duele klanten bekend en krijg je belangrijke informatie in handen om te bepalen wat je voor die klant en in overleg met hem kunt doen. Zo is een van de conclusies van het project dat eenderde tot de helft van de klan-

ten van Groningen op de Ladder met psychi- sche problemen kampt waar je niet omheen kunt. Het is een aantal dat de ver- wachtingen vooraf flink overtreft.

Door de kennis van de problematiek van de individuele klanten is bij de Ladder al werkende

de nadruk meer op de noodzaak van hulp- verlening komen te liggen. Zaken als active- ring en werk zijn daarbij nogal eens naar de zijlijn verschoven. Een belangrijke les van de Ladder is dat je bij psychische problematiek de onderwerpen werkhervatting en active- ring beslist niet moet vermijden. Maatschappelijke activiteiten, scholing en een baan dragen in veel gevallen juist bij aan het verminderen van de problematiek, leert de ervaring zo langzamerhand. Er blijft ook bij deze groep klanten dus steeds een taak voor het casemanagement.

Proeftuin

Groningen op de Ladder heeft Groningen landelijk in een vooruitgeschoven positie gebracht bij het ontwikkelen van een nieuwe rol van sociale diensten bij het op de arbeids- markt krijgen van mensen in de bijstand. Voor de dienst is Groningen op de Ladder de proeftuin van het casemanagement geble- ken. Uiteindelijk zorgt de Agenda voor de Toekomst ervoor dat casemanagement in de hele organisatie van de dienst is ingevoerd.

Eerste resultaten Agenda voor de Toekomst bekend De dienst Sociale Zaken en Werk van de gemeente Groningen tekende in het convenant Agenda voor de Toekomst in januari 2002 voor de taakstelling van een uitstroom van 200 klanten en 2250 klanten op een traject in 2002. In de voortgangsrapportage over het derde kwartaal van 2002 staat de teller inmiddels op 68 procent voor het aantal trajecten en op meer dan 100 procent voor de uitstroom. In het convenant is verder als taakstelling meegenomen dat uitstroom en trajecten voor allochtonen naar evenredigheid moeten plaatsvinden. In Groningen is eenderde deel van het klantenbestand van de dienst allochtoon. Voor uitstroom en trajecten geldt res- pectievelijk een aandeel van allochtonen van 33 procent en 35 procent. (Persbericht SOZAWE 14.01.03)

Onderzoek tevredenheid klanten Groningen op de Ladder In het voorjaar van 2003 liet de dienst Sociale Zaken en Werk van de gemeente Groningen onderzoeken hoe de klanten het experiment Groningen op de Ladder beoordelen. Het beeld dat het onderzoek opleverde, is volgens de onderzoekers zonder meer als positief te ken- schetsen. De klant had over het algemeen het gevoel dat men hem serieus nam. Maar liefst 95 procent van de res- pondenten gaf aan het belangrijk te vinden om een vaste contactpersoon te hebben. Zo'n 60 procent meende dankzij de trajecten meer kans te hebben op het vinden van een reguliere baan. (Persbericht SOZAWE 27.05.03)



Het pro·ces

De dienst Sociale Zaken en Werk van de gemeente Groningen leert zichzelf in nauwelijks twee jaar tijd op een andere manier over en met klanten te denken en te praten. Het betekent dat je moet leren om op een andere manier met je collega's om te gaan, het betekent vooral anders omgaan met je klant in de spreekkamer. En voor de klant? Hij komt op z'n minst anders binnen...

Een vliegende start

Op 1 juni 2001 verschijnt de management-notitie Casemanagement in Groningen - Uitgangspunten, randvoorwaarden en achtergronden. Letterlijk zegt de nota over de ontwikkeling van casemanagement: 'Het opsporen van geschikte klanten is al enige tijd niet meer de meest geëigende start van een reïntegratietraject, omdat we bezig zijn met de sluitende aanpak voor de nieuwe klanten. Binnen enkele jaren zullen we een sluitende aanpak van alle klanten hebben gerealiseerd. Het betekent dat heel systematisch alle klanten opgepakt gaan worden. We gaan niet op zoek naar klanten, maar maken met iedere nieuwe klant een plan.'

Signaal

'Het brede werkveld is door twee goed samenwerkende mensen gemakkelijker in de greep te houden dan door één. Voor de klant maakt het niet zoveel uit, zolang werk en uitkering elkaar ondersteunen. Als een klant met schulden in een traject zit en dure werkkleding moet aanschaffen, moeten de consultants samenwerken om dit te laten bekostigen. Dit is voor de klant een belangrijk signaal dat hij écht geholpen wordt.'

Egberdien ten Brink, projectleider SOZAWE

Kleine groepjes

Er komt in 2001 in Groningen met de invoering van casemanagement dezelfde aanpak voor verschillende klanten. Voor de klant heeft de dienst één gezicht. Het betekent werken in kleine groepjes om de klant in beweging te krijgen. Iedereen werkt vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid. De consultant Werk stelt het trajectplan op en voert dat uit, de bijstandsconsulent neemt de uitkering

voor zijn rekening en administratief medewerkers regelen alles eromheen. Steeds vormen enkele van deze koppels samen een klantenteam.

Zolang de klant in de uitkering zit, staan 'zijn' mensen voor hem klaar. Gaat hij op

een gegeven ogenblik bijvoorbeeld gesubsidieerd werk doen, dan wordt de begeleiding overgedragen. Als een klant een reguliere baan krijgt, volgt nog een half jaar een nazorgtraject en daarna moet hij zichzelf kunnen redden.

Implementatie

Op 1 augustus 2001 begint de projectleider casemanagement bij de dienst met de voorbereidingen van het project 'Implementatie casemanagement' in de rest van de dienst. Vanaf 1 november 2001 gaat het project deel uitmaken van de Groninger aanpak van de Agenda voor de Toekomst en kan de aanpak

Hoge ogen 'Minister Vermeend gaf ons een 9 als rapportcijfer en dat was niet ons enige succes de afgelopen tijd. In een onderzoek van de Volkskrant naar sociale diensten staan we bovenaan en ook in een FNV-onderzoek gooien we als dienst hoge ogen. Gedurfd? Ja, maar we hebben ook andere tijden gekend en dat hebben we destijds niet onder stoelen of banken gestoken. Met ons succes doen we dat dus ook niet.' Klaas Dekker, algemeen directeur SOZAWE

'dienstbreed' worden ingevoerd.

Een jaar na Groningen op de Ladder maken de overige vijf stadsdeelunits in januari 2002 een vliegende start. De SDU's krijgen de ruimte die ze nodig hebben om de nieuwe manier van werken zelf in de praktijk handen en voeten te geven.

'Implementation on the job' heet zoiets uiteraard.

In alle werkoverleggen van de SDU's komt het nieuwe fenomeen de weken daarna uitgebreid aan de orde. Veel aandacht bijvoorbeeld voor de vraag of er in de hele dienst aparte casemanagers moeten komen, zoals bij de Ladder gebeurt, of dat er binnen de

Overeind 'In 1998 was het twijfelachtig of de dienst wel overeind zou blijven. We hebben toen van het ministerie tweeënhalve jaar gekregen om ons te verbeteren. Begin 2001 kregen we een brief waarin onze aanpak geprezen werd. We hebben het achterstallig onderhoud weggewerkt. Laten zien wat de dienst kan in plaats van alleen maar stil te blijven staan bij wat niet goed gaat, dat was een van de achterliggende gedachten van Groningen op de Ladder.' Tjerk Bruinsma, voormalig wethouder Sociale Zaken Groningen

klantenteams casemanagement moet komen. Draait alles niet teveel om de consultant Werk? Waarschijnlijk is dat de meest besproken vraag tijdens deze gesprekken. De dienst kiest voor casemanagement.

Alle vijf SDU's hebben een eigen implementatieplan ontwikkeld. In totaal zijn zo'n honderd medewerkers direct bij het casemanagement betrokken. Het aantal consultants Werk groeit in een jaar tijd van 23 fte naar 39 fte consultants. In ongeveer de helft van de gevallen gaat het daarbij om voormalige bijstandsconsultanten.

Een andere manier van denken en doen

De inzet van casemanagement maakt dat vertrouwde grenzen overschreden worden. Zowel intern als extern krijg je bijvoorbeeld als consultant Werk met heel veel nieuwe en heel veel verschillende personen en instanties te maken. Hetzelfde geldt uiteraard voor de bijstandsconsultant. Al met al vraagt het, naast goede externe contacten, om kennis van elkaars werk en bereidheid om samen te werken.

Cultuuromslag

Wie gewend is in termen van uitkeringen te denken, moet een nieuwe manier van denken zien te ontwikkelen. Je moet je voortdurend voorhouden dat traject en uitstroom uiteindelijk belangrijker zijn dan alleen die uitkering. Verstandelijk lukt dat misschien wel, maar lukt het ook gevoelsmatig? Blijf je ook zo denken als je tegenover de klant in de spreekkamer zit? Een cultuuromslag kost tijd. Belangrijk is in elk geval dat je er vrij met elkaar over kunt praten. Een voorbeeld van zo'n nieuwe manier van werken zijn de driegesprekken. De klant heeft dan

Stimuleren 'Je wordt echt begeleid naar werk. Voorheen stond je daar alleen in. En ze stimuleren je dat je aan het werk gaat. Nu was dat bij mij niet echt nodig, maar ik vind dat wel een positief punt. De casemanager heeft me ook geholpen bij het arbeidscontract en gezegd waar je bijvoorbeeld op moet letten. Ze stond voor me klaar. Ik ga nog wel eens bij haar langs, gewoon voor een kopje koffie.' Christina Snip, cheffin supermarkt



Korte klappen maken

'Stel dat je merkt dat er van alles aan de hand is met een klant die je net een maatregel gegeven hebt. Zoiets rolt er in onze nieuwe manier van werken namelijk heel snel uit en je kun zo'n maatregel vervolgens meteen weer terugdraaien. Dat zou ik vroeger op de eerste plaats nooit zo snel geweten hebben, want toen ging dit soort informatie over veel meer schijven. Toen had ik waarschijnlijk ook een formelere opstelling gekozen. Zo van: 'dien maar een bezwaar in als u het niet eens bent met de maatregel'. Nu koppel je informatie over je klanten meteen terug naar de collega's die ook met deze klant werken en bekijk je samen wat de klant nodig heeft. Dat leidt dus niet alleen tot snellere, maar vaak ook tot andere besluiten.'

Henk Tibben, BAMmer Centrum-Zuid

Lastig

'Ik heb als bijstandsmaatschappelijk werker vroeger zelf ervaren hoe je je in het dagelijks werk al snel identificeert met de klant. Zeker in een tijd toen er haast geen werk was, was het heel lastig om de klanten te blijven motiveren. Vroeger gaf ik in examenklassen van het LHNO aan zestienjarige meisjes voorlichting hoe ze een uitkering moesten aanvragen. Die vanzelfsprekendheid van toen is er niet meer. Gelukkig maar.' *Jos de Wit, projectleider Groningen op de Ladder*

samen met de consultant Werk en de bijstandsconsulent bijvoorbeeld een gesprek over zijn inmiddels torenhoge schulden. Driegesprekken worden ook nogal eens gevoerd over gesubsidieerd werk door consultants Werk en medewerkers van WeerWerk.

Dankzij driegesprekken kan het proces een stuk sneller verlopen. Een uitgebreide terugkoppeling is immers niet meer nodig. Een volgende stap wordt mogelijk de introductie van een meer marketinggerichte aanpak. Hier gaat het om extra aandacht voor wat de klant zelf het meest motiveert om aan het werk te gaan.

Diagnose

Klantbesprekingen spelen een belangrijke ondersteunende rol bij de invoering van

casemanagement. Alles draait immers om een goed lijkende 'foto' van de klant. Ofwel een professionele diagnose zodat je weet waar een klant op dit moment staat en wat je samen met hem of haar zou kunnen bereiken. De zelfredzaamheidsladder, die Groningen op de Ladder vanaf 2001 is gaan ontwikkelen, blijkt een bruikbaar diagnose-instrument voor individueel maatwerk en wordt tijdens het Ladder-experiment steeds verder aangescherpt.

Sinds maart 2002 bespreken consultants om de twee à drie

w e k e n
m e t

Stimulans

We doen nu veel meer aan langetermijndenken, omdat we onze klanten beter leren kennen. Stel, je spreekt met een klant die torenhoge schulden heeft en bijzondere bijstand aanvraagt. De klant blijkt formeel wel recht te hebben op zo'n extra uitkering, maar alleen in de vorm van een lening. Met die lening bovenop de schulden loop je de kans dat de klant gedemotiveerd raakt omdat-ie nog verder in de schulden zit en denkt: Ik stop maar met mijn deeltijdbaantje, dan krijg ik weer een volledige uitkering, schelden ze uiteindelijk mijn schulden misschien wel kwijt enzovoort. Wij vinden het belangrijk dat de klant aan het werk blijft. Misschien kan zijn bijstandsconsulent hem wel bijzondere bijstand 'om niet' toekennen als extra stimulans om aan het werk te blijven. Dat is uitstroomgericht denken. Anders denken dus.'

Simone van der Meulen, coach case-management bij SOZAWE

elkaar hun 'foto's'. Gaandeweg leren ze zo hoe je door steeds consequent dezelfde vragen te stellen een tweede natuur ontwikkelt om in dezelfde omstandigheden dezelfde oplossingen te bedenken. Inmiddels zijn klantbesprekingen een vast onderdeel van het werkoverleg aan het worden.

Wending

'Het leuke van casemanagement vind ik dat je van het begin tot het eind bij klanten betrokken bent. Je moet hun persoonlijke situatie leren kennen en je moet dus met ze in gesprek. Ik vind het prachtig om te zien dat mensen zelf in staat blijken nog een keer een wending aan hun leven te geven, terwijl ze in het begin nog dachten dat niet meer te kunnen.' *Margriet van Valkenburg, casemanager Groningen op de Ladder*

Een andere manier van werken en samenwerken

Wie de klant centraal wil stellen en resultaten wil halen, heeft een open organisatie nodig. De effecten van zo'n nieuwe manier van werken zijn dan ook tot diep in de organisatie merkbaar. Een sluitende aanpak betekent dat je steeds iets voor de klant te bieden moet hebben. Neem bijvoorbeeld de gevolgen van

zo'n sluitende keten voor de inkoop van trajecten.

Inkoop

De inkoop is binnen de dienst het werk van Bureau Werk & Activering. Vervolgens bieden de consultants deze trajecten aan hun klanten aan. Als je weinig van een klant afweet, heb je altijd wel wat in de aanbieding... Maatwerk voor de klant vraagt echter ook om een traject op maat. Dit betekent een vraag naar andere trajecten en een ander systeem van inkoop. In een sluitende aanpak moet je zien te voorkomen dat een klant blijft 'hangen' omdat er nog geen geschikt traject voor hem is. Belangrijk hier is dat er een veel directere communicatie tussen klantenteams en Werk &

Niet hopeloos

'Veel van onze klanten hebben zo'n grote afstand tot de arbeidsmarkt dat sommigen zeggen dat je ze vooral inkomensondersteuning moet bieden en dat ze eigenlijk geen kansen hebben om ooit nog aan het werk te komen. Ik geef deze mensen niet op. Ik vind dat ze absoluut een kans moeten krijgen. In die zin is Wisconsin een eye-opener geweest. Zelfs voor de zeer moeilijke en schijnbaar hopeloze gevallen blijken er wel degelijk mogelijkheden te vinden.'

Tjerk Bruinsma, voormalig wethouder Sociale Zaken Groningen

Activering gekomen is om vraag en aanbod beter af te stemmen. Zo zijn er contactpersonen van Werk & Activering in de SDU's gekomen. Ook WeerWerk is op dezelfde manier gaan 'netwerken' om snel naar gesubsidieerd werk te kunnen bemiddelen.

Informatie

Hoe belangrijker de resultaten worden, hoe belangrijker de meetbaarheid van die resultaten is en hoe meer het dus op de cijfers aankomt. Een 'vervuild' informatiesysteem levert de verkeerde resultaten. Als de input niet klopt, klopt de output ook niet. In de aanloop van de introductie van casemanagement is veel energie gestoken in het opschonen van de bestanden. Bijvoorbeeld door extra scherp op te letten of er nog mensen in zitten die al zijn uitgestroomd. Halverwege 2002 lijkt het te lukken om de goede sturingsinformatie op tafel te krijgen.

Trots

'Je hebt binnen een organisatie een constructieve spanning nodig. Je moet de zaak scherp zien te houden. Een goed rapportcijfer is voor mij een indicatie dat we goed werk geleverd hebben, maar er blijft altijd wat te verbeteren. Er gaan natuurlijk nog steeds dingen mis. Ik vind de positieve aandacht overigens wel goed voor de beeldvorming. Het is belangrijk dat medewerkers trots zijn op hun organisatie. Dat ze zelfbewust zijn en zich ook van hun eigen functioneren bewust zijn. Je moet oppassen dat medewerkers zich niet te veel associëren met een negatieve beeldvorming.' *Klaas Dekker, algemeen directeur SOZAWE*

Taal

Alles draait bij casemanagement om de klant. In de klantenteams zijn de veranderingen in de organisatie dus het beste voelbaar.

Na Groningen op de

Ladder gaan in mei 2002 in de

andere SDU's de eerste koppels consultants Werk en bijstandiconsultanten samen aan de slag.

Het zoeken naar de goede vorm van samenwerken begint. In een voortgangsrapportage van de projectleiding wordt deze 'worsteling' heel plastisch beschreven: 'In zo'n team ervaar je als projectleider het beste waar medewerkers mee worstelen. Hoe moeilijk het is om met een collega die kijkt vanuit een andere professie samen te werken. Om respect voor elkaars vak te hebben en om bereid te zijn daar met elkaar over te praten in termen van oplossingen, in plaats van:



‘het staat in de wet, dus ik heb gelijk’. Om te werken vanuit een uitstroomdoelstelling en samen te kijken naar mogelijkheden. Kortom: om elkaars taal te leren spreken.’ En dit alles in het belang van de klant.

Veranderingen onderweg

Bij casemanagement staat de klant nog meer centraal. Alle informatie moet voortaan voor alle betrokkenen beschikbaar zijn. Er zijn geen ‘eigen’ dossiers meer voor ‘eigen’ klanten. In 2002 steken de SDU’s veel energie in de invoering van trajectdossiers waarin per klant de informatie zo goed mogelijk wordt bijgehouden. In zo’n dossier verzamelt het team wat het doel is, wat er al gedaan is en wat de verschillende medewerkers er nog aan gaan doen.

Voordeel van gezamenlijke dossiers is dat informatie niet op het bureau van de betrokken medewerker blijft liggen, maar dat het als het ware door de organisatie kan stromen. Voorwaarde is uiteraard dat je op die informatie moet kunnen vertrouwen!

Kansen

‘Om een traject uit te zetten dat bij u past, is het belangrijk dat wij u persoonlijk kennen. Daarom voeren wij individuele gesprekken om te ontdekken waar uw belemmeringen liggen en wat uw talenten zijn, want tijdens de gesprekken komen nogal eens verborgen talenten naar boven. Kwaliteiten die mensen bijvoorbeeld in het vrijwilligerswerk gebruiken en zelf zo vanzelfsprekend vinden dat ze er niet eerder mee zijn gekomen. Het uitbouwen van deze talenten leidt dikwijls tot een betaalde baan. Ook nu het er economisch iets somberder voor staat, moeten we niet bij de pakken neer gaan zitten. Het zijn algemene ontwikkelingen die niet voor u hoeven te gelden. Laat u niet weerhouden uw kansen te grijpen.’
Koen Schuiling, wethouder Sociale Zaken

Invoering

De invoering van casemanagement bij de SDU’s verloopt in de loop van 2002 en 2003 in een aantal stappen. In die processen zitten in elk geval de volgende vier elementen.

- ***Casemanagement stelt de resultaten centraal.***

De klantenteams hebben een vaste caseload gekregen. Een memo omschrijft de caseload – letterlijk: het gewicht van de koffer die je meeneemt – als ‘de groep klanten voor wie het team verantwoordelijk is om ze met producten te bedienen’. Een vaste caseload stelt de resultaten centraal, omdat er meer inzicht komt in het werk dat te wachten ligt.

- *Casemanagement brengt vaste koppels en vaste contactpersonen.*

In de praktijk betekent het dat de caseload van de consulent Werk en de bijstandscounselant geïntegreerd worden tot hun gezamenlijke caseload. Voor de meesten in de klantenteams wordt dit de eerste kennismaking aan den lijve met casemanagement.

- *Casemanagement moet zorgen voor een sluitende aanpak.*

Je zult zeker moeten weten dat je iedereen bereikt en dat je als koppel en als team van elkaar weet wat je met die verschillende klanten wilt.

- *Casemanagement legt resultaten op een heldere manier vast.*

Uiteindelijk gaat het om antwoord op de vragen: wanneer doe je je werk goed en hoe kun je dat laten zien?

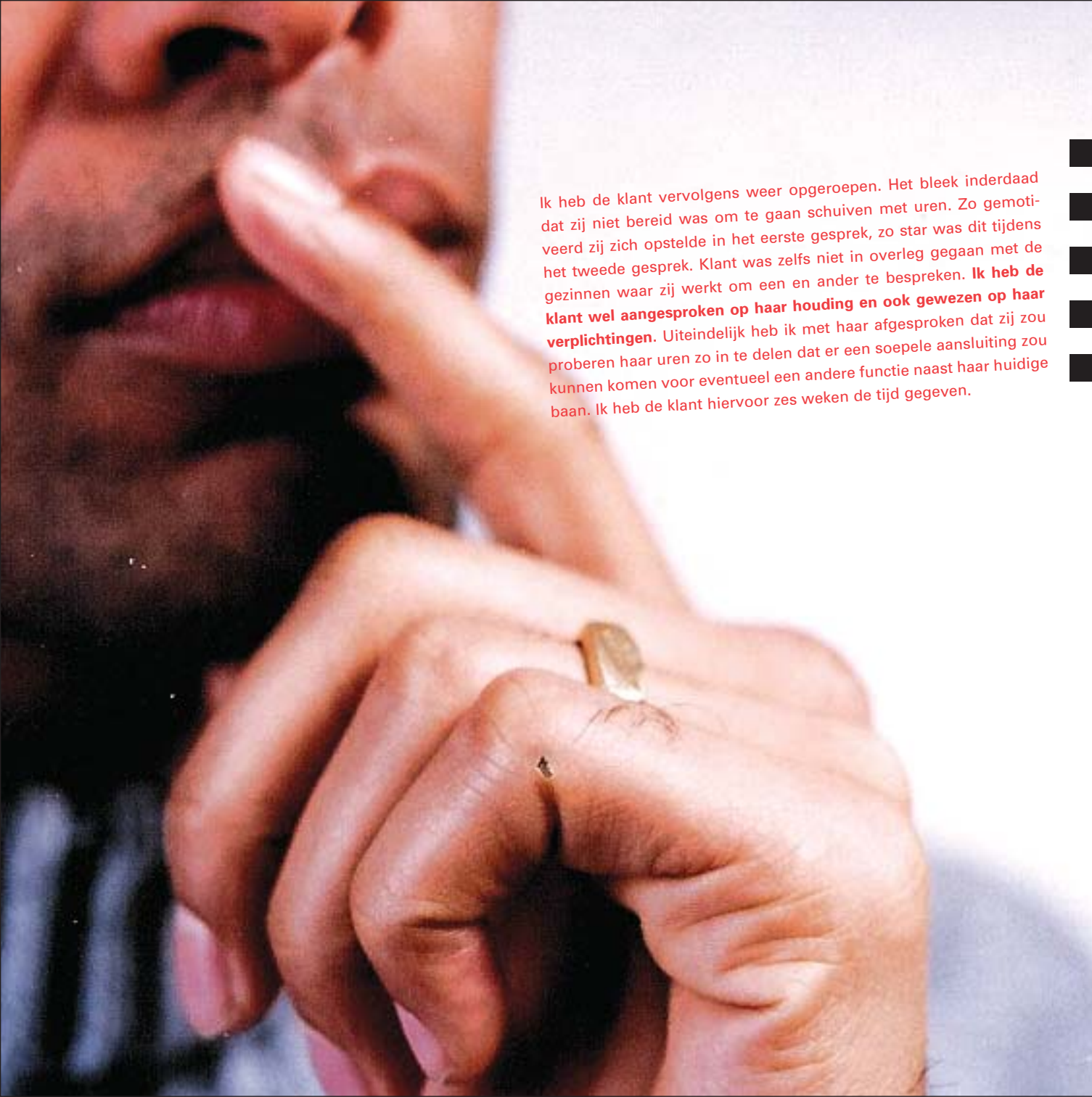
Cultuuromslag

'Groningen op de Ladder betekende niet alleen voor de medewerkers, maar ook voor de klanten een cultuuromslag. De meesten ervaren de werkwijze echter als zeer positief. Ze zien ons niet meer als een uitkeringsfabriek. Ze voelen zich serieus genomen. Natuurlijk zijn er ook lastige klanten die het helemaal niet prettig vinden dat ze worden gepusht, maar ik denk dat iedereen diep in zijn hart wel wil werken en zich nuttig wil voelen. Mensen gedragen zich nu eenmaal naar de omstandigheden.' Jos de Wit, projectleider Groningen op de Ladder

Praktisch

'Een belangrijk deel van de doelgroep van Groningen op de Ladder kampt met psychische problemen. Daar zitten mensen tussen die tot dusver buiten beeld van de reguliere zorg zijn gebleven. Ze mijden die omdat ze er in het verleden vervelende ervaringen hebben gehad. Ze willen al dat gepraat niet, alleen wat leun en steun. Of ze willen praktische hulp, zoals een cursus sociale vaardigheden om vrijwilligerswerk te kunnen doen. Binnen Groningen op de Ladder proberen we daarom zo goed en kwaad als het gaat iets voor hen te regelen, zo nodig buiten de officiële kanalen om.' Dolinda van der Meer, coördinator arbeidstherapie afd. Psychiatrie AZG





Ik heb de klant vervolgens weer opgeroepen. Het bleek inderdaad dat zij niet bereid was om te gaan schuiven met uren. Zo gemotiveerd zij zich opstelde in het eerste gesprek, zo star was dit tijdens het tweede gesprek. Klant was zelfs niet in overleg gegaan met de gezinnen waar zij werkt om een en ander te bespreken. **Ik heb de klant wel aangesproken op haar houding en ook gewezen op haar verplichtingen.** Uiteindelijk heb ik met haar afgesproken dat zij zou proberen haar uren zo in te delen dat er een soepele aansluiting zou kunnen komen voor eventueel een andere functie naast haar huidige baan. Ik heb de klant hiervoor zes weken de tijd gegeven.

De methode

De dienst Sociale Zaken en Werk van de gemeente Groningen is in een trajectenorganisatie aan het veranderen. Er worden trajecten ingekocht om klanten zo ver te krijgen dat ze zichzelf weer kunnen redden en voortaan niet meer van een uitkering afhankelijk zijn. Tijdens de trajecten houden klantenteams de voortgang van de klanten in de gaten. Als het nodig is, sturen ze bij.

De uitgangspunten

Het casemanagement van de dienst werkt vanuit acht methodische uitgangspunten. Deze nieuwe basis zorgt ervoor dat de klant met een andere sociale dienst te maken krijgt en de dienst met een andere klant.

- ***Wie kan werken moet werken.***

Zelfredzaamheid begint met inkomensonafhankelijkheid. Iedereen moet in zijn eigen inkomen kunnen voorzien. De uitkering is geen verzekerd basisinkomen, maar een tijdelijk 'vangnet' dat de gemeente aanbiedt.

- ***Wie nog niet kan werken, heeft een traject en een trajectplan.***

Een traject is een hulpmiddel om de klant

hogerop de ladder van zelfredzaamheid te krijgen. Zo'n traject maakt de afstand tot de arbeidsmarkt overbrugbaar. Van deze plicht om aan uitstroom te werken wordt alleen in specifieke, individuele gevallen afgeweken, bijvoorbeeld bij een zorgplicht voor jonge kinderen of voor 57,5-plussers die geen plaats meer op de arbeidsmarkt kunnen vinden.

- ***Uitstroom is bereikt na een half jaar regulier of gesubsidieerd werk.***

Als de klant zich een half jaar zonder uitkering redt, heeft hij de bovenste laddertrede bereikt. Ook bij klanten die slechts gedeeltelijk arbeidsplichtig zijn, is volledige uitstroom het uiteindelijke doel.

- *De reguliere arbeidsmarkt is leidend voor het traject.*

Elke stap in het traject is een stap op weg naar de arbeidsmarkt. Eén zo'n stap is gesubsidieerde arbeid. Omdat de arbeidsmarkt dynamisch is, moet het traject er naartoe ook dynamisch zijn en zal het dus regelmatig moeten worden bijgesteld.

- *Een traject is de kortste weg naar een zo breed mogelijke inzet op de reguliere arbeidsmarkt.*

Een traject wil de klant motiveren en laat hem de nodige werknemersvaardigheden ontwikkelen. Bij de start van een traject kan activering en het ontwikkelen van basisvaardigheden centraal staan. Vervolgens draait het om beroepskeuze, kwalificatie en een zo kort mogelijke weg naar uitstroom.

- *In het trajectplan wordt uitgegaan van de eigen verantwoordelijkheid en de eigen mogelijkheden van de klant.*

De klant heeft een eigen verantwoordelijkheid en uiteindelijk moet hij zichzelf kun-

nen redden. In het trajectplan wordt die verantwoordelijkheid gekoppeld aan de eigen mogelijkheden. Via (kleine) stappen wordt de zelfredzaamheid steeds verder vergroot.

- *Het trajectplan is een overeenkomst tussen de klant en de dienst.*

Zoals in elke goede overeenkomst staan in een trajectplan de rechten en plichten van beide partijen. De consulent Werk en de bijstandconsulent voeren samen de regie over het traject. Ze gebruiken het inkomen als positieve en negatieve prikkel in de vorm van premies en sancties. Op deze manier ontstaat er een directe relatie tussen het trajectplan en de resultaten van de klant onderweg.

- *Ondersteunend aan het ontwikkelen en uitvoeren van het trajectplan zorgt de dienst voor een snelle en efficiënte verstrekking van de uitkering.*

Levensonderhoud en bijzondere bijstand spelen nadrukkelijk een rol bij het welsla-

gen van de uitstroom. Het is belangrijk dat de middelen daartoe op een correcte wijze beschikbaar komen. Ook het aanpakken van schuldenproblematiek blijkt een probaat middel om de kans op slagen van een traject te verbeteren.

De klantenteams

De dienst Sociale Zaken en Werk van de gemeente Groningen werkt in klantenteams. De teams verzorgen casemanagement voor hun klanten. Samen met de klant bepaalt het team wat deze nodig heeft.

De klantenteams werken in zo klein mogelijke eenheden. Iedereen in zo'n team heeft een eigen taak. De consulent Werk stelt samen met de klant het trajectplan op en voert dat uit. De bijstandconsulent neemt de uitkering voor zijn rekening en de administratief medewerkers regelen alles eromheen.


Keuze brugmodel

Groningen kiest niet voor casemanagers, maar voor casemanagement. In Groningen

De consulent heeft de klant geadviseerd om een open sollicitatie te sturen naar Thuiszorg. Daar heerst een behoorlijk tekort aan personeel. De collega's ondersteunen deze aanpak. De actie van de consulent heeft al als resultaat dat de klant er twee gezinnen bij heeft gekregen. Ze werkt nu gemiddeld 26 uur per week als alfahulp. **De verwachting is dat zij hiermee boven het bijstandsniveau komt en binnenkort uitstroomt.** Werken als alfahulp kan voor de klant wel een risico inhouden. Als ze uitvalt, komt ze onder de bijstandsnorm. Iemand die vijf jaar heeft gewerkt als alfahulp, kan in dienst komen van de Thuiszorg. De consulent zal deze informatie aan de klant doorspelen.

Ik heb met de klant een vervolgspraak gemaakt om over drie weken te praten over haar bevindingen. Ik heb diverse opleidingen op aanverwante gebieden geopperd, maar gelet op het specifieke karakter van haar vraag heb ik haar geen concreet antwoord kunnen en willen geven over de mogelijkheid tot het volgen van de opleiding voor doktersassistente. **We hebben elk een werkopdracht afgesproken: zij gaat de arbeidsmarkt verkennen en op zoek naar verdere opleidingsinformatie.** Misschien vindt ze een huisarts die in haar wil investeren. Ik zal op mijn beurt kijken naar de haalbaarheid van deze opleidingsvraag en de eventuele mogelijkheid van een werk-leertraject.

Doordat de klant is gehonoreerd in haar keuze is er een soort kentering opgetreden. Ze heeft aangegeven dat het een overtuigde keuze was: werk dat aansluit bij haar achtergrond, maar haar niet zo emotioneel raakt. **Ze was zo gespits op het vinden van aanvullend werk dat ik haar nog dezelfde dag bij Maatwerk heb aangemeld voor actieve bemiddeling.** Ook krijgt ze daar ondersteuning bij het opstellen van haar cv en het schrijven van sollicitatiebrieven.

A close-up photograph of two hands shaking. The hand on the left is a darker-skinned person's hand, and the hand on the right is a lighter-skinned person's hand. They are shaking in a firm grip. The background is a plain, light-colored wall.

De klant is moeilijk te benaderen. Neemt het gesprek over en is dan vrijwel niet te stoppen. Hij heeft weinig zelfkritiek, is niet gemakkelijk te sturen. Je zou kunnen zeggen dat hij goed is in het ontwijken van het kijken naar zijn persoonlijke situatie. **Hij is niet actief in het zoeken naar een baan en de vraag is of hij kansrijk is.** Hij ziet zijn situatie niet als een probleem. Hij heeft zich wellicht aangepast aan zijn situatie van werkloos zijn.

op de Ladder is geëxperimenteerd met het integrale model van casemanagement met de consulent Werk als casemanager in een vooruitgeschoven positie. De ervaringen van de Ladder leren dat je op zo'n manier minder uit de teams haalt dan erin zit. De waarde van een team zit vooral in het 'samenspannen' van de verschillende deskundigheden. De dienst kiest dan ook voor het 'brugmodel' waarin de functies consulent Werk en bijstandsconsulent allebei blijven bestaan en de consulenten samen de regie voeren. Vanaf 1 januari 2004 werkt na afloop van Groningen op de Ladder ook stadsdeelunit Oost met het brugmodel.

Caseloads

In het klantenteam zijn de caseloads van de consulent Werk en de bijstandsconsulent gekoppeld. Een deel van de klanten hebben ze gezamenlijk. Klanten die (nog) geen traject hebben, hebben geen consulent Werk.

Eind mei nodig ik de klant opnieuw uit met het doel om hem, afhankelijk van de uitkomst van zijn sollicitatie, op traject te zetten, bijvoorbeeld een motivatietraining. Tijdens dit gesprek blijkt dat hij helemaal geen open sollicitatie heeft verstuurd. **Ik spreek met de klant af dat hij een plan opstelt voor een scholing waarvoor hij interesse heeft en solliciteert naar de baan waar hij het de vorige keer met mij over had.** Ik houd hem voor dat hij, als hij niet zelf een plan opstelt, een beroepskeuzetest zal moeten doen. Klant was daar niet gelukkig mee.

Klanten die wel een traject hebben, maar geen uitkering ontvangen, hebben geen bijstandsconsulent.

De zelfredzaamheidsladder

Voor iedere nieuwe klant van de dienst wordt een diagnose opgesteld om zicht te krijgen op zijn mogelijkheden en belemmeringen en op zijn motivatie. De consulent Werk is verantwoordelijk voor deze diagnose. Als de situatie complex is, kan hij een specialist inschakelen.

Hoe beter de diagnose, hoe meer kans van slagen een eventueel traject zal hebben. De diagnose maakt duidelijk waar het traject van deze klant moet starten. De dienst gebruikt hiervoor de zelfredzaamheidsladder die in het project Groningen op de Ladder ontwikkeld is.

Klant heeft het zaakje aardig aan het lijntje weten te houden. Hij zit nu in een mobiliteitstraining. Ook hier had hij allemaal bezwaren tegen, want hij wou niet in een groep zitten met allemaal buitenlanders! **Ik heb grote twijfels bij zijn motivatie. Ik denk dat hij niet aan het werk wil.** Wat moet je daar feitelijk mee? Een maand korten? En dan? Loopt hij dan weer jaren in de uitkering?

Klant baseert haar keuze op haar werkervaring in het verleden. Met andere woorden: ze kiest voor bekend terrein. **Maar is haar beeld van dit beroep nog realistisch, aangezien de tijden behoorlijk veranderd zijn.** Verder is er nog het leeftijdsprobleem. De conclusie is dat de kans op een baan binnen het wensberoep gering is. Zowel op korte als op lange termijn, omdat de klant na een opleiding weer een jaar of twee ouder zal zijn, terwijl de markt zich richt op de 'goedkopere jongere'.

Het advies is om voor de klant een strak kader te creëren. **Consulent zal in het begin een formele opstelling kiezen door uit te leggen dat de dienst spelregels heeft waaraan ook de klant zich zal moeten houden.** In de uitnodigingsbrief voor het vervolgesprek kan de consulent hem aanbieden hem te willen helpen zich aan zijn verplichtingen te houden. Het uitstroom-doel duidelijk vaststellen en hierop terug blijven komen, afspraken met hem schriftelijk vastleggen en bevestigen en deze bovendien binden aan een tijdslimiet.

Van onderaf

De zelfredzaamheidsladder telt zeven treden en zoals elke ladder wordt hij van onderaf beklommen. De diagnose stelt vast op welke hoogste trede de klant het beste kan beginnen. De bovenste trede is uitstroom: regulier werk en uit de uitkering. Het nieuwe registratiesysteem van de dienst is rond deze laddertreden gebouwd.

In het overzicht wordt bij de treden steeds aangegeven wat de klant aan het eind van dit deel van het traject moet kunnen. Hoe lager op de ladder de klant opstapt, hoe langer de weg naar uitstroom zal duren.

Trede 7 Regulier werk De klant heeft een proeftijd van zes maanden zonder problemen doorstaan.

Trede 6 Bemiddelbaar De klant is op zoek naar regulier werk en solliciteert regelmatig.

Trede 5 Regulier werk met loonkosten-subsidie De klant heeft voldoende werkervaring en er zijn geen belemmeringen om regulier werk aan te nemen.

Trede 4 Kwalificatie De klant heeft een realistische beroepskeuze gemaakt en bezit inmiddels voldoende vakvaardigheden.

Trede 3 Arbeidstraining en oriëntatie De klant heeft een realistische keuze voor een beroepssector gemaakt en bezit inmiddels voldoende vaardigheden op het gebied van communicatie en presentatie en heeft behoorlijke sociale vaardigheden.

Trede 2 Participatie De klant is geschikt om gesubsidieerde arbeid te gaan doen. Er is sprake van een redelijk stabiele startsituatie en er zijn geen arbeidsbelemmeringen. De klant is voldoende gemotiveerd om te gaan werken en weet wat er van hem als werknemer wordt gevraagd. Voor zover er sprake eweist is van sociaal-maatschappelijke en fysiek-psychische belemmeringen, zijn deze inmiddels voldoende hanteerbaar geworden.

Trede 1 Activering De klant is gemotiveerd voor een reïntegratietraject. Afspraken kan hij inmiddels (redelijk) nakomen. Waar nodig is actie ondernomen om specifieke belemmerin-

Consulent zal zonder tussenkomst van de tante met de klant zelf in gesprek moeten komen. **De collega's adviseren om onaangekondigd bij de klant op huisbezoek te gaan met een tolk.** Op die manier zou je kunnen proberen eerst eens écht een indruk te krijgen van het niveau van de klant. Zo'n directe benaderingswijze is tevens een poging om de zelfstandigheid van de klant te versterken. Verder zal zijn zelfstandigheid ook gediend zijn met een taaltraject. Om de klant hiertoe te motiveren pleiten de collega's voor inschakeling van een begeleider, die daarvoor de deskundigheid in huis heeft en die zijn taal goed spreekt.

Klant zit vanaf 1988 in de uitkering. De dienst heeft jarenlang weinig gedaan om deze hoog opgeleide klant te helpen. Klant heeft inmiddels zelf een richting gekozen waarin hij wil proberen in het arbeidsproces terug te keren. De dienst heeft die keuze gehonoreerd en hem aangemeld bij het voormalige arbeidsbureau. **Het zou niet fatsoenlijk zijn om de klant nu opeens te dwingen het oude beroep op te pakken.** Nog afgezien van de vraag of dat effectief zou zijn, gezien het uitstroom-doel.

Nieuwkomers wonen noodgedwongen altijd in bij familie, vrienden of kennissen. Dat veroorzaakt spanningen: de woonruimte is te krap of de onderdakverlener heeft een uitkering en wordt uiteindelijk na drie maanden gekort wegens inwoning. Aanpassingsproblemen aan de Nederlandse samenleving kan de situatie nog verergeren. **Volgens de consulent verwacht men zich op de spanningen die het gedurende langere tijd inwonen veroorzaakt.** Hij merkt verder op dat er veranderingen nodig zijn om hier goed te kunnen functioneren, maar dat het proces van aanpassing vaak plaatsvindt zonder dat men zich hiervan bewust is.



De consulent heeft een aantal vervolgespreken gevoerd met de klant. **Klant gaf toe dat ze zichzelf enigszins had overschat en dat ze nog niet aan regulier werk toe is.** Ze accepteert nu een doorverwijzing voor vrijwilligerswerk. De collega's zijn het erover eens dat het moeilijk blijft om klanten met een verslaving te bereiken. Je kunt gesprekken voeren en daarna zie je ze opeens niet meer terug. Het enige wat je als consulent kunt doen is de situatie accepteren. Je hebt maar met deze klantgroep te 'dealen'.

gen aan te pakken, zoals het inschakelen van specialistische hulpverlening.

Het traject

De plaats op de ladder bepaalt het traject dat iemand krijgt.

Vrijwel elk traject bestaat uit verschillende soorten activiteiten achter elkaar. De dienst koopt trajecten extern in via Bureau Werk & Activering. De inkoop is georganiseerd rondom de treden van de ladder. Het is dus zaak dat er voor alle treden voldoende trajecten klaar liggen.

Afspraken

Arbeidsmarktgerichte activiteiten worden doorgaans als één compleet traject uitbesteed. Een reïntegratiebedrijf krijgt de opdracht om een klant naar de arbeidsmarkt toe te leiden. Het traject is geslaagd als de klant regulier werk gekregen heeft. De consulent Werk maakt de afspraken en hij moet ervoor zorgen dat én de klant én het reïnte-

Klant is bijzonder positief over zijn traject. De projectleider heeft de klant goed geholpen bij het verkrijgen van inzicht in de hoogte van zijn schulden. De klant zit nu op een werkvaringsplaats en is zeer creatief bezig. **Klant ervaart dat zijn neergaande spiraal doorbroken is en geeft aan sinds jaren het leven weer positief te kunnen benaderen.** Hij loopt met allerlei plannen rond. De klant zal de consulent onmiddellijk op de hoogte stellen wanneer hij een WIW-dienstverband kan aanvaarden.

gratiebedrijf zich aan die afspraken houden. En het spreekt voor zich dat hij zichzelf ook aan de afspraken houdt!

Voortgang

De consulent Werk bewaakt de voortgang. Na verloop van tijd besluit hij of een klant van de ene trede naar de andere moet overstappen. Vaak is dat het moment dat er een nieuw traject begint en er een nieuwe trajectorganisatie ten tonele verschijnt. De consulent moet ervoor zorgen dat ook op zulke momenten de vaart erin blijft. Na de uitstroom is de consulent Werk nog een half jaar lang verantwoordelijk voor de nazorg. Als het nodig is, grijpt hij in om terugval te voorkomen.

Klant is wel gemotiveerd om aan het werk te gaan. Ze heeft een goed niveau, brede interesse en heeft ook sollicitaties lopen, maar met dit shopgedrag komen we niet veel verder. Bijkomend probleempje is ook dat klant en traject elkaar danig tegenspreken. Dit heb ik ook aangegeven bij de klant. Daarnaast probeert de klant continu van mij een persoonlijk oordeel te krijgen. Ik heb haar al verschillende keren duidelijk gemaakt dat dit niet zal gebeuren. **Ook probeert de klant mij af en toe voor haar karretje te spannen. Klant vraagt veel aandacht en belt voortdurend op.** Zes keer per week en drie keer per dag zijn geen uitzondering.

Case·ma·nage·ment, mor·gen en o·ver·mor·gen

Henriëtte van Essen is sinds zomer 2003 projectleider casemanagement bij de dienst Sociale Zaken en Werk van de gemeente Groningen. Hoe kijkt zij aan tegen het casemanagement van morgen en overmorgen?

De vaart erin houden

'Casemanagement betekent het managen van klanten en groepen klanten. Als we de klant goed willen bedienen, moet daar een goed draaiende organisatie achter staan. Morgen en overmorgen gaan we dus door om de dienst verder te verbeteren om onze klanten nog sneller en duidelijker op weg naar werk te helpen. En dat zelfs met minder middelen ter beschikking.

De komende tijd zal casemanagement de nodige volharding vragen om de ingezette koers vast te houden. We moeten ons onderweg zo weinig mogelijk laten afleiden. Casemanagement heeft tijd nodig. Laten we onszelf die tijd alsjeblieft gunnen. Dus wat

mij betreft: stug doorgaan en de vaart erin houden. Er ligt in 2004 maar liefst een taakstelling van 1600 Agenda-trajecten en 550 Agenda-uitstroom, en die moeten we tot een goed einde zien te brengen!'

Mee blijven veranderen

'Stug doorgaan betekent uiteraard niet dat we 'dus' krampachtig moeten vasthouden aan hoe we het nu doen. Uiteraard moet je steeds kritisch blijven en kijken wat er nog beter en nog slimmer kan. Waar nodig moeten we onze producten anders aanbieden of misschien zelfs nieuwe gaan ontwikkelen. Als onze omgeving verandert, moeten we mee blijven veranderen.

Er zit op dit moment al duidelijk een accentverschuiving in de lucht. Komend jaar met de nieuwe Wet werk en bijstand zal casemanagement vooral hét middel worden om voor uitstroom te zorgen met trefwoorden als snel, duidelijk en gericht op werk. Casemanagement moet voor een doeltreffende uitstroom zorgen.'

Jezelf scherp houden

'Ik vind dat we best trots mogen zijn op wat we de afgelopen jaren als dienst hebben laten zien. Onze flexibiliteit is flink toegenomen en dat is een hele goede basis om met casemanagement nog meer resultaten te gaan boeken en onze klanten nog beter en efficiënter te bedienen. Blijf daarbij steeds waakzaam en kritisch.

Hou jezelf bijvoorbeeld eens voor dat de dienst je eigen bedrijf is en vraag je dan af of je kosten tegen je baten opwegen. Kan het echt uit en levert wat je voor de klant doet, genoeg op - om het maar 'ns zo cru te zeggen... Natuurlijk is de dienst ons eigen bedrijf niet, maar we zijn wel een overheidsinstel-

ling. De burger mag van ons verwachten dat we op een nette manier met het geld omgaan. Casemanagement blijkt een prima methode om ons ook in dat opzicht scherp te houden.'

Durven aanpakken

'Wat we beloven, moeten we naar de klant waarmaken. Ik wil me bijvoorbeeld niet hoeven schamen voor het feit dat we klanten van het kastje naar de muur sturen of ze met onduidelijke antwoorden het bos in jagen. We moeten onze klanten bedienen zoals we zelf als klant ook bediend willen worden. En soms betekent dat een oprecht excuus en snel de fouten herstellen. Maar het betekent ook: duidelijk zijn in wat we wél en niet te bieden hebben, duidelijk maken waar wij voor staan én duidelijk zijn in wat we van de ander verwachten.

Met de klant via de kortste route op weg naar werk, daar moet het in de dienst om draaien. Als daarbij in onze eigen organisatie dingen in de weg staan, moet je die met elkaar uit de weg durven ruimen en er van willen leren.'

Go·lo·fon

CM is gemaakt in opdracht van de dienst Sociale Zaken en Werk van de gemeente Groningen ter gelegenheid van de afsluiting van het experiment Groningen op de Ladder en het eind van de introductiefase van casemanagement bij de dienst per 31 december 2003.

Redactie Sociale Zaken en Werk	Henriëtte van Essen, Simone van der Meulen en Nicolette Pinkster
Concept en teksten	Bertus Boivin (Boivin Tekstproducties)
Adviezen	Gerda Boven, Egberdien ten Brink, Nelleke Rozendal, Margriet Valkenburg en Jos de Wit [NOG MEER NAMEN ERBIJ?]
Grafisch Ontwerp	Open Communicatiebureau
Druk	Stadsdrukkerij Groningen
Oplage	1500

V O E T N O O T
De verslagen van de klantbesprekingen die voor deze brochure konden worden gebruikt, werden 'geanonimiseerd' aangeleverd. In de citaten is elke relatie met 'echte' klanten van de dienst dan ook onmogelijk te leggen..